

Heidi Mäkinen

EKSPATRIAATIN PEREHDYTTÄMINEN  
ULKOMAANKOMENNUKSELLE

Kansainvälisen Kaupan koulutusohjelma  
2018

# EKSPATRIAATIN PEREHDYTTÄMINEN ULKOMAANKOMENNUKSELLE

Mäkinen, Heidi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen Kaupan koulutusohjelma  
toukokuu 2018  
Sivumäärä: 27  
Liitteitä: 3

Asiasanat: komennus, perehdytys, ekspatriaatti, kulttuuri

---

Tämän työn tarkoituksena oli selvittää miten kulttuuri vaikuttaa ulkomaankomennukselle lähtevän henkilön perehdytykseen. Tällä työllä pyrittiin selvittämään, millaista perehdytystä ulkomaankomennukselle lähtevä työntekijä tarvitsee.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin ulkomaankomennukselle lähtevän rekrytointiprosessia, henkilön ominaisuuksia ja soveltuvuutta tehtävään, komennuksen aikaista kulttuurishokkia ja sen läpikäymistä sekä sitä, miten kulttuuri vaikuttaa ulkomaankomennukselle lähtevään.

Empiirisessä osuudessa verrattiin kerättyä tietoa erilaisten yritysten käyttämiin tapoihin hallita ulkomaan komennuksia. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Vertailussa selvisi, että on olemassa selkeä ero sen suhteen, millaista apua yritykset usein antavat ekspatriaateilleen ja millaista apua he kokevat tarvitsevansa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi opas, jonka pohjalta työnantajan on helpompi perehdyttää työntekijä ulkomaankomennukselle ja minimoida sen epäonnistuminen. Opas painottaa työnantajaa tarkastelemaan mahdollisia ulkomaankomennukselle lähteviä työntekijöitään kokonaisuuksina ja ottamaan huomioon myös sellaisia seikkoja, jotka eivät suoraan liity työtehtävään.

## EMPLOYER ORIENTATION TO EXPATRIATION

Mäkinen, Heidi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

May 2018

Number of pages: 27

Appendices:2

Keywords: orientation, expatriate, culture, secondment

---

The purpose of this thesis was to study how culture affects expatriate orientation process and how employers were supporting their employees while abroad.

In theoretical part, the focus was on studying the recruiting process of expatriates, the candidate's different qualities and their suitability for the job. Other focus points were studying the culture shock that happens during the process and how employers could offer support for it and how does culture affect the orientation process of expatriates.

In the empirical part, the theory was compared to the information gathered by interviewing different companies. The information was compared to the theory and certain differences were noticed on how companies offer their support to expatriates and how would the expatriates wish to be helped.

As a result, a guide leaflet was born which would help the employer to guide the orientation to expatriation and thus, minimize the chance of expatriation failure. The leaflet urges the reader to look the candidate as a whole and take into account factors that are not directly related to the future job.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1	Tarkoitus ja tavoitteet .....	7
2.2	Käsitteellinen viitekehys .....	7
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	9
3.1	Perehdytyksen juridiikka.....	9
3.2	Perehdyttämisen tarkoitus.....	9
3.2.1	Erilaisia kohderyhmiä.....	10
3.2.2	Henkilöstöhallinnon trendit .....	11
3.3	Henkilöstöhallinto kansainvälistyy .....	12
4	EKSPATRIATISMI .....	14
4.1	Ulkomaankomennuksen suunnittelu .....	14
4.2	Kulttuuri .....	15
4.3	Ekspatriaatin perehdyttäminen.....	17
4.4	Ulkomaan komennukseen perehdyttämisen eri vaiheet.....	18
4.4.1	Tehtävää ennakoiva perehdytys .....	20
4.4.2	Kulttuurien välinen perehdyttäminen .....	20
4.4.3	Vieraan kielen opettelu .....	20
4.4.4	Turvallisuuskysymykset .....	21
5	EMPIIRIA .....	22
5.1	Tutkimusmenetelmä.....	22
5.2	Haastattelun valmistelu .....	23
5.3	Expats Everywhere - haastattelu .....	24
5.4	InterNations- sivusto .....	25
5.5	Konsultointipalvelut.....	26
5.6	Perehdytysoppaan tekeminen.....	26
6	POHDINTA.....	28
6.1	Validiteetti.....	28
6.2	Reliabiliteetti.....	29
6.3	Tulokset ja johtopäätökset .....	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	



## 1 JOHDANTO

Nykypäivänä työntekijän perustaitoihin edellytetään kuuluvan kulttuurien välisen toimimisen osaaminen. On vaikeaa sanoa, mihin suuntaan ulkomaan komennuksille lähtemisen trendi on menossa, sillä tilastot ovat hyvin alakohtaisia. Vuonna 1999 Yhdysvalloissa on tuotettu tilasto, jonka mukaan 80 %:ia keskikokoisista ja suurista yrityksistä on tällä hetkellä lähettämässä työntekijöitään ulkomaan komennukselle ja 45% suunnittelee kasvattavansa ulkomaan komennuksien määrää. (Stewart Black, J. Gregersen, H. 1999, Viitattu 16.11.2018.)

On myös arvioitu, että vuosittain noin 30 000 suomalaista lähtee ulkomaankomennukselle. (J. Forssell. Tiede-lehden verkkojulkaisu. 2008.)

Tässä työssä tutkin sitä, miten kulttuuri tulisi ottaa huomioon ulkomaan komennusta suunniteltaessa ja sitä, miten kulttuuri vaikuttaa ulkomaan komennukselle lähtevän sopeutumiseen. Valitsin aiheen, koska olen kiinnostunut henkilöstöhallinnosta ja kansainvälisestä toimintaympäristöstä. Aiheen valintaani vaikutti myös se, että mahdollisena tulevaisuuden henkilöstöhallinnon ammattilaisena, minun on tärkeää ymmärtää, millaisesta ilmiöstä on kyse.

On tärkeää ymmärtää ilmiötä myös siksi, että ulkomaan komennukset eivät ole yrityksille halpoja, vaan keskimäärin ulkomaan komennukselle lähetettävä työntekijä maksaa yritykselle jopa kolminkertaisesti, verrattuna vastaavaa työtä, kotimaassaan tekevä työntekijä. (Stewart Black, J. Gregersen, H. 1999, Viitattu 16.11.2018.)

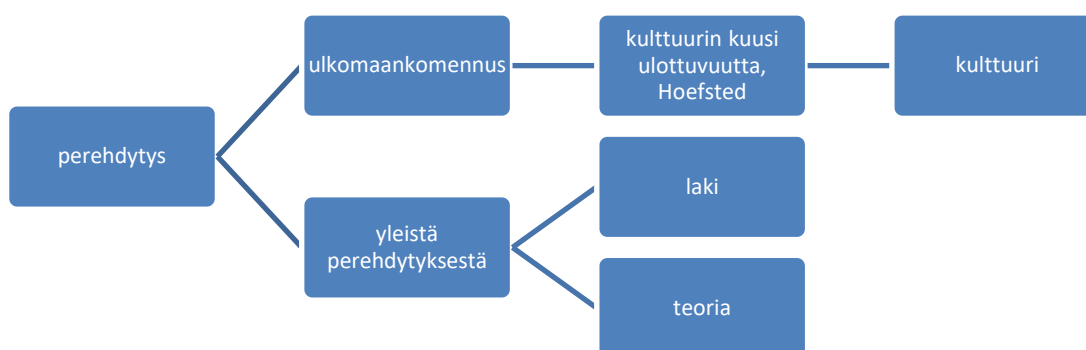
## 2 TYÖN TAVOITTEET JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoitus on tuottaa opas henkilöstöhallinnon ammattilaisille, jolla selvennetään ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän perehdytyksen tärkeyttä ja metodeja. Tässä työssä käsittelen sellaisia kysymyksiä, kuten: miten työntekijä perehdytetään, miten kansainvälisyys vaikuttaa perehdyttämiseen, miten ihmisiä koulutetaan toimimaan kansainvälisessä ympäristössä, kuinka paljon kulttuurien välistä kohtaamista käsitellään perehdytyksessä ja miten kansainvälisyys otetaan huomioon perehdytyksessä.

Tavoitteena on tuottaa kirjallinen opas siitä, miten ulkomaankomennukselle lähtevä tulisi perehdyttää uuteen tehtäväänsä sekä ymmärtää ilmiötä syvemmin ja näin laajentaa omaa sekä muiden osaamista aiheeseen liittyen. Yhtenä tavoitteena on myös löytää ratkaisuja, miten ulkomaan komennukselle lähtevä tulisi perehdyttää niin, että keskeytettyjen komennusten määrä pystyttäisiin minimoimaan.

### 2.2 Käsitteellinen viitekehys



Kaavio 1. Käsitteellinen viitekehys

Tulen työssäni käyttämään teoreettisena pohjana Hoefstedin teoriaa kulttuurien ulottuvuuksista, Trompenaarin teoriaa kulttuurien seitsemästä ulottuvuudesta sekä erilaisia henkilöstöhallinnosta kirjoitettuja julkaisuja.

Valitsin Hoefstedin sekä Trompenaarin siksi, että ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö joutuu kohtaamaan erilaisia työ- sekä muita kulttuureja ja näin ollen niiden ymmärtäminen on tärkeää, ulkomaankomennuksen onnistumisen kannalta.

Tässä työssä käsitteellä ekspatriaatti tarkoitan ulkomaankomennukselle lähtevää työntekijää, joka asuu ja työskentelee pääsääntöisesti ulkomailla.

Kulttuurilla tässä työssä tarkoitetaan sekä työkulttuuria, että sitä ympäristöä, jossa ulkomaankomennukselle lähtevä tulee asumaan. Tässä työssä käsitteen kulttuuri alalajit, kuten musiikki, kirjallisuus tai taide, on jätetty pois, sillä ne eivät ole oleellisia, kun puhutaan ulkomaankomennukselle lähtemisestä.

Perehdytyksellä tässä työssä tarkoitetaan ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän opastamista uuteen työhön ja työympäristöön, sekä perinteistä opastusta, jota annetaan työntekijöille, kun heidän tehtävänsä muuttuu ratkaisevasti, he tulevat uuteen työpaikkaan tai kun he ovat olleet poissa työelämästä pitkään.



### 3 PEREHDYTTÄMINEN

#### 3.1 Perehdytyksen juridiikkaa

Työturvallisuuslain mukaan työntekijälle tulee järjestää perehdytys, joka antaa riittävästi tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdytyksen tulee kattaa sellaiset seikat, kuten: säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden toimintaohjeet. Työntekijä tulee myös perehdyttää seuraaviin seikkoihin: työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.

