

Pasi Arola

Intialaiset työntekijät SAP IT –liiketoiminnassa

Opinnäytetyö

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Pasi Arola Intialaiset työntekijät SAP IT -liiketoiminnassa 45 sivua + 2 liitettä 18.11.2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden Koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää intialaisten työntekijöiden työskentelyä yhdessä suomalaisten työntekijöiden kanssa SAP IT -liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kulttuurisia haasteita kohdataan, kun työskennellään intialaisten työntekijöiden kanssa. Tavoitteena oli siis selvittää, mitkä ovat ongelmia ja vaikeuksia ja kuinka näihin asioihin voitaisiin kiinnittää huomiota ja tehdä toiminnallisia muutoksia. Näin kyettäisiin tekemään nykyistä paremmin yhteistyötä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä työnä. Työn teoria koottiin alan kirjallisuudesta ja alan julkaisuista, jotka ovat keskittyneet intialaiseen kulttuuriin sekä palveluliiketoimintaan ja niiden sisällä IT-liiketoimintaan. Teoriaosuudella pyrittiin saamaan käsitys intialaisiin työntekijöiden vaikuttavista kulttuurillisista taustoista ja taustaa IT-liiketoimintakulttuuriin.</p> <p>Opinnäytetyössä tehtiin kyselyt Yritys X:n intialaisille työntekijöille ja kolmelle eri suomalaiselle henkilöstöryhmälle, jotka kaikki toimivat samassa SAP-liiketoimintayksikössä. Näillä kyselyillä saatiin vastaukset siihen millaista on kommunikaatio, miten ohjeistus toimii, miten yhteistyö koettiin, mitä tulisi parantaa tehdyssä yhteistyössä, mitkä asiat koettiin olevan erityisen hankalia ja miten näitä asioita voitaisiin muuttaa tai nykyistä toimintatapaa parantaa.</p> <p>Haastattelujen sekä kyselylomakkeiden pohjalta tehtiin analyysi. Analyysistä kävi selkeästi ilmi, että kommunikaatio, kulttuurinen ymmärrys sekä liian vähäinen perehdytys ovat ilmeisiä ongelmia suomalaisten työntekijöiden keskuudessa, kun puhutaan intialaisesta kulttuurista ja sen ymmärtämisestä. Intialaisilla työntekijöillä taas perehtymisessä suomalaiseen kulttuuriin ja tapaan toimia on puutteita. Selkeänä ongelmakohtana on noussut esiin tehtävien ja roolien epäselvyys, joten niiden selkeyttämiselle oli tarvetta.</p> <p>Teorian, kyselyjen ja analyysin perusteella saatiin aikaan johtopäätökset, kuten vuorovaikutuksen kulttuurillisesta oppimisen lisäämisestä suomalaisten ja intialaisten välillä. Ohjeituksessa ilmenneiden kulttuuritaustasta johtuvien väärinkäsitysten välttämiseksi suomalaisten koulutusta tulisi lisätä. Nykyistä toimintamallia tulisi muuttaa huomioimaan paremmin kulttuuristen taustojen ymmärtämistä ja tarkentamaan työroolituksia. Lisäksi tehtiin ehdotuksia siitä, kuinka näillä osa-alueilla ilmenneitä ongelmia voitaisiin korjata ja toimintatapoja niiden osalta parantaa.</p>	
Avainsanat	SAP, Intia, IT-teknologia

Author Title	Pasi Arola Indian Employees in SAP IT Business.
Number of Pages Date	45 pages + 2 appendix March 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The Aim of this study was to examine co-operation between the Indian and the Finnish employees in SAP IT business. The thesis how the culture influences the co-operation between the Indian and the Finnish employees. The Thesis aimed at identifying the possible challenges and critical points that should be paid attention to in order to find out how to improve the co-operation between two groups.</p> <p>Qualitative research methods were applied in the thesis. The theoretical part of the thesis focused on professional literature about the Indian culture, as well as service business and the IT business. In the empirical part of the thesis. Inquiries were carried out for three different Finnish groups and one Indian group who all work in the same SAP business unit. These surveys aimed at identifying what communication is like between the Finnish and the Indian employees., how instructions work, how the cooperation is experienced, what aspects should be improved in the co-operation which things are perceived to be particularly problematic and how these things could be changed or the current way of working improved.</p> <p>In this thesis has been made inquiries for three different Finnish group and for Indian group who all work in the same SAP business unit. These surveys have been answers to what kind of communication is, how instructions are, how cooperation is experienced , what should be improved by Indian workers in the cooperation with which things are perceived to be particularly problematic , and how these things could be changed or the current mode of operation to improve .</p> <p>Based on the study the Finnish employees experienced in communication and cultural understanding too little orientation as the main challenges. The Indian employees experienced the familiarization with the Finnish culture and way of doing things as challenging. In addition, the division of tasks and roles was seen as unclear, so there is need for clarifying the process.</p> <p>Based on the theory, surveys and analysis suggestions for solving the problems and for avoiding similar problems in the future were given.</p>	
Keywords	SAP India IT-technology

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tutkimusongelma ja tavoite	2
1.3	Rajaus	2
2	Käytetyt menetelmät	3
2.1	Viitekehys, kyselyt ja analysointi	3
2.2	Kvalitatiivinen tutkimus	4
2.3	Käytetyt kyselyt	4
2.4	Tiedon analysointi	5
3	Kulttuurilliset taustatekijät	6
3.1	Arvomaailma	6
3.2	Uskomukset	7
3.2.1	Hinduismi, fatalismi ja muut uskomusrakenteet	7
3.3	Käsitys ajasta	8
3.4	Hierarkia-ajattelun ydin	8
3.5	Kollektivismi	9
4	Intialaisen kulttuurin vaikutus liike-elämässä	10
4.1	Neuvottelut	10
4.2	Kommunikointi: kuunteleminen ja puhe	10
4.3	Ryhmässä työskentely	12
4.4	Johtajat ja päälliköt	12
4.5	Kirjalliset ohjeet	13
4.6	Yksi tehtävä kerrallaan	14
4.7	Kasvojen menetys	14
4.8	Esimerkin näyttäminen ja positiivisen asenteen osoittaminen	15
4.9	Kulttuurinen vertailu	16
4.10	Intialaisen IT-alan työympäristöstä	17
5	Aineiston keruu ja käsittely	18
5.1	Aineiston keruu	18

5.2	Aineiston käsittely	19
5.3	Analyysi	20
6	Kyselyjen tulokset	20
6.1	Yhteistyö ja vuorovaikutus	20
6.2	Ongelmia ja haasteita	22
6.3	Positiivista tukea intialaisten yhteistyöstä	25
6.4	Intialaisille työntekijöille parhaiten soveltuvat tehtävät	25
6.5	Offshoren käyttöönoton onnistuminen	26
6.6	Nykyisen mallin muutos	27
7	Vastausten analyysi	27
7.1	Yhteistyö ja vuorovaikutus	27
7.2	Ohjeistus osa kommunikaatiota	29
7.3	Ongelmat ja haasteet	31
7.4	Positiivinen yhteistyö ja asenne	32
7.5	Tehtävät ja johtaminen	33
7.6	Intialaisten työntekijöiden yhteistyön aloittamisen onnistuminen	35
7.7	Nykyisen mallin muutos	37
8	Johtopäätökset	39
8.1	Viestintä	39
8.1.1	Kommunikaatio eli vuorovaikutus	39
8.1.2	Kirjallisista ohjeista	39
8.1.3	Palavereista	40
8.2	Kasvojenmenetyksestä ja kulttuurioppimisesta	40
8.3	Nykyinen toimintamalli	41
8.4	Tutkimuksen luotettavuus	43
9	Ehdotukset	43
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Kysymykset intialaisille työntekijöille	
	Liite 2. Kysymykset asiakaspalvelupäälliköille/konsulteille	

1 Johdanto

1.1 Tausta

Elämme muuttuvassa maailmassa ja globaali talous on muuttanut myös yritysten työntekijöiden liikkuvuutta. Erilaiset yritykset käyttävät mielellään jo kustannussyistä halvempia ratkaisuja ja pyrkivät hankkimaan työvoimaa myös niin sanotuista offshore-maista. Näin ollen työntekijät joutuvat yhä enemmän kohtaamaan kulttuurisia haasteita omassa työssään ja tätä kautta he myös joutuvat uudenlaisten haasteiden eteen. Erilaisten ongelmien tai haasteiden takaa nouseekin esiin se, että usein kysymys on kulttuurillisesta ymmärtämisestä ja saman asian sisällä vain erilaisista toimintamalleista, joita kukin oman taustansa mukaan noudattaa.

Tämä opinnäytetyö käsittelee isoa kansainvälistä Yritys X:ää. Yritys X:n Suomen toiminoissa toimii yksikkö, joka työskentelee SAP-liiketoiminnassa. Tämä yksikkö siis tuottaa sovelluspalveluja ja teknisiä ratkaisuja eri SAP-osa-alueille. Yhtenä suurena kokonaisuutena tässä liiketoiminnassa ovat siis tekniset toteutukset, joiden yhteydessä on tehty yhteistyötä intialaisten asiantuntijoiden kanssa jo noin seitsemän vuoden ajan.

Tarkasteltavassa yksikössä on noin satakaksikymmentä työntekijää, joista noin kolmasosa työskentelee muita tiiviimmin intialaisten työntekijöiden kanssa. Intialaisia työntekijöitä, jotka työskentelevät yhteistyössä suomalaisten kanssa tällä osastolla, on noin yksitoista. Luku saattaa hiukan vaihdella ylöspäin hetkellisesti erilaisten toimeksiantojen ja projektien mukaan, mutta kiinteä ydinryhmä on noin yksitoista henkilöä. Yhteistyötä heidän kanssaan on tarkoitus jatkuvasti parantaa ja mahdollisesti lisätä intialaisten työntekijöiden määrää niissä tehtäväkokonaisuuksissa, jossa se nähdään tarpeelliseksi.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimusongelma tässä opinnäytetyössä on intialaisten ja suomalaisten välinen vuorovaikutus sekä toinen toisensa kulttuurillisten taustojen ymmärtäminen. Tätä kautta muodostuu kokonaisuus, jossa tutkitaan sitä, millä tavalla yhteistyö intialaisten ja suomalaisten välillä toimii ottaen huomioon erilaiset kulttuurilliset toimintatavat ja erityispiirteet.

Opinnäytetyössä on siis pyritty selvittämään, mikä on suomalaisten ja intialaisten oma näkemys nykyisestä yhteistyöstä, vuorovaikutuksesta ja keskinäisestä ymmärtämisestä. Millä tavalla kulttuurilliset eroavuudet ja niistä johtuvat toimintatavat aiheuttavat ongelmia. Kuinka suomalaiset jotka työskentelevät intialaisten kanssa ja intialaiset itse kokevat yhteistyön tällä hetkellä.

Tutkimustavoitteena on ollut löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tavalla kulttuurilliset erityispiirteet ilmenevät nykyisessä toiminnassa ja vuorovaikutuksessa?
- Miten kulttuurillista ymmärtämistä puolin ja toisin voisi kehittää?
- Millaiset asiat edistäisivät yhteistyötä ja vuorovaikutusta?
- Miten voitaisiin muuttaa olemassa olevia tapoja toimivimmiksi?

Näihin kysymyksiin on annettu vastaukset johtopäätökset ja ehdotukset osioissa.

1.3 Rajaus

Opinnäytetyö on rajattu koskettamaan Yritys X:n SAP-liiketoimintaosastoa ja sen liiketoiminnan sisällä tapahtuvaa yhteistyötä intialaisten työntekijöiden kanssa. Kokemuksia voi käyttää myös hyödyksi vastaavanlaisissa tilanteissa, mutta tämä tutkimus on rajattu koskemaan tätä noin 120 henkilön liiketoimintayksikköä ja sen sisällä tapahtuvia asioita. Yleisesti asiat tietenkin koskettavat liiketalouskulttuurisesti kaikkia niitä, jotka työskentelevät samankaltaisissa tehtävissä yhdessä intialaisten kanssa.

Rajauksena on käytetty myös IT-sektoria, koska tämä on se alue jossa tämän tutkimuksen ympärillä toimitaan. Tutkimusta ei siis voi suoraan verrata jossain toisessa toimiala ympäristössä tapahtuvaan offshore-yhteistyöhön intialaisten työntekijöiden kanssa.

2 Käytetyt menetelmät

2.1 Viitekehys, kyselyt ja analysointi

Tässä opinnäytetyössä on käytetty avoimia kyselyjä ja strukturoituja kyselyjä intialaisille työntekijöille sekä ammattikirjallisuuteen perustuvaa teoriaa. Intialaisille työntekijöille on siis tehty skaalautuva kyselylomake, johon he ovat vastanneet valmiiksi annettuihin kysymyksiin skaalautuvan asteikon mukaan. Asteikko on skaalautunut erittäin tyytymättömästä erinomaiseen.

Työ sisältää kulttuurillista, historiallista ja nykypäivän tietoa intialaisesta elämästä, etenkin liike-elämästä. Olen pyrkinyt tuomaan esille teoriaosuudessa, kuinka intialainen kulttuuri vaikuttaa intialaisten tapoihin toimia nykypäivän liike-elämässä. Alan ammattikirjallisuutta ja julkaisuista on etsitty taustaa sille, kuinka nämä asiat näkyvät liiketoiminnassa ja varsinkin haettu sitä näkökulmaa kuinka se näkyy IT-liiketoiminnassa.

Intialaisille työntekijöille tehtiin skaalautuvat kyselyt kulttuurillisten erojen vuoksi. Saattaa käydä niin, että jos heille annetaan avoin kysely ja pyritään siinä selvittämään heidän mielipidettään tai näkemystään, he eivät välttämättä vastaisi kovin rehellisesti, vaan saadut vastaukset olisivat hyvin yksipuolisia ja samankaltaisia. Tämä liittyy siihen, että intialaiset eivät mielellään anna kriittistä palautetta. Skaalautuvuudella on siis yritetty saada oikeaa näkemystä esiin antamalla mahdollisuus valita esim. erilaisista hyvistä vaihtoehdoista erittäin hyvä tai huonoista erittäin huono. Näin on saatu viiteitä siitä mitä vastaaja oikeasti ajattelee. Suomalaisille työntekijöille on taas tehty vapaamuotoiset kyselylomakkeet, joihin he ovat vastanneet valmiiksi annettuihin avoimiin kysymyksiin. (Ks. Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 200 - 201, 209 - 210.)

2.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimukseen liittyviä asioita voidaan kerätä luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa esimerkiksi työtilanteissa työpaikalla. Tällöin avautuu mahdollisuus käyttää ihmisiä lähteinä tiedon keruussa ja osittain tieto voi myös perustua omiin havaintoihin ja keskusteluihin kuten haastatteluihin. Tutkimuksessa on käytetty muotoiltuja kyselyjä, mutta myös vapaamuotoisia vastauksia sallivia kyselyjä. Tutkimuksen aikana on havaittu myös erilaisia asioita ja seikkoja, joita ei olisi ehkä muuten välttämättä pystytty havaitsemaan. Kohteena olevat ryhmät on valittu tarkoituksenmukaisesti sitä silmällä pitäen, että saataisiin nimenomaan vastaukset niiltä, jotka intialaisten työntekijöiden kanssa tiiviisti työskentelevät. Ei ole järkevää yrittää kerätä aineistoa niiltä, joilla ei oikeasti ole edes kokemusta heidän kanssaan työskentelystä. Tutkimusta on siis pyritty toteuttamaan joustavasti. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

Kvalitatiiviseen menetelmään on päädytty koska aihe on vaikeaselkoinen, eli tiedetään kyllä missä osa-alueilla on ongelmia, mutta ei ole yksityiskohtaisia tietoja siitä onko todella näin kuin on ajateltu. Kyseessä on siis aihe, jossa joudutaan analysoimaan tunteita, näkemyksiä ja käsitteitä enemmän kuin mitattavia numeraalista tietoja eli ”tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon” (Hirsijärvi ym. 2009, 164). Tämän vuoksi määrällinen tutkimus ei soveltunut tähän aiheeseen. Kohderyhmän tarkka valinta ja sen suhteellinen pienuus oli myös yksi syy mikä johti valitsemaan laadullisen tutkimuksen menetelmän tässä opinnäytetyössä. (Hirsijärvi ym. 2009, 164.)

