

# **Ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelma kaupan alalle**

**Simo Laine**

Opinnäytetyö

**29.04.2013 Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala**



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) LAINE Simo	
Työn nimi Ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelma kaupan alalle	
Päiväys 15/05/2013	Sivumäärä/Liitteet 43
Ohjaaja(t) Juutilainen Anneli, Mäkelä Pentti	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Osuuskauppa PeeÄssä	
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa PeeÄssä. Työn tarkoituksena on kehittää ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelma kaupan-alalle jo olemassa olevan materiaalin tueksi. Tavoitteena on parantaa PeeÄssän toimipaikkojen perehdytysohjelmaa ulkomaista työvoimaa palkattaessa ja tämän avulla turvata asiakaspalvelun laatu ja kehittyminen tulevaisuudessa.</p> <p>Perehdytysuunnitelman sisällön ja rakenteen luomiseksi tutustuttiin S-ryhmän olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin, sekä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Näiden tietojen pohjalta laadittiin teemahaastattelujen kysymykset haastatteluihin. Haastatteluissa tutkittiin työnantajien, työntekijöiden, sekä mahdollisten työnhakijoiden ajatuksia siitä, olisiko ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelmalle tarvetta ja mitä sen mahdollisesti tulisi sisältää, jotta kokonaisuudesta tulisi kattava ja kaikkia osapuolia tyydyttävä.</p> <p>Tutkimustulokset analysoidaan ja tulosten pohjalta käsitellään perehdyttämiseen liittyviä ongelmakohtia ja niiden syntyä. Perehdyttämisen sisältöä ja merkitystä tarkastellaan, sekä ulkomaisen työntekijän mahdollisiin kulttuurieroista johtuviin ongelmiin etsitään syitä ja niiden kautta pyritään löytämään ratkaisuja. Ratkaisuja selvitetään kulttuurisesta näkökulmasta, koska tutkimustulosten mukaan kulttuurierot ovat suurin ongelman aiheuttaja.</p>	

Opinnäytetyön lopullinen tulos toimeksiantajalle on Osuuskauppa PeeÄssän käyttöön suunniteltu ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelma kaupan-alalle, sekä ja kaupan-alan sanastoa englanniksi. Perehdytysuunnitelman avulla PeeÄssän toimipaikoissa pystytään perehdyttämään ulkomaisia työntekijöitä johdonmukaisesti siten, että jokaisella ulkomaalaistaustaisella työntekijällä on mahdollisuus saada tasalaatuista perehdytystä omaan työtehtävään ja työympäristöön.

Avainsanat

Perehdyttäminen, perehdytysuunnitelma, kansainvälinen viestintä, kulttuuri

Huomioitavaa

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) LAINE Simo			
Title of Thesis Creating an orientation plan for an international employee in the retail industry			
Date	15/05/2013	Pages/Appendices	43
Supervisor(s) Juutilainen Anneli, Mäkelä Pentti			
Client Organisation/Partners Osuuskauppa PeeÄssä			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of this thesis project is to create and develop an orientation plan for foreign employees in the retail industry. The orientation plan compiled in this thesis process supports the commissioner's existing orientation plan currently in use. The commissioner of this research is Osuuskauppa PeeÄssä which is the largest operator in the retail industry in Finland. The main objective is to improve the commissioner's different offices' orientation plan when recruiting foreign employees and also to ensure the future of the offices' customer service.</p> <p>The thesis project is based on the commissioner's existing orientation plan and professional literature dealing with this subject. After examining this research information the questions were designed. Theme interviews were held to find out employers', employees' and possible job applicants' views about foreign employees' induction and if there is need for an orientation plan for foreign employees in retail industry to facilitate mutual satisfaction.</p> <p>The results of the study were analyzed and problems related to orientation were processed based on these results. The thesis also focuses on orientation and the segments of a well accomplished orientation process. Furthermore, an attempt is made to explore possible problems linked with cultural differences and also provide solution suggestions. Because cultural differences between countries are the biggest cause of problems according to the study, solutions presented in this thesis are approached from a cultural perspective.</p>			

The final outcome of the thesis for the client is a finalized orientation plan for foreign employees in the retail industry and a glossary compiled during the process. With this orientation plan, the client's different offices can offer a uniform orientation process to their employees from other cultures or countries.

**Keywords**

Orientation, orientation plan, international communication, culture

**Note**

## SISÄLTÖ

1	Johdanto .....	8
2	Perehdyttäminen .....	11
2.1	Laki perehdyttämisestä .....	13
2.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt.....	13
2.3	Perehdyttäminen seuranta ja arviointi.....	14
2.3.1	Seurannan ja arvioinnin apuvälineet.....	15
2.4	Työroolit ja roolit perehdyttämisessä .....	16
3	Kulttuurin ymmärtäminen .....	18
3.1	Kulttuurien välinen viestintä.....	18
3.2	Kulttuurin vaikutus työelämässä .....	20
3.3	Kulttuurierojen ymmärtäminen.....	20
3.3.1	Valtaetäisyys .....	21
3.3.2	Yksilöllisyys .....	22
3.3.3	Maskuliinisuus.....	25
3.3.4	Epävarmuuden välttäminen .....	27
3.3.5	Aikakäsitys .....	28
3.3.6	Muut kulttuuria selittävät tekijät .....	30
4	Tutkimuksen toteutus.....	32
4.1	Haastattelujen analysointi ja purkaminen .....	32
4.1.1	Haastattelut.....	33
4.1.2	Yhteenveto haastatteluista .....	38
5	Pohdinta .....	39
	Lähteet .....	43

## LIITTEET

Liite 1 TOIMEKSIANTAJAN KAPPALE: ULKOMAISEN TYÖNTEKIJÄN  
PEREHDYTTÄMINEN

Liite 2 TOIMEKSIANTAJAN KAPPALE: KAUPAN ALAN SANASTOA

## 1 Johdanto

Globalisoituminen sekä markkinoiden kehitys on tuonut kuluttajille huomattavan määrän erilaisia tuotteita ja palveluita, joita tarjoavat jo Suomessa sadat ellei tuhannet eri yritykset ja organisaatiot. Asiakkaiden houkuttelemiseksi käytetään erilaisia kilpailukeinoja, kuten hintaa, laatua, valikoiman määrää ja asiakaspalvelua. Samoja palveluita ja tuotteita myyvät suuret ja keskisuuret yritykset tarjoavat käytännössä hinnoiltaan ja valikoimamääriltään samanlaisia tuotteita, joten asiakaspalvelun laatu nousee kilpailukeinona erityisen tärkeäksi. Kuluttajat ovat vaativia ja erittäin valveutuneita. Tarjonnan ansiosta kuluttajat osaavat vaatia laadukasta asiakaspalvelua. Tämän seurauksena kuluttajan säilyttäminen yrityksen asiakkaana on laadukkaan ja kehittyvän asiakaspalvelun tulos.

Hyvä asiakaspalvelu on valttikortti yrityksen hyvään tulokseen ja palvelun laatu määräytyy asiantuntevasta henkilöstöstä ja sen kehittymisestä. Tärkein yksittäinen elementti palvelun laadun takaamiseksi on laadukas ja tasavertainen perehdytys työtehtäviin, työympäristöön ja työyhteisöön. Organisaation kannalta perehdyttämisessäkin on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Kaupan ala on Suomen tärkein toimiala työllisyyden määrällä mitattuna. Se työllistää yli 300 000 henkilöä ja se muodostaa yli kymmenesosan bruttokansantuotteestamme. Kaupan-alalla on suuri vaikutus yhteiskuntamme rytmitykseen. Kauppojen aukioloajat määrittävät ihmisten päivärytmiä, sillä miljoona suomalaista käy päivittäin kaupassa ja jokaisella on siitä varmasti oma mielipiteensä. Kaupalla on myös tulevaisuudessa merkittävä rooli työllistämiseen, sillä alalla on ennakoitu, että vuoteen 2020 mennessä alalta avautuu runsaasti työpaikkoja. (Kaupan liitto 6/2012.)

Kaupan alan suurin yksittäinen toimiala on päivittäistavarakauppa, se käsittää päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää, pääsääntöisesti itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. Lisäksi siihen kuuluu muun muassa päivittäistavaroiden vähittäiskauppaa käyvät kioskit, erikoismyymälät ja torikauppaa käyvät yrittäjät. Päivittäistavarakaupan alalla työskentelee noin 100 000 palkansaajaa. Suomalaiselle, niin kuin Pohjoismaiselle päivittäistavarakaupalle ominaista on ketjutoiminta, sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Tämä on edellytys sille, että laajassa ja harvaan asutussa maassa päästään riittävään tehokkuuteen. (Kaupan liitto 6/2012.)



Opinnäytetyön aiheen ajankohtaisuus paljastuu suomalaisen työvoiman ikääntymisen luvuista. Suomalainen työvoima ikääntyy muuta Eurooppaa nopeammin ja suuri ikäluokka siirtyy eläkkeelle aikaisemmin, kuin muualla Euroopassa. Tämä ei kuitenkaan ole suurin uhkatekijä suomalaiselle työvoimalle, sillä suurin muutos väestöjakaumassa on alle 20-vuotiaiden määrän lasku ja eläkeiässä olevien voimakas kasvu, mikä vähentää kotimaisen työvoiman tarjontaa.

Työministeriön teettämän raportin (Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi 2003) mukaan vuodesta 2010 vuoteen 2020 työvoimasta poistuu vuosittain runsaat 10 000 henkilöä enemmän, kuin sinne tulee nuorista ikäluokista. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen teettämän tutkimuksen mukaan tällä aikavälillä suurin työvoiman tarjonnan väheneminen tapahtuu Itä-Suomessa. Ratkaisuna tähän ongelmaan on esitetty eläkeiän nostamista, mikä itsessään ei riitä ratkaisemaan tätä ongelmaa. Työyhteisöjen ja organisaatioiden onkin ajankohtaista miettiä ulkomaisen työvoiman palkkaamista alati globalisoituvassa maailmassa. Maahanmuuttajien ja vaihto-opiskelijoiden työn tarve voitaisiin ottaa paremmin huomioon ongelman ratkaisemiseksi. Tämän avulla myös kantaväestön suhtautuminen maahanmuuttajiin muuttuisi positiivisemmaksi.

Opinnäytetyön aihe syntyi omakohtaisista kokemuksista vuonna 2012 suoritetusta harjoittelusta, jossa keskeisenä tehtävänä oli ulkomaisen vaihto-opiskelijan perehdyttäminen kaupan alan työtehtäviin, Osuuskauppa PeeÄssän toimipaikkaan ja sen työyhteisöön. Harjoittelujakson aikana ja sen jälkeen huomatuksi kehittämissuunnitelma perhdyttämisessä, jotka liittyivät harjoittelijan ulkomaalaistaustaan, herättivät kiinnostuksen lähteä kehittämään tarkempaa perhdytysuunnitelmaa ulkomaiselle työntekijälle jo olemassa olevan perhdytysmateriaalin tueksi. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää suurimmat ja tärkeimmät kehittämiskohteet ja rakentaa tietojen pohjalta suunnitelma, jonka avulla ongelmakohtien tiedostaminen ja niistä selviytyminen on helpompaa niin työnantajalle, työyhteisölle, kuin työyhteisöön saapuvalla työntekijälle.

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää työnantajien ja ulkomaisen työntekijän näkökulmasta, mitä perhdytys heille merkitsee. Mitkä asiat perhdytyksessä ovat tärkeitä ja kuinka nämä asiat toteutetaan käytännössä. Lisäksi tutkimus selvittää mitä asioita S-ryhmän perhdytysuunnitelma sisältää ja mitä asioita siihen tulisi lisätä, jotta esimerkiksi ulkomaisen työntekijän perehdyttäminen helpottuisi ja näin ollen kiinnostus ulkomaisen työvoiman palkkaamisesta lisääntyisi.

Opinnäytetyön toisessa osassa käsitellään perehdyttämistä ja sen eri vaiheita teoreettisesta näkökulmasta, sekä perehdyttämisen vaikutuksia palvelun laatuun ja sen kehittämiseen. Kolmannessa osiossa käsitellään opinnäytetyön laadullinen tutkimus, sen tuloksia ja niistä tehtyjä päätelmiä. Neljännessä osiossa selvitetään kulttuuriin vaikuttavia tekijöitä, kulttuurieroja ja niiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen.

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty tämän hetkisiä kirjallisia lähteitä sekä internet lähteitä. Internet lähteiden käyttö verrattuna kirjallisiin on suurempi, sillä ne ovat tuoreempia ja näin ollen myös ajankohtaisempia ja työn onnistumisen kannalta tärkeämpiä tiedonlähteitä.

## 2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työhönopastusta, se käsittää uusien ja vanhojen työntekijöiden työtehtäviin opastamista. Perehdyttämisen avulla rakennetaan perusta työn tekemiselle ja hyvälle työyhteisölle. Se käsittää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sen toimintatavat, toiminta-ajatuksen, työtoverit ja omaan työtehtävään liittyvät asiat. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, mutta sen loppua on vaikea määrittää, sillä oppiminen ja asioiden tiedostaminen on elinikäinen prosessi. Kuitenkin lyhimmillään perehdytyksen kesto voidaan käsittää koeajan alusta loppuun. (Kangas 2000, 4.)

Perehdyttämisen taustat laajamittaisena toimenaina alkoivat teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisellä. Suomessa järjestelmällinen perehdytysprosessi alkoi toisen maailmansodan jälkeen, jolloin työntekijöitä tarvittiin massatuotantoon paljon ja nopealla aikavälillä. Tällöin perehdytyksen päätavoite oli selkeä: virheetön työ ja häiriötön tuotanto. Perehdyttämisen ajatusmaailmaan on pitkään vaikuttanut taylorilainen käsitys, jonka lähtökohta on löytää yksi täydellinen tapa työn suorittamiseen ja jossa suunnittelu ja toteuttaminen on erotettu toisistaan. Lisäksi oppimiskäytännöt ovat vahvasti nojautuneet käsitykseen, jonka mukaan kouluttajalla on suuri vastuu ja perehdytettävä on toiminut vain tiedon vastaanottajana. Tätä oppimiskäsitystä kutsutaan behavioristiseksi oppimiskäsitykseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Yleensä perehdytystä pidetään toimenpidesarjana, jonka aikana työntekijä opastetaan työhön, työpaikkaan ja työssä käytettäviin laitteisiin. Täytyy kuitenkin muistaa, että perehdytys on muutakin kuin työnopastusta. Unohtamatta sitä, että työnopastus on yksi tärkeä osa perehdytystä, jolla ennaltaehkäistään vaaratilanteita ja parannetaan esimerkiksi työturvallisuutta. Perehdyttämiseen kuuluu toimintatapojen ja työyhteisön käytäntöjen selventäminen, sillä jokaisessa työyhteisössä on oma kulttuurinsa ja sen ymmärtäminen on työn onnistumisen kannalta tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37.)

Työnantajalle perehdyttäminen antaa pohjan hyvän tuloksen tekemiselle, sillä hyvä perehdyttäminen vähentää vahinkoja ja niistä seuraavia tulonmenetyksiä. Perehdytyksellä pyritään hyvään laatuun. Hyvä laatu ei yleensä maksa paljon, mutta huono laatu voi tulla kalliiksi yritykselle. Hyvää laatua voidaan pitää säästönä yritykselle, sillä huonon laadun seurauksena tapahtuvat poissaolot, hävikki, tapaturmat ja vahingot tulevat pitkällä aikavälillä todella kalliiksi (Kangas 2000, 6).

Jokainen työnantaja pitää perehdytystä tärkeänä ja silti se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatiossa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14-15) kirjoittavat, että heidän kokemustensa mukaan perehdyttämisen merkitys ymmärretään helpommin tehtävissä, joissa työn opastaminen on välttämätöntä, ja tilanteissa, joissa organisaatio palkkaa nuoria työntekijöitä. Kjelin ja Kuusisto mainitsevat kirjassaan ”Tulokkaasta tuloksetekijäksi”, että perehdyttäminen jätetään helpommin vähäisemmäksi tehtävissä, joissa palkataan kokeneita työntekijöitä ja joissa työt luodaan osittain itse. Toisin sanoen kokeneemmat työntekijät ajattelevat jo osaavien omat työtehtävät.

Kaupan ala on hyvä esimerkki alasta, jossa Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mainitsevat tilanteet uusia sekä kokeneita työntekijöitä palkataan sekaisin erilaisiin työtehtäviin. Monet uudet työntekijät aloittavat päivittäistavarakaupassa usein kassamyynnä, jonka tehtäviin kuuluu kassaosaston eri työtehtävät. Aloittavat työntekijät saavat käytännössä aina vaadittavan perehdyksen työtehtäviin ja toimintatapoihin. Vastakkaisena puolena päivittäistavarakaupassa ovat niin sanotut kokeneemmat työntekijät, jotka ovat aloittaneet uransa oppilaitosten erilaisissa harjoitteluissa ja jatkaneet uransa esimerkiksi peruskoulun tai ammattikoulun jälkeen. Tällöin valitettavan usein unohdetaan antaa riittävästi lisäkoulutusta työntekijälle esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä vaihtaa työtehtäväänsä tai työpaikkaansa.

## 2.1 Laki perehdyttämisestä

Työturvallisuuslaissa määrätään, että työnantajan on annettava riittävästi tietoa työpaikan eri riski- ja vaaratekijöistä. Työntekijä on perehdytettävä riittävästi myös työpaikan eri työtehtäviin, työmenetelmiin, työvälineisiin sekä työympäristöön. Työntekijälle on kerrottava työpaikalla mahdollisesti syntyvistä vaaratilanteista ja niiden ratkaisemisesta siten, että työntekijä pystyy huolehtimaan itsensä ja muiden turvallisuudesta itsenäisesti. Työturvallisuuslaissa määritetään myös se, että jo perehdytetylle työntekijälle annetaan lisätietoa ja opastusta tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738, §14.)

Työnantajalla on mahdollisuus määrätä perehdyttäjäksi toinen henkilö. Tässä tapauksessa työntantajan sijaisen tehtävät täytyy määrittää tarkasti ja sijaisen on saatava perehdys perehdyttäjänä olemiseen ja sen työtehtäviin. (Työturvallisuuslaki 2002/738, §16.)

