



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Susanna Kokko

# Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseseen työkuulttuuriin

## Japanista Suomeen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2020

Tekijä Otsikko	Susanna Kokko Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen työ- kulttuuriin. Japanista Suomeen.
Sivumäärä Aika	39 sivua + 1 liite Huhtikuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda opas ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiseen suomalaiseen työ- kulttuuriin. Koska toiseen maahan muuttaminen voi olla raskasta etenkin, mi- käli kulttuurit eroavat toisistaan, on tärkeää perehdyttää maahanmuuttaja paikallisille tavoille. Maahan sopeutuminen on osaltaan myös yrityksen vastuulla, missä maahanmuuttaja tulee työskentelemään. Sopeutuminen vaikuttaa muun muassa työntekijän tehokkuuteen ja moti- vaatioon, joten on tärkeää saada uusi maahanmuuttaja sopeutumaan kulttuuriin nopeasti. Tämän voi aloittaa paikalliseen työ- kulttuuriin perehdyttämällä.</p> <p>Opinnäytetyön toteuttamisessa päätettiin olla käyttämättä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tut- kimusmenetelmää, sillä perehdyttämisopasta ei laadittu toimeksiantona tietylle yritykselle. Täten luotettavan materiaalin kerääminen kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin olisi ollut haastavaa. Suomalaiseen ja japanilaiseen työ- kulttuuriin tutustuttiin kirjallisuuden ja ole- massa olevien tutkimusten avulla. Opinnäytetyö voitiin määritellä toiminnalliseksi työksi, sillä lopputuloksena oli opas ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta, jotka ovat viitekehys ja perehdyttämisopas. Teo- reettinen osuus keskittyy tutkimaan kirjallisuuden ja tutkimusten avulla suomalaista työ- kulttuuria ja japanilaista työ- kulttuuria. Näissä kappaleissa tutustutaan kummankin työ- kulttuurin ominaispiirteisiin. Perehdyttämisoppaassa puolestaan vertaillaan työ- kulttuurien eroja keske- nään ja käydään läpi tärkeimmät piireet, joihin ulkomaalainen työntekijä tulee perehdyttää.</p> <p>Kirjallisen perehdyttämisoppaan pohjalta luotiin perehdyttämisen tarkistuslista työ- kulttuuriin perehdyttämisen tueksi, jotta aiheet tulevat varmasti käytyä läpi. Tämä lomake lisättiin opin- näytetyön liitteeksi.</p> <p>Opasta voidaan käyttää japanilaisen työntekijän perehdyttämiseen suomalaiseen työ- kulttuuriin. Opasta voidaan soveltaa myös muista kuin japanilaisesta työ- kulttuurista tulevan henkilön perehdyttämiseksi, kunhan kulttuurilliset erot otetaan huomioon. Myös työyhteisöt voivat hyö- dyntää perehdyttämisopasta, sillä se auttaa tunnistamaan kulttuurilliset erot, ja huomioimaan niitä kulttuurienvälisessä viestinnässä. Tällainen opas tarjoaa hyödyllistä apua yrityksille mo- nikulttuuristen työpaikkojen lisääntyessä Suomessa.</p>	
Avainsanat	Perehdyttäminen työ- kulttuuriin, Työ- kulttuuri, Viestintä, Monikult- tuurinen työyhteisö, Integraatio

Author Title	Susanna Kokko Familiarizing Foreign employee to Finnish working culture. From Japan to Finland
Number of Pages Date	39 pages + 1 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this theses was to create a guide how to familiarize a Japanese employee with the Finnish working culture when coming to work in Finland. Since moving abroad can be quite a predicament, it is important to familiarize new immigrants with the ways of the country. Getting an immigrant integrated into a country is also a responsibility of a company where an immigrant is going to work. Integration positively affects the efficiency at work, so familiarizing an immigrant with the working culture may speed up the integration process.</p> <p>For this thesis it was decided not to conduct the qualitative or quantitative data collection, but to study Finnish and Japanese working cultures based on literature and existing studies.</p> <p>The thesis consists of two parts which are the frame of reference and a familiarization plan. The theoretical part focuses attention on exploring and comparing the Finnish working culture and Japanese working culture. This part discusses the characteristics of each working culture. The practical part of the thesis, the familiarization guide, explains the differences of the Finnish and Japanese working cultures and lists the most important subjects to familiarize an immigrant with. In addition to the familiarization guide, the author also created a familiarization checklist that help to conduct the familiarization discussions.</p> <p>The proposed familiarization guide can be used by companies to familiarize immigrants from other countries with the Finnish working culture when coming to work in Finland. It can also be helpful to the members of the local working communities since it helps to recognize the cultural differences and take them into notice in intercultural communication. With the growing number of multicultural workplaces in Finland, such guide provides useful help to companies.</p>	
Keywords	Work culture, Communication, Integration, Multicultural workplace, Familiarization with the workplace culture

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	2
1.2	Tutkimusongelma ja aiheen tausta	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Työn rakenne	4
2	Perehdyttäminen	6
2.1	Perehdyttämisprosessi	6
2.2	Suomen lainsäädäntö perehdyttämisestä	7
2.2.1	Työturvallisuuslaki	7
2.2.2	Työsopimuslaki	8
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.4	Perehdyttämisen merkitys, seuranta ja arviointi	9
2.5	Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen	10
3	Työkulttuuri	11
3.1	Suomalainen työkulttuuri	12
3.1.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	12
3.1.2	Kommunikaatio ja viestintä	14
3.1.3	Itseohjautuvuus ja vastuullisuus	16
3.1.4	Sitoutuneisuus ja työtehokkuus	17
3.2	Japanilainen työkulttuuri	19
3.2.1	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	19
3.2.2	Kommunikaatio ja viestintä	21
3.2.3	Itseohjautuvuus ja vastuullisuus	24
3.2.4	Sitoutuneisuus ja työtehokkuus	25
4	Japanilaisen työntekijän perehdyttämisopas	26
4.1	Perehdyttäminen suomalaiseen tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen	26
4.2	Perehdyttäminen suomalaiseen kommunikaatioon ja viestintään	29
4.3	Perehdyttäminen suomalaiseen itseohjautuvuuteen ja vastuullisuuteen	32
4.4	Perehdyttäminen suomalaiseen sitoutuneisuuteen sekä työtehokkuuteen	34
4.5	Perehdyttämisen aikataulu	36
5	Yhteenveto	37
5.1	Arviointi	38

5.2	Jatkotoimenpiteet	38
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1 Perehdyttämisen tarkistuslista	

## 1 Johdanto

Toiseen maahan muuttaminen on usein valtava muutos elämässä, ja sopeutuminen vieraaseen kulttuuriin voi olla haastavaa. Myös työkuulttuuri voi olla erilainen kuin mihin työntekijä on aiemmin tottunut. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että työhön ja työpaikkaan perehdyttämisen lisäksi ulkomaalainen työntekijä perehdytettäisiin myös paikalliseen kulttuuriin, jotta sopeutuminen tapahtuisi mahdollisimman hyvin sekä nopeasti.

Kun työntekijä on perehdytetty työhön, työyhteisöön ja paikalliseen kulttuuriin, on hänen työskentelynsä tehokkaampaa ja työmotivaationsa korkeampi. Perehdytys on lähtökohta työssä viihtymiselle, sillä uuden työntekijän motivaation rakentaminen alkaa jo rekrytointiprosessin aikana ja se jatkuu vahvasti perehdytysprosessin ajan. Mikäli perehdytys on tuu, työntekijä voi kokea olevansa riittämätön työhön tai työyhteisöön, ja hänen motivaationsa täten heikkenee. (Haavasoja 2017.)

On hyvä huomioida myös kielen osaamisen merkitys maahan ja kulttuuriin sopeutumisessa. Paikallisen kielen vähäinenkin osaaminen kasvattaa maahanmuuttajan itseluottamusta, turvallisuudentunnetta sekä mahdollistaa toiminnan sosiaalisissa piireissä esimerkiksi sanomalehtien lukemisen ja keskusteluun osallistumisen muodossa. Maahanmuuttaja on kielitaidon ansioista myös tietoinen paikallisista ja valtakunnallisista tapahtumista. (Mikluha 1996, 100.) Maahanmuuttajan olisi asianmukaista osallistua kielikursseille sopeutumisen edistämiseksi ja syvemmän kulttuurillisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Kulttuurillinen ymmärrys puolestaan lisää maassa viihtyvyyttä, jolla puolestaan on suoria vaikutuksia työntekoon ja ongelmanratkaisuun työpaikalla. Kun työntekijä on tietoinen esimerkiksi kulttuurillisesta tavasta antaa negatiivista palautetta, hän oppii ottamaan palautteen vastaan, vaikka se eroaisi suuresti siitä, mihin hän on tottunut (Meyer 2015, 64). Koska maakulttuurit ja yrityskulttuurit ovat voimakkaasti yhteydessä toisiinsa, on tärkeää tutustua kumpaankin kulttuuriin uuteen maahan muuttaessa (Mikluha 1996, 200).

Ulkomaille muutto tulee harvoin yllätyksenä. Kulttuuritietoa aletaan haalimaan hyvissä ajoin, kun muutetaan vieraampaan kulttuuriin. Ongelmia voi syntyä etenkin siinä kohtaa, kun kyseessä on samankaltainen maa ja kulttuuri, kuin mistä maahanmuuttaja on itse kotoisin. Maahanmuuttaja voi helposti olettaa kulttuurillisten erojen olevan olemattomia,

ja tietoa ei hankita etukäteen, vaikka eroja löytyisi paljonkin. Kun maahanmuuttaja opettelee etukäteen tärkeimmät kulttuurilliset elementit, säästyy hän monelta vaikealta ja kiuhalliselta tilanteelta, ja pääsee nauttimaan uuteen maahan muutosta huoletta. (Mikluha 1996, 10.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia opas japanilaisen työntekijän perehdyttämiseen Suomen työkuulttuuriin. Perehdyttämispasta ei laadita toimeksiantona yritykselle, vaan tavoitteena on luoda opas, jota mahdollisimman monet yritykset pystyisivät hyödyntämään ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä.

Opas on tarkoitus luoda siten, että siitä on hyötyä niin henkilöstöhallinnolle, esimiehille kuin perehdytettävälle. Perehdyttämispasta voidaan hyödyntää perehdytettävän työkuvasta riippumatta. Tavoitteena on myös, että perehdyttämispoppaan avulla yritys voi omalta osaltaan helpottaa maahanmuuttajan kulttuurishokkia ja vaikuttaa hänen sopeutumiseensa maahan positiivisesti.

### 1.2 Tutkimusongelma ja aiheen tausta

Ulkomailla asuneena voin todeta, että kulttuuriin perehdyttäminen on sopeutumisen kannalta erittäin tärkeää, ja sen merkitystä ei saisi unohtaa. Jos ulkomaalainen ei uuteen maahan muuttaessa tunne paikallisia tapoja ja asenteita ollenkaan, voi hän helposti tuntea olonsa ulkopuoliseksi ja sopeutuminen uuteen kulttuuriin on haastavaa. Koska maailma globalisoituu yhä edelleen, ja kansainvälinen liiketoiminta ja monikulttuuriset työyhteisöt lisääntyvät jatkuvasti, on maahanmuuttajan perehdyttäminen paikalliseen kulttuuriin ajankohtaista.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi määräytyi **kuinka perehdyttää japanilainen työntekijä suomalaiseen työkuulttuuriin**. Koska toisesta kulttuurista tulevan perehdyttäminen suomalaiseen työkuulttuuriin on erittäin maa-, sijainti- ja kulttuuririippuvaista, tulen keskittymään opinnäytetyössä vain japanilaisen työntekijän perehdyttämiseen. Valitsin opinnäytetyöhöni suomalaisen työkuulttuurin vertailukohteeksi japanilaisen työkuulttuurin, jotta kulttuurien todellista eroavaisuutta otettaisiin huomioon perehdytettäessä ulkomaalaisia työntekijä. Työkuulttuurin merkitys helposti ohitetaan ja työntekijää ei välttämättä

perehdytetä ollenkaan yrityksen organisaatiokulttuuriin, vaikka työntekijä tulisi täysin erilaisista lähtökohdista. Japanilainen työkuulttuuri eroaa suuresti suomalaisesta työkuulttuurista, joten kuulttuurilliset eroavaisuudet tulevat merkittävästi esille työkuulttuureita vertaillessa. Siitä huolimatta, että vertailukohteena ja perehdyttämisoppaan vertailukohteena on japanilainen työkuulttuuri, perehdyttämisopasta voidaan hyödyntää pohjana myös muista kuulttuureista tulevien henkilöiden perehdyttämiseen, mikäli kuulttuurilliset erot otetaan huomioon.

Aiheen valintaan vaikutti kuulttuuritutkijoiden malleihin ja teorioihin tutustuminen ulkomailla asuessani. Kiinnostukseni eroihin kuulttuureissa herättivät antropologit Geert Hofstede ja Edward T. Hall sekä professori Erin Meyer, joka on erikoistunut kuulttuurienväliseen viestintään ja monikuulttuuriseen johtamiseen. Hofsteden, Hallin sekä Meyerin tutkimukset ja mallit ovat hyvä lähtökohta kuulttuuriin perehdyttämisen aloittamiseksi, ja päätin heidän luomiaan malleja lähteinä opinnäytetyössä. Hofstede on luonut viiden kuulttuurillisen ulottuvuuden menetelmän, jolla kuulttuureja voidaan vertailla keskenään niiden valtaetäisyyden, yksilökeskeisyyden, maskuliinisuuden, epävarmuuden välttämisen ja aikaorientaation kautta. (Hofstede 2011.) Opinnäytetyössä käsitellään työkuulttuureita etenkin valtaetäisyyden ja yksilö-/yhteisökeskeisyyden kautta. Termejä avataan myöhemmin opinnäytetyössä.

Edward T. Hall puolestaan keskittyi kansainväliseen viestintään tutkimuksissaan, ja loi korkeakontekstisen ja matalakontekstisen kuulttuurin sekä monokronisen ja polykronisen ajan mallit. Korkeakontekstinen kuulttuurin kommunikaatio on vahvasti sanatonta ja epäsuoraa, kun taas matalakontekstisen kuulttuurin kommunikaatio on suoraa ja painottuu ääneen sanottuihin asioihin. (Southeastern University, 2016). Opinnäytetyössä nojataan vahvasti Hallin luomiin malleihin, ja termit avataan tarkemmin myöhemmin opinnäytetyössä.

Erin Meyer on yhden maailman johtavan kansainväliseen kauppaan keskittyneen koulun professori, joka on erikoistunut kansainväliseen johtamiseen. Hänen työnsä keskittyy siihen, kuinka maailman johtajat voivat kehittää kansainvälistä ja monikuulttuurista organisaatiota ja sen kuulttuuria. (Meyer 2015, 279.) Meyer on kirjoittanut kirjan the Culture Map, jossa käydään läpi monikuulttuurisen työyhteisön ja johtamisen ongelmia ja niiden ratkaisuja. Opinnäytetyössä nojataan hänen huomioihinsa etenkin kommunikaation ja viestinnän kappaleissa.

Hofsteden, Hallin ja Meyerin mallien avulla on helpompi tarkastella eroja suomalaisessa ja japanilaisessa työkuulttuurissa, kuin ilman niitä. Paikalliseen työkuulttuuriin perehdyttäminen aiheena ajankohtainen ja erittäin tärkeä niin perehdytettävän maahanmuuttajan kuin perehdyttävän yrityksen kannalta. Se saattaa vähentää maahanmuuttajan kulttuurishokin vaikutuksia, jotka ilmenevät usein eristäytymisenä, unettomuutena tai liiallisena nukkumisena, päänsärkynä ja vatsakipuna. Myös uskottomuutta ja impotenssia sekä mahdollisesti lisääntynyttä alkoholinkäyttöä voi ilmetä kulttuurishokin seurauksena. (Mikluha 1996, 14.) Perehdyttämisen avulla maahanmuuttaja sopeutuu maahan nopeammin ja pääsee kulttuurishokista mahdollisesti nopeammin yli, ja yritys saa palkkaamansa työntekijän osaamisen heti käyttöönsä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Perehdyttämisopasta laadittaessa en käytä kvantitatiivista enkä kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, vaan laadin suunnitelman tietokirjallisuuden ja jo olemassa olevien tutkimusten pohjalta. Koska opinnäytetyötä ei laadita toimeksiantona tietylle yritykselle, on luotettavan materiaalin kerääminen kvantitatiivisin tai kvalitatiivisin menetelmin haastavaa. Tämän vuoksi kyseisiä menetelmiä ei ole valittu.