Perehdytys tulee järjestää, kun työntekijä tulee uuteen tehtävään, työtehtävät muuttuvat oleellisesti tai uusien työtapojen ja -välineiden käyttöönoton yhteydessä.

(Finlex- verkkosivut. Työturvallisuuslaki.)

Yhdenvertaisuuslaki kieltää kenenkään syrjimisen iän, etnisyyden, kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Finlex- verkkosivut. Yhdenvertaisuuslaki.)

#### 3.2 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä toimintaa, jolla työntekijä koulutetaan joko uuteen tehtävään, uuteen työpaikkaan tai uuteen vastuualueeseen. Perehdytystä ei tehdä pelkästään uusille työntekijöille, vaan myös vanhaa työntekijää voidaan perehdyttää, jos hän on ollut poissa työelämästä jonkin aikaa tai jos työntekijän tehtävä tai sen vastualueet muuttuvat oleellisesti. Perehdytystä ohjataan työsuojelulla. (Työsuojeluhallinnon verkkosivut.)

Perehdyttävällä on usein paljon erilaisia tunteita liittyen uuteen tehtäväänsä. On jännitystä, pelkoa sekä uteliaisuutta. Perehdyttävien odotukset perehdytystään kohtaan

eivät useinkaan ole kovinkaan suuret. Uudet työntekijät usein haluavat tietää roolinsa, työvälineet, organisaation tuotteet ja tutustua muihin organisaation työntekijöihin. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 162.) Työntekijän aiempi kokemus tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä. Nuori työntekijä, jolla ei ole juurikaan aikaisempaa työkokemusta, tarvitsee enemmän ohjausta ja aikaa asioiden omaksumiseen. Nuoren työntekijän tiedontarve on kokeneempaa työntekijää suurempi. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 163.) Hyvän perehdyttämisen tarkoituksena on tukea työntekijän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Perehdytys voi parhaimmillaan tarjota vuorovaikutuksen, joka vahvistaa yksilön osaamista ja sitoutumista sekä turvaa sellaisen ryhmän muodostumisen, jolla on yhteinen tavoite ja joka lisää ja jakaa osaamistaan. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 167.)

Jokaisessa työyhteisössä vallitsee omanlaisensa kulttuuri. Perehdytyksen merkitys yhteisen kulttuurin luojana on merkittävä. Perehdytyksessä kulttuurin välittäminen tapahtuu työstämällä organisaation tavoitearvoja sekä luomalla rituaaleja ja riittejä. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 181.)

Työpaikalla esiintyvät arvot, rituaalit, sankarit ja symbolit ovat erilaisia kulttuurin ilmenemisen muotoja, jotka heijastuvat käytäntöihin. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 167.)

### 3.2.1 Erilaisia kohderyhmiä

Perehdytystä ei tehdä pelkästään organisaatioon tuleville, uusille työntekijöille. Perehdyttäminen olisi suositeltavaa myös silloin, kun henkilö ensimmäistä kertaa nousee asiantuntijatehtävistä esimieheksi, tai kun työntekijän työnkuva jollakin muulla tavalla muuttuu. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 164.)

Muita tilanteita, joissa perehdytystä tulisi tehdä ovat muun muassa silloin, kun työntekijä palaa työelämään pitkän tauon jälkeen tai, kun yrityksen toiminnassa, tavoitteissa, työvälineissä tai työmenetelmissä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Kesätyöntekijät ovat myös yksi ryhmä, joka tulisi perehdyttää lyhyesti heille tärkeisiin asioihin. (Kjelin, Kuusisto. 2003, 164.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen erilaiseen työskentelymuotoon; uudistavaan perehdyttämiseen ja säilyttävään perehdyttämiseen. Uudistavassa perehdyttämisessä keskitytään organisaation oppimista tukeviin ja organisaation tavoitearvojen mukaisiin työskentelytapoihin. Uudistavassa perehdyttämisessä tulokas muodostaa selkeän

kokonaiskäsitteen niin organisaatiosta, kuin omasta roolistaan sekä tavoitteistaan, että omista pätevyyksistään. (E. Kjelín, P-C. Kuusisto. 2003, 169.)

Säilyttävän perehdyttämisen työskentelymallissa, kaikilla uusilla työntekijöillä on samanlainen perehdytys. Perehdytyksessä keskitytään nimenomaan tulokkaan työntehäviin, käytäntöihin ja tekemiseen mallin avulla. Tulokkaalla on päävastuu asioiden oppimisesta. (E. Kjelín, P-C. Kuusisto. 2003, 170.)

### 3.2.2 Henkilöstöhallinnon trendit

Nykyaikaiselta henkilöstöhallinnon ammattilaiselta vaaditaan paljon muutakin, kuin ihmissuhdetaitoja. Työnkuva on monimutkaistunut ja monipuolistunut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Society for Human Resource Management julkaisi hetki sitten uuden ammattipätevyyttä mittaavan mallin, nimeltään The SHRM Body of Competency and Knowledge. Siinä kerrotaan millaisia ominaisuuksia henkilöstöhallinnon ammattilaisella tulisi olla. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm johtajuus- ja navigointitaidot, eettinen sitoutuminen, business- tietoisuus, suhteiden hallinta, konsultointi, kriittinen arviointi, globaali ja kulttuurillinen tehokkuus sekä kommunikaatio-aidot. (Dessler. 2016, 54.)

Toinen henkilöstöhallintoa lähiaikoina muokannut trendi on sosiaalisen median yleistyminen. Sellaiset sivustot, kuten Glassdoor, CareerBliss ja CareerLeak, tarjoavat työnhakijalle mahdollisuuden tutustua kiinnostaviin yrityksiin jo etukäteen ja toisen työntekijän näkökulmasta. Tällainen läpinäkyvyys muokkaa myös henkilöstöhallintoa ja perehdyttämistä, sillä metodien on kestettävä julkista tarkastelua ja kova kilpailua. Kun ihmisillä on mahdollisuus tutustua näinkin tarkasti kiinnostavaan yritykseen, on yrityksen henkilöstöhallinnon palveluiden oltava inhimillisellä ja ajanmukaisella tasolla. (Dessler. 2016, 50.)

### 3.3 Henkilöstöhallinto kansainvälistyy

Työpaikan monimuotoistuminen tarkoittaa sitä, että sen henkilökunta muodostuu yhä monimuotoisemmasta yhteisöstä. Se, että henkilökuntaa voidaan sanoa monimuotoiseksi tarkoittaa sitä, että työntekijät muodostuvat kahdesta tai useammasta erilaisesta ryhmästä, joissa on ihmisiä erilaisista kulttuuritaustoista, kansallisuuksista, sukupuolista, eri ikäryhmistä, erilaisilla rajoitteilla, eri uskonnollisista taustoista tulevia sekä erilaisista etnisistä taustoista tulevia. (Dessler. 2016, 89.) Yrityksen työntekijöiden kirjo on nykyään laajempi, kuin kaksikymmentä vuotta sitten. Nykyään työntekijät voivat tulla mistä tahansa kulttuurista ja edustaa melkein mitä tahansa kansallisuutta. Monikulttuurinen työympäristö luokin oman haasteensa, kun suunnitellaan työntekijöiden perehdyttämistä. Esimerkiksi Amerikassa vuosina 1992 – 2022, valkoisten työntekijöiden määrä putoaa 85%:sta 77%:n. Samalla Aasialaisten osuus nousee 4%:sta 6,2%:n ja Etelä-Amerikkalaisten osuus nousee 8,9%:sta 19,1%:n. (Dessler. 2016, 43.)

Henkilöstön monipuolistumisessa on myös omat uhkansa. Kun henkilöstön määrä kasvaa, myös erilaisten monimuotoisuutta uhkaavien tekijöiden todennäköisyys kasvaa. Tällaisten uhkien minimoiminen onkin yksi nykyaikaisen henkilöstöhallinnon haasteista. Tällaisia monimuotoisuutta uhkaavia tekijöitä ovat yleistäminen, syrjintä, tokenismi, etnosentrisyys (?), rasismi sekä seksismi. Yleistäminen tässä tarkoittaa sitä, että yhteen henkilökunnan ryhmää edustavaan henkilöön yhdistetään tiettyjä positiivisia tai negatiivisia piirteitä, joita on pidetty sen ryhmän ominaisuuksina. Syrjinnällä tässä tarkoitetaan aktiivista toimintaa, jolla joku henkilökunnan jäsenistä poissuljetaan yrityksen toiminnasta. Tokenismilla tarkoitetaan sitä, että korkeisiin tehtäviin haetaan vähemmistöistä työntekijöitä, jotta voidaan osoittaa muille, että kyseisellä työpaikalla ollaan monikulttuurisia. Etnisyyskeskeisyydellä tarkoitetaan sitä, että suositaan omaa etnistä ryhmää, muiden etnisten ryhmien kustannuksella. Rasismilla tarkoitetaan syrjintää, vihamielisyyttä sekä yleistämistä, jota henkilö voi saada osakseen oman etnisen taustansa vuoksi. Seksismillä tarkoitetaan sitä, että tietyn sukupuolen edustajalle annetaan vain tehtäviä, jotka ovat tyypillisesti ajateltu olevan juuri sen sukupuolen edustajan vastuulla. Esimerkiksi ajatus siitä, että naisen vastuulla ovat yrityksen sihteerin tehtävät. (Dessler. 2016, 90.)

Yhdenvertaisuuslaki Suomessa myös määrittelee syrjimisen näin:” 1) Syrjimisellä tarkoitetaan sitä, että jotakuta kohdellaan epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta kohdellaan, on kohdeltu tai kohdeltaisiin vertailukelpoisessa tilanteessa. 2) sitä, että näennäisesti puolueeton säännös, peruste tai käytäntö saattaa jonkun erityisen epäedulliseen asemaan muihin vertailun kohteena oleviin nähden, paitsi jos säännöksellä, perusteella tai käytännöllä on hyväksyttävä tavoite ja tavoitteen saavuttamiseksi käytetyt keinot ovat asianmukaisia ja tarpeellisia. 3) henkilö tai ihmisryhmän arvon ja koskemattomuuden tarkoituksellista tai tosiasiallista loukkaamista siten, että luodaan uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai hyökkäävä ilmapiiri. 4) ohjetta tai käskyä syrjiä.” (Finlex-verkkosivusto. Yhdenvertaisuuslaki.)