## 2.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina on sitouttaa yksilö organisaatioon, sekä ylläpitää organisaation uudistumiskykyä. Perehdyttämisen pääasiallinen tarkoitus on tehdä uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava. Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin, siten että organisaation yhtenäiset säännöt ja käytännöt säilyvät selkeinä. Jotta nämä tavoitteet olisivat mahdollisia organisaatiolle on tärkeää määrittää perehdytys yksisuuntaiseksi tapahtumaksi, jossa tavoitteet asetetaan vain organisaation näkökulmasta, sillä perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä omaksumaan talon tavat, eikä muokkaamaan jo olemassa olevia käytäntöjä ja toimintatapoja organisaation sisällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Perehdyttämisen hyödyt tulevat parhaiten esiin, kun perhdytyksen tavoitteet onnistuvat. *"Hyvin hoidetun perehdytyksen hyötyjä: Oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee, myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön lisäävät työhön sitoutumista, perehdyttävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva, virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät, turvallisuusriskit vähenevät kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä"* (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4).

### 2.3 Perehdyttäminen seuranta ja arviointi

Seurannan avulla varmistetaan, että perehdytys on onnistunut suunnitelman mukaisella tavalla. Onko tavoitteet saavutettu? Miten suunnitelma onnistui? Mikä onnistui niin kuin piti? Missä oli puutteita tai mikä meni pieleen? Näihin kysymyksiin saadaan vastaukset vain seuraamalla perehdytyksen kulkua ja arvioimalla yhdessä perehdytyksen eri vaiheita. Seuranta ja arviointi on yhtä tärkeää, kuin perehdyttäminen ja työnopastus. Arvioinnilla taataan prosessin jatkuva positiivinen kehittyminen ja mahdollisten puutteiden ja heikkouksien eliminointi perehdytysuunnitelmasta. (Kangas 2000, 16.)

Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: Uuden työntekijän oppimisen arviointi sekä organisaation perehdytysjärjestelmän arviointi. Tulokkaan perehdytysprosessin seuraamista seurataan samaan aikaan toteutuksen kanssa. Tuloksia tulisi arvioida yhdessä, jotta tuleville kehityskohteille ja tavoitteille saadaan tukeva perusta. Oppimista arvioidessa on tärkeää tulosten kannalta päästä laadulliseen keskusteluun, jossa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus arvioida uuden työntekijän kehittymistä. Yleensä yksinkertainen ja helposi ymmärrettävä arviointi antaa parhaan tuloksen perehdytysprosessista, eli monimutkaiset kannattaa arvioinnissa unohtaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisen tavoitteiden ja hyötyjen saavuttamisen kannalta on tärkeää, että perehdytystä seurataan säännöllisesti ja oikeaoppisesti. Perehdytykseen puututaan, mikäli toinen tai molemmat osapuolet huomaavat puutteita perehdytyksessä tai sen etenemisessä. Puutteita voivat olla esimerkiksi perehdyttäjän vanhentunut ja väärä tieto, jota perehdytettävälle opetetaan perehdytysvaiheessa. Perehdytykseen on syytä puuttua, jos huomataan, että perehdytettävän ja perehdyttäjän väliset suhteet eivät ole oppimisen kannalta riittävät tai ne aiheuttavat ongelmia työyhteisössä. Esimerkiksi tilanteissa jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä riitaantuvat alati keskenään on syytä puuttua ja mahdollisesti vaihtaa perehdyttäjää, mikäli sen katsotaan edesauttavan perehdytysprosessia.

### 2.3.1 Seurannan ja arvioinnin apuvälineet

Perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa tärkeintä on, että kerätty tieto on hyödyllistä. Tiedon keräykseen on muutamia apuvälineitä, joilla tätä hyödyllistä tietoa on helpompi kerätä. Kyselylomake on helpoin ja yksinkertaisin tapa kerätä tietoa isoissakin organisaatioissa. Perehdytyksen seurannassa jo yksinkertainen kyselylomake voi antaa riittävästi tietoa työnantajalle perehdytyksen arviointiin. Kyselylomaketta laajentamalla saadaan nopeasti toimiva kokonaisuus laajempaan tiedonkeruuseen. Laajamittaisesti toteutettuna kyselylomakkeen heikkous on yleensä vastausten ääripäiden tiedostaminen, jolloin yksittäiset vastaukset helposti häviävät massaan. Keskustelut, hyvä perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista ja keskustelua molemminpuolin. Tavallisten keskustelujen lisäksi kannattaa ottaa käyttöön myös kahdenkeskiset keskustelut, joihin sekä työnantaja että perehdytettävä valmistautuvat etukäteen. Perehdytykseen liittyy monia asioita joita ei voi oppia samantien, vaan ne opitaan työkokemuksen kautta. Nämä asiat on helppo testata lyhyellä kokeella, se on nopea ja yksinkertainen tapa testata henkilökunnan tietämys kyseisistä asioista. Se voi olla esimerkiksi kymmenen monivalintakysymyksen lomake, jonka jokainen organisaatioissa työskentelevä täyttää ja palauttaa työnantajalle. Näin esimies tarkistaa helposti ja tehokkaasti sen, että perehdytettävät esimerkiksi ovat opiskelleet heille annetut kirjalliset materiaalit. Haastattelut toimivat myös hyvänä tiedonkeruun välineenä. Haastattelut on helppo nauhoittaa. Tällöin vastausten purku on helpompaa ja vie ajallisesti vähemmän aikaa. Haastattelujen pohjana kannattaa käyttää apukysymyksiä, jolloin saadaan samoihin kysymyksiin monta vastausta. Heikkoutena haastatteluissa on vastausten purkamisen työläys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245; Kangas 2000, 16-17; Fields 2008.)

## 2.4 Työroolit ja roolit perehdyttämisessä

Roolit ovat työelämässä tärkeitä organisaation toimivuuden kannalta. Ne kertovat työntekijöille heidän valta-asemansa, hierarkisen järjestyksen organisaatiossa sekä heidän suhteensa heitä ympäröivään työympäristöön. Toisen työntekijän työtehtävät edistävät toisen työntekijän tehtäviä, joten roolilla on yleensä vastarooli. Jo ennen rekrytointi vaihetta organisaatiossa pohditaan onko roolille, eli uudelle työntekijälle tarvetta. Tarvitaanko esimerkiksi uutta työntekijää tekemään tiettyjä työtehtäviä, joka edistäisi tuloksellisesti toisen työntekijän tai työnantajan tavoitteita?

Perehdyttämiseen liittyy tavalla tai toisella aina käsitys työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista. Tämä tarkoittaa sitä, että jo rekrytointivaiheessa työn sisältö ja tavoitteet tulisi hahmottaa riittävän tarkasti. Tämän tuloksena työtehtävään saadaan mahdollisimman tarkasti valittua juuri oikeanlaisen pätevyyden omaava henkilö. Niin organisaatiolla, kuin tulokkaalla on käsityksiä työroolista ja tavoitteista ennen työn alkamista. Yleensä käsitykset poikkeavat paljon toisistaan, sillä kumpikin osapuoli tulkitsee niitä omien kokemustensa kautta. Esimerkiksi käsitteillä ja nimikkeillä voi olla hyvinkin erilaisia merkityksiä eri organisaatioiden ja työympäristöjen välillä. Tämän takia perehdytyksen alkuvaiheessa työroolien ja käsitysten selvittäminen ja ymmärtäminen on hyvin tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 55) mainitsevat, että heidän kokemustensa mukaan yleisin irtisanomisen syy on työntekijälle sopivien haasteiden puute nykyisessä työpaikassa. Tämä kertoo surullista tarinaa siitä, että perehdys- ja rekrytointivaiheessa työroolien ja tavoitteiden tunnistaminen on laiminlyöty tai ne ovat olleen alusta asti ristiriidassa työntekijän ja työnantajan odotuksien kanssa. Vaikka ajatuksena tämä kuulostaa hieman tyhmältä, on työn onnistumisen kannalta tärkeää selvittää jo rekrytointi- ja perehdytysvaiheessa mitä työntekijä odottaa työltä ja mitä hän on ajatellut tulevaisuuden tuovan. Eli täyttääkö mahdollisesti tuleva työ työntekijän odotukset, haasteet ja tavoitteet, joita hän työltään vaatii. Nämä ovat myös työnantajalle tärkeitä tietoja, sillä hyvän työntekijän käsistä päästäminen kilpailevan yrityksen palkkalistoille huonosti perehdytysvaiheessa selvitettyjen odotusten takia on potentiaalisen työvoiman haaskausta.



Selkeät roolit luovat hyvän perustan työlle, mutta myös hyvän perustan perehdytykselle. Tässä asiayhteydessä tarkoitetaan niitä rooleja joita perehdytyksessä käytetään. Työnantajan rooli on laatia ja suunnitella tarvittavan työntekijän työtehtävät, tavoitteet ja perehdytys suunnitelman. Hänen tehtävänsä on nimetä perehdyttäjä, mikäli hän ei itse henkilökohtaisesti aio osallistua perehdytykseen. Työnantajan tehtävänä on myös seurata ja valvoa perehdytyksen toteutumista ja puututtava siihen, mikäli katsoo sen tarpeelliseksi. Perehdyttäjän rooli on yksinkertaisuudessaan perehdyttää uusi työntekijä mahdollisimman hyvin työrooliinsa, jotta tämä pystyisi mahdollisimman nopeasti työskentelemään työyhteisössä itsenäisesti ja takaamaan työn laadun ja tuloksen syntymisen yrityksessä. Perehdytettävän tulokkaan rooli on omaksua oma työrooliinsa, työn tavoitteet ja työympäristö edellämainitulla tavalla. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että perehdyttäjällä on oikeanlainen asenne tehtävänsä ja perehdytettävällä on riittävästi kunnioitusta perehdyttäjää kohtaan. Perehdytystä aloitettaessa nämä seikat kannattaa ottaa tarkasti huomioon.

Varsinkin ulkomaista työvoimaa perehdytettäessä kulttuuriset erot ja niiden vastakkainasettelu toimivalla tavalla on erityisen tärkeää. Aikaisemmin mainitut seikat perehdytyksen onnistumisen kannalta on siinä, että perehdytyksen tulee olla yksipuolista työnantajan näkökulmasta. Kannattaa silti miettiä onko esimerkiksi Lähi-Idästä tulevan miespuolisen työntekijän oppimisen kannalta paras vaihtoehto valita perehdyttäjäksi naispuolinen osaaja, mikäli vaihtoehtona olisi miespuolinen samat tiedot ja taidot omaava työntekijä?

### 3 Kulttuurin ymmärtäminen

Sana kulttuuri tulee sanasta cultura, joka on latinaa ja tarkoittaa viljelemistä. Kulttuuri voidaan ajatella tarkoittavan ihmisen toimintaa ja toiminnan tuotteita. Kulttuuriin voidaan myös liittää tieteet ja taiteet, jolloin puhutaan korkeakulttuurista. Opinnäytetyössä käsitellään pääosin kansallisia kulttuureita, jotka voidaan käsittää koostuvan kahdesta eri osasta, näkyvästä ja näkymättömästä osasta. Näkymätön osa on kulttuurin ydin, jonka määrittäminen on suhteellisen vaikeaa. Se muodostuu arvoista, valtarakenteista, uskonnoista, historiasta, tavasta käsittää aika ja esimerkiksi ihmissuhteista. Kulttuurin ydintä on todella vaikea täysin ymmärtää ja sen syvällisen osan tajuaminen edellyttää siihen kasvamista lapsuudesta lähtien. (Salminen & Poutanen 1996, 8-9.)

Kulttuurin näkyvään osaan kuuluvat erilaiset symbolit ja rituaalit, joita vieras henkilökkin kykenee tunnistamaan. Suomalaisuuteen liittyviä symboleja ovat esimerkiksi sinivalkoisuus ja Suomi-neito. Rituaaleihin kuuluvat esimerkiksi saunominen ja humalahakuinen juominen. Käsiteltäessä kulttuureja on tärkeä ymmärtää, että näkyvän osan perusta löytyy näkymättömästä osasta, eli ei ole sattumaa, mitkä symbolit ja rituaalit kuuluvat mihinkin kulttuuriin. (Salminen & Poutanen 1996, 8.)

#### 3.1 Kulttuurien välinen viestintä

Samovar ja Porter (2000, 46) määrittelevät kirjassaan "Communication between cultures" kulttuurien välisen viestinnän niin, että se tarkoittaa kahdesta tai useammasta eri kulttuurista tulevien ihmisten välistä kommunikointia. Kulttuurien välisen viestinnän edellytyksenä on, että viestittävä asia tulee ymmärretyksi ja toinen osapuoli tiedostaa selitetyn asian. Ongelmana viestintätilanteissa usein muodostuu se, että yhteistä kieltä ei ole tai se on vaikea muodostaa. Tästä syystä viestintätilanteissa toinen osapuoli voi ymmärtää asian aivan väärin ja esimerkiksi liike-elämässä väärin ymmärrykset johtavat usein siihen, että päämäärä on entistä vaikeampi saavuttaa.

Hyvät kieli- ja viestintätaidot ovat tärkeitä kulttuurien välisessä viestinnässä, kuitenkin ne tarvitsevat tuekseen oman ja vieraan kulttuurin hyvää tuntemusta. Jotta ymmärtäisi hyvin toista kulttuuria täytyy myös tiedostaa omat kulttuuripiirteet. Täytyy nähdä se ajatusten, käsitysten ja tietojen muodostama kokonaisuus, jonka kanssa on

tekemisissä. Esimerkiksi suomalaisen ja etelä-eurooppalaisen välisissä tapaamisissa ei riitä, että suomalainen tiedostaa etelä-eurooppalaisen voimakkaan elekielen käytön, vaan hänen täytyy ymmärtää myös mitä hän itse omalla elekielellä antaa ymmärtää. Varsinkin kulttuurien välisessä viestinnässä on syytä puhua verbaalisen- ja nonverbaalisen viestinnän vaikutuksista. (Salminen & Poutanen 1996, 67.)

Verbaalisella viestinnällä tarkoitetaan puhetta ja kieltä. Kielen rooli kulttuurisessa viestinnässä on suuri. Asoiden ymmärtäminen vaatii tietyn asteisen yhteisen kielen löytämistä. Ilman yhteistä kieltä eri kulttuureista tulevat ihmiset eivät pysty jakamaan omia uskomuksiaan, tietojaan ja tapojaan. Kieli on oikeastaan symboliikkaa, jonka avulla kulttuurin edustajat ilmaisevat omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. Täytyy muistaa, että on olemassa lukematon määrä sanoja ja sanontoja, jotka voivat tarkoittaa eri kulttuureissa aivan toista. (Samovar, Porter & McDaniel 2011, 15.)

Toinen todella tärkeä viestinnän keino on nonverbaalinen viestintä. Nonverbaalisella viestinnällä tarkoitetaan elekieltä, eli siihen katsotaan kuuluvan esimerkiksi katsekontakti, kasvojen ilmeet, ryhti, liikkeet ja tuijotus. Verbaalinen- ja nonverbaalinen viestintä ovat sidoksissa toisiinsa. Väärinkäsityksiltä ei voida välttyä mikäli henkilö puhuu toista, mitä antaa elekielellä ymmärtää. Varsinkin kulttuurien välisessä viestinnässä näihin viestinnänkeinoihin täytyy paneutua tarkasti, sillä elekieli voi auttaa asian ymmärtämisessä, jos kielelliset taidot ovat heikot ja asia on vaikea selittää. (Samovar, Porter & McDaniel 2011, 15.)

Ensivaikutelma on yksi vaikuttava tekijä niin tavallisessa kanssakäymisessä, kuin eri kulttuureista tulevien ihmisten sosiaalisissa kohtaamisissa. Tervehdys on yksi ensivaikutelman antava tekijä ja kulttuureissa on todella erilaisia tapoja tervehtiä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tiukkaa käden puristusta katsotaan hyväksi, kun taas Keski-Idässä on käytössä lempeä puristus. Venäjällä saattaa nähdä isojen miesten halaavan poskipusujen kera, kun Japanissa tapana on kumartaa nöyrästi. (Samovar, Porter & McDaniel 2011, 15-16.)

Yhdysvaltalainen tutkija Edward T. Hall on tutkinut kulttuuria ja sen vaikutuksia ihmisten käyttäytymiseen. Hän on luokitellut eri kulttuurien kommunikointitavat low-context (LC) ja high-context (HC)-kulttuureihin. LC-mallissa asiat pyritään kertomaan suoraan ja kiertelemättä. Puhuminen ja puheliaisuus katsotaan kohteliaisuudeksi ja hiljaisuus mielletään negatiivisena asiana. Läntiset maat kuten Yhdysvallat ovat hyvä esimerkki LC-kulttuurista. Monet Itäiset kulttuurit ovat HC-malliin osuvia kulttuureita.

HC-mallissa kuunteleminen ja se miten asiat kerrotaan ovat tärkeitä. Valtaosa viestinnästä tapahtuu epäsuorasti, jonka takia asian ymmärtäminen edellyttää taustatietojen tuntemista. (Salminen & Poutanen 1996, 70.)

### 3.2 Kulttuurin vaikutus työelämässä

Kulttuurin ymmärtäminen ja sen mukaan toimiminen edistää työnantajan päämääriä. Kulttuurilla tarkoitetaan käytännössä kaikkea mitä ihminen tekee, tai jättää tekemättä. Eri kulttuurien tapojen ja käytäntöjen ymmärtäminen on yksi kansainvälisen liiketoiminnan peruspilareita. Tätä ajatusta voidaan käyttää myös ulkomaisen työntekijän rekrytoinnissa. Eri kulttuureista tulevilla henkilöillä on oman kulttuurinsa tuomat arvot, toimintatavat, käyttäytyminen, kieli, normit ja tavoitteet. Nämä voivat olla hyvinkin ristiriidassa omien kulttuuristen näkemysten kanssa. Työntäjän näkökulmasta kulttuuritietämys onkin esimerkiksi perehdytettäessä ulkomaista työntekijää erittäin tärkeää, jotta välttyttäisiin turhilta väärinkäsityksiltä. Jotta voidaan ymmärtää toisen kulttuurin tapoja täytyy ensin ymmärtää omaa kulttuuria, mitä se on ja minkälaisia tapoja ja käytäntöjä siihen liittyy. Sillä sen kautta pystyy ymmärtämään ne asiat, jotka ulkomaalainen henkilö kohtaa tullessaan Suomeen ja mitkä voivat olla hänelle myös vaikeita aluksi ymmärtää.