Opinnäytetyöni on toiminnallinen työ, sillä toimintaa ei kehitetä, vaan luodaan ratkaisu ongelmaan (japanilaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen työkuulttuuriin) ja lopputuloksena on konkreettinen teos, joka on opas japanilaisen työntekijän perehdyttämiseksi suomalaiseen työkuulttuuriin.

### 1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, viitekehyksestä, perehdyttämisoppaasta sekä yhteenvedosta. Kuvio 1 havainnollistaa työn rakenteen yksinkertaisesti.



Kuvio 1. Työn rakenne.

Johdannossa (luku 1) käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelma, tiedonkeruumenetelmä, työn rakenne sekä keskeiset käsitteet. Viitekehys (luvut 2 ja 3) jakautuu kahteen aihealueeseen, jotka ovat perehdyttäminen ja työkulttuuri. Perehdyttämisen aihealueessa käydään läpi mitä perehdyttäminen on, sitä määrittäviä lakeja, perehdyttämisen suunnittelua, merkitystä, seuranta ja arviointia sekä ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämistä.

Työkulttuurin aihealueessa käydään läpi Suomen ja Japanin työkulttuureja. Pääotsikko ”työkulttuuri” on jaettu alaotsikoihin ”suomalainen työkulttuuri” ja ”japanilainen työkulttuuri” selkeyden vuoksi. Työkulttuureissa syvennytään näiden kahden työkulttuurin tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen, kommunikaatioon ja viestintään, itseohjautuvuuteen ja vastuullisuuteen sekä yritykseen sitoutumiseen ja työtahokkuuteen.

Perehdyttämisoppaassa (luku 4) käydään läpi tärkeimmät perehdytettävät asiat sekä työkulttuurillisia ristiriitoja, joihin japanilaisesta kulttuurista tullut uusi työntekijä tulee perehdyttää. Oppaassa pohditaan myös seuraamuksia, mitä voi ilmetä, jos ulkomaalaista työntekijää ei perehdytetä paikalliseen työkulttuuriin. Lisäksi perehdyttämisoppaassa

käydään hieman läpi aikataulutusta aihealueittain. Oppaan pohjalta on tehty lomakemuotoinen perehdyttämisen tarkistuslista kirjallisen perehdyttämispöytäkirjan tueksi. Tarkistuslista löytyy liitteestä 1.

Yhteenvedossa käydään läpi opinnäytetyön aiheen synty ja arvioidaan opinnäytetyön onnistumista. Lisäksi yhteenvedossa pohditaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

## **2 Perehdyttäminen**

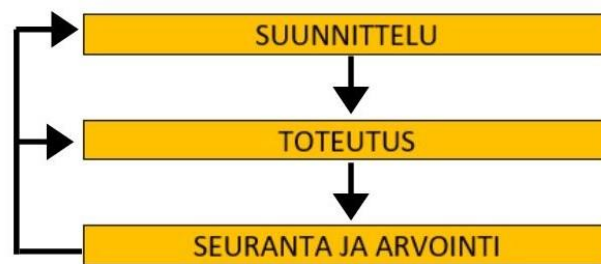
Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean ja tavat sekä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, kollegoihin ja asiakkaisiin. Perehdytyksen ansiosta perehdytettävä oppii myös työhönsä liittyvät asiat, kuten omat työtehtävät sekä häneen kohdistuvat odotukset. (Kangas 2000, 4.) Käytännössä perehdytettävä oppii siis tuntemaan yrityksen ja työyhteisön, työkuultuurin sekä omaan työhön liittyvät käytännön asiat ja tavat. Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna perehdytysoppaita, diaesityksiä, oppimispäiväkirjaa, digitaalisia materiaaleja ja ohjelmistoja, verkko-opiskelua, koulutuksia sekä vertaistukiryhmää muiden aloittavien työntekijöiden kanssa (Eklund 2018, 180-183). Perehdytys on työnantajan lainmukainen velvollisuus. Suomen lainsäädäntöön perehdyttämisen osalta tutustutaan myöhemmin opinnäytetyössä.

Liikeideaan perehdyttäminen on tärkeää, jotta perehdytettävä tuntee työyhteisön arvot ja normit. On myös tärkeää perehdyttää uusi työntekijä yrityksen palveluideaan, jotta työntekijä osaa palvelutilanteessa toimia työyhteisön vaatimalla tavalla. Palvelu- ja liikeideaan perehdyttäminen pitää sisällään yrityksen asiakkaisiin, palveluihin ja tuotteisiin sekä asiakaspalvelun toimintamalleihin tutustumisen. Lisäksi työntekijälle on tärkeää kertoa, mitä tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita sekä käytännön toimintaa henkilöltä odotetaan. (Kangas 2000, 4.) Näin varmistetaan, että uusi työntekijä oppii oikeat toimintatavat, ja hänen käyttäytymisensä sekä menettelytavat eivät ole ristiriidassa yrityksen toiminnan kanssa.

### **2.1 Perehdyttämisprosessi**

Kuten aiemmin mainittiin, perehdyttäminen koostuu kahdesta osasta: työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisestä sekä työhön perehdyttämisestä eli työnopastuksesta. To-

dellisuudessa perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen uuden työntekijän saapumista yritykseen rekrytoinnin aikana, kun työnhakijalle kerrotaan työhön liittyvät olennaiset asiat kuten työtehtävät, työaika ja palkkaus (Eklund 2018, 88). Kun uusi työntekijä on rekrytoitu ja työn aloituspäivämäärä on sovittu, on hänelle kohdistetun perehdytyksen suunnittelu hyvä aloittaa välittömästi (Kangas & Hämäläinen 2008, 10). Perehdyttämisprosessi koostuu kolmesta osasta, jotka ovat suunnittelu, toteutus sekä seuranta ja arviointi. Kuvio 2 havainnollistaa perehdyttämisprosessin kolme vaihetta.



Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin kolme vaihetta (Kangas & Hämäläinen 2008, 11).

Ennen uuden työntekijän saapumista on vielä tarkistettava, että hänelle löytyy työstä selviytymiseen tarvittavat työvälineet, kuten puhelin, tietokone ja muistiinpanovälineet. Lisäksi on hyvä hankkia oheismateriaalia, kuten "tervetuloa taloon" -opas perehdytystä varten, mikäli niitä on tarjolla työpaikalla. Oheismateriaali usein säästää perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa, kun uusi työntekijä voi tutustua yrityksen toimintatapoihin itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

## 2.2 Suomen lainsäädäntö perehdyttämisestä

Suomessa työnantajalla on velvollisuus perehdyttää uusi työntekijä niin työpaikkaan kuin työtehtäviin ja työturvallisuuteen. Perehdyttämistä ohjaa lait, jotka turvaavat työntekijän oikeuden saada asianmukaista perehdytystä ja ohjausta. Nämä lait ovat työturvallisuuslaki sekä työsopimuslaki. Mikäli työnantaja ei perehdytä uutta työntekijää tarpeeksi hyvin, ja tämä tulee ilmi esimerkiksi työtapaturman yhteydessä, voi vahingonkorvausvelvollisuus nousta merkittävän suureksi. Puutteet perehdytyksessä voivat olla lain nojalla rangaistavia asioita. (Minilex.)

### 2.2.1 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky on turvattu. Lain nojalla työntekijöiden työkykyä

myös ylläpidetään työn vaatimalla tavalla. Tarkoituksena on myös ennaltaehkäistä työntekijöiden terveyshaittoja, kuten ammattitauteja, työtapaturmia sekä työstä johtuvia muita terveyshaittoja.

Lain 14§ velvoittaa työnantajaa antamaan riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä työpäikällä. Työnantajan vastuulla on myös perehdyttää työntekijä riittävän hyvin työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaoppiseen käyttöön. Työntekijä on perehdytettävä myös turvallisiin työtapoihin. Lain 14§ mukaan työntekijälle tulee lisäksi antaa opastusta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden varalta. Opastusta tulee myös antaa häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Annettua opastusta voidaan tarvittaessa täydentää.

### 2.2.2 Työsopimuslaki

Työturvallisuuslain lisäksi myös työsopimuslaissa käsitellään perehdyttämistä. Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisen luvun 1§ velvoittaa työnantajan edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä osaamisensa mukaan tyourallaan etenemiseksi. Työsopimuslain 1§ myös velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijän työkyvystä ja osaamisesta yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä kehittäessä tai muutettaessa.

### 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttäminen alkaa suunnittelusta. Suunnittelun avulla tuodaan toimintaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta, joten se on kannattavaa ennen toiminnan aloittamista. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon yrityksen henkilöstöpolitiikka, sillä se toimii yleisten periaatteiden ja pelisääntöjen kanssa perehdyttämisen lähtökohtana. Henkilöstöpolitiikassa määritellään muun muassa henkilöstöhankintaan ja perehdyttämiseen liittyviä asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttämisen tueksi tulee tehdä kirjallinen suunnitelma, jonka avulla seurataan perehdytyksen ja opastuksen etenemistä. Suunnitelma säästää aikaa perehdytystilanteissa ja toimii perehdyttäjän muistin tukena. Myös perehdytyksen arviointi ja seuranta tulee sisällyttää perehdyttämissuunnitelmaan, sillä niiden avulla varmistetaan haluttuihin tavoitteisiin pääseminen. Perehdytyksen loputtua perehdytyksen aikana täytetyt dokumentit, kuten läpikäyty ja täytetty perehdyttämissuunnitelma tulee allekirjoittaa ja toimittaa esimiehelle. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

## 2.4 Perehdyttämisen merkitys, seuranta ja arviointi

Perehdyttäminen toimii lähtökohtana työhön ja työpaikkaan sopeutumisessa. Perehdyttämisen avulla työntekijä saa uutta tietoa ja taitoa työstä suoriutumista varten, ja hän oppii tärkeät asiat ripeämmin. Perehdytyksellä pyritään lisäksi luomaan oikeanlaiset olosuhteet myönteisen työasenteen saavuttamiseksi, ja näin sitouttamaan työntekijä työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.)

Perehdyttämisen ansiosta perehdytettävä oppii työnsä nopeammin ja alusta alkaen oikeaoppisesti (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Virheiden määrä työssä vähenee ja niiden korjaamiseen kuluu vähemmän aikaa. Kunnollisen perehdyttämisen ansiosta uusi työntekijä kykenee työskentelemään itsenäisesti nopeammin, mikä puolestaan hyödyttää koko työyhteisöä. Onnistunut perehdyttäminen kasvattaa työntekijän intoa työtä kohtaan, ja vaikuttaa myönteisesti uuden työntekijän työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Tämä puolestaan sitouttaa työntekijää työhön ja työyhteisöön. (Haavasoja 2017.)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan tutkia seurannan ja arvioinnin avulla. Seuranta ja arviointi voidaan toteuttaa esimerkiksi seuranta- ja arviointikeskustelulla, jonka toteuttaa esimies, perehdyttäjä tai työpaikkaohjaaja. Seurannan tavoitteena on tuoda tietoon kohtia, joissa uusi työntekijä tarvitsee tukea kyseisellä hetkellä. (Eklund 2018, 119.) Keskustelulle on sovittava etukäteen aika ja varattava rauhallinen tila (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Sekä perehdytettävä että keskustelun pitävä valmistautuvat tilaisuuteen miettimällä esimerkiksi seuraavia asioita:

- Mikä oli onnistunutta perehdyttämisessä ja missä on kehitettävää?
- Mitkä asiat perehdytettävä on oppinut hyvin?
- Missä asioissa perehdytettävällä on kehittymisen varaa, ja missä hän kaipaa vielä ohjausta?
- Millaisia asioita perehdytettävä kaipaisi perehdyttämiseen? (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Seurantakeskustelun pitäminen ja siihen etukäteen valmistautuminen täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. Usein keskustelutilaisuus tuo lisätietoa esimiehelle ja perehdyttäjälle uuden työntekijän osaamisen nykytilasta sekä siitä, miten asiat ovat hänen mielestään sujuneet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## 2.5 Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen

Monikulttuurisessa ympäristössä yhteistyövaikeudet suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välillä usein johtuvat kommunikaatiovaikeuksista ja kulttuurieroista. Työtapojen erilaisuus ja tietämättömyys työpaikan työkulttuurista aiheuttavat väärinymmärryksiä ja närkästystä suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välille. (Saari 2010, 79.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa ja resursseja, kuin suomalaisen työntekijän perehdyttäminen. Toisesta maasta ja kulttuurista muuttaneen työntekijän kohdalla on otettava erityisesti huomioon kulttuuri- ja turvallisuuserot, uskonnon asema yhteiskunnassa ja työkulttuurissa sekä paikallinen kieli (Vartiainen-Ora 2007, 61). Myös erot kommunikointi- ja viestintätavoissa, työskentelytavoissa sekä aikakäsitteessä on otettava huomioon perehdyttämistä suunniteltaessa. Aikakäsite kuvaa kulttuurin tapaa suhtautua ajankuluun. Aikakäsitettä tarkennetaan lisää myöhemmin opinnäytetyössä.

Perehdytystä suunniteltaessa on tiedettävä perehdytettävän tausta – onko hän aikaisemmin asunut Suomessa opintojen tai työnteon vuoksi ja kuinka pitkään sekä onko hänellä tietoa Suomen työkulttuurista. Mikäli perehdytettävä on asunut Suomessa aikaisemmin pidemmän aikaa, voi perehdytys edetä yrityksen tavanomaisen perehdyttämismallin mukaan. Mikäli perehdytettävä maahanmuuttaja on saapunut Suomeen vasta lyhyen ajan sisällä, on asianmukaista laatia henkilökohtainen suunnitelma hänen perehdytystänsä varten. (Vartiainen-Ora 2007, 62.)

Tuoreen maahanmuuttajan perehdyttämisen olisi hyvä sisältää seuraavia asioita:

- Tärkeimmät erot työkuulttuureissa
- Työturvallisuus ja -suojelu
- Työpaikan käytännöt ja työskentelytavat
- Kommunikointi- ja viestintätavat (Vartiainen-Ora 2007, 62.)

Perehdyttäminen voidaan toteuttaa pikkuhiljaa vain perehdytettävän kanssa tai esimerkiksi suuremmalla perehdytyspäivällä, johon osallistuu perehdytettävän ulkomaalaisen työntekijän lisäksi koko työyhteisö. Perehdytyspäivän aikana ulkomaalainen työntekijä

tutustuu suomalaiseen työkuulttuuriin, toimintatapoihin ja kollegoihinsa. Suomalaiset työntekijät puolestaan tutustuvat vastaavasti ulkomaalaisen työntekijän työkuulttuuriin ja toimintatapoihin. Tämän avulla varmistetaan, että työntekijät ymmärtävät toisiaan sekä toistensa erilaisia toiminta- ja työskentelytapoja. Näin ilmapiiri työpaikalla yhtenäistyy, ja yhteistyö on sujuvampaa. Ongelmiin pyritään löytämään yhdessä ratkaisu ja näin väärinkäsitykset sekä kommunikaatio-ongelmat vähentyvät. (Saari 2010, 83.)

### 3 Työkuulttuuri

Työkuulttuuri voidaan määritellä meihin tunteiden, normien, arvojen ja sosiaalisen arvostuksen kautta vaikuttavaksi sosiaalisesti voimaksi. Työkuulttuurit erottavat organisaatiot toisistaan, mutta yhdistävät organisaation työntekijät yhteiseksi. Kulttuuria voi sanoa organisaatioelämän ytimeksi. (Kuusela 2015, 9.)