## 4 EKSPATRIATISMI

### 4.1 Ulkomaankomennuksen suunnittelu

Ekspatriaateista on kasattu myös tilastotietoa. Tämän mukaan ekspatriaattien keski-ikä on 43,6 vuotta, 91%:lla on yliopistotason tutkinto, 63% ovat parisuhteessa ja 62% ovat miehiä. Yleisin syy ulkomaille muuttoon on työnantajan antama komennus. Keskimääräinen komennuksen kesto on yleensä kuudesta kuukaudesta kahteen vuotta. Yleisimmät alat, joista työntekijöitä lähetetään ulkomaankomennukselle ovat teollisuus, finanssiala ja IT-ala. Tutkimuksen mukaan 80% ekspatriaateista ovat tyytyväisiä elämäntilanteeseensa. Onnellisuuteen positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi on listattu käytännönläheisten asioiden helppo hoitaminen ja onnettomuutta lisääviksi tekijöiksi on listattu sosialisoinnin vaikeus, tilaisuuksien puutteen takia. (Häfner, ym. 2018, 11.)

Ulkomaankomennukselle lähtevistä on tunnistettavissa neljä erilaista ekspatriaattityyppiä: globaali uran rakentaja, tasapainoa hakeva asiantuntija, idealisti ja ajelehtija. Näillä ekspatriaattityypeillä on jokaisella omanlaisensa sopeutumisstrategiansa. Tasapainon hakijat sopeutuvat opiskelemalla kohdemaan kieltä ja tutustumalla paikallisiin ihmisiin. Uran rakentajat panostavat eniten uraansa ja tutustuvat uuteen kulttuuriin vain sen verran, mikä on oman työn tekemisen ja elämisen kannalta välttämätöntä. Idealisteille tärkeintä on työssä viihtyminen. Tämä voi tapahtua jopa sopeutumisen ja urakehityksen kustannuksella. Ajelehtijat eivät omaa selkeää sopeutumisstrategiaa, sillä he ovat jatkuvasti etsimässä itseään ja identiteettiään, eivätkä varsinaisesti tunne olevansa kotonaan missään. (Forsell. 2008.)

Jo pelkästään työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihminen pystyy suunnittelemaan ja ennakoimaan työtään ja tehtäviään ja vaikuttamaan niihin. Erityisen tärkeää se on ulkomaankomennukselle lähtevälle, sillä lähteminen edellyttää työ- ja matkajärjestelyjen lisäksi yksityis- ja perhe-elämän järjestelyjä. (Bergbom, Leppänen, Antti-Poika & Härmä & Mukala.2015,20.)

Vaikka ulkomaankomennukselle lähtevän kielitaito olisikin hyvä, se ei välttämättä takaa sujuvaa kommunikointia. Suurin osa ihmisten välisestä kommunikoinnista, kun on non-verbaalista kommunikointia. Tästä syystä kulttuuriset erot voivat johtaa väärinymmärryksiin, vaikka vuorovaikutuksen osapuolilla olisikin käytettävissään vahva yhteinen kieli. (Bergbom ym. 2015,47.)

Vaikka aloilla onkin omat vakiintuneet käytäntönsä siitä, miten eri tilanteissa toimitaan, on kuitenkin jokaisella kulttuurilla omat käsityksensä siitä, miten työtä tehdään. Tavat siitä, miten neuvotteluja tehdään, ovat myös hyvin kulttuurisidonnaisia. ( Bergbom ym. 2015,47.)

## 4.2 Kulttuuri

Kulttuuri muodostuu eri tekijöistä. Se sisältää muun muassa kielen, tavat, elinkeinot, musiikin, muodin, urheilun, arvot ja uskonnon. Kulttuuri ei aina yhdistä vain ihmisiä, jotka asuvat samalla alueella, vaan kulttuurit yhdistävät ihmisiä eripuolilta maailmaa. (Opetushallituksen nettisivut. peda.net.)

Maailma jaetaan seitsemään kulttuuripiiriin. Nämä piirit muodostuvat sen perusteella mitä kieltä ihmiset puhuvat, mitä uskontoa he harjoittavat, minkälaisia perinteitä heillä on ja miten he toimivat arkielämässä. Nämä seitsemän kulttuuripiiriä ovat länsimainen-, itä-aasialainen-, kaakkois-aasialainen-, afrikkalainen-, islamilainen-, intialainen- ja oseanialainen kulttuuripiiri. Länsimainen kulttuuripiiri voidaan jakaa eurooppalaiseen, angloamerikkalaiseen, latinalaisamerikkalaiseen, venäläiseen, eteläafrikkalaiseen ja australialaiseen kulttuurialueeseen. (Opetushallituksen nettisivut. peda.net.)

Hollantilaisen sosiaalipsykologi Geert Hofstedin mukaan kulttuuri voidaan jakaa kuuteen erilaiseen ulottuvuuteen. Nämä ovat individualism, power distance, masculinity, uncertainty avoidance, long-term orientation ja indulgence. (Hofstedin verkkosivut. geerthofstede.com.)

Individualismilla tarkoitetaan tässä sitä, miten yksilö kokee itsensä suhteessa muihin. Individualismin ulottuvuudella tarkastellaan sitä, tuntevatko ihmiset itsensä yksilöiksi vai osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Vallan välimatkalla tarkoitetaan tässä sitä, miten yksilöt kokevat ja hyväksyvät erilaiset valtasuhteet ja sen, onko yhteisössä iso vai pieni hierarkkinen kuilu.

Maskuliinisuudella tarkoitetaan sitä, miten paljon voimankäyttöä sallitaan yhteisössä. Esimerkiksi, maskuliinisessa yhteiskunnassa miesten oletetaan olevan perinteisesti miehiä: kovia ja järkkymättömiä. Maskuliinisessa yhteiskunnassa naisten ja miesten välisiä eroja korostetaan.

Nimensä mukaan epävarmuuden välttäminen kuvaa sitä, miten yhteisöt sietävät epävarmuutta. Sillä ei ole niinkään tekemistä riskien ottamisen kanssa, vaan sillä tarkoitetaan sitä, aiheuttaako epävarmuus ja tiedottomuus ahdistusta tai epäluottamusta yhteisössä.

Pitkänajan tähtäys tarkoittaa tässä sitä, että pitkänajan yhteisöissä vallitsee konsensus siitä, että maailma muuttuu koko ajan ja että on tarpeellista varautua muutokseen.

Hemmottelu- näkökulma tarkoittaa sitä, että tällaisessa kulttuurissa hyveinä pidetään asioita, jotka aiheuttavat mielihyvää. (Hofstedin verkkosivut. [geerthofstede.com](http://geerthofstede.com).)

Kulttuurimme muovaa sitä, miten kommunikoimme muiden ihmisten kanssa. Siksi ekspatriaatinkin on hyvä harjoitella tunnistamaan erilaisia suomalaiselle tyypillisiä kommunikoinnin tapoja ja opetella ymmärtämään muiden kulttuurien tapoja viestiä. Kommunikaatio jaetaan verbaaliseen ja nonverbaaliseen viestintään. Näissä on suuria eroja maiden välillä. Toisille silmiin katsominen on merkki rehellisyydestä ja toisille, se merkitsee kunnioituksen puutetta. (Kainuun ELY-keskuksen opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa, 23.)

Nonverbaaliseen viestintään kuuluvat kasvonilmeet ja eleet, äänenvoimakkuus, taukojen ja hiljaisuuden käyttö, katsekontakti, tilankäyttö, koskettaminen sekä artefaktit. Verbaalista viestintää on kaikki mitä sanomme ääneen. (Kainuun ELY-keskuksen opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa,23.)

Edward T. Hall määrittelee verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän suhteen käsitteillä asia- ja sanakeskeisyys (low-context) ja kontekstikeskeisyys (high-context). Tällä tarkoitetaan, että nonverbaalisen viestinnän, tilanteen ja sen taustan ja yhteyksien tärkeyden ymmärtämistä. Suomalainen työkuulttuuri edustaa asia- ja sanakeskeistä. Sillä tarkoitetaan, että suomalaisessa työkuulttuurissa ajatellaan, että verbaalisen viestinnän ajatellaan olevan tärkeää ja se ilmaisee kaiken oleellisen. Kontekstikeskeisyys tarkoittaa sitä, että verbaalinen viestintä ei ole se tärkein tiedonlähde, vaan kontekstin merkitys korostuu. (Kainuun ELY-keskuksen opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa,23.)



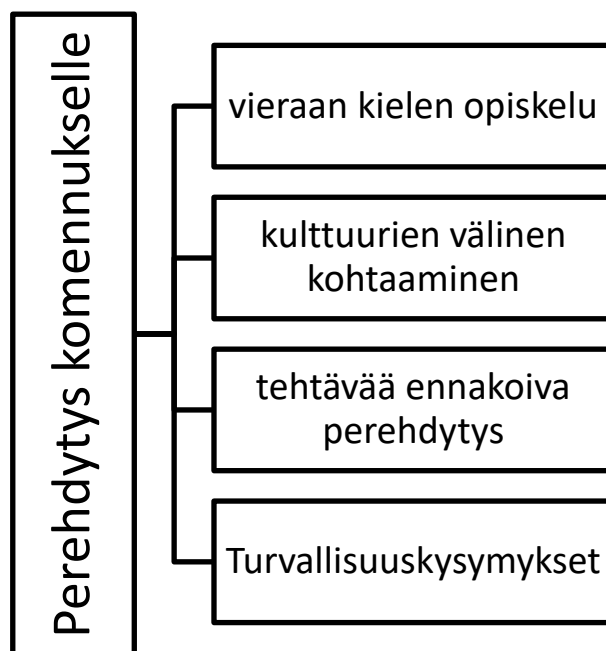
### 4.3 Ekspatriaatin perehdyttäminen

Koska ulkomaankomennuksilla on niin korkea epäonnistumisen riski, olisi ehdottoman tärkeää valita tehtävään henkilö, joka parhaiten soveltuu tehtävään. Usein sopiva henkilö valitaan jotakuinkin umpimähkään ja valinnan tekee henkilö, joka ei ole erikoistunut ulkomaankomennuksiin. (Heirsmac, Agwu & Agumadu & Ohaegbu. 2015, 71.)

Yleisimmät syyt korkealle ulkomaan komennuksen epäonnistumiselle ovat liian nopea valintaprosessi, jonka usein tekee työpaikan esimies, keskittyminen tekniseen osaamiseen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuuden tarkastamisen vähättely. Henkilö, jolla on hyvä ammatillinen osaaminen ja jonka henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat ulkomaan komennukselle, oppii uusiin tehtäviinsä nopeammin ja selviytyy uudessa työ- ja kulttuuriympäristössä paremmin. (Heirsmac, Agwu & Agumadu & Ohaegbu. 2015, 71.)