Perehdyttämisen onnistumisen perusedellytys on toimiva viestintä perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Ulkomaisen työntekijän perehdytyksessä täytyy ottaa huomioon kulttuurien välinen viestintä ja sen tuomat haasteet. Kulttuurien välisellä viestinnällä tarkoitetaan vähintään kahden eri kulttuureista olevan henkilön välistä kommunikointia (Kivikuru & Kunelius 2002, 301-303).

### 3.3 Kulttuurierojen ymmärtäminen

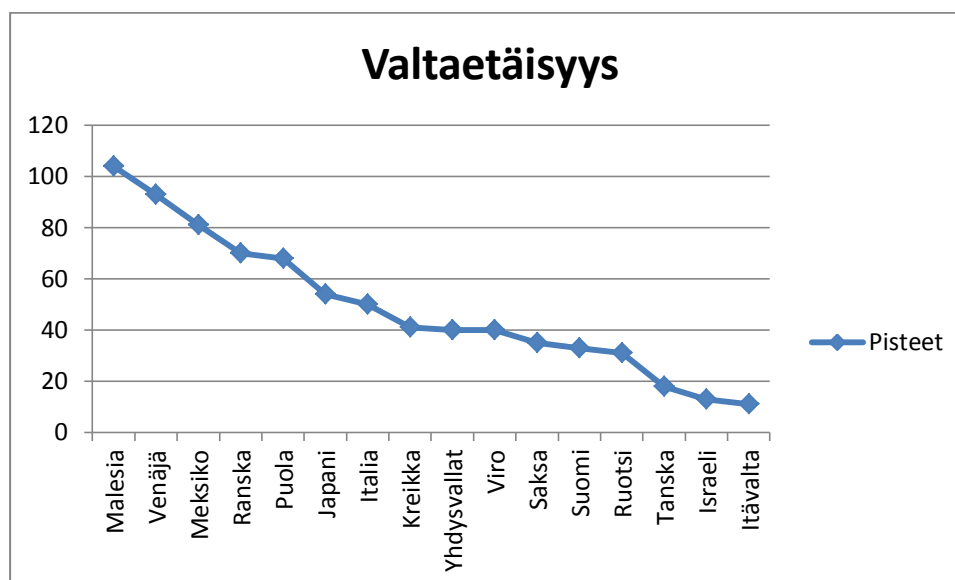
Jotta kulttuurien välinen viestintä olisi molemmille osapuolille hyödyllistä ja kannattavaa on tärkeää ymmärtää toista kulttuuria, miten toimitaan ja mitkä ovat kulttuurille tyypillisiä arvoja. Ihmiset ovat yksilöitä, joten jokainen henkilö toimii hieman eri tavalla tulivatpa he samasta kulttuurista tai ei. Tämän takia on tärkeää olla muodostamatta suoraan stereotyyppistä kuvaa toisesta kulttuurista tulevasta henkilöstä ennen tapaamista, sillä se voi johtaa harhaan monessakin asiassa ja hankaloittaa kommunikointia. Salminen ja Poutanen (1996) mainitsevat kirjassaan, että rakentavin keino kulttuurien ymmärtämiseen on erojen ja yhtäläisyyksien tunnistaminen, sekä niihin vaikuttavien syiden ymmärtäminen.

Samasta kulttuurista tulevien eri ikäisten henkilöiden arvot ja toimintatavat voivat vaihdella hyvin paljon. Esimerkiksi Suomessa nuorten naisten arvot 2010-luvulla ovat erilaiset, kuin 1950-luvulla. Hyvän koulutuksen ja ammatin hankkimisesta on tullut entistä tärkeämpää. Toisaalta taas liike-elämässä esimerkiksi ympäristöasiat ovat arvoina nousseet yksipuolisen voiton tavoittelemisen rinnalle (Salminen & Poutanen 1996, 10).

Geert Hofstede on Hollannista kotoisin oleva organisaatioantropologi, joka on tutkinut kulttuurieroja. Hänellä on kerättyä tietoa yli viidestäkymmenestä maasta. Kerätyn tiedon pohjalta Hofstede on päätenyt viiteen eri tekijään, joilla hän selittää kulttuurieroja, nämä tekijät ovat: **valtaetäisyys**, **yksilöllisyys**, **maskuliinisuus**, **epävarmuuden välttäminen** ja **kungfutselainen dynamiikka** eli aikakäsitys.

### 3.3.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä Hofstede (2005, 46) tarkoittaa päättäjiä, kuten työnantajien tai vallanpitäjien ja työntekijöiden tai kansalaisten välistä suhdetta. Se tarkoittaa henkilön riippuvuutta jostain korkea-arvoisemmasta henkilöstä, esimerkiksi työntekijän riippuvuutta työnantajasta.



Kuva 1. Valtaetäisyys maittain. Malesialla suurin valtaetäisyys, Itävallalla pienin. (Hofstede 2005, 43; Power index (PDI) values for 74 Countries and Regions.)

Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa lapset opetetaan kunnioittamaan aikuisia ja kohteliaisuutta arvostetaan. Näissä kulttuureissa yleensä isä on perheen auktoriteetti, joka päättää perheen asioista ja jota kuunnellaan. Näissä kulttuureissa eriarvoisuus on hyväksyttävää ja näin ollen myös sukupuolten välinen tasa-arvo ei täyty. Päätöksen teko on yleensä hidasta ja vaikeaa, sillä lähes jokaisella on joku ylempi tai vanhempi taho, joka päättää asioista. Tämän on joku voinut huomata matkaillessaan Aasiassa, jossa esimerkiksi kylän asioista päättää kylän vanhin mies. (Salminen & Poutanen 1996, 15.)

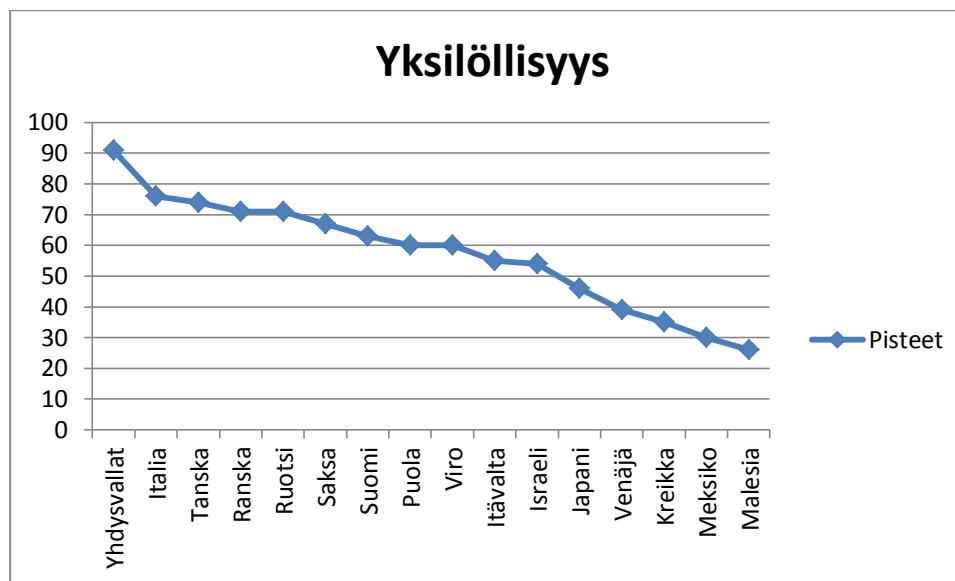
Pieni valtaetäisyys vallitsee esimerkiksi Pohjoismaissa, joissa käytännössä jokaiselle henkilölle pyritään turvaamaan samat etuudet ja oikeudet. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa vallitsee usein myös miesten ja naisten välinen tasa-arvo ja demokratia. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on lähempi. Hofstede (2005, 45) kirjoittaa, että pienen valtaetäisyyden maissa pyritään siihen, että jokainen on tasavertainen toisten kanssa, kenelläkään ei saisi olla ylimääräisiä etuuksia. Käytännössä esimerkiksi kaikki yrityksen työntekijät käyttävät samoja parkkipaikkoja, taukutiloja ja vessoja. Palkkaerot työntekijöiden ja työnantajien välillä ovat suuren valtaetäisyyden maihin nähden suhteellisen pieniä.

Suuren valtaetäisyyden näkyvänä esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa henkilö kertoo ylpeänä naapurilleen, että hänen työnantajallaan on isompi auto, kuin naapurin työnantajalla. Kun taas pienen valtaetäisyyden tilanteessa naapuri katsoo pahalla sitä, että naapurin työnantaja on käyttänyt rahaa kalliiseen autoon. (Hofstede & Hofstede 2005, 56.)

### 3.3.2 Yksilöllisyys

Toisena mittarina Hofstede (2005, 74-75) käyttää yksilöllisyyttä, eli vallitseeko kulttuurissa kollektiivisuus vai yksilöllisyys. Kollektiivisessa kulttuurissa käytetään paljon ”me”-sanaa, perhe ja yhteisöllisyys on tärkeä osa elämää. Tällaisissa kulttuureissa perhe yleensä käsittää vanhempia, sisaruksia, isovanhempia, serkkuja ja läheisiä tuttavuuksia, eli perhe on suhteellisen laaja.

Salminen ja Poutanen (1996, 17-18) kirjoittavat että suuren valtaetäisyyden kulttuurit ovat yleensä myös kollektiivisia. Lapset opetetaan pienestä pitäen siihen, että ryhmän etu menee yksilön edelle. Tällaisia maita ovat esimerkiksi monet Aasian maat, joissa yhteisöajattelun juuret ovat lähtöisin tuhansien vuosien takaa.



Kuva 2. Yksilöllisyys maittain. Yhdysvallat on yksilöllisin maa. Malesia kollektiivisin. (Hofstede & Hofstede 2005, 78-79; Individualism index (IDV) values for 74 Countries and Regions.)

Hofsteden (2005, 78-79) tutkimus osoittaa myös, että suuren valtaetäisyyden maat saivat yksilöllisyyttä mitattaessa pienemmät pisteet, kun vastaavasti pienen valtaetäisyyden maat saivat suuret pisteet.

Hofsteden (2005, 78-79) tulokset paljastavat, että suurimmat pisteet mittauksessa saivat maat, joiden kansallisvauraus on hyvä. Heikoimmat pisteet saivat maat, joiden vauraus on heikko. Tutkimuksen mukaan voidaan päätellä, että vaurauden laskiessa perheen rooli kasvaa. Toisin sanoen mitä köyhempi yhteiskunta sitä tärkeämpi perhe. Selittäviä asioita tälle voi olla esimerkiksi turvan ja tuen hakeminen perheeltä.

Hofstede on teoksessaan *Cultures and Organizations: Software of The Mind* (2005, 80-81) maininnut yksilöllisistä ja kollektiivisista kulttuureista tulevien opiskelijoiden arvoja. Tiedot pohjautuvat Michael Harris Bondin tutkimukseen *Chinese Value Survey* (1996). Tutkimustulokset koottiin kyselyjen avulla, johon osallistui opiskelijoita kahdesta kymmenestä kolmesta eri maasta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään individualistisista kulttuureista ja kollektiivisista kulttuureista tulevien opiskelijoiden arvoja. Yksilöllisistä kulttuureista tulevien opiskelijoiden tärkeimpiä arvoja olivat:

- Toisten suvaitseminen
- Sopusointu muiden kanssa
- Ei kilpailullinen
- Läheiset ystävät
- Luotettavuus
- Solidaarisuus
- Konservatiivisuus

Kollektiivisista kulttuureista tulevien opiskelijoiden tärkeimpiä arvojat olivat:

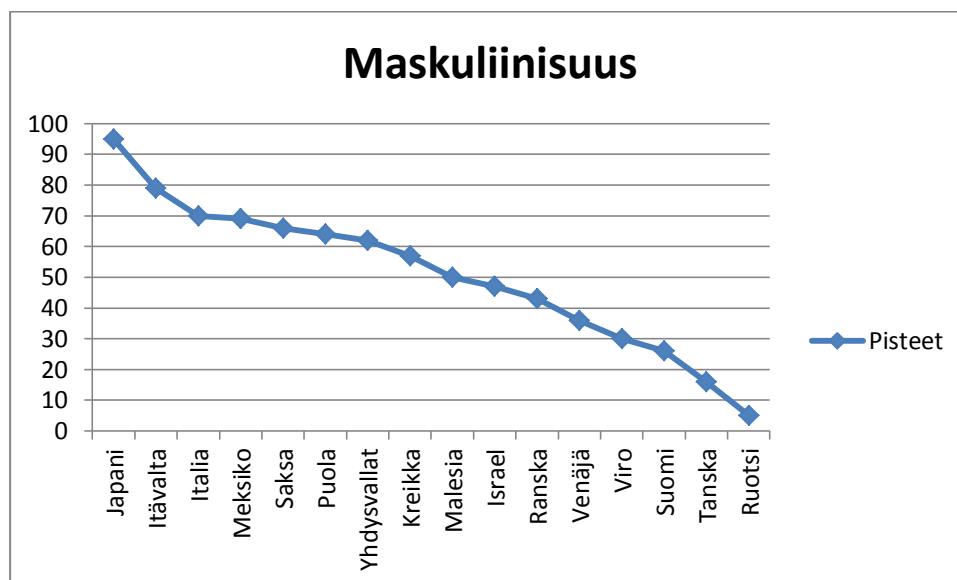
- Vanhempien totteleminen ja arvostaminen
- Isovanhempien kunnioitus
- Naisten siveys
- Isänmaallisuus

Kollektiivisissa kulttuureissa ei koeta ystävyssuhteita niin tärkeinä, kuin individualistisissa kulttuureissa. Tätä selittää toki jo perhesiteiden ja yhteisöllisyyden voimakas läsnäolo elämässä, jonka takia tiettyjä ystävyssuhteita ei tarvita korvaamaan perhettä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hofstede 2005, 81.)



### 3.3.3 Maskuliinisuus

Hofsteden (2005) kolmas mittari kulttuurierojen määrittelyssä on kulttuurin maskuliinisuus. Tässä asiayhteydessä termeillä maskuliinisuus ja feminiinisyys ei tarkoiteta sukupuolta tai niiden ominaisuuksia, vaan kuvaamaan eri kulttuurien arvorakenteita, joiden kuvaaminen toisilla termeillä olisi myös mahdollista. (Salminen & Poutanen 1996, 19.)



Kuva 3. Maskuliinisuus maittain. Japani on maskuliinisin maa. Ruotsi feminiinisin. (Hofstede & Hofstede 2005, 120-121; Masculinity index (MAS) values for 74 Countries and Regions.)

Kuten kuva 3 osoittaa, maskuliinisuutta esiintyy sekä yksilöllisissä- että kollektiivisissa kulttuureissa. Maskuliinisuutta löytyy myös rikkaista maista, sekä köyhistä maista. Se ei pelkästään ole liitettävissä edellä mainittuihin kulttuurieroja havainnollistaviin mittareihin, vaan on täysin riippumaton muista kulttuurieroja havainnollistavista mittareista. (Hofstede 2005, 120).

Maskuliinisen kulttuurin peruspiirteitä ovat kovien arvojen korostaminen. Kovia arvoja ovat esimerkiksi menestyminen, kilpailuhenkisyys sekä suorittaminen. Japani on maskuliinisin maa (katso kuva 3), siellä kovat arvot ilmenevät esimerkiksi itsemurhatilastoissa. Epäonnistuminen esimerkiksi opinnoissa voi johtaa nuoren tekemään itsemurhan, korvatakseen näin perheelleen tuoman häpeän. Yhdysvalloissa taas ajatellaan, että rahan määrä kertoo menestymisestä ja jos sinulla ei ole rahaa, olet epäonnistunut elämässä. Vaikka nämä kaksi ovat molemmat hyvin maskuliinisia maita ovat ne Hofsteden (2005) yksilöllisyysmittauksissa kaksi ääripäätä. Yhdysvallat on erittäin individualistinen maa, kun taas japani hyvin kollektiivinen. (Salminen & Poutanen 1996, 19.)

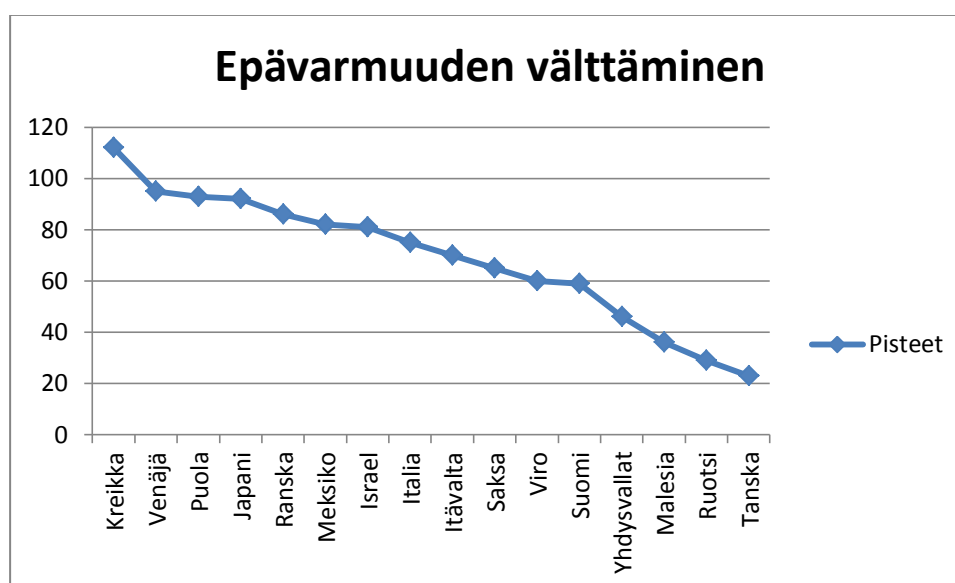
Hofsteden (2005, 120-121) vertailussa Pohjoismaat ovat hyvin feminiinisiä maita ja Ruotsi näistä feminiinisin. Näiden maiden piirteisiin kuuluu pyrkimys kilpailemattomuuteen ja pysymään mahdollisimman tasapäisinä ihmisinä. Esimerkiksi Ruotsissa tämä näkyy siinä, että peruskoulussa ei jaeta todistuksia ja kaikki valmistuvat lukiosta ylioppilaina. Koulussa pyritään olemaan normaalisti menestyviä ja omaa rahallista omaisuutta pyritään näyttämään mahdollisimman vähän. Suomessa esimerkiksi katsotaan rehvasteluna, jos naapuri omistaa hienomman auton ja näyttää tällä tavalla oman rahallisen menestymisensä. Suomi on Pohjoista maista maskuliinisin, opiskelussa pyritään menestymään ja saamaan hyvä opiskelupaikka ja työ. Täällä kuitenkin ajatellaan, että vaatimattomuus on hyve ja tämä näkyy parhaiten suomalaisiten pukeutumisessa ja käyttäytymisessä. (Salminen & Poutanen 1996, 19.)