Työyhteisössä kulttuurin tärkein tehtävä on luoda selkeyttä arkisten tilanteiden ratkaisemiseen. Sen avulla löydetään keinot tilanteen ratkaisemiseksi ja tiedetään, minkälaiseen ratkaisuun tulee pyrkiä, erotellaan tärkeät ja turhat asiat toisistaan sekä ylläpidetään työyhteisön ihmissuhteita. (Kuusela 2015, 14.) Työkuulttuuri on organisaation perusta, ja se vaihtelee organisaatiosta toiseen. Keskenään täysin samanlaisia työkuulttuureja ei ole. Työkuulttuuriin vaikuttaa vahvasti kansallinen kulttuuri, sillä maan sisäiset kulttuurit ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa työkuulttuuriin kautta työntekijöihin, ja työntekijät puolestaan vaikuttavat kansalliseen kulttuuriin työyhteisön ja työkuulttuuriin kautta. (Hofstede & Hofstede & Minkov 2010, 316.)

Työkuulttuuri voidaan jakaa kahteen tasoon, jotka ovat ulkoisesti näkyvään kulttuuriin ja näkymättömään kulttuuriin. Ulkoisesti näkyvään kulttuuriin kuuluu kaikki käsin koskettavat asiat toimistolla arkkitehtuurista ja sisustuksesta tiedotusmateriaaleihin ja taukokuoneen kahvinkeittimeen. Näkymättömään kulttuuriin puolestaan sisältyy vaikeammin käsiteltävät asiat johtamisesta ja vallan jakautumisesta päätöksentekoon ja työskentelytapoihin. Näkymätön kulttuuri on työntekijöille yleensä itsestään selviä asioita, ja siitä kysyttäessä työntekijät eivät yleensä osaa kuvata sitä sanoin. (Mikluha 1996, 200-201.)

Toimistosta käsin on vaikea nähdä vieraan kulttuurin ominaispiirteitä pintaa syvemältä, ellei ole jo aikaisempaa tuntemusta toisesta kulttuurista, toisin kuin matkustaessa vieraaseen maahan. Vieraassa maassa on mahdollista oppia paikallisia tapoja ja kulttuu-

rillisiä piirteitä tarkastelemalla toisten toimintatapoja, mutta toimistossa se ei ole mahdollista. (Meyer 2015, 11-12.) Suuri osa kaatuneista kansainvälisistä yrityskaupoista johtuu kahden erilaisen kulttuurin törmäyksestä johtuneista ristiriidoista. Esimerkiksi kiinalainen konservatiivinen ja yhteisöllinen työkulttuuri voi tuottaa ongelmia vapaille ja itsenäisille länsimaalaisille, ja japanilaiselle voi tuottaa ongelmia totutella suomalaiseen tasa-arvoiseen ja vapaa-aikaa arvostavaan työkulttuuriin. (Mikluha 1996, 201.) Ristitiirujen vähentämiseksi vuoksi on tärkeää tutustua kulttuurillisiin eroihin ennen kansainvälistymistä. Kun kulttuurit kohtaavat työssä, on kulttuurillinen ymmärrys voimavara. Jopa pienillä kommunikaatiomuutoksilla tai toisen kulttuurin toimintatavoilla voidaan edistää halutun tavoitteen saavuttamista, kun kummatkin osapuolet ymmärtävät sanojen ja tekojen merkityksen oikein. (Meyer 2015, 11-12.)

### 3.1 Suomalainen työkulttuuri

Työnteko kuuluu vahvasti suomalaiseen arvomaailmaan rehellisyyden, täsmällisyyden ja tasa-arvon lisäksi. Kyseiset arvot ovat usein yhteydessä toisiinsa. Rehellisyys, täsmällisyys ja tasa-arvo ovat olennaisia arvoja suomalaisessa työssä ja työyhteisöissä. (Mikluha 1998, 148.) Suomalainen organisaatio on usein matalahierarkkinen sekä kohtuullisen matalakontekstininen. Pohjoismaiseen tapaan suomalaisilla organisaatioilla on melko pieni valtaetäisyys. (Meyer 2015, 125.)

Suomalaisten kommunikointitapa voi vaikuttaa ulkomaalaisille töykeältä, sillä Suomessa ei juurikaan puhutella toisia nimeltä tai pohdita ajatuksia ääneen (Mikluha 1998, 148). Suomalaiset ovat tunnetusti huonoja small talkissa ja arvostavat hiljaisia hetkiä. Tutustumme seuraavaksi tarkemmin suomalaiseen työkulttuuriin ja sen ominaispiirteisiin.

#### 3.1.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Suomalaiselle ei ole yllättävää istahtaa nykyisen presidentin Sauli Niinistön viereen lentokoneen turistiluokassa tai nähdä kansanedustajan lenkkeilevän Töölönlahden rantaa pitkin aurinkoisina kevätpäivinä. Kun maan johtajat ajattelevat olevansa samanarvoisia kansalaisten kanssa, heijastuu se helposti myös yrityksien toimintatapoihin ja yleisesti kulttuuriin.

Suomessa yhdenvertaisuuslaki, laki naisen ja miehen välisestä tasa-arvosta sekä Suomen perustuslain yhdenvertaisuuspykälä ovat lähtökohta tasa-arvolle ja yhdenvertaiselle

kohtelulle. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus esiintyvät Suomen työkuulttuurissa esimerkiksi pienenä valtaetäisyytenä. Valtaetäisyys on pohjoismaiseen tapaan suhteellisen matala ja se ilmenee muun muassa esimiehen sinutteluna. Valtaetäisyydellä antropologi Geert Hofstede tarkoittaa ihmisten suhtautumista vallan epätasaiseen jakautumiseen yhteisössä ja yhteiskunnassa (Hofstede). Kulttuureissa, jossa valtaetäisyys on pieni, arvostetaan itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Esimiehet ovat samanarvoisia kuin työntekijät, hierarkia on matala ja työntekijöitä konsultoidaan esimiesten puolelta. (Meyer 2015, 125.)

Pienen valtaetäisyyden ansoista suomalaisessa työkuulttuurissa työntekijät ovat työyhteisössä yhtä arvokkaita kuin esimiehet, ja työntekijä voi mennä kysymään neuvoa suoraan esimieheltä ongelmien esiintyessä. Mikäli työntekijä kokee työpaikalla epätasa-arvoa, työpaikkakiusaamista, seksuaalista häirintää tai syrjintää, voi työntekijä raportoida siitä työterveyslääkärille, esimiehelle tai tarvittaessa jopa ylemmälle johdolle. (Maahanmuuttovirasto).

Suomessa sukupuolen, ulkonäön, etnisten taustan tai minkään muun perusteella ihmisiä ei saa lain mukaan syrjiä, joten sukupuoli tai etninen tausta ei saisi vaikuttaa johtoasemaan pääsyyn. Keskuskauppakamarin vuoden 2019 selvityksen mukaan Suomessa pörssiyritysten toimitusjohtajista 8,9 prosenttia oli naispuolisia, ja kolme yhdestätoista naistoimitusjohtajasta oli ulkomaalaisia. Selvityksen mukaan naisten määrä johtoryhmissä on vahvimmin kasvanut suurissa pörssiyrityksissä. Vuonna 2019 suurten pörssiyritysten johtoryhmien uusista jäsenistä 35,9 prosenttia oli naisia. Siitä huolimatta Helsingin pörssissä on yhä yhtiöitä, joiden johtoryhmät ovat täysin miesvaltaisia. Vuonna 2019 Helsingin pörssissä oli 22 yhtiötä, joiden johtoryhmässä ei ollut naisia, kun vuonna 2018 kyseinen määrä oli 20. (Keskuskauppakamari 2019, 4–7.)

Suomalainen työkuulttuuri on kansainvälisestäkin tarkasteltuna yhdenvertainen. World Economic Forumin tekemän raportin mukaan Suomi sijoittui vuonna 2019 sijalle kolme, kun tarkastellaan sukupuolen välistä eroa työmarkkinoilla. (World Economic Forum 2019, 8.) Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa sukupuolten välinen tasa-arvo on maailman huippuluokkaa. Vain Islannissa (sija 1) ja Norjassa (sija 2) sukupuolten välinen tasa-arvo on toteutunut Suomea paremmin vuonna 2019. (World Economic Forum 2019, 9.)

Tasa-arvo ilmenee suomalaisessa työkuulttuurissa myös päällepäin näkyvien, uskontoihin viittaavien vaatteiden tai korujen hyväksymisenä. Vaikka uskonnolliset rituaalit eivät

juuri koskaan kuulu työpaikalle, saa työpaikalla pitää päällä uskontoa symboloivia asusteita, kuten päähuiveja ja koruja, kunhan ne noudattavat työpaikalla määrättyjä turvallisuussäädöksiä. Joillain työpaikoilla voi myös olla rukoushuone, joka on laadittu työntekijöiden pyynnöstä. Rukoushetket tulee kuitenkin lähtökohtaisesti pitää määrättyjen taukojen aikana, ellei paikallisesti toisin sovita. (Maahanmuuttovirasto).

Johtaminen on Suomessa matalahierarkkista ja tasa-arvoista (Meyer 2015, 125). Esimies ei ole aina oikeassa ja työntekijät voivat kyseenalaistaa esimiehensä päätökset ja tarjota vaihtoehtoisia toimintatapoja. Esimies ei valvo alaisiaan, minkä ansiosta työntekijät ovat itseohjautuvia. Esimies usein kertoo työn tärkeimmät kohdat alaisilleen, mutta antaa heidän päättää työn yksityiskohdista ja toteutustavasta. (Maahanmuuttovirasto.) Työntekijät pystyvät työskentelemään ilman, että he tarvitsevat esimiehen hyväksyntää tekemiinsä päätöksiin (Meyer 2015, 131).

### 3.1.2 Kommunikaatio ja viestintä

Kommunikaatio- ja viestintätapa voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: korkeakontekstiseen- ja matalakontekstiseen viestintäkulttuuriin. Korkeakontekstinen viestintäkulttuurissa kommunikointi on hienostunutta ja kerroksittaista. Korkeakontekstisessä viestintäkulttuurissa on tärkeää osata ”lukea rivien välistä” ääneen sanottujen asioiden lisäksi, sillä tärkeimmät asiat jätetään usein sanomatta tai niillä voi olla toisenlainen merkitys riippuen tilanteesta, jossa asia sanotaan. (Meyer 2015, 39.) Asiat, jotka jätetään sanomatta, ovat myös osa kommunikointitapaa, ja sanomatta jätetyillä asioilla voi olla suuri merkitys. Matalakontekstisestä viestintäkulttuurista puolestaan puhutaan silloin, kun kulttuurin viestintä ja kommunikointi on yksinkertaista, selkeää ja suoraa. Sanoilla on paljon painoarvoa ja lauseissa ei ole piilotettuja merkityksiä. Matalakontekstisessä viestintäkulttuurissa yksityiskohdilla on merkitystä ja väärinkäsityksille ei anneta tilaa selkeän ja yksityiskohtaisen viestinnän ansiosta. (Meyer 2015, 34–35.)

Suomessa on suhteellisen matalakontekstinen ja asiakeskeinen kulttuuri. Koska Suomi sijaitsee maantieteellisesti idän ja lännen välissä, löytyy kommunikaatiokulttuurista piirteitä myös korkeakontekstisestä kulttuurista. Korkeakontekstisiä piirteitä ovat muun muassa hiljaisuus, vain ajatusvirran lopputulokseen painottuva ilmaisu ja nimien käyttämättömyys. Matalakontekstisiä piirteitä ovat puolestaan suora puhe, kritiikin esittäminen sekä melko vähäinen sanaton viestintä. (Mikluha 1998, 148.)

Suomalaisessa työskulttuurissa sanoja käytetään informaation välittämiseen, ja viestintä on lyhyttä ja suoraa. Asiat kerrotaan kuten ne ovat, ja väärinymmärryksille ei jätetä viestinnässä tilaa. Puheen tulee olla sosiaalisesti kiinnostavaa ja pitää sisällään merkityksellistä informaatiota. Itsestäänselvyyksiä ei tule sanoa, etenkin, jos asia on myös muiden keskusteluun osallistuvien havaittavissa. (Mikluha 1998, 148.) Omat mielipiteet perusteluineen voidaan tuoda esille, ja mielipiteet sanotaan välillä ulkomaalaisen korvaan töykeän suoralla tavalla (Vartiainen-Ora 2007, 75). Vaikka puhuttu asia olisi toista osapuolta järkyttävä tai vaivaava, suomalaisessa kommunikaatiokulttuurissa asioita ei jätetä kertomatta (Mikluha 1998, 148). Suora ja ytimekäs viestintätapa, omien mielipiteiden esilletuonti ja asioista avoimesti puhuminen ovat piirteitä, jotka ilmenevät matalakontekstissä kommunikaatiokulttuurissa.

Small talk puolestaan ei ole suomalaisten vahvuutta, vaan suomalainen keskittyy ensisijaisesti asian kertomiseen ilman keskeytyksiä kuuntelevan osapuolen ollessa hiljaa. Suomessa kohteliaisuus ja kiitollisuus ilmaistaan sanojen lisäksi elein, esimerkiksi antamalla tilaa ja jättämällä toiset rauhaan tai tarjoamalla kahvit tutulle henkilölle. (Plym-Rissanen). Hiljaisuus kuuluu suomalaiseen kommunikaatiokulttuuriin, eikä sitä koeta epämiellyttäväksi tai vaivaannuttavaksi. Kiittäminen voi tapahtua hiljaiseen tapaan ilman sanoja katsekontaktilla ja pienellä nyökkäyksellä (Nieminen 2014). Nämä ovat piirteitä korkeakontekstisestä kulttuurista, joka on ominaista itäisille maille.

Erin Meyerin (2015, 39) luomassa kommunikaatioskaalassa (kuvio 3) Suomi sijoittuu matalakontekstiselle puolelle, mutta melko lähelle skaalan keskikohtaa. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että suomalaisessa viestinnässä ja kommunikaatiossa on piirteitä niin matala- kuin korkeakontekstisestä kulttuurista. Kommunikaatio- ja viestintäkulttuuri ovat siis sanojen puolesta suoraan ja yksinkertaista, mutta eleet ja ilmeet sekä hiljaisuus ovat mukana kommunikaatiossa ja viestin tulkinnoissa (Meyer 2015, 39).

Matalakontekstinen

Korkeakontekstinen

Suomi

Japani



Kuvio 3. Kommunikaatioskaala (Meyer 2015, 39).

Suomalaisessa työkuultuurissa palautteenanto on vajavaista. Palautetta pitäisi antaa enemmän, jotta työn imu, eli työhön liittyvä ilo, innostuneisuus sekä flow-tila, eli optimaalinen työntekotila, paranisi. Positiivinen palaute luo työntekijälle myönteistä kuvaa työn teosta ja omasta kädenjäljestä työpaikalla, ja parhaimmillaan se lähentää ja piristää työyhteisöä. Palaute tukee myös työntekijän työidentiteettiä ja motivoi työntekijää. (Sarkkinen 2017.) Positiivisen palautteen lisäksi myös negatiivista palautetta tulee antaa työntekijälle kehittymisen kannalta. Suomalaisessa työkuultuurissa on pitkään vallinnut suoran negatiivisen palautteen antamisen kulttuuri, jossa arvostellaan, ja pahimmillaan etsitään syyllistä virheeseen työyhteisön jäsenten edessä (Roivainen 2015). Suomalaisessa työkuultuurissa ei arvosteta turhia kehuja, mutta myöskään turhaa negatiivista palautetta ei kuunnella.

Myös käyntikorttien antaminen on eräänlainen viestinnän väline. Sillä voidaan viestiä, että halutaan olla yhteydessä kaupankäynnin tai muun liiketoimintaan liittyvän asian tiimoilta. Käyntikorttien vaihtamiseen ei Suomessa liity minkäänlaista etikettiä, vaan niiden vaihtamisen jälkeen kortit laitetaan nopeasti pois. Mikäli toista osapuolta haluaa erityisesti kunnioittaa, voi käyntikorttia tutkailla pienen hetken ja mahdollisesti vaihtaa muuttaman sanan esimerkiksi työtehtävistä. (Mikluha 1998, 147.)