Vaikka sopeutuminen onkin yksilöllistä, voivat sellaiset seikat kuten muutosta tehty yhteinen päätös, kunnossa oleva parisuhde, puolison aktivoinnin onnistuminen, perustietojen hyvä hankinta, työnkuvauksen perusteellinen selventäminen, lasten koulujärjestelyjen sujuminen sekä kotimaassa sijaitseva ”ankkuri”, kuten kesämökki tai koti, parantaa ulkomaankomennuksen onnistumisen mahdollisuuksia, helpottamalla ekspatriaatin sopeutumista. (Forssell. 2008.)

#### 4.4 Ulkomaan komennukseen perehdyttämisen eri vaiheet



Kaavio 2. Ulkomaankomennukseen perehdyttämisen eri vaiheet.  
(Heirsmac, ym. 2015, 71.)

Kun ulkomaan komennukselle on valittu sopiva henkilö, alkaa hänen perehdyttämisensä uuteen tehtäväänsä. Tämä prosessi sisältää eri vaihteita, jotka ovat tehtävää ennakoiva perehdytys, kulttuuriin perehdyttäminen, vieraan kielen opettelu ja turvallisuuskysymykset. (Heirsmac ym. 2015, 71.)

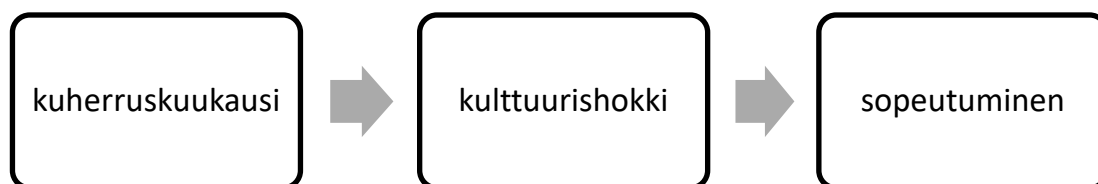
Ekspatriaatin perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon se, minne hän on menossa ja kuinka pitkäksi aikaa. Erilaiset kolmannet osapuolet tarjoavat ulkomaankomennukselle lähtevälle työntekijälle erilaisia info paketteja, joissa kerrotaan kohdemaan historiasta, politiikasta, business normeista, koulutusjärjestelmästä ja demografiasta. Tällaisissa info paketeissa usein myös annetaan hyviä arkipäiväisiä vinkkejä sekä opastetaan arjen arvoihin sekä kommunikaatioon paikallisten kanssa. (Dessler. 2016, 609.) Tutkimuksissa on todettu, että ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän sopeutuminen uuteen ympäristöönsä, on U- mallin mukainen. U- mallin mukaan ulkomaankomennukselle lähtevän emotionaaliset vaiheet sopeutumisprosessissa, voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: kuherruskuukauteen, kulttuurishokkiin ja sopeutumisvaiheeseen.

Kuherruskuukauden aikana ulkomaankomennukselle lähtenyt, on edelleen niin sanottu, ulkopuolinen tarkkailija. Hän on innokas luomaan uusia kontakteja ja oppimaan uusia tapoja.

Kulttuurishokin aikaan todellisuus selviää uudelle työntekijälle ja sitä seuraakin usein hämmennyksen, masentuneisuuden ja vihan tunteita. Tämä vaihe on kriittisin, sillä jos työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea uuteen ympäristöönsä sopeutumiseen, kynnys keskeyttää ulkomaankomennus alentuu huomattavasti.

Sopeutumisvaiheessa työntekijä on jo täysin omaksunut uudet tavat ja kulttuurin toimia ja osaa työskennellä ja elää siinä ongelmitta. (Heirsmac ym. 2015, 71.)

Antropologi Obergin mukaan kulttuurishokkiin sisältyy seuraavanlaisia tuntemuksia: väsymys, joka johtuu yrityksestä sopeutua uuteen kulttuuriin, menetyksen tunne ja tunne puutoksesta, torjutuksi tulemistä uuden kulttuurin osalta ja uuden kulttuurin torjuminen, hämmennys rooleista, arvoista, odotuksista ja identiteetistä, yllättyminen ja ahdistus kulttuurierojen takia sekä tunne kyvyttömyydestä, joka johtuu vaikeuksista sopeutua uuteen kulttuuriin. (Siljanen. 2007,41.)



Kaavio 3. Ulkomaankomennukselle lähtevän emotionaaliset vaiheet sopeutumisprosessissa.

#### 4.4.1 Tehtävää ennakoiva perehdytys

Valintaprosessin jälkeen alkaa tehtävää edeltävä orientaatio ja perehdyttäminen. Kun se tehdään huolellisesti, se maksimoi ekspatriaatin mahdollisuudet onnistua tehtävälleen ja helpottaa uuteen työympäristöön sopeutumista. Tehtävää ennakoiva perehdytys on erittäin tärkeää myös siksi, että se antaa ekspatriaatille työkalut, joilla toimia vieraassa ympäristössä. Tehtävää edeltävän perehdytyksen tulisi sisältää tietoa kohdemaasta ja sen erilaisista työtavoista, työkulttuurista ja arkisista menettelytavoista. Ekspatriaatin perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon se, minne hän on menossa ja kuinka pitkäksi aikaa. Erilaiset kolmannet osapuolet tarjoavat ulkomaankomennukselle lähtevälle työntekijälle erilaisia info paketteja, joissa kerrotaan kohdemaan historiasta, politiikasta, business normeista, koulutusjärjestelmästä ja demografiasta. Tällaisissa info paketeissa usein myös annetaan hyviä arkipäiväisiä vinkkejä sekä opastetaan arjen arvoihin sekä kommunikaatioon paikallisten kanssa. (Dessler. 2016, 609.)

#### 4.4.2 Kulttuurien välinen perehdyttäminen

Kulttuurien välisellä perehdyttämisellä tähdätään siihen, että ulkomaankomennukselle lähtevällä henkilöllä on mahdollisimman hyvät edellytykset työskentelyyn vieraassa kulttuurissa. Koulutuksen yhtenä tavoitteena on myös se, että ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö oppii toimimaan uudessa kulttuuriympäristössään niin, ettei hän aiheuta itselleen hankaluuksia tai vahingoita yrityksen imagoa. On tärkeää, että ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö tiedostaa, mitkä asiat ovat kohdemaassa kiellettyjä, vaikka ne olisivatkin kotimaassa täysin normaaleja toimintamalleja. (Heirsmac ym. 2015, 71.)

#### 4.4.3 Vieraan kielen opettelu

On luonnollista, että ulkomaankomennukselle lähtevä tuntee olonsa kohdemaassa yksinäiseksi, jos paikallinen kieli on eri, kuin työntekijän äidinkieli. Sopeutumista helpottaa huomattavasti, jos ulkomaankomennukselle lähtevälle henkilölle tarjotaan mahdollisuus osallistua paikallisen kielen opetteluun. Tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että halu oppia paikallinen kieli ja hyvä motivaatio ovat tärkeämpiä tekijöitä,

kun täydellinen vieraan kielen hallinta, kun tarkastellaan asiaa yhteisöön sopeutumisen kannalta. (Heirsmac ym. 2015, 71.)

#### 4.4.4 Turvallisuuskysymykset

Turvallisuusaspekti on noussut ulkomaankomennuksen perehdytykseen vasta ihan viime vuosina. Esimerkiksi, vuonna 2013, The Guardian kirjoitti artikkelin brittiläisestä miehestä, joka menehtyi komennuksellaan Nigeriassa, terrorismin uhrina.

Terrorismi on joissakin maissa vakava uhka ja yksi suurimmista turvallisuuteen liittyvistä syistä, miksi yritysten voi olla vaikeaa saada halukkaita työntekijöitä komennuksille. (Heirsmac ym. 2015, 71.)

## 5 EMPIIRIA

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen tutkimuksen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ilmiöitä ja selvittämään syitä ilmiöiden takana. Tavoitteena siis on syventää aikaisempaa tietoa ja saada näin kattavampi kuva ilmiöstä. Valitsin tämän menetelmän, koska työni tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja sen pohjalta ohjekirjasen luominen. Työni kvantitatiivinen tutkiminen ei palvelisi tavoitettani yhtä hyvin ja siksi myös valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirre on se, että se pyrkii hypoteesittomuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymysasettelussa tiedostetaan tiettyjen ennako-olettamusten olemassaolo ja ne saatetaan esittää kysymyksissä olettamuksina. Kysymykset kuitenkin asetellaan niin, että ne eivät johdattele vastaajaa ennalta haluamaan suuntaan. (Koppa-palvelu. Jyväskylän yliopiston nettisivut.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysointi on haastavaa. Aineistoa voidaan kuitenkin lähestyä kahdelta erilaiselta kannalta. Aineistoa voidaan analysoida aineistolähtöisesti, jolloin tulkinta perustuu aineistoon ja teoriaa kehitetään induktiivisesti tutkimuksen kuluessa tai niin, että analyysissa hyödynnetään teoriaa tai teoreettisesti perusteltua näkökulmaa. Jälkimmäistä menetelmää kutsutaan deduktiiviseksi analyysiksi, jossa edetään yleisestä yksityiseen, kun taas induktiivisessä edetään yksityisestä yleiseen. (Järvenpää, 2006, 23.)

Valitsin deduktiivisen analyysimenetelmän, sillä sen avulla voin tarkentaa jo keräämäni teoriaa ja etsiä eroavaisuuksia, joiden pohjalta kehittää parannusehdotuksia perehdytysprosessiin. Metodina käytin tyypittelyä, jolla etsin teorian ja haastattelun tulosten välillä samankaltaisuuksia, jotta voitaisiin löytää eroavaisuuksia, joista kehittää parannusehdotuksia.

Lähestyin haastattelupyynnöllä useampaa yritystä, muun muassa Nokiaa sekä Expats Everywhere- nimistä neuvontapalvelua. Tämän lisäksi keräsin tietoa, tutkimalla eri palveluntarjoajien verkkosivuja, koska yhteydenotoistani huolimatta, en saanut tarpeeksi vastauksia haastatteluihini. Palveluntarjoajat, joiden sivuja tutkin ovat Ernst & Young, PwC, Psycon sekä InterNations.

## 5.2 Haastattelun valmistelu

Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi silloin, kun ollaan tekemässä laadullista tutkimusta. Haastattelusta on olemassa erilaisia muotoja, on sekä strukturoituja, puolistrukturoituja ja strukturoimattomia haastatteluja, puhelin-, sähköposti- tai videohaastatteluja, yksilöhaastatteluja, teemahaastatteluja tai ryhmähaastatteluja. (Koppa-palvelu. Jyväskylän yliopiston nettisivut.)