Työelämän esimerkkinä Hofstede (2005, 99) kertoo kirjassaan rekrytoinnista. Individualistisissa maissa rekrytoidaan yksilöitä täyttämään työantajan ja uuden työntekijän tarpeet. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi individualistisissa maissa pyritään siihen, että työtehtävät organisoidaan hyvin tarkasti. Kollektiivisissa maissa taas ei koskaan palkata yksilöitä, vaan henkilöitä tukemaan yhteisten päämäärien saavuttamista. Työnantaja rekrytoi henkilöitä täyttämään paikan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi ja työntekijän tavoitteet jäävät yleensä saavuttamatta.

### 3.3.4 Epävarmuuden välttäminen

”The future is uncertain, but we have to live it anyway.” (Hofstede 2005, 165).

Epäselvyys luo äärimmäistä ahdistusta. Jokaiselle kulttuurille on kehittynyt tapoja ja keinoja lievittää epävarmuuden tunnetta. 2000-luvulla jatkuvasti kehittyvä teknologia on tuonut uusia keinoja välttää epävarmuuden tunne ihmisissä. Itselle epävarmoihin tai pelkoa aiheuttaviin tilanteisiin ei välttämättä aina tarvitse osallistua tai joutua, sillä esimerkiksi monia arkisia tehtäviä voidaan hoitaa tietokoneiden avulla. Tämän lisäksi kulttuureilla on monia muitakin tapoja lievittää epävarmuuden tunnetta. (Hofstede 2005, 165.)



Kuva 4. Epävarmuuden välttäminen maittain. Kreikalla epävarmuuden vaikutus suurin. Tanskalla pienin. (Hofstede & Hofstede 2005, 168-169; *Uncertainty Avoidance Index (UAI) values for 74 Countries and Regions.*)

Salminen & Poutanen (1996, 21) kutsuu epävarmuuden välttämiseksi luotuja käytäntöjä ja tapoja suoja mekanismeiksi. Kulttuuria luonnehdittaessa epävarmuuden sietokykyä voidaan pitää yhtenä kulttuurin ominaisuutena. Kuinka voimakkaasti kulttuurin jäsenet tuntevat epävarmuuden tunnetta silloin, kun esimerkiksi sairastuu, menettää työnsä tai esimerkiksi talous kohtaa laskusuhdanteen. Näihin tilanteisiin yhteiskunta on varautunut erilaisilla suoja mekanismeilla joita ovat esimerkiksi: **Lait ja säännökset, uskonto ja sosiaaliturvajärjestelmä.**

Lait ja säännökset ovat yksi keino ehkäistä kansalaisten epävarmuutta, ne luovat turvallisuuden tunnetta sillä ne määräävät myös toisten ihmisten käyttäytymistä ja lisäävät turvallisuuden tunnetta yhteiskunnassa. Myös uskonnolla on suuri vaikutus monien kulttuurien ja maiden epävarmuuden lievittämiseen. Uskonto voi auttaa ymmärtämään omaan itseensä kohdistuvaa ulkopuolelta tulevaa vaikuttamista ja päätöksentekoa. Se auttaa myös hyväksymään epävarmuuden tunnetta, jolta ei voi puolustautua tai sen välttäminen on mahdotonta. Monille ihmisille kuoleman jälkeisen elämän tietäminen auttaa myös lievittämään epävarmuuden tunnetta ja auttaa jaksamaan. (Hofstede 2005, 165.)

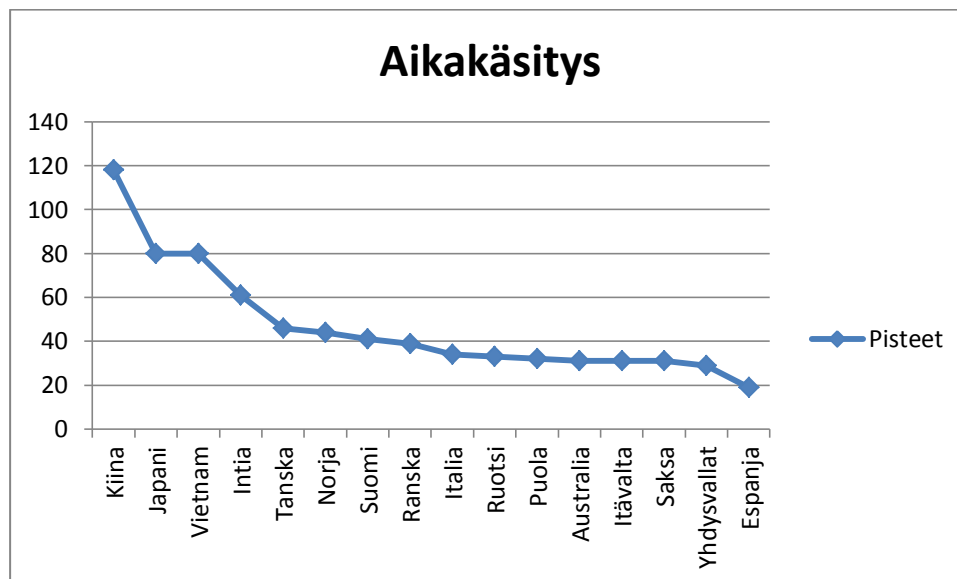
Kreikka, Venäjä ja Puola lukeutuvat maihin, joissa epävarmuutta pyritään voimakkaasti välttämään. Näissä kulttuureissa arvostetaan hierarkisuutta ja vaikaita oloja. Yksi tärkeä syy näissä esimerkkimaissa epävarmuuden välttämiseksi on maiden heikko sosiaaliturvajärjestelmä. Esimerkiksi Ruotsi ja Tanska ovat maita, joissa on jo hyvin kehittynyt sosiaaliturvajärjestelmä, jolla pyritään ehkäisemään ja auttamaan esimerkiksi taloudellisesti ahdingossa olevia kansalaisia. Näissä maissa epävarmat olot eivät pelota, sillä valtio pitää huolen omistaan. Suomi kuuluu näiden ääripäiden välimaastoon, vaikka meillä onkin suhteellisen toimiva sosiaaliturvajärjestelmä. (Salminen & Poutanen 1996, 21.)

Monissa aasialaisissa kulttuureissa edellä mainitut suojamekanismit ovat osittain korvattu yhteenkuuluvuuden tunteella, perheeseen ja ryhmään kuuluminen luovat turvaa. Näissä kulttuureissa ei välttämättä pelätä tai pyritä välttämään epävarmoja tai pelottavia tilanteita, sillä perhe ja oma yhteisö pitävät kaikista huolta ja ovat tukena vaikeinakin aikoina. Ei olla yksilöitä vaan kuulutaan yhteisöön. (Salminen & Poutanen 1996, 21.)

### 3.3.5 Aikakäsitys

Hofsteden viimeinen kulttuurieroja havainnollistava ulottuvuus on kulttuurin aikakäsitys, eli miten aika käsitetään eri kulttuureissa. Puhutaan lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin kulttuureista. Länsimainen aikakäsitys on yleensä ottaen lineaarisesti etenevä, se alkaa ja loppuu. Lyhyen aikavälin kulttuureille on ominaista työn tehostaminen ja tulosten näkyvyys. Esimerkiksi Yhdysvallat ovat Hofsteden (2005, 211) aikakäsityksen mittauksissa (Kuva 5) taulukon loppupäässä. Se tarkoittaa, että Yhdysvallat on lyhyen aikavälin kulttuuri. Asioita mitataan nopeiden tulosten pohjalta onnistuneiksi tai epäonnistuneiksi, ne tuottavat tulosta tai eivät. Aasialaiset kulttuurit

ovat taas yleensä pitkän aikavälin kulttuureita, joissa aika käsitetään aluttomana ja loputtomana. Näissä kulttuureissa arvot kuten sinnikkyys, pitkäjänteisyys ja yritteliäisyys ovat erittäin arvostettuja. (Salminen & Poutanen 1996, 23.)



Kuva 5. Aikakäsitys maittain. Kiina pitkän aikavälin kulttuuri. Espanja lyhyen aikavälin kulttuuri. (Hofstede & Hofstede 2005, 211; Long-Term Orientation Index (LTO) values for 39 Countries and Regions.)

Kulttuurin aikakäsitystä voidaan myös havainnollistaa yksiaikaisuudella ja moniaikaisuudella. Yksiaikaiseen kulttuuriin liitetään yhden asian kerrallaan tekeminen, sisäänpäin kääntyneisyys, täsmällisyys, yksin viihtyminen ja suunnitelmista kiinni pitäminen. Moniaikaisen kulttuurin ominaispiirteitä ovat monen asian tekeminen samanaikaisesti, ulospäin suuntautuneisuus, ihmiskeskeisyys, epätäsmällisyys sekä suunnitelmien muuttaminen tarpeen vaatiessa. (Salminen & Poutanen 1996, 23-24.)

Salminen & Poutanen (1996, 24.) kirjoittavat että eri kulttuurien aikakäsitykset heijastuvat myös kulttuurin edustajien keskinäisessä kommunikoinnissa. Kuinka tietoa kerätään ympäristöstä ja siellä tapahtuvista asioista. On laajojen ja tiukkojen taustayhteyksien kulttuureita. Laajojen taustayhteyksien maita ovat esimerkiksi Espanja, Italia ja Kreikka. Moniaikaisuus näkyy näiden maiden kulttuureissa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, joissa myyjä palvelee monta asiakasta kerrallaan. Ei ole myöskään tavatonta, että aikaisemmin sovittuun tapaamiseen tullaan tunnin myöhässä, koska matkalla tapaamiseen on tavattu tuttavien, joiden kanssa on jääty juttelemaan. Näissä tilanteissa esimerkkimaiden ihmiset eivät välttämättä edes pyydä anteeksi tapahtunutta, koska heille se on täysin normaalia ja

luontevaa. Yksiaikainen kulttuuri vallitsee esimerkiksi Yhdysvalloissa, Saksassa ja Pohjoismaissa. Kaupassa myyjä palvelee vain yhtä asiakasta kerrallaan varmistaakseen palvelun laadun, ei niinkään määrän. Tapaamisiin ja palavereihin tullaan mielellään aina hieman etuajassa, jotta tapaamisen toinen osapuoli ei joudu odottamaan.

Tilanteissa, joissa moni- ja yksiaikainen kulttuuri kohtaavat toisensa voi syntyä todellisia yhteen törmäyksiä. Esimerkiksi tärkeä yritystapaaminen voi mennä pieleen jo ennen sen alkamista, kun täsmällinen saksalainen joutuu odottamaan yli tunnin italialaista yhteistyökumppania, jonka kalenteriin tuli viime hetkellä tärkeämpää tekemistä vanhan tutun kanssa. Toisaalta moniaikaisen kulttuurin edustaja voi pitää yksiaikaisen kulttuurin edustajaa vaikeana ja joustamattomana, koska hän on raivostunut tapaamisen viivästyemisestä. (Salminen & Poutanen 1996, 24.)

Monissa aasialaisissa kulttuureissa voidaan pitää eurooppalaisia laiskoina ja tehottomina, sillä yhteen asiaan menee tuhattomasti aikaa. Aasialaisissa kulttuureissa ajatellaan, että aikaa on vielä paljon ja huomenna sitä tulee jo lisää. Toisaalta yksiaikaisen kulttuurin edustaja voi kokea moniaikaisen kulttuurin tavat hohumisenä, kun jokaista asiaa pyritään tekemään samaan aikaan, eikä mihinkään asiaan tunnuta panostettavan kunnolla. (Salminen & Poutanen 1996, 25.)

### 3.3.6 Muut kulttuuria selittävät tekijät

Hofsteden (2005) aikaisemmin esitettyjen kulttuuria selittävien tekijöiden lisäksi on myös muita kulttuuriin vaikuttavia asioita. Näkyvimpinä tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi uskontoa ja ilmastoa. Monissa kulttuureissa uskonto antaa ihmisille käsityksen oikeasta ja väärästä, se määrittää käsityksiä siitä mitä saa tehdä ja mitä ei. Kollektiivisissa kulttuureissa se on myös voimakas yhteisöllisuuden lähde. Ajan myötä uskonnon ja yhteiskunnan väliset toiminnot ovat yhdistyneet ja näin vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi islamilaisissa maissa uskonto on voimakas poliittinen ja yhteiskunnallinen vaikuttava tekijä, joka valvoo ihmisten käyttäytymistä. Se ilmenee radikaalisesti esimerkiksi yksilöön kohdistuvina sanktioina, mikäli hän tekee jotain väärin. Koska kollektiivisissa maissa yksilön merkitys koetaan vähäisempänä, kuin ryhmän voivat rangaistukset olla hyvinkin voimakkaita yksilötasolla. Esimerkiksi yksilö voi saada kuolemantuomion aviorikoksesta tai menettää kätensä syyllistyessään varkauteen. (Salminen & Poutanen 1996, 25-26.)

Ihmistä ympäröivä luonto ja ilmasto vaikuttavat myös suoraan kulttuuriin ja ihmisten käyttäytymiseen. Kylmillä ja kuivilla alueilla ravinnon saanti ja eläminen on ollut vaikeampaa, joten näillä alueilla on totuttu määrätietoiseen ja tehokkaaseen työmoraaliin. Lämpimillä alueilla ravinnon saanti ja suojautuminen kylmältä on ollut taas helpompaa, joten lämpimän alueen kulttuureille yleistä on myös hieman väljempi käsitys työstä ja työnteosta. Eteläisissä kulttuureissa vallitseva siesta-ajattelu on lähtöisin keskipäivällä kuumuuden rajoittaessa työntekoa. Pohjoisessa tällainen ajattelu katsotaan laiskuudeksi. Eteläinen työkäsitys ja vapaan työnteon olemassaolo ovat antaneet näille kulttuureille sijaa yhteisöllisyyteen ja ihmiskeskeiseen ajatteluun. Pohjolassa taas harvaan asutettu maa on väistämättä vaikeuttanut ja vähentänyt ihmiskontaktien määrää, joka selittää osin myös esimerkiksi suomalaisten erakkoluonteen. (Salminen & Poutanen 1996, 27-28.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tiedot kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluissa haastateltiin kahta päivittäistavarakaupan alalla työskentelevää esimiestä, molemmat työskentelivät haastattelujen tekohetkellä Osuuskauppa PeeÄssä, Kuopion alueella. Kolmas haastateltava oli Aasiasta kotoisin oleva Savonia ammattikorkeakoulussa opiskeleva vaihto-oppilas, joka suoritti oman työharjoittelunsa Osuuskauppa PeeÄssän toimipaikassa. Haastateltavista käytetään tässä asiayhteydessä nimityksiä H1, H2 ja H3. Tutkimuksen tavoite oli selvittää perehdytyksen vaiheita, tarpeellisuutta ja sen kokonaisuutta työnantajan sekä työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava käsitys siitä, miten työnantajan, ulkomaisen työnhakijan sekä työntekijän käsitykset perehdytyksestä poikkeavat toisistaan ja miten perehdytys suunnitelmasta saataisiin sellainen kokonaisuus, joka helpottaisi molempia osapuolia. Haastattelukysymykset käsittelivät perehdytystä kokonaisuutena, perehdytyksen eri vaiheita ja niiden sisältöä. Kysymykset käsittelivät sekä perehdytystä yleensä, että ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdyttämistä. Haastatteluissa tavoitteena oli myös selvittää olisiko ulkomaiselle työvoimalle tarvetta jatkossa ja mitä ulkomaisen työvoiman perehdyttäminen ja palkkaaminen edellyttää päivittäistavarakaupan alalla.

### 4.1 Haastattelujen analysointi ja purkaminen

Opinnäytetyön laadulliseen tutkimukseen osallistui kaksi Osuuskauppa PeeÄssän esimiestehtävissä työskentelevää henkilöä, H1 ja H2. H1 työskenteli haastattelujen tekohetkellä myymäläpäällikkönä ja H2 asiakaspalvelupäällikkönä. Molemmilla on pitkä työura palvelualalta, sekä usean vuoden työkokemus esimiestehtävistä. Molemmilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset. Haastattelujen alkupuolisko käsitteli perehdytystä yleensä ja lopuksi paneuduttiin ulkomaisen työvoiman perehdyttämiseen. Kolmas haastateltava oli Savonia ammattikorkeakoulun vaihto-opiskelija H3. Hän on kotoisin Aasiasta, josta hän on tullut suorittamaan liiketalouden englanninkielisen tutkinnon Kuopioon. Hän suoritti oman 2 kuukauden (12 opintopistettä) perusharjoittelunsa Osuuskauppa PeeÄssän toimipaikassa keväällä 2012.



#### 4.1.1 Haastattelut

Molemmat esimiestehtävissä työskentelevät haastateltavat mainitsivat perehdytyksen alkuvaiheessa annettavan Tervetuloa PeeÄssään-raportin, joka annetaan kaikille uusille työntekijöille työsuhteen alkaessa ja joka käydään pintapuolisesti läpi yhdessä, jonka jälkeen työntekijältä odotetaan sen läpikäyntiä omalla ajalla. Tervetuloa PeeÄssään on suhteellisen laaja kokonaisuus asioista, jotka on hyvä tietää jo työsuhteen alkaessa ja josta on hyvä tarkastaa asiat myös jatkossa. Raportti sisältää myös perehdyttäjän muistilistan, jota esimerkiksi Prisma Kuopio käyttää hyväkseen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Molemmissa toimipaikoissa uusi työntekijä saa perehdyttäjän, ”kummin”, joka esittelee ja kertoo toimipaikan, yhteiset pelisäännöt, toimintatavat ja perehdyttää uuden työntekijän omiin työtehtäviin. Tässä asiayhteydessä toimipaikkojen toimintatavat eroavat siinä, että H1:sen toimipaikassa uusi työntekijä esitellään kaikille työntekijöille, jotta he voivat tutustua toisiinsa paremmin. H2 kertoi haastattelussa, että *”suuren työntekijämäärän takia jokaista työntekijää ei voida yksitellen esitellä, vaan taukotiloissa olevassa ilmoitustaulussa ilmoitetaan uusien työntekijöiden tulosta ja tutustumisen jää uuden työntekijän ja työntekijöiden vastuulle.”*

Kysyttäessä H1:ltä ja H2:lta perehdyttämisen tärkeyttä olivat molemmat yksimielisesti siitä mieltä, että *”perehdyttäminen on todella tärkeää ja se on otettu hyvin huomioon omissa toimipaikoissaan.”* Haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että *”perehdytys ei ole tietty ajanjakso, vaan se jatkuu koko työuran ajan.”* H2 kertoi myös, että *”hänen toimipaikassaan perehdytystä seurataan henkilöstötutkimusten yhteydessä ja sen mukaan työntekijät ovat olleet tyytyväisiä perehdytykseen ja sen sisältöön.”* Tämän lisäksi perehdytyskansiota päivitetään tarvittaessa ja vuoden 2013 alussa toimipaikka ottaa käyttöön perehdytyspalaverit, joiden tarkoituksena on pitää perehdytys tasalaatuisena perehdyttäjistä riippumatta.