### 3.1.3 Itseohjautuvuus ja vastuullisuus

Suomalainen työkuultuuri on moniin maihin verrattuna itseohjautuva ja vastuullinen. Kuten aiemmin mainittu, esimies ei valvo jatkuvasti alaisten työntekoa ja alaiset saavat päättää itse työn toteuttamisesta. (Maahanmuuttovirasto.) Oma-aloitteisuutta arvostetaan suomalaisissa työyhteisöissä. Oma-aloitteisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee asian, jonka hän katsoo olevan kesken tai vaativan huomiota ja esimies ei ole käskenyt työntekijää tekemään kyseistä tehtävää. Oma-aloitteisuuteen kuuluu myös ongelmien ratkominen ilman pyyntöä. Mikäli työntekijä huomaa puutteita jonkin työtehtävän toteutuksessa, hän voi ehdottaa parempaa toteutustapaa. Kun suomalaisessa työkuultuurissa työntekijä on saanut yhden työn valmiiksi, on asiallista aloittaa toisen työn teko tai käydä kysymässä lisätyötä, eikä jäädä odottamaan esimieheltä uutta tehtävää. (Vartiainen-Ora 2007, 74.) Tällainen oma-aloitteisuus on arvostettavaa, sillä se viittaa työntekijän korkeaan työmoraaliin ja -motivaatioon.

Suomalaisen työkuultuurin aikakäsitys on lineaarinen ja monokroninen. Aikakäsitteellä antropologi Edward T. Hall kuvaa kulttuurin tapaa ymmärtää ajan kulu. Tapoja ymmärtää

aikaa on kaksi: polykroninen (P-aika) ja monokroninen (M-aika) aikaorientaatio. P-aikaorientoituneissa kulttuureissa ihmiset keskittyvät moneen tehtävään samaan aikaan, ja aika on ihmissuhdekeskeistä. Myöhästyminen tapaamisesta on sallittua, mikäli henkilö myöhästyy sosiaalisesta syystä. M-aikaorientoituneissa kulttuureissa puolestaan tehtävät tehdään yksi kerrallaan tärkeysjärjestyksessä, ja aika on yksilökeskeistä. M-aikaorientoituneissa maissa on usein käytössä sanonta ”aika on rahaa”, eli myöhästyminen nähdään ajan menettämisenä, ja sitä tulee välttää. (Tmg 2007.)

Itseohjautuva ja M-aikaorientoitunut työkuulttuuri takaa sen, että työntekijät pitävät itse huolen työpaikalle saapumisesta ajoissa. Jos työt on määrätty alkavaksi kello kahdeksan, tulevat työntekijät paikalle siihen aikaan, eikä esimerkiksi varttia yli kahdeksan. Myöhästyminen on kohteliasta ilmoittaa mahdollisimman ajoissa, jotta odottava osapuoli on tietoinen myöhästyisestä. Mikäli työpaikalla on käytössä liukuva työaika, on työntekijän omalla vastuulla pitää huoli siitä, että hän tekee sovitun pituisen työpäivän. (Maahanmuuttovirasto.) Suomessa on yhä käytössä vanha sananlasku ”aika on rahaa”, ja se kuvaa hyvin suomalaisten ajankäyttöä ja täsmällisyyttä sekä vahvistaa käsitettä Suomen M-aikaorientoituneesta työkuulttuurista.

Vastuullisuus on arvostettua suomalaisessa työkuulttuurissa, ja työntekijän odotetaan tekevän työt, jotka on sovittu tehtäviksi. Tiimin kokouksissa voidaan päättää jokaisen tiimin jäsenen työtehtävistä, ja tehtävien odotetaan olevan täysin valmiina sovittuun aikaan mennessä. Työntekijän odotetaan itse aikatauluttavan ja toteuttavan annetut työtehtävät ilman, että häntä käsketään tekemään työnsä. (Vartiainen-Ora 2007, 75.)

#### 3.1.4 Sitoutuneisuus ja työtehokkuus

Suomalaisessa työkuulttuurissa ei näy työntekijöiden puolelta suurta sitoutumista työnantajayrityksiin. Markkinatutkimusyriitys Kantar-TNS:n toteuttaman tutkimuksen mukaan suomalaista työntekijöistä vain 11 prosenttia on aktiivisesti sitoutuneita yritykseen, ja tekevät päivittäin parhaansa sekä ovat läsnä henkisesti ja fyysisesti. 75 prosenttia on puolestaan melko sitoutuneita. Tämä ryhmä tulee töihin ja suoriutuu töistään siedettävästi, mutta eivät ponnistele kehittääkseen yrityksen toimintaa tai omaa osaamistaan. Jäljelle jäävä 14 prosenttia työntekijöistä on aktiivisesti sitoutumattomia. He eivät keskity työtehtäviinsä tai hoida omia osuuksiaan huolella ja voivat tuottaa yritykselle jopa tappiota. (Tenhunen 2015.)

Pienempään työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa osaltaan myös tietoisuus hyvinvoinnista. Jyväskylän yliopiston kahdeksan vuotta kestäneessä seurantatutkimuksessa kävi ilmi, että he, jotka olivat erittäin sitoutuneita työnantajayritykseen, kokivat enemmän työn kuormittavuutta kuin työntekijät, joiden sitoutuneisuus oli vähäisempää. Ylisitoutuneet työntekijät raportoivat myös kokevansa palkkion liian pieneksi suhteessa työmäärään. (Blencowe, 2016.)

Työntekijöiden lisäksi suomalainen yrityskään ei ole enää kovin sitoutunut työntekijöihinsä tänä päivänä. Tämä näkyy muun muassa YT-neuvotteluina ja organisaatiomuutoksina, ja työntekijän on ymmärrettävä, että työpaikka ei välttämättä ole ikuinen. Sitoutuneisuus vaihtelee organisaatioittain, ja jotkut yritykset ovat enemmän sitoutuneita työntekijöihinsä kuin toiset. (Komonen 2020.)

Suomalaisessa työskulttuurissa työntekijöitä sitoutetaan yritykseen muun muassa palkan, osakeomistuksen ja työsuhte-etujen avulla (Komonen 2020), mutta työntekijät arvostavat myös aineettomia etuja, kuten hyviä kehittymismahdollisuuksia, sosiaalista tukea esimerkiksi kollegoiltaan ja tunnustusta osaamisesta. Myöskään luottamista johtoon ei tule sivuuttaa, kun puhutaan työntekijöiden sitoutumisesta. (Nederström 2019.) Yleisellä organisaatiokulttuurilla on lisäksi suuri vaikutus suomalaisten työhön sitoutumiseen. Avoin viestintä ja palautteenanto vaikuttavat työn imuun ja siten viestintää ja palautteenantoa lisäämällä voidaan parantaa työmotivaatiota ja sitoutumista. (Sarkkinen 2017.)

Työntekijöiden pienempi sitoutuneisuus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita vähentyntä työtehokkuutta, vaikka sitoutuneisuus yleensä vaikuttaakin työtehokkuuteen myönteisesti (Sahimaa 2017, 20). Työtehokkuuteen vaikuttavat sitoutumisen lisäksi muun muassa työn tauottaminen, kiireen väheneminen ja toimistotilojen rakenne. Avokonttorin puhemelu voi puolestaan huonontaa työtehokkuutta keskittymisen herpaantuessa (Paananen 2019).

Työn tauottaminen on tärkeää tehokkuuden kannalta, sillä taukojen aikana voi irtautua työstä. Työstä irtautuminen puolestaan vähentää stressiä, virkistää ja auttaa keskittymään työntekoon paremmin. (Sianoja & Kinnunen & de Bloom & Korpela & Geurts 2016.) Suomessa työaika ja työn ohessa pidettäviä taukoja säädellään työaikalaila ja työehtosopimuksilla, ja näin osaltaan parannetaan työn tehokkuutta. Säännetty työaika luo aikaa vapaa-ajan harrastuksille ja työstä palautumiselle, ja näillä puolestaan on yhteys työtyytyväisyyteen, työssä jaksamiseen ja työtehokkuuteen. (Työterveyslaitos.)

## 3.2 Japanilainen työkuulttuuri

Japanilainen työkuulttuuri eroaa suuresti suomalaisille tutusta, hyvin tasa-arvoisesta, matalahierarkkisesta ja tehokkaasta työkuulttuurista. Japanilaisessa työkuulttuurissa on Suomen työkuulttuuriin verraten korkea valtaetäisyys sekä epätasa-arvoisia toimintatapoja. Kommunikointi painottuu korkeakuulttuuriseen tapaan sanattomaan viestintään ja siihen, mitä jätetään sanomatta ja millä tavalla asia sanotaan, sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mitä on sanottu (Meyer 2015, 39).

Japanin työkuulttuurin jyrkkä hierarkkisuus on melkein utopiaa suomalaisille, ja japanilaisten päätöksentekotapa veisi suomalaiselta aikaa tottua. Japanilainen tehokkuus jakaa mielipiteitä, ja vaikka japanilaisten työntekijöiden sitoutuneisuus yhteen yritykseen on vahvaa, se ei aina ole myönteinen asia, kuten tulemme huomaamaan. Tutustumme seuraavaksi tarkemmin japanilaiseen työkuulttuuriin.

### 3.2.1 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Japanin työkuulttuurissa vallitsee yksi maailman korkein valtaetäisyys (Meyer 2015, 125). Korkean valtaetäisyyden maissa esiintyy korkeaa hierarkiaa ja muodollista työkuulttuuria. Esimies on korkeammassa asemassa työntekijöihin nähden, ja häneltä odotetaan vankkaa osaamista johtamisesta (Hosftede Insights 2019). Esimiestä myös konsultoidaan työntekijöiden puolesta usein.

Japanilaiset odottavat johtajaltaan osaamista, ammattitaitoa sekä hyviä käytöstapoja ja etikettien tuntemista. Johtaja ei johda vain yritystä, vaan edustaa koko työyhteisöä, joten hänen tulee osata tuntea tilaisuuksien etiketit ja käyttäytyä niiden mukaisesti. (Md Yusof & Othman 2016, 178.) Esimies on aina korkeimmassa asemassa, ja häntä tulee kunnioittaa sen mukaisesti. Kun saapuu esimerkiksi neuvottelutilaisuuteen, esimiestä tulee aina tervehtiä ensimmäiseksi ja sen jälkeen vaihtaa tervehdykset muiden henkilöiden kanssa arvojärjestyksessä. Mikäli tervehtii toisia osapuolia väärässä järjestyksessä, voi menettää mahdollisuuden seuraavaan tapaamiseen tai jopa kokonaan mahdollisuuden yhteistyöhön. (Meyer 2015, 133.)

Päätökset tehdään yhdessä, mutta jyrkän hierarkkisesti. Japanissa käytetään *ringi* -päätöksentekomenetelmää, jossa jokainen johtoon kuuluva pääsee osallistumaan päätök-

sentekoon etenkin suuremmissa muutoksissa. Muutosehdotus lähtee liikkeelle keskijohdosta, jossa jokainen keskijohtoon kuuluva lukee ehdotuksen, tekee tarvittavat muutokset ja hyväksyy ehdotuksen laittamalla siihen oman leimansa, eli niin sanotun japanilaisen allekirjoituksen. Hyväksynnän jälkeen ehdotus lähetetään ylemmälle tasolle, joka käy läpi saman prosessin kuin edellinen taso. Mikäli ehdotusta muutetaan ylemmällä tasolla, lähetetään se takaisin alemmalle tasolle hyväksyttämistä varten. Tätä menetelmää käyttäen muutosehdotus on hyväksytty konsensuksella. Virallisesti ehdotus hyväksytään vasta muodollisessa kokouksessa, jota ennen jokainen päätöksentekoon osallistuva on jo kuitenkin hyväksynyt ehdotuksen. (Meyer 2015, 156-157.)

Mikäli käy niin, että työntekijä tuo toisen muutosehdotuksen kokoukseen, hänelle annetaan muodollinen mahdollisuus kertoa oma ideansa. Ehdotusta ei kuitenkaan lähtökohdaisesti hyväksytä, vaan sen sijaan konsensuksella hyväksytty ehdotus toteutetaan. Näin varmistetaan, että tapahtuva muutos ei vahingoita yhtiötä ja jokainen on sitoutunut muutokseen. (Meyer 2015, 156-157.) Ringi-menetelmällä pidetään yllä myös harmoniaa ja minimoidaan erimielisyydet. Kyseistä menetelmää on kritisoitu sen hitaudesta ja siitä, että yksittäiset johtajat pääsevät välttämään vastuuta menetelmän avulla (Meyer 2015, 157).

Yhtäläisiä työmahdollisuuksia koskevasta laista (Equal Employment Opportunity Law, EEOL) huolimatta japanilaisessa työkuulttuurissa tasa-arvo ei ole vahvassa asemassa. Saarivaltion pitkän, muusta maailmasta eristäytyneen historian vuoksi perinteiset sukupuoliroolit pitävät edelleen pintansa, ja muutos tasa-arvoisempaan yhteiskuntaan ja työkuultuuriin on edennyt hitaasti. Naiset eivät edelleenkään kuulu japanilaiseen työelämään. Perinteiset sukupuoliroolit pitävät pintansa työmarkkinoilla, minkä vuoksi työssäkäyvät naiset eivät saa vastuullisia töitä. Sen sijaan heitä palkataan määräaikaisiin tai epäsäännöllisiin töihin ja he kokevat epätasa-arvoa pienemmän palkan sekä työturvallisuuden osalta. (Hayashikawa & Manns 2019.)

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo ei toteudu japanilaisessa työkuulttuurissa, vaikka sen eteen pyritään tekemään töitä. Vuonna 2018 kahdestakymmenestä ministeristä vain yksi oli nainen, ja yrityksissä johtotehtävissä työskentelevistä vain 13 prosenttia oli naisia. (Aizawa 2018.) World Economic Forumien raportin (2019, 13) mukaan Japani sijoittui vuonna 2019 sijalle 144, kun tarkastellaan sukupuolen välistä eroa työmarkkinoilla. Ra-

portissa oli listattuna 152 maata. Japanissa ei siis kansainvälisestikään tarkasteluna toteudu tasa-arvo, vaan se on yksi maailman epätasa-arvoisimmista maista tasa-arvoa puoltavista laeista huolimatta.

Japanissa jopa tavallisten työntekijöiden välillä on sosiaalinen arvojärjestys riippuen muun muassa siitä, kuka on ollut yrityksessä pidempään töissä. Yrityksessä kauemmin töissä ollut on *senpai*, jonka vastuulla lähtökohtaisesti on tutustuttaa yritykseen uudempi työntekijä eli *kouhai*. Ensimmäisen vuoden aikana *kouhai* ei välttämättä pääse tekemään töitä, joihin hän on kouluttautunut, vaan joutuu purkamaan pahvilaatikoita, siivoamaan, jakamaan postia ja tekemään muuta työn kannalta vähäpätöisempiä tehtäviä. Vastuullisemmat työtehtävät ovat *senpain* hoidettavana. (Condon & Masumoto 2011, 11-12.)

*Senpai-kouhai* suhde on yleensä hierarkkisuuden lisäksi emotionaalinen. *Kouhai* on yleensä *senpain* vastuulla ja *senpai* ottaa vastuun uuden työntekijän tekemistä virheistä. *Kouhai* puolestaan auttaa vanhempaa parhaansa mukaan ja ottaa lähtökohtaisesti mielellään vähäpätöisemmän työtehtävät tehtäväkseen. *Kouhai* voi tulla *senpain* mukaan esimerkiksi asiakaskäynneille ja siten oppia hoitamaan vaativampia työtehtäviä. *Senpai* ei välttämättä ole *kouhaita* vanhempi, sillä yrityksessä kokemusvuodet määrittävät aseman. Mikäli *kouhai* on vanhempi kuin *senpai*, heidän välillään voi ilmetä ristiriitoja sosiaalisen aseman löytämisessä, sillä työpaikan ulkopuolella ikä määrittää sosiaalisen aseman. Työpaikan ulkopuolella iältään vanhempi on *senpai* ja nuorempi *kouhai*. (Condon & Masumoto 2011, 11-13.)

### 3.2.2 Kommunikaatio ja viestintä

Japanilainen kommunikaatiotapa on huomattavan korkeakontekstinen (kuvio 2). Korkeakontekstiseen kommunikointitapaan kuuluu epäsuora puhe, puheen ja puhujien hierarkkisuus, hiljaisuus sekä sanaton viestintä. Epäsuora puhe kuuluu jokapäiväiseen kommunikaatiotapaan, sillä japanilainen sanoo asiat niin, että se pitää harmoniaa yllä. Hyvä kommunikoiija käyttää kohteliaisuuksia, jättää tärkeitä asioita sanomatta, jotta kuulijat voivat ”lukea rivien välistä” ja ”lukea ilmaa” etenkin vaikeita asioita käytäessä läpi. (Mikluha 1998, 206.) Ilman lukemisella tarkoitetaan esimerkiksi kokouksen ilmapiirin jännittyneisyyden tuntemista, esimerkiksi väittely- tai ristiriitatilanteissa (Meyer 2015, 33). Kommunikoidessaan länsimaalaisten kanssa, japanilainen voi ”rivien välistä” lukiessaan tulkita viestin väärin, koska länsimaalainen ei yleensä tarkoita muuta, kuin mitä sanoo.

