

Liisa Saarinen

Ulkomaankomennukset Espanjaan

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

15.10.2017

Tekijä(t) Otsikko	Liisa Saarinen Ulkomaankomennukset Espanjaan
Sivumäärä Aika	30 sivua + 1 liitettä 15.10.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee ulkomaankomennuksia Espanjaan. Se on suunnattu sekä yrityksille, jotka lähettävät työntekijöitään komennuksille Espanjaan, että komennuksille lähteville työntekijöille. Tavoitteena oli tehdä opas, joka antaa tietoa ulkomaanprosessista alusta loppuun saakka. Oppaassa on myös tietoa Espanjasta kohdemaana. Opas pyrkii olemaan mahdollisimman tiivis ja käytännönläheinen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena, joten se koostuu raportista ja toiminnallisesta osuudesta. Tiedonkeruussa käytettiin apuna pääsääntöisesti englanninkielistä kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä erilaisia internetlähteitä. Lisäksi käytin apuna teemahaastattelua, saadakseni lisää tietoa espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista. Haastattelu tehtiin espanjalaiselle henkilölle ja se toteutettiin espanjaksi.</p> <p>Tuloksena syntyi opas, jossa on tietoa ulkomaankomennusprosessin eri vaiheista aikajanan muodossa, sekä tietoa espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista, jotka voivat helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen maahan. Oppaaseen on kirjattu ylös linkkejä erilaisiin sivustoihin, joista voi olla hyötyä komennukselle lähtijöille. Lisäksi oppaasta löytyy tietoa erilaisista toimenpiteistä, jotka tulee tehdä ennen komennukselle lähtöä ja kohteeseen saavuttua.</p>	
Avainsanat	ulkomaankomennukset, ekspatriaatti, opas, sopeutuminen

Author(s) Title	Liisa Saarinen Foreign assignments to Spain
Number of Pages Date	30 pages + 1 appendices 15 October 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>This thesis handles International secondments to Spain. It is targeted to companies that send their employees to Spain, and the employees. The objective is to prepare a guide that gives information about foreign assignments from start to finish. The guide also provides information about Spain as a host country. The goal was to write a guide that is as compact and practical as possible</p> <p>This thesis is a project based study and it consists of a report and the project. The data was collected mostly from literature and studies about foreign assignments and some internet sources. A theme interview, to gain more information about Spanish culture and habits was also used. The interviewee was a Spanish person, and the interview was carried out in Spanish.</p> <p>The outcome is a guide that provides information about the different phases of the posting process. It also has information about the Spanish culture and habits that can help the employee to adapt to a new country. The guide includes a list of links to different internet pages that can be useful to the employees. In addition, it contains information of different measures that need to be taken before the assignment begins.</p>	
Keywords	international secondments, expatriate, guide, adapting

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	2
1.2	Työn rakenne	3
2	Mitä tarkoitetaan ekspatriaatilla ja ulkomaankomennuksilla	4
3	Rekrytointi	4
3.1	Prosessin aloitus	5
3.2	Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi	6
3.3	Hakijoiden ominaisuudet ja motiivit	7
3.4	Palkkaus	8
4	Valmennus ja sopeutuminen	10
5	Komennuksen aikana	11
6	Paluu	12
6.1	Kotiinpaluun haasteet	12
6.2	Miten helpottaa ekspatriaatin kotiinpaluuta?	13
7	Kulttuurierot Suomen ja Espanjan välillä	15
8	Haastattelu	17
8.1	Teemahaastattelu	17
8.2	Haastattelun teemat	17
8.3	Haastattelun tulokset	18
9	Käytännön asioiden hoitaminen	20
9.1	Sosiaaliturva	20
9.2	Verotus ja eläke	21
9.3	Virallisten asioiden hoito Espanjassa	22
10	Työn toteutus	23
10.1	Oppaan teko	23
10.2	Työn onnistuminen	25
	Lähteet	26

Liitteet

Liite 1. Ulkomaankomennukset Espanjaan

1 Johdanto

Kansainvälistyminen ja teknologian kehitys ovat antaneet yrityksille mahdollisuuden kasvattaa liiketoimintaansa ja perustaa esimerkiksi uusia yksiköitä, sivukonttoreita ja tytäryhtiöitä ympäri maailmaa. Tämä tuo kuitenkin mukanaan omat ongelmansa, sillä usean eri yksikön hallitseminen ei aina ole helppoa. On otettava huomioon muun muassa erot eri kulttuurien ja lainsäädäntöjen välillä. Vaikka teknologia on kehittynyt huomasti, vaivaton tiedonkulku yrityksen kaikkien toimipisteiden välillä ei ole taattua. Kotimaasta käsin voi olla hankalaa yrittää ratkaista näitä ongelmia ja valvoa strategian toteuttamista ulkomailla.

Moni yritys päätyy käyttämään ulkomaankomennuksia apuvälineenä näiden ongelmien ratkaisemiseen. Ne antavat yritykselle hyvän mahdollisuuden muun muassa levittää osaamista, yhtenäistää toimintoja ja kehittää tulevaisuuden huipputaloutta. Ulkomaankomennusten onnistuminen on erittäin tärkeää, sillä ne ovat yrityksille suuri sijoitus. Ne voivat epäonnistuessaan tulla erittäin kalliiksi yritykselle, joten yrityksen on osattava ottaa oikeat asiat huomioon komennusta suunnitellessaan, sen aikana ja sen jälkeen. (Kauhanen 2009, 165.)

Ulkomaankomennukset vaativat paljon myös komennukselle lähtijältä. Tämän on pystyttävä sopeutumaan uuteen maahan ja työympäristöön. Komennukselle saattaa lisäksi lähteä työntekijän perhe, mikä tuo mukanaan omat haasteensa. Myös koko perheen sopeutuminen on tärkeää ja esimerkiksi mahdollisten lasten koulutuksesta on huolehdittava. Onnistuneena ulkomaankomennus voi kuitenkin antaa työntekijälle ainutlaatuisia kokemuksia ja kompetenssia kansainvälisessä työympäristössä toimimiseen.

Ulkomaankomennuksia on tutkittu jo monien kymmenien vuosien ajan ja suomalaisissa yrityksissä niitä on tutkinut esimerkiksi Reeta Sinkkonen. Vaikka moni komennus on hänen tutkimustensa mukaan ollut hyvin onnistunut, osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä jätti komennuksen kesken erinäisistä syistä tai ei ollut muuten tyytyväinen kaikkiin prosessin vaiheisiin. (Sinkkonen 2008, 166, 172.) Tämä osoittaa sen, että jotain voitaisiin tehdä paremminkin.

1.1 Työn tavoite ja rajaus

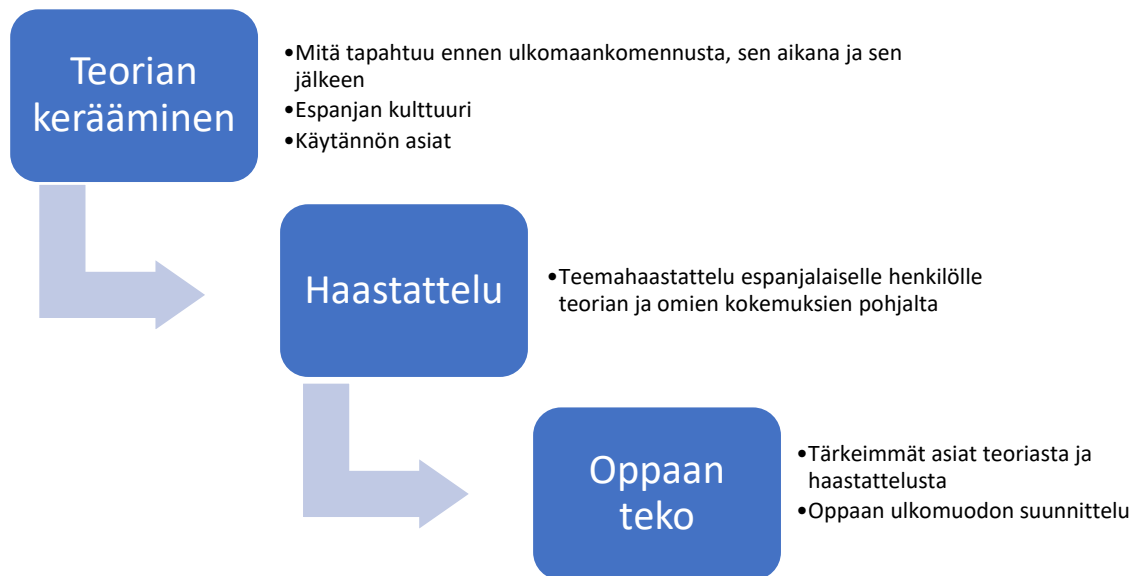
Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on ulkomaankomennukset Espanjaan. Halusin aiheekseni jotain, joka yhdistäisi rekrytointin ja ulkomailla työskentelyn, ja ulkomaankomennukset oli sellainen aihe. Päätin keskittyä lähinnä suomalaisiin tai Suomessa toimiviin yrityksiin, jotka lähettävät työntekijöitään Espanjaan. Keskityn Espanjaan, sillä se on minulle tuttu maa, jossa haluaisin ehkä tulevaisuudessa työskennellä. Aiheen rajauksessa käytän apuna seuraavia kysymyksiä:

- Miten ulkomaankomennuksista saadaan mahdollisimman paljon irti?
- Mitä kaikkea tapahtuu ulkomaankomennusta ennen, sen aikana ja sen jälkeen?
- Mitkä asiat on erityisesti otettava huomioon Espanjaan lähetettäessä? (Esimerkiksi lainsäädäntö ja kulttuuri)
- Mitkä asiat ovat yrityksen vastuulla ja mitkä työntekijän?

Pyrin löytämään hyviä käytänteitä ja huomioon otettavia asioita ulkomaankomennuksiin ja niiden eri vaiheisiin liittyen. Etsin myös tietoa espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista, joiden tuntemisesta voi olla apua uuteen kulttuuriin sopeutumisessa. Pyrin myös tekemään teemahaastattelun kahdelle tai kolmelle espanjalaiselle henkilölle aiheeseen liittyen, paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Haastattelun lisäksi käytän työssäni lähteinä ulkomaankomennuksiin liittyvää kirjallisuutta ja erilaisia internetlähteitä.

Teorian ja haastattelun pohjalta on tarkoitus luoda opas, joka on suunnattu erityisesti yrityksille, jotka lähettävät työntekijän Espanjaan, sekä komennuksille lähteville työntekijöille. Oppaassa tulee olemaan tietoa kohdemaasta, linkkejä hyödyllisille sivustoille ja aikajana ulkomaankomennusprosessin eri vaiheista. Oppaan on tarkoitus olla mahdollisimman tiivis ja käytännönläheinen.

Seuraavan sivun kuviosta näkee opinnäytetyönprosessin tärkeimmät vaiheet sekä sen, mitä asioita mihinkin vaiheeseen sisältyy.



Kuvio 1. Työn eteneminen.

1.2 Työn rakenne

Työ koostuu raportista ja toiminnallisesta osuudesta. Raporttiin kuuluvassa teoriaosuudessa käsittelen asioita, joita tapahtuu ja tulee ottaa huomioon ulkomaankomennusprosessia ennen, sen aikana ja sen jälkeen. Vertailen myös suomalaista ja espanjalaista kulttuuria keskenään ja teen teemahaastattelun espanjalaiselle henkilölle aiheesta.

Toisessa luvussa käyn läpi yleisesti, mitä tarkoittavat ekspatriaatti ja ulkomaankomennukset. Kolmannessa luvussa käsittelen rekrytointiprosessia ja erilaisia tekijöitä, joita on otettava huomioon tässä vaiheessa. Luvuissa neljä ja viisi käsittelen valmistautumista komennukselle ja yhteydenpitoa kotimaahan komennuksen aikana. Kuudennessa luvussa käydään läpi kotiinpaluuta, mahdollisia ongelmia siihen liittyen ja ratkaisuja näihin ongelmiin. Luvusta seitsemän löytyy tietoa Espanjasta kohteena ja luvusta kahdeksan tekemäni haastattelu. Luvusta yhdeksän löytyy tietoa käytännön järjestelyihin ja muihin virallisiin asioihin liittyvistä toimenpiteistä. Viimeisessä luvussa kerron vielä työni toteutuksesta ja onnistumisesta. Opas löytyy liitteistä, ja se perustuu viitekehykseen ja teemahaastatteluun. Käytän myös apuna omia kokemuksiani.

2 Mitä tarkoitetaan ekspatriaatilla ja ulkomaankomennuksilla

Ekspatriaatilla tarkoitetaan työntekijää, joka lähetetään yrityksen ulkomaan toimipisteeseen, kuten tytäryhtiöön, sivukonttoriin tai yhteisyritykseen, hoitamaan annettua tehtävää. Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan kyseistä tehtävää kyseessä olevassa maassa. Komennus kestää normaalisti 2–3 vuotta, mutta lyhyempiä ja pitempiäkin komennuksia voi olla. (Kauhanen 2009, 165.)

Ekspatriaatin rooleja kohdemaassa voivat olla esimerkiksi koordinointi, yhteensovittaminen ja kontrollointi sekä johtamisen kehittäminen. Joskus ekspatriaatin tehtävänä saattaa olla tietojen ja taitojen jakaminen eteenpäin. (Black & Gregersen & Mendenhall 1992, teoksessa Bonache & Fernandez 2007, 106.) Nämä tiedot ja taidot ovat usein niin sanotusti hiljaista tietoa, jota on hankala muuttaa esimerkiksi ohjeiden muotoon. Sen sijaan tieto siirtyy tarkkailun ja työnteon kautta eteenpäin. (Bonache & Fernandez 2007, 103.)

Yhtenäisyyden säilyttäminen yrityksen eri toimipisteissä on myös yksi syy lähettää työntekijä ulkomaankomennukselle. Yritys pyrkii varmistamaan sen, että kaikissa yksiköissä ympäri maailmaa noudatetaan samoja toimintatapoja ja arvoja. Joskus ulkomaankomennuksen syynä voivat olla kulttuuriset erot kohdemaan ja yrityksen kotimaan välillä. Ekspatriaattien avulla pyritään varmistamaan viestinnän toimivuus maiden välillä, ja samalla myös se, että emoyhtiön arvoja ja strategiaa noudatetaan. (Black & Gregersen & Mendenhall 1999, 52–63, teoksessa Bonache & Fernandez 2007, 106–107.)