H1:sen mukaan *"perehdytys on molemminpuolista vuorovaikutusta."* Työnantajan vastuulla on perehdyttää työntekijä työtehtäviin ja yhteisiin pelisääntöihin, kun taas työntekijän vastuu on olla aktiivinen ja pyrkiä siihen, että hän oppii hänelle opetetut asiat mahdollisimman hyvin. H1:sen mukaan *"suuri haaste perehdytyksessä on sisällyttää tärkeät asiat ja opit siten, että perehdytys on mielenkiintoista ja samalla opettavat asiat tulevat käsiteltyä huolella. Hänen mukaansa kaupan alalla tämä on haaste, sillä perehdytysvaiheen ympäristö ei ole stabiili ympäristö, vaan siellä sattuu ja tapahtuu asioita jatkuvasti, mitkä vaikuttavat perehdytysprosessin sisältöön ja laatuun."*

Kysyttäessä haastateltavilta tavoitteita, joihin he pyrkivät ensimmäisten päivien aikana perehdyttävälle opettamaan ja mitä he odottavat uudelta työntekijältä työnantajan näkökulmasta olivat perustietämystä toimintatavoista, yhteisistä pelisäännöistä ja työtehtävistä, sekä asiakaspalvelutyön periaatteiden hahmottamisesta. H1 lisää, että *"puhuttaessa niin sanotuista erityisryhmistä, joihin kuuluvat esimerkiksi liikuntarajoitteiset ja ulkomaiset työntekijät. Työnantajan täytyy ottaa heidät erityisen hyvin huomioon."* H1 kertoo, että *"maahanmuuttajien kanssa on täytynyt varata huomattavasti enemmän aikaa perehdytykseen, kuin perehdytettäessä kotimaista työvoimaa. Lähtökohtana näissä tilanteissa pitää lähteä siitä, että kaikki asiat ovat heille täysin vieraita."*

Kysyttäessä esimieshaastateltavilta heidän näkemyksiään palautteen antamisesta ja siitä, kuinka tärkeänä he näkevät rakentavan palautteen antamisen olivat molemmat yhtä mieltä asiasta. Molemmat painottivat sitä, että virheistä oppii ja niistä täytyy pystyä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. H1 vastasi, että *"hänen toimipaikassaan kannustetaan kysymään ja tekemään niitä virheitä, jotta jatkossa ongelmatilanteista pystytään selviämään omatoimisesti."* Hänen mukaansa *"virhe- ja ongelmatilanteissa täytyy myös työnantajan pystyä huomaamaan ne asiat, jotka voivat johtua perehdytyksen puutteesta."* H1 lisää lopuksi, että *"rakentava palaute on todella tärkeää, mutta hänen mukaansa olisi ehdottoman tärkeää päästä antamaan positiivista palautetta mahdollisimman nopeasti."*

H1 kertoo, että *"hänen toimipaikassaan käydään viikoittain palavereja, joissa käydään läpi myös asiakaspalautteita sekä hänen omia ajatuksia kuluneen viikon tapahtumista."* Asiakaspalvelupäällikkö H2 pyrkii antamaan palautetta jatkuvasti perehdytyskauden aikana korostaen rakentavan palautteen tärkeyttä ja virheistä oppimista. Hän kuitenkin myöntää, että *"ei osaa sanoa antaako hän palautetta tarpeeksi työntekijöilleen."*

Molemmat esimiestehtävissä toimivat haastateltavat olivat sitä mieltä, että *"tutustuminen muihin työyhteisön jäseniin on todella tärkeää."* Kumminkin he myönsivät, että tutustumisprosessia muihin työntekijöihin ei edistetä millään tavalla heidän omissa toimipaikoissaan, vaan tutustuminen jää uuden työntekijän vastuulle. H2 kertoo, että *"toimipaikassaan perehdytysvaiheen alkaessa uudelle työntekijälle valitaan oma tuutori, joka perehdyttää työntekijän työtehtäväänsä."* H2:sen mukaan tämä tutustuttaminen on periaatteessa ainoa keino, jolla organisaatio tutustuttaa uuden työntekijän muuhun työyhteisöön. Hänen mukaansa *"uuden työntekijän tulemisesta myös ilmoitetaan taukotilan ilmoitustaululla."* Selityksenä vähäiseen tutustumisvaiheenpanostamiseen H2 kertoo suuren työntekijälukumäärän tuomat haasteet, jotka estävät esimerkiksi jokaisen työntekijän tutustuttamisen perehdytysvaiheen alussa.

H1 kertoo, että *"toimipaikassaan uusi työntekijä esittäytyy jokaiselle työntekijälle ja hänen tuutorinsa perehdyttää hänet työtehtäväänsä, talon tapoihin ja ihmisiin, jonka jälkeen esimerkiksi tauot pyritään jaksottamaan siten, että työntekijät pystyvät tutustumaan toisiinsa paremmin."* Hänen mukaansa *"paras keino tutustuttaa työntekijät toisiinsa on yhdessä työskentely"* ja kertookin, että *"heidän toimipaikassaan työntekijät ovat onneksi luonnostaan erittäin kiinnostuneita ja pyrkivät siihen, että kaikki tuntevat toisensa."* Hän kuitenkin mainitsee, että *"esimerkiksi heillä töitä tehdään pääsääntöisesti yksin, vaikka perehdytystilanteessa pyritään siihen, että yhdessä työskentelyä olisi mahdollimman paljon."*

H3 piti tärkeänä sitä, että ennen työsuhteen alkamista työntekijälle kerrottaisiin tietoa itse työpaikasta, työympäristöstä ja työntekijän vastuualueista. Hänen mukaansa *"ilman perehdyttämistä uusi työntekijä on käytännössä kykenemätön työntekoon ja työnantajan näkökulmasta tehoton työntekijä, mikä vaikuttaa myös yrityksen tulokseen negatiivisesti."* H3 piti oman harjoittelujakson perehdytystä hyvänä, jonka seurauksena hän pystyi nopeasti itsenäiseen työskentelyyn, mikäli muut toimipaikan työntekijät eivät kerenneet häntä opastamaan.

H3:n mukaan *”palautetta olisi hyvä saada esimerkiksi kolmen kuukauden välein, jotta työnantajalla olisi riittävästi aikaa arvioida työntekijän suoriutumista.”* Hänen mukaansa *”positiivinen palaute parantaa työntekijän motivaatiota ja jaksamista työssä.”* H3 piti kokouksia ja tapaamisia parhaina tilanteina antaa ja vastaanottaa positiivista palautetta.

Kysyttäessä haastateltavalta kuinka tärkeänä hän näkee tutustumisen muihin työntekijöihin, hänen vastauksensa tuki aikaisempia vastauksia. H3:n mukaan *”tutustuminen toisiin työntekijöihin jo heti työsuhteen alkaessa tekee työympäristöstä paljon ystävällisemmän ja näin vältytään turhalta epäröinniltä ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen nopeutuu.”* Hänen mukaansa myös *”toisten työntekijöiden tunteminen auttaa yritystä saavuttamaan halutut tulokset.”* Työnantajan puolelta H3 toivookin, että työnantaja järjestäisi aikaa tutustumiselle, jotta uusi työntekijä voisi esitellä itsensä työntekijöille.

Haastatteluissa selvisi, että H1:n ja H2:n alaisina on työskennellyt tai työskentelee edelleen ulkomaisia työntekijöitä. Haastattelujen aikana molemmissa toimipaikoissa työskenteli kaksi venäläisyntyistä myyjää, toisella H1:n toimipaikan venäläissyntyisellä myyjällä oli vakituinen työsuhde ja toinen teki omaa työharjoitteluaan. Tämän lisäksi toimipaikassa on H1:sen aikana ollut useita ulkomaalaisia harjoittelijoita Työvoimatoimiston ja koulujen kautta.

Molemmat esimiestyössä työskentelevät haastateltavat näkivät mahdollisena, että heidän toimipaikkoihinsa palkataan seuraavan vuoden aikana lisää ulkomaista työvoimaa. H2 painotti kuitenkin kohtuullista suomenkielentaitoa, jota hän vaatii jo töiden alkuvaiheessa.

H1:sen mielestä kielitaito on tärkeää ja sen pitää olla mahdollisimman nopeasti edes kohtuullista. Hän kertoo, että *”esimerkiksi englanninkieli toimisi vielä töiden alkuvaiheessa, mutta suomenkieltä täytyy osata kohtuullisesti ymmärtää, sillä asiakkaat vaativat palvelua suomeksi.”* Esimerkkinä hän paljastaa, että heillä ollut Aasiasta lähtöisin oleva harjoittelija olisi voitu palkata, mikäli tämä olisi saanut tehdä pidemmän harjoittelujakson. H1 painottaakin, että *”koulujen tai Työvoimatoimiston tukemia harjoitteluja pitäisi ajallisesti pidentään, koska esimerkiksi hänen toimipaikkansa ei kykene perehdyttämään riittävästi ulkomaisia työntekijöitä nykyisillä käytännöillä ja resursseilla.”*

H1:sen mielestä *”ulkomaisen työntekijän perehdyttämiseen ei Suomessa vielä panosteta tarpeeksi ja tämän takia heitä on huomattavasti vaikeampi palkata.”* Hänen mielestään *”ulkomaisen työntekijän perehdytysprosessi on aivan erilainen, kuin perehdytettäessä suomalaista työntekijää.”* H1:sen kokemusten perusteella ulkomaisen työntekijän perehdyttäminen vie enemmän aikaa ja itse perehdytysvaihetta täytyy paloitella pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotta haluttuihin tavoitteisiin päästäisiin. H1 mainitsee, että *”hänen palkkaamaansa venäläissyntyistä henkilöä ei olisi palkattu, jos hän ei olisi pystynyt tekemään vuoden mittaista harjoittelujaksoa.”* Pitkän harjoittelun tuloksena työntekijä oppi riittävän suomenkielen taidon, joka H1:sen mukaan on asiakaspalvelutyössä ehdoton edellytys.

Työskennellessään esimerkiksi venäläisten työntekijöiden kanssa H1 on huomannut heidän tarvitsevan aivan erilaiset johtamiskeinot, kuin suomalaiset työntekijät. Tämän takia H1 joutui opettelemaan aivan uudenlaisen johtamistavan, jota hän ei ennen ollut käyttänyt. H1 kertoo *”venäläisten tarvitsevan huomattavasti auktoriteettisemmän esimiehen, joka sanelee työtehtävät ja niiden järjestyksen.”* Tämän takia H1 painottaakin tällaisen osion tärkeyttä ulkomaalaisen työntekijän perehdytys suunnitelmassa, jossa olisi valmiiksi kerättyä tietoa esimerkiksi eri kulttuureiden johtamistavoista.

H2:sen kokemukset ulkomaisista työntekijöistä jäävät edellä mainittuihin kahteen venäläissyntyiseen työntekijään. H2:sen mukaan *”työntekijät olivat asuneet pitkän ajan Suomessa jo ennen töihin tuloa ja näin ollen heidän suomenkielen taitonsa olivat hyvät.”* H2:sen mukaan *”heidän perehdytys ei eronnut muiden työntekijöiden perehdytyksestä.”* Hän kuitenkin mainitsee, että *”asia olisi voinut olla toisenlainen, mikäli työntekijöiden kielitaito olisi ollut heikompi.”*

H3:sen kokemukset työskentelystä ulkomaisena työntekijänä rajoittuvat hänen suorittamaansa 2 kuukauden mittaiseen työharjoitteluun keväällä 2012 Osuuskauppa PeeÄssän toimipaikassa. Hänen suurin kohtaamansa haaste oli kommunikointi asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa, sillä hänen suomenkielen taitonsa ovat erittäin rajalliset. Hän ei myöskään usko hakevansa töitä Suomesta seuraavan 12 kuukauden aikana, sillä hän ei ole vielä suorittanut omaa tutkintoaan loppuun ja hänen suomenkielen taitonsa ovat vielä heikot. H3 pitääkin juuri kielitaitoa suurimpana haasteena ulkomaalaisen työnhakuun.

#### 4.1.2 Yhteenveto haastatteluista

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että ulkomaiselle työvoimalle on tarvetta jatkossa, mutta nykyisillä resursseilla ja valtion panostuksella ei päästä riittäviin tuloksiin, jotta ulkomainen työvoima olisi kilpailukelpoista ja taloudellisesti kannattavaa työnantajalle kaupan alalla. Valtion tukemia harjoittelujaksoja tulisi ajallisesti pidentää, jotta harjoittelijalla olisi paremmat mahdollisuudet oppia suomenkieltä, työ- ja tapakulttuuria.

Molempien esimiesten mielestä ulkomaisen työntekijän perehdytys suunnitelmalle olisi tarvetta jatkossa, koska siihen kerätty tieto nopeuttaisi esimerkiksi esimiesten tiedonkeruuta, jolloin myös ulkomaisen työntekijän perehdyttäminen ja opastaminen olisi helpompaa. Tarkennettu ulkomaisen työntekijän perehdytys suunnitelma edesauttaa jo rekrytointitilanteessa ulkomaisen työvoiman palkkaamista, sillä perehdytys suunnitelmassa olevat tiedot tasoittavat kotimaisen ja ulkomaisen työvoiman välistä eroa.

Perehdytystä suunniteltaessa on muistettava ottaa huomioon uuden työntekijän taustat, jotta työnantaja pystyy omalla käyttäytymisellään ja johtamistavoillaan maksimoimaan perehdytyksen tuloksen. Oikein valituilla johtamistavoilla on pyrittävä siihen, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa avun työnantajalta. Tämä myös tehostaa ja nopeuttaa perehdytystä, niin että haluttuihin tavoitteisiin ei tarvitse käyttää liikaa aikaa.

Perehdytysvaiheen alussa on suositeltavaa, että ulkomainen työntekijä saisi mahdollisuuden nopeaan itsensä esittelyyn. Tällä tavalla mahdollistetaan ennakkoluulojen minimoiminen ja parannetaan muuttuneen työyhteisön ilmapiiriä toimivammaksi kokonaisuudeksi.

## 5 Pohdinta

Päädyin opinnäytetyön aiheeseen oman työharjoitteluni kautta, jonka aikana sain perehdyttää ulkomaisen harjoittelijan kaupan alan työtehtäviin. Ajatus aiheesta syntyi jo harjoittelun aikana ja työn valmistelun aloitin loppukesästä 2012. Harjoittelun aikana huomasin omassa perehdytyksessä paljon hyvää, mutta myös muutamia kehityskohteita. Kehityskohteet liittyivät suureksi osaksi toimipaikan puutteelliseen perehdytysuunnitelmaan ja huonosti toteutettuun harjoittelun pohjustukseen. Koska ulkomainen harjoittelija ei puhunut suomea kommunikointi tapahtui yleensä englanninkielellä. Harjoittelijan toiveesta puhuimme myös mahdollisimman paljon suomea ja tätä kautta päädyin ratkaisuun, jossa kerroin asiat ensiksi hänelle suomeksi ja sen jälkeen vielä englanniksi varmistaakseni sen, että selitetyt asiat tulevat varmasti ymmärretyksi. Yhteisen kielen löytäminen ei aiheuttanut meidän välillä minkäänlaisia ongelmia, vaan ongelmat näkyivät muiden työyhteisöön kuuluvien henkilöiden vähäisenä kommunikointina ulkomaisen harjoittelijan kanssa ja yhteisten työvuorojen niukkuudessa.

Harjoittelujakson alkupuoli toteutettiin työvuorojen perusteella onnistuneesti, mutta jäin silti kaipaamaan loppupuolella yhteisiä vuoroja. Harjoittelujakson loppupuoli toteutui siten, että olimme työvuorosta suurin piirtein puolet ajasta samaan aikaan töissä. Olisin kuitenkin halunnut perehdyttää häntä enemmän myös loppuvaiheessa harjoittelua. Tästä sain ajatuksen ryhtyä tekemään perehdytysuunnitelmaa, mikä mahdollisesti lisäisi työntekijöiden kiinnostusta ja ymmärrystä ulkomaista työntekijää kohtaan sekä selkeyttäisi ulkomaisen työntekijän perehdyttämisen eri vaiheita ja sen vaatimaa ajan käyttöä. Työn tarkoituksena ei ollut keksiä ”pyörää uudelleen”, vaan enemminkin kehittää nykyistä pyörää toimivammaksi osaksi, joka mahdollistaisi kaupan alan kehittymisen kansainvälisempään suuntaan.

Halusin lähteä alkuun pohtimaan opinnäytetyön tutkimusosion toteutusta sillä ajatuksella, että millainen tutkimus toisi mahdollisimman kattavan kuvan siitä mitä haluan tutkimuksella selvittää. Päädyin laadulliseen tutkimukseen, jonka toteutin teemahaastatteluina kyselytutkimuksen sijaan. Arvioin saavani tarkemman aineiston työni tekemiselle panostamalla pienempään tutkimusryhmään. Tutkimuksessa haastattelin esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä ja ulkomaista vaihto-opiskelijaa. Tarkoitukseni oli selvittää olisiko ulkomaisen työntekijän perehdytysuunnitelmalle tarvetta kaupan alalla. Haastattelukysymykset käsitelivät perehdyttämistä yleensä ja ulkomaisen työntekijän perehdyttämistä. Lisäksi haastatteluilla selvitettiin mitä perehdytysuunnitelman tulisi sisältää.