Japanissa epämiellyttävät asiat sanotaan lempeästi, ja japanilaiset eivät yleensä ilmaise negatiivista mielipidettä. Vastakkainasettelut eivät ylläpidä harmoniaa, minkä vuoksi japanilaiset ovat haluttomia asettumaan avoimesti muita vastaan. Mikäli eriävä mielipide joudutaan ilmaisemaan, se tulee ilmaista peitellysti esimerkiksi kolmannen osapuolen, eli viestinviejän kautta tai huumoriin vedoten. Ristiriitatilanteissa japanilainen pyrkii peilastamaan sekä omat, että muiden kasvot esimerkiksi tyyntymällä tilanteen. Suora negatiivinen puhe nähdään epäkohteliaana ja jopa loukkaavana ja sitä tulee välttää virallisissa kommunikointitilanteissa ja julkisilla paikoilla. (Mikluha 1998, 207-209.) Kuitenkin palautteenannossa japanilainen esimies painottaa kohtia, joissa alainen voi parantaa sen sijaan, että antaisi positiivista palautetta (Kopp 2019). Ongelmat kuitenkin ilmaistaan usein erittäin epäsuorasti puhumattomuudella, toisen puheen keskeyttämällä sekä tauoilla. Neuvottelutilanteissa hankalat tilanteet voidaan yrittää ohittaa tauon ja tarjoilun avulla. Tarjoilulla voidaan myös yrittää saada neuvottelut täysin lopetettua. (Mikluha 1996, 61.)

Kulttuurillinen hierarkkisuus näkyy arvojärjestyksen lisäksi myös japanilaisten kommunikaatiossa. Japanissa ei käytetä sanaa ”sinä”, viitattaessa toiseen henkilöön, vaan häntä puhutellaan ensisijaisesti sukunimellä. Kun henkilö on perheenjäsen tai läheinen ystävä, häntä voidaan puhutella etunimellä. Nimen loppuun tulee aina lisätä pääte, joka ilmaisee henkilön suhteen puhujaan. Näitä päätteitä on esimerkiksi *-chan*, *-kun*, *-san*, ja *-sama*. Muodolliset päätteet ovat *-san* ja *-sama*. *-Sama* päätettä käytetään, kun puhutaan keisarillisen perheen jäsenistä (esim. prinsessa, *ohime-sama*) tai jumalasta (*kami-sama*). Kaikista yleisin pääte on *-san*, mitä voidaan lähtökohtaisesti käyttää ketä tahansa puhuteltaessa. *-San* päätettä on turvallista käyttää, kun henkilö on epävarma, mitä päätettä tulee keskustelutilanteessa käyttää. (Dais, 2015.) Se voidaan karkeasti kääntää suomeksi ”herra” tai ”rouva” riippuen siitä, kumpaa sukupuolta puhutellaan.

Epämuodollisia päätteitä ovat *-chan*, ja *-kun*, joita käytetään yleensä puhuteltaessa lapsia. *-Chan* päätettä käytetään ensisijaisesti puhuteltaessa nuoria tyttöjä, mutta perheensä sisäisesti sitä voidaan käyttää puhuteltaessa ketä vain naispuolista henkilöä, kuten isoäitiä (*oba-chan*). *-Chan* päätettä voidaan käyttää myös puhuteltaessa poikia, mutta *-kun* pääte on turvallisempi valinta. *-Kun* päätettä voidaan käyttää myös puhuteltaessa läheistä, saman ikäistä miespuolista henkilöä, mutta iäkkäämpiä puhuteltaessa sitä ei ole soveliasta käyttää. (Dais 2015.) Nimien päätteitä on japanin kielessä monia, mutta nämä ovat yleisemmin käytetyt henkilöiden suhdetta kuvaavat päätteet.

Hierarkkisuus näkyy myös työpaikalla kommunikaatiossa ja mielipiteiden ilmaisussa. Töissä ei ole soveliasta kertoa aitoja mielipiteitä, vaan mielipiteiden tulee olla yhteenso-pivia esimiesten mielipiteiden, ja yrityksen arvojen kanssa (sosiaalinen mielipide, *tate-mae*). Japanilaisten valkokaulustyöntekijöiden toimenkuvaan kuuluu työnteon lisäksi yö-myöhään venyvät illanvietot, joissa kuluu paljon alkoholipitoisia juomia. Nämä illanvietot ovat yleensä esimiehen ehdottamia, ja alaisen ei ole soveliasta kieltäytyä niistä. Kun ilta on venynyt pitkäksi, ja alkoholipitoisia juomia on tullut nautittua, japanilaiset työntekijät voivat avoimesti puhua jopa mielipiteistään työtä ja työpaikkaa kohtaan ja näyttää todelliset tunteensa, tosin huumorilla höystettynä. Tätä aitoa, sisäistä ajatusta, jota harvoin jaetaan ulkopuolisten kanssa, kutsutaan *honneksi*. Vain illanvieton kaltaisissa tilaisuuksissa on soveliasta kertoa *honneistaan*, mutta seuraava päivänä kukaan ei puhu kenenkään todellisista ajatuksista. Työpaikalla palataan taas *tatemaen* pariin, jotta harmonia saadaan ylläpidettyä. (Porrasmaa 2012, 88.)

Korkeakulttuuriseen tapaan Japanissa on vahva sanattoman viestinnän kulttuuri. Suora katsekontakti on merkki ylimielisyydestä tai korkea-arvoisuudesta, minkä vuoksi tuijotusta tulee välttää ja silmiin tulee katsoa vain pikaisesti. Hymy voi ilmaista mitä vain tunnetta, sillä tunteiden liiallinen näyttäminen on sopimatonta. Hymyn merkityksen voi tietää vain sitä edeltäneestä tilanteesta, minkä vuoksi hyvä ”ilman lukemisen” taito on välttämätöntä väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Japanissa toisia ei ole sopivaa koskettaa luvatta eikä seistä liian lähellä keskustelukumppania, sillä kumarruksille on jätettävä tilaa. (Mikluha 1998, 211-212.) Japanilaiset tervehtivät toisiaan kumarruksella, mutta länsimaalaista yleensä kätellään. Tämä johtuu japanilaisten halusta ylläpitää harmoniaa, sillä länsimaalaiset eivät yleensä ymmärrä eri kumarruksien syvyyksien merkitystä. (Mikluha 1998, 213.) Täten kättely on turvallisempi vaihtoehto kummallekin osapuolelle.

Japanilaiseen sanattomaan viestintään kuuluu myös hyvä istuma-asento. Se on tärkeää neuvotteluissa, sillä japanilaisen mielestä ”ihmisellä ei ole henkistä tasapainoa, jos hänellä ei ole fyysistä tasapainoa” (Mikluha 1998, 214). Länsimainen rento istuma-asento voi siis vaikuttaa negatiivisesti neuvotteluiden sujumiseen.

Käyntikorttien vaihtaminen kuuluu tärkeänä osana japanilaiseen sanattomaan viestintään, ja sille on oma etikettinsä. Käyntikorttia pidetään ihmisen jatkeena, joka ilmaisee henkilön statuksen. Käyntikorttien vaihtaminen on Japanissa välttämätön muodollisuus ensi kertaa tavatessa, ja se tulee antaa kaikille seurueeseen kuuluville, joille on tullut

esitellyksi. Näissä tilanteissa vierailija ojentaa käyntikorttinsa aina ensin. Kun käyntikorttia ojentaa, on huolehdittava, että nimi on oikein päin saajaan nähden. Käyntikortti ojenetaan ja vastaanotetaan kahdella kädellä samalla kumartaen pienesti. Kun käyntikortit ovat vaihdettu, tulee niitä tutkailla ja kommentoida jonkin aikaa, minkä jälkeen saatu käyntikortti laitetaan pöydälle esille tapaamisen ajaksi. Käyntikortteja voi hypistellä tapaamisen aikana, ja se usein nähdään kohteliaana eleenä. Tapaamisen loputtua käyntikortti tulee laittaa rintataskuun tai käyntikorttikoteloon, mutta ei ikinä housujen takataskuun. Tällöin sen päälle mahdollisesti istuttaisiin ja loukattaisiin kortin antajaa. (Mikluha 1998, 204-205.)

### 3.2.3 Itseohjautuvuus ja vastuullisuus

Japanilainen työkuulttuuri ei ole kovin itseohjautuva, vaan työntekijät kysyvät esimiehellään työtehtäviä ja varmistavat, että he tekevät asiat oikein. Kollektiivisen kulttuurin tapaan japanissa esimies antaa käskyt työtehtävistä, ja työntekijät toteuttavat ne kyselemättä (Mikluha 1996, 128). Japanilaisen hierarkian mukaan esimies on loppupeleissä se, joka tekee päätöksen työn tekemisestä tai sen tekemättä jättämisestä. Oma-aloitteisuutta ei juurikaan esiinny, esimerkiksi jos työt loppuvat kesken työpäivän, työntekijät saattavat käyttää työaikaansa siirrelläkseen tietokoneen hiirtä kulmasta toiseen näyttäkseen kiireisiltä (Porrasmaa 2012, 98).

Japanilaisten vastuullisuus ilmenee etenkin heidän täsmällisyydessään. Japanilaiseen työkuulttuuriin kuuluu siis täsmällisyys ja he ovat usein kymmenenkin minuuttia ajoissa oli kyseessä sitten tapaaminen, lounas tai työpäivän alku. Voidaan siis sanoa, että Japanissa on M-aikaorientoitunut kulttuuri, jossa myöhästymistä ei katsota hyvällä. Japanissa kunnioitetaan toisia ja myöhästyminen on suuri epäkunnioituksen merkki etenkin, jos on tapaamassa vanhempaa kollegaa (*senpai*), esimiestä tai muuta korkea-arvoisempaa henkilöä. (Meyer 2015, 224-227.)

Japanilaiset eivät ole vastuussa vain omasta työsuorituksesta, vaan yhteisölliseen, harmonian ylläpitävään tapaan he ovat yhdessä vastuussa koko osaston, ja jopa yrityksen suorituksesta. Tiimityö on japanilaisessa työkuulttuurissa tärkeää ja työntekijät ovat valmiita keskeyttämään omat työt, jotta voivat auttaa kollegoitaan. Individualismi ei kuulu japanilaiseen työkuulttuuriin ja sen vuoksi henkilöt omat työtehtävät voivat myöhästyä tai jäädä tekemättä, mikäli hän auttaa kollegoitaan liian ahkeraan. (Morgan 2016.)

Japanilaisille vastuullisuus ilmenee myös työn erittäin tarkassa suunnittelussa. Työn suunnitteluun käytetään enemmän aikaa kuin itse työn toteutukseen, ja suunnitelmat ovatkin usein pilkuntarkkoja. Informaatiota kerätään ja sitä analysoidaan pieniä yksityiskohtia myöten. Tarkasti tehty suunnittelu takaa työn laadun ja toteutuksen järjestelmällisyyden. Työn tekeminen ei ole japanilaisessa kulttuurissa yhtä painotettu, kuin sen suunnittelu. Mikäli työtä lähdetään tekemään ilman tarkkaa suunnittelua, on se japanilaisen silmin vastuutonta ja voi potentiaalisesti aiheuttaa haittaa yritykselle. (Kopp 2019.)

#### 3.2.4 Sitoutuneisuus ja työtehokkuus

Vaikka Japanissa työpaikalle saavutaan aina ajoissa, ei töistä useinkaan päästä lähtemään ajoissa. Japanilaisessa työkulttuurissa vakituinen valkokaulustyöntekijä on usein sitoutunut koko elämänsä ajan yritykseen, mihin hän on päässyt töihin yliopistosta valmistuttuaan. Työpaikka on turvattu, ja työntekijän ei useinkaan tarvitse pelätä irtisanomista, mutta turvatyöpaikka vaatii työntekijältä uhrauksia (*kaisha-shugi*). (Porrasmaa 2012, 87-89.) Työpäivät voivat pahimmillaan olla jopa kaksikymmentätuntisia ja ylitöistä ei makseta palkkaa, sillä työntekijä tekee ylitöitä automaattisen ylennyksen kannustamana. Yli kuudenkymmenentunnin viikoittainen työaika ei ole poikkeuksellista, sillä Japanissa ei ole yhtä tarkkoja työaikalakeja, kuin esimerkiksi Suomessa. (Ronsse 2015.)

Palkattomat ylityöt, tai ylityöpalvelukset (*saabisu zangyo*), ovat lailla kiellettyjä, mutta käytännössä työntekijät ovat pakotettuja tekemään töitä virallisen työajan päätyttyä ja jopa lomapäivinäkin, koska kaikki muutkin tekevät niin. Työpäivät voivat venyä sosiaalisista ja harmoniaa ylläpitävistä syistä – japanilaisessa työkulttuurissa kun ei ole hyväksyttävää lähteä kotiin ennen esimiestä. Töitä ei välttämättä ylityöajalla kuitenkaan tehdä, vaan työntekijät saattavat kuluttaa aikansa vain siirtelemällä tietokoneen hiirtä (Porrasmaa 2012, 99.)

Työstä johtuvat kuolemat (*karoshi*) ovat surullisenkuluista ongelma japanilaisessa työ- kulttuurissa, ja se tunnistetaan viralliseksi kuolinsyyksi muun muassa liiallisen stressin ja ylitöiden aiheuttamaksi sydänkohtauksi tai aivohalvaukseksi (Ronsse 2015). Osa työntekijöistä päätyy tekemään itsemurhan työstressin tai liian suuren ylityömäärä vuoksi (Porrasmaa 2012, 88). Vuonna 2015 työ oli ainakin osasyynä 2159:n kuolemaan. Vuoden 2016 maaliskuuhun mennessä työhön liittyviä itsemurhia tai sen yrityksiä oli kertynyt jo 93 tapausta, kun *karoshi* -kuolemia kokonaisuudessaan oli tapahtunut ainakin 1456 kappaletta (McCurry 2016).

Pitkillä työpäivillä on terveystarkkien lisäksi muitakin varjopuolia. Työteho laskee työpäivän pituuden kasvaessa ja työntekijät saattavat nukahdella kesken päivän, esimerkiksi vessatauolla. Töitä tehdään hitaasti, mikäli haluaa töiden riittävän koko pitkien työpäivien ajaksi. (Porrasmaa 2012, 99.) Jopa tilastollisesti katsottuna japanilainen pitkien päivien työkuulttuuri on tehoton. Kaikista G7-maista Japani sijoittuu huonoimmalle sijalle tuottavuuden suhteen. Kun otetaan huomioon pitkät työpäivät, niiden terveystarkit ja niistä johdettavat kuolemantapaukset sekä työkuulttuurin tehottomuus, voidaan päätellä, että japanilaiset työntekijät riskeeraavat henkensä tyhjään takia. (Nadeau 2018.)

Jotkut japanilaiset yritykset ovat ottaneet käyttöön länsimaiden mallin työpäivien pituuksien suhteen. Työpäivät ovat kohtuullisia pituudeltaan ja ylipitkät päivät ovat jopa kielletty. Näissä yrityksissä on tehty positiivisia huomioita tehokkuuden nousun suhteen. (Porrasmaa 2012, 100.)

#### **4 Japanilaisen työntekijän perehdyttämisopas**

Japanin ja Suomen työkuulttuureissa on jonkin verran yhtäläisyyksiä, mutta lähtökohtaisesti ne eroavat toisistaan monella tavalla. Tässä opinnäytetyön osassa vertaamme työkuulttuureita toisiinsa ja teemme havaintoja kuulttuurieroista, joihin japanilainen työntekijä tulee perehdyttää, kun hän tulee Suomeen töihin.