Haastattelun tavaksi valitsin puolistrukturoidun sähköpostihaastattelun, koska se on sekä haastattelijalle, että haastateltavalle joustava ja helppo tapa tehdä haastatteluja. Aivan kuten liitteissä löytyvästä, tekemässäni sähköpostihaastattelussa, sähköpostihaastattelu mahdollistaa sen, että haastateltava voi olla missä maassa tahansa ja vastata silloin, kun itselleen parhaiten sopii. Sähköpostihaastattelun yksi vahvuus on myös siinä, että vastaukset tulevat suoraan haastateltavalta, eikä näin ollen pääse tapahtumaan haastateltavan ja haastattelijan välistä tulkintaa jo tässä vaiheessa. Vastaukset ovat siis haastattelijan ohjailemattomia. (Koppa-palvelu. Jyväskylän yliopiston nettisivut.)

Haasteena sähköpostihaastattelussa on se, että haastattelijan pitää erityisesti kiinnittää huomiota kysymysten aseteluun ja selkeyteen, jotta haastateltava osaa vastata niihin ilman tarkentavia kysymyksiä tai arvailuja. Kysymyksistä pitää siis selkeästi olla ymmärrettävissä mitä haastatteliija haluaa haastateltavaltaan kysellä. Otannaksi valitsin ulkomaankomennuksiin erikoistuneet ammattilaiset; erilaiset konsultointipalveluita tarjoavat asiantuntijat, ulkomaankomennuksien perehdytyksiä järjestävät yritykset sekä henkilöstöhallinnon ammattilaiset sellaisissa yrityksissä, joista tunnetusti on lähetetty työntekijöitä ulkomaankomennukselle.

Puolistrukturoitu haastattelu on myös hyvin yleinen opinnäytetöissä, sillä puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä se, että sen teema on jo valmiiksi mietittynä ja samoja tai lähes samoja kysymyksiä esitetään kaikille haastateltaville. (kvaliMOTV:n nettisivut.)

Sähköpostihaastattelujen lisäksi tutkin erilaisten palveluntarjoajien nettisivuja, koska yrityksistäni huolimatta, en saanut sähköpostihaastatteluja tarpeeksi monta, jotta niitä olisi voinut käyttää yksinään.

### 5.3 Expats Everywhere - haastattelu

Kuten Expats Everywhere- yrityksen asiantuntijan haastattelusta voidaan todeta; ulkomaankomennuksille lähteville työntekijöille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä perehdytys pohjaa, jota hyödyntää. Yksi syy tälle on se, että yritysten koko ja tarpeet ovat hyvin yksilöllisiä ja näin ollen yhtenäisten ohjeiden luominen on haastavaa.

Kuitenkin, kuten P. Heirsmac ym. toteavat, yksi syy epäonnistuneelle komennukselle on se, että ulkomaankomennuksille lähetettävien työntekijöiden prosessia viedään eteenpäin liian nopeasti ja heidän perehdytykselleen ei usein anneta tarpeeksi resursseja.

Yleisimmät asiat, jota ulkomaankomennuksille lähteville opetetaan liittyvät kohdemaan yleisiin toimintamalleihin. Heille kerrotaan siitä, miltä tuntuu muuttaa uuteen maahan, paikallisista elämäntavoista, sekä budjetoinnista liittyen asumiseen ja turvallisuuden liittyvistä asioista.

Tämä on linjassa sen suhteen, mitä P. Heirsmac ym. linjaavat yhdeksi tärkeimmistä seikoista. Haastattelun vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että toisia perehdytyksen tärkeimpiä osa-alueita, ei aina huomioida yhtä hyvin ulkomaankomennukselle lähtevän henkilön perehdytyksessä. Tällaisia seikkoja ovat vieraan kielen opettelu sekä uuden kulttuurin kohtaaminen.

Uuden kulttuurin kohtaamisen opettelu korostuu myös haastattelun vastauksissa. Haastateltava koki, että uuden kulttuurin kohtaamisen opettelu valmistaa ulkomaankomennukselle lähtevää kohtaamaan kohdemaan uusi kulttuuri ja nopeuttaa sopeutumista.

Expats Everywhere- yrityksen haastattelusta käy myös ilmi, että tietynlaiset luonteenpiirteet, asenteet ja tavoitteet auttavat ulkomaankomennukselle lähtijää sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Haastattelussa avoimuus, nousee yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista, jota ulkomaankomennukselle lähtevältä edellytetään. Tämän lisäksi muita haluttavia piirteitä ovat liberaali maailmankatsomus ja kyky ymmärtää kulttuurien monimuotoisuutta. Tämä on hyvin linjassa sen kanssa mitä Siljanen listaa neljäksi ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän arkkityypiksi. Erilaisilla arkkityypeillä on omat sopeutumiskeinonsa, mutta kaikkia yhdistää avoimuus ja halu menestyä.



#### 5.4 InterNations- sivusto

InterNations on sivusto, joka tarjoaa apuaan ulkomaankomennukselle lähteville tai siellä jo oleville. Näiltä sivuilta löytyvät sekä maakohtaiset tietopaketit, että yleiset neuvot ulkomaankomennukselle.

InterNations- sivusto antaa käytännönläheisiä esimerkkejä tilanteista, joissa aikaisemmin mainituista, ulkomaankomennukselle lähtevän perehdyttämiseen liittyvistä seikoista on hyötyä.

Tutkiessani näitä neuvoja, huomasin, että kulttuurienvälisen kohtaamisen neuvoissa, tukeuduttiin Hoefstedin teoriaan kulttuurien eri ulottuvuuksista.

(InterNations- verkkosivut.)

Sivustolla käytetään esimerkkiä, jossa mainitaan, että jos esitelmän yleisö muodostuu henkilöistä, jotka tulevat niin sanotusta epävarmuuksia välttelevästä kulttuurista, he arvostavat esitelmissä faktoja, kaavioita ja tilastoja, eivätkä anna paljoa arvoa arvailulle tai liian ympäröivälle esitelmälle. (InterNations- verkkosivut.)

Tämä tukee teoriassani esittelemääni Hoefstedin teoriaa kulttuurien eri ulottuvuuksista.

InterNations- sivustolla myös kerrotaan kulttuurishokista ja millainen se voi olla. Teoriaosuudessa kerrottiin kulttuurishokin eri vaiheista ja siitä millaisessa järjestyksessä ne yleensä tulevat. InterNations kuitenkin lisää tähän, että kulttuurishokki on hyvin persoonallinen kokemus ja jotkin henkilöt eivät koe kaikkia kulttuurishokin vaiheita ja jotkin ihmiset saattavat kokea toiset kulttuurishokin osat lyhyempinä, kuin toiset ihmiset. InterNations antaa myös hyvän ohjeen siitä, miten minimoida kulttuurishokkia. Heidän mukaansa henkilöstöhallinnon ammattilaisen tulisi tukea ekspatriaattia ja hänen perhettään alusta alkaen, koko prosessin ajan. Varsinkin ekspatriaattien perheet usein kokevat kulttuurishokin vahvempana, kun itse ekspatriaatti. Tämä osittain selittyy sillä, että työnantajat usein keskittyvät enemmän oman työntekijänsä tukemiseen ja unohtavat näiden perheet. (InterNations- verkkosivut.)

Häfnerin ja Zeineckerin teettämässä tutkimuksessa selvisi, että tarjotussa ja tarvitussa tuessa on usein eroavaisuuksia. Yritykset usein tarjoavat tukeaan rahallisessa muodossa, joko könttäsunnan muodossa tai muuttoapuna. Työntekijät kuitenkin toivovat saavansa tukea verkostoitumiseen ja sosiaalisten suhteiden luontiin. (Häfner, ym. 2018, 32.)

Muita haluttuja tuen muotoja olivat muun muassa kielikurssit, kurssi kulttuurien välisestä kohtaamisesta, puolisoiden tuki, paikalliset verkostoitumismahdollisuudet, mahdollisuudet osallistua paikallisiin sosiaalisiin tapahtumiin, jäsenyys ekspatriatismiin erikoistuneeseen organisaatioon sekä tietoa paikallisista elintavoista. (Häfner, ym. 2018, 28.)

## 5.5 Konsultointipalvelut

Joissakin tapauksissa ulkomaankomennuksen rekrytointiprosessi on ulkoistettu konsultointipalvelulle tai muulle rekrytoinnin ammattilaiselle. Yksi näistä ulkomaankomennukseen rekrytoinnin ammattilaisista on Psycon.

Heidän palveluihinsa kuuluvat ulkomaantyöhön soveltuvien henkilöiden haastatteleminen sekä psykologinen testaus.

Heidän psykologinsa pyrkivät selvittämään yksilön työkäyttäytymistä, johtamis- ja työskentelytyyliä, motivaatiotekijöitä sekä persoonallisuutta. (Psycon- verkkosivut.)

Muita konsultointipalveluita tarjoavat myös PwC sekä Earnst & Young. PwC tarjoaa yrityksille apua moneen eri ongelmaan ja yksi heidän toimialoistaan on ulkomaankomennukset. Heidän sivuiltaan löytyy tiivis esitelmä siitä, mitä he osaavat kustakin toiminnasta kertoa ja tämän jälkeen heille voi jättää sähköisen tarjouspyynnön. (PwC- verkkosivut.)

Ernst & Young:in verkkosivuilla on koottuna tiiviisti ytimekästä tietoa eri palveluista, joita he tarjoavat. Aivan kuten muissakin konsultointipalveluissa, heidän sivujensa kautta voi jättää tarjouspyynnön, jos heidän palveluilleen on tarvetta. (Ernst & Young- verkkosivut.)

Persoonallisuuden ja motivaatiotekijöiden tärkeyttä on myös korostettu teoriassa.

Isojen rekrytointiin erikoistuneiden yritysten lisäksi konsultointipalveluita tarjoavat myös monet yksityisyrittäjät ja asiantuntijat.