2.3 Käytetyt kyselyt

Kyselyt on kategorioitu neljään eri ryhmään: intialaisten työntekijöiden, teknistenkonsulttien, sovelluskonsulttien ja asiakaspalvelupäälliköiden ryhmiin. Näin on pystytty luomaan katsaus kolmeen suomalaisten työntekijäryhmän ja intialaisten työntekijöiden omaan näkökulmaan. Kaikissa kysymyksissä on kuitenkin ollut samankaltainen sisältö, joten niissä ei ole pyritty neljään erilliseen tutkimuslinjaan, vaan yhteen ja sisällöltään samankaltaiseen neljästä eri näkökulmasta katsovaan tutkimukseen.

Kysymykset lähetettiin kaikille vastanneille sähköpostin välityksellä. Kysymysten suuri määrä aiheutti selkeän haasteen, mutta ne antoivat kuitenkin sisällöllisesti hyvän aineiston tähän tutkimukseen. Kysymyksissä ovat selkeästi olleet samat teemat kuin itse teoriassakin, ja niiden vastausten perusteella on pystytty tekemään selkeitä johtopäätöksiä ja laadullisia tulkintoja.

2.4 Tiedon analysointi

Saatuja vastauksia on analysoitu ja verrattu teoriaan. Teknisille ja sovelluskonsulteille sekä asiakaspalvelupäälliköille esitettyjen kysymysten sisältöä ja vastauksia on analyysivaiheessa verrattu toinen toistensa kyselyihin. Samoin Intialaisten työntekijöiden vastauksia on verrattu suomalaisten työntekijöiden vastausten kanssa.

Kun vastauksia on analysoitu, on pyritty hakemaan merkityksiä, jotka yhdistävät erilaisten teemojen ympärillä kulloinkin käsiteltävää asiaa. Näin on pyritty hakemaan niiden sisällöstä vastauksia ja käsitteitä ja näiden avulla on sitten verrattu vastauksia sekä teoriaa keskenään.

Vaikka intialaisten työntekijöiden vastaukset ovat olleet vastauksia skaalautuvaan kyselyyn, on niiden taustalta pystytty hakemaan merkityksiä, joista on pystytty tekemään analysoitavia johtopäätöksiä kulloinkin analysoitavaan aiheeseen. Intialaisten työntekijöiden vastauksia on tämän jälkeen peilattu suomalaisten työntekijöiden vastauksiin, ja näin on löydetty erilaisia merkityksiä ja saatu selvyyttä siihen aihealueeseen, jota on tutkittu.

Intialaisten työntekijöiden antamien vastausten analysoinnissa on myös kahdessa aiheessa käytetty kvalifiointia, jonka apuna on käytetty SPSS-ohjelmalla tehtyä kahta kuviota. Näitä kuvioita ovat ohjeistusta ja avun pyytämistä kuvaavat kuviot. Tämä on auttanut hahmottamaan näitä tärkeitä teemoja paremmin.

Näin kaikkien tehtyjen analyysien pohjalta on syntynyt johtopäätökset ja ehdotukset osio.

3 Kulttuurilliset taustatekijät

3.1 Arvomaailma

Kulttuurilliset taustatekijät ovat tärkeitä, kun pyritään siihen, että voidaan toimia intialaisten työntekijöiden kanssa hyvässä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Tällöin on myös opittava heidän käyttäytymisestään ja siihen liittyvistä asioista liike-elämässä. Näin voidaan saada viestintä paremmin perille halutulla tavalla. Varsinkin teknisellä alalla, jossa on paljon yksityiskohtia ja moni kokonaisuus riippuu juuri siitä, että nämä yksityiskohdat toimivat oikein keskenään, on tärkeätä tietää miten kommunikoida oikein. (Kumar & Kumar 2005, 111 – 112.)

Intialaisilla on hyvin pitkät kulttuuriperinteet. Heidän arvojansa ovat vahva perhekeskeisyys ja lojaalisuus ryhmälle. He ovat hyvin usein tekemisissä juuri niiden ryhmien kanssa, joiden kanssa he myös työskentelevät. Heille on hyvin tärkeätä, että näiden molempien kunniaa puolustetaan, sekä työyhteisön että perheen. Tämän vuoksi perheen hyvinvointi ja työssä menestyminen ovat hyvin tärkeitä arvoja heille. Myös materiaalin hyvinvointi näyttäisi olevan intialaisille hyvin tärkeä arvo. Heille on hyvin tärkeätä olla, sekä menestyvä että luova työssään ja tämä tuo heille lisää yhteiskunnallista statusta. Rehellisyys ei yllättävää kyllä ole välttämättä mikään suuri arvo, ja se nähdäänkin hyvin suhteellisena. Tämä voi tulla ilmi esimerkiksi työtilanteissa, jossa halutaan säilyttää kasvot. Ei siis kerrota välttämättä totuutta vaan kierretään se. (Lewis 2000, 341.)

3.2 Uskomukset

3.2.1 Hinduismi, fatalismi ja muut uskomusrakenteet

Hinduismi on edelleenkin suuri peruspilari Intian kulttuurissa ja sen periaatteet ovat niitä, jotka edelleenkin vaikuttavat ihmisten tausta-ajattelussa. Tähän ajattelumaailmaan liittyy olennaisesti fatalismi, joka on uskoa siihen, että kohtalo on määrännyt jokin tapahtuvaksi. Tällaiset asiat tulee siis tiedostaa, kun puhutaan käsityksistä, jotka liittyvät esimerkiksi aikaan ja asioiden tapahtumakulkuun. Liike-työelämästä. Työelämässä näillä asioilla on siis myös mitä suurin vaikutus, onhan työelämä yksi suuri osa ihmisten aikaa ja tapahtumia. Intialaisessa ajattelussa siis kaikki liittyy kaikkeen ja kaikella on oma tarkoituksena, myös karmalla, joka on ikään kuin kohtalonuskoa. Tällainen ajattelu on heidän uskomuksensa siihen mikä vaikuttaa asioiden kulkuun. Tällä kaikella siis on merkittävä vaikutus siihen miten he toimivat työelämässä ja kuinka he tulkitsevat erilaisia eteen tulevia ongelmia ja asioita. (Communicaid 2014; Kumar & Kumar 2005, 56 – 57.)

Hinduismien perusmaailmankuva perustuu käsitykseen, että on olemassa näkymätön todellisuus, jota kutsutaan brahmaniksi. Tämä todellisuus on monesti hyvin vaikeaa edes kuvailla sanoilla. Tämä äärimmäinen todellisuus siis on jotain, mitä ymmärryksemme ei välttämättä tajua. Tätä äärimmäistä todellisuutta vasten on taas niin sanottu illuusio maailma, jossa me vaellamme päivittäin. Siis tämä näkyvä maailmamme ja sen todellisuus on hindulaisen käsityksen mukaan illuusiota eli harhaa. Tähän kokonaisuuteen liittyy opetus karmasta, joka on koko hindulaisuuden ydin. Tässä käsityksessä tai uskomuksessa siis oletetaan, että yksilöt joko palkitaan heidän hyvistä teoistaan tulevassa elämässä tai sitten heitä rankaistetaan heidän moraalisesti vääristä teoistaan. Lisäksi tähän uskomuskuvaan liittyy käsitys jälleen syntymisestä, jolloin hyvällä karmalla päästään mahdollisesti sosiaalisesti hyvään asemaan tulevaisuudessa ja lopulta sitten päädytään brahmaan eli ikuiseen universaaliin tilaan, jolloin on päästy pois tästä illuusiomaailman rasitteista. (Kumar & Kumar 2005, 57 – 58.)

3.3 Käsitys ajasta

Intialaisten käsitys eroaa meidän käsityksestämme ajasta. Meidän käsityksemme ajasta on, että se alkaa jostakin ja loppuu johonkin. Tätä kutsutaan lineaariseksi käsitykseksi, eli asioilla on alku ja loppu. Hindulaisuudesta tuleva ajan käsitys perustuu taas sykleihin, eli asiat tapahtuvat eripituisissa ympyröissä. Nämä ympyrät alkavat siitä, mistä ne päättyvät, ja päättyvät siitä mistä ne alkavat eli käsitys siitä, että jossain on alku ja jossain on loppu, on vieras. Tämä käsitys ajankulusta siis muokkaa intialaisten ymmärrystä siitä, että kaikki, mitä tapahtuu, vaikuttaa kaikkeen, ja siksi kaikella ei ole välttämättä niin suurta merkitystä, koska kokonaisuus toimii. Voidaan siis puhua Intian venyvistä aikakäsitteestä. Tämä aikakäsitys on hyvin merkittävä, kun ajatellaan liike-elämän tiukkoja aikatauluja ja suunniteltuja töitä. Jos aikakäsitys on hyvinkin venyvä saattaa siitä aiheutua väärinkäsityksiä ja sovittujen aikataulujen venymisiä. (Turku.fi 2009; Subhamoy Das 2014; Kumar & Kumar 2005, 75.)

3.4 Hierarkia-ajattelun ydin

Hinduismista tuleva kastiajattelu vaikuttaa selkeästi hierarkkiseen ajatteluun ja täten myös liike-elämään. Hierarkialla onkin merkittävä rooli intialaisessa liike-elämässä. Kumar ja Kumar viittaavatkin kirjassaan ”Doing business in India” J. B. Sinhan kirjoittamiin sanoihin ”Hierarkkinen järjestys tarkoittaa sitä, että koko kosmos ja kaikki siinä – elollinen ja ei elollinen – ovat järjestäytyneet hierarkkisessa järjestyksessä ollakseen kukin jonkun yläpuolella ja toiselle alamainen.” (Kumar & Kumar 2005, 59). Samoin samassa kirjassa mainitaan, että mikään muu järjestelmä ei ole vaikuttanut Intialaiseen sosiaaliseen systeemiin luultavasti yhtä paljon kuin kastisysteemi. Se on edelleenkin yksi isoosa intialaisten elämää.

Sana kasti itsessään tulee portugalilaisesta sanasta casta, joka viittaa perheen jälkeläiseen, perheen jäsenyyteen, rotuun. Tätä kyseistä termiä alkoivat käyttää portugalilaiset kauppiaat 1600-luvulla, kun he olivat tekemisissä intialaisten kanssa. (Kumar & Kumar 2005, 39.) Sanskritin sana kasti on jati, ja jati on taas jaoteltu neljään eri luokkaan: brahmis (papit), ksatriyas (sotilaat), vaishyas (kauppiaat) ja shudras (työläiset). (Kumar & Kumar 2005, 39.) Jokainen näistä ryhmistä kuului erilaiseen sosiaaliseen luokkaan, jotka taas toimivat erilaisissa tehtävissä yhteiskunnassa pyrkiessään edistämään sen hyvinvointia. Brahmit olivat niin sanottuja intellektuelleja eli oppineita, ja heidän tehtävänä oli vartioida yhteiskuntaa hengellisesti ja moraalisesti. Ksatriyat taas puolustivat yhteiskuntaa uhkaavilta ulkoisilta ja sisäisiltä vaaroilta. Vaishayat olivat taas kaupallisten toimien ryhmä, eli he hoitivat erilaisia kaupallisia tehtäviä. Shudrat taas toimittavat avustavia ja vähäpätöisempiä tehtäviä. Nykypäivänä voitaisiin puhua palvelualan tehtävistä. (Kumar & Kumar 2005, 39 - 40.)

Erittäin huomionarvoista on, että Intiassa informaatioteknologian alalla sen johtavat omistajat ovat Brahmi-taustaisia henkilöitä. Heidän opiskelemansa vanha uskonnollinen ja filosofinen kirjallisuus on antanut heille hyvän pohjan, kun ajatellaan tiedon soveltamista ja analysointia sekä ongelmien ratkomista erilaisin loogisin päätelmin. (Kumar & Kumar 2005, 39 - 40.)

3.5 Kollektivismi

Kollektivismi eli yhteisöllisyys on intialaisessa kulttuurissa erittäin merkittävässä asemassa. Aseman määräävät yhteisö ja ryhmä eivät niinkään yksilön näkemykset tai asema. Kun taas meillä länsimaissa yksilö on yleensä se, joka määrittää, mitä tapahtuu eikä niinkään yhteisö. Intiassa perheet yleensä elävät yhdessä saman katon alla eri sukupolvet. Tämä taas johtaa siihen, että vallitseva toimintatapa on ensinnäkin pysyä keskenään rauhassa ja pyrkiä sisäisten suhteiden välityksellä vaikuttamaan asioihin. Toisin sanoen yhteisöllisyys määrittää, kuinka toimitaan eivät yksilön näkemykset. Tällä asialla on myös merkittävä vaikutus siihen, miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät liike-elämässä. (Lewis 2000, 342; Communicaid 2014.)

4 Intialaisen kulttuurin vaikutus liike-elämässä

4.1 Neuvottelut

Intialaisen kulttuurin mukaisissa neuvottelutilanteissa pyritään yleensä olemaan rentoja. Neuvottelu tai kokous saattaa alkaa 10–15 minuuttia myöhässä ja yleensä pyritään keskustelemaan hyvinkin henkilökohtaisia asioita ja kuulumisia. Kun on saatu ikään kuin henkilökohtainen yhteys asioiden taakse voidaan alkaa varsinainen neuvottelu tai palaveri. Tämä on sinänsä tärkeä asia huomioida, koska suomalaisessa kulttuurissa meillä on tapana mennä tiukasti asiaan tai edeltä sovittuun agendaan. Me emme harasta palavereissa sellaista kevyttä jutustelua. Intialaisessa ajattelussa taas pyritään luomaan jonkinlainen kokonainen yhteys henkilöiden välille ja vasta sitten voidaan alkaa päättämään varsinaisista asioista. (Kolanad 2006, 255–256.)

Neuvottelukulttuuri nähdään myös eri valossa Intiassa kuin meillä. Meillä yleensä asioilla on tarkoitus ja tarkka agenda. Intialaiset näkevät neuvotteluissa tärkeämmäksi henkilökohtaisten suhteiden luomisen. Eli on tärkeää, että ihmiset kokevat tilanteen mukavaksi ja pyritään ikään kuin hoitamaan suhteita sen sijaan, että hoidettaisiinkin asioita. Tämä eroaa todella suuresti meidän tavastamme toimia. Siksi tuleekin eteen monesti tilanteita, että asioista puhutaan ensin palaverissa ja jälkikäteen sitten korjataan ja ohjeistetaan niitä erikseen. Tätä tapahtuu vaikka olisikin sovittu jotain muuta palaverissa. Henkilökohtainen suhde ja sen säilyttäminen hyvänä, on siis heille tärkeämpää kuin ohjeet (Steiner 2013, 21 - 23.)