Työkuulttuurillisten erojen vuoksi työpaikalla voi tapahtua suuria väärinymmärryksiä tai ristiriitatilanteita. Niiden välttämiseksi loin oppaan suomalaisen työkuulttuuriin perehdyttämistä varten. Työkuulttuuriin perehdyttämisen tavoitteena on siis omalta osaltaan sopeuttaa uusi työntekijä paikalliseen työkuulttuuriin siten, että ongelmat ja ristiriidat vähenvät työpaikalla ja uusi työntekijä pystyy vastaamaan työnantajan odotuksiin muun muassa toimintatapojen osalta. Tämän kappaleen pohjalta tehtiin perehdyttämisen tarkistuslista, joka löytyy liitteestä 1. Tarkistuslista on luotu tukemaan opasta, jotta perehdyttäessä kaikki asiat tulevat varmasti käytyä läpi.

##### **4.1 Perehdyttäminen suomalaiseen tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen**

Mikäli japanilainen työntekijä on työskennellyt erittäin perinteisessä japanilaisessa yrityksessä, hänen käsityksensä tasa-arvosta ja yhdenvertaisesta kohtelusta on hyvin erilainen verrattuna suomalaisen työntekijän käsitykseen. Japanilainen työntekijä on totunut

hierarkkiseen työyhteisöön, jossa esimies on oikeassa ja itsenäisiä päätöksiä ei juuri-kaan tehdä. Tämän vuoksi suomalainen tasa-arvoinen, matalahierarkkinen työyhteisö voi vaatia häneltä totuttelemista. Perehdytyksessä on otettava huomioon erot tasa-arvossa ja yhdenvertaisessa kohtelussa, ja uudelle työntekijälle tulee selittää, kuinka tasa-arvo Suomessa toimii.

### **Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus**

Tasa-arvo on Suomessa tärkeässä asemassa niin yhteiskunnassa kuin työelämässäkin, ja sen merkitystä ei tule vähätellä. Tasa-arvoon perehdyttämisessä voidaan lähteä liikkeelle laeista, jotka ohjaavat tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta Suomessa. Kuten aiemmin mainittu, nämä lait ovat yhdenvertaisuuslaki ja laki naisen ja miehen välisestä tasa-arvosta sekä perustuslain yhdenvertaisuuspykälä.

Perehdyttävälle on hyvä selvittää erikseen tarkemmin naisten ja miesten välinen tasa-arvo sekä hänen mahdollisuutensa nousta vaativampiin tehtäviin. Hänelle on hyvä tuoda ilmi ylenemisen perusteet, sillä ylennykset eivät ole Suomessa automaattisia ja iästä riippuvaisia, toisin kuin Japanissa. Ylennyksen saaminen vaatii osaamista ja sen näyttöä, mutta sukupuolella tai etnisellä taustalla ei ole merkitystä.

Perehdyttävälle tulee myös kertoa työntekijöiden keskinäinen yhdenvertaisuus. Japanilaiselle tulee selvittää etenkin perehdyttäjän tasavertainen suhde perehdyttävään, sillä hän voi mieltää perehdyttäjän *senpaikseen*, eli uutta työntekijää tukevaksi, hierarkiassa koreammalla olevaksi vanhemmaksi ja osaavammaksi työntekijäksi. Vaikka toinen työntekijä on ollut kauemmin yrityksessä, se ei tarkoita, että hän olisi yritykselle arvokkaampi kuin uusi työntekijä. Tämä on hyvä selittää työntekijälle, jotta hän ymmärtää tasa-arvon merkityksen suomalaisessa työkuulttuurissa, ja tietää olevansa yhtä arvokas yritykselle, kuin työtä pidemmän aikaa tehnyt työntekijä. Se voi parantaa työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen ja yhdenvertaisuuden tunnetta työyhteisössä.

Mikäli japanilaista työntekijää ei perehdytetä riittävästi suomalaiseen tasa-arvoisuuteen ongelmia voi mahdollisesti ilmetä, mikäli japanilaisen miehen esimiehenä on nainen. Naiset eivät lähtökohtaisesti ole kuulunut japanilaiseen työelämään tai ovat tehneet vähemmän arvotettuja töitä eivätkä ole edenneet esimiesasemaan. Kun nainen on japanilaisen työntekijän esimiehenä, työntekijällä voi ilmetä kapinallisuutta, jos hän ajattelee, ettei nainen ole pätevä hoitamaan esimiehen tehtäviä. Tämä voi luoda ongelmia tiimityöhön,

ja mahdollisesti työpaikkakiusaamista työyhteisössä, mutta myös luoda erilaisia sosiaalisia ongelmia esimiehen ja alaisen välille.

Ongelmia tasa-arvon yhdenvertaisuuden kanssa voi syntyä myös siinä tapauksessa, kun japanilaiselta naiselta odotetaan yhtä vahvaa ja ammattimaista käyttäytymistä kuin suomalaiselta naiselta. Kun Japanissa nainen on miestä heikommassa asemassa niin yhteiskunnassa kuin kotiloissakin, voi perinteinen japanilainen nainen tuntea olonsa erittäin epämukavaksi suomalaisten odotusten keskellä. Odotukset voivat tuntua japanilaiselta naisesta raskaalta, mikäli hän on tottunut olemaan heikompi osapuoli japanilaisessa työelämässä. Näiden ongelmien vähentämiseksi on tärkeää tutustuttaa japanilainen työntekijä tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen. Aiheisiin perehdyttämiseen on hyvä käyttää paljon aikaa, sillä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat suomalaisen työkuulttuurin sekä yhteiskunnan kulmakiviä.

### **Matalahierarkkisuus**

Lakeihin ja tasa-arvoon perehdyttämisen jälkeen johtamisen matalahierarkkisuus on hyvä selittää japanilaiselle työntekijälle perusteellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että uuden työntekijän kanssa on käytävä läpi johtamistapa sekä päätöksentekotapa, esimiehen etunimipainitteinen puhuttelutapa sekä itsenäiset ja oma-aloitteiset työskentelymenetelmät. Hänelle on painotettava, että esimies ei juurikaan valvo työntekoa, vaan luottaa työntekijöihinsä ja heidän ammattitaitoonsa. Ongelmatilanteissa voi kuitenkin aina käännyä esimiehen tai kollegan puoleen, eikä asiaa tarvitse itse ratkoa. Esimiehet haluavat usein myös kuulla alaistensa mielipiteet, ja jokainen voi omalla mielipiteellään osallistua päätöksentekoon tai ehdottaa muutosta, jonka huomaa tarpeelliseksi.

Mikäli japanilaista työntekijää ei perehdytetä suomalaisen johtamisen matalahierarkkisuuteen, voi hän kokea esimiehensä oleva pätemätön hoitamaan hänelle annettua roolia. Se voi potentiaalisesti luoda ristiriitaitilanteita työyhteisössä ja haitata työntekoa. Työntekijä ei välttämättä näe johtajaa johtajana, mikä voi vaikuttaa hänen sisäiseen motivaationsa ja työtehokkuuteensa. On tärkeää selvittää hänelle, että vaikka esimies on samanarvoinen työntekijöiden kanssa ja voi lounastaa alaisen kanssa, on hän silti esimies ja tarvittaessa neuvoo työntekijää sekä päättää asioista, joihin työntekijällä ei ole valtuuksia. Tämä voi hieman auttaa japanilaisen työntekijän matalaan hierarkiaan sopeutumista, kun hän on tietoinen, että esimies on kaikesta huolimatta esimies.

## **Epätasa-arvoinen kohtelu**

Perehdyttävälle tulee myös kertoa miten toimia, jos hän kokee tai huomaa epätasa-arvoista kohtelua, seksuaalista häirintää tai työpaikkakiusaamista. Hänen tulee olla tietoinen oikeuksistaan etenkin, kun ne eroavat siitä, mihin hän on totunut. Suomessa eriarvoiseen kohteluun puututaan melko herkästi ja etenkin seksuaalista häirintää ei sallita työpaikoilla. Seksuaaliseen häirintään keskittyvä Me too –kampanja on tuonut ilmi työpaikoilla tapahtuvaa seksuaalista häirintää, ja ongelma on tiedostettu (Kerola 2018). Seksuaalisen häirinnän tiedostamisen ja siihen ajoissa puuttumisen kannalta on tärkeää tuoda väärinkäytökset ilmi, jotta ongelmat saataisiin ratkaistua ajoissa. Tieto siitä, että tilanteisiin puututaan, luo turvallisuudentunnetta japanilaiselle työntekijälle, ja voi edistää työpaikkaan sitoutumista.

### **4.2 Perehdyttäminen suomalaiseseen kommunikaatioon ja viestintään**

Kun japanilainen työntekijä saapuu Suomeen, hän tulee huomaamaan suuren eron Japanin ja Suomen kommunikointi- ja viestintätavoissa. Häneltä menee aikaa sopeutua suomalaiseen matalakontekstiseen kommunikaatio- ja viestintäkulttuuriin tullessaan erittäin korkeakontekstisesta kulttuurista (kuvio 3). Koska kommunikaatio ja viestintä ovat sujuvan yhteistyön lähtökohdat, on kyseiseen aihealueeseen perehdyttämiseen hyvä käyttää reilusti aikaa. Kun kommunikaatio- ja viestintätavat ovat kaikkien ymmärryksessä, voidaan erinäiset ristiriidat ja ongelmatilanteet selvittää puhumalla.

### **Sanallinen viestintä**

Kommunikaatioon ja viestintään perehdyttäminen voidaan aloittaa sanottujen asioiden merkityksen painottamisesta. Suomalaisessa kommunikaatiossa sanotaan asiat niin kuin ne ovat. Lauseilla tai sanoilla on erittäin harvoin piilomerkityksiä, kun taas Japanissa painopiste on sanomatta jätetyissä asioissa ja kehonkielessä. Suomessa piilomerkityksiin ei lähtökohtaisesti työkommunikaatiossa ja -viestinnässä törmää, toisin kuin japanilaisessa kommunikointikulttuurissa. Perehdyttävälle on siis kerrottava, että suomalaisessa kommunikaatiossa keskitytään pääasiallisesti ääneen sanottuihin asioihin. Jotta kommunikaatio sujuisi ja asiat ymmärretään oikein, on tästä aiheesta hyvä aloittaa kommunikaatioon perehdyttäminen.

Lisäksi perehdyttämisen alkuun on hyvä kertoa perehdytettävälle suomalaisesta hiljaisuudesta sekä puheen tauotuksesta. Siinä missä suomalaiselle tauot puheessa ja puhumattomuus ovat normaaleja, voi japanilainen kokea tilanteen negatiivisena tai muuten ongelmallisena, sillä hän on tottunut puhumattomuuden esimerkiksi neuvotteluiden aikana olevan merkki ristiriidasta tai ongelmasta. Jotta perehdyttämisen aikana ei tällaisia olettamuksia tulisi ja perehdyttämisen etenisi ilman väärinymmärryksiä, on asia hyvä käydä heti alkuun läpi perehdytettävän kanssa.

Japanilainen on hyvä totuttaa suomalaiseen kommunikaatiotapaan myös erityisesti sinuttelun, suoran puheen, negatiivisen keskustelun ja oman mielipiteen ilmaisun osalta, sillä Suomen ja Japanin kommunikointitavoissa on merkittäviä eroja. Kun japanilainen tulee töihin Suomeen, hän voi puhua japanilaiseen tapaan erittäin kohteliaasti, mikä ei lähtökohtaisesti kuitenkaan ole ongelma suomalaisessa työyhteisössä. Hänelle voidaan kuitenkin kertoa, että toisten sinuttelu ja etunimillä kutsuminen on suomalaisten tapa puhutella toisia, ja hän voi ajan kanssa oppia sinuttelemaan. Japanilainen työntekijä voi tuntea kuuluvansa paremmin työyhteisöön, kun hän oppii suomalaisten tavat puhua toisilleen, sillä yhdenmukaisuus luo turvallisuudentunnetta. Perehdytettävälle tulee lisäksi selvittää, että suomalaisessa työkuultuurissa puhutaan asioista suoraan ja melko kaunistelematta, ja negatiivisetkin asiat käydään läpi perusteellisesti, mikä on täysin erilaista japanilaiseen työkuultuuriin verrattuna, jossa suora puhe koetaan negatiivisena.

### **Oman mielipiteen ilmaisu**

Perehdytettävälle tulee kertoa, että hänen omaa mielipidettänsä, eli *honnea*, arvostetaan, ja kehitysehdotuksia otetaan yleensä vastaan ilomielin. Perehdytettävälle tulee selvittää, että suomalaisessa työkuultuurissa ei ole käytössä *tatema*, eli sosiaalinen mielipide, vaan jokaisen mielipide on arvokas ja monipuolisuus nähdään yleensä rikkautena. Tämän sisäistämiseen japanilaiselta työntekijältä voi mennä aikaa, sillä oman mielipiteen ilmaisu ei japanilaisessa työkuultuurissa ole lähtökohtaisesti hyväksyttävää vaan Japanissa pyritään harmonian ylläpitämiseen tilanteessa kuin tilanteessa.

Koska Japanissa *tatema* on ensisijainen mielipide mitä ilmaistaan, tulee *honnen*, eli oman mielipiteen ilmaisemisen merkitys todella selittää perehdytettävälle. Mikäli perehdytettävä ei pysty ilmaisemaan omaa mielipidettään, voidaan hänen ajatella olevan erityisen ujo tai mielistelevän esimiestä. Ujous saattaa vaikuttaa esimerkiksi hänelle tarjot-

tuihin työtehtäviin. On mahdollista, että esiintymistä sisältäviä työtehtäviä ei tarjota japanilaiselle työntekijälle, jos hänen ajatellaan olevan kykenemätön hoitamaan esiintymistä väärin oletetun ujuden vuoksi. Suoranainen mielistely nähdään Suomessa mauttomana käytöksenä, ja sitä tulisi välttää. Suomessa *tatemaen* käyttäminen voidaan nähdä mielistelynä ja se voi aiheuttaa paheksuntaa muissa työyhteisön jäsenissä. Jotta japanilainen työntekijä ei jäisi työyhteisön ulkopuolelle tai kokisi jopa työpaikkakiusaamista *tatemaen* vuoksi, on hänelle tärkeää selittää, miksi sitä tulisi välttää suomalaisessa työku-  
tuurissa.

### **Kielitaito**

Sanallisen kommunikaation lisäksi tulee ottaa huomioon perehdytettävän kielitaito. Mikäli japanilainen työntekijä ei osaa suomea, hänelle olisi hyvä tarjota mahdollisuus osallistua kielikurssille, tai vähintäänkin kertoa paikallisen kielen osaamisen merkitys maa-  
han sopeutumisessa ja antaa tietoa kielikurssien järjestäjistä. Kun paikallisen kielen osaaminen luo itsevarmuutta ja turvallisuuden tunnetta, se luo myös yhteisöllisyyttä ja syventää sidettä uuteen kotimaahan ja työpaikkaan. Paikallisen kielen tuntemus voi vaikuttaa sopeutumiseen positiivisesti, joten kielikurssin tarjoamista työntekijälle olisi hyvä harkita.

### **Sanaton viestintä**

Japanilainen työntekijä voi ymmärtää suomalaisen sanattoman viestinnän väärin. Japanissa sanaton viestintä on erittäin tärkeässä asemassa kommunikaatiossa, mutta Suomessa se on niukkaa. On tärkeää, että perehdytettävä oppii suomalaisen sanattoman kommunikointitavan ja huomaa, että sitä ei juurikaan käytetä, sillä japanilainen voi ”lukea ilmaa” väärin. Hän voi löytää viestien salattuja merkityksiä, mitä ei kuitenkaan ole tarkoitettu tai antaa ymmärtää oman asiansa väärin, jos hän ei sano asiaa suoraan vaan viesti olisi tarkoitus lukea rivien välistä.

Vääriymmärretyt viestit voivat vaikuttaa paitsi työhön ja työyhteisöön negatiivisesti, ne voivat luoda henkilökohtaisia ristiriitoja viestin lähettäjän ja vastaanottajan välille. Mikäli viestin vastaanottaja ymmärtää viestin väärin tai sen lähettäjä kertoo asian kulttuuriin sopimattomalla tavalla, voi seuraukset olla pitkäaikaiset ja henkilökohtaisiin suhteisiin vaikuttava, jos vääriymmärryksiä ei selvitetä. Tämänkaltaisia tilanteita on hyvä ennal-

taehkäistä syvällisen kulttuuriin ja viestintään perehdyttämisen avulla, jotta väärinymmärrykset vähenisivät ja työt sujuisivat ongelmitta. Konkreettiset esimerkit voivat auttaa sanattoman viestinnän sisäistämässä, ja perehdyttävälle voi esimerkiksi kertoa suomalaisten ilmeiden merkityksestä. Hänelle voidaan kertoa myös kiitoksen eri tavoista, esimerkiksi nyökkääminen tai kahvin tarjoaminen toiselle käy kiitoksesta Suomessa.