3 Rekrytointi

Rekrytoinnin onnistuminen on aina tärkeää, mutta etenkin ulkomaankomennukselle lähtevän henkilön valintaan on panostettava. Epäonnistunut rekrytointi voi nimittäin johtaa komennuksen epäonnistumiseen ja tulla erittäin kalliiksi yritykselle. Forsterin vuoden 1995 tutkimuksen mukaan ekspatriaatin rekrytoinnin, koulutuksen ja monitoroinnin kulut saattoivat olla jopa 250 000 puntaa, eli noin 290 000 euroa. Tämän lisäksi määrään on vielä lisättävä muut edut, joita työntekijä voi saada komennuksen aikana. Oikeanlaisen ihmisen valinta on siksi erittäin tärkeää. (Forster 2000, 126–142, teoksessa Moore 2006, 195–196.)

Ekspatriaattia valittaessa yrityksen on tehtävä monia strategisia valintoja. Halutaanko palkata joku yrityksen ulkopuolelta, vai löytyykö yrityksen sisältä joku, jolla on tarvittavaa osaamista? Onko tarvetta lähettää enemmän kuin yksi henkilö? Painotetaanko valinnassa henkilön teknistä osaamista, vai onko esimerkiksi kyky sopeutua tai kielitaito tärkeämpää? Näiden lisäksi on mietittävä kannustimia. Ovatko ne enemmän aineellisia vai aineettomia? (Bonache & Fernandez 2007, 107–108.)

Heti prosessin alussa on määriteltävä, kuinka paljon rahaa voidaan käyttää komennukseen. Tässä on otettava huomioon henkilön koulutus ja ohjaus ennen komennusta ja mahdollisesti sen aikana sekä palkka ja muut lisät ja edut. Mahdollisen perheen kulut on myös otettava huomioon. Varsinkin, jos tehtävään vaaditaan erityisiä tietoja ja taitoja, joita ei monella ole, on mahdollisesti varauduttava maksamaan enemmän. (Moore 2006, 198–199.)

Tässä luvussa käyn läpi vaihe vaiheelta niitä asioita, joita yrityksen on osattava ottaa huomioon työntekijää valittaessa.

3.1 Prosessin aloitus

Komennuksen tarkoituksen ja keston määrittäminen on yksi ensimmäisistä asioista, joka pitää tehdä. Mitä lyhyempi komennus on, sitä vähemmän erikoisvalmisteluja ja koulutuksia tarvitaan. Komennus saattaa sisältää esimerkiksi uudenlaisten prosessien ja toimintatapojen opettamista, sivukonttorin tai muun perustamisessa auttamista tai tiedonsiirron helpottamista kotimaan- ja kohdeyrityksen välillä. Tämän lisäksi on määriteltävä tarkoin, mitä ekspatriaatilta odotetaan ja mitkä ovat hänen tehtävänsä ja vastualueensa. (Moore 2006, 199.)

Komennuksen luonne vaikuttaa siihen, montako henkilöä komennukselle lähetetään. Usein komennukselle lähetetään vain yksi henkilö, mutta jos tieto jota halutaan jakaa, on kollektiivista, on järkevämpää lähettää koko tiimi komennukselle. Tiimin jokaisella jäsenellä on hiljaista tietoa, joka täydentää kokonaisuutta. Esimerkiksi tuotteen lanseeraamiseen tarvitaan monia osajia, kuten markkinointitutkijoita, myyntiedustajia ja Brand Managereita. (Grant 1996, 109–122; Bonache & Suutari & Brewster 2001, 3–21, teoksessa Bonache & Fernandez 2001, 110.)

Tämän jälkeen on tarkasteltava kohdemaata. Maan tavoista, arvoista ja poliittisesta tilanteesta on hyvä ottaa selvää etukäteen. Elintason ja ympäristön kartoittaminen on myös osa prosessia. Näin pystytään varautumaan mahdollisiin vaikeuksiin ja nähdään, onko maa ylipäätään turvallinen asuinpaikka. Maan turvallisuusaste vaikuttaa myös ekspatriaatin palkkaan ja muihin lisiin. (Briscoe & Schuler & Tarique 2012, 226.)

3.2 Sisäinen vai ulkoinen rekrytointi

Yksi yritysten suurimmista haasteista on löytää juuri se oikea työntekijä hakijoiden joukosta, siispä oikeiden rekrytointikanavien käyttö on tärkeää. Jos yritys päättää rekrytoida yrityksen sisältä, apuna voidaan käyttää esimerkiksi intranettiä tai muiden esimiesten suosituksia. Jotkut yritykset järjestävät erilaisia ohjelmia ja koulutuksia, joiden kautta työntekijät oppivat kansainvälisiä esimiestaitoja. Näihin ohjelmiin osallistuvat työntekijät ovat usein kiinnostuneita kansainvälisestä urasta, ja ovat täten hyviä kandidaatteja ulkomaankomennuksille lähtijöiksi. Hyviä ehdokkaita ovat myös entiset ja nykyiset ekspatriaatit. (Briscoe ym. 2012, 225.)

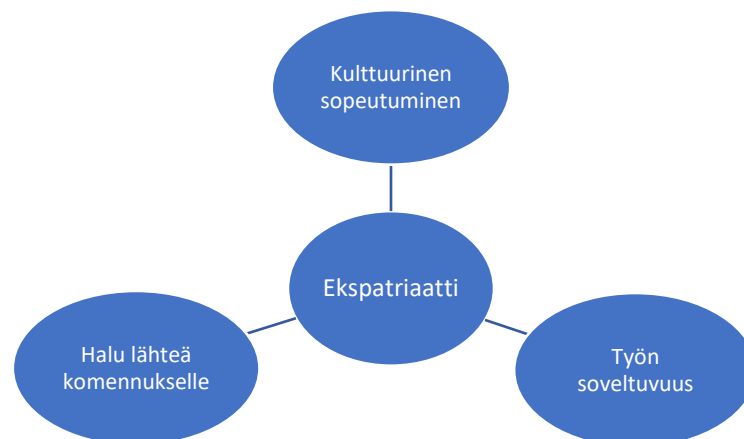
Moni yritys suosii sisäistä rekrytointia, sillä usein komennuksien tarkoituksena on välittää hiljaista tietoa eteenpäin. Tällaista tietoa on hankala oppia muuten kuin havainnoimalla ja kokemusten kautta. Tällöin yrityksen oman työntekijän käyttö on järkevämpää, sillä tarvittavat tiedot ja taidot löytyvät luultavasti jo yrityksen sisältä. Lisäksi sisäinen rekrytointi vähentää kustannuksia. Tämä voi kuitenkin rajoittaa hakijoiden määrää ja hankaloittaa oikean henkilön löytämistä. (Bonache & Fernandez 2007, 109–110.)

Moni taidoiltaan pätevä työntekijä jättää hakematta ulkomaankomennuksille. Suurimmat syyt tähän ovat muun muassa perhe, riittämätön kompensatio, mahdolliset ongelmat uran kanssa kotimaahan palattua, epämieluisa kohde ja kulttuurishokin pelko. (Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices 2002, teoksessa Bonache & Fernandez 2007, 109.) Nämä tekijät vaikuttavat potentiaalisten kandidaattien määrään, eikä oikean henkilön löytyminen ole aina taattua (Brewster & Schullion 1997, 32–41, teoksessa Bonache & Fernandez, 109–110). Tämän vuoksi ulkoisen rekrytinnin mahdollisuutta on hyvä miettiä. Ulkopuolisen työntekijän avulla voidaan myös saada uusia näkökulmia asioihin ja uudenlaista osaamista. (Baron & Kreps 1999, teoksessa Bonache & Fernandez, 109–110.)

Ulkopuolisia työntekijöitä voi löytyä esimerkiksi suositusten, nettisivujen ja työmessujen kautta. Myös yliopistoista ja korkeakouluista valmistuvia tai muiden yritysten palveluksessa olevia ekspatriaatteja voi yrittää saada kiinnostumaan ulkomaankomennuksesta. Apuna voi myös käyttää rekrytointiin erikoistuneita yrityksiä tai ammattiverkostoja, kuten esimerkiksi Linkediniä. (Briscoe ym. 2012, 225.)

3.3 Hakijoiden ominaisuudet ja motiivit

Briscoen, Schulerin ja Tariquen mukaan kaikkein tärkeimmät kriteerit ekspatriaatin valinnassa ovat kulttuurinen sopeutuminen, työn soveltuvuus ja halu lähteä ulkomaankomennukselle (kuvio 1). Tässä on hyvä muistaa se, että myös perheen valmius lähteä komennukselle ja kyky sopeutua uuteen kulttuuriin ovat erittäin tärkeitä komennuksen onnistumisen kannalta. (Briscoe ym. 2012, 231.) Valintaa tehtäessä teknisiin ominaisuuksiin kiinnitetään kuitenkin usein enemmän huomiota, kuin muuhun osaamiseen tai ominaisuuksiin. Syy tähän voi olla se, että nämä kyvyt ovat paljon helpommin tunnistettavissa. (Tung 1981, 69–78, teoksessa Bonache & Fernandez, 109–110.) Ulkomaankomennuksissa kokeneimmat yritykset kuitenkin pyrkivät pistämään molemmat samalle viivalle. He pyrkivät löytämään hakijoissa halua kommunikoida ja verkostoitua laajasti paikallisten asukkaiden kanssa, kulttuurista joustavuutta ja avoimuutta. (Black & Gregersen 2007, 123–124.)



Kuvio 2, Tärkeimmät ekspatriaatin valintakriteerit (Briscoe ym 2012, 231).

Moni asia vaikuttaa henkilön halukkuuteen lähteä komennukselle. Näitä ovat esimerkiksi ikä, perhe, sukupuoli, aikaisempi kansainvälinen kokemus, kohdemaata, uramahdollisuudet, komennuksen kesto ja henkilön persoonallisuus. (Briscoe ym. 2012, 227.) Hakijoilla voi olla erilaisia henkilökohtaisia motiiveja ulkomaankomennuksiin liittyen, mitkä tulee ottaa huomioon työntekijää valittaessa. Joku saattaa ajatella sen edistävän omaa uraansa ja joku taas on kiinnostunut sen tarjoamista eduista. Aikaisempi kokemus maasta tai mielenkiinto sitä kohtaan voi olla jollekin motivaationa hakea paikkaa. Tässä on hyvät ja huonot puolensa. Tällöin henkilön kielen ja tapojen koulutukseen ei tarvitse tuhlaata niin paljon aikaa ja rahaa. Henkilö saattaa kuitenkin esimerkiksi menettää kykynsä olla puolueeton ja alkaa suosimaan kohdemaan tapoja ja kulttuuria, ja unohtaa samalla yrityksen päämäärän. Tämän lisäksi on olemassa riski, että työntekijä haluaa jäädä kohdemaahan komennuksen jälkeen ja irtisanoutuu työstään. Ulkomaankomennukset saattavat kiinnostaa erityisesti nuorempaa sukupolvea jolla ei ehkä ole vielä perhettä tai vakavaa parisuhdetta. Tässä kohtaa kannattaa miettiä onko henkilö kiinnostunut vain matkustamisesta ja seikkailuista. (Moore 2006, 200.)

Nämä hakijatyyppit on hyvä pitää silloin mielessä, kun valitaan ekspatriaattia. Voidaan myös miettiä, millainen palkkarakenne motivoi halutun laista hakijaa, ja tarvitaanko jonkinlaista tietämystä tai kokemusta kohdemaasta etukäteen. On tärkeää, että henkilö pyrkii samoihin tavoitteisiin yrityksen kanssa. Ne henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita tehtävästä vain rahan tai uransa takia, eivät välttämättä suoriudu tehtävästään toivotulla tavalla. (Moore 2006, 200–201.)

3.4 Palkkaus

Ekspatriaatin palkka koostuu monesta asiasta. Peruspalkan lisäksi saatetaan antaa kuljetukseen ja asumiseen liittyviä tukia, vakuutuksia ja mahdollisuus yksityiseen terveydenhuoltoon. Lisäksi saatetaan tarjota apua lasten koulutusten kustannuksiin tai asunnon hankintaan. Myös kohdemaata ja sen poliittinen ympäristö voi vaikuttaa lisiin, joita yritys antaa. Jos maa on esimerkiksi terrori- tai luonnonkatastrofiuhan takia luokiteltu vaaralliseksi, yritys saattaa maksaa siitä lisää ekspatriaatille. (Dowling & Welch & Schuler 1999, teoksessa Fenwick 2004, 313–314.) Näiden lisäksi osa yrityksistä saattaa tukea ekspatriaatin puolisoa jollain tavalla, esimerkiksi maksamalla tälle palkkaa (Sinkkonen, 2009, 156). Seuraavalla sivulla olevasta taulukosta näkee, kuinka paljon kolmen vuoden komennus saattoi maksaa amerikkalaiselle yritykselle vuonna 1999, jos oletetaan että, ekspatriaatti on naimisissa ja hänellä on kaksi lasta. Kokonaiskuluiksi

tulee yli miljoona dollaria. Tutkimus on jo vanha, joten jotkut asiat ovat hyvinkin voineet muuttua vuosien varrella. Taulukosta saa kuitenkin jonkinlaisen kuvan siitä, minkälaisia asioita saattaa kuulua ekspatriaatin palkkaan.

Taulukko 1. Ulkomaankomennuksen kulut (Mukaiillen Sepencer 1999, teoksessa Fenwick 2004, 313).

Toistuvat kulut	USD	Ei toistuvat kulut	USD
Peruspalkka	100 000	Valmistaminen komennukseen	10 000
Suoritus bonus	20 000	Uudelleen sijoitus/lennot	25 000
Vakuutukset yms.	20 000	Väliaikainen majoitus	5 000
Majoitus	50 000	Uudelleensijoitus lisät	15 000
Koulutus	25 000	Paluu lennot	25 000
Paikallinen kuljetus	10 000	Paluu lisä	10 000
Kotimaanloman matka (Home-leave travel)	10 000		
Elinkustannukset ja lisävaikeudet	10 000		
Bruttoveronvähennys (Tax gross-up)	75 000		
Yhteensä	320 000		90 000
Yhteensäx3	960 000		

Yleensä palkkauksen lähtökohtana on se, että ekspatriaatin elintaso pysyy suunnilleen samana kuin kotimaassaan. Tästä voi syntyä kuitenkin ongelmia, jos kohdemaan elin- ja palkkataso on huomattavasti kotimaata matalampi. Jos ekspatriaatin palkka on selkeästi paljon korkeampi kuin hänen kohdemaassa työskentelevien kollegoidensa, voidaan tämä nähdä epäoikeudenmukaisena ja samalla heidän motivaationsa voi laskea. (Toh & DeNisi 2007, 193.)