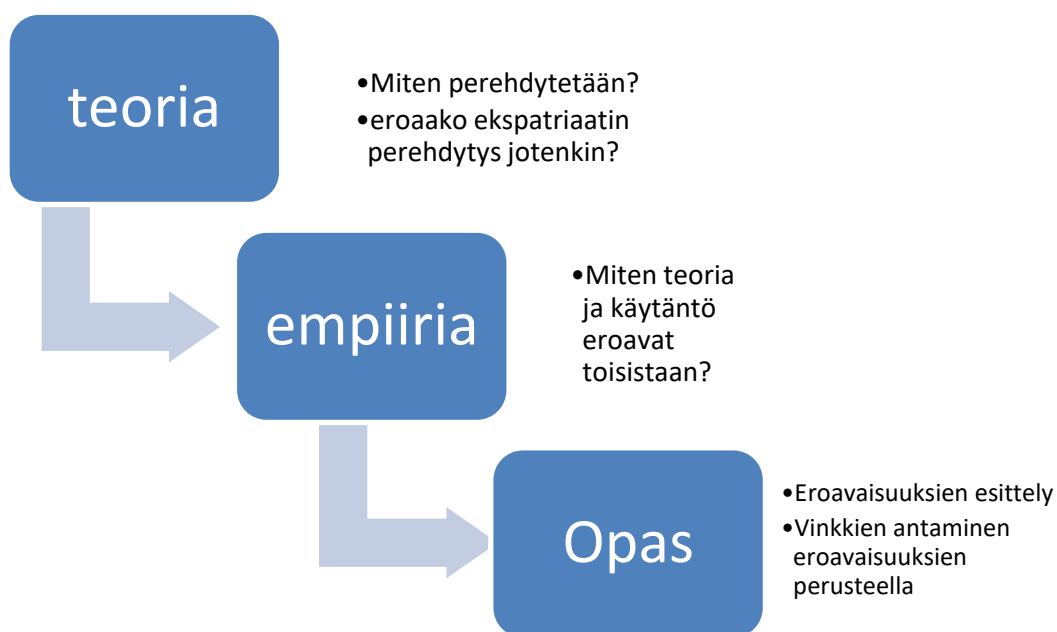
## 5.6 Perehdytysoppaan tekeminen

Kuten alla olevasta kaaviosta näkee, aloittaessani tekemään opasta, jäsentelin sen sisällön sen mukaan, miten ulkomaankomennukselle lähtevän rekrytointi- ja

perehdytysprosessi etenee. Näin ollen opas etenee loogisesti prosessin mukana ja tarvittavat tiedot on helppo löytää.

Empiirisessä osuudessa sain selville, että työnantajien tarjoama apu poikkeaa siitä, mitä työntekijät kaipaisivat. Lisäsin tämän yhdeksi kohdaksi oppaaseen, jotta se herättäisi ajatuksia siitä, millaista apua työntekijät kokevat tarvitsevansa.

Selvitin empiirisessä osuudessa myös, että erilaiset konsultointiyrietykset voivat myös hoitaa ulkomaankomennukselle perehdyttämisen ja kerroinkin niistä omassa luvussaan, jotta yritykset voivat tarvittaessa tarkistaa, mistä kaikkialta voisi pyytää apua ulkomaankomennukselle lähtevän perehdyttämiseen.



Kaavio 4. Oppaan tekeminen empiirian ja teorian pohjalta.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Validiteetti

Työn validiteettia ja reliabiliteettia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon se, onko kyseessä kvantitatiivinen vai kvalitatiivinen tutkimus. Itse valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, joten sovellan siihen liittyviä arviointikriteerejä, joita ovat muun muassa looginen validiteetti, sisäinen validiteetti sekä sisältövaliditeetti. (Hiltunen, 2009, 5.)

Loogisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tarkastellaan kokonaisuutena ja tutkija kriittisesti arvioi omaa käsitystään työn oikeellisuudesta.

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tarkastellaan, onko tutkimusstrategia valittu oikein, tutkittavan asian olemuksen mukaisesti. Oleellinen kysymys sisäisen validiteetin arvioinnin kohdalla on, että aiheutuvatko empiirisen tutkimuksen tulokset niistä tekijöistä, joiden oletetaan niihin vaikuttavan.

Sisältövaliditeettia arvioidessa pohditaan sitä, kuinka hyvin aineiston analysointimenetelmä vastaa tutkimusaineistoa. Sisältövaliditeetin arviointi on erityisen tärkeää kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Hiltunen, 2009, 5.)

Loogisen validiteetin näkökulmasta, saamani tulokset näyttävät oikeilta. Laki edellyttää, että työntekijät tulee perehdyttää uusiin tehtäviin ja empiirisessä osassa selvisi, että yritykset tekevät juuri näin. Joskus perehdytys saatetaan ulkoistaa toiselle yritykselle, mutta se tehdään kuitenkin.

Saamani tulokset ovat samassa linjassa, kuin aiheeseen liittyvä teoria.

Sisäisen validiteetin näkökulmasta työni tutkimusstrategia on valittu tutkittavan kohteen olemuksen mukaisesti. Työni tavoitteena oli vastata sellaisiin kysymyksiin, kuten miten ja kuinka. Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset valitsemallani tutkimusmenetelmällä, joka oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Motiivina tälle valinnalle, oli halu ymmärtää aihetta syvemmin ja tähän kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin.

Sisältövaliditeetin näkökulmasta valitsemani analysointimenetelmä, eli deduktiivinen menetelmä, sopii työhöni hyvin. Deduktiivisella menetelmällä lähestytään asiaa yleisesti ja edetään yksityiseen. Tämä on tyypillistä silloin, kun halutaan syventyä johonkin teoriaan ja ymmärtää sitä paremmin. Tämän avulla pystyin myös näkemään sen,

mitkä aihealueet ulkomaankomennukselle lähtevän perehdyttämisessä olisivat ne, joista kannattaisi mainita oppaassa yleisen teorian lisäksi.

## 6.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että työtä tarkastellaan siltä kannalta, antaako valittu menetelmä ei-sattumanvaraisia tuloksia ja pystytäänkö saatu tutkimustulos toistamaan. (Järvenpää, 2006, 23.)

Työni reliabiliteetti on hyvä, sillä saadut tulokset voidaan toistaa tarvittaessa ja valittu menetelmä ei tuota sattumanvaraisia tuloksia, kun tiedonkeruumenetelmänä käytetyn sähköpostihaastattelun kysymykset toistetaan sellaisenaan.

## 6.3 Tulokset ja johtopäätökset

Työn tuloksena selvisi, että yritykset kouluttavat ulkomaankomennukselle lähtevät työntekijänsä. Joissakin tapauksissa perehdytyksen ja rekrytoinnin voi myös tehdä ulkopuolinen yritys tai konsultti. Yleensä perehdytyksessä keskitytään tehtävän läpikäymiseen sekä käytännön asioiden selvittämiseen, kuten esimerkiksi veroasioihin ja asunnon hankintaan. Rekrytointiprosessissa annetaan liikaa painoarvoa tekniselle osaamiselle ja ammattipätevyydelle, eikä juurikaan henkilön omille ominaisuuksille, arvoille ja ihmissuhdetaidoille. Tämän seurauksena ulkomaankomennukselle tulee joskus valittua sellainen henkilö, joka ei kykene työskentelemään ulkomailla, vaan palaa takaisin kotimaahan ja näin ollen komennus keskeytyy. Tästä seuraa yrityksille ylimääräisiä kuluja, kun ekspatriaatin rekrytointiprosessi joudutaan käynnistämään uudestaan. Yrityksen rahallisten kustannuksien minimoimiseksi olisikin tärkeää, että ekspatriaatin rekrytointiprosessiin panostettaisiin tarpeeksi, sekä ajallisesti että ammatillisesti. Jos yrityksessä ei ole ekspatriaattien rekrytointiin perehtynyttä henkilöä, ulkopuolisen konsultin palkkaaminen voi olla hyvä vaihtoehto. Rekrytointiprosessissa tulisi myös muistaa ottaa huomioon hakija kokonaisuutena ja selvittää myös mahdollisen perheen mahdollisuutta lähteä ulkomaille. Liian suppea tarkastelu johtaa helposti liian suppeaan kuvaan työntekijästä ja nostaa ulkomaankomennuksen keskeyttämisen riskiä.

Yritykset usein auttavat ulkomaankomennukselle lähtevää työntekijää rahallisesti tarjoamalla tälle, joko kerralla isomman summan rahaa tai avustamalla asumiskustannuksissa, työmatkoissa ja lounaissa. Työntekijät kuitenkin toivoisivat enemmän tukea sellaisiin asioihin, kuten sosiaalisten suhteiden solmimiseen, mahdollisuutta osallistua erilaisiin sosiaalisiin tapahtumiin ja mahdollisuutta käydä opiskelemaan kohdemaaan liittyviä asioita, kuten tapoja, kulttuuria ja perinteitä. Onnistuneen ulkomaankomennuksen takaamiseksi, olisi hyvä, että yritykset antaisivat myös tukea erilaisten sosiaalisten suhteiden luomiseen. Sosiaaliset suhteet ja tuen saaminen ovat tärkeitä, kun ekspatriaatti käy läpi kulttuurishokin eri vaiheita ja opettelee sopeutumaan uuteen kohdemaahansa.

Tämän työn tekeminen on ollut minulle oppimisprosessi. Tätä työtä tehdessä opin itsestäni uusia asioita ihmisenä ja opin tarkastelemaan kriittisemmin tuottamaani kirjallista tuotosta. Tämä työ on myös opettanut minulle itsekuria ja itsenäisen työskentelyn vaaroja, kun kukaan ei ole vahtimassa, että miten jaksotan kirjoittamiseni. Jälkikäteen ajateltuna minun olisi kannattanut aloittaa tämän työn tekeminen vasta syksyllä, jolloin en olisi hukannut kolmea opintokuukautta. Kuvittelin ensin, että kesällä saisin hyvin aikaa kirjoittaa tätä työtä, mutta muut elämänmuutokset sijoittuivatkin samalle ajankaksolle ja näin ollen en osannut arvioida sitä, miten paljon niiden stressaaminen veisi energiaa kirjoittamiselta. Olisin myös kirjoittamisprosessin aikana pitänyt enemmän huolta niin fyysisestä kuin psyykkisestä kunnostani, jotta olisin jaksanut pitää yllä säännöllistä kirjoitusaikataulua ja pysyä alkuperäisessä aikataulussani.

Huomasinkin hyvin nopeasti, että alkuperäinen aikatauluni oli hyvin optimistinen, enkä sillä hetkellä osannut ottaa huomioon muita tekijöitä, jotka eivät varsinaisesti liity tähän koulutukseen tai opinnäytetyön tekemiseen, mutta vaikuttavat minuun muulla tavoin.