4.2 Kommunikointi: kuunteleminen ja puhe

Puhuminen ja kuunteleminen, jotka ovat yleensäkin hyvin tärkeitä taitoja liike-elämässä. Näissä asioissa tulisi ottaa huomioon, että intialaisten tapa ilmaista asioita on yleensä ylistävä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että asioita pyritään käsittelemään ottamatta sen negatiivisia puolia esiin. Yleensäkin negatiiviset asiat intialaisessa ajattelussa liitetään epäonnistumisiin ja huonoon karmaan. (Lewis 2000, 341 – 343, 345; Steiner 2013, 73 - 74.)

Onkin suhteellisen vaikeata saada intialaiselta jonkinlainen kielteinen vastaus vaikka kysymykseen: osaatko tätä asiaa? Hänen vastauksensa on yleensä: kyllä, kyllä, vaikka henkilö ei sitä asiaa osaisikaan. Pitää siis osata löytää jokin keino keskustella, jossa intialainen pystyisi tuomaan jollakin kiertotavalla myös kielteisen vastauksen esille. (Lewis 2000, 341 – 343, 345.)

Tärkeätä olisi myös pystyä havaitsemaan ilmeet ja eleet, joissa on yleensä signaaleita siitä, että henkilö sanoo ei, vaikka hän ei sitä sanallisesti ilmaisikaan. Tietenkin tällainen on haasteellista, kun kommunikoidaan puhelimitse tai tietoteknisten laitteiden avulla, joilla ei voi nähdä henkilöä tai hänen kasvojansa. Myös sellaisissa tilanteissa, joissa joudutaan oikeasti kysymään osaamista pitää se pystyä varmistamaan jollakin muulla tavoin kuin suoraan kysymällä, sillä vastaus saattaa olla kyllä vaikka osaamista ei löytäisikään. Pitää yrittää löytää keinoja, joilla voi tarkkailla heidän suhtautumistaan kuten ilmeitä ja eleitä, joista käy ilmi ehkä tai minä yritän, jotka voidaan sitten tulkita, en osaa tai en pysty vastauksiksi. (Lewis 2000, 341 – 343, 345.)

Heidän kanssaan kommunikoidessa tulee myös ottaa huomioon, että heidän huumorinsa ja käsityksensä siitä mikä on yleensäkin huumoria eroaa meidän käsityksistämme. He ottavat työyhteisissä asiat hyvinkin vakavasti ja siksi tuleekin miettiä mitä ja miten esittää asioita humoristisesti. Heidän kanssaan tulisi myös olla varovainen ja yrittää olla tuomitsematta heitä heidän virheistään. (Lewis 2000, 341 – 343, 345; Steiner 2013, 73 - 74.)

Kuuntelemisen taito on myös erittäin tärkeä asia. Intialaisten huomion saa parhaiten olemalla eloisa, ilmeikäs, nöyrä, kunnioittava ja samalla hyvä kuuntelija. Välttämättä paras tapa kommunikoida heidän kanssaan ei ole suomalainen hiljainen nyökkäily, vaan tulisi osoittaa jonkinlaisia ”elämisen merkkejä” kuunnellessaan heitä. Intialaiset ovat muutenkin hyvin dialogi orientoituneita ja he näyttävät tunteensa hyvin avoimesti, ilman kovinkaan suurta pidättäväisyyttä. (Lewis 2000, 341 – 343, 345.)

4.3 Ryhmässä työskentely

Intialaiset myös työskentelevät mielellään ryhmissä. Tästä johtuu myös se, että he ovat tottuneet kommunikoimaan hyvin paljon. Saattaa olla outoa suomalaiselle, että kuinka paljon intialaiset käyttävät aikaansa itse asiassa puhumiseen toistensa kanssa. Se on heidän tapansa tehdä työtä mieluummin ryhmässä keskustellen kuin yksinäisesti tehden. He kommunikoivat siis hyvin paljon keskenään ja puhuvat paljon. (Nousjoki 2006, 98 - 99.)

4.4 Johtajat ja päälliköt

Yksi erittäin merkittävä seikka on johtajan tai päällikön arvovalta. Intiassa johtajat ja päälliköt ovat niitä joiden tulee osoittaa, että heillä on valtaa. Johtajat ja päälliköt ovat niitä joilta päätöksiä kysellään tai joiden päätösten mukaan asiat tehdään. Mitä päällikö tai johtaja sanoo siihen ei sanota julkisesti mitään vastaan, vaikka alaiset tietäisivätkin sen olevan väärin tai olisivat asiasta toista mieltä. Tällainen ajattelu taas aiheuttaa sen, että on vaikea saada intialaisia yleensäkin ilmaisemaan asiassa toista mielipidettä. Yleensä kun he ovat jostakin asiasta erimieltä, he tekevät mitään sanomatta sen mikä on heidän mielestään oikein eli ikään kuin hiljaisuudessa toimimalla. Tällainen taas saattaa johtaa mahdollisiin ongelmiin, koska ollaan ikään kuin hyväksytty annetut ohjeet, mutta toimittu niitä vastaan. Varsinkin jos ohjeistus on ollut oikein. Tällaisissa tapauksissa on vaikeata havaita mikä meni vikaan, ennen kuin on liian myöhäistä eli vahinko on jo tapahtunut. Heidän kanssaan toimiessaan tulisikin löytää tapoja kuinka intialaiset voisivat kertoa mielipiteensä kokematta loukkaavansa päällikön tai johtajan auktoriteettia. (Nousjoki 2006, 99; Kolanad 2006, 256 – 257.)

Päälliköiden valta-asema on myös merkittävä kun annetaan erilaisia tehtäväksi antoja. Intialainen pyrkii siihen, että kaikki asiat tarkistetaan päällikön kautta. Tämä taas johtaa siihen, että asiat saattavat seisoa koska ei välttämättä ole tavoitettu esimiestä vahvistamaan asiaa. Näin käy myös suhteessa vastuuseen, esimies on vastuussa koska hän vahvistaa tai hylkää päätöksen. (Steiner 2013, 17.)

4.5 Kirjalliset ohjeet

Intialaisilla on tapana noudattaa hyvinkin tarkkaan annettuja ohjeita. Tämä johtaa myös helposti siihen, että jos ohjeita ei ole annettu niin mitään ei tapahdu. Hyvä neuvo tähän siis ovat kirjalliset ohjeet. Kun asiat annetaan kirjallisina ja pidetään huolta siitä, että ohjeet on saatu ja ymmärretty, niin myöhemmin ei voida väittää, että ei saatu ohjeita eikä voida myöskään väittää, että ei tiedetty mitä oli ohjeistettu. Tämä tietenkin aiheuttaa haasteita ja paljon dokumentaation ja erillisten ohjeiden tekemistä. Näin toimien voidaan tosin jälkikäteen todentaa mitä oli kirjoitettu ja ohjeistettu, eikä kukaan voi vedota:” en tiennyt ohjeista mitään”. Intialaiset ovat siis hyvin prosessi orientoituneita. He seuraavat mielellään hierarkiaa ja tästä johtuen he ovat hyviä seuraamaan prosesseja sekä annettuja käskyjä eivätkä poikkea niistä. Tällainen on toisaalta hyvä toisaalta huono asia, koska jos ohjeistuksessa tai prosesseissa on jonkinlainen virhe, he noudattavat myös niitä. (Kolanad 2006, 257; Nousjoki 2006, 99 - 102.)

Ongelmaksi nousee myös se tosiasia, että kun pitäisi soveltaa annettua kirjallista ohjetta, niin sitä ei tehdä jos ei ole annettu lisäohjetta alkuperäiseen. Joten heille tulisi kertoa asiat tärkeiden tehtävien kohdalta kirjallisesti ja ohjeistaa myös kirjallisesti, josta tietenkin seuraa se, että he noudattavat annettuja ohjeita. Jos ohjeistusta pitäisi sitten soveltaa tai siinä on vaikka vanhaa tietoa he noudattavat sitä edelleenkin hyvinkin tarkkaan ja tämä johtaa taas virheisiin. On siis toisaalta hyvin työlästä työskennellä heidän kanssaan jos kyseessä on jokin muuttuva kokonaisuus. Hyvin muuttumattomassa ympäristössä ja rutiiniluontoisissa tehtävissä joissa ei tapahdu paljon muutoksia, joissa ohjeistus ja prosessit pysyvät samankaltaisina on heidän kanssaan helpompi toimia, koska he pyrkivät noudattamaan annettuja ohjeita. (Kolanad 2006, 257; Nousjoki 2006, 99 - 102.)

4.6 Yksi tehtävä kerrallaan

Yksi erittäin merkittävä asia on tehtävien antaminen. Jos annetaan useita tehtäviä samanaikaisesti, monesti tulos on se, että mikään näistä tehtävistä ei tule hoidettua kunnolla. Mutta jos annetaan yksi tehtävä ja sen toteutumista valvotaan, niin sen hoitaminen yleensä sujuu annettujen ohjeiden mukaan. Tämä on käytännön toiminnan kannalta erittäin merkittävä asia, joka tulee huomioida isompia kokonaisuuksia ja useampia peräkkäisiä tehtäviä suunniteltaessa ja niitä tehdessä.

Jos tarvitaan useamman tehtävän kokonaisuus, jotka tulee tehdä samaan aikaan, tulisi tässä tapauksessa ohjeistaa useampi intialainen työntekijä hoitamaan jokainen omaa kokonaisuuttaan, eikä siten, että oletetaan yhden tai muutaman henkilön tekevän useita asioita samaan aikaan. (Nousjoki 2006, 99 - 102.)

4.7 Kasvojen menetys

Koko käsitys olevaisesta ja asioiden tilasta perustuu pitkälti siihen, että kaiken pitäisi olla harmoniassa keskenään. Joten jos esität intialaisille henkilökohtaisen loukkauksen tai jonkinlaisen mielipiteen tai asian missä he kokevat, että asia ei ole niin, he kokevat menettävänsä tämän harmonian hallinnan ja sitä myötä kasvonsa. (Indiahorizonz 2010; Nousjoki 2006, 102; Steiner 2013, 18 - 21.)

Intialaiset eivät siis ole tottuneet samanlaiseen kulttuurilliseen kommunikaatioon kuin me olemme Suomessa. Me esitämme kritiikkiä ja negatiivisia asioita monesti suoraan jos olemme vaikka esimiehemme kanssa erimieltä. Tällainen ei taas ole intialaisten toimintatapa he pyrkivät viimeiseen saakka olemaan siten, etteivät joudu olemaan erimieltä jostakin asiasta tai joudu sanomaan suoraan ei. Tällainen käytös rikkoisi harmonian. Jos intialainen joutuu tilanteeseen jossa varsinkin ryhmän mielipiteelle tai näkemykselle ei löydy yhteistä linjaa tai sopimusta, tarkoittaa se harmonian rikkoutumista ja sitä kautta kasvojen menettämistä. Samoin henkilökohtaisessa keskustelussa tai tilanteessa tulisi pyrkiä yhteisymmärrykseen, koska erimielisyys tarkoittaa sitä, että toinen henkilö menettää kasvonsa. Intialaisille tulisi kertoa asia siten, että tämä ei ole sinun syytäsi, mutta kuitenkin tässä tapahtunut jotakin mikä ei ole täysin toimiva ratkaisu.

On yritettävä keksiä jonkinlainen kiertotie vaikka kysymyksessä olisikin henkilön tekemä virhe (Indiahorizonz 2010 ; Nousjoki 2006, 102; Steiner 2013, 18 - 21.)

On erittäin tärkeää, että henkilö jonka kanssa keskustellaan, ei koe menettävänsä kasvojansa. Tämä asia on erittäin tärkeä kun toimitaan yhteistyössä heidän kanssansa, sillä kasvojen menetys voi pahimmillaan johtaa yhteistyön rikkoutumiseen lopullisesti. Henkilö joka kokee tämän voi jopa jättää työtehtävänsä (Indiahorizonz 2010; Nousjoki 2006, 102; Steiner 2013, 18 - 21.)

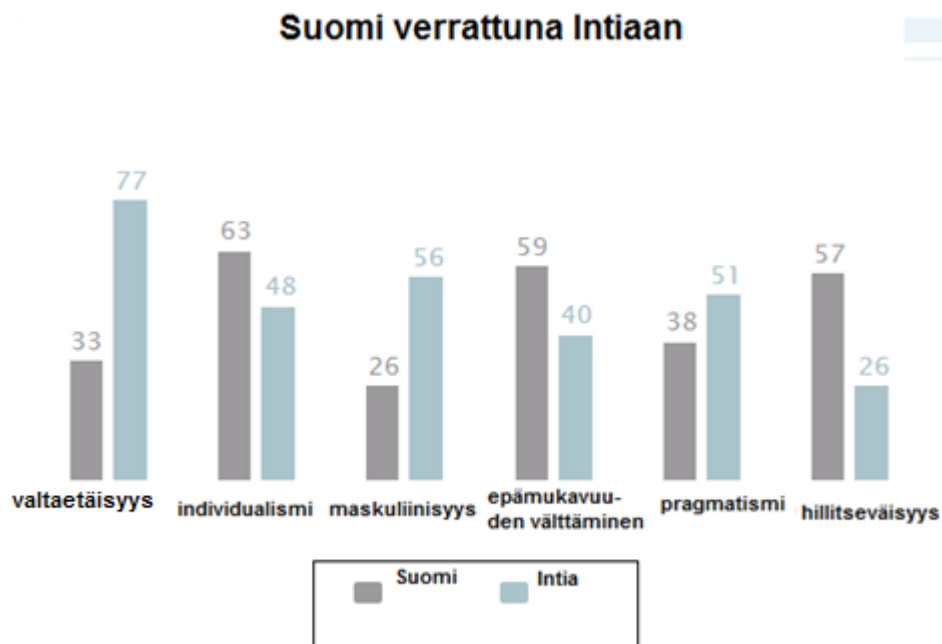
4.8 Esimerkin näyttäminen ja positiivisen asenteen osoittaminen

Esimerkin näyttämisen voima on erittäin suuri. Intiassa erilaisesta kulttuurillisesta tausta ja hierarkia käsityksistä johtuen, heillä saattaa olla hyvinkin kulttuurisidonnainen tapa toimia. Jos intialaisessa toimistossa siirrettäisiin vaikka pöytiä, niin meidän kulttuurissamme oli se sitten esimies tai kuka tahansa voisi osallistua siihen. Intiassa tämä taas voisi tapahtua vain hierarkian mukaan. Esimies kertoo, että siirretään pöytä ja joku toinen sitten tekee pöydän siirron. Jos taas meillä esimiesasemassa oleva henkilö tekee intialaisten edessä niin sanotusti alempiarvoisen tehtävän ja siirtää vaikka tämän pöydän itse ja siten näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä on sillä suuri vaikutus heihin. Samoin heidän kulttuurissaan ei tule menettää hermojaan vaan asia tulisi yrittää selvittää ilman huutoa tai raivostumista ja varsinkaan ei tule käyttää minkäänlaista fyysistä voimaa missään tilanteessa. Jos hermojen menetys tapahtuu, on peli menetetty ja auktoriteettia ei heidän silmissänsä tämän jälkeen ole. (Kolanad 2006, 268 – 269.)