Sinkkosen tekemän tutkimuksen mukaan monissa suomalaisissa yrityksissä sopimuksissa ei ole paljon neuvottelun varaa, sillä heillä on käytössään politiikka ulkomaankomennuksia varten. Poliitiikan tarkoituksena on antaa tietoa asioiden hoitamisesta ja eduista sekä taata kaikille ekspatriaateille yhtenäinen kohtelu. Hän mainitsee, että osa hänen tutkimukseensa osallistuneista henkilöistä oli pettynyt siihen,

että ei ollut saanut vaikuttaa sopimukseensa niin, kuin oli etukäteen puhunut esimiehensä kanssa. (Sinkkonen 2009, 121–123.)

4 Valmennus ja sopeutuminen

Komennus voi epäonnistua monesta syystä. Näitä ovat esimerkiksi huono suoriutuminen, oma tyytymättömyys kokemukseen, huono sopeutumiskyky ja huonot välit paikallisten kanssa. Moni asia vaikuttaa näihin asioihin. Suurin vaikutus on kuitenkin omalla ja perheen sopeutumisella. Perheen tyytymättömyys vaikuttaa helposti myös ekspatriaatin suoriutumiseen ja voi johtaa helposti komennuksen keskeytykseen. Siispä on tärkeää, että perhe otetaan mukaan päätöstentekoon ja koulutuksiin varhaisessa vaiheessa. (Paz-Aparicio, 2016.) Yrityksen näkökulmasta epäonnistunut ulkomaankomennus voi saada aikaan huonoa mainetta ja työnantajakuva voi kärsiä, minkä lisäksi tulevaisuudessa voi olla hankalaa löytää halukkaita komennuksille lähtijöitä (Harzing 2004, 274). Koulutusten avulla pystytään minimoimaan epäonnistumisen riskejä ja nopeuttamaan niin ekspatriaatin kuin tämän mahdollisen perheensä sopeutumista uuteen kulttuuriin (Kauhanen 2009, 170).

Ekspatriaatin onnistuminen on vahvasti sidoksissa tämän sopeutumiseen uudessa kulttuurissa (Black & Mendenhall 1990, teoksessa Tarique & Caligiuri 2004, 284). Hän kohtaa jokapäiväisessä elämässään monia haasteita, joita voivat olla esimerkiksi kielimuuri, kulttuurishokki, lait, tavat ja paikallisten kanssa kommunikointi (Black, Mendenhall & Oddou & Stroh 1999, teoksessa Tarique & Caligiuri 2004, 284). Jos näihin tilanteisiin ei ole osattu varautua, sopeutuminen voi hankaloitua ja samalla suoritus kärsiä. Tämä voi johtua esimerkiksi itsetunnon heikkenemisestä tai esimerkiksi oman maineen menettämisestä kohdemaan työntekijöiden silmissä (Aycan 1997, 434–456, teoksessa Tarique & Caligiuri 2004, 284).

Anne-Wil Harzing kertoo teoksessaan sopeutumisen tärkeydestä. Hän viittaa Blackin, Mendenhallin ja Oddoun kirjoituksiin, joiden mukaan sopeutumista on kahdenlaista: ennakoivaa ja kohdemaassa tapahtuvaa. Ennakoivaa sopeutumista on esimerkiksi ennen komentoa tapahtuva kulttuurillinen koulutus ja mahdollinen aikaisempi kansainvälinen kokemus. Koulutuksella pyritään auttamaan ekspatriaattia ja mahdollisesti tämän perhettä sopeutumaan uuteen maahan. Heille voidaan opettaa tietoja ja taitoja siitä, miten elää ja työskennellä kohteessa ja millaisia kulttuurillisia

eroavaisuuksia he saattavat kohdata joka päivä. Tällainen koulutus helpottaa sopeutumista uuteen maahan, ja samalla antaa valmiuksia ohjata paikallisia työntekijöitä. Näin ekspatriaatilla on jo tietynlainen mielikuva siitä mitä odottaa kohdemaassa, mikä taas auttaa kohdemaassa sopeutumista. Koulutuksen avulla pystytään pienentämään epävarmuutta, yllättäviä tilanteita ja kulttuurishokkia. Oikeanlaisella kulttuurisella koulutuksella on siis vaikutusta ekspatriaatin sopeutumiseen ja koko komennuksen onnistumiseen. (Black & Mendenhall & Oddou 1991, 291–317, teoksessa Harzing 2004, 271).

Kielikoulutusta käyttää suurin osa yrityksistä (Björkman 1990, 13, teoksessa Kauhanen 2010, 170). Vaikka kieltä ei oppisikaan täydellisesti, jokapäiväisten käytännön ilmaisujen osaaminen helpottaa kommunikointia paikallisten kanssa niin töissä kuin vapaa ajallakin (Sinkkonen 2009, 94). Muita tapoja valmistautua komennukseen on esimerkiksi etukäteiskäynti kohdemaanhan. Sen avulla ekspatriaatti saa jo pienen maistiaisen tulevasta. Tässä vaiheessa on myös vielä mahdollista perua komennukselle lähtö, jos ekspatriaatti huomaa omien ennako-odotustensa olleen kaukana totuudesta. (Sinkkonen 2009, 121.)

Komennukselle lähtevän henkilön sopeutumista voidaan helpottaa ottamalla tytäryhtiön tarpeet huomioon jo rekrytointivaiheessa. Näin voidaan vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen paikallisten ja ekspatriaattien välillä. Kohdemaan yrityksen johto voi esimerkiksi osallistua rekrytointiprosessiin, ja näin antaa oman mielipiteensä ehdokkaista. Ekspatriaatin voi olla hyvä saapua kohdeyritykseen silloin, kun edellinen johtohenkilö on vielä paikalla. Näin niin paikalliset työntekijät kuin ekspatriaattikin ehtivät sopeutumaan tilanteeseen paremmin. (Berrell & Gloet & Wright 2002, 83–100, teoksessa Moore 2006, 199–200.)

5 Komennuksen aikana

Kohdeyritys auttaa usein ekspatriaattia tärkeimmissä asioissa tämän saavuttua kohdemaahan. Näitä ovat esimerkiksi asumiseen liittyvät asiat kuten asunnon hankinta ja vuokrasopimus. Lisäksi he auttavat usein tarvittavien lupien hankinnassa ja rekisteröitymisessä, pankkitilien avaamisessa ja koulujen etsinnässä. Joillain yrityksillä saattaa olla käytössään ulkopuolisten yritysten palveluita, jotka auttavat ekspatriaattia näissä asioissa. (Sinkkonen 2008, 136.)

Komennuksen aikana lähettäjäyrityksen on tärkeää pitää yhteyttä ekspatriaatin kanssa ja antaa tälle tarvittavaa tukea. Säännöllisellä yhteydenpidolla saadaan varmistettua se, että hommat sujuvat niin kuin pitääkin, ja mahdollisiin epäkohtiin pystytään puuttumaan ajoissa. Varsinkin komennuksen alkuvaiheessa yhteydenpito on tärkeää. Joskus yritys voi määrätä ekspatriaatille mentorin, jonka avulla hän pystyy pysymään perillä kotimaan konttorin asioista, ja säilyttämään kontaktinsa siellä. Tästä on hyötyä erityisesti siinä vaiheessa, kun ekspatriaatti palaa kotiin komennukselta. (Sinkkonen 2008, 137–138.)

Komennuksen aikana voidaan myös järjestää koulutusta kulttuuriin, kieleen tai työhön liittyvistä asioista. Sinkkosen mukaan jotkut yritykset eivät näe komennuksen aikaisia koulutuksia tarpeellisiksi. Monet ekspatriaatit kuitenkin pitävät varsinkin kulttuuriin ja liike-elämään liittyvää koulutusta tärkeänä. Koska teknologia muuttuu koko ajan, olisi hyvä järjestää koulutuksia myös siihen liittyen, jotta ekspatriaatti pysyy kotimaan konttorin teknologian kehityksessä mukana. (Sinkkonen 2008, 136–137.)

6 Paluu

6.1 Kotiinpaluun haasteet

Yritysten on hyvä pyrkiä pitämään entiset ekspatriaatit työntekijöinä vielä komennuksen jälkeenkin, sillä he voivat oppimiensa tietojen ja taitojen avulla olla erittäin arvokkaita yritykselle. Komennuksen aikana he oppivat sellaisia asioita, joita ei helposti muuten opi kuin kokemalla. Heillä on ensikäden kokemusta tietyistä markkina-alueesta, sen kulttuurista ja tavoista, mikä on ainutlaatuista tietoa. Tällä tavoin he tuovat yrityksille kilpailuetua, ja heitä voidaan ja kannattaa käyttää kansainvälisten operaatioiden kehittämisessä apuna. (Downes & Thomas 1999; Bonache & Brewster 2001, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 336.)

Ekspatriaatin uudelleen sijoitus voi kuitenkin olla haasteellista. Moni kotimaahansa palaava työntekijä saattaa kärsiä käänteisestä kulttuurishokista, joka voi olla jopa voimakkaampi kuin normaali kulttuurishokki. Vieraaseen maahan mennessä kaiken tiedetään olevan eri tavalla, ja siihen osataan valmistautua. Kotiin palatessa usein ajatellaan asioiden olevan yhä samoin, kuin komennukselle lähtiessä. Todellisuudessa kuitenkin moni asia on saattanut muuttua. Esimerkiksi politiikka, yhteiskunnalliset asiat ja talous, muuttuvat koko ajan väistämättä. Samoin myös yrityksen sisäinen kulttuuri ja

henkilö itse on saattanut muuttua komennuksen aikana. (Adler 1997, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 337.) Ekspatriaatin lisäksi myös tämän perhe saattaa kärsiä käänteisestä kulttuurishokista (Black & Gregersen 1991, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 337).

Myös muut ongelmat saattavat vaikeuttaa kotiinpaluuta, kuten raha asiat ja asunnon löytyminen, tai sosiaalisen aseman muuttuminen. Moni ekspatriaatti on saattanut tottua asumaan ulkomailla hulpeissa asunnoissa erilaisten kannustimien ansiosta, tai heidän asemansa yrityksessä on saattanut olla korkealla. Kotiinpaluu saattaa olla monelle raju pudotus todellisuuteen. Työssään he ovat ehkä tottuneet saamaan erilaisia vapauksia ja luottamusta. Pettymys voi olla suuri, jos kotiin palattua yritys ei annakaan enää samanlaista arvostusta työntekijän kyvyille. (Black & Gregersen 1991, 671–694; Kendal 1981, 21–25, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 337.)

Jotta ulkomaankomennuksista saataisiin mahdollisimman paljon irti, ekspatriaatit tulisi saada jäämään yritykseen. Moni kuitenkin lähtee jo ensimmäisen kotonaolovuoden aikana, mikä käy yritykselle erittäin kalliiksi. (Black & Gregersen & Mendenhall 1992a; Black & Gregersen, Mendenhall 1992b, 737–760, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 338.) He saattavat etsiä omia kykyjään vastaavan työpaikan toisesta yrityksestä jos heistä tuntuu siltä, ettei heidän uusia taitojaan arvosteta. Samalla kilpailijat voivat saada kilpailuetua palkkaamalla entisiä ekspatriaatteja. (Caligiuri & Lazarova 2001, 245, 247.) Tulevaisuudessa uusien ekspatriaattien löytäminen voi olla hankalaa, jos näyttää siltä, että komennuksesta voi olla haittaa uran kannalta (Downes & Thomas 1999, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 339).

6.2 Miten helpottaa ekspatriaatin kotiinpaluuta?

On muutamia asioita, joilla yritys voi helpottaa ekspatriaattien sopeutumista taas kotimaahansa ja yritykseensä. Ennen komennusta voidaan tehdä sopimus, jossa määritellään millaiseen työpaikkaan ekspatriaatti palaa komennuksen päätyttyä. Näin saadaan pienennettyä epävarmuutta, joka liittyy työpaikan löytymiseen kotimaassa. (Gomez-Meja & Balkim, 1987, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 339).

Komennuksen aikana jatkuva yhteydenpito ekspatriaatin ja kotimaan konttorin välillä on tärkeää, jotta ekspatriaatti tietää siellä tapahtuvista asioista ja samalla säilyttää verkostonsa. Mentorointiohjelmat voivat myös olla hyvä idea. Mentorit ohjaavat

komennuksella olevan uraa ja auttavat tätä säilyttämään kontaktinsa. He myös pitävät ekspatriaatin perillä tärkeistä tapahtumista kotona. (Gomez-Meja & Balkim, 1987; Black & Gregersen & Mendenhall 1992b; Adler 1997, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 339–340.)

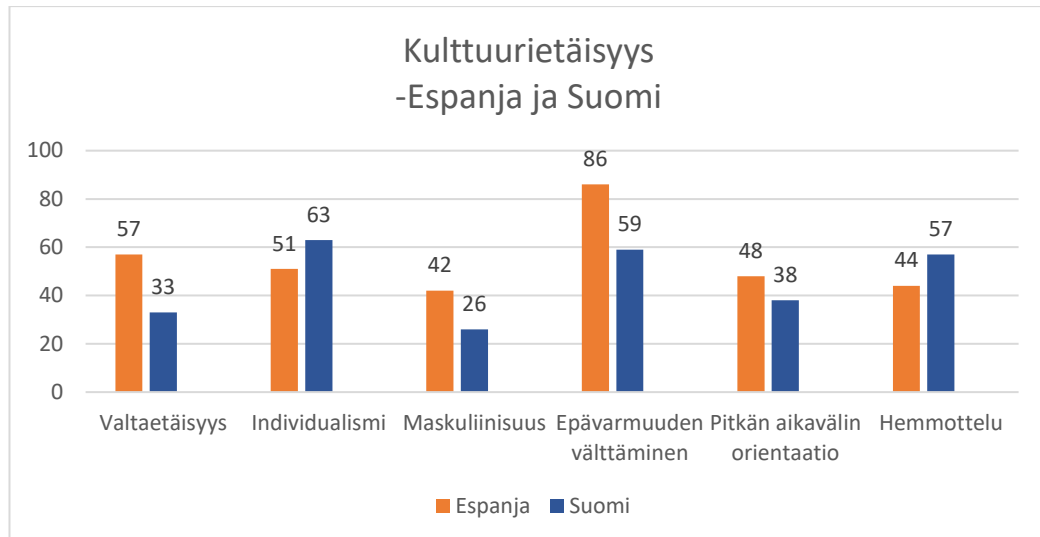
Ennen kotiinpaluuta yritys voi tarjota urasuunnittelusessioita, joiden aikana ekspatriaatti saa ilmaista huolensa ja toiveensa liittyen kotiinpaluuseen. Näiden sessioiden on tarkoitus antaa turvallisuuden tunnetta tulevaisuudesta. (Adler 1997; Black, Gregersen, Mendenhall 1992a, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 339-340.) Muutamaa kuukautta ennen kotiinpaluuta ekspatriaatti olisi hyvä laittaa mukaan projekteihin, joiden ansiosta hän pääsee työskentelemään tiiviisti yhdessä kotikonttorin kanssa, mikä taas voi auttaa sopeutumaan nopeammin omaan kotimaahan. Heidät tulee myös pitää mielessä avoimien työpaikkojen ilmaantuessa. (Lazarova & Caligiuri 2007, 340.)