Tutkimus osoitti, että perehdytysuunnitelmalle olisi tarvetta ja haastatteluista kävi ilmi, että suunnitelman tulisi myös sisältää kulttuurieroja käsittelevää materiaalia, jonka alustavissa suunnitelmissani olin ajatellut jättää hieman pienempään arvoon. Kulttuuri ja kulttuurierot ovat käsityksenä todella laaja alue. Jotta välttyisin kirjoittamasta liian pitkää ja tarpeetonta tietoa sisältävää tekstiä, oli minun päätettävä näkökulma ja tapa, jolla lähden näitä tietoja käsittelemään työssäni. Tulin siihen loppupäätökseen löydettyäni aiheeseen sopivaa kirjallisuutta, että en käsittele yksittäisiä kulttuureita tai maakohtaisia kulttuurieroja, vaan lähden käsittelemään aihetta hieman eri tavalla. Käsittelemään kulttuuria ja kulttuurieroja siitä näkökulmasta, että mitkä asiat vaikuttavat kulttuuriin ja miten ne ilmenevät ihmisten käyttäytymisessä. Mielestäni tämä onnistui siinä mielessä hyvin, että sain työhöni laajan tekstikokonaisuuden erittelemättä sen erityisemmin tiettyjen yksittäisten maiden tai kulttuurien tapoja ja käsityksiä liian paljon. Toisaalta, jos olisin eritellyt esimerkiksi toimeksiantajan näkökulmasta tärkeitä kulttuureita yksityiskohtaisemmin olisi opinnäytetyö ehkä tarkentunut paremmin täyttämään toimeksiantajan tarpeita. Kuitenkin työ teoriassa on liian laaja toimeksiantajalle ja tarkoituksena on tehdä oma materiaali toimeksiantajalle opinnäytetyön materiaalia apuna käyttäen. Tämä materiaali sisältää maa- ja kulttuurikohtaisia tapoja ja käytäntöjä, joista on apua toimeksiantajalle.



Tutkimus osoitti, että PeeÄssän perehdytysuunnitelmaan olisi tarvetta lisätä ulkomaisen työntekijän perehdytystä käsittelevä osio, sillä nykyinen suunnitelma ei välttämättä riitä ulkomaisen työvoiman perehdyttämiseen. Vaikka perehdytysuunnitelma ei sisällä uutta tietoa perehdytyksestä, on se hyvä apuväline työnantajalle ja perehdyttäjälle. Sen avulla pystytään paremmin ymmärtämään työntekijän kulttuurisia eroja, mitkä voivat vaikuttaa perehdyttämisen toteuttamiseen ja sen onnistumiseen. Esimerkiksi vieraat tavat ja käytännöt on syytä selittää ulkomaiselle työntekijälle tarkasti ja selkeästi. Tämän avulla vältetään turhilta virheiltiltä ja väärinymmärryksiltä työtilanteessa, jotka sattuessaan vaikuttavat suoraan toimipaikan tulokseen.

Opinnäytetyön tutkimustulokset saatiin kokonaisuutta ajatellen todella pienestä kohderyhmästä ja se herättääkin kysymyksen. Voiko tuloksia käyttää ja soveltaa? Kyllä voi ja toisaalta ei. On totta, että otos tutkimuksessa oli pieni. Kuitenkin puhuttuani toimeksiantajan yhteyshenkilöni kanssa ennen haastatteluita oli hänkin sitä mieltä, että PeeÄssän perehdytysuunnitelma kaipaa opinnäytetyön tuomaa lisäarvoa.

Mitä tekisin toisin, jos saisin tehdä työn uudelleen? Ensinnäkin omasta mielestäni opinnäytetyö onnistui suhteellisen hyvin. Kysymykset, joihin tutkimuksella pyrin saamaan vastaukset täyttyivät ja tulokset vastasivat odotuksiani. Näin jälkikäteen ajateltuna toteuttaisin laadullisen tutkimuksen laajempaan, kuin mitä se nyt oli. Haastattelisin esimiehiä, työntekijöitä ja ulkomaisia työnhakijoita. Sellaisia ihmisiä, joilla osalla olisi kokemusta esimerkiksi ulkomaisen työntekijän perehdyttämisestä ja osalla ei kokemusta olisi juuri lainkaan. Lisäksi haluaisin kuulla esimerkiksi maahanmuuttajilta kokemuksia ja ajatuksia, joita aihe koskettaa henkilökohtaisesti. Tämän lisäksi varaisin kunnolla aikaa työn tekemiselle. Työtä tehdessäni olin töissä ja koulussa samaan aikaan, jonka takia opinnäytetyön tekemiselle varattu aika oli hajanaista, mikä varmasti myös vaikutti osaltaan työn laatuun.

Opinnäytetyöstä saisi mielestäni muutaman hyvän jatkotutkimuksen sen laajuuden ja ajankohtaisuuden takia. Jatkotutkimus voisi käsitellä esimerkiksi opinnäytetyön vaikutuksista toimeksiantajalle. Toinen idea jatkotutkimukselle voisi olla työssä esittämän väittämän tarkempi tarkastelu siitä, että valtion tukemia harjoitteluita tulisi pidentää. Mitä muutoksia valtion tukemiin harjoitteluihin tulisi tehdä, että harjoitteluiden tekijöillä olisi paremmat mahdollisuudet työllistyä.

Opinnäytetyöprosessi ajoittui syksystä 2012 kevääseen 2013, eli noin seitsemän kuukautta. Teoriaosio ja haastattelut valmistuivat loppuvuodesta 2012. Toki opinnäytetyön olisi voinut tehdä nopeamminkin, mutta omat resurssit ja työn viemä aika tekivät sen mahdottomaksi. Oma motivaatio opinnäytetyön tekemiselle syntyi kunnolla vasta alkuvuonna 2013, jolloin oma opiskeluaika ja opintotuet alkoivat olla vähissä ja valmistuminen tradenomiksi alkoi kiinnostaa ihan oikeasti.

## Lähteet

Bond, M. H. 1996. Handbook of Chinese Psychology. Kluwe Academic Publishers-Plenum Publishers. [viitattu 31.1.2013]

Fields, M. 2008. Järjestöarvioinnin ilmansuuntia. OK-opintokeskus [viitattu 13.11.2012]  
<http://ok-opintokeskus.fi/node/101>

Hofstede, G.;& Hofstede, G. J. 2005. Cultures and Organizations: Software of The Mind 2. painos. McGraw Hill Professional [viitattu 22.1.2013]

Kangas, P. 2000. Työturvallisuuskeskus [viitattu 12.11.2012]

Kivikuru, U.;& Kunelius, R. (toim.) 2002 Viestinnän jäljillä. 1.-2. painos. WS Bookwell Oy. Juva. [viitattu 14.1.2013]

Samovar, L. A.;& Porter R. E. 2000. Communication Between Cultures 4. painos. Clark Baxter [viitattu 20.3.2013]

Samovar, L. A., Porter R. E.;& McDaniel E. R. 2011. Intercultural Communication: A Reader 13. painos. Cengage Learning [viitattu 21.3.2013] Saatavissa:  
[http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dXs5DZFCRPsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=intercultural+communication&ots=6-PSCaiHTx&sig=Wd7VydUz4A-RKHv9ZFmM1AjcXcQ&redir\\_esc=y](http://www.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dXs5DZFCRPsC&oi=fnd&pg=PT5&dq=intercultural+communication&ots=6-PSCaiHTx&sig=Wd7VydUz4A-RKHv9ZFmM1AjcXcQ&redir_esc=y)

Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi 2003. Työministeriö [viitattu 10.10.2012]. Saatavissa:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt245.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt245.pdf)

Penttinen, A.;& Mäntynen, J. 2009. Työturvallisuuskeskus TTK [viitattu 5.11.2012] Saatavissa:  
[http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Päivittäistavarakauppa päivitetty 6.2012. Kauppa.fi [viitattu 10.10.2010]. Saatavissa:  
[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa)

Salminen, K.;& Poutanen, P. 1996. Kulttuurikompassi [viitattu 15.1.2013]  
[http://www.etla.fi/files/1258\\_SUH\\_04\\_4\\_ikaantyyva\\_suomi\\_riittaako\\_tyovoimaa.pdf](http://www.etla.fi/files/1258_SUH_04_4_ikaantyyva_suomi_riittaako_tyovoimaa.pdf)

Tossavainen, P. 3/2007. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus [viitattu 10.10.2012]. Saatavissa:  
[http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-10-11\\_002.html](http://www.tilastokeskus.fi/artikkelit/2007/art_2007-10-11_002.html)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

## LIITE 1

### **Ulkomaisen työntekijän perehdyttäminen**

#### **Johdanto**

Tämä osio käsittelee ulkomaisen työntekijän perehdyttämistä. Tarkoituksena on kertoa työnantajalle kulttuurin vaikutuksista työelämässä ja siitä miten eri kulttuuripiirteet vaikuttavat työn tekemiseen. Tämän lisäksi käsitellään ulkomaisen työntekijän perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta, havainnollistetaan kulttuurieroja Geert Hofsteden tutkimusta hyväksi käyttäen ja kerrotaan muutamien eri kulttuurien ja maiden tapoja ja käytäntöjä, joista voi olla apua perehdyttämisen suunnittelussa. Viimeisenä löytyy työnantajalle tehty muistilista ulkomaisen työntekijän perehdyttämiseen.

#### **Hyvä Tietää!**

Sana kulttuuri tulee sanasta cultura, joka on latinaa ja tarkoittaa viljelemistä. Kulttuuri voidaan ajatella tarkoittavan ihmisen toimintaa ja toiminnan tuotteita. Tässä asiayhteydessä käsitellään kansallisia kulttuureita, jotka voidaan käsittää koostuvan kahdesta eri osasta, näkyvästä ja näkymättömästä osasta. Näkymätön osa on kulttuurin ydin, jonka määrittäminen on suhteellisen vaikeaa. Se muodostuu arvoista, valtarakenteista, uskonnoista, historiasta, tavasta käsittää aika ja esimerkiksi ihmissuhteista. Kulttuurin ydintä on todella vaikea täysin ymmärtää ja sen syvällisen osan tajuaminen edellyttää siihen kasvamista lapsuudesta lähtien.

Kulttuurin näkyvään osaan kuuluvat erilaiset symbolit ja rituaalit, joita vieras henkilökin kykenee tunnistamaan. Suomalaisuuteen liittyviä symboleja ovat esimerkiksi sinivalkoisuus ja Suomi-neito. Rituaaleihin kuuluu esimerkiksi saunominen. Käsiteltäessä kulttuureja on tärkeä ymmärtää, että näkyvän osan perusta löytyy näkymättömästä osasta, eli ei ole sattumaa, mitkä symbolit ja rituaalit kuuluvat mihinkin kulttuuriin.

## **Selvitä taustat**

Ennen ulkomaisen työntekijän työsuhteen alkamista on hyvä selvittää tiettyjä asioita. Henkilön taustojen selvittäminen varsinkin vieraasta maasta kotoisin olevalta henkilöltä auttaa ymmärtämään perehdytyksen lähtökohdat ja perehdytyksen laajuuden tarpeen. Esimerkiksi työntekijä, joka ei ole asunut Suomessa pitkään tarvitsee opastusta myös suomalaisen kulttuurin sisäistämiseen. Suomalaisen kulttuurin ymmärtäminen parantaa työntekijän omaksumista myös työelämässä. Miksi asiat tehdään juuri näin ja mitä häneltä työelämässä odotetaan.

## **Perehdyksen suunnittelu ja toteuttaminen**

Vaikka ulkomaisen työntekijän perehdytys ei sisällöltään juuri eroa tavallisesta perehdytyksestä, täytyy se silti suunnitella huolellisemmin, kuin suomalaisen työntekijän perehdytys. Vaikka henkilö puhuisikin ymmärrettävää suomenkieltä ei se välttämättä tarkoita sitä, että hän tiedostaa suomalaisen työkulttuurin ja käytännöt. Tämän takia on hyvä tietää hänen kulttuuristaan tiettyjä piirteitä synnyttämättä kuitenkaan suoria ennakkoluuloja ja yleistyksiä. Kun tiedostetaan kulttuurin piirteet voidaan perehdytys suunnitella siten, että nämä kulttuuripiirteet otetaan huomioon. Esimerkiksi Etelä-Euroopasta lähtöisin oleva työntekijä tulee töihin Suomeen, työnantaja saa selville että työaika-käsitys Etelä-Euroopassa eroaa todella paljon suomalaisesta aikakäsityksestä. Tässä vaiheessa työnantaja tietää, että työntekijälle on tarkasti sanottava, että työpaikalla on oltava juuri silloin, kun työvuorolistoissa sanotaan. Ulkomaisen työntekijän kanssa tarvitaan joustamista, sillä ihmisten tavat ja käyttäytyminen eivät muutu hetkessä. Tämän takia myös itse perehdytykseen täytyy varata enemmän aikaa.

## **Kulttuurin vaikutus työelämässä**

Kulttuurin ymmärtäminen ja sen mukaan toimiminen edesauttaa työnantajan päämäärien saavuttamista. Kulttuurilla tarkoitetaan käytännössä kaikkea mitä ihminen tekee tai jättää tekemättä. Eri kulttuurien tapojen ja käytäntöjen ymmärtäminen on yksi kansainvälisen liiketoiminnan peruspilareita. Tätä ajatusta voidaan käyttää myös ulkomaisen työntekijän rekrytoinnissa. Eri kulttuureista tulevilla henkilöillä on oman kulttuurinsa tuomat arvot, toimintatavat, käyttäytyminen, kieli, normit ja tavoitteet. Nämä voivat olla hyvinkin ristiriidassa omien kulttuuristen näkemysten kanssa. Työntäjän näkökulmasta kulttuuritietämys onkin esimerkiksi perehdytettäessä ulkomaista työntekijää erittäin tärkeää, jotta välttyttäisiin turhilta väärinkäsityksiltä.

Jotta voidaan ymmärtää toisen kulttuurin tapoja täytyy ensin ymmärtää omaa kulttuuria, mitä se on ja minkälaisia tapoja ja käytäntöjä siihen liittyy. Sillä sen kautta pystyy ymmärtämään ne asiat, jotka ulkomaalainen henkilö kohtaa tullessaan Suomeen ja mitkä voivat olla hänelle myös vaikeita aluksi ymmärtää.

Perehdyttämisen onnistumisen perusedellytys on toimiva viestintä perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Ulkomaisen työntekijän perehdytyksessä täytyy ottaa huomioon kulttuurien välinen viestintä ja sen tuomat haasteet. Kulttuurien välisellä viestinnällä tarkoitetaan vähintään kahden eri kulttuureista olevan henkilön välistä kommunikointia.

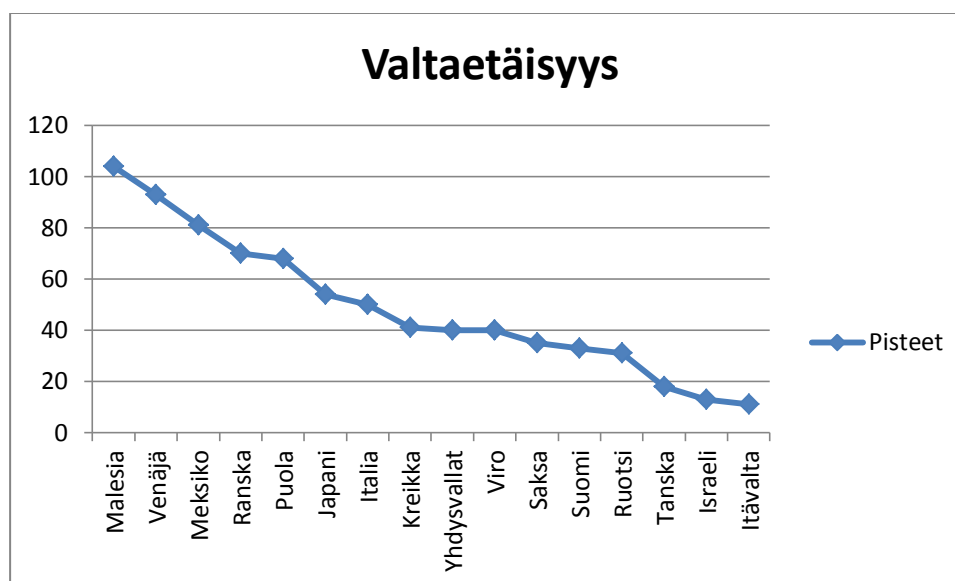
## **Kulttuurierojen ymmärtäminen**

Jotta kulttuurien välinen viestintä olisi molemmille osapuolille hyödyllistä ja kannattavaa on tärkeää ymmärtää toista kulttuuria, miten toimitaan ja mitkä ovat kulttuurille tyypillisiä arvoja. Ihmiset ovat yksilöitä, joten jokainen henkilö toimii hieman eri tavalla tulivatpa he samasta kulttuurista tai ei. Tämän takia on tärkeää olla muodostamatta suoraan stereotyyppistä kuvaa toisesta kulttuurista lähtöisin olevasta henkilöstä ennen tapaamista, sillä se voi johtaa harhaan monessakin asiassa ja hankaloittaa kommunikointia.

Geert Hofstede on Hollannista kotoisin oleva organisaatioantropologi, joka on tutkinut kulttuurieroja. Hänellä on kerättyä tietoa yli viidestäkymmenestä maasta. Kerätyn tiedon pohjalta Hofstede on päätenyt viiteen eri tekijään, joilla hän selittää kulttuurieroja, nämä tekijät ovat: **valtaetäisyys**, **yksilöllisyys**, **maskuliinisuus**, **epävarmuuden välttäminen** ja **kungfutselainen dynamiikka** eli aikakäsitys.

## Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan päättäjien, kuten työnantajien tai vallanpitäjien ja työntekijöiden tai kansalaisten välistä suhdetta. Se tarkoittaa henkilön riippuvuutta jostain korkea-arvoisemmasta henkilöstä, esimerkiksi työntekijän riippuvuutta työnantajasta.