On myös tärkeää huomioida intialaisia ja heidän taustaansa. Kun osoittaa heille positiivista suhtautumista ja kiinnostusta myös heidän asioihinsa ja kulttuuriinsa voittaa myös heidän luottamuksensa. Samalla kun voittaa heidän luottamuksensa, kommunikointi ja yhteistyö edistyvät eri tavalla heidän kanssansa. Syntyy luottamus ja on helpompi lähestyä vaikeampiakin asioita ja he alkavat avautumaan helpommin. Osoittamalla siis positiivista asennetta Intiaa ja intialaisia kohtaan voitetaan historian saatossa syntynyt vahva käsitys ulkomaalaisista, joita on pidetty monesti kolonialisteina eli valloittajina. Pienillä asioilla ja positiivisella asenteella on suuri merkitys heidän kohdallansa ja sillä pystytään saavuttamaan hyviä työtuloksia. (Kumar&Kumar 2005, 94,113; Nousjoki 2006,106 - 107).

4.9 Kulttuurinen vertailu

Geert Hofstede on luonut mallin jolla hän on vertaillut eri kulttuureita keskenään. Hän on nimenomaan kehittänyt työkalun, jolla vertaillaan eri maiden työkulttuureita ja maiden kulttuureita yleensäkin keskenään. Tämä vertailu perustuu pisteilyyn. Hänen teoriassaan jaetaan neljä eri osa-alueetta, jotka ovat valtaetäisyys, individualismi verrattuna kollektivismi, maskuliinisuus verrattuna feminiinisyys ja epämukavuuden tai epävarmuuden sietäminen. Tähän on myöhemmin tullut lisäys, jota voidaan kutsua viidenneksi ulottuvuudeksi. Tämän lisäyksen on tehnyt vuonna 1991 Michael Harris, Geert Hofsteden avustuksella. Kun vertaillaan tällä tutkimustavalla Suomea ja Intia keskenään saadaan mielenkiintoinen tulos, joka käy ilmi kuvioista 1. (The Hofstede Center 2014.)



Kuvio 1. The Hofstede Centerin vertailutaulukko (The Hofstede Center 2014).

Kuten kuvioista yksi voi havaita, on Suomen ja Intian välillä merkittävä ero nimenomaan valtaetäisyyden ja maskuliinisuuden kohdalla. Myös hillitseväisyyden kohdalla on suurta eroa. Hillitseväisyys ei tietenkään tarkoita sitä, että intialaisilla olisi itsekontrollia vähemmän, vaan heidän kulttuurissaan osoitetaan enemmän tunteita elein ja ilmein ja se näkyy heidän tavassaan toimia. Suomalaisessa kulttuurissa taas pyritään toimimaan hillitymmin ja suhtautumaan asioihin vähemmän tunteellisesti.

Valtaetäisyys viittaa nimenomaan hierarkkiseen tapaan suhtautua asioihin, joissa on monesti keskiössä intialaisessa kulttuurissa se mitä esimies sanoo tai mihin hän antaa luvan. Suomalaisessa työkulttuurissa korostuu taas henkilön itsensä vastuu ja oma päätösvalta. Maskuliinisuuden suurta eroa voidaan taas selittää sillä, että intialaisessa kulttuurissa johtaminen ja päätöksenteko ovat edelleenkin hyvin miesvaltaisia kun taas Suomessa on pyritty tasa-arvoisuuteen sukupuolten välillä. (The Hofsted Center 2014.)

Myös individualismi on Suomessa kulttuurisesti huomattavasti korkeampi kuin taas Intiassa toimii enemmänkin kollektiivinen eli ryhmällinen ajattelu. Nämä asiat selkeästi tulevat nimenomaan esiin kun puhutaan liiketoiminnassa tapahtuvasta yhteistyöstä ja työkulttuureiden eroista. (The Hofsted Center 2014.)

4.10 Intialaisen IT-alan työympäristöstä

Kirjassa *Culture Shock!* Gitanjali Kolanad mainitsee, että IT-alalla intialainen työympäristö on hyvin samankaltainen kuin kehittyneemmissä maissa. Tämä auttaa tietenkin työympäristön ja teknologioiden suhteen, mutta ihmisten toimintatapojen taustalla on kuitenkin muita määrääviä tekijöitä kuten kulttuurilliset tekijät. Siksi onkin hyvä ymmärtää tapoja ja kulttuuria siitäkkin huolimatta, vaikka IT-ala onkin yksi moderneimpia aloja Intiassa.

Näyttää kuitenkin siltä, että teknologinen kehitys on tuonut vaikutteita myös muualta maailmasta intialaiseen kulttuuriin ja sen vaikutuksesta on alkanut tapahtumaan muutosta kulttuurillisessa tavassa toimia. On selkeästi tapahtunut muutosta johtuen siitä, että Intiasta on lähtenyt paljon hyvin koulutettua työvoimaa 1990-luvun alussa muualle maailman. Aluksi näytti siltä, että siinä olisi tapahtunut ns. aivovuoto eli osaamisen poistuminen maasta. Kuitenkin osa tästä työvoimasta on palannut takaisin ja alkanut hyödyntämään tapoja ja taitoja joita olivat oppineet muualla, joka on johtanut myös nopeaan työkuulttuurin osittaiseen muutokseen. Näin siis IT-alan työympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja yhä enemmän länsimaiset tavat ja ymmärrys siitä ottaa muotoaan myös Intiassa.

IT-alan vaikutus kulttuurisesti on myös kiinni siitä tosiasiasta, että suurin osa siellä työskentelevistä on hyvin koulutettuja, joko Bachelor tai Maisteri tason tutkinnon omavia henkilöitä. Joten tälläkin on vaikutus kulttuurillisiin tekijöihin. Kun on koulutusta ja päästään työskentelemään kansainvälisiin yrityksiin, joissa opitaan ikään kuin uusille tavoille ja sitten tuodaan näitä asioita takaisin omaan mahaan, on muutos alkanut. (Nousjoki 2006, 19, 22 - 23; Kolanad 2006, 254; Dossani 2008, 124 - 125; Steiner 2013, 10.)

5 Aineiston keruu ja käsittely

5.1 Aineiston keruu

Aineistoa tutkimukseen on kerätty luomalla neljälle eri työntekijäryhmälle samansuuntaiset kysymykset. Kysymys ryhmät on siis laadittu asiakaspalvelupäälliköille, sovelluskonsulteille, teknisille konsulteille sekä intialaisille työntekijöille. Kaikille näille ryhmille lähetettiin syyskuussa 2014 kysymykset sähköpostilla. Kolmelle suomalaiselle ryhmälle on lähetetty avoimet kysymykset, kun taas intialaisille lähetettiin skaalautuvat kysymykset. Kysymykset teknisille ja sovelluskonsulteille ovat olleet täsmälleen samat, kun taas asiakaspalvelupäälliköiltä on sisällöllisesti kysely samansuuntaisia asioita mutta hiukan eri kysymyksen asettelulla. Vastaukset oli pyydetty toimittamaan viimeistään 7.11.2014. Kysymykset ovat luettavissa työn lopussa olevista liitteistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 200 - 201, 209 - 210.)

5.2 Aineiston käsittely

Kun kaikki palautetut vastaukset oli lähetetty minulle sähköpostilla, ja ne on ensimmäiseksi talletettu sähköpostiin. Tämän jälkeen ne on koottu Word-dokumentteihin aivan samanlaisina kuin vastaukset olivat kirjoitettu. Tämän jälkeen vastaukset kaikista suomalaisten työntekijöiden vastaaja ryhmistä koottiin erikseen yhteiseen Excelliin ja pidettiin huolta siitä, että kenenkään henkilöllisyys ei tule ilmi, vaan että kaikki ovat anonyymejä. (Ks. Anttila 1998.)

Suomalaisten työntekijöiden vastausaineisto joka koottiin Excelliin, on sitten jaettu ryhmiin ja katsottu jokaisen ryhmän sisällä kysytyt kysymykset ja koottu niistä yhteenvotaulukko kunkin ryhmän mukaan. Kaikki kysymysten vastaukset on kirjoitettu siten, miten ne ovat vastauksessa olleetkin eli alkuperäisessä muodossaan. Tämän jälkeen on merkitty merkitseviä ja yhdistäviä sanoja ja otettu tutkittavien vastausten käsittelyssä niistä teemoja ja tyypillisiä toistuvia käsityksiä.

Intialaisten työntekijöiden aineistoa on käsitelty koonnillisesti pääasiallisesti SPSS-ohjelmalla, jonka avulla on koottu SPSS-taulukko. SPSS-ohjelmaa on käytetty intialaisten työntekijöiden kysymysten samankaltaisen skaalautuvan luonteen takia. SPSS-taulukko on syötetty kaikki intialaisten työntekijöiden vastaukset. Näin on helposti saatu esiin, miten intialaiset työntekijät ovat vastanneet mihinkin heille esitettyyn kysymykseen. SPSS-mallinnuksella oli helppo purkaa samankaltaisia vastauksia ja tehdä niistä vastauslaskelmia. Näistä on myöskin luotu kaksi intialaisten työntekijöiden vastauksia kuvaavaa kuviota, joista käy ilmi avun saannin ja ohjeistuksen saatavuuden tyytyväisyys (ks. kuviot 1 ja 2 luvussa 6.)

5.3 Analyysi

Kun aineisto oli kerätty ja koottu, on aloitettu analyysi vaihe. Tosin analyysiä on tehty ajatuksen tasolla työskennellessä intialaisten kanssa koko tutkimuksen ajan ja sitä on pyritty peilaamaan teoriaan pohtien intialaisten toimintaa ja saatuja vastauksia kyselyihin. Sitä on havainnoitu jatkuvasti verraten työssä tapahtuviin asioihin ja pohtien erilaisia näkemyksiä saatujen vastausten perusteella. Koko ajan on synnytetty parempaa kuvaa siitä, mitkä asiat ovat niitä, jotka nousevat esiin kyselyistä ja miksi haastateltavat ovat näin asiat nähneet (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 223).

Analyysissä on siis käytetty ymmärtämiseen perustuvaa lähestymistapaa, jolla on pyritty ymmärtämään sitä mitä on kysely ja pyritty hakemaan vastauksista käsitystä miksi asiat nähdään tai koetaan tällä tavoin. Näin on haettu vastauksien välisiä merkityksiä ja samankaltaisia ilmauksia ja sanoja sekä niiden merkityksiä ”Tutkimuksessa etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä ja huomioita voidaan kiinnittää pieniinkin yksittäisiin ilmauksiin.” (Hirsjärvi ym. 2009, 226).

6 Kyselyjen tulokset

6.1 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Lähes kaikki vastanneet suomalaiset työntekijät ovat olleet joko viikoittain tai päivittäin useamman vuoden ajan tekemisissä intialaisten työntekijöiden kanssa. Tämä onkin tutkimuksen kannalta tärkeää, koska on tärkeää kysyä kohderyhmiltä, jotka tekevät yhteistyöstä intialaisten työntekijöiden kanssa konkreettisesti ja joilla on yhteistyöstä kokemusta. Näin ollen tutkimukseen on saatu hyvä otos sellaisista suomalaisista työntekijöistä, jotka ovat olleet intialaisten kanssa paljon yhteistyössä, joten heidän näkemyksensä on myös ajankohtainen.

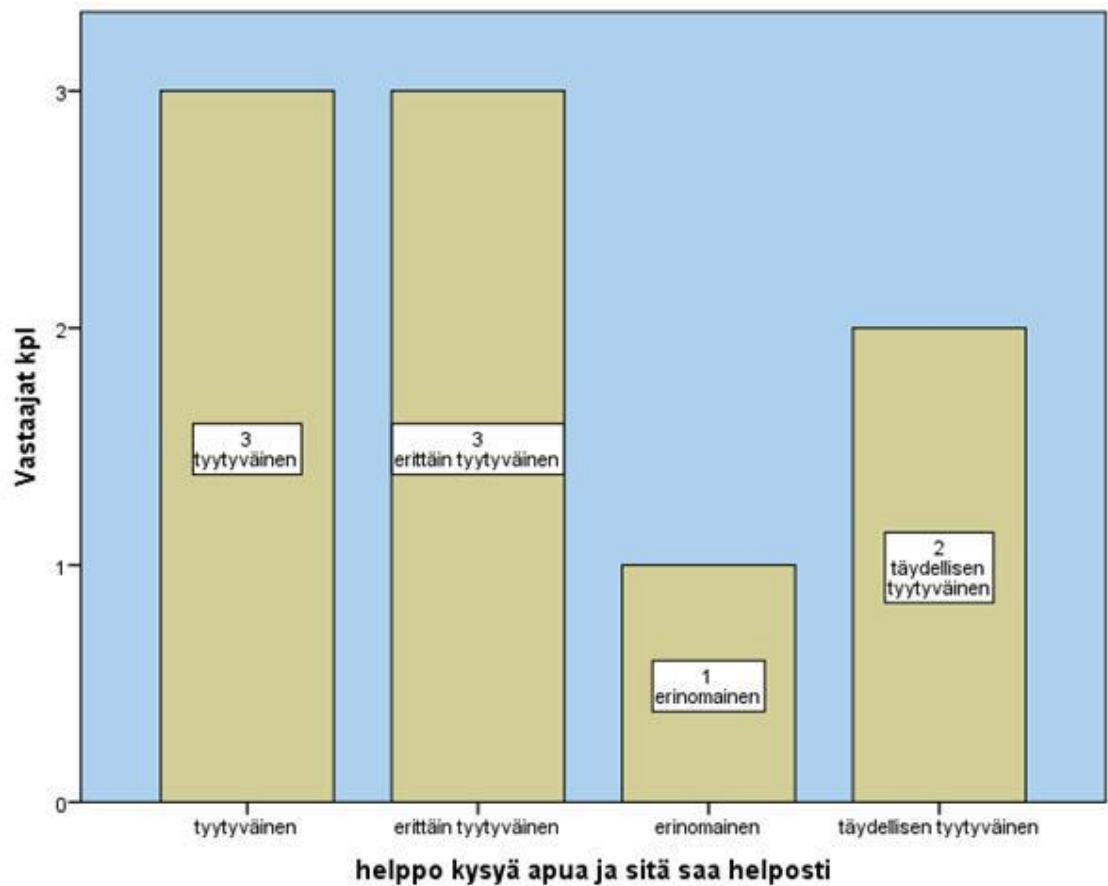
Suomalaisten työntekijöiden vastauksissa tuli selkeästi esille kommunikaation eri puolet. Jos annetaan kirjallisia ohjeita, niiden pitää yleensä olla hyvin tarkkoja. Monesti näitä ohjeita joudutaan jälkikäteen korjailemaan. Vastauksissa oli kiinnitetty huomiota siihen, että välttämättä kirjalliset ohjeistukset eivät ole riittäviä vaan, niitä pitää myös vahtia. Vaikka olisikin annettu hyvinkin tarkat määrittelyt siitä mitä pitää tehdä, niin välttämättä näidenkään perusteella eivät intialaiset työntekijät kyenneet tekemään oikeita toimenpiteitä tai tehtävää onnistuneesti loppu asti. Myös toinen toisensa ymmärtäminen on ollut kovin haasteellista. Useammassa vastauksessa kerrottiin, että pelkkä englannin kielen ymmärtäminen intialaisten työntekijöiden puhuessa nopeasti ja epäselvästi tuottaa selkeitä haasteita kommunikaatiossa. Tämä taas johtaa monesti väärinymmärryksiin puolin ja toisin.