Kotiin palattuaan työntekijälle ja tämän perheelle tulisi antaa mahdollisuus osallistua jonkinlaiseen tilaisuuteen, jossa kerrotaan kotiinpaluusta ja sen mahdollisista vaikeuksista. Elämäntapa- ja taloudellinen neuvonta voi myös olla tarpeellista, sillä elämäntyö saattaa muuttua suuresti. (Black & Gregersen & Mendenhall 1992a; Kendall 1981, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 341.) Jotkut yritykset saattavat tarjota jonkinlaisia pienikorkoisia lainoja, tai maksaa lasten yksityisestä koulusta (Napier & Peterson 1991, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 341).

Koska moni asia, kuten strategia, henkilökunta tai käytännöt ovat saattaneet muuttua yrityksen sisällä, on tärkeää, että ekspatriaatille kerrotaan mahdollisista muutoksista. Tämä on tehtävä heti tämän palattua töihin, jotta sopeutuminen voi alkaa mahdollisimman nopeasti. (Gomez-Meja & Balkim, 1987 teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 341.) Joskus voi olla hyvä idea antaa ekspatriaatille hieman aikaa sopeutua ja saada asiat järjestykseen, ennen kuin tämä palaa taas töihin (Kendall 1981, 21–25, teoksessa Lazarova & Caligiuri 2007, 341). Se, että yritys näyttää selkeästi arvostavansa kansainvälistä kokemusta, on todella tärkeää. Uudelleensijoittamiseen on kiinnitettävä huomiota, ja ekspatriaattien tuomaa tietoa ja taitoa on käytettävä. (Lazarova & Caligiuri 2007, 341.)

7 Kulttuurierot Suomen ja Espanjan välillä

Geert Hofstede on löytänyt kulttuurista kuusi ulottuvuutta, jotka ovat valtaetäisyys, individualismi ja kollektiivisuus, maskuliinisuus ja feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, lyhyen ja pitkän aikavälin orientaatio sekä hemmottelu ja pidättäytyminen. Suomen ja Espanjan kulttuurit eroavat toisistaan monella tapaa, kuten alla olevasta kuviosta voi nähdä.



Kuvio 3. Kulttuurietäisyys (Hofstede 2017).

Valtaetäisyys tarkoittaa sitä, kuinka ihmiset suhtautuvat hierarkiaan ja tasa-arvoon. Suomessa esimerkiksi valtaetäisyys on huomattavasti pienempi kuin Espanjassa. Johtajat ovat helposti lähestyttävissä, eikä heitä puhutella titteleillä tai sukunimillä. Hierarkia on olemassa vain käytännöllisistä syistä ja tasa-arvoisuutta arvostetaan. Espanjan suurempi luku 57 taas tarkoittaa sitä, että hierarkian kunnioittaminen on tärkeää. Yrityksissä tämä saattaa näkyä hyvinkin epäoikeudenmukaisena kohteluna ja vaikeasti lähestyttävänä esimiehinä. He eivät ehkä katso hyvällä negatiivista palautetta mikä voi aiheuttaa sen, etteivät työntekijät ehkä uskalla kohdata heitä. (Hofstede 2017.)

Individualismi ja kollektiivisuus kuvaavat yhteisön jäsenten itsenäisyyttä. Suomi on individualistinen maa. Ihmisten oletetaan pitävän huolta vain itsestään ja lähiperheestään, kun taas kollektiivisissa maissa koko suvusta huolta pitäminen on yleistä. Kollektiivisissa maissa ryhmätyöskentely ja vieraan henkilön kanssa jutustelu on tavallista ja luonnollista, ja ryhmä asetetaan yksilön edelle. Hyvin individualistinen kulttuuri ja työtapaa saatetaan kokea Espanjassa hieman aggressiivisena ja

hyökkäävänä. Julkinen ylistys työpaikalla saattaa tuntua epämukavalta kollektivistisessä kulttuurissa. Espanja on yksi Euroopan kollektivistisimmistä maista, vaikka se sijoittuikin kollektiivisuuden ja individualismin väliin. (Hofstede 2017.)

Maskuliinisuudella ja feminiinisyydellä mitataan sitä, mikä motivoi ihmisiä, eli voittaminen vai se, että työ on mieluisaa. Suomi on selkeästi hyvin feminiininen maa. Työntekijöille on tärkeää oman vapaa-ajan ja työn tasapainottaminen niin, että työtä tehdään elämää varten, eikä toisinpäin. Joustavat työajat ja etätö ovat suosittuja kannustimia työelämässä. Tasa-arvoisia ja alaisiaan kuuntelevia ja tukevia esimiehiä arvostetaan. Myös kyky tehdä kompromisseja on tärkeää suomalaisille. Espanja on Suomea selkeästi maskuliinisempi maa, mutta 42:lla pisteellään se sijoittuu kuitenkin feminiinisten kulttuurien joukkoon. Yrityksissä esimiehet kuuntelevat alaisiaan ja tekevät päätöksensä sen pohjalta. Liiallista kilpailuhenkisyyttä tai erilaisuutta ei katsota hyvällä. (Hofstede 2017.)

Epävarmuuden välttäminen ja sietäminen tarkoittavat sitä, kuinka kulttuurissa reagoidaan tuntemattomaan ja riskeihin, tai vaikka normaalista poikkeavaan käyttäytymiseen. Suomi ja Espanja haluavat molemmat välttää epävarmuutta, mutta Espanja menee tässä kategoriassa selkeästi pidemmälle. Tällaisissa maissa on paljon sääntöjä ja niitä noudatetaan, kunhan ne eivät vaan tee elämästä hankalampaa. Yhteenottoja ja riitoja vältellään, sillä ne aiheuttavat stressiä. Myös negatiivinen asenne saattaa olla yksi kulttuurille ominaisista piirteistä. (Hofstede 2017.)

Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatiolla tarkoitetaan sitä, miten yhteiskunnassa sitoudutaan omaan menneisyyteen. Suomi sijoittuu tässä ulottuvuudessa matalalle, luvulla 38. Tämä tarkoittaa sitä, että keskitymme enemmän kyseiseen hetkeen. Espanjan luku on 48. Hetkessä eläminen on osa kulttuuria, ja nopeita päätöksiä arvostetaan enemmän kuin hitaita. (Hofstede 2017.)

Hemmottelu ja pidättäytyminen liittyvät ihmisten halujen ja miellijohteiden hallitsemiseen. Heikko hallitsemiskyky viittaa hemmotteluun ja vahva hallitsemiskyky pidättäytymiseen. Suomen luku 57 viittaa hemmotteluun. Tämä viittaa positiiviseen asenteeseen ja optimismiin, ja tunteiden ja halujen näyttämiseen. Esimerkiksi vapaa-aika on tärkeää. Espanja taas on luvulla 44 enemmän pidättäytyvä maa. Ihmisillä voi olla taipumusta suhtautua asioihin negatiivisesti ja pessimistisesti. Heille itsensä hemmottelu voi tuntua väärältä ja vapaa-ajalle ei anneta paljon painoarvoa. (Hofstede 2017.)

8 Haastattelu

8.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jota voidaan käyttää apuna laadullisessa tutkimuksessa. Siinä käydään läpi valmiiksi suunniteltuja teemoja, joista halutaan saada tietoa. Haastattelu on melko vapaamuotoinen ja haastateltavan omille mielipiteille annetaan tilaa. Jos haastattelu tehdään useammalle henkilölle, teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka järjestys saattaakin olla eri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelu on hyvä vaihtoehto laadulliseen tutkimukseen, sillä haastateltavan omat kokemukset ja asenteet asiaa kohtaan tulevat selvästi esille. Samalla haastateltava voi tuoda esiin asioita, joita tutkija ei ollut ehkä edes ajatellut. Koska haastattelu on keskustelunomainen ja hyvin vapaamuotoinen, on vaarana se, että haastattelu lähtee sivuraiteille. Jokaisen haastateltavan kanssa olisi nimittäin hyvä ehtiä käymään kaikki samat aiheet läpi. (Virsta 2017.)

8.2 Haastattelun teemat

Tein haastattelun espanjalaiselle henkilölle saadakseni lisää tietoa espanjalaiseen kulttuuriin ja tapoihin liittyen sekä mielipiteitä jo valmiiksi löytämästäni teoriasta. Kyseinen henkilö työskentelee tällä hetkellä suuressa espanjalaisessa IT-alan yrityksessä, junior insinöörinä. Alun perin oli tarkoitus haastatella useampaa henkilöä, mutta aikataulullisista syistä päädyin tekemään haastattelun vain yhdelle henkilölle.

Haastattelu oli muodoltaan teemahaastattelu, ja se pohjautui löytämäni teoriaan sekä omiin kokemuksiini espanjalaisesta kulttuurista. Minulla oli valmiina aiheet, joista halusin keskustella haastateltavan kanssa, mutta halusin antaa tilaa myös hänen omille ajatuksilleen asiasta. Tästä syystä teemahaastattelu oli hyvä vaihtoehto. Haastattelu toteutettiin espanjaksi.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta näkee haastattelun teemat pääpiirteittäin. Keskustelimme muun muassa espanjalaisten mielikuvista Suomesta ja suomalaisista sekä eroavaisuuksista kulttuurien välillä. Kyselin haastateltavalta myös espanjalaisesta työkuulttuurista yleisellä tasolla sekä hänen omassa työpaikassaan. Yritin saada tietoa

erilaisista tavoista ja työetiketistä, yleisistä puheenaiheista ja muista asioista, jotka voisivat tehdä suomalaisen henkilön sopeutumisesta espanjalaiseen yritykseen helpompaa. Halusin saada tietoa myös jokapäiväisistä asioista ja asioiden hoitamisesta.

Suomikuva	Viitekehys	Sopeutuminen	Työkulttuuri	Tavat ja muuta
<ul style="list-style-type: none"> Mielikuvat Suomesta verrattuna Espanjaan 	<ul style="list-style-type: none"> Pitääkö löytämäni tieto paikkansa? 	<ul style="list-style-type: none"> Suhteiden luominen Kielitaito 	<ul style="list-style-type: none"> Omassa työssä Yleensä ottaen Espanjassa 	<ul style="list-style-type: none"> Tervehtiminen Puhuttelu Päivärytmi Puheenaiheet

Kuvio 4. Haastattelun teemat.

8.3 Haastattelun tulokset

Haastateltavani mukaan Suomella on hyvä maine Espanjassa ja se nähdään turvallisena ja hyvinvoivana maana. Suomea pidetään myös vertailukohtana monessa asiassa, etenkin koulutuksen suhteen. Suomalaisista haastateltavani kertoo saaneensa yleensä ystävällisen, vaikkakin vähän hiljaisen vaikutelman. Espanjalaiset taas ovat yleensä ottaen hyvin rentoja, puheliaita ja ulospäinsuuntautuneita.

Tämän jälkeen käänsin oleelliset asiat tekstistäni hänelle espanjaksi ja kysyin hänen mielipidettään asiasta. Monen asian kohdalla haastateltavani koki löytämäni tiedon olevan todenmukaista, mutta myös poikkeuksia ilmeni.

Hofsteden (2017) mukaan valtaetäisyys on Espanjassa suuri, mikä tekee siitä hierarkkisen yhteiskunnan. Haastateltavani ei koe, että hierarkia olisi ainakaan hänen omalla työpaikallaan huomattavasti esillä, vaan ilmapiiri on rento ja hän pystyy vapaasti mennä puhumaan esimiehensä kanssa, jos häntä askarruttaa jokin. Hän kuitenkin sanoo tietävänsä, ettei se kaikissa espanjalaisissa yrityksissä ole niin helppoa. Yleisesti ottaen ollaan kuitenkin menossa kohti avoimempaa työyhteisöä.

Löytämäni teorian mukaan julkinen ylistäminen ei välttämättä tunnu mukavalta monesta ja yhteenottoja vältellään niiden aiheuttavan stressin takia. Haastateltavani ei kuitenkaan nähnyt asiaa aivan samalla tavalla.

”Sanoisin, että moni kyllä pitää julkisesta ylistämisestä ja siitä, että saa olla huomion keskipisteenä. Se voi kuitenkin aiheuttaa kateutta muissa, joten ehkä sitä olisi syytä välttää.” (Junior insinööri 2017.)

”Kaikki eivät kyllä valitettavasti niitä (yhteenottoja) välttele, vaikka ehkä pitäisi. Kukaan täällä ei koskaan halua myöntää olleensa väärässä, vaan kaikki on aina jonkun muun syytä. Tästä syystä yhteenotot saattavat olla vaivaannuttavia, eikä lopulta päästä edes mihinkään lopputulokseen.” (Junior insinööri 2017.)

Muuten poikkeuksia löytämäni tiedon ja henkilön vastauksien välillä ei juurikaan ollut. Hän oli samaa mieltä esimerkiksi perheen tärkeydestä ja siitä, että nopeita päätöksiä arvostetaan enemmän. Haastateltavani kertoi myös, että vaikka espanjalaiset ovat yleensä hyvin iloisia, saattavat he suhtautua moniin asioihin negatiivisesti ja ennakkoluuloisesti.

Tämän jälkeen keskustelimme asioista, jotka saattavat auttaa ekspatriaattia sopeutumaan Espanjaan. Haastateltavani kertoo suhteiden luomisen ja luottamuksen herättämisen olevan erittäin tärkeää espanjalaisessa liike-elämässä. Ekspatriaatin olisi siis hyvä yrittää oppia tuntemaan kollegansa ja alaisensa. Osallistumalla erilaisiin sosiaalisiin tapahtumiin voi saada paremman kuvan espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista, ja samalla se on hyvä tapa luoda suhteita. Tässä on kuitenkin käänköpuolena se, että läheiset suhteet voivat johtaa helposti suosimiseen ja epäoikeudenmukaiseen kohteluun. Espanjassa muutenkin saatetaan helposti palkata hyviä kavereita korkeisiin tehtäviin, vaikka heillä ei olisi sopivaa koulutusta tai kokemusta.