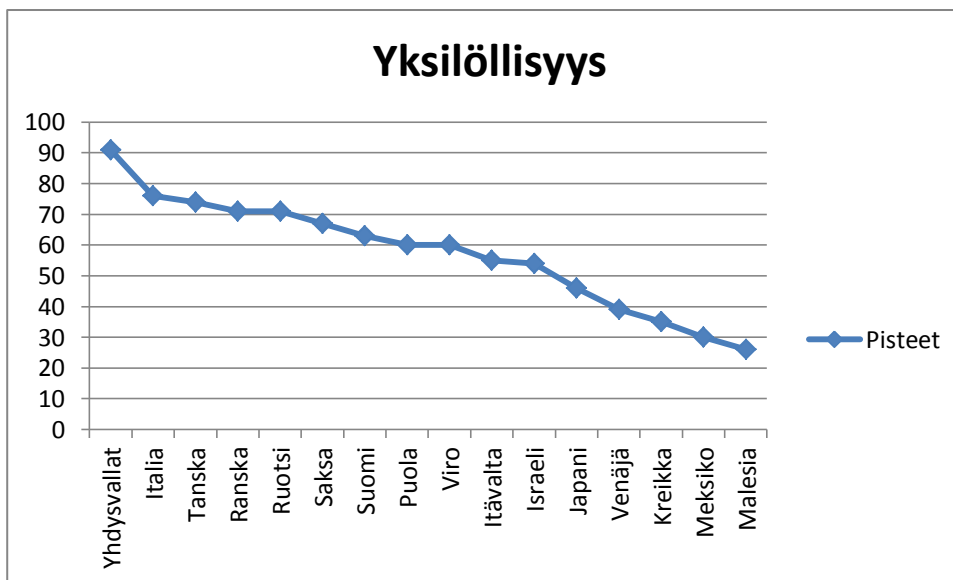
Kuva 1. Valtaetäisyys maittain. Malesialla suurin valtaetäisyys, Itävallalla pienin. (Hofstede 2005, 43; Power index (PDI) values for 74 Countries and Regions.)

Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa lapset opetetaan kunnioittamaan aikuisia ja kohteliaisuutta arvostetaan. Näissä kulttuureissa yleensä isä on perheen auktoriteetti, joka päättää perheen asioista ja jota kuunnellaan. Näissä kulttuureissa eriarvoisuus on hyväksyttävää ja näin ollen myös sukupuolten välinen tasa-arvo ei täyty. Päätöksen teko on yleensä hidasta ja vaikeaa, sillä lähes jokaisella on joku ylempi tai vanhempi taho, joka päättää asioista. Tämän on joku voinut huomata matkaillessaan Aasiassa, jossa esimerkiksi kylän asioista päättää kylän vanhin mies.

Pieni valtaetäisyys vallitsee esimerkiksi Pohjoismaissa, joissa käytännössä jokaiselle henkilölle pyritään turvaamaan samat etuudet ja oikeudet. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa vallitsee usein myös miesten ja naisten välinen tasa-arvo ja demokratia. Työelämässä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on lähempi. Hofstede (2005, 45) kirjoittaa, että pienen valtaetäisyyden maissa pyritään siihen, että jokainen on tasavertainen toisten kanssa, kenelläkään ei saisi olla ylimääräisiä etuuksia. Käytännössä esimerkiksi kaikki yrityksen työntekijät käyttävät samoja parkkipaikkoja, taukotiloja ja vessoja. Palkkaerot työntekijöiden ja työnantajien välillä ovat suuren valtaetäisyyden maihin nähden suhteellisen pieniä.

## Yksilöllisyys

Toisena mittarina Hofstede käyttää yksilöllisyyttä, eli vallitseeko kulttuurissa kollektiivisuus vai yksilöllisyys. Kollektiivisessa kulttuurissa käytetään paljon ”me”-sanaa, perhe ja yhteisöllisyys on tärkeä osa elämää. Tällaisissa kulttuureissa perhe yleensä käsittää vanhempia, sisaruksia, isovanhempia, serkkuja ja läheisiä tuttavuuksia, eli perhe on suhteellisen laaja.



Kuva 2. Yksilöllisyys maittain. Yhdysvallat on yksilöllisin maa. Malesia kollektiivisin. (Hofstede & Hofstede 2005, 78-79; Individualism index (IDV) values for 74 Countries and Regions.)

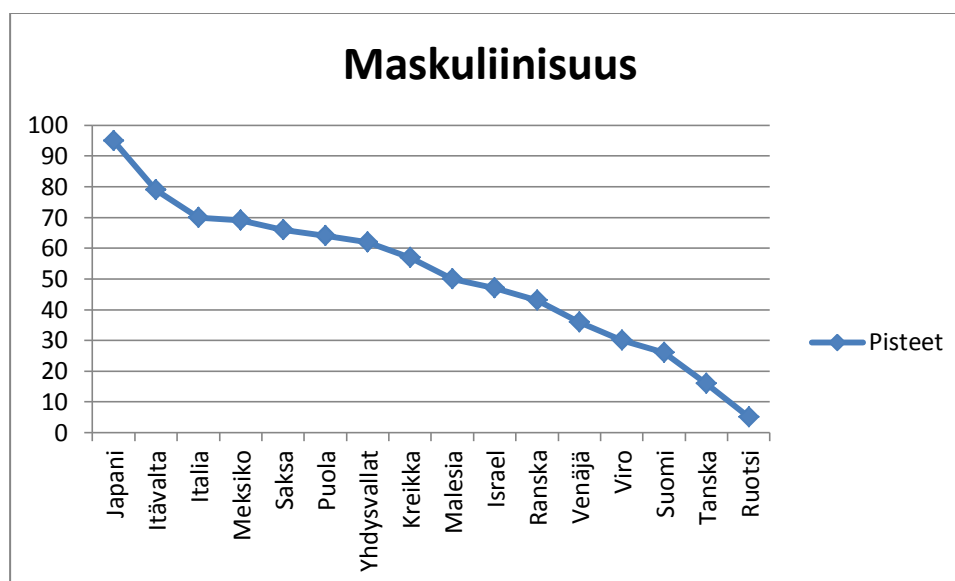
Suuren valtaetäisyyden kulttuurit ovat yleensä myös kollektiivisia. Lapset opetetaan pienestä pitäen siihen, että ryhmän etu menee yksilön edelle. Tällaisia maita ovat esimerkiksi monet Aasian maat, joissa yhteisöajattelun juuret ovat lähtöisin tuhansien vuosien takaa.



Kollektiivisissa kulttuureissa ei koeta ystävyssuhteita niin tärkeinä, kuin individualistisissa kulttuureissa. Tätä selittää toki jo perhesiteiden ja yhteisöllisyyden voimakas läsnäolo elämässä, jonka takia tiettyjä ystävyssuhteita ei tarvita korvaamaan perhettä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## Maskuliinisuus

Hofsteden kolmas mittari kulttuurierojen määrittelyssä on kulttuurin maskuliinisuus. Tässä asiayhteydessä termeillä maskuliinisuus ja feminiinisyys ei tarkoiteta sukupuolta tai niiden ominaisuuksia, vaan kuvaamaan eri kulttuurien arvorakenteita, joiden kuvaaminen toisilla termeillä olisi myös mahdollista.



Kuva 3. Maskuliinisuus maittain. Japani on maskuliinisin maa. Ruotsi feminiinisin. (Hofstede & Hofstede 2005, 120-121; Masculinity index (MAS) values for 74 Countries and Regions.)

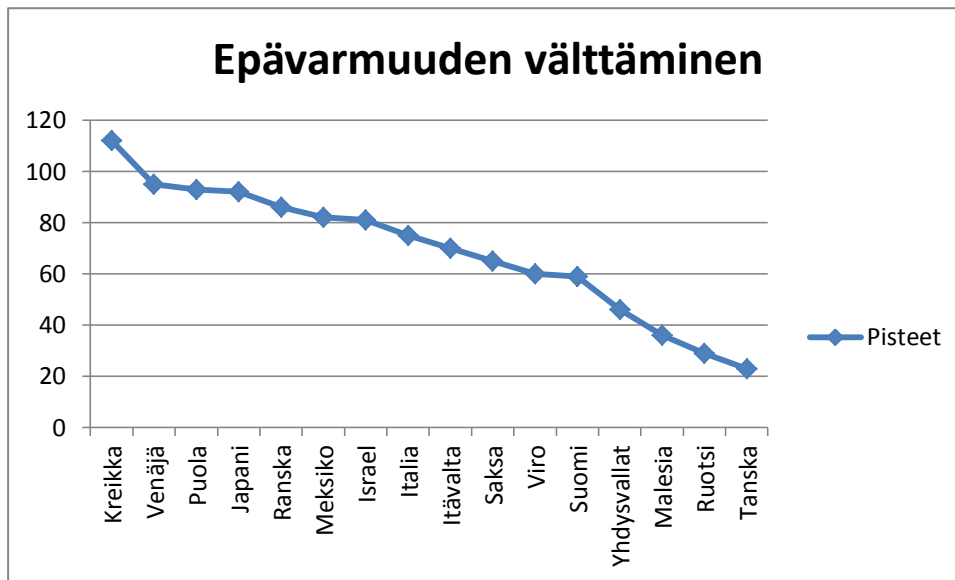
Maskuliinisen kulttuurin peruspiirteitä ovat kovien arvojen korostaminen. Kovia arvoja ovat esimerkiksi menestyminen, kilpailuhenkisyys sekä suorittaminen. Japani on maskuliinisin maa (katso kuva 3), siellä kovat arvot ilmenevät esimerkiksi itsemurhatilastoissa. Epäonnistuminen esimerkiksi opinnoissa voi johtaa nuoren tekemään itsemurhan, korvatakseen näin perheelleen tuoman häpeän. Yhdysvalloissa taas ajatellaan, että rahan määrä kertoo menestymisestä ja jos sinulla ei ole rahaa, olet epäonnistunut elämässä. Vaikka nämä kaksi ovat molemmat hyvin maskuliinisia maita ovat ne Hofsteden (2005) yksilöllisyysmittauksissa kaksi

ääripäätä. Yhdysvallat on erittäin individualistinen maa, kun taas japani hyvin kollektiivinen.

Hofsteden vertailussa Pohjoismaat ovat hyvin feminiinisiä maita ja Ruotsi näistä feminiinisin. Näiden maiden piirteisiin kuuluu pyrkimys kilpailemattomuuteen ja pysymään mahdollisimman tasapäisinä ihmisinä. Esimerkiksi Ruotsissa tämä näkyy siinä, että peruskoulussa ei jaeta todistuksia ja kaikki valmistuvat lukiosta ylioppilaina. Koulussa pyritään olemaan normaalisti menestyviä ja omaa rahallista omaisuutta pyritään näyttämään mahdollisimman vähän. Suomessa esimerkiksi katsotaan rehvasteluna, jos naapuri omistaa hienomman auton ja näyttää tällä tavalla oman rahallisen menestymisensä. Suomi on Pohjoista maista maskuliinisin, opiskelussa pyritään menestymään ja saamaan hyvä opiskelupaikka ja työ. Täällä kuitenkin ajatellaan, että vaatimattomuus on hyve ja tämä näkyy parhaiten suomalaisitten pukeutumisessa ja käyttäytymisessä.

### **Epävarmuuden välttäminen**

Epäselvyys luo äärimmäistä ahdistusta. Jokaiselle kulttuurille on kehittynyt tapoja ja keinoja lievittää epävarmuuden tunnetta. 2000-luvulla jatkuvasti kehittyvä teknologia on tuonut uusia keinoja välttää epävarmuuden tunne ihmisissä. Itselle epävarmoihin tai pelkoa aiheuttaviin tilanteisiin ei välttämättä aina tarvitse osallistua tai joutua, sillä esimerkiksi monia arkisia tehtäviä voidaan hoitaa tietokoneiden avulla. Tämän lisäksi kulttuureilla on monia muitakin tapoja lievittää epävarmuuden tunnetta. Seuraava Hofsteden mittari onkin epävarmuuden välttäminen.



Kuva 4. Epävarmuuden välttäminen maittain. Kreikalla epävarmuuden vaikutus suurin. Tanskalla pienin. (Hofstede & Hofstede 2005, 168-169; *Uncertainty Avoidance Index (UAI) values for 74 Countries and Regions.*)

Kulttuuria luonnehdittaessa epävarmuuden sietokykyä voidaan pitää yhtenä kulttuurin ominaisuutena. Kuinka voimakkaasti kulttuurin jäsenet tuntevat epävarmuuden tunnetta silloin, kun esimerkiksi sairastuu, menettää työnsä tai esimerkiksi talous kohtaa laskusuhdanteen. Näihin tilanteisiin yhteiskunta on varautunut erilaisilla suojamekanismeilla joita ovat esimerkiksi: Lait ja säännökset, uskonto ja sosiaaliturvajärjestelmä.

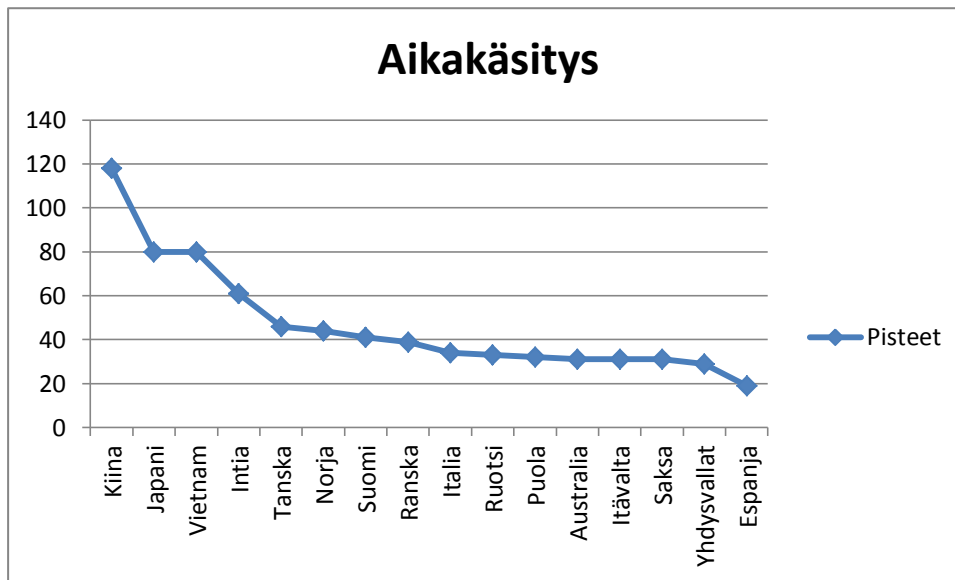
Lait ja säännökset ovat yksi keino ehkäistä kansalaisten epävarmuutta, ne luovat turvallisuuden tunnetta sillä ne määräävät myös toisten ihmisten käyttäytymistä ja lisäävät turvallisuuden tunnetta yhteiskunnassa. Myös uskonnolla on suuri vaikutus monien kulttuurien ja maiden epävarmuuden lievittämiseen. Uskonto voi auttaa ymmärtämään omaan itseensä kohdistuvaa ulkopuolelta tulevaa vaikuttamista ja päätöksentekoa. Se auttaa myös hyväksymään epävarmuuden tunnetta, jolta ei voi puolustautua tai sen välttäminen on mahdotonta. Monille ihmisille kuoleman jälkeisen elämän tietäminen auttaa myös lievittämään epävarmuuden tunnetta ja auttaa jaksamaan.

Kreikka, Venäjä ja Puola lukeutuvat maihin, joissa epävarmuutta pyritään voimakkaasti välttämään. Näissä kulttuureissa arvostetaan hierarkisuutta ja vaikaita oloja. Yksi tärkeä syy näissä esimerkkimaissa epävarmuuden välttämiseksi on maiden heikko sosiaaliturvajärjestelmä. Esimerkiksi Ruotsi ja Tanska ovat maita, joissa on jo hyvin kehittynyt sosiaaliturvajärjestelmä, jolla pyritään ehkäisemään ja auttamaan esimerkiksi taloudellisesti ahdingossa olevia kansalaisia. Näissä maissa epävarmat olot eivät pelota, sillä valtio pitää huolen omistaan. Suomi kuuluu näiden ääripäiden välimaastoon, vaikka meillä onkin suhteellisen toimiva sosiaaliturvajärjestelmä.

Monissa aasialaisissa kulttuureissa edellä mainitut suojamekanismit ovat osittain korvattu yhteenkuuluvuuden tunteella, perheeseen ja ryhmään kuuluminen luovat turvaa. Näissä kulttuureissa ei välttämättä pelätä tai pyritä välttämään epävarmoja tai pelottavia tilanteita, sillä perhe ja oma yhteisö pitävät kaikista huolta ja ovat tukena vaikeinakin aikoina. Ei olla yksilöitä vaan kuulutaan yhteisöön.

### **Aikakäsitys**

Hofsteden viimeinen kulttuurieroja havainnollistava ulottuvuus on kulttuurin aikakäsitys, eli miten aika käsitetään eri kulttuureissa. Puhutaan lyhyen aikavälin ja pitkän aikavälin kulttuureista. Länsimainen aikakäsitys on yleensä ottaen lineaarisesti etenevä, se alkaa ja loppuu. Lyhyen aikavälin kulttuureille on ominaista työn tehostaminen ja tulosten näkyvyys. Esimerkiksi Yhdysvallat ovat Hofsteden (2005, 211) aikakäsityksen mittauksissa (Kuva 5) taulukon loppupäässä. Se tarkoittaa, että Yhdysvallat on lyhyen aikavälin kulttuuri. Asioita mitataan nopeiden tulosten pohjalta onnistuneiksi tai epäonnistuneiksi, ne tuottavat tulosta tai eivät. Aasialaiset kulttuurit ovat taas yleensä pitkän aikavälin kulttuureita, joissa aika käsitetään aluttomana ja loputtomana. Näissä kulttuureissa arvot kuten sinnikkyys, pitkäjänteisyys ja yrittelijäisyys ovat erittäin arvostettuja.



Kuva 5. Aikakäsitys maittain. Kiina pitkän aikavälin kulttuuri. Espanja lyhyen aikavälin kulttuuri. (Hofstede & Hofstede 2005, 211; Long-Term Orientation Index (LTO) values for 39 Countries and Regions.)

Kulttuurin aikakäsitystä voidaan myös havainnollistaa yksiaikaisuudella ja moniaikaisuudella. Yksiaikaiseen kulttuuriin liitetään yhden asian kerrallaan tekeminen, sisäänpäin kääntyneisyys, täsmällisyys, yksin viihtyminen ja suunnitelmista kiinni pitäminen. Moniaikaisen kulttuurin ominaispiirteitä ovat monen asian tekeminen samanaikaisesti, ulospäin suuntautuneisuus, ihmiskeskeisyys, epätäsmällisyys sekä suunnitelmien muuttaminen tarpeen vaatiessa.