Vastausten joukossa toistui myös seuraava: ”Annetaan ohjeet ja jälkeempäin kysytään Lyncillä lisäohjeistusta”. Jälkikäteen siis joudutaan paikkailemaan sitä, mitä oli sovittu tai mistä oli juuri puhuttu. Myös erilaisia asioita jää tekemättä, jos niitä ei ole erikseen dokumentoitu.

Tiedon vaihdosta mainittiin myös, että sitä pitäisi olla enemmän, nyt ei aina ole selvää kuvaa mitä ollaan tekemässä. Tähän samaan asiaan oli myös mainittu, että pitäisi olla selkeämmät rajat sille mitä kukin tekee. Nyt on välillä epäselvää mitä ollaan tekemässä ja kuka tekee mitään. Koska kommunikaatio ei täysin toimi syntyy tiedonpuutteesta selkeitä väärinkäsityksiä.

Useammassa vastauksessa myös puhutaan kulttuurin vaikutuksesta kommunikaatiosta. Yksi esimerkki on sanojen merkitys. Intialaiset työntekijät saattavat helposti sanoa kyllä asioihin, joita he eivät välttämättä hallitse, mutta antavat sellaisen käsityksen asiasta, että he hoitavat sen kyllä.

Intialaisista työntekijöistä taas suurin osa oli tyytyväisiä yhteistyöhön suomalaisten asiantuntijoiden kanssa (ks. kuvio 2.) He kokivat myös, että he saavat apua erittäin hyvin ja että ohjeistus on suurimmalta osaltaan onnistunutta ja kunnossa. Heidän vastauksiinsa on selkeä ero siihen, miten he kokevat kommunikaation, kun sitä vertaa suomalaisten teknisten ja sovelluskonsulttien antamiin vastauksiin.



Kuvio 2. Kommunikaatio: avun pyytäminen suomalaisilta.

Asiakaspalvelupäälliköiden vastauksissa heijastui selkeästi englannin kielisyys ja sen osaamisen etu englannin kielisissä asiakkuuksissa. He olivat selkeästi tyytyväisempiä intialaisiin työntekijöihin. Mainittiin mm. eräällä asiakkaalla on itselläänkin isompaa toimintaa Intiassa ja he käyttävät mielellään intialaisia työntekijöitä. Asiakaspalvelupäälliköiden mukaan kommunikaatio on enimmäkseen onnistunutta.

6.2 Ongelmia ja haasteita

Avainsanana voidaan jälleen nostaa esille kommunikaatio. Useampi henkilö kommentoi sitä, että kun intialaisten kollegojen kanssa pidetään palaveri, niin jälkikäteen kuitenkin kysellään jo käsiteltyjä asioita uudestaan ja uudestaan. Samoin pitää tavallaan vahtia, että asiat tulee tehtyä.

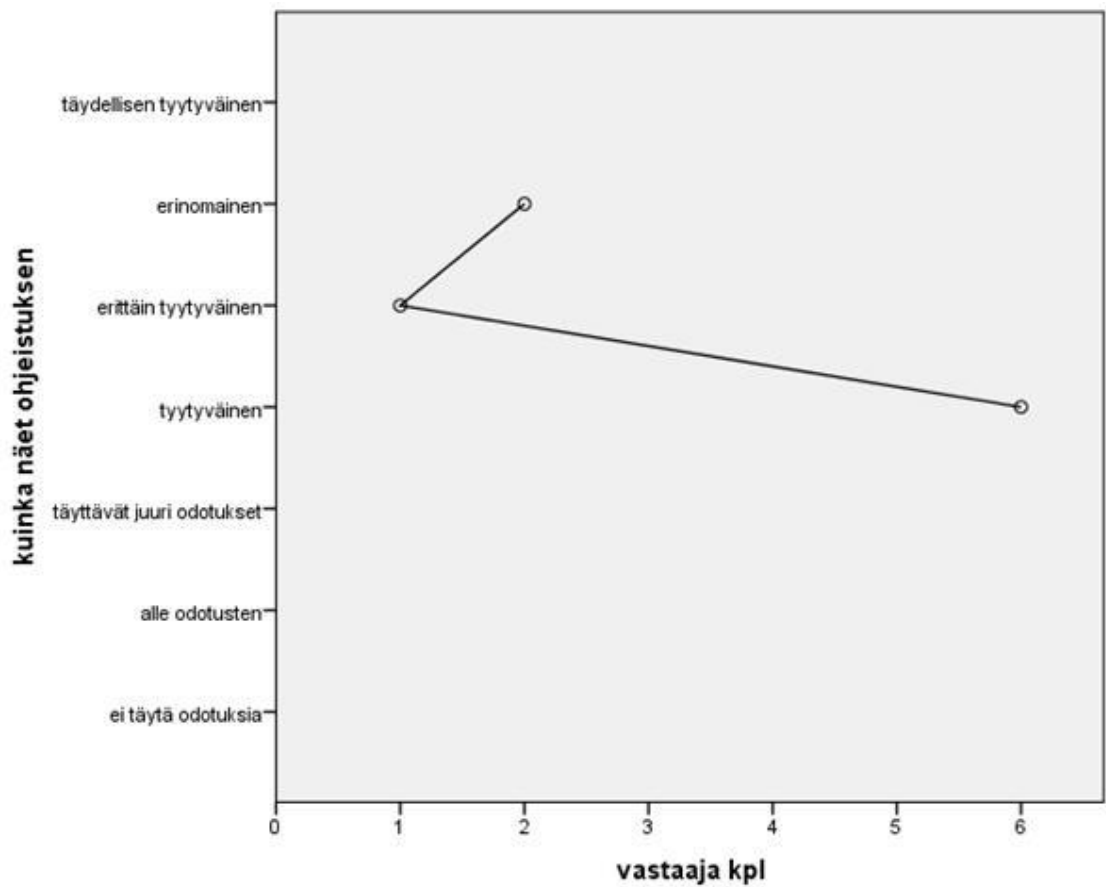
Ohjeistus pitää olla tarkkaa ja tämä vaatii usein paljon valmisteluja. Tuli esille, että tällainen ohjeistuksen valmistelu aiheuttaa myös monesti sen, että olisi sama jos sitten suomalainen tekisivät ohjeistuksen lisäksi myös kyseiset ohjeistetut tehtävät itse. Itse tehtäväksi anto ja sen valmistelu pitää olla niin tarkkaa ja tehty siten, että olisi ajallisesti sama jos sen tekijä tekisi sen siinä samalla itse.

Kulttuurierot kommunikoinnissa nousivat myös vahvasti esille, sillä intialainen ei yleensä sano suoraan ei. Myöskään heidän kyllä ei välttämättä tarkoita kyllä, siinä samassa merkityksessä kuin me sen ymmärrämme. Kyllä intialaiselle voi tarkoittaa yritän tehdä sen ja kielteistä vastausta ei välttämättä edes kuulla, vaan se pitää jotenkin kiertoilmaisun kautta ymmärtää tai käsittää.

Henkilöiden vaihtuvuus oli myös asia joka nousee selkeästi esille. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, että henkilöiden osaaminen myös vaihtelee. Tulee siis uusi tekijä entisen tilalle ja hänellä vaatii sitten aikaa opetella asiat alusta alkaen. Vaihtuvuuden rinnalla puhuttiin myös juniori osaajista, jotka ikään kuin tulevat harjoittelemaan uusia tehtäviä. Tällainen koettiin hyvinkin aikaa vieväksi ja siksi ongelmalliseksi.

Kirjallisten dokumentaatioiden ja määritysten tekemisen paljous ja tarkkuus koettiin työmäärää lisääväksi asiaksi. Samoin koettiin aikaa vieväksi ja hankalaksi, jos kaikkea ohjeistusta ei ollut määritelty tarkasti. Silloin jouduttiin jälkikäteen tekemään korjaavia toimenpiteitä. Kaiken kaikkiaan jatkuvien korjaavien toimenpiteiden sekä sanallisten neuvojen että kirjallisten ohjeiden tuottaminen koettiin aikaa vieväksi ja rasittavaksi tekijäksi.

Intialaisten työntekijöiden vastauksista ei oikeastaan noussut mitään negatiiviseen viittoaavaa kuvaa liittyen ohjeistukseen. Vain muutama heistä oli kommentoinut, että joskus annetut ohjeet ovat hiukan epäselviä ja niitä joutuu lukemaan useamman kerran kunnes ne avautuvat. He olivat siis hyvin tyytyväisiä saatuihin ohjeisiin ja tehtäviin ja niihin annettuun apuun. (ks. kuvio 3.)



Kuvio 3. Intialaisten tyytyväisyys ohjeistukseen.

Asiakaspalvelupäälliköiden kohdalla tuli lähinnä maininta rutiinitehtävistä, että ne toimivat kun ovat hyvin ohjeistettuja. Varsinaisista ongelmista ei ollut mainintaa. Ainoastaan yhdessä vastauksessa mainittiin asiakkaan huonoista kokemuksista, jolloin asiakkaan taholta on suositeltu käytettäväksi intialaisia työntekijöitä vain rutiiniluontoisissa tehtävissä.

6.3 Positiivista tukea intialaisten yhteistyöstä

Selkeästi kaikkien suomalaisten ryhmien vastauksista käy ilmi, että hyvin ohjeistetuissa rutiinitehtävissä joita toistetaan samalla ohjeistuksella, koetaan intialaiset kollegat positiiviseksi avuksi. Suurin osa vastaajista viittasi juuri hyvin ohjeistettuihin perustehtäviin ja oli sitä mieltä, että ne ovat se osa-alue jossa intialaiset työntekijät olisivat heille soveltuvissa tehtävissä. Oli myös joitain poikkeuksia, joissa yksittäisen intialaisen työntekijän työpanos oli koettu hyödylliseksi ja osaavaksi vaativimmissakin tehtävissä. Intialaisista työntekijöistä oli myös maininta, että he ovat joustavia, ystävällisiä ja pyrkivät hakemaan ratkaisua, joko yksin tai ryhmässä.

Vastaavasti intialaisten työntekijöiden vastauksista käy selkeästi ilmi, että he ovat hyvinkin positiivisia suhteessa suomalaisiin ja Suomeen yleensä. Heistä osa oli jopa valmiita muuttamaan Suomeen ja työskentelemään täällä useamman kuukauden ajan.

6.4 Intialaisille työntekijöille parhaiten soveltuvat tehtävät

Suurin osa kaikista vastanneista suomalaisten ryhmistä oli sitä mieltä, että rutiininomaiset selkeästi ohjeistetut työtehtävät sopisivat intialaisille työntekijöille parhaiten. Se myös nousi esille, että asiakkuudet, joissa yrityskielenä on englanti, ovat ideaalisia asiakkuusympäristöjä heidän toiminnalleen. Sellaiset asiakkuudet, joissa käytetään vain Suomen kieltä, eivät vastaajien mielestä sovellu heille. Vastaajien mielestä vaativimmat tehtävät tulisi vastuuttaa suomalaisille tekijöille.

Intialaiset työntekijät taas näkevät oman roolituksensa siten, että heiltä kysyttäessä suurin osa heistä valitsi kolme vaativaa osa-aluetta, joissa he haluaisivat nyt ja tulevaisuudessa työskennellä. He valitsivat vaativat asennukset ja päivitykset, arkkitehtuuriset, teknistä suunnittelua vaativat tehtävät sekä vastuu basis tehtävät. Tämän lisäksi neljäntenä oli joukossa SAP Hana teknologia ja siihen liittyvät tehtävät.

Vastaajat numerolla	1	2	3	4	5	6	7	8	9	yhteensä
Roolit										
SAP asennukset, päivitykset ja migraatiot		x	x	x		x	x	x		6
Solution manager monitorointi ja konfigurointi										
SAP HANA ja pilvi teknologiat	x	x	x	x	x		x	x		7
Integraatioon liittyvät tehtävät										
Ylläpidolliset tehtävät, valvonta ja tiketit										
Abap koodaus										
System copy ja migraatiot					x	x				2
Tekninen suunnittelu ja arkkitehtuuri	x	x				x		x		4
Vastuu Basis (nimetyt asiakkaat)	x		x	x	x		x			5
Aplikaatio konsultointi (FICO,CO,SD jne)									x	1
Haluaisin olla manageri										
Jotain muuta, pyydetty kirjoittaman mitä?										

Kuvio 4. Intialaisten roolitusvastaukset.

6.5 Offshoren käyttöönoton onnistuminen

Tässä kysymyksessä käsiteltiin offshoren käytön onnistumista. Suurin osa suomalaisten ryhmien vastanneista oli sitä mieltä, että siinä ei olla onnistuttu. Kaksi henkilöä vastanneista oli sitä mieltä, että on onnistuttu ja kaksi henkilöä sitä mieltä, että jossain asioissa on onnistuttu. Epäonnistumiseen on viitattu monilla ilmi tulleilla sekoilla kuten: ”jouduttu paikkaamaan heidän töiden tekemistä, jos ei osata sitä ei suoraan kerrota tai myönnetä, töitä jäänyt puolitiehen, englannin kielen taito ongelmia.” Vaikka on annettu palautetta, että ei ole kaikin osin onnistuttu, niin on myös mainintoja kuten: ”Minulla on intialaisista vain positiivista kokemusta, mutta aina ei heidän työnsä ole ollut tarpeeksi hyvää”.

6.6 Nykyisen mallin muutos

Eräs vastaaja oli sitä mieltä, että hän purkaisi koko offshore-kuvion Intian kanssa ja muuttaisi sen Eurooppa-pohjaiseksi. Sitten ehdotettiin intialaisille työntekijöille kulttuurillista koulutusta ja suomalaisille työntekijöille taas kulttuurillista koulutusta intialaisuudesta. Samoin nousi esille idea yhdestä kokopäiväisestä henkilöstä, joka koordinoisi intialaisten työntekijöiden kanssa eteen tulleita työasioita. Tämä henkilö toimisi ongelma tilanteissa sekä suomalaisten, että intialaisten yhdysmiehenä. Erään vastaajan mielestä pitäisi pystyä paremmin mittaamaan intialaisten offshoren kustannuksia tai selvittää sitä niin, että se olisi paremmin tiedossa.

Vastauksissa nousee jälleen esiin se asia, että suomalaiset työntekijät joutuvat usein korjailemaan intialaisten työntekijöiden tekemiä asioita sekä valvomaan heitä tietyissä tehtävissä. Tällainen työmalli haluttaisiin muuttaa kokonaan. Myös rutiiniluontoiset tehtävät ja niissä intialaisen työntekijöiden toimiminen nousi jälleen esille.

7 Vastausten analyysi

7.1 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Intialaisten työntekijöiden vastauksista käy ilmi, että he ovat yhteistyöhön tyytyväisiä. Lähes kaikki heistä vastasivat olevansa tyytyväisiä yhteistyöhön suomalaisten kanssa. Suomalaisten vastauksista taas käy selkeästi ilmi, että ei olla täysin tyytyväisiä yhteistyöhön varsinkaan vuorovaikutuksen osalta. On paljon epäselviä tilanteita, jossa ei ymmärretä toinen toisensa reaktioita tai tapoja toimia. On epäselvät roolitukset mitä pitäisi hoitaa ja mitä ei ja näistä seikoista johtuen, joudutaan usein suomalaisten työntekijöiden toimesta korjaamaan intialaisten työntekijöiden tekemisiä jälkikäteen.