### **Käyntikortit**

Perehdyttävälle on hyvä kertoa myös käyntikorttien antamisen arkipäiväisyys. Käyntikortit nähdään Suomessa vain yhteistietojen vaihtamisena, eli Japaniin verrattuna käyntikorttien antamisella ei ole juuri mitään merkitystä. Tämä on hyvä selittää, jotta käyntikorttien vaihtamisen aikana ei käy hämmentäviä tilanteita tai japanilainen ei kokisi itsensä loukatuksi, jos toinen osapuoli laittaa käyntikortin saman tien pois. Käyntikortteja ei Suomessa nykyään enää juurikaan käytetä, mutta jotkin perinteisemmät yritykset tai korkea-arvoisemmassa virassa olevat virkamiehet saattavat yhä antaa käyntikortteja. Japanilaiselle työntekijälle on hyvä selittää, että käyntikorttien käyttö on monessa yrityksessä vaihtunut LinkedIn -profiilien tietojen vaihtamiseen. Japanilaisen työntekijän ei pidä siis hätäntyä tai loukkaantua, mikäli osapuolilla ei ole antaa käyntikorttia sellaista ojentavalle.

### **4.3 Perehdyttäminen suomalaiseen itseohjautuvuuteen ja vastuullisuuteen**

Kun verrataan suomalaista ja japanilaista itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta, huomataan niissä olevan samankaltaisuuksia. Niin Japanissa kuin Suomessakin on M-ai-kaorientoitunut työkuulttuuri, mikä tarkoittaa sitä, että töissä ja tapaamisissa on oltava paikalla ajallaan ja myöhästymisestä tulee ilmoittaa odottavalle osapuolelle. Työ nähdään tärkeänä osana elämää, ja työnteon merkitystä ei tule erikseen selittää uudelle työntekijälle. Kun nämä aiheet ovat japanilaiselle tuttuja, uutta työntekijää ei tarvitse niihin erikseen perehdyttää.

Erot työkuulttuureissa löytyvät etenkin oma-aloitteisuudesta ja itseohjautuvuudesta, ja niihin japanilainen työntekijä tulee perehdyttää huolella. Suomalainen työkuulttuuri on individualistinen ja siten kulttuurissa arvostetaan oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja ahkeruutta. Suomessa esimies ei valvo työntekoa vaan tarvittaessa vain ohjaa sitä. Hän myös antaa työntekijöilleen enemmän vastuuta, kuin japanilainen esimies. Japanissa

esimieheltä odotetaan kollektiivisen kulttuurin tapaan johtajuutta ja selkeitä käskyjä työntekoon liittyen. Työntekijät eivät itse etsi työtä tehtäväksi, vaan aloitteen on tullava esimieheltä, ja kun työt on tehty, japanilainen työntekijä ei välttämättä etsi uutta työtä tehtäväksi. Työntekijöiltä odotetaan siis hyvinkin erilaisia työskentelytapoja. Japanilaiselle työntekijälle tulee selvittää työskentelytavat, joita häneltä odotetaan.

### **Esimiehen rooli**

Uusi työntekijä tulee siten perehdyttää suomalaiseen itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteisuuteen sekä esimiehen vähäiseen valvontaan. Perehdytettävälle tulee tehdä selväksi, että hänen tulee suunnitella ja aikatauluttaa työnteko itse ja esimies ei ole jatkuvasti ohjaamassa työntekoa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän on itse huolehdittava siitä, että hänelle kuuluvat työt tulee tehtyä ajallaan vaikka käyttäisi aikaansa kollegoiden auttamiseen.

Esimiehen taka-alaisen roolin merkitys tulee selittää perehdytettävälle siksi, jotta hän ei kokisi olevansa vähempiarvoinen kuin kollegansa. Jos työntekijä on tottunut esimiehen jatkuvaan neuvontaan ja Suomessa näin ei menetellä, voi hän kokea kuuluvansa työyhteisön ulkopuolelle. Perehdytettävän tulee ymmärtää, että esimies ei lähtökohtaisesti puutu alaistensa työhön, sillä uskoo heidän suoriutuvan töistään ilman hänen apuansa. Siten perehdytettävä voi ymmärtää häneen kohdistuvan luottamuksen määrän, ja kokea olevansa tärkeä jäsen työyhteisössä.

### **Itseohjautuvuus ja vastuullisuus**

Siinä missä japanilainen työntekijä kokee vastuukseen koko osaston tai jopa yrityksen tulokseen vaikuttamisen, suomalainen työntekijä ensisijaisesti huolehtii, että häneltä itseltään vaadittavat työtehtävät tulee tehtyä ajallaan. Japanilainen työntekijä voi keskeyttää omat työnsä auttaakseen toista ja ylläpitääkseen työyhteisön harmoniaa, mikä voi johtaa omien töiden tekemättä jättämiseen. Suomessa on usein tapana hoitaa ensin omat tehtävät, jonka jälkeen auttaa toista, mikäli aikaa jää jäljelle.

Mikäli japanilaista työntekijää ei perehdytetä itseohjautuvuuteen, hän voi mahdollisesti jättää omat työt tekemättä auttaessaan muita, kun kokee työyhteisön harmonian olevan tärkeämpää, kuin omista töistä suoriutuminen. Tämä puolestaan voi luoda kitkaa työyhteisössä.

teisössä, kun uudelta työntekijältä on odotettu töiden valmistumista tiettyyn aikaan mennessä, mutta hän ei ole näin menetellyt. Jotta tällaisia tilanteita ei pääsisi syntymään, japanilaiselle työntekijälle tulee selittää hänen työnsä merkitys konkreettisin esimerkein. Esimerkkeinä voidaan käyttää muun muassa työn tekemisen jättämisen merkitys muiden työn tekemiseen sekä työn kokonaisvaltaiseen onnistumiseen etenkin, mikäli kyseessä on tiimissä toteutettava projekti.

#### 4.4 Perehdyttäminen suomalaiseen sitoutuneisuuteen sekä työtehokkuuteen

Japanilainen ja suomalainen työhön sitoutuminen ja sitouttaminen eroavat toisistaan suuresti, minkä vuoksi on tärkeää käydä eroavaisuudet perehdytettävän kanssa läpi. Kun Japanissa työhön sitoutumisen odotetaan olevan automaattista ja elämänmittaista vakituisen työpaikan saannin vastikkeeksi, Suomessa yritysten on nähtävä vaivaa työntekijöiden sitouttamisen eteen, mutta työntekijöiden tulee ymmärtää työpaikan vakiintumattomuus.

#### **Työsuhteen elinkaari**

Suomessa työn jatkuminen ei ole automaattista, vaan työntekijä saatetaan irtisanoa esimerkiksi tuotannollistaloudellisista syistä. Japanilaiselle työntekijälle tulee tehdä selväksi, että työsuhde ei välttämättä ole ikuinen, mutta irtisanomisille tulee olla lainmukainen peruste.

On tärkeää selittää ymmärrettävästi lainmukaiset irtisanomisperusteet ja työsuhteen elinkaaren hallinta, jotta ulkomaalaisia työntekijöitä ei käytettäisi hyväksi ja heitä kohdeltaisiin lain vaatimalla tavalla yhdenvertaisesti. Mikäli ulkomaalainen työntekijä joudutaan irtisanomaan, on hän siten tietoinen oikeuksistaan ja osaa tarvittaessa hakeutua oikean avun piiriin. Tämä on yrityksellekin osaltaan vain positiivista, koska kaikenlainen väärä ja laitoin toiminta luo negatiivista työnantajakuvaa, ja voi tulevaisuudessa vaikeuttaa ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoimista.

#### **Sitouttaminen ja työtehokkuus hyvinvoinnin kautta**

Siinä missä työpaikan vakituisuus on Suomessa Japaniin verrattuna mahdollisesti epävarmempi, suomalainen työhön sitouttaminen on monipuolisempaa ja terveyttä edistävää. Kun Japanissa varman ja pitkäaikaisen työpaikan oletetaan riittävän työntekijöille,

Suomessa työntekijöille usein tarjotaan erilaisia työsuhde- ja palkkaetuja sekä koulutuksia ja itsensä kehittämismahdollisuuksia. Myös terveys ja hyvinvointi otetaan usein suomalaisissa yrityksissä huomioon muun muassa liikunta- ja kulttuurisetelien sekä palkallisen liikunnan avulla. Suomalainen yritys myös hyötyy työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin ylläpidosta, sillä kuten aiemmin mainittu, niillä on merkitystä työtehokkuuteen ja työssä viihtymiseen.

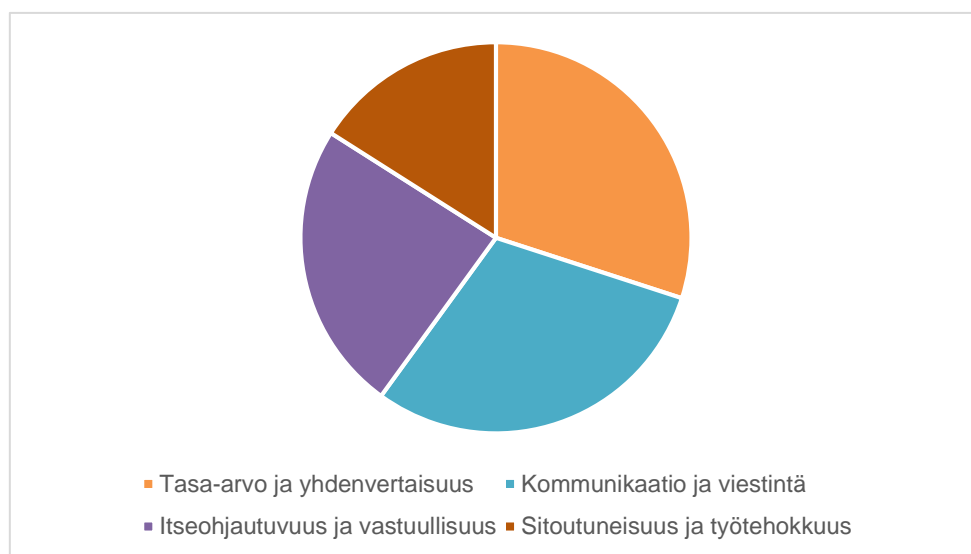
Perehdyttävälle tuleekin kertoa avoimesti työsuhde-eduista ja yleensäkin yrityksen henkilöstöpolitiikasta ainakin edellä mainittujen terveyteen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden kannalta. Kun Japanissa työntekijöiden hyvinvointiin ei juurikaan kiinnitetä huomiota, Suomessa se on melko suuressa asemassa henkilöstöpolitiikassa. Lisäksi Suomen laki määrittää työntekijän maksimimäärän, ylityöt ja niiden korvaamisen työntekijälle sekä työn tauotuksen. Sallitut ylityömäärät ovat kohtuullisia ja niissä on otettu huomioon työntekijän jaksaminen, toisin kuin Japanissa.

Koska työkyvystä ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on ensisijaisesti työntekijän tehtävä, tulee uusi työntekijä perehdyttää hänen oikeuksiinsa ja velvollisuuksiinsa niiden osalta. Perehdyttämisessä on käytävä läpi yrityksen tarjoamat mahdollisuudet liikunnan ja työstä palautumisen osalta sekä laki- ja työehtosopimussääteiset tauot. Työntekijälle tulee myös painottaa, että taukojen pitäminen on osaltaan hänen vastuullaan, ja hänen tulee itse pitää huoli, että hänelle kuuluvat tauot tulee pidettyä. Perehdyttävää on hyvä informoida, että mikäli työ käy työntekijän terveyden päälle, voidaan yhdessä työnantajan kanssa koittaa ratkaista ongelma tai etsiä uusia tehtäviä talon sisäältä. Tuen saanti luo turvallisuudentunnetta juuri uuteen maahan muuttaneelle, kun hän tietää, ettei joudu jäämään ongelmien kanssa yksin.

Japanilainen tulee siis perehdyttää suomalaiseen sitoutumiseen ja sitouttamiseen, työsuhde-etuihin ja hyvinvoinnin ylläpitoon yrityksen tarjoamien mahdollisuuksien osalta. Perehdyttävälle tulee myös selvittää tauot ja työn taottaminen sekä niiden merkitys työtehoon. Hänelle tulee myös selvittää toimintatavat, mikäli terveys pettää tai työntekijä huomaa työturvallisuuteen tai ergonomiaan liittyviä puutteita työssään. Näin perehdyttävä ymmärtää hyvinvoinnin ja työstä palautumisen merkityksen työntekoon ja työtehokkuuteen sekä osaa itse ylläpitää terveyttään. Tällä on positiivista merkitystä sekä työntekijälle itselleen että työyhteisölle ja yritykselle.

#### 4.5 Perehdyttämisen aikataulu

Perehdyttämisen aikatauluttamisessa on otettava huomioon työ kulttuurilliset eroavaisuudet aihealueittain. Niihin aihealueisiin, joissa on suurimmat erot, on mielestäni käytettävä enemmän aikaa kuin aiheisiin, joissa erot ovat pienet tai niitä ei ole. Tämä takaa sen, että perehdytettävä oppii työ kulttuurilliset erot tarpeeksi hyvin ja aikaa ei käytetä turhaan perehdytettävälle mahdollisesti jo selviin asioihin. Japanista tulevan työntekijän perehdyttämisen aikataulu kaaviomuodossa (kuvio 4) voisi näyttää mielestäni esimerkiksi seuraavanlaiselta:



Kuvio 4. Perehdyttämisen aikataulu.

Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen sekä kommunikaatioon ja viestintään käyttäisin eniten aikaa, sillä kulttuurilliset erot ovat näissä aihealueissa suurimmat. Koska tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat niin yleiskulttuurin kuin työ kulttuurin kulmakiviä, niihin perehdyttämiseen tulee käyttää reilusti aikaa, jotta japanilainen työntekijä sopeutuu hyvin Suomeen. Kommunikaatio ja viestintä ovat puolestaan taas välttämättömiä toisten ymmärtämiseksi, minkä vuoksi on tärkeää, että paikalliset kommunikointi- ja viestintätavat tulevat tutuiksi uudelle työntekijälle. Näihin aihealueisiin huolellinen perehdyttäminen vähentää myös ristiriitatilanteita, kun asiat saadaan selvitettyä kommunikoidessa niin, että kaikki ymmärtävät viestin oikein.

Itseohjautuvuuteen ja vastuullisuuteen käyttäisin hieman vähemmän aikaa, kuin edellä mainittuihin aihealueisiin, sillä tässä aihealueessa on jonkin verran eroja Suomen ja Japanin työkulttuurien toimintatapojen välillä. Erityisesti itseohjautuvuuteen totuttelu voi japanilaiselta työntekijältä viedä aikaa, minkä vuoksi perehdyttäminen aiheeseen ja käytännön itseohjautuvuuteen on tärkeää.

Sitoutuneisuuteen ja työtehokkuuteen perehdyttämiseen käyttäisin aihealueista vähiten aikaa. Se ei kuitenkaan tarkoita, että tämä aihealue olisi vähemmän tärkeä kuin muut, mutta aihealue on melko helposti sisäistettävä ja toteutettava käytännössä. Sitoutuneisuus ja työtehokkuus usein myös kehittyvät ajan kanssa, ja asiat voidaan tarvittaessa käydä läpi työnteon ohella. Asiat olisivat mielestäni hyvä kuitenkin käydä perehdytettävän kanssa huolella lävitse sekä mahdollisesti autettava esimerkiksi työn tauottamisen suhteen luomalla kirjallinen tautusjärjestelmä.

Aikatauluttamisessa tulee ottaa huomioon perehdytettävän henkilökohtainen tietotaito paikallisesta kulttuurista. Mikäli hän ei tunne paikallista työkulttuuria ollenkaan, on perehdyttämiseen hyvä käyttää enemmän aikaa, kuin kulttuurin jo tuntevan henkilön perehdyttämiseen. (Vartiainen-Ora 2007, 62.)