”Tuttujen suosiminen on hyvin yleistä täällä. Joidenkin kaupunkien johtajat eivät esimerkiksi ole käyneet edes lukiota loppuun, vaan ovat päässeet tehtävänsä vain, koska tuntevat oikeat henkilöt.” (Junior insinööri 2017.)

Haastateltavani mielestä sopeutumisessa voi auttaa, jos ekspatriaatti vähintäänkin yrittäisi puhua espanjaa. Espanjassa moni ei puhu hyvin englantia, varsinkaan vanhempi sukupolvi. Myös monilla nuorilla voi olla hankaluuksia kielen kanssa. Hän näkee syynä tähän olevan huonon opetuksen ja arvostuksen kielten osaamista kohtaan. Monella henkilöllä ei siis edes ole motivaatiota oppia kieltä. Hän uskoo, että jos ekspatriaatti edes yrittäisi puhua paikallisten kieltä, muut työntekijät saattaisivat arvostaa häntä enemmän.

Puheenaiheissa hänen mukaansa kannattaa välttää ainakin politiikkaa ja urheilua. Etenkin jalkapalloon suhtaudutaan Espanjassa hyvin intohimoisesti ja jotkut saattavat ottaa oman lempijoukkueensa kritisoiminen henkilökohtaisesti. Myös politiikasta ihmisillä

on yleensä hyvin vahvat ja eriävät mielipiteet, joten kannattaa olla varovainen aiheen suhteen. Hyväksytyjä puheenaiheita ovat esimerkiksi sää, muoti ja ajankohtaiset ilmiöt ja tapahtumat. Espanjalaisia saattaa myös kiinnostaa ekspatriaatissa tämän kotimaa.

Haastateltavani antoi myös ohjeita jokapäiväisiin tilanteisiin ja elämään Espanjassa. Espanjassa on totuttu tervehtimään suukoilla molemmille poskille. Naiset antavat miehille ja naisille suukot, miehet kättelevät miehiä ja antavat naisille suukot. Työelämässä voi kuitenkin olla parempi aina kätellä niin miehiä kuin naitakin. Hyvänä sääntönä hän pitää sitä, että jos et tiedä mitä tehdä, odota mitä toinen tekee, tai hätätilassa kättele. Puhuttelusta hän mainitsi sen verran, että monissa yrityksissä saattaa olla tarpeen käyttää henkilön sukunimeä. Myös Señor ja Señora tai Señorita (herra, rouva, neiti) ovat yleisessä käytössä.

Ruokailuajat ja tavat poikkeavat suuresti siitä, mihin suurin osa suomalaisista on ehkä tottunut. Päivällistä syödään kahden kolmen aikaan, minkä jälkeen on siestan vuoro. Siesta on monelle espanjalaiselle tärkeä tapa. Varsinkin pienemmissä kaupungeissa saattaa huomata sen vaikutuksen, kun kaupat menevät kiinni ja ihmiset vetäytyvät sisätiloihin kello kahden aikoihin. Siesta kestää noin viiteen asti alueesta riippuen, minkä jälkeen työntekoa jatketaan normaalisti. Isommissa kaupungeissa ja yrityksissä siestaa ei kuitenkaan välttämättä vietetä, mutta sen olemassaolo on hyvä tiedostaa vapaa aikaa ajatellen. Illallista syödään vasta pimeän tullen, yhdeksän tai kymmenen aikaan, kesällä jopa myöhemmin.

9 Käytännön asioiden hoitaminen

Ulkomaankomennuksiin liittyy monia käytännön järjestelyitä, jotka pitää hoitaa ennen komennusta ja sen jälkeen. Osa järjestelyistä on työnantajan vastuulla, ja osa taas työntekijän. Työnantajan on kuitenkin hyvä osata kertoa alaisilleen, mitkä asiat tämä on itse hoidettava.

9.1 Sosiaaliturva

Jos kohdemaana on EU- tai Eta-maa tai Sveitsi, työntekijä kuuluu Suomen sosiaaliturvan piiriin komennuksen aikana. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijä on kuulunut sen piiriin jo ennen komennusta. (Saviaho & Melaniemi 2009, 20.) Työnantajan vastuulla on hankkia työntekijälle Eläketurvakeskuksesta A1-todistus, jolla työntekijä voi

tarvittaessa osoittaa kuuluvansa Suomen sosiaaliturvaan. Työntekijän on kuitenkin hankittava itse todistus sosiaaliturvan piiriin kuulumisesta mahdollisille perheenjäsenilleen. (Kela & Eläketurvakeskus 2014, 4, 12, 13.) Työntekijä saa automaattisesti eurooppalaisen sairaanhoitokortin Kelalta, jos hänellä ei vielä sitä ole. Kortilla saa hoitoa toisessa EU-maassa samoilla ehdoilla, kun kyseisen maan kansalaiset. Työntekijän tulee rekisteröityä kohdemaassaan paikalliseen sairausvakuutuslaitokseen. Mukaansa hän tarvitsee S1 todistuksen, jolla hän voi todistaa olevansa oikeutettu sairaanhoitoon. Tämän jälkeen hän on oikeutettu hakemaan sairausvakuutuskorvauksia Kelasta, jos on hän joutunut maksamaan hoidostaan täyden hinnan. (Kela & Eläketurvakeskus 2014, 18.)

Joittenkin maitten kanssa Suomella on erillinen sosiaaliturvasopimus, joka vaihtelee maakohtaisesti. Muihin maihin lähtiessä työntekijä säilyy Suomen sosiaaliturvan piirissä, jos komennus kestää alle vuoden. Tällöin erillisiä hakemuksia ei tarvita, mutta Kelaan on kuitenkin ilmoitettava oleskelusta ulkomailla. Yli vuoden komennuksia varten työntekijän on haettava Kelalta päätöstä Suomen sosiaaliturvaan kuulumisesta. Päätös voidaan antaa enintään viideksi vuodeksi kerrallaan, jonka jälkeen sitä voidaan jatkaa taas viidellä vuodella. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että työntekijä on ennen lähtöään kuulunut sosiaaliturvan piiriin, ja että hänellä on kiinteät siteet Suomeen. Siinä tapauksessa, että työnantaja palkkaa ulkomailta suomalaisen työntekijän ulkomaan konttoriinsa, työntekijä ei ole oikeutettu Suomen sosiaaliturvaan. (Kela 2016.)

9.2 Verotus ja eläke

Verotusasiat ovat yrityksen vastuulla. Yrityksen kannattaa olla yhteydessä kohdemaan veroviranomaisiin, ja selvittää onko heillä verotuksen kannalta työnantajavelvoitteita. Verotukseen vaikuttaa komennuksen pituus, kohdamaa ja mahdolliset verosopimukset Suomen ja kohdemaan välillä. Myös se, kuinka monta päivää henkilö viettää Suomessa kuukaudessa vaikuttaa verotukseen. Yrityksen kotimaakin vaikuttaa siihen, mihin verot maksetaan. (Vero 2017.)

Jos henkilö työskentelee Espanjassa yli kuusi kuukautta, eikä oleskele Suomessa keskimäärin kuukautta kohti kuutta päivää enempää, palkasta ei makseta tuloveroja Suomeen. Tällöin työnantajan on toimitettava verovirastoon NT2-lomake, jolla ilmoitetaan ennakkopidätyksen toimittamatta jättämisestä Suomessa. Espanjalla on tällöin oikeus verotukseen ja veroprosentti määräytyy maan lainsäädännön mukaan. Jos

komennus kestää alle kuusi kuukautta, verot maksetaan Suomeen. Jos työnantaja on espanjalainen yritys, verot maksetaan Espanjaan, riippumatta komennuksen kestosta. Poikkeuksena tähän on se, jos työntekijä toimii opettajan tai tutkijana tai jos lähettäjänä on suomalainen julkisyhteisö. Tällöin Espanjalla ei ole oikeutta verotukseen. Veroilmoitus on toimitettava joka tapauksessa Suomeen. (Vero 2017.)

Espanjaan lähetetyn työntekijän eläke karttuu Suomeen. Se kertyy vakuutuspalkan, eli sen mukaan mitä Suomessa maksettaisiin vastaavasta työstä. Työntekijä tarvitsee A1-todistuksen mukaansa ulkomaille, jonka työnantaja hakee Eläketurvakeskukselta. (Työeläke.fi 2017.)

9.3 Virallisten asioiden hoito Espanjassa

EU:n kansalainen saa oleskella Espanjassa yli kolme kuukautta, jos hän käy töissä. Työntekijän perhe saa myös tällöin oleskella maassa. Jokaisen on kuitenkin ilmoitauduttava paikalliselle poliisiasemalle tai ulkomaalaisten keskusrekisteriin (Oficina de extranjeros) kolmen ensimmäisen kuukauden aikana, jolloin hän saa itselleen oman ulkomaalaisen henkilönumeronsa, NIE:n (Numero de Identidad de Extranjero). Sitä tarvitaan monien virallisten asioiden hoitamiseen, esimerkiksi pankkitilin avaamiseen tai asunnon ostamiseen. Ilmoittautuessaan poliisiasemalle tai oficina de extranjerisiin, työntekijä tarvitsee mukaansa voimassaolevan passin, kolme passikuvaa, erillisen hakemuksen ja kopion siitä. Työntekijän täytyy myös pystyä todistamaan tulleensa työskentelemään espanjaan. Tähän käy esimerkiksi työsopimus. (Gobierno De España. Ministerio del Interior 2013.)

Työntekijän ja hänen perheensä on myös ilmoitauduttava kaupungintalolla oman kuntansa väestörekisteriin. Tätä varten on varattava aika internetin kautta. Mukaansa työntekijä ja hänen perheensä tarvitsevat valmiiksi täytetyt hakemukset, jotka voi tulostaa kunnan sivuilta, henkilöllisyystodistukset, todistuksen asumispaikasta, esimerkiksi vuokrasopimuksen. (Ayuntamiento de Madrid 2016.)

10 Työn toteutus

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta näkee opinnäytetyöprosessini vaiheet. Aloitin opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2017. Aiheen valinnan jälkeen tein alustavan suunnitelman. Suunnitelmasta oli paljon hyötyä myöhemmin opinnäytetyötä tehdessä, sillä sen avulla sain aiheen tarkemmin rajattua ja menetelmät valittua. Suunnitelman avulla pystyin myös miettimään, kuinka paljon aikaa mihinkin vaiheeseen tarvitsen. Tämän jälkeen aloin kerätä tietoa aiheesta ja kirjoittamaan viitekehystä. Tein keräämäni teorian pohjalta teemahaastattelun. Aloin työstämään opasta haastattelun jälkeen. Johdantoa olin kirjoittanut jo aiemmin alustavasti, mutta jätin sen viimeistelyn viimeisten asioiden joukkoon. Opinnäytetyö valmistui lokakuussa 2017.

Opinnäytetyön vaiheet	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu
Aiheen valinta										
Suunnitelma										
Tiedon hankinta										
Viitekehysten kirjoittaminen										
Haastattelu										
Oppaan työstäminen										
Johdannon kirjoittaminen										
Tulosten analysointi										
Työn viimeistely										
Opinnäytetyö valmis										

Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessi.

10.1 Oppaan teko

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda opas Espanjan ulkomaankomennuksiin liittyen. Oppaan tarkoitus on auttaa Espanjaan komennukselle lähteviä työntekijöitä saamaan paremman kokonaiskuvan prosessista ja antaa vinkkejä espanjalaiseen kulttuurin sopeutumisessa. Yrityksille oppaasta löytyy tietoa onnistuneen ulkomaankomennuksen toteutukseen. Oppaan alkuosa on tehty enemmän yrityksen näkökulmasta ja loppuosa on suunnattu erityisesti komennukselle lähtevälle henkilölle. Oppaasta löytyy tietoa koko

prosessista aina rekrytoinnista kotiinpaluuseen. Tämän lisäksi siitä löytyy tietoa espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista sekä käytännön vinkkejä kyseiseen maahan sopeutumiseen. Tein myös listan erilaisista papereista ja luvista, jotka pitää olla kunnossa komennukselle lähdeettäessä. Näin kaikki tieto löytyy kätevästi yhdestä paikasta.

Yritin tehdä oppaasta mahdollisimman käytännönläheisen ja selkeän ja siksi tein aikajanan auttamaan prosessin eri vaiheiden ja aikataulujen hahmottamista. Yritin myös selvittää mitkä asiat kuuluvat yrityksen ja mitkä henkilön itsensä hoidettavaksi. Yritin tiivistää teoriasta tärkeimmät asiat oppaaseen. Pyrin kuitenkin siihen, ettei tekstiä olisi liikaa, jotta tarvittava tieto löytyisi mahdollisimman nopeasti ja oppaan jaksaisi lukea alusta loppuun vaivatta. Yritin miettiä, millaista tietoa itse haluaisin saada, jos olisin lähdössä komennukselle. Kun itse lähdin vaihtoon, olisin tarvinnut selkeämmät ohjeet esimerkiksi tarvittavista dokumenteista tai muista käytännön asioiden hoitamisesta. Tästä syystä päätin tehdä mahdollisimman selkeän listan näistä asioista.

Kun oppaan sisältö oli selvillä, rupesin miettimään visuaalista ilmettä tarkemmin. Ilmeen suunnitteluun vaikutti paljon se, että oppaassa on paljon linkkejä internetsivustoille. Tästä syystä se siis on tarkoitettu jaettavaksi digitaalisessa muodossa. Yritin miettiä tapoja, joilla saisin kaiken tarvittavan näkymään kerralla ruudussa. Lopulta päätin tehdä oppaan vaakatasoon, sillä uskoin aikajanan olevan selkeämpi niin päin. Kokeilin tehdä opasta ensin pystysuoraan, mutta tällä tavalla tilaa oli vähemmän sivulla, eikä koko aikajana välttämättä näkyisi kerralla ruudussa. Valitsin oranssin teemaväriksi siksi, sillä siitä tulee itselleni mieleen aurinko ja Espanja. Lisäksi uskon pirteän värin tekevän oppaan lukemisesta mielisempää. Oppaan lopullinen ulkomuoto syntyi kokeilemalla eri vaihtoehtoja.

Oppaan tekemisessä suurimpia haasteita oli päättää, mitä asioita sisällyttää oppaaseen ja mitä ei. Liika tiedon määrä voisi helposti tehdä oppaasta sekavan ja raskaan luettavan. Olisin myös halunnut saada oppaan aikajanan hieman tarkemmaksi. Kuitenkin jokainen rekrytointi ja komennus on niin erilainen, että yhtä tiettyä aikajanaa ei voi soveltaa kaikissa tapauksissa. Tämän takia päädyin keskittymään lähinnä toimenpiteiden järjestyksen aikajanalla.