Teoria osuudessa on viitattu luvuissa 3.3 Käsitys ajasta ja 4.2 Kommunikointi: kuunteleminen ja puhe, juuri aikaa ja puhetta käsittäviin taustoihin. Vastauksista nousee selkeästi esille, että suomalaisilla työntekijöillä ei ole aina kovin selvää kuinka tulisi ymmärtää intialaisten vastauksia ja intialaisten työntekijöiden reaktioita. Tapa jolla he kommunikoivat ei ole aina ihan selkeää suomalaisille. Jo pelkkä englannin kielen epäselvä tai nopeasti ja vaikealla aksentilla puhuttu englanti aiheuttaa ongelmia.

Kulttuurillinen käsittäminen sanotun merkityksestä taas aiheuttaa lisää ongelmia. Intialainen kollega saattaa esimerkiksi sanoa kyllä, kyllä, vaikka hän ei tarkoitaakaan juuri sitä, mitä suomalainen ymmärtää kun vastaamme johonkin kyllä. Pitäisi myös olla selkeä katsekontakti tai nähdä puhuja jatkuvasti, jotta voisi tulkita hänen ilmeitä sekä eleitänsä, koska monesti intialaisessa kulttuurissa on piilosanomaa juuri eleiden ja ilmeiden takana. Ilmeiden ja eleiden tulkitseminen taas vaatii kulttuuriymmärrystä ja käsitystä kuinka intialaisessa kulttuurissa toimitaan.

Jälkikäteen asioiden korjailu ja asioiden kertailu yksityisesti tulee myös vahvasti esille yhteistyössä intialaisten kanssa. Tässä ilmenee selkeä kulttuurillinen erilaisuus toimia vuorovaikutustilanteissa. Intialaiset työntekijät ovat yleensä tyytyväisiä siihen, että heitä ohjataan ja heille tuotetaan tarkkoja ohjeistuksia. Suomalaiset työntekijät taas kokevat tällaisen työskentelyn rasittavana lisätyönä ja ovat ärtyneitä siitä, että joutuvat jatkuvasti ohjaamaan ja kyselemään perään. Intialaisten työntekijöiden mielestä taas tällainen toimintatapa on heille oikea, eivätkä he mielestensä koe siinä mitään ongelmaa. Tämä kuvaa hyvin asiaa jota on käsitelty luvussa 4.5 Kirjalliset ohjeet.

Asiakaspalvelupäällikkö ryhmälle esitetyissä kysymyksissä tuli ilmi, että he suhtautuivat huomattavasti positiivisemmin kommunikointiin ja yhteistyöhön intialaisten työntekijöiden kanssa. He tosin rajasivat työskentelyn rutiinomaisiin tehtäviin, mutta vastauksista päätellen heidän näkemyksensä yhteistyöstä on toimivampi kuin taas sovelluskonsulttien ja teknistenkonsulttien vastaukset antavat ymmärtää. Tässä tuleekin yksi kulttuurillinen näkökulma eli intialaiset ovat hyvin hierarkia sidonnaisia kuten teorian luvuissa 3.4 ja 4.4 on otettu esiin.

Kun he joutuvat kontaktiin johtajuuden kanssa tulee näkyviin edellä mainituissa luvuissa mainitut hierarkkisuuden ja johtajuuden kunnioitus. Tämä siis tulee esiin helpottavana tekijänä yhteistyössä ja kommunikaatiossa kun asiaa tarkastellaan päällikkö tai esimiestasolta.

Kaiken kaikkiaan voisi sanoa, että on selkeästi havaittavissa, että intialaiset kollegat toimivat oman kulttuurinsa pohjalta, kun taas suomalaiset ovat ikään kuin valmistautumattomia siihen, miten pitäisi toimia. Heille ei ole selkeästi annettu tarpeeksi kulttuurisia eväitä toimia intialaisten kollegojensa kanssa. Monet näistä ongelmista olisi vältettävissä ja niiden kokemusperäinen rasittavuus olisi selkeästi liennytettävissä, jos suomalaisille työntekijöille olisi annettu parempi perehdytys ja koulutus siitä, miten intialaiset työntekijät toimivat.

7.2 Ohjeistus osa kommunikaatiota

Intialaiset työntekijät näyttivät olevan annettujen vastauksiensa perusteella erittäin tyytyväisiä yleiseen ohjeistukseen, koska suurin osa heistä oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä annettuun ohjeistukseen. Ohjeistuksen selkeys oli myös heidän mielestään hyvä. Kysymykseen suomalaisilta konsulteilta suoraan saatuun ohjeistukseen oli kuitenkin jonkin verran heittoa, koska oli joitain jotka olivat todenneet, että ohjeistuksessa on välillä jotain puutteita tai niissä on joitain epäselviä kohtia. Suurin osa heistä kuitenkin sanoi, että konsulteilta suoraan saaduilla ohjeilla sai tehtyä sen mitä pitikin. Tämä peilaa selkeästi siihen tosiasiaan mitä käsiteltiin luvussa 7 mainituissa asioissa koskien vuorovaikutusta. Välillä ohjeistus toimii ja välillä ei. Käy selvästi esille sen vaikeus, että intialaiset työntekijät mielellään ottavat ja saavat kirjallisia ohjeita ja noudattavat niitä. Suomalaiset työntekijät eivät taas aina kykene toimittamaan sellaista, vaikka yleisesti ottaen näin on tapahtunut. Taustalta voi myös lukea, että välillä tulee tilanteita, joissa intialaisilla työntekijöillä ja suomalaisilla työntekijöillä vuorovaikutus ei täysin toimi.

Suomalaisten työntekijöiden vastauksista taas käy selkeästi ilmi, että ohjeistuksen kanssa on heidän mielestään haasteita. Suullisia ohjeita joutuu korjailemaan jälkikäteen kirjallisilla. Ohjeiden pitää olla lähes niin tarkkoja, että asia olisi ehkä helpompi hoitaa samassa ajassa kun tekisi kaiken itse. Intialaiset taas kokevat, että kun he saavat hyvät ohjeet kirjallisesti kaikki on hyvin. Tämä selittyy selkeästi teoriassa esille tulleen tosiasian kautta luvussa 4.5, jossa nimenomaan viitataan kirjallisiin ohjeisiin ja niiden tärkeyteen intialaisessa työkuulttuurissa. Kirjallisten ohjeiden tulee taas olla hyvinkin tarkat koska intialaiset työntekijät seuraavat niitä tarkasti, jopa mahdollisesti virheisiin asti. Tässäkin tulee ilmi selkeä kulttuurillinen toimintatapa ristiriita eli toinen ryhmä haluaa ja näkee toimintatavan oikeana ja hyvänä, kun taas toista ryhmää se tuntuisi rasittavan jopa liian paljon.

Asiakaspalvelupäälliköiden ohjeistus intialaisille työntekijöille taas on selkeästi vielä enemmän positiivisen puolella. Kun katsotaan intialaisten työntekijöiden vastauksia siihen, miten tyytyväisiä he ovat päälliköiltä saatuihin ohjeistuksiin, on vastaukset hiukan paremmat kuin sovelluskonsulttien ja teknistenkonsulttien kohdalla. Kaikki paitsi yksi henkilö vastanneista intialaisista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että ne olivat selkeitä. Yksi henkilö intialaisista työntekijöistä oli sitä mieltä, että niissä on välillä joitain puutteita. Tässä toteutuu kulttuurillinen erityispiirre, eli johtajien hierarkkinen asema nostattaa selkeästi intialaisten työntekijöiden suhtautumista heihin, niin kuin teorian luvussa 4.4 on kerrottu. Täten johtajista ja päälliköistä ja heidän tekemisistä ei mielellään sanota mitään negatiivista.

On havaittavissa siis, että kulttuurillinen ymmärrys ohjeiden tekemisestä ja antamisesta sekä niiden noudattamisesta on erilainen. Suomalaiset työntekijät tekevät ohjeita tehdäkseen tehtäväksiannon, kun taas intialaiset työntekijät ottavat ohjeita noudattaakseen niitä tarkasti. Suomalainen työntekijä selkeästi pyrkii soveltamaan ohjeita, kun taas intialainen olettaa niiden olevan juuri sellaiset mitä noudatetaan. Selkeästi on myös ymmärrettävissä, että johtajien ja päälliköiden asema ohjeiden antajana on erilainen kuin normaali työntekijän intialaisesta perspektiivistä katsottuna.

7.3 Ongelmat ja haasteet

Ongelmat ja haasteet kiteytyvät jälleen vuorovaikutukseen ja sieltä nouseviin asioihin. Edellä on käsitelty kirjallisia ohjeita ja suullista kommunikaatiota. Kulttuuri erot suomalaisten työntekijöiden ja intialaisten työntekijöiden kanssa tuovat merkittäviäkin haasteita.

Kasvojen menetys luvussa 4.7 on yksi erittäin merkittävä tekijä. Miksi intialainen ei voi sanoa suoraan: ”Tämä ei onnistu”, vaan hän sanookin ”Kyllä me teemme sen”. Tällainen ajattelu on suoraan sidonnainen harmonia-ajatteluun, joka taas tulee suoraan heidän kulttuuristaan kuten teorian luvussa 3.2 kuvataan. Et voi sanoa ei, koska silloin voit loukata jotakuta ja hän menettää kasvonsa tai sitten harmonia rikkoutuu ja kokonaisuus ei ole enää eheä. Myöskin kollektiivinen ajattelu kiteytyy tässä, en voi rikkoa ryhmän kokonaisuutta olemalla sitä vastaan (Hierarkia 3.4). Tällainen ajattelu verrattuna suomalaisen tapaan käsittää asioita voi pahimmassa tapauksessa johtaa isoihinkin ongelmiin. Suomalainen voi alkaa vaatimaan vastausta ja ryhmä tilanteessa mahdollisesti tivata intialaiselta työntekijältä miksi tämä ei ole tehty, näin ollen intialainen työntekijä oman kulttuuriymmärryksensä mukaan tulee loukatuksi ja menettää kasvonsa. Tätä tulisi välttää. Ongelmaksi vain nousee, että jatkuvat asioiden korjaamiset ja erilaisten lisädokumenttien tekemiset, alkavat helposti rasittamaan ja aletaan käyttäytymään oman kulttuurin ominaisella tavalla, jolloin syntyy tilanteita jossa puhutaan suoraan ja saatetaan intialaisen kulttuurin näkökulmasta loukata toista osapuolta.

Intialaisten kulttuurikäsitys siitä, että heitä tulisi jollain tavoin valvoa ja heidän kuulumisiansa lähes säännöllisesti kysellä liittyen työtehtäviin aiheuttaa myös selkeitä ongelmia. Jos asioita ei kysellä ja ikään kuin hyväksytetä johdon taholta, niin asiat saattavat seisoa, tähän on viitattu luvussa 4.4 Johtajat ja päälliköt. Tällainen toiminta on vierasta suomalaiselle, joka ei ole perehtynyt syvemmin intialaiseen kulttuuriin. Tässä on yksi selittävä tekijä miksi heidät on koettu monesti hankaliksi, koska heitä pitää ohjata ja heistä pitää huolehtia tai muuten asiat jäävät kesken. Intialaiset työntekijät ovat totuneet yksinkertaisesti täysin erilaiseen tapaan toimia.

Kysymyksistä kävikin hyvin selkeästi ilmi, että asiakaspalvelupäälliköt kokivat hiukan eri tavalla intialaisten työntekijöiden kanssa toimimisen, koska heillä on ikään kuin hierarkkinen mandaatti toimia ja heitä kuunnellaan eri tavalla. Myös se, että he antavat toimeksiantoja, joita sitten intialaiset työntekijät noudattavat voivat selittää kokemusta, että he eivät joudu välttämättä korjailemaan vaan antamaan uusia toimeksiantoja. Kun taas konsultit joutuvat sekä valvomaan ja korjaamaan ja selvittämään jo annettuja tehtäviä.

7.4 Positiivinen yhteistyö ja asenne

Kun vastauksissa käsitellään mitä positiivista intialaiset työntekijät ovat tuottaneet tai mitä positiivista vaikutusta heillä on ollut työillesi. Positiivinen asenne ja positiivinen vaikutus käyvät käsi kädessä. Intialaisten työntekijöiden vastauksissa kommunikaatiosta ja yhteistyöstä suurin osa heistä oli sitä mieltä, että he ovat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Kommunikoinnin saralla avunpyytämisessä he olivat myös sitä mieltä, että yhteistyö toimii jopa erinomaisesti suomalaisten kanssa. Samoin kysyttäessä olisivatko he valmiit työskentelemään Suomessa, kaikki vastanneet olivat valmiita työskentelemään Suomessa. Yksi vastanneista oli jopa valmis asumaan täällä. Heidän kokonaiskäsityksensä Suomesta ja yhteistyöstä suomalaisten työntekijöiden kanssa on positiivinen.

Suomalaisten työntekijöiden käsitys taas poikkeaa tästä selkeästi. Osassa vastauksista käy ilmi, että he pitävät intialaisia työntekijöitä ystävällisinä ja joustavina, kun taas joissain vastauksissa heitä ei nähdä välttämättä täysin kovin paljon helpotusta tuottavina työntekijöinä. Suomalaisten ryhmien vastauksista näkee, että heidän käyttämisestään rutiininomaisissa hyvin ohjeistetuissa töissä on heidän mielestään hyödyllistä ja siitä on positiivista vaikutusta. Intialaisten työntekijöiden oma käsitys siitä, kuinka heidät koetaan ja heidän panoksensa nähdään, on täysin erilainen ja positiivinen. Suomalaisten käsitys heistä taas on jonkin verran varauksellinen tai hiukan negatiivisen puolelle taipuvainen.

Luvussa 4.8 on viitattu positiiviseen asenteeseen ja sen vaikutukseen luottamukseen ja kommunikointiin. On viitattu siihen, että oppimalla toisen tavoista ja kulttuurista ymmärrys lisääntyy ja siten myös ihmisten välinen kanssakäyminen muuttuu. Jos ajattelee intialaisten käsitystä ajan käytöstä teorian luvussa 3.3 ja kuinka he ymmärtävät sen puitteissa toimimisen, niin selkeästi voimme ymmärtää, että suomalaisten käsitys tästä esim. neuvottelutilanteissa on täysin erilainen kuin heillä. On ymmärrettävää, että intialainen oman taustansa kautta haluaa puhua positiivisia ikään kuin harmoniaa rakentavia asioita, hän ei halua menettää kasvojansa eikä menetyttää kenenkään kasvoja. (Ks. Kasvojen Menetyks 4.7.)

Tässä kohdin oppiminen kulttuurillisista tavoista ja niiden tiedostaminen on avainasemassa. Myös positiivisen asenteen kehittäminen ja heidän tavoistaan ja käsityksistään kiinnostuminen voisi tuoda parannusta tähän selkeään asenteelliseen ristiriitaan, joka on havaittavissa intialaisten työntekijöiden ja suomalaisten työntekijöiden välillä. Molemmiin puolinen ymmärtäminen, joka korostuu eritoten suomalaisten työntekijöiden suuntaan, olisi avainasemassa ratkaisemaan myös käsitteitä toisesta ja siitä, että mahdollisesti toimimalla hiukan eritavoin voitaisiin asioissa päästä parempaan lopputulokseen.