Eri kulttuurien aikakäsitykset heijastuvat myös kulttuurin edustajien keskinäisessä kommunikoinnissa. Kuinka tietoa kerätään ympäristöstä ja siellä tapahtuvista asioista. On laajojen ja tiukkojen taustayhteyksien kulttuureita. Laajojen taustayhteyksien maita ovat esimerkiksi Espanja, Italia ja Kreikka. Moniaikaisuus näkyy näiden maiden kulttuureissa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa, joissa myyjä palvelee monta asiakasta kerrallaan. Ei ole myöskään tavatonta, että aikaisemmin sovittuun tapaamiseen tullaan tunnin myöhässä, koska matkalla tapaamiseen on tavattu tuttavien, joiden kanssa on jääty juttelemaan. Näissä tilanteissa esimerkkimaiden ihmiset eivät välttämättä edes pyydä anteeksi tapahtunutta, koska heille se on täysin normaalia ja luontevaa. Yksiaikainen kulttuuri vallitsee esimerkiksi Yhdysvalloissa, Saksassa ja Pohjoismaissa. Kaupassa myyjä palvelee vain yhtä asiakasta kerrallaan varmistaakseen palvelun laadun, ei niinkään määrän. Tapaamisiin ja palavereihin tullaan mielellään aina hieman etuajassa, jotta tapaamisen toinen osapuoli ei joudu odottamaan.

Tilanteissa, joissa moni- ja yksiaikainen kulttuuri kohtaavat toisensa voi syntyä todellisia yhteen törmäyksiä. Esimerkiksi tärkeä yritystapaaminen voi mennä pieleen jo ennen sen alkamista, kun täsmällinen saksalainen joutuu odottamaan yli tunnin italialaista yhteistyökumppania, jonka kalenteriin tuli viime hetkellä tärkeämpää tekemistä vanhan tutun kanssa. Toisaalta moniaikaisen kulttuurin edustaja voi pitää yksiaikaisen kulttuurin edustajaa vaikeana ja joustamattomana, koska hän on raivostunut tapaamisen viivästymisestä.

Monissa aasialaisissa kulttuureissa voidaan pitää eurooppalaisia laiskoina ja tehottomina, sillä yhteen asiaan menee tuhattomasti aikaa. Aasialaisissa kulttuureissa ajatellaan, että aikaa on vielä paljon ja huomenna sitä tulee jo lisää. Toisaalta yksiaikaisen kulttuurin edustaja voi kokea moniaikaisen kulttuurin tavat hohumisenä, kun jokaista asiaa pyritään tekemään samaan aikaan, eikä mihinkään asiaan tunnuta panostettavan kunnolla.

### **Muut kulttuuria selittävät tekijät**

Hofsteden aikaisemmin esitettyjen kulttuuria selittävien tekijöiden lisäksi on myös muita kulttuuriin vaikuttavia asioita. Näkyvimpinä tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi uskontoa ja ilmastoa. Monissa kulttuureissa uskonto antaa ihmisille käsityksen oikeasta ja väärästä, se määrittää käsityksiä siitä mitä saa tehdä ja mitä ei. Kollektiivisissa kulttuureissa se on myös voimakas yhteisöllisuuden lähde. Ajan myötä uskonnon ja yhteiskunnan väliset toiminnot ovat yhdistyneet ja näin vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi islamilaisissa maissa uskonto on voimakas poliittinen ja yhteiskunnallinen vaikuttava tekijä, joka valvoo ihmisten käyttäytymistä. Se ilmenee radikaalisesti esimerkiksi yksilöön kohdistuvina sanktioina, mikäli hän tekee jotain väärin. Koska kollektiivisissa maissa yksilön merkitys koetaan vähäisempänä, kuin ryhmän voivat rangaistukset olla hyvinkin voimakkaita yksilö tasolla. Esimerkiksi yksilö voi saada kuolemantuomion aviorikoksesta tai menettää kätensä syyllistyessään varkauteen.

Ihmistä ympäröivä luonto ja ilmasto vaikuttavat myös suoraan kulttuuriin ja ihmisten käyttäytymiseen. Kylmillä ja kuivilla alueilla ravinnon saanti ja eläminen on ollut vaikeampaa, joten näillä alueilla on totuttu määrätietoiseen ja tehokkaaseen työmoraaliin. Lämpimillä alueilla ravinnon saanti ja suojautuminen kylmältä on ollut taas helpompaa, joten lämpimän alueen kulttuureille yleistä on myös hieman väljempi käsitys työstä ja työnteosta. Eteläisissä kulttuureissa vallitseva siesta-ajattelu on

lähtöisin keskipäivällä kuumuuden rajoittaessa työntekoa. Pohjoisessa tällainen ajattelu katsotaan laiskuudeksi. Eteläinen työkäsitys ja vapaan työnteon olemassaolo ovat antaneet näille kulttuureille sijaa yhteisöllisyyteen ja ihmiskeskeiseen ajatteluun. Pohjolassa taas harvaan asutettu maa on väistämättä vaikeuttanut ja vähentänyt ihmiskontaktien määrää, joka selittää osin myös esimerkiksi suomalaisten erakkoluonteen.

Seuraavaksi käsitellään muutamien eri maiden kulttuuripiirteitä ja tapakulttuuria. Nämä tiedot on tarkoitettu tukemaan edellämainittuja kulttuurieroja selventäviä ”mittareita”. Täytyy muistaa kuitenkin se, että tiedot ovat vain suuntaa-antavia, eivätkä ole suoria olettamia mainituista maista ja kulttureista.

### **Pohjoismaat**

Pohjoismaissa on toisiinsa nähden hyvin samanlainen tapakulttuuri. Tämä on lähtöisin noin 1700-luvulta, kun ruotsalaiset ihailivat aikoinaan Ranskaa, josta he imivät käytäntöjä omaan tapakulttuuriinsa. Tämän lisäksi esimerkiksi saksalaisten maahanmuuttajien mukana Ruotsiin rantautui myös saksalaisia tapoja. Tämän takia ruotsalainen tapakulttuuri on myös rantautunut Suomeen, Norjaan ja Baltian maihin, sillä nämä maat kuuluivat eri aikoina Ruotsin valtakuntaan.

Liike-elämän tavoissa on kuintekin joitakin eroja. Neuvottelutilanteissa norjalaiset ovat melko samanlaisia kuin suomalaiset, mutta eivät kuitenkaan aivan yhtä suorasanaisia. Ruotsalaiset pyrkivät yleensä säilyttämään hyvän ilmapiirin, vaikka asioista oltaisiinkin eri mieltä. Suomalaiselle voi olla vaikea ymmärtää mitä ruotsalainen haluaa sanoa, sillä he kiertelevät ja peittelevät sanomisissaan suomalaisia huomattavasti enemmän.

Yhteistä kaikille Pohjoismaille on kuitenkin suhde luontoon. Liikutaan paljon luonnossa ja seurataan eri vuodenaikojen vaihteluja. Mökillä oleminen on pohjoismaalaisille hyvin tärkeää.

## **Eurooppa**

Eurooppalaisia yhdistää vankka tietämys historiasta, sillä jokainen Euroopan maa on kokenut saman poliittisen ja teollisen kehitykset. Yhteistä eurooppalaisille valtioille on samankaltainen arvomaailma ja ihmiskäsitys. Eurooppalaisia ohjaa usko lakeihin ja määräyksiin.

## **Iso-Britannia**

Brittikulttuuria pidetään hyvin puheliaana kulttuurina, jossa kohteliaisuus ja hyvä käytöstavat korostuu. Britit ovat muodollisia ja he kokevatkin esimerkiksi ei-muodolliset pohjoismaalaiset epäkohteliaina ja röyhkeinä. Iso-Britannia on hyvin luokkatietoinen yhteiskunta, toisin kuin esimerkiksi Suomi. Siellä sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu yleensä luokkakohtaisesti. Iso-Britanniassa ei siis ole mahdotonta, että yrityksen johtajat istuvat ruokalassa omissa pöydissään.

Iso-Britannia on maskuliinen kulttuuri, jossa vallitsee ns. kovat arvot, ihmisiä luokitellaan heidän puheen ja pukeutumistavan perusteella. Työelämässä väittelyä ja vastakkainasettelua pyritään välttämään, eikä tunteita ilmaista. Kuitenki tietynlaista huumoria viljellään myös työelämässä ja esimerkiksi suomalaisille voi olla vaikea ymmärtää brittien nopeita huomautuksia ja leikkisää tarinankerrontaa. Britit ovat myös hyvin täsmällisiä, kuitenkin sosiaalisista tilausuuksista 15 minuutin myöhästyminen on jopa kohteliasta.

## **Saksa**

Saksalainen kulttuuri on hyvin samankaltainen kuin suomalainen kulttuuri. Monet perinteet ja juhlapyhät ovat Suomessa saksalaista alkuperää. Saksalaiset pitävät itseään rehellisinä ja tehokkaina ihmisinä, joten työntekoa ja menestymistä korostetaan. Saksalaiset ovat suomalaisiin verrattuna hieman järjestelmällisempiä ja tämän takia he esimerkiksi valmistautuvat neuvotteluihin paremmin.



Saksalaiset pitävät työ- ja vapaa-aikansa erillään ja pyrkivät suojaamaan yksityiselämänsä. Saksalaiset ovat muodollisia ja siksi he pitävät esimerkiksi pikkutakkia koko työpäivän ajan, sillä kauluspaitasillaan oleminen ei sovi työntekoon. Toisin kuin britit, saksalaiset eivät yleensä käytä huumoria työelämässä ja se saakin usein saksalaiset tuntemaan olonsa epämukavaksi. Saksalainen tunnuspiirre on täsmällisyys. Heidän ajankäyttönsä on tehokasta ja sovittua aikaa ei muuteta jälkikäteen.

## **Italia ja Espanja**

Italia ja Espanja kuuluvat latinalaiseen kulttuuriin. Molemmissa maissa vallitsevat suuremmat valtaetäisyydet, kuin Suomessa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on usein kaukainen. Työnantaja ajatellaan olevan työntekijöitä parempi ja näin ollen hänen kanssaan suoraan toimiminen ei ole yleistä.

Italialaiset suhtautuvat sopimuksiin ja lakipykäliin joustavasti, joten asiat hoidetaan yleensä joustavasti. Neuvotteluissa ei yleensä noudateta työjärjestystä, puhutaan paljon ja päällekkäin. Elekieli on Italiassa tärkeää ja tämän takia silmiä ja suuta käytetään paljon kommunikoinnissa sekä ”käsillä puhuminen” on yleistä.

Italialaisille aika on joustava käsitys ja tämän takia he ovat myös yleensä myöhässä. Italialaiset arvostavat kohteliaisuutta ja kiittäminen on heille tärkeää. Jos henkilöllä on arvonimi sitä yleensä käytetään esittelyssä.

Espanjalaiset ovat ylpeitä ja isänmaallisia ja siksi he eivät voi menettää kasvojaan. Uskonto kuuluu espanjalaisten arkipäivään ja jokainen on tietoinen siitä, mihin uskontoon kuuluu.

Työelämässä espanjalainen esimies tekee päätökset yleensä suljettujen ovien takana ja informointi alaisille toimii suhteellisen huonosti ja hitaasti. Tämän takia esimerkiksi suomalaisille tuttu ilmoitustaulu näyttäytyy harvoin espanjalaisessa työyhteisössä. Espanjalaisille ihmissuhteet ovat tärkeitä ja puhuttaessa hyvästä työympäristöstä ei tarkoiteta hyviä työtiloja, vaan hyvää henkeä työtovereiden keskuudessa.

Espanjassa arvostetaan täsmällisyyttä vaikka sitä ei aina noudateta. Espanjalaiset ovat tunnettuja myöhästelystä, mutta yleensä kyse ei ole tahallisuudesta viivyttelystä. Kyse on heidän tavastaan olettaa, että ehditään tekemään enemmän asioita lyhyessä ajassa.

## **Itä-Eurooppa**

Itä-Eurooppa koostuu Venäjästä, Baltiasta ja itäisistä Keski-Euroopan maista. Maita yhdistää yhteinen vanha eurooppalainen kulttuuritausta. Vaikka kommunistisen Neuvostoliiton vaikutus näkyy maissa on kulttuurin juuret syvemmällä Venäjällä. Historiaa ei voi pyyhkiä pois ja siksi Itä-Euroopan mailla on paljon yhteisiä kulttuuripiirteitä. Vanhassa kommunistisessa järjestelmässä kaikki oli yhteistä ja eikä oikeastaan kenenkään ja tämän takia ihmisten on vaikea ymmärtää kuka omistaa ja mitä. Esimerkiksi ihmiset eivät välttämättä koe varastavansa työnantajalta, kun työpaikalta viedää tavaroita kotiin. Uudessa tilanteessa, jossa tsaari, keisari tai diktaattori ei ole kertomassa mitä kansalaisten tulee tehdä, on ihmisten vaikea kantaa vastuu teoistaan ja elämästään. Tämä näkyy myös työelämässä siten, että venäläiset tarvitsevat vahvan esimiehen, joka johtaa heitä työtehtävästä toiseen. Suomalaisille tuttu oma-aloitteisuus työpaikalla on käsitteenä suhteellisen vieras venäläisille.

Venäläinen kulttuuri on suomalaisille melko vieras. Yleisesti katsottuna suomalaiset eivät osaa kieltä ja kulttuuritietämys on rajallista. Suomen ja Venäjän rajalla kohtaakin kaksi aivan erilaista kulttuuria ja uskontoa. Venäläiset ovat luonteeltaan optimisteja ja uskovat huomisen olevan parempi. He ovat todella vieraanvaraisia ja tekevät pienistäkin asioista juhlan. Vaikka julkinen Venäjä saattaa näyttää karulta ja ankealta on yksityinen Venäjä hyvin ihmisläheinen yhteisö.

Viestinnällisestä näkökulmasta katsottuna Itä-Eurooppa kuuluu itäiseen kulttuuripiiriin. Aika on noin-käsite, siihen suhtaudutaan joustavasti. Kuitenkin täsmällisyyttä arvostetaan. Esittäytyminen on muodollista ja arvonimiä käytetään. Vanhemman väestön keskuudessa käsisuudelmat ovat tavallisia, muuten kätellään aina kun tavataan. Uskonto on tärkeä koko Itä-Euroopassa, kuitenkin nuorempi sukupolvi ei ole tottunut kirkkoon.

## Työntajan muistilista ulkomaisen työntekijän perehdyttämiseen

Ulkomaisen työntekijän perehdytyksessä täytyy ottaa huomioon paljon asioita, jotta perehdytys onnistuisi toivotulla tavalla. Tavoitteiden saavuttamiseen voidaan apuna käyttää seuraavanlaista muistilistaa hyödyksi:

### 1. Selvitä taustat

Työntekijän taustojen tunteminen varsinkin ulkomaisen työntekijän kohdalla on erittäin tärkeää. Se antaa hyvän pohjan työn aloittamiselle ja helpottaa näin ollen myös perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta.

### 2. Suunnittele perehdytys

Kun työntekijän taustat on selvitetty on hyvä suunnitella perehdytyksen vaiheet huolellisesti. Jos kyse on ulkomaisen työntekijän perehdytyksestä on tärkeää tehdä huolellinen suunnitelma perehdytyksen kulusta ja siitä, mitä missäkin vaiheessa perehdytykseen sisällytetään.

### 3. Toteuta perehdytys

Harvoin perehdytys etenee niin kuin on aluksi suunniteltu. On kuitenkin tärkeää olla tietoinen missä vaiheessa työntekijä suunnilleen on perehdytyksessä. Tämän takia on hyvä käyttää esimerkiksi muistilistaa asioista, jotka perehdytysuunnitelmassa on sovittu. Merkkaamalla listaan ”suoritettu” työnantaja pystyy helposti seuraamaan perehdytyksen kulkua.

### 4. Mukaudu

Mikäli tarve vaatii, täytyy työnantajan osata mukautua uusiin tilanteisiin. Mikäli esimies huomaa, että asiat eivät toimi niin kuin pitäisi, on syytä pohtia olisiko toisenlainen lähestymistapa parempi vaihtoehto. Toisenlainen johtamistyyli voi parantaa uuden työntekijän tavoitteisiin pääsemistä. Mikäli alkuperäinen tyyli on esimerkiksi aivan erilainen kuin ulkomaisen työntekijän kotimaassa on totuttu näkemään on oman johtamistyylin muuttamista syytä miettiä.

## 5. Varmista

Ulkomaisen työntekijän perehdyttämisessä on erittäin tärkeää varmistaa, mitä työntekijä on ymmärtänyt ja tiedostanut. Aina uuden asian tullessa varmista kysymällä työntekijältä, mitä hän on ymmärtänyt. Näin vältetään väärinkäsityksiltä ja varmistetaan työn tehokkuus.

## 6. Anna/vastaanota palautetta

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on työyhteisössä tärkeää, sillä ilman palautetta ei työyhteisö voi kehittyä. Tämän takia palautetta onkin hyvä antaa säännöllisin väliajoin. Positiivista palautetta on hyvä antaa päivittäin, sillä se luo onnistumisen tunnetta ja lisää motivaatiota. Kehittävä palaute on toki työsuhteen alussa välttämätöntä ja sitä täytyykin antaa. Kannattaa kuitenkin miettiä, millainen tilanne kehittävän palautteen antamiselle olisi paras vaihtoehto. Ihmisille, jotka tulevat maista, joissa esimerkiksi epävarmuutta pyritään voimakkaasti välttämään on syytä antaa kehittävä palautetta esimerkiksi kahdenkeskisissä tapaamisissa.

## LIITE 2

### Kaupan alan sanastoa:

aikataulu = schedule

asiakas = customer

asiakaspalvelu = customer service

arkipäivä = weekday

aukioloaika = opening hours

hylly = shelf

hinta = price

hintalappu = price tag

hintaetiketti = price label

jätepuristin = waste compactor

kassa = cash

kassanhoitaja = cashier

kassakaappi = safe

kauppakassi = shopping bag

kierrätys = recycling

kierrätystuotteet = recycling goods

kuitti = receipt

kuormalava = pallet

käyttötavara = consumer goods

luomutuote = organic product

lähetysluettelo = dispatch note

maitotuotteet = dairy products

mattoveitsi = knife

myyjä = seller, salesman, salesperson

myymälä = shop, store, market

osasto = section

ostos = purchase

ostoskärry = shopping cart

pahvi = cardboard

palvelu = service

perehdytys = orientation

pullon palautuskone = bottle return machine

pyhäpäivä = public holiday

raha = cash, money

roskat = garbage, refuse, thrash

tauko = break

teollinen tavara = industrial goods

tuote = product

työnantaja = employer

työntekijä = employee

varasto = storage, store

vero = tax

viikonloppu = weekend