10.2 Työn onnistuminen

Onnistuin löytämään omasta mielestäni viitekehukseen paljon hyödyllistä tietoa. Suurin osa ulkomaankomennuksiin liittyvästä materiaalistani koostui englanninkielisistä kirjoista, joista moni on jo useamman vuoden takaa. Olisin toivonut löytäväni enemmän ajankohtaista kirjallisuutta aiheesta, jotta olisin saanut työstä mahdollisimman pätevän tänä päivänä. Tämä on siis pidettävä mielessä työtani lukiessa. Pyrin kuitenkin käyttämään sellaista tietoa, jonka en usko muuttuneen paljon vuosien aikana.

Työssäni on paljon tietoa, joka saattaa vanhentua nopeasti. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset lait ja säännökset, jotka muuttuvat koko ajan. Huomasin esimerkiksi työtä tehdessäni joidenkin asioiden muuttuneen kesän aikana ja jouduin korjaamaan työhöni muutokset. Komennukselle lähtijän on siis hyvä tarkistaa myös itse, pitääkö tieto edelleen paikkaansa.

Käytin työssäni apuna myös teemahaastattelua espanjalaiselle henkilölle espanjalaisesta kulttuurista ja tavoista. Haastattelun avulla näin, oliko aiemmin löytämäni teoria Espanjan kulttuurista totuudenmukainen ja sain myös uutta tietoa työhöni. Jonkin verran eroavaisuuksia teorian ja henkilön vastauksissa oli. Uskon haastattelun tuoneen lisäarvoa työlleni, sillä vastausten joukossa oli sellaisia asioita, joita en ollut tullut ajatelleeksikaan. Jos olisin pysynyt alkuperäisessä suunnitelmassani ja haastatellut useampaa henkilöä, olisin myös saattanut saada vielä enemmänkin tietoa. On hyvä myös ottaa huomioon, että haastattelemani henkilö tuntee suomalaisia henkilöitä, joten suomalainen kulttuuri on hänelle jotakuinkin tuttu. Jotkut vastaukset olisivat siis voineet olla poikkeavia, jos haastateltava ei tietäisi paljoa Suomesta.

Työ onnistui omasta mielestäni hyvin ja lopputulos on tavoitteen mukainen. Uskon oppaasta olevan apua etenkin Espanjaan lähteville työntekijöille. Se antaa hyvän yleiskuvan espanjalaisesta työkuulttuurista, ja siitä löytyy tiivistetysti tärkeimmät asiat, jotka tulee hoitaa komennukselle lähdetäessä. Uskon oppaasta olevan myös apua varsinkin sellaisille yrityksille, joille ulkomaankomennukset eivät ole niin tuttuja tai joilla on parannettavaa niiden suhteen.

Lähteet

- Adler, Nancy.J. 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior*. South Western College Publishing, Cincinnati. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. *Repatriation and Knowledge Management*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.
- Paz-Aparicio, Carmen 2016. *Professori*. Universidad Carlos III de Madrid, Getafe. Luento kevät 2016.
- Aycan, Zeynep 1997. *Expatriate Adjustment as a Multifaced Phenomenon: Individual and Organizational level predictors*. *International Journal of Human Resource Management*. 8(4). 234 – 456. Julkaisuun viitattu teoksessa Tarique, Ibraiz & Caligiuri, Paula 2004. *Training and Development of International Staff*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.183–306.
- Ayuntamiento de Madrid 2016. *Padrón Municipal. Alta y cambio de domicilio en Padrón*.<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.1f3361415fda829be152e15284f1a5a0/?vgnextoid=3e3debb41f6e2410VgnVCM2000000c205a0aRCRD&vgnnextchannel=775ba38813180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD#>. Luettu 8.9.2017.
- Baron, James & Kreps, David 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley & Sons Inc., New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. *Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach*. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. *Readings and cases in international human resources management*. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.
- Berrell, Mike & Gloet, Marianne & Wright Phil 2002. *Organisational learning in international joint ventures: Implications for management developement*. *Journal of Management Development*. 21(2). 83–100. Julkaisuun viitattu teoksessa Moore, Fiona 2006. *Recruitment and selection of international managers*. Toim, Tony & Rees Chris 2006. *International human resources. Globalization, National systems and multinational companies*. Pearson Education Limited, Essex.
- Björkman, Ingmar 1990. *Expatriation and repatriation in Finnish companies: A comparison with Swedish and Norwegian practice*. *Swedish school of economics and business andministration, Helsinki. Working papers n:o 211*. Julkaisuun viitattu teoksessa Kauhanen, Juhani 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Black, J. Stewart & Gregersen Hal 2007. *The right way to manage expats*. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. *Readings and cases in international human resources management*. 4. Edition. Routledge, New York. 119–128.
- Black, J. Stewart & Gregersen, Hal & Mendenhall, Mark 1992. *Global Assignments*. Jossey Bass, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. *Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach*. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007.

Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Black, J. Stewart, Gregersen, Hal & Mendenhall Mark 1992a. Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managres. Jossey Bass, San Fransisco. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.

Black, J. Stewart, Gregersen, Hal & Mendenhall Mark 1992b. Toward a theoretical framework of Repatriation adjustment. Journal of International Business Studies. 22. 671-694. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.

Black, J. Stewart & Gregersen Hal 1991. When Yankee Comes Home: Factors Related to Expatriate and Spouce repatriation adjustment. Journal of International Business Studies. 22. 671–694. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.

Black, J. Stewart & Mendenhall, Mark 2007. A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 219–245.

Black, J. Stewart, Mendenhall, Mark & Oddou, Gary 1991. Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. Academy of Management Review. 16(2). 291–317. Julkaisuun viitattu teoksessa Harzing, Anne-Wil 2004. Composing an International Staff. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 151–282

Bonache, Jaime & Brewster, Chris 2001.cKnowledge transfer and the management of expatriation. Thunderbird international Business Review. 43(1). 145–168. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 333–356.

Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Bonache, Jaime & Suutari, Vesa & Brewster, Chris 2001. A Review and agenda for expatriate HRM. Thunderbird International Management Review. 42(1). Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Brewster, Chris & Scullion, Hugh 1997. A Review and agenda for expatriate HRM. *Human Resource Management Journal*. 21. Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Briscoe, Dennis, Schuler, Randall & Tarique, Ibraiz 2012. *International Human Resource Management. Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 4th Edition. Routledge, New York.

Caligiuri, Paula 1997. Assessing Expatriate Success: Beyond just "Being There". Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 333–356.

Dowling, Peter & Welch, Denise & Schuler, Randall 1999. *International management: Managing people in a multinational context*. 3. Edition. South-Western. Cincinnati. Julkaisuun viitattu teoksessa Fenwick, Marilyn 2004. *International Compensation and Performance Management*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 307–332.

Downes, Meredith & Thomas, Anisya 1999. Managing overseas assignments to build organizational knowledge. *Human resource planning*. 22(4). 33–48. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 333–356.

Edwards, Tony & Rees Chris 2006. *International human resources. Globalization, National systems and multinational companies*. Pearson Education Limited, Essex.

Fenwick, Marilyn 2004. *International Compensation and Performance Management*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 307–332

Forster, Nick 2000. The myth of the "International manager". *International Journal of Human Resource Management*. 11(1). 126–142. Julkaisuun viitattu teoksessa Moore, Fiona 2006. Recruitment and selection of international managers. Toim. Tony & Rees Chris 2006. *International human resources. Globalization, National systems and multinational companies*. Pearson Education Limited, Essex. 195 – 216.

Geert Hofstede. What about Spain? <https://geert-hofstede.com/spain.html>. Luettu 1.5.2017

Geert Hofstede. What about Finland? <https://geert-hofstede.com/finland.html>. Luettu 1.5.2017

Gobierno de España. Ministerio del Interior 2013. Estancia y residencia. <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/extranjeria/ciudadanos-de-la-union-europea/estancia-y-residencia>. Luettu 23.8.2017.

Gomez-Mejia, Luis & Balkin, David 1987. The determinants of managerial satisfaction with the expatriation and repatriation processes. *Journal of management development*. 6. 7–17. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. *Repatriation and Knowledge Management*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.

Grant, Robert 1995. *Contemporary Strategic Analysis*. Blackwell, Cambridge, Mass. Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. *Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach*. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. *Readings and cases in international human resources management*. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Junior insinööri 2017. Yritys X, Toledo. Haastattelu 13.5.2017.

Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.

Kauhanen, Juhani 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kela 2016. Lähetetyt työntekijät. http://www.kela.fi/tyontekijana_lahetetyt-tyontekijat. Luettu 1.5.2017.

Kela & Eläketurvakeskus 2014. Työkomennus ulkomaille. https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwjz_5zCx7jWAhXoYJoKHVrBBX0QFgg6MAE&url=http%3A%2F%2Fwww.kela.fi%2Fdocuments%2F10180%2F1169692%2FEsite_tyokomennus_ulkomaille_kela_etk.pdf%2F48e1dadb-76b7-4c8f-ae57-4c594f601f5f&usq=AFQjCNEq056-XfFwkZ9oXbx3C7bZGyQqkg. Luettu 22.9.2017

Kendall, D. 1981. Repatriation: An ending and a beginning. *Business Horizons*. 24. 21–25. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. *Repatriation and Knowledge Management*. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. *International Human Resource Management*. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London.333–356.

Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2001. Strategic repatriation policies to enhance global leadership development: Bringing IHRM to the bottom line. Toim. Mendenhall, Mark, Kühlmann, Torsten & Stahl, Günter 2001. *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Innovations*. Quorum Books, Westport. 243–256.

Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. *Readings and cases in international human resources management*. 4. painos. Routledge, New York.

Moore, Fiona 2006. Recruitment and selection of international managers. Toim. Edwards, Tony & Rees Chris 2006. *International human resources. Globalization, National systems and multinational companies*. Pearson Education Limited, Essex. 195–216.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 23.8.2017.

Saviaro, Marja & Helaniemi, Merja 2009. Kun työ vie maailmalle. Return Ticket & Expat Finland.

Sinkkonen, Reeta 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. WSOYpro Oy, Helsinki.

Spencer, Steve 1999. Value Based International Assignments. Benefits and Compensation International. July/August:36. Julkaisuun viitattu teoksessa Fenwick, Marilyn 2004. International Compensation and Performance Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 307–332

Tarique, Ibraiz & Caligiuri, Paula 2004. Training and Development of International Staff. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 183–306

Toh, Soo Min & DeNisi Angelo 2007. A local perspective to expatriate success. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. painos. Routledge, New York. 185–207.

Tung, Rosalie 1998. American expatriates abroad: From neophytes to cosmopolitans. Journal of Business. 33. 125–144. Julkaisuun viitattu teoksessa Lazarova, Mila & Caligiuri Paula 2004. Repatriation and Knowledge Management. Toim. Harzing, Anne-Wil & Van Ruysseveldt, Joris 2004. International Human Resource Management. 2. Edition. Sage Publications Ltd., London. 333–356.

Tung, Rosalie 1981. Selection and training of personnel for overseas assignments. Columbia Journal of World Business. 16(1). Julkaisuun viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.

Työeläke.fi 2017. Töissä ulkomailla. Päivitetty 26.4.2017.

<https://www.tyoelake.fi/fi/nainelakemuodostuu/mistaelakekertyy/elakettaulkomaillatyoskentelysta/Sivut/default.aspx>. Luettu 23.8.2017.

Vero 2017. Ulkomaantyöskentelyn verotus. Päivitetty 20.4.2017.

https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49111/ulkomaantyoskentelyn_verotu/. Luettu 23.8.2017

Virsta. Teemahaastattelu. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu 8.9.2017.

Worldwide Survey of International Assignment Policies and Practices 2002.

Tutkimukseen viitattu teoksessa Bonache, Jaime & Fernandez, Zulima 2007. Strategic staffing in multinational companies: A resource based approach. Toim. Mendenhall, Mark E., Oddou, Gary R. & Stahl, Gunter K. 2007. Readings and cases in international human resources management. 4. Edition. Routledge, New York. 99–118.



Ulkomaankomennukset

Espanjaan

Oppaan sisältö:

1. Johdanto
2. Ulkomaankomennusprosessin eteneminen
3. Rekrytointi
4. Ennen komennusta
5. Komennuksen aikana
6. Komennuksen jälkeen
7. Valmistautuminen Espanjaan lähtöä varten
8. Espanjan kulttuurista ja tavoista

Johdanto:

Monilla yrityksillä on nykyään ulkomailla sellaisia toimintoja, jotka edellyttävät työntekijän lähettämistä työskentelemään ulkomaille esimerkiksi sivukonttoriin tai tytäryhtiöön. Tätä työntekijää kutsutaan ekspatriaatiksi. Hänen tehtäväkuvaansa voi kuulua esimerkiksi kohteessa toimintojen yhteensovittaminen, strategian noudattamisen seuraaminen, hiljaisen tiedon levittäminen tai viestinnän parantaminen emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Yritys voi myös lähettää työntekijänsä ulkomaankomennukselle kerryttämään osaamistaan kansainvälisessä työympäristössä ja kehittääkseen johtamistaitojaan.

Ulkomaankomennusten pituus vaihtelee noin kuuden kuukauden ja kolmen vuoden välillä. Tätä pidempiäkin komennuksia voi olla.

Ulkomaankomennukset tarjoavat paljon mahdollisuuksia niin yritykselle, kuin työntekijällekkin. Ne ovat kuitenkin suuri investointi yritykselle, minkä takia niiden onnistuminen on erittäin tärkeää. Tämän oppaan tarkoituksena on antaa tietoa ulkomaankomennuksista yleisesti ja Espanjasta kohteena.

Oppaan alkupuolelta löytyy tietoa ulkomaankomennuksista yleisesti ottaen, prosessin etenemisestä ja tarvittavista toimenpiteistä. Oppaan loppupuolelle on koottu tietoa käytännön asioista, jotka pitää ottaa huomioon Espanjaan lähtiessä ja linkkejä eri sivustoille, joista voi olla hyötyä komennukselle lähtijälle.

Oppaan tiedot ja linkit on kerätty vuoden 2017 aikana.