7.5 Tehtävät ja johtaminen

Tähän kokonaisuuteen viittaa teorian osa-alueet: Ryhmässä työskentely 4.3, Yksi tehtävä kerrallaan 4.6 ja Kirjalliset ohjeet 4.5. Intialaisten työntekijöiden kohdalla näitä aihe-alueita koskettivat kysymykset, joissa heiltä kysyttiin työskentelyä asiakastyössä ja projekteissa. He kokivat, että asiakas projektit ja asiakastyö on sujunut heidän mielestänsä hyvin. Heiltä tiedusteltiin myös kuinka tyytyväisiä he ovat heille tarjottuihin väli-neisiin ja työkaluihin. Heiltä kysyttiin myös millaisissa tehtävissä he mielellään näkisivät itsensä työskentelevän tulevaisuudessa. Näyttäisi siltä, että heillä itsellään on käsitys siitä, että tulevaisuudessa he haluaisivat tehdä vaativiakin teknisiä tehtäviä. SAP-migraatioita ja päivityksiä, SAP-Hana- ja pilvi teknologioita, vastuu Basis sekä teknisiä suunnittelu ja arkkitehti tehtäviä.

Suomalaisten työntekijöiden mielipide tästä asiasta näyttäisi olevan täysin päinvastainen. He selkeästi näkevät, että intialaisten työntekijöiden olisi parhain toimia rutiinimaisissa hyvin ohjeistetuissa tehtävissä ja erottaa vaativammat ja vastuullisemmat tehtävät suomalaisille asiantuntijoille.

Luvussa 4.6 viitataan nimenomaan siihen, että intialaisille työntekijöille tulisi pyrkiä antamaan selkeitä toimeksiantoja ja yksi tehtävä kerrallaan. Samoin luvussa 4.3 käsitellään intialaisten tapaa työskennellä enemmänkin ryhmissä ja heidän tapaansa keskustella paljon, kuin hoitaa yksinäistä vastuuta vaativia tehtäviä. Olisi myös huomioitava teorian luvussa 4.4 viitattuun esimiehen asemaan sekä hänen antamiinsa tehtävänäntoihin sekä päätöksiin. Tämä on taas osittain selvästi ristiriidassa sen kanssa, että intialaiset työntekijät näkevät itsensä mielellään tehtävissä, joissa vaaditaan henkilön omia päätöksiä ja nopeita ratkaisuja, jopa ilman jatkuvaa esimiehen tukea.

Kirjallisten ohjeiden ja ohjeistuksen tärkeys nousi myös esille. Tämäkin näkökohta puoltaa osittain suomalaisten työntekijöiden näkemystä siitä, että intialaiset työntekijät toimisivat rutiinitehtävissä, koska haasteellisimmissa tehtävissä ei voida olettaa vastuu henkilön olevan passiivinen, kunnes saa kirjalliset ohjeet tai jättävän asiaa kiireellisissä haastavissa tilanteissa odottamaan, kunnes ohjeistus on saatu. Päinvastoin hänen oletetaan tekevän ne itse itselleen, jos niitä ei siinä tilanteessa ole.

Asiakaspalvelupäälliköiltä tähän aihepiiriin kysytyt kysymykset tuovat ilmi samankaltaisen ajattelumallin: rutiinityötehtäviä olisi hyvä antaa intialaisille työntekijöille. Samoin korostuu englanninkielisyys, eli intialaiset työntekijät olisivat nimenomaan tarpeellisia sellaisissa asiakkuuksissa, joissa puhutaan englantia. Asiakaspalvelupäälliköillä on siis hyvin samankaltainen näkemys kuin teknisillä ja sovelluskonsulteilla siitä, missä ja millaisissa tehtävissä intialaiset työntekijät toimisivat kaikkein parhaiten.

Ottaen huomioon siis intialaisten kulttuurin tavan tehdä työtehtäviä, intialaiset työntekijät sopivat tämän tutkimuksen aineiston perusteella parhaiten paljon ryhmätyötä ja keskustelua vaativiin tehtäviin. Ei voida myöskään pois lukea, etteikö heidän joukossaan olisi henkilöitä, jotka kykenisivät tekemään itsenäisiä haastaviakin päätöksiä. Kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella tarkasti ennalta määritellyt ja ohjeistetut tehtävät sopivat intialaisille työntekijöille parhaiten. Motivaatiotekijänä on tietenkin positiivista havaita, että he pyrkivät haastavimpiin rooleihin ja ovat valmiita niiden puitteissa ottamaan isoaikin vastuuta.

7.6 Intialaisten työntekijöiden yhteistyön aloittamisen onnistuminen

Hyvin selkeä vastaus teknisten ja sovelluskonsulttien kohdalta, että siinä ei oikein olla onnistuttu. Jälleen kerran tulee maininta rutiinistöistä, että niissä on onnistuttu ja se toimii, mutta vaativammassa töissä intialaisten työntekijöiden käyttöönotto ei ole onnistunut.

Asiakaspalvelupäälliköiden osalta tähän asiaan kysyty kysymys, joka antaa samanlaisia suuntaa, tosin kysymyksessä ei kysyty suoraan onko onnistuttu, mutta se viittaa aihealueen sisälle, eli millaisissa tehtävissä on onnistuttu.

Intialaisilta työntekijöiltä kysytyissä kysymyksissä ei ole suoraan tähän aiheeseen kysyttyä kysymystä. Jos kuitenkin vertaamme yhteenvetoa kommunikaatio, yhteistyö, ohjeistus, haluatko työskennellä Suomessa, niin yhteenvetona voimme sanoa, että heidän mielestään tilanne on onnistunut.

Jos pohditaan kysymystä: miksi intialaiset työntekijät näkevät tilanteen yleisesti ottaen kyselyssä positiivisena ja suomalaisilla työntekijöillä on selkeästi kommunikaatiossa, ohjeistuksessa ja yhteistyössä negatiivisempi näkemys? Teoriassa on useita kohtia, joissa on käyty läpi kulttuurisia eroavaisuuksia ja käsitystä miten asioissa toimitaan. Teorian luvussa 4.9 on kulttuuri vertailu, jossa tuodaan esiin viisi merkittävää eroa, joita on Intian ja Suomen työkuulttuurien välillä.

Kaksi merkittävää eroa ovat valtaetäisyys ja individualismi. Näissä törmätään heti kulttuurisesti opittuun käytökseen ja sen vaikutukseen työelämässä. Tämä selittää miksi toinen osapuoli on täysin eri näkemyksessä kuin toinen.

Intialaisten työntekijöiden kohdalla on selkeästi ikään kuin vahingossa täytetty heille tärkeitä tarpeita. Eri asiantuntijat ovat ohjeistaneet ja antaneet erillistukea heille, joka taas on normaalikäytäntö heidän omassa työkuulttuurissaan. Heidän työskentelytapansa on sellainen, että tehdään ryhmässä asioita, valvotaan tekemistä tarkkaan ja esimiesten ohjeistusta odotetaan ja noudatetaan hyvinkin tarkkaan. Mitään ei tehdä niin paljon itsenäisesti. Kun taas suomalainen asiantuntija kantaa paljon vastuuta, tekee itsenäisiä päätöksiä ja olettaa, että samankaltaista työtä tekevä henkilö kykenee samaan tai toimii vähintäänkin samankaltaisesti. Kuitenkin tällaisissa asioissa törmäämme kulttuurisiin eroavaisuuksiin ja ilman käsitystä siitä syntyy ristiriitoja.

Tässä on aivan selkeästi tapahtunut sellainen ilmiö, että on tuotu intialaiset työntekijät yhteistyöhön ilman riittävää valmistautumista ja opastusta suomalaisille työntekijöille. Tällöin työhön on kulttuurillisista eroista johtuen syntynyt tilanne, että toinen näkee asiat lisätyönä, niin kuin suomalaisten työntekijöiden vastauksista käy ilmi. Kun taas samaan aikaan intialaiset työntekijät ovat kokeneet, että näinhän asioiden pitääkin mennä.

Suomalaisten työntekijöiden toimesta on tehty paljon lisätyötä ja pyritty auttamaan intialaisia työntekijöitä heidän ongelmissaan. Tämä on vaatinut siis paljon korjaavaa ohjeistusta ja erilaisten asioiden loppuun tekemistä. Intialaiset työntekijät ovat taas nähneet omasta kulttuuristansa käsin tämän oikeaksi tavaksi toimia ja pitäneet sitä normaalina. He ovat olleet tyytyväisiä. Suomalaiset työntekijät ovat taas nähneet tilanteen rasittavana.

Suomalaiset työntekijät siis ilman kunnan perehdytystä ja kulttuurillista oppimista ovat hermostuneet jatkuviin ongelmiin, korjauksiin, neuvotteluihin, neuvontoihin ja vastaviin. On syntynyt näkymätön negatiivinen kierre. Tämä ei tietenkään ole toivottavaa, mutta selkeästi on puuttunut tiedollinen ymmärrys erilaisuudesta, joka olisi auttanut ymmärtämään ja ehkä muuttamaan toimintatapoja jo aiemmin.

Luvussa 4.10 on käsitelty IT-alan kulttuurin muutosta, joka on näkyvässä intialaisessa IT-kulttuurissa. Kuitenkaan tämä muutos ei ole muuttanut heidän tapaansa toimia ja ajatella vielä niin paljon, etteikö näitä asioita pitäisi käsitellä. On paljon asioita, jotka edelleenkin ovat taustavaikuttajina, niin kuin luvussa 3 käsitellyt aiheet kertovat. Näiden asioiden ymmärtäminen ja niihin perehtyminen olisivat tuoneet lisävalmiuksia silloin kun offshore on otettu osaksi kyseisen työyhteisön toimintaa. Nyt on selkeästi jäänyt puute näiden asioiden osalta ja tämä on osaltaan aiheuttanut asioiden mutkistumista.

7.7 Nykyisen mallin muutos

Kysymys joka kosketti sekä asiakaspalvelupäälliköitä, sekä sovellus ja teknisiä konsultteja: Miten muuttaisit asioita intialaisten suhteen jos sinulla olisi valtaa siihen. Asioita, joita nousi esille, olivat: ”rutiinitehtävät vain heille, hoitaisin kaikki suomalaisilla, yksi henkilö joka koordinoisi intialaisten töitä, yksi henkilö joka koordinoi työnjakoa, suomessa asuva intialainen kehittämään yhteistyötä, kulttuuri opastusta sekä intialaisille ja suomalaisille, pidempiaikainen sitoutuminen intialaisille, vaativammat työt suomalaisten vastuulle, töiden ja tehtävien selkeämpi rajaaminen Intiassa ja mikä Suomessa.” Samoja asioita siis nousi esille kuin on jo noussut edellisissäkin kysymyksissä. Mitään erittäin radikaalia tai erilaista ei tähän kysymykseen vastattu.

Kulttuurin parempi ymmärtäminen on selkeästi yksi asia mikä nousee vahvasti esiin. Teoriassa on mainittu luvussa 4.7 Kasvojen menettämisestä. Tämä asia on yksi äärettömän tärkeä lähtökohta koko intialaiselle ajattelulle. Tämänkaltaisten ja muiden kulttuurista nousevien asioiden opettaminen kuten Neuvottelut luvussa 4.1, Intialainen Arvomaailma luvussa 3.1 ja Käsitys ajasta luvussa 3.3 mainitaan. Edellä mainitut aiheet olisivat omiaan helpottamaan suomalaisten työntekijöiden yhteistyötä ja kommunikaatio taitoja, kun he työskentelevät intialaisten työntekijöiden kanssa.

Intialaisista työntekijöistä taas mainittiin, että heille voitaisiin opettaa Suomalaisia tapoja ja työkulttuuri käsityksiä. Keskustelun mukaan jonka olen käynyt joidenkin intialaisten työntekijöiden kanssa, niin heidän perehdytyksensä Suomalaiseen kulttuuriin on, että heille on vain annettu vihkonen, jossa on kerrottu jotain Suomesta ja sitten he lukevat sen itsenäisesti. Tämä on siis ollut heidän perehdytyksensä Suomalaiseen kulttuuriin.

Intialaisten työntekijöiden kanssa voisi alkaa käymään järjestelmällisesti suomalaista työelämää ja sen käytäntöjä lävitse, joka helpottaisi heitä ymmärtämään taas suomalaista työkulttuuria paremmin. On aivan selvää, että kulttuurillinen molemmin puolinen ymmärrys toisi myös tehtäviin uudenlaista ulottuvuutta. Kun ymmärrys toisen reaktioihin kasvaa ja osataan jo ennalta käsittää ja varoakin määrätynlaista toimintatapaa vaikuttaa se myös töiden tekemiseen. Kun ymmärrys lisääntyy, lisääntyy samoin myös taito tehdä asioita oikein.

8 Johtopäätökset

8.1 Viestintä

8.1.1 Kommunikaatio eli vuorovaikutus

Kysymyksistä nousevat selkeästi esille jo alussa asetetun ongelman kaikki pääkohdat eli kommunikaatio, kulttuurillinen ymmärrys ja tehtävämallin muutos. Nämä ovat todella merkittävässä roolissa. Pelkästään antamalla perehdytystä kulttuurillisiin erityispiirteisiin voisi parantaa asioita huomattavasti.

Intialaisten työntekijöiden kanssa työskennellessä olen havainnut kuinka tärkeitä on ottaa näitä kulttuurisia asioita huomioon. Pienetkin asiat voivat saada suuria aikaan. Pelkästään osoittamalla intialaisille työntekijöille humiota kommunikoimalla heidän kanssaan arkipäiväisistä asioista ja kysymällä heidän kulttuuristaan voi saavuttaa luottamusta. Kun on saavuttanut luottamuksen, on helpompi myös työskennellä ja ohjeistaa asioita.

Kommunikaatiossa ilmenee selkeästi ongelmia siinä, että suomalaiset työntekijät eivät aina ymmärrä intialaisten työntekijöiden tapaa toimia. Intialaiset työntekijät taas monesti jäävät odottamaan managerin tai vastaavan päätöstä, kun he voisivat itsekin työtävän tehdä ilman tällaista lupaa. Tällaiset tilanteet aiheuttavat selkeästi kommunikaatio ongelmia ja asioiden mutkistumista.

8.1.2 Kirjallisista ohjeista

Samoin näyttäisi olevan kirjallisten ohjeistusten kanssa, se on myös selkeästi ongelma. Kun annetaan ohjeistusta kirjallisesti, sen pitäisi olla niin tarkkaa kuin mahdollista. Tämä taas vaatii valtavasti resursseja ja työtä. Intialaiset työntekijät taas kokevat, että tällainen toimintatapa on oikea ja oikeastaan odottavat sitä, tämä aiheuttaa ärtymystä suomalaisissa työntekijöissä, koska se aiheuttaa lisätyötä. Intialaiset työntekijät taas ovat tyytyväisiä, koska heidän hierarkkinen ajattelunsa on opettanut heidät noudattamaan tarkkaan laadittuja ohjeita. Se antaa heille myös mukavuuden tunteen siitä, että heidän vain noudattivat ohjeita joten vastuu siirtyy ohjeiden tekijöille.

8.1.3 Palavereista

Palaverikäytännöissä nousee esille intialaisten kulttuuritaustasta nouseva ilmiö. He olettavat palavereiden olevan enemmänkin suhteiden ylläpitoa kuin päätösten tekoa, kun taas suomalaiset ajattelevat täysin päinvastoin. Suomalaiset olettavat, että jos jokin asia käydään palaverissa lävitse ja päätetään, niin se on sillä selvä. Intialaiset työntekijät taas alkavatkin yksittäisinä henkilöinä kyselemään tarkennettuja ohjeita kokousten jälkeen.

8.2 Kasvojenmenetyksestä ja kulttuurioppimisesta

Kasvojenmenetykskulttuuri ja siihen liittyvät erilaiset tavat kommunikoida vaikuttavat myös selkeästi suomalaisten työntekijöiden ja intialaisten työntekijöiden väliseen yhteistyöhön ja siinä tapahtuvaan kommunikointiin. Suomalaiset kokevat selkeästi, että intialaisia työntekijöitä pitäisi jatkuvasti korjata tai heidän tekemistään pitäisi hyvin usein tarkistaa.