## 5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä on keskitytty japanilaisen työntekijän perehdyttämiseen suomalaisen työkulttuuriin, mutta perehdytystä suunniteltaessa on kokonaisvaltaisesti otettava huomioon myös muiden työntekijöiden perehdyttäminen jonkinasteisesti japanilaiseen työkulttuuriin. Kun työpaikalla ymmärretään kulttuurilliset eroavaisuudet, voi ristiriitatilanteet ja ongelmatilanteet ratketa nopeammin tai jopa kokonaisuudessaan vähentyä. Kulttuurillinen ymmärryys myös lisää yhteisymmärrystä, kun jokainen työntekijä ymmärtää, mistä tietyt toimintatavat ja arvot ovat lähtöisin.

Aihe opinnäytetyöhön syntyi ollessani opiskelijavaihdossa Japanin Tokiossa yhden lukukauden ajan. Huomasin kulttuurin tuntemisen merkityksen, kun jouduin tilanteisiin, joissa suomalaisilla toimintatavoilla olisi mahdollisesti loukannut toista osapuolta. Huomasin myös, että yhteiskuntaan sopeutuu nopeammin, kun on kulttuurista tietotaitoa. Myös kulttuurishokin vaiheen lieventyivät kulttuurin tuntemisen syventyessä. Tämä myös lisäsi itsevarmuutta toimia kulttuurienvälisissä kommunikaatitilanteissa ja pelko virheiden tekemisestä hälventyi. Mikäli virheitä tapahtui, niihin suhtauduttiin nopeammin, kun

osasin korjata tilanteen kulttuurillisen ymmärryksen ansioista. Tämä puolestaan edisti Japanissa viihtyvyyttä, joka puolestaan taas lisäsi maahan sopeutumista. Huomasin sopeutumisen olevan jatkuva prosessi, jossa ymmärrys lisää viihtyvyyttä ja viihtyvyys puolestaan maahan sopeutumista. Maahan sopeutuminen lisäsi taas kulttuurillista ymmärrystä. Prosessi vaikutti olevan minun kohdallani oravanpyörä, jossa asiat vaikuttavat vahvasti ja positiivisesti toisiinsa.

## 5.1 Arviointi

Kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen oli suuri motivaationlähde kirjoitustyön aikana. Kun olin itse kokenut toiseen kulttuuriin sopeutumisen vaikeuksia, oli opasta laatiessa helpompi asettua toisesta kulttuurista tulevan henkilön saappaisiin ja miettiä, mitkä ovat tärkeimmät asiat työkulttuuriin perehdyttämisessä. Opiskelijavaihdoistani oli siis suurta apua opinnäytetyötä laadittaessa.

Kulttuuriin sopeutuminen on pitkäkestoinen prosessi, ja paikalliseen työkulttuuriin perehdyttäminen osaltaan edistää kyseistä prosessia. Työkulttuuri on käsitteenä laaja, ja opinnäytetyöhön päätin siten valita ensisijaisen tärkeitä asioita sopeutumisen kannalta. Aiheesta olisi voinut kirjoittaa vielä yksityiskohtaisemmin ja enemmän, vaikka käsittelin melko laajasti suomalaisen ja japanilaisen työkulttuurin ominaispiirteitä sekä eroavaisuuksia.

Opinnäytetyöni on sikäli onnistunut, että loin ratkaisun tutkimusongelmaani (kuinka perehdyttää japanilainen työntekijä suomalaiseen työkulttuuriin) ja perehdyttämisopas on sisällöltään melko laaja ja siinä huomioidaan myös mahdolliset seuraukset ja ongelmatilanteet, mikäli maahanmuuttajaa ei perehdytetä paikalliseen työkulttuuriin. Opinnäytetyö voisi toisaalta olla vielä yksityiskohtaisempi ja tuoda ilmi enemmän konkreettisia esimerkkejä ja ehdotuksia suomalaiseen työkulttuuriin perehdyttämisen tavoista.

## 5.2 Jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyöni perehdyttämisopasta voitaisiin vielä kehittää konkreettisten ja yksityiskohtaisuuden osilta. Konkreettiset esimerkit suomalaiseen työkulttuuriin perehdyttämisestä tai toimenpiteiden laatiminen voisi olla seuraava askel opasta kehitettäessä. Perehdyttämisoppaan pohjalta voitaisiin suunnitella tarkka perehdyttämissuunnitelma ja luoda

konkreettiset toimenpiteet siihen, kuinka japanilainen työntekijä voitaisiin perehdyttää kyseisiin aiheisiin. Aiheisiin voitaisiin pureutua yksityiskohtaisemmin ja syvällisemmin etenkin sen jälkeen, kun perehdytettävä on saavuttanut perusymmärryksen suomalaisesta työkultuurista.

Opinnäytetyöni pohjalta voitaisiin suunnitella ja luoda esimerkiksi työkuultuuriin perehdyttämispäivä koko työyhteisölle, jotta kulttuurillinen ymmärrys saavuttaa myös muutkin kuin itse perehdytettävän. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty vain japanilaisen työntekijän perehdyttämiseen suomalaiseen työkuultuuriin, mutta on tärkeää, että myös muu työyhteisö saa tietoa japanilaisesta työkuultuurista. Näin työyhteisön ilmapiiri muuttuu avoimemmaksi ja ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu yhdessä (Saari 2010, 83).

## Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu 14.12.2019.

Aizawa, Yuko 2018. Gender Equality in Japan Remains Bottom. NHK World Japan. <https://www3.nhk.or.jp/nhkworld/en/news/backstories/335/>. Luettu 6.2.2020.

Blencowe, Anette 2016. Yle. Oletko liian sitoutunut työhösi? Ei kannata, osoittaa suomalaistutkimus. <https://yle.fi/uutiset/3-8976860>. Luettu 3.3.2020.

Condon, C. John & Masumoto, Tomoko 2011. With Respect to the Japanese. Going to Work in Japan. Second edition. Nicholas Brealey Publishing, London.

Dais, Jessica 2015. Japanese Honorifics: Formal & Informal Name Suffixes. <https://takelessons.com/blog/japanese-honorifics-z05>. Luettu 29.2.2020.

Eklund, Anniina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy, Helsinki.

Haavasoja, Tuula 2017. JHL. Perehdytys - selitys, syy ja seuraus. <https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>. Luettu 1.3.2020.

Hayahikawa, Maki & Manns, Mark 2019. Japan's Systemic Barriers to gender equality. The Japan Times. <https://www.japantimes.co.jp/opinion/2019/07/04/commentary/japan-commentary/japans-systemic-barriers-gender-equality/#.XjvrFG5ul2w>. Luettu 6.2.2020.

Hofstede, Geert & Hofstede, Gert Jan & Minkov, Michael 2010. Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. Third edition. McGraw-Hill Education, New York. eBook. [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf). Luettu 15.4.2020.

Hofstede, Geert 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>. Luettu 15.4.2020.

Hofstede, Geert. Culture. The 6-D model of national culture. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>. Luettu 8.4.2020.

Hofstede Insights 2019. National Culture. <https://www.hofstede-insights.com/models/national-culture/>. Luettu 14.12.2019.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Nykypaino Oy, Vantaa.

Kangas, Pirkko 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Ab Edita Oy, Helsinki.

Kerola, Päivi 2018. Yle.fi. Uutiset. Vuosi Weinstein -paljastuksista — Mitä metoo kampanja on saanut aikaan, mitä ei? <https://yle.fi/uutiset/3-10440168>. Luettu 18.4.2020.

Keskuskauppakamari 2019. Keskuskauppakamarin naisjohtajakatsaus. Toimitusjohtajat ja johtoryhmät pörssiyrityksissä. <https://naisjohtajat.fi/wp-content/uploads/sites/28/2019/12/naisjohtajakatsaus-2019-1.pdf>. Luettu 29.12.2019.

Komonen, Maija 2020. Duunitori. Hyvinvointi. Työelämäntutkija suosittelee: ”Älä sitoudu yhteen työpaikkaan!” <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen>. Luettu 3.3.2020.

Kopp, Rochelle 2019. The Japan Times. Thinking of working in Japan? It's good to know what you're in for. <https://www.japantimes.co.jp/community/2019/01/30/how-tos/thinking-working-japan-good-know-youre/#.XmDX50Bul2w>. Luettu 5.2.2020.

Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media Oy, Helsinki.

Maahanmuuttovirasto. Movingtofinland.fi. Töissä Suomessa. Suomalainen työkuulttuuri. <http://www.movingtofinland.fi/sections/employment/fi>. Luettu 29.12.2019.

McCurry, Justin 2016. The Guardian. Death from overwork: Japan's 'karoshi' culture blamed for young man's heart failure. <https://www.theguardian.com/world/2016/oct/18/death-from-overwork-japans-karoshi-culture-blamed-young-mans-heart-failure>. Luettu 22.2.2020.

Md Yusof, Shazlinda & Othman, Rozhan 2016. Leadership for Creativity and Innovation: Is Japan Unique. Journal of Advanced Management Science. [https://www.researchgate.net/publication/283202132\\_Leadership\\_for\\_Creativity\\_and\\_Innovation\\_Is\\_Japan\\_Unique](https://www.researchgate.net/publication/283202132_Leadership_for_Creativity_and_Innovation_Is_Japan_Unique). Luettu 18.2.2020.

Meyer, Erin 2015. The Culture Map. Decoding how people think, lead, and get things done across cultures. PublicAffairs, New York.

Mikluha, Arja 1998. Kommunikointi eri maissa. Kauppakamari Oyj, Helsinki.

Mikuha, Arja 1996. Työkuulttuurit. Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. TT-Kustannustieto Oy, Helsinki.

Minilex. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. <https://www.minilex.fi/a/tyonantajan-velvollisuus-perehdyttää>. Luettu 3.3.2020.

Morgan, Nozomi 2016. How "Responsibility" is Different in the Japanese and American Workplace. <https://www.linkedin.com/pulse/how-responsibility-different-japanese-american-workplace-morgan/>. Luettu 5.3.2020.

Nadeau, Paul 2018. Tokyo Review. Japan by the Numbers: Productivity and Overwork. <https://www.tokyoreview.net/2018/07/japan-productivity-overwork/>. Luettu 22.2.2020.

Nederström, Mikael 2019. Psycon. Sitouttamisen viisi tekijää. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu 6.3.2020.

Nieminen, Marjut 2014. International Skills. Suomalainen hiljaisuus on täynnä merkitystä. <http://www.internationalskills.net/?p=584>. Luettu 6.1.2020.

Paananen, Kari 2019. Yle.fi. Uutiset. Suomalaistutkimus: Puhemelu aiheuttaa stressiä ja häiritsee työntekoa. <https://yle.fi/uutiset/3-10963704>. Luettu 25.2.2020.

Plym-Rissanen, Leena. Suomalainen tapa kommunikoida. [https://sasky.fi/sasky/liitetiedostot/editori\\_materiaali/21793.pdf](https://sasky.fi/sasky/liitetiedostot/editori_materiaali/21793.pdf). Luettu 15.1.2020.

Porrasmaa, Raisa 2012. Japani pintaa syvemältä. Muutakin kuin sake, sushi ja samurait. Toinen painos. Atena Kustannus Oy, Jyväskylä.

Roivainen Miia, 2015. Yle.fi. Uutiset. Suomalaiseen kulttuuriin kuuluu arvosteleva palaute – "Vastakehuja ei pitäisi odottaa". <https://yle.fi/uutiset/3-8250653>. Luettu 6.1.2020.

Ronsse, Johan 2015. Your friendly guide to Japan. Part 1: Culture. Japanese working culture. Death by Overwork. <http://jpgui.de/culture/japanese-work-culture/>. Luettu 3.3.2020.

Saari, Nicole 2010. Ulkomaalainen työntekijä Suomessa. Työnantajan perehdytysopas. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sahimaa, Jaakko 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro gradu -tutkielma. Lääketieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU\\_JAAK-KOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAK-KOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y). Luettu 3.3.2020.

Sarkkinen, Marja 2017. Työterveyslaitos. Työpiste. Palaute on työelämän pienin suuri asia. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>. Luettu 6.1.2020.

Sianoja, Marjaana & Kinnunen, Ulla & de Bloom, Jessica & Korpela, Kalevi & Geurts, Sabine 2016. Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology. Recovery during Lunch Breaks: Testing Long-Term Relations with Energy Levels at Work. <https://www.sjwop.com/articles/10.16993/sjwop.13/>. Luettu 5.3.2020.

Southeastern University 2016. Intercultural communication: High- and Low-Context Cultures. <https://online.seu.edu/articles/high-and-low-context-cultures/>. Luettu 15.4.2020.

Tenhunen, Marika 2015. Sitoutunut työntekijä luo kilpailuetua. <https://www.quest-back.com/fi/blogi/sitoutunut-tyontekija-luo-kilpailuetua/>. Luettu 3.3.2020.

Tmg, Davide 2007. Geert Hofstede's Dimensions of Culture and Edward T. Hall's Time Orientations. [https://www.academia.edu/9196916/Geert\\_Hofstedes\\_Dimensions\\_of\\_Culture\\_and\\_Edward\\_T.\\_Halls\\_Time\\_Orientations](https://www.academia.edu/9196916/Geert_Hofstedes_Dimensions_of_Culture_and_Edward_T._Halls_Time_Orientations). Luettu 6.3.2020.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työterveyslaitos. Työaika. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>. Luettu 5.3.2020.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vartiainen-Ora, Päivi 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. 2. korjattu painos. SAK.

World Economic Forum 2019. Global Gender Gap Report 2020. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf). Luettu 3.1.2020.

## Perehdyttämisen tarkistuslista

## PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

PEREHDYTETTÄVÄ:

VASTUUHENKILÖ:

PVM:

	TEHTY	TARKASTETTU
<b>TASA-ARVO JA YHDENVERTAISUUS</b>		
YHDENVERTAISUUSLAKI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LAKI NAISEN JA MIEHEN VÄLISESTÄ TASA-ARVOSTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERUSTUSLAIN YHDENVERTAISUUSPYKÄLÄ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖNTEKIJÖIDEN VÄLINEN TASA-ARVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YLENNYSPERUSTEET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MATALAHIERARKKINEN JOHTAMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PÄÄTÖKSENTEKOTAPA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESIMIEHEN MERKITYS JA TYÖNTEON VALVOMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EPÄTASA-ARVOISESSA TILANTEESSA TOIMIMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>KOMMUNIKAATIO JA VIESTINTÄ</b>		
MATALAKONTEKSTINEN KOMMUNIKAATIO KÄSITTEENÄ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ÄÄNEEN SANOTTUJEN ASIOIDEN MERKITYS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SINUTTELU JA SUORA PUHE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OMAN MIELIPITEEN ILMAISU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KIELTEISISTÄ ASIOISTA PUHUMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SANATTOMAN VIESTINNÄN VÄHYYS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ILMEET JA ELEET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
"ILMAN LUKEMINEN" JA PIILOMERKITYKSET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
KÄYNTIKORTIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TEHTY	TARKASTETTU
<b>ITSEOHJAUTUVUUS JA VASTUULLISUUS</b>		
TYÖN ITSENÄINEN SUUNNITTELU JA AIKATAULUTUS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TIIMITYÖSKENTELY JA MUIDEN ODOTUKSET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ITSENÄINEN TYÖSKENTELY	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖT VALMIINA AIKATAULUSSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SITOUTUNEISUUS JA TYÖTEHOKKUUS</b>		
IRTISANOMINEN JA PERUSTEET	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖSUHTEEN ELINKAAREN HALLINTA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖSUHDE-EDUT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖTERVEYS JA -HYVINVOINTI	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LIIKUNTA JA TYÖSTÄ PALAUTUMINEN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
YLITYÖT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TYÖAIKA JA TYÖN TAUOTUS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOIMINTATAVAT PUUTTEELLISESSA TYÖTURVALLISUUDESSA JA ERGONOMIASSA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**SEURANTA- JA ARVIOINTIKESKUSTELU KÄYTY:**

**PEREHDYTTÄMINEN PÄÄTTYNYT:**

PEREHDYTETTÄVÄ:

VASTUUHENKILÖ:

---

---