Ulkomaankomennusprosessin eteneminen

Ulkomaankomennusprosessi voidaan jakaa neljään osaan:

1. Rekrytointi
2. Aika ennen komennusta
3. Komennuksen aikana
4. Komennuksen jälkeinen aika

Rekrytointi

Rekrytointivaiheella tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, jotka pitää tehdä ja ottaa huomioon oikean työntekijän löytämiseksi. Näitä ovat esimerkiksi tarpeiden määrittely, työpaikkailmoituksen tekeminen ja oikeiden hakukanavien valitseminen sekä haastattelut.

Ennen komennusta

Kun tuleva ekspatriaatti on saatu valittua, voidaan alkaa valmistautua komennukselle lähtöön. Tähän kuuluu erilaisia koulutuksia liittyen tulevaan tehtävään ja kohdemaahan. Myös erilaiset käytännönjärjestelyt kuuluvat asiaan.

Komennuksen aikana

Komennuksen aikana on pidettävä huolta siitä, että työntekijä saa tarvittavaa tukea koti- ja kohdemaastaan. Tuen ja seurannan määrä riippuu työntekijän kokemuksesta ja komennuksen laadusta.

Komennuksen jälkeen

Komennuksen jälkeen työntekijän uudelleen sijoittamine yritykseen voi olla hankalaa. Se on kuitenkin tärkeää, jotta komennuksella opitut asiat saadaan hyödynnettyä yrityksessä. Työntekijälle on annettava riittävästi tukea käänteisen kulttuurishokin ehkäisemiseksi.



Rekrytointi

Koko prosessi lähtee liikkeelle siitä, että yrityksellä nousee esille tarve ulkomaankomennukselle. Heti alussa on määriteltävä tarkoin muun muassa seuraavat asiat:

Komennuksen kesto ja tavoite – Onko tavoitteena esimerkiksi käytäntöjen yhtenäistäminen, hiljaisen tiedon levitys vai jonkin ongelman ratkaisu? Kuinka kauan komennus kestää?

Vastuut – Mitkä ovat ekspatriaatin vastuut ja mitkä taas ovat yrityksen ja kohdeyrityksen vastuut komennuksen aikana?

Kohdema – Millainen on esimerkiksi kohdemaan poliittinen tilanne, kulttuuri, elintaso ja turvallisuus?

Ekspatriaatti – Minkälaisia tietoja ja taitoja vaaditaan työntekijältä?

Ulkoinen vai sisäinen rekrytointi – Löytyykö osaamista yrityksen sisältä, vai palkataanko yrityksen ulkopuolelta? Jos tarkoituksena on levittää hiljaista tietoa, sisäinen rekrytointi voi olla kannattavampi. Ulkoisella rekrytoinnilla taas voidaan saada esimerkiksi uusia näkökulmia asioihin ja samalla myös enemmän ehdokkaita.

Budjetti – Kuinka paljon rahaa voidaan käyttää koko prosessiin ja työntekijän palkkaan?

Yksi henkilö vai tiimi – Onko tarpeen lähettää useampi kuin yksi henkilö?

Työpaikkailmoituskanavat on syytä valita huolella. Myös se, halutaanko henkilö palkata yrityksen sisältä vai ulkopuolelta, vaikuttaa kanavien valintaan. Työntekijöitä voi lähteä etsimään esimerkiksi intranetin avulla tai kyselemällä suosituksia kollegoilta. Ehdokkaita voi myös löytyä nykyisten ja entisten ekspatriaattien joukosta. Yrityksen ulkopuolisia työntekijöitä voi löytää esimerkiksi sosiaalisen median tai yrityksen omien nettisivujen tai erilaisten työmessujen kautta.

Yrityksen ulkopuolinen henkilö voi tuoda mukanaan uutta osaamista ja ideoita. Yrityksen oman työntekijän käyttö sopii varsinkin silloin, kun halutaan levittää hiljaista tietoa eteenpäin yrityksessä.

Tarve ja
aloitus

Työpaik-
kailmoi-
tus

Rekrytointi

Kun hakijoiden joukosta on valittu sopivimmat ehdokkaat, heidät kutsutaan haastatteluihin. Haastatteluita voi olla useita ja on hyvä miettiä myös psykologisten henkilöarviointien mahdollisuutta. Myös ehdokkaan puoliso voi olla hyvä ottaa haastatteluprosessiin mukaan, sillä hänen viihtyvyytensä komennuksen aikana on tärkeää onnistumisen kannalta.

Hakijoilla on erilaisia motiiveja, joidenka takia he haluavat päästä komennukselle. Jotkut saattavat uskoa komennuksen edistävän omaa uraansa, jotkut saattavat haluta vain pois Suomesta. Näiden motiivien joukosta on osattava valita ne, jotka pyrkivät yrityksen kanssa samoihin tavoitteisiin.

Jos henkilö on kiinnostunut tehtävästä vain rahan tai uransa takia, hän ei välttämättä suoriudu tehtävästä hyvin. Haastatteluvaiheessa on siis hyvä selvittää tarkoin, mikä on hakijan todellinen motiivi komennukselle lähtöön.

Hakijan teknisten taitojen ja motiivien lisäksi valinnassa on otettava huomioon hakijan ja tämän mahdollisen perheen halukkuus lähteä komennukselle sekä heidän kykynsä sopeutua uuteen kulttuuriin. Tämä on hyvin tärkeää, sillä jos ekspatriaatti ja hänen perheensä eivät pysty sopeutumaan uuteen maahan, komennus saattaa epäonnistua.

Sopivan työntekijän löydyttyä voidaan allekirjoittaa sopimus ja aloittaa valmistautuminen komennusta varten.

Sopimuksessa sovitaan peruspalkan lisäksi myös erilaisista bonuksista ja kannustimista. Erilaisia kannustimia saattavat olla esimerkiksi vakuutukset, asunto, ajoneuvo ja lasten koulutus. Myös kohdemaan turvallisuus vaikuttaa palkkaan.

Haastattelut
ja valinnan
teko

Sopiva
työntekijä
löytynyt

Ennen komennusta

Hyvä valmennus ennen komennukselle lähtöä on erittäin tärkeää, sillä se auttaa sopeutumisessa uuteen kulttuuriin ja helpottaa työtehtävistä suoriutumista.

Valmennukseen voi kuulua varsinaisen työnkuvaan liittyvän koulutuksen lisäksi myös esimerkiksi kulttuurillista koulutusta ja paikallisen kielen opettelua. Myös komennukselle lähteviä perheenjäseniä voi ottaa mukaan koulutukseen, jotta heidänkin sopeutumisensa olisi helpompaa.

Kulttuurillisen koulutuksen ansiosta työntekijä oppii tärkeitä asioita liittyen kanssakäymiseen paikallisten kanssa. Hän saa myös käsityksen siitä, millaista elämä tulee olemaan uudessa maassa.

Kielellinen koulutus on tärkeää, etenkin Espanjaan matkustaessa. Suurissa yrityksissä voi hyvinkin pärjätä englannilla, mutta pienemmissä yrityksissä monet työntekijät saattavat puhua vain espanjaa. Nämä työntekijät voivat arvostaa kovasti sitä, jos ekspatriaatti edes yrittää puhua espanjaa.

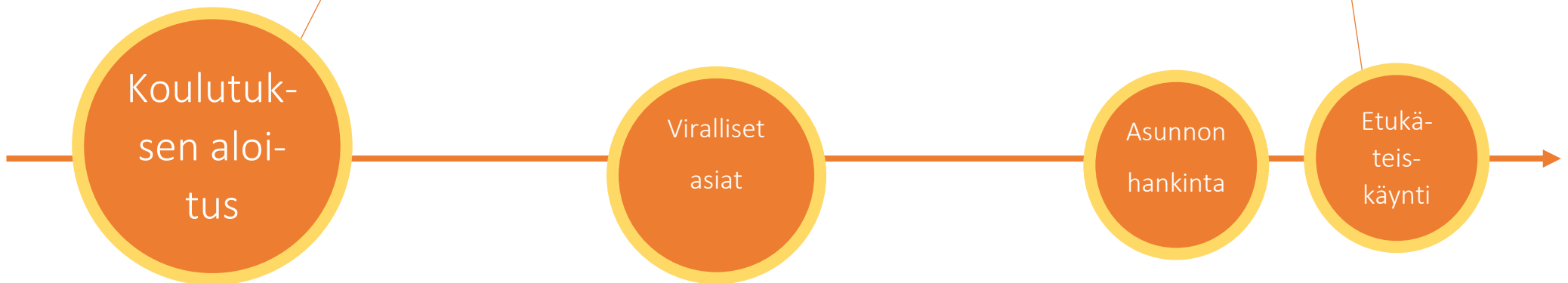
Etukäteiskäynti maahan hieman ennen komennuksen alkua ja kohdeyritykseen voi olla osa koulutusta. Tämä hyvä mahdollisuus työntekijälle ja hänen perheelleen tutustua maahan ja sen tapoihin. Työntekijälle voidaan myös antaa mahdollisuus päästä käymään tulevalla työpaikallaan. Näin myös kohdemaan työntekijät saavat maistiaisen tulevasta.

Koulutuksen
aloitus

Viralliset
asiat

Asunnon
hankinta

Etukäteis-
käynti



Ennen komennusta

Työnantajan vastuulla:

Työnantajan on pidettävä huolta esimerkiksi työlupien hankkimisesta ja veroasioiden hoitamisesta komennuksen aikana. Työnantaja voi myös tarjota työntekijälle apua mm. asunnon löytämisessä ja muissa käytännönjärjestelyssä

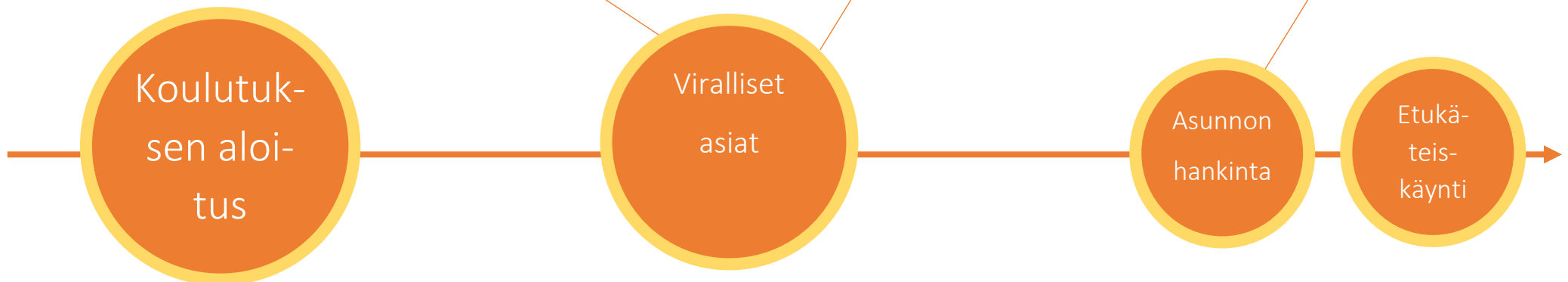
Työnantajan on hankittava työntekijälle A1-todistus eläketurvakeskuksesta työntekijälle ja toimitettava verotoimistolle lomake NT2 jos komennus kestää yli kuusi kuukautta. Lomakkeella ilmoitetaan ennakkopidätyksen toimittamatta jättämisestä Suomeen.

Työntekijän vastuulla:

Myös työntekijän on huolehdittava erilaisten virallisten asioiden hoidosta. Ne on hyvä tehdä hyvissä ajoin ennen komennusta, sillä niiden käsittely saattaa kesäa. Passin voimassaolo, muuttoilmoitus, eurooppalainen sairaanhoitokortti ovat esimerkkejä asioista jotka tulee hoitaa. Mahdollisille perheenjäsenille on haettava A1 todistus. Jos työntekijä tarvitsee matkansa ajaksi jotain lääkevalmistetta, hän voi pyytää suomalaiselta lääkäriltä reseptiä, joka käy myös muualla EU:ssa.

Lisää tietoa hankittavista dokumenteista ja komennukselle valmistautumisesta löytyy sivuilta 9 ja 10.

Asuinpaikan hankkiminen on hyvä tehdä hyvissä ajoin ennen lähtöä. Sopimuksessa sovitaan tarkemmin, onko tämä työntekijän vai työnantajan vastuulla.



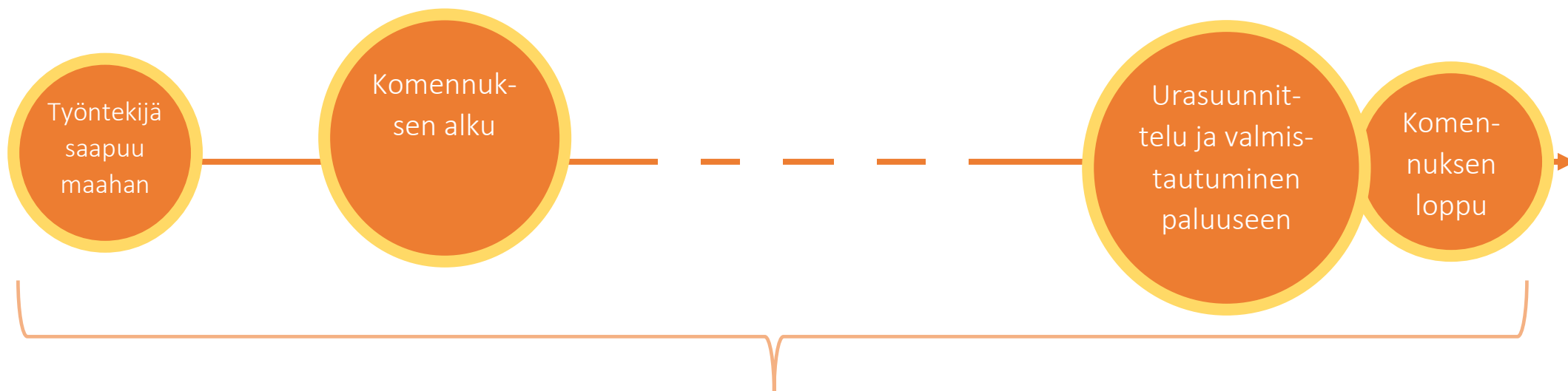
Komennuksen aikana

Työntekijän kannattaa saapua kohteeseen hyvissä ajoin ennen komennuksen alkua. Näin hän ehtii asettautua aloilleen ja hoitaa kaikki tarvittavat toimenpiteet kohteessa, ennen kuin hän aloittaa työnteon.

Lisää tarvittavista toimenpiteistä sivulla 9 ja 10.