## LÄHTEET

- Bergbom, B. Leppänen, A. Antti-Poika, T & Härmä, M. & Mukala, K. 2015. Työmatkalla maailmalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cross-cultural training: its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. The Free Library. 2015 Society for the Advancement of Management. Viitattu 08.11. 2018
- Dessler, G.2016. Human resource management, global edition.
- Ernst & Young- verkkosivut. ey.com. Viitattu 21.4.2019.
- Finlexin verkkosivut. Työturvallisuuslaki. www.finlex.fi.
- Forssell, J. 2008. Ulkomaankomennus koettelee - mutta niin tekee paluukin. Tiedelehden verkkojulkaisu. www.tiede.fi
- Geert Hofstedin verkkosivut. www.geerthofstede.com. Viitattu 6.7.2018
- Heirmsac, P. Agwu, E. & Agumadu, M. & Ohaegbu, V. A. 2015. Impact of Cross-Cultural Factors on Expatriates Effective Execution on International Assignments.
- Häfner, T. Zeinecker, C. 2018. A Look at Global Talent Mobility Through Expat Eyes. Expat Insider 2018 Business Edition: InterNations. Viitattu 4.3.2019.
- InterNations- verkkosivut. Internations.org. Viitattu 4.3.2019
- Jyväskylän Yliopiston nettisivut. www.koppa.jyu.fi. Viitattu 21.12.2018
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 21.4.2019.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kun kulttuurit tulevat tiskille. Kainuun ELY-keskuksen opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa.
- KvaliMOTV:n nettisivut. www.fsd.uta.fi
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 21.4.2019.
- Opetushallituksen verkkosivut. www.peda.net. Tellus 2. 15.1.2015.
- Psycon- verkkosivut. psycon.fi. Viitattu 4.3.2019.
- PwC- verkkosivut. pwc.fi. Viitattu 21.4.2019.
- Saarilahti, J. 2001. Paluuvalmennus lieventää Suomeen palaavan kulttuurishokkia. <http://anna.fi>

Siljanen, T. 2007. Narratives of Expatriates in the Middle East: Adaptation, identity and Learning in Non-Profit Organizations. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Stewart Black, J. & Gregersen, H. 1999. The Right Way to Manage Expats. Harward Business Review.

Työsuojeluhallinnon verkkosivut. Tyosuojelu.fi.

Yhdenvertaisuuslaki. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).



## Liite 1

1. What is a typical expatriate orientation program like?
2. How does cultural training help with expatriate's adjustment into another country? (work culture, interacting with other people...)
3. It is said that pre-departure training should begin at least six months before departure. Do you think this is enough or should it be longer / shorter?
4. What is, in your opinion, the most important thing to teach to a new expatriate?
5. Do you think that by investing into expatriate training, we can minimize the number of discontinued expatriations?
6. How do you see the future of traditional expatriation, since video conferences and short business trips have become more popular?
7. What kind of skills and personality traits are required from someone who wishes to become an expatriate?

Vastaukset yritykseltä: Expats Everywhere, Josh

1. What is a typical expatriate orientation program like?

**There's no real standard orientation program and some organizations don't have an orientation program at all. The reason for the non-standardization is that some organizations gather everyone they send overseas together for a general orientation, others will be more country specific, and lastly, some companies are too small in size and scope to offer one. However, the elements of an expat orientation would be a general introduction to what life abroad is like and what a person will experience emotionally, both in the leaving home and arriving in the new country. There will also be elements that deal with safety, budgeting, lifestyle, and other "what to expect" types of content.**

2. How does cultural training help with expatriate's adjustment into another country?  
(work culture, interacting with other people...)

**Cultural training can help with the expatriate adjustment by allowing the expat to be aware of differences and hopefully mitigate their chances of making cultural faux pas that will hurt their initial move. After a few months, one gets their bearings and starts to picking up on these cultural differences organically.**

3. It is said that pre-departure training should begin at least six months before departure. Do you think this is enough or should it be longer / shorter?

**In our personal experience, you don't want to have the training before 2-4 weeks out at minimum and that's because in the moving experience, especially if it's the first time, there's a lot of emotions to consider and**

**logistics to go through. Pre-departure training can help with these logistics by providing the expat with a checklist of things to be done in a timeline before they move. A year out would be too early, and maybe 6 months out is a bit early too depending on the logistical difficulty of the move. If the move and visa process for example is straight forward, the sweet spot really would be around 3-4 months out. At 6 months, there might be some cultural information that you forget because it's so early and you won't have the urgency to process it in a way that's meaningful because you think that there's still a lot of time before the move. At 3 months out, your mindset has most likely shifted to the future instead of the present, and that's when one can process what this new information means to them when they arrive in their new country.**

4. What is, in your opinion, the most important thing to teach to a new expatriate?  
**The most important thing to teach new expatriates is the philosophy behind open-mindedness. People are going to be moving to new countries, with different cultures, languages, people, foods, smells, and the list goes on. If the expat isn't open-minded about reality that people live life differently than what they're used to, it can become a very frustrating experience. You don't have to be an extrovert to be a good expat, but you need to just be open-minded and almost accepting of different ways of life so that your life in the new country is lived more peacefully. You don't have to agree with what is going on, but in a way, you need to come to terms with the fact that there are differences.**
5. Do you think that by investing into expatriate training, we can minimize the number of discontinued expatriations?

**It certainly wouldn't hurt to prepare people for their move abroad. Cost benefit-wise, I don't know how much money needs to be dumped into a training considering that some people just don't have the mentality to be expats for very long. They go into the experience with an idea that they'll do it for a year or 2 (a contract), and then that'll be it. There's very little that a company can do about changing that person's mindset. They would have to have an unbelievably transformative experience to change their mind. Expatriate training is a great thing, I'm just not sure to what cost it needs to be executed in an attempt to lower the number of discontinued expatriates.**

6. How do you see the future of traditional expatriation, since video conferences and short business trips have become more popular?

**There's certainly still a future for the traditional expat. There are a couple of reasons why. One is that certain businesses and industries are cyclical and even the countries that are strong in those sectors have cycles. But when one country decreases their number of expat workers in a certain field, that opens up an opportunity for another country to grow that industry in their nation, and so expats are still required. The second reason is that despite the awesome power of connectivity that technology has, many companies still value their face to face relationships highly. Companies that will provide a person on site for more than just a few days to a week would have a competitive advantage to those that want to only conduct business via technology or a short business trip that's usually full of awkward cultural exchanges and feelings of wanting to be hospitable more than get to the point of why they're all there.**

7. What kind of skills and personality traits are required from someone who wishes to become an expatriate?

**There's no real magic formula, but there are a few qualities that help. For example, in our experience, introverts and extroverts tend to fair about the same. There seems to be more liberal people trying their hand at being an expat over conservatives, however, conservatives tend to have around the same staying rate once they are abroad. People don't need to know a language before they go, or even be great at learning languages. The reality is that those who are open-minded and willing to accept that there are other ways of life, tend to do well for much longer than those who are close-minded and unaccepting of other points of view. People that are the latter tend to burn out much quicker.**

Thank you for your answers and Happy Holidays! 😊

# Perehdytysopas ulkomaankomennukselle

Heidi Ilmavirta

## Ekspatriaatin valinta

Ulkomaankomennukselle lähtevistä on tunnistettavissa neljä erilaista ekspatriaattityyppiä: **globaali uran rakentaja, tasapainoa hakeva asiantuntija, idealisti ja ajelehtija.** Näillä ekspatriaattityypeillä on jokaisella omanlaisensa sopeutumisstrategiansa. Tasapainon hakijat sopeutuvat opiskelemalla kohdemaan kieltä ja tutustumalla paikallisiin ihmisiin. Uran rakentajat panostavat eniten uraansa ja tutustuvat uuteen kulttuuriin vain sen verran, mikä on oman työn tekemisen ja elämisen kannalta välttämätöntä. Idealisteille tärkeintä on työssä viihtyminen. Tämä voi tapahtua jopa sopeutumisen ja urakehityksen kustannuksella. Ajelehtijat eivät omaa selkeää sopeutumisstrategiaa, sillä he ovat jatkuvasti etsimässä itseään ja identiteettiään, eivätkä varsinaisesti tunne olevansa kotonaan missään. (J. Forssell. Ulkomaankomennus koettelee - mutta niin tekee paluukin. Tiede-lehden verkkojulkaisu. 2008. [www.tiede.fi](http://www.tiede.fi))

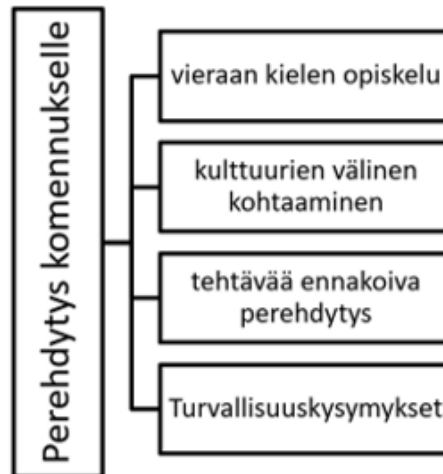
Jo pelkästään työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihminen pystyy suunnittelemaan ja ennakoimaan työtään ja tehtäviään ja vaikuttamaan niihin. Erityisen tärkeää se on ulkomaankomennukselle lähtevälle, sillä lähteminen edellyttää työ- ja matkajärjestelyjen lisäksi yksityis- ja perhe-elämän järjestelyjä. (B. Bergbom, A. Leppänen, T. Antti-Poika & M. Härmä & K. Mukala.2015,20.)

Koska ulkomaankomennuksilla on niin korkea epäonnistumisen riski, olisi ehdottoman tärkeää valita tehtävään henkilö, joka parhaiten soveltuu tehtävään. Usein sopiva henkilö valitaan jotakuinkin umpimähkään ja valinnan tekee henkilö, joka ei ole erikoistunut ulkomaankomennuksiin. (P. Heirsmac, E. Agwu & M. Agumadu & V. A. Ohaegbu. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

Yleisimmät syyt korkealle ulkomaan komennuksen epäonnistumiselle ovat liian nopea valintaprosessi, jonka usein tekee työpaikan esimies, keskittyminen tekniseen osaamiseen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien sopivuuden tarkastamisen vähättely. Henkilö, jolla on hyvä ammatillinen osaaminen ja jonka henkilökohtaiset ominaisuudet sopivat ulkomaan komennukselle, oppii uusiin tehtäviinsä nopeammin ja selviytyy uudessa työ- ja kulttuuriympäristössä paremmin. (P. Heirsmac ym. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

Vaikka sopeutuminen onkin yksilöllistä, voivat sellaiset seikat kuten muutosta tehty yhteinen päätös, kunnossa oleva parisuhde, puolison aktiivisuuden onnistuminen, perustietojen hyvä hankinta, työnkuvauksen perusteellinen selventäminen, lasten koulujärjestelyjen sujuminen sekä kotimaassa sijaitseva ”ankkuri”, kuten kesämökki tai koti, parantaa ulkomaankomennuksen onnistumisen mahdollisuuksia, helpottamalla ekspatriaatin sopeutumista. (J. Forssell. Ulkomaankomennus koettelee - mutta niin tekee paluukin. Tiede-lehden verkkojulkaisu. 2008. [www.tiede.fi](http://www.tiede.fi))

## Komennukselle perehdyttämisen eri vaiheet



Kaavio 1. Ulkomaankomennukseen perehdyttämisen eri vaiheet.

### 1. Tehtävää edeltävä perehdytys

Tehtävää edeltävän perehdytyksen tulisi sisältää tietoa kohdemaasta ja sen erilaisista työtavoista, työkulttuurista ja arkisista menettelytavoista. Ekspatriaatin perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon se, minne hän on menossa ja kuinka pitkäksi aikaa. Erilaiset kolmannet osapuolet tarjoavat ulkomaankomennukselle lähtevälle työntekijälle erilaisia info paketteja, joissa kerrotaan kohdemaan historiasta, politiikasta, business normeista, koulutusjärjestelmästä ja demografiasta. Tällaisissa info paketeissa usein myös annetaan hyviä arkipäiväisiä vinkkejä sekä opastetaan arjen arvoihin sekä kommunikaatioon paikallisten kanssa. (G. Dessler, 2016, 609.)

### 2. Uuden kielen opettelu

On luonnollista, että ulkomaankomennukselle lähtevä tuntee olonsa kohdemaassa yksinäiseksi, jos paikallinen kieli on eri, kuin työntekijän äidinkieli. Sopeutumista helpottaa huomattavasti, jos ulkomaankomennukselle lähtevälle henkilölle tarjotaan mahdollisuus osallistua paikallisen kielen opetteluun. Tutkimuksissa on pystytty todistamaan, että halu oppia paikallinen kieli ja hyvä motivaatio ovat tärkeämpiä



tekijöitä, kun täydellinen vieraan kielen hallinta, kun tarkastellaan asiaa yhteisöön sopeutumisen kannalta. (P. Heijmans ym. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

### 3. Vieraan kulttuurin kohtaaminen

Kulttuurien välisellä perehdyttämisellä tähdätään siihen, että ulkomaankomennukselle lähtevällä henkilöllä on mahdollisimman hyvät edellytykset työskentelyyn vieraassa kulttuurissa. Koulutuksen yhtenä tavoitteena on myös se, että ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö oppii toimimaan uudessa kulttuuriympäristössään niin, ettei hän aiheuta itselleen hankaluuksia tai vahingoita yrityksen imagoa. On tärkeää, että ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö tiedostaa, mitkä asiat ovat kohdemaassa kiellettyjä, vaikka ne olisivatkin kotimaassa täysin normaaleja toimintamalleja. (P. Heijmans ym. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

### 4. Turvallisuuskysymykset

Turvallisuusaspekti on noussut ulkomaankomennuksen perehdytykseen vasta ihan viime vuosina. Esimerkiksi, vuonna 2013, [The Guardian](#) kirjoitti artikkelin brittiläisestä miehestä, joka menehtyi komennuksellaan Nigeriassa, terrorismin uhrina. Terrorismi on joissakin maissa vakava uhka ja yksi suurimmista turvallisuuteen liittyvistä syistä, miksi yritysten voi olla vaikeaa saada halukkaita työntekijöitä komennuksille. (P. Heijmans ym. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

## Ekspatriaatin sopeutuminen

U- malli



Kaavio 2. Ulkomaankomennukselle lähtevän emotionaaliset vaiheet sopeutumisprosessissa.

Tutkimuksissa on todettu, että ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän sopeutuminen uuteen ympäristöönsä, on U- mallin mukainen. U- mallin mukaan ulkomaankomennukselle lähtevän emotionaaliset vaiheet sopeutumisprosessissa, voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: kuherruskuukauteen, kulttuurishokkiin ja sopeutumisvaiheeseen.

### Kuherruskuukausi

Kuherruskuukauden aikana ulkomaankomennukselle lähtenyt, on edelleen niin sanottu, ulkopuolinen tarkkailija. Hän on innokas luomaan uusia kontakteja ja oppimaan uusia tapoja.

### kulttuurishokki

Kulttuurishokin aikaan todellisuus selviää uudelle työntekijälle ja sitä seuraakin usein hämmennyksen, masentuneisuuden ja vihan tunteita. Tämä vaihe on kriittisin, sillä jos työntekijä ei saa tarvitsemaansa tukea uuteen ympäristöönsä sopeutumiseen, kynnys keskeyttää ulkomaankomennus alentuu huomattavasti.

Antropologi [Obergin](#) mukaan kulttuurishokkiin sisältyy seuraavanlaisia tuntemuksia: väsymys, joka johtuu yrityksestä sopeutua uuteen kulttuuriin, menetyksen tunne ja tunne puutoksesta, torjutuksi tulemistä uuden kulttuurin osalta ja uuden kulttuurin torjuminen, hämmennys rooleista, arvoista, odotuksista ja identiteetistä, yllättyminen ja ahdistus kulttuurierojen takia sekä tunne kyvyttömyydestä, joka johtuu vaikeuksista sopeutua uuteen kulttuuriin. ([T.Siljanen](#). 2007,41.Viitattu 19.12.2018.)

---

## sopeutuminen

Sopeutumisvaiheessa työntekijä on jo täysin omaksunut uudet tavat ja kulttuurin toimia ja osaa työskennellä ja elää siinä ongelmitta. (P. Heirsmac ym. 2015, 71. Viitattu 2.11.2018.)

## Tarve vastaan tarjonta

Häfnerin ja Zeineckerin teettämässä tutkimuksessa selvisi, että tarjotussa ja tarvittussa tuessa on usein eroavaisuuksia. Yritykset usein tarjoavat tukeaan rahallisessa muodossa, joko könttäsumman muodossa tai muuttoapuna. Työntekijät kuitenkin toivovat saavansa tukea verkostoitumiseen ja sosiaalisten suhteiden luontiin. (Häfner, T. ym. 2018, 32. Viitattu 4.3.2019.)

Muita haluttuja tuen muotoja olivat muun muassa kielikurssit, kurssi kulttuurien välisestä kohtaamisesta, puolisoiden tuki, paikalliset verkostoitumismahdollisuudet, mahdollisuudet osallistua paikallisiin sosiaalisiin tapahtumiin, jäsenyys ekspatriatismiin erikoistuneseen organisaatioon sekä tietoa paikallisista elintavoista. (Häfner, T. ym. 2018, 28. Viitattu 4.3.2019.)

## Konsultointipalvelut

Joissakin tapauksissa ulkomaankomennuksen rekrytointiprosessi on ulkoistettu konsultointipalvelulle tai muulle rekrytointin ammattilaiselle. Yksi näistä [ulkomaankomennukseen](#) rekrytointin ammattilaisista on [Psycon](#).

Heidän palveluihinsa kuuluvat ulkomaantyöhön soveltuvien henkilöiden haastattelevinen sekä psykologinen testaus.

Heidän psykologinsa pyrkivät selvittämään yksilön työkäyttäytymistä, johtamis- ja työskentelytyyliä, motivaatiotekijöitä sekä persoonallisuutta. ([Psycon](#)- verkkosivut. Viitattu 4.3.2019.)

Muita konsultointipalveluita tarjoavat myös [PwC](#) sekä [Ernst & Young](#). [PwC](#) tarjoaa yrityksille apua moneen eri ongelmaan ja yksi heidän toimialoistaan on ulkomaankomennukset. Heidän sivuiltaan löytyy tiivis esitelmä siitä, mitä he osaavat kustakin toiminnasta kertoa ja tämän jälkeen heille voi jättää sähköisen tarjouspyynnön. ([PwC](#)- verkkosivut. Viitattu 21.4.2019.)

[Ernst & Young](#):in verkkosivuilla on koottuna tiivistä ytimekästä tietoa eri palveluista, joita he tarjoavat. Aivan kuten muissakin konsultointipalveluissa, heidän sivujensa kautta voi jättää tarjouspyynnön, jos heidän palveluilleen on tarvetta. ([Ernst & Young](#)- verkkosivut. Viitattu 21.4.2019.)

Persoonallisuuden ja motivaatiotekijöiden tärkeyttä on myös korostettu teoriassa.

Isojen rekrytointien erikoistuneiden yritysten lisäksi konsultointipalveluita tarjoavat myös monet yksityisyritykset ja asiantuntijat.

## Lähteet

- Bergbom, B. Leppänen, A. Antti-Poika, T & Härmä, M. & Mukala, K. 2015. Työmatkalla maailmalla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Cross-cultural training: its effects on the satisfaction and turnover of expatriate employees. The Free Library. 2015 Society for the Advancement of Management. Viitattu 08.11. 2018
- Dessler, G.2016. Human resource management, global edition.
- Ernst & Young- verkkosivut. ey.com. Viitattu 21.4.2019.
- Finlexin verkkosivut. Työturvallisuuslaki. www.finlex.fi.
- Forssell, J. 2008. Ulkomaankomennus koettelee - mutta niin tekee paluukin. Tiedelehden verkkojulkaisu. www.tiede.fi
- Geert Hofstedin verkkosivut. www.geerthofstede.com. Viitattu 6.7.2018
- Heirsmac, P. Agwu, E. & Agumadu, M. & Ohaegbu, V. A. 2015. Impact of CrossCultural Factors on Expatriates Effective Execution on International Assignments.
- Häfner, T. Zeinecker, C. 2018. A Look at Global Talent Mobility Through Expat Eyes. Expat Insider 2018 Business Edition: InterNations.
- InterNations- verkkosivut. Internations.org
- Jyväskylän Yliopiston nettisivut. www.koppa.jyu.fi. Viitattu 21.12.2018
- Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsingin Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 21.4.2019.
- Kielin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kun kulttuurit tulevat tiskille. Kainuun ELY-keskuksen opas kulttuurienväliseen osaamiseen asiakaspalvelussa.
- KvaliMOTV:n nettisivut. www.fsd.uta.fi
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto.

Opetushallituksen verkkosivut. [www.peda.net](http://www.peda.net). Tellus 2. 15.1.2015.

[Psycon](http://psycon.fi)- verkkosivut. [psycon.fi](http://psycon.fi). Viitattu 4.3.2019.

[PwC](http://pwc.fi)- verkkosivut. [pwc.fi](http://pwc.fi). Viitattu 21.4.2019.

Saarihahti, J. 2001. Paluuvaimennus lieventää Suomeen palaavan kulttuurishokkia. <http://anna.fi>

[Siljanen, T. 2007. Narratives of Expatriates in the Middle East: Adaptation, identity and Learning in Non-Profit Organizations. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.](#)

Stewart Black, J. & [Gregersen, H. 1999. The Right Way to Manage Expats. Harvard Business Review.](#)

Työsuojeluhallinnon verkkosivut. [Tyosuojelu.fi](http://Tyosuojelu.fi).

Yhdenvertaisuuslaki. [www.finlex.fi](http://www.finlex.fi).