On tärkeää, että ekspatriaatti sopeutuu työympäristöönsä mahdollisimman nopeasti. Sopeutumiseen vaikuttaa paljon työntekijän oma kyky sopeutua uusiin tilanteisiin, mutta myös kohdeyrityksen on tärkeää panostaa ekspatriatin sopeutumiseen. Tässä saattavat auttaa erilaiset tutustumispäivät tai afterworkit, joissa ekspatriaatti pääsee keskustelemaan vapaamassa ympäristössä kollegojensa kanssa.

Ennen kotiinpaluuta kotiyritys voi tarjota ekspatriaatille apua urasuunnittelussa, jotta hänen kokemuksistaan ulkomailla saataisiin mahdollisimman paljon irti ja hänen uusia taitojaan saataisiin hyödynnettyä yrityksessä.



Aktiivinen yhteydenpito yrityksen ja työntekijän välillä koko komennuksen ajan on tärkeää. Näin mahdollisiin ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja työntekijä pysyy kärryllä kotiyrityksen tapahtumista ja muutoksista.

Komennuksen jälkeen

Kotiin palattuaan työntekijälle on hyvä antaa vähän aikaa sopeutua taas omaan kotimaahansa. Työnantaja voi myös tarjota kotiinpaluu orientaatioita ja muuta ohjausta, jotta välttyttäisiin käänteiseltä kulttuurishokilta.

Työntekijän on tehtävä muuttoilmoitus ja ilmoitus kelalle ja maistraattiin kotiinpaluusta.

Töihin palattuaan työntekijä saattaa huomata monen asian muuttuneen yrityksessään. Työkulttuuri, työntekijät ja työtavat ovat saattaneet komennuksen aikana muuttua merkittävästi ja työntekijän on nyt sopeuduttava omaan työympäristöönsä ja kotimaahansa uudelleen.

Ulkomaankomennukset ovat suuri investointi yritykselle, joten niistä on osattava ottaa kaikki hyöty irti. Yrityksen onkin pyrittävä pitämään ekspatriaatit palveluksessaan vielä komennusten jälkeenkin, sillä he ovat komennuksen aikana oppineet ainutlaatuisia asioita, joista on hyötyä myös yritykselle. Pahimmassa tapauksessa työntekijä ei ole tyytyväinen työtehtäviinsä palattuaan komennukselta, eikä

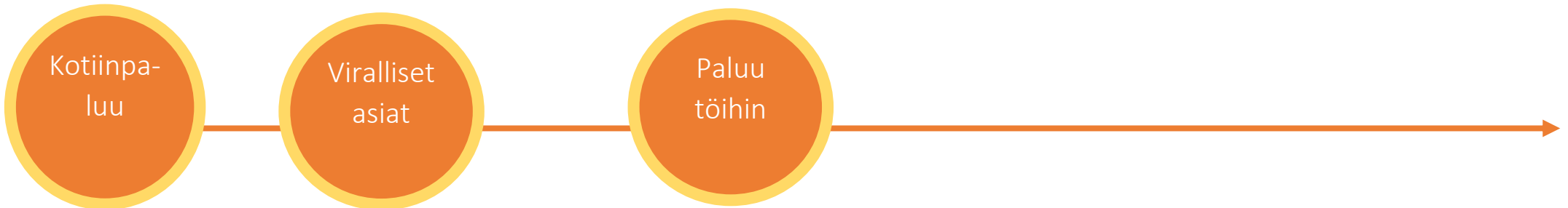
eikä tunne olevansa arvostettu. Tämä voi johtaa työntekijän siirtymiseen kilpailijalle, joka osaa käyttää hyväkseen työntekijän tietoja ja taitoja.

Ekspatriaatin paluuta voidaan helpottaa esimerkiksi jatkuvalla yhteydenpidolla komennuksen aikana, urasuunnittelulla ja sopimuksella siitä, että työntekijälle annetaan töitä yrityksessä myös komennuksen jälkeen. Yritys voi myös esimerkiksi tarjota elämäntapa- ja talousneuvontaa työntekijälle ja tämän perheelle.

Kotiinpaluu

Viralliset asiat

Paluu töihin



Valmistautuminen Espanjaan lähtöä varten

Ennen kuin ekspatriaatti lähtee komennukselle, hänen on valmistauduttava hyvin ja tehtävä erilaisia käytännönjärjestelyjä.

Viralliset toimenpiteet Suomessa:

Työntekijän on ilmoitettava muutostaan Kelalle ja maistraattiin. Työnantaja hankkii työntekijälle A1 todistuksen Eläketurvakeskuksesta, jolla tämä voi osoittaa kuuluvansa Suomen sosiaaliturvan piiriin komennuksen aikana. Jos komennukselle lähtee työntekijän perhettä, on heille hankittava myös kyseinen todistus. Tämä on usein työntekijän vastuulla. Hakemuksen voi tehdä [täällä](#).

[Verotusasiat](#) kuuluvat yrityksen vastuulle. Työntekijän on kuitenkin itse toimitettava veroilmoitus Suomeen.

Julkinen terveydenhuolto on Espanjan kansalaisille ilmaista. [Eurooppalainen sairaanhoitokortti](#) on syytä hankkia, sillä sen avulla EU:n kansalaiset saavat terveydenhuollon samaan hintaan, kuin paikalliset.

Muuttoilmoitus on tehtävä [maistraattiin](#) ja [kelalle](#).

Lisää tietoa:

[Työntekijän lähettäminen ulkomaille, Kela](#)

[Sosiaaliturvamaksut ulkomaankomennuksella](#)

[Työeläke komennuksen aikana](#)

Viralliset toimenpiteet Espanjassa:

Työntekijän on ilmoittauduttava lähimpään Oficina de extranjerros:iin kolmen kuukauden sisällä saapumisestaan maahan. Työntekijä tarvitsee mukaansa passin ja muutaman passikuvan, etukäteen täytetyn hakemuksen ([EX18](#)) ja todistuksen siitä, että aikoo tehdä töitä. Ilmoittauduttuaan henkilö saa NIE:n, joka on ulkomalaisen henkilön numero. Tätä numeroa tarvitaan Espanjassa monien asioiden hoitoon. [Tietoa asumis- ja oleskeluluvista](#)

Saavuttuaan kohteeseen ekspatriaatin on ilmoittauduttava kaupungintalolle väestörekisteriin. Kaupungintalolle ilmoittautumiseen täytyy usein varata aika internetistä. Tapaamiseen on otettava mukaan etukäteen täytetty lomake, henkilötodistus ja todistus siitä, että tulet asumaan kunnassa. Tähän käy esimerkiksi vuokrasopimus. [Väestörekisteriin ilmoittautuminen](#)

Ekspatriaatin on myös toimitettava S1 todistus paikalliseen sairausvakuutuslaitokseen. S1 todistuksella voi todistaa olevansa oikeutettu sairaanhoitoon. Lisää tietoa tarvittavista lomakkeista [täältä](#).

Vinkkejä ja linkkejä:

[Espanjasta yleisesti](#)

[Suomen ulkomaanlähetystä Espanjassa](#)

Hätänumero: 112

[Julkinen liikenne](#)

Muuttofirmoja:

<https://www.ja-ki.fi/ulkomaanmuutto>

<http://www.travelcargo.fi/fi/ulkomaanmuutto/>

<http://www.muuttoexpress.fi/muutot-ulkomaille.html>

Lemmikin tuominen maahan:

Mukaan otettaville koirille, kissoille, hillereille ja freteille on hankittava [lemmikkieläinpassi](#), jonka saa ostettua eläinlääkäriltä.

<http://www.rantapallo.fi/matkovinkit/matkustatko-lemmikin-kanssa-espanjaan-tassa-toimintaohjeet/>

Auton tuominen maahan:

Auto on rekisteröitävä Espanjaan, jos se on siellä yli kuusi kuukautta. Tämän ajan jälkeen myös liikenneverot on maksettava Espanjaan ja on hankittava espanjalainen liikennevakuutus. Lisää tietoa löydät [täältä](#).

Yli kahden vuoden komennuksissa on tarpeen vaihtaa suomalainen ajokortti espanjalaiseen. Lisää tietoa [täältä](#).

Pankkitilin avaaminen:

Espanjassa on hyvin yleistä maksaa ostokset käteissellä. Kaikissa paikoissa ei ole mahdollisuutta maksaa kortilla, joten voi olla hyvä idea avata espanjalainen pankkitili. Pankkitilin avaamiseen tarvitaan NIE ja passi. Tilin avaaminen hoituu nykyisin helposti myös sähköisesti.

Pankkeja: [Bankia](#), [BBVA](#), [Santander](#), [CaixaBank](#)

Vakuutukset

Erilaisten vakuutusten hankkiminen saattaa olla tarpeellista työntekijälle. Vakuutusyhtiöitä ovat esimerkiksi: [Mapfre](#), [Aegon](#), [AXA](#), [Linea Directa](#)

[Täällä](#) voit verrata eri vakuutuksia keskenään.

Puhelinliittymä

Ekspatriaatin kannattaa vaihtaa puhelinliittymä espanjalaiseen. On hyvä ottaa huomioon, että Espanjassa ei ole tarjolla samanlaisia rajattomia nettiliittymiä, kuin Suomessa.

Puhelin- ja internetliittymiä tarjoavat esimerkiksi: [Jazztel](#), [Vodafone](#), [Movistar](#), [Yoigo](#), [Simyo](#)

Hyvä tietää Espanjaan lähtiessä

Suomi espanjalaisen silmin:

Suomea pidetään Espanjassa esimerkillisenä maana, jossa koulutus toimii, ihmiset voivat hyvin ja on turvallista asua. Suomalaiset saatetaan nähdä hieman hiljaisina, mutta ystävällisinä ja rehellisinä ihmisinä.

Huomioitavia asioita Espanjassa ollessa:

Väkiluku: Noin 46 miljoonaa

Koko: 498,535 Km²

Kieli: Espanjan virallinen kieli on espanja ja sitä puhuu noin kolme neljästä espanjalaisesta. Tämän lisäksi alueesta riippuen muun muassa puhutaan katalaania, baskia ja galegoa.

Uskonto: Espanja on katolinen maa. Uskonto näkyy heidän elämässään enemmän kuin Suomessa. Se näkyy esimerkiksi erilaisina pyhimysten päivinä ja juhlina, joita on useasti vuodessa. Nämä päivät ovat juhlapäiviä, jolloin lähes kaikki yritykset ovat kiinni.

Turvallisuus: Espanja on melko turvallinen maa. Yleistä varovaisuutta on silti hyvä noudattaa, sillä varkaudet ovat yleisiä. Terrorismin uhka on myös olemassa.

Päivärytmi: Espanjassa päivärytmi on hieman erilainen kuin Suomessa. Lounasta syödään kahden ja kolmen välillä, minkä jälkeen monissa perheissä vietetään siestaa. Siesta kestää noin viiteen asti, ja kaupat saattavat sulkeutua sen ajaksi, varsinkin pienemmissä kylissä. Illallista syödään vasta pimeään tultua, yhdeksän ja yhdentoista välillä.

Tervehtiminen: Espanjassa tervehditään naisia yleensä poskisuudelmin. Miehet tervehtivät toisiaan kättelemällä. Työelämässä yleensä kättely on sopivin vaihtoehto kummankin sukupuolen kohdalla.

Liikenne: Liikenteessä kannattaa olla tarkkana, sillä varsinkin suurempien kaupunkien lähistöllä on paljon ihmisiä liikkeellä ja kaikki eivät välitä liikennesäännöistä. Ruuhka-aikoihin tiet voivat olla hyvin tukkoisia, joten kannattaa harkita julkisen liikenteen käyttöä. Ilmansaasteet saattavat nousta suurimpien kaupunkien läheisyydessä korkealle. Tällöin kaupunkeihin pääsyä autolla saatetaan rajoittaa.

Englannin kielen taito: Tutkimusten mukaan 44 %:lla espanjalaisista on huono tai hyvin huono englanninkielen taito, ja 22%:lla on hyvä tai erittäin hyvä. Tämä tarkoittaa sitä, että espanjalaiset puhuvat EU maista huonoiten englantia. Asuinpaikalla ja iällä on kuitenkin vaikutusta kielitaitoon. Pääkaupunkiseudulla ja Kataloniassa englanninkielen taito on parempaa. Sosiaalinen media on auttanut espanjalaisia parantamaan kielitaitojaan, mutta esimerkiksi vanhempien henkilöiden kanssa kommunikointi voi olla hankalaa ilman espanjan kielitaitoa.

Virallisten asioiden hoitaminen: Virallisten asioiden hoitamiseen on syytä osata varata paljon aikaa, sillä monet viralliset toimenpiteet etenevät hitaasti ja monimutkaisesti.

Täsmällisyys: Espanjalaiset ovat yleisesti ottaen melko rentoja. Se saattaa näkyä siinä, että myöhässä oleminen on hyvinkin tavallista.

Työelämä

Työaika: Suurimmassa osassa yrityksistä työaika on 8:00 – 17:00. Ruokaan on varattu usein tunti kahden ja kolmen välillä. Pienemmissä paikoissa saatetaan sulkea siestan aikaan pari tunniksi ja jatkaa seitsemään tai kahdeksaan asti.

Hierarkia: Suomessa on totuttu alhaiseen hierarkiaan. Espanjassa taas hierarkia on enemmän näkyvässä. Vaikeiden asioiden tuominen esille voi olla alaisille hankalaa. Monilla työpaikoilla on kuitenkin otettu askelia kohti avoimempaa työyhteisöä, joten hierarkian näkyminen työpaikalla on aina vain vähäisempää.

Muuta: Työelämässä suositaan nopeita päätöksiä ja lyhyen aikavälin tavoitteita.

Korruptio: Espanjassa on paljon korruptiota ja se voi tulla esille myös työelämässä.

Puhuttelu: Puhutellessa käytetään usein puhuteltavan henkilön sukunimeä. Myös herroittelu ja rouvittelu on yleistä. Tämä riippuu kuitenkin myös paljon yrityksen omasta kulttuurista.

Tutustuminen kollegoihin:

Luottamuksen herättäminen ja suhteiden luominen on tärkeää espanjalaisille työelämässä. Eri-laisiin sosiaalisiin tapahtumiin ja afterworkkeihin osallistuminen antaa hyvän mahdollisuuden tutustua paremmin kollegoihin.

Puheenaiheista kannattaa välttää politiikkaa ja urheilua tiettyyn pisteeseen saakka. Espanjalaiset suhtautuvat niihin hyvin intohimoisesti ja oman kotijoukkueen tai puolueen kritisointi voi johtaa konflikteihin. Näistä voi puhua, mutta ei liian yksityiskohtaisesti.

Sen sijaan sää, ruoka ja juoma, ajankohtaiset tapahtumat ja muoti ovat esimerkkejä yleisistä puheenaiheista.