Intialaisten työntekijöiden kanssa työskenneltäessä on otettava huomioon kasvojenmenetyks, eli negatiivista asiaa ei voi suoraan sanoa, jos sanot, pahimmassa tapauksessa henkilöä ei tavoiteta tai hän voi jopa vaihtaa työpaikkaa tai tehtävää. Samoin intialainen henkilö ei yleensä sano suoraan, että nyt on ongelma. Tällainen taas aiheuttaa sen, että suomalaiset työntekijät joutuvat tavallaan vahtimaan ja korjaamaan asioita heidän jäljessään. Tässäkin tulee taas kulttuurillinen eroavaisuus, intialaiset työntekijät oikeastaan odottavatkin tämän kaltaista ohjausta ja ”vahtimista”. He ovat ikään kuin tyytyväisiä siihen, tämä taas tuottaa suomalaisille työntekijöille lisätyötä, koska kyseessä on kuitenkin useasti haastavat, paljon yksityiskohtiakin sisältävät tehtävät ja ”vahtiminen” tehdään omien vaativien tehtävien ohessa.

Analyysi osiossa Positiivisen asenteen osoittaminen (luku 7.4) käsitellään sitä kuinka suomalaiset työntekijät ja intialaiset työntekijät kokevat toisensa ja onko heillä ollut jotain positiivista toinen toiselleen annettavaa. Tässä käy selkeästi nyt tämä kulttuurillisen taustan ja ymmärtämisen eroavaisuus esille. Selkeästi intialaiset työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että he saavat ohjeita, heitä paimennetaan ja he voivat aikalailla toimia siten miten he ovat kulttuurisesti oppineet toimimaan. Suomalaisista työntekijöistä taas huomaa, että heillä on nimenomaan ongelmana ymmärtää näitä tapoja, joita esiintyy yllämainituissa osa-alueissa.

Suomalaisille työntekijöille ei selkeästikään ole annettu riittävää perehdytystä ja koulutusta tässä asiassa. He ovat hiukan kevyillä tiedoilla liikenteessä. Tässä on siis selkeä ongelma kohta, eli kulttuurillinen ymmärtäminen. On selkeästi havaittavissa, että vaikka intialaisten työntekijöiden kanssa on työskennelty jo jonkin aikaa, ei ole vielä täysin käsitystä miksi he toimivat kuten toimivat. Samoin intialaisilla työntekijöillä ei täysin ole käsitystä siitä, mitä tarkoittaa suomalainen yrityskulttuuri, vaikka heiltä on useampi henkilö käynyt suomessa kolmen kuukauden jaksolla ja heillä on yksi vakituinen koordinaattori suomessa.

On selvää, että jos ymmärretään lähemmin kuinka toimitaan ja luodaan niiden pohjalta paremmat toimintaedellytykset, niin monet ongelma kohdat helpottuvat ja kun ne tietää niitä on helpompi sietää. Nyt tilanne on vähintäänkin korjauksia kaipaava ja siihen tarvitaan koulutuksellisia toimenpiteitä.

8.3 Nykyinen toimintamalli

Ensinnäkin analyysistä käy selkeästi ilmi luvussa 7.6, että suomalaiset vastaajat ovat kertoneet aika yksiselitteisesti kokevansa kuinka intialaisten työntekijöiden kanssa aloitetun yhteistyön tuomisessa SAP-osastoon on epäonnistuttu. Koetaan, että heidän tulisi osallistua lähinnä rutiininomaisissa tehtävissä ja vaikeampiselkoiset tehtävät pitäisi suorittaa suomalaisten työntekijöiden toimesta. Ollaan siis tyytymättömiä nyky malliin.

On myös selkeästi havaittavissa, että aina ei ole tarkkaan määritelty mitä intialaisten työntekijöiden pitäisi tehdä ja mitä ei ja siksi onkin vaadittu, että heidän tehtäviensä pitäisi rajata vain sellaisiin, joissa on tarkka muuttumaton ohjeistus sekä rutiinitehtäviin. Intialaiset työntekijät taas näyttävät olevansa sitä mieltä, että heille voisi antaa lisää roolituksiltaan vaativampia tehtäviä. Tämä selkeästi selittyy sillä, että suomalaisten työntekijöiden antama panos on erittäin suuri kaikkiin heidän mahdollisiin ongelmiin mitä heillä on syntynyt. Oli tämä ongelma sitten ohjeistuksessa, työn loppuun suorittamisessa tai jossain muussa sellaisessa asiassa, jossa intialaisille on syntynyt ongelma, ovat kyselyihin vastanneet suomalaiset työntekijät kokeneet, että he ovat sen lopulta hoitaneet itse tai antaneet intialaisille työntekijöille avustusta sen loppuun suorittamisessa.

Tässä on taas selkeä roolitus ongelma. Teetetään offshoressa tehtäviä, joita suomalaiset työntekijät hoitavat osittain ja korjaavat, mutta tätä ei kokonaisuudessa huomioida tarpeeksi hyvin missään tai ainakaan se ei tule ilmi työtehtävien suorittamiseen liittyvissä asioissa. Tämä tulisikin huomioida ymmärtäen, että kulttuurisesti intialaiset ajattelevat työn tekemisestä eri tavalla kuin suomalaiset. Tämä ei välttämättä ole ongelma, vaan tulisi panostaa siihen, että suomalaisten työntekijöiden taakka ei yksittäisen henkilön kohdalla nousisi liian suureksi ja, että hänelle annetaan tarvittavat tiedot ja perehdytys, sekä ajallisesti mahdollisuus hoitaa asioita yhdessä intialaisten työntekijöiden kanssa.

Kun nämä asiat otetaan kokonaisvaltaisessa työsuunnittelussa huomioon, että intialaisten työntekijöiden kanssa voi mennä enemmän aikaa ohjaamiseen ja ohjeistamiseen syntyy työn ja tekemisen välille harmonia ja molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on uskottava, koska kyselyt on tehty juuri niille henkilöille, joilla on käsitys intialaisista työntekijöistä ja vastauksia on erittäin kattava otos. Näin saturaatio on toteutunut. Esitettyjä väitteitä on tuettu riittäväällä määrällä viitteitä ammattikirjallisuuteen, joten tietojen paikkansapitävyys on todennettavissa. Myös tutkimuksen merkitys on kohderyhmälle merkittävä ja se on onnistunut vastaamaan sille alussa laadittuihin ongelmiin.

9 Ehdotukset

Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt ehdotuksia liittyen koulutukseen, yhteisiin tapaisiin, intialaiskordinaattoriin, roolituksiin, strategiaan, Intia-malliin, ohjeistukseen ja tiedotukseen.

Ensimmäinen konkreettinen ehdotus on kulttuurikoulutuksen lisääminen sekä suomalaisille työntekijöille, että intialaisille työntekijöille molempien maiden kulttuureista. Koulutus voisi myös olla jatkuvaa ja tapahtua vaikka kolmen kuukauden tai puolen vuoden välein. Tätä voitaisiin ostaa joko ulkopuolelta, tai sitten pyrkiä kouluttamaan itse, omista kertyneistä kokemuksista. Intialaisille työntekijöille taas suomalaisesta kulttuurista ja työtavoista koulutukseen olisi hyvä saada joku opettamaan Intian toimipisteeseen tai sitten videoneuvottelun välityksellä niin, että kasvot ovat näkyvissä ja syntyy sellainen kasvokkain tunnelma. Myös heidän tullessaan Suomeen työskentelemän, olisi hyvä järjestää parin päivän pituinen perehdytys. Niille taas, jotka ovat jo käyneet Suomessa ja tulevat uudelleen, voisi järjestää asioiden kertausta ja lisäkoulutusta.

Toinen konkreettinen ehdotus on lisätä yhteisiä tapaamisia intialaisten työntekijöiden kanssa. Tietenkin olemme aika kaukana geologisesti, mutta yksi mahdollisuus olisi käydä tutustumassa Intiassa. Tällaisten matkojen ei tarvitse olla kovin pitkiä, mutta sellainen antaa mahdollisuuden luoda yhteistyötä. Voisi olla myös videoneuvotteluja joissa puhutaan jostakin tärkeästä aiheesta, mutta ei välttämättä käsitellä pitkää virallista agendaa. Aiheena voisi olla vaikka jokin yleinen tekninen muutos tai teknologia, joka on ajankohtainen SAP-maailmassa. Yritetään siis luoda suhdetta suomalaisten ja intialaisten välillä, ei välttämättä hoitaa asioita. Aiheena voisi myös olla kerran kuukaudessa pidettävä palaveri, jossa intialaiset itse esittelevät mitä he ovat viime kuukauden aikana tehneet.

Intialaiskoordinaattorin hankinta, eli henkilö joka ottaa kokopäiväisesti työtehtävikseen perehtyä intialaiseen työtapakulttuuriin ja meidän käyttämien intialaisten työntekijöiden toimintaan. Tämä henkilö voisi alkaa koordinoimaan eri projektien ja asiakkuuk-sien välillä syntyviä ongelmia ja ratkomaan niitä ja hänelle annetaan titteli jota intialaiset kunnioittavat. Hän olisi tavoitettavissa intialaisten puolelta silloin kun ei tiedä kuka asiaa sillä hetkellä Suomessa käsin johtaa tai kenen pitäisi päättää jostakin asiasta. Tämä koordinaattori tekisi tiivistä yhteistyötä jo Suomessa olevan intialaisen yhteishenkilön kanssa. Täten olisi selkeä kontakti sekä suomalaisilla, että intialaisilla epäselvissä tilanteissa.

Roolitukset selkeämmiksi. Tehdään selkeä roolitusmalli jo olevista intialaisista, joka perustuu samantyylliseen kuin palkitsemismalleissa on usein käytetty. Eli arvioidaan henkilön osaamista jollakin asteikoilla ja pyritään siten hahmottamaan myös se millaisessa tehtävässä henkilö oikeasti kykenee suoriutumaan. Tämän arvioinnin pohjalta käytetään olemassa olevia työntekijöitä niissä tehtävissä joita arviointi osoittaa. Tämä auttaa poimimaan mahdolliset tekijät, joita voidaan mahdollisesti käyttää eri rutiiniluonteisissa tehtävissä.

Selkeä strategiasuunnitelma tehtävistä. Otetaan huomioon tutkimuksessa ilmi tuodut tosiasiat. Luodaan selkeä strategia, missä työtehtävissä offshore-työntekijöitä tul- laan käyttämään ja missä ei. Tuodaan tämä julki organisaatiossa selkeästi. Jos halu- taan edelleenkin käyttää heitä kaikissa mahdollisissa tehtävissä, tämäkin pitäisi tuoda tiedottamisella sitten ilmi.

Luodaan selkeä Intia-malli, jossa määritellään suomalaiset Intia avainhenkilöt, heidän roolit ja tehtävät. Tämä jalkautetaan organisaatioon ja sille luodaan selkeät mittarit kuinka offshoren toimintaa mitataan. Tämä avainhenkilöistä koostuva ryhmä käy sitten vaikka kuukausittaista keskustelua miten tätä offshore-toimintaa voidaan parantaa. Heille luodaan palauteboksi, jonne sekä intialaiset että suomalaiset työntekijät voivat antaa palautetta asioista, jotka toimivat ja niistä, jotka eivät toimi. Tämä ryhmä käy sit- ten keskusteluja eri projektien ja tiimien välillä ja on myös vahvasti Intiaan päin yhtey- dessä.

Ohjeistuksen mallin muutos. Kokeillaan sitä, että intialaisia työntekijöitä aletaan opet- tamaan tuottamaan toinen toiselleen ohjeistusta. Tätä valvomaan asetetaan jokin hen- kilö tai henkilöitä. Samoin laajennetaan tätä mallia siten, että kun he toimivat suoma- laisten kanssa heidän tulisi alkaa tuottamaan selkeä ohjeistus tekemistään toimenpi- teistä.

Tiedotuksen tehostaminen Intian kuvioihin liittyen. Pyritään järjestämään asiat si- ten, että niissä asiakkuuksissa, joissa intialaiset työntekijät toimivat itsenäisesti, saa- daan tietoa järjestelmällisesti siitä, mitä on tapahtunut tai tapahtuu. Toisin sanoen vas- tuutetaan intialaiset työntekijät itse tiedottamaan paremmin asioista. Tämä sopii myös heille, koska he tuntevat tällaisen vastuuttamisen velvollisuudekseen. Tässä on myös yksi jatkuvan agendan aihe yhteisiin tapaamisiin eli Intiasta voisi joku pitää tiedotutilai- suuden siitä, mitä he ovat tehneet. Aiheesta voisi suomalaisten kanssa keskustella esimerkiksi video neuvottelussa.

Lähteet

- Anttila, Pirkko 1998. Tutkimuksen eettiset kysymykset.
[Http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/11_tutkimuksen_eettiset_kysymykset/](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/11_tutkimuksen_eettiset_kysymykset/). Luettu 24.10.2014.
- Communicaid 2014. India in focus. Indian culture key concepts and values.2014. Päivitetty 2014. Communicaid
[Http://www.communicaid.com/country/india/#.VCbus2eSzHQ](http://www.communicaid.com/country/india/#.VCbus2eSzHQ). Luettu 27.9.2014.
- Dossani, Rafiq 2008. India Arriving. AMACOM, New York.
- Ediplomat 2014. Cultural etiquette.
[Http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_in.htm](http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_in.htm). Luettu 24.10.2014
- Gitanjali, Kolanad 2006. Culture Shock! 5th edition. Marshall Canvendish Limited, London.
- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita.15, painos. Tammi, Helsinki.
- Indiahorizonz 2010. Business etiquette for India - primer. Päivitetty 17.8.2010.
[Http://indiahorizonz.com/assets/All-pds-and-docs/2010-8-17-India-Business-Culture-trifold.pdf](http://indiahorizonz.com/assets/All-pds-and-docs/2010-8-17-India-Business-Culture-trifold.pdf). Luettu 24.10.2014.
- IT&ITeS industry in India.2014. IBEF Indian brand equity foundation. Päivitetty elokuu 2014. [Http://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx](http://www.ibef.org/industry/information-technology-india.aspx). Luettu 4.10.2014.
- Kumar, Rajesh & Kumar Sethi, Anand 2005. Doing Business in India. Palgrave MacMillan, New York.
- Lewis, Richard D. 2000. When Cultures Collide. Concepts. Revised edition. Nicholas Brealey Publishing Limited, Naperville.
- Mastin, Luke 2010. Indian Mathematics. Päivitetty 2010.
[Http://www.storyofmathematics.com/indian.html](http://www.storyofmathematics.com/indian.html) . Luettu 4.10.2014.
- Nousjoki, Joesetta 2006. IT-alan Intia. Edita, Helsinki.
- Singh, Rekha 1998. Status of women in Indian society. Twentieth World Congress of Philosophy, in Boston Massachusetts. Päivitetty 10 –15.8.1998.
[Https://www.bu.edu/wcp/Papers/Huma/HumaSing.htm](https://www.bu.edu/wcp/Papers/Huma/HumaSing.htm). Luettu 8.9.2014.
- Steiner, Gabriella 2013. Indian Business Culture in the IT sector. AV AkademikerVerlag, Saarbruecken.
- Suhhanoy Das.2014.The hindu view of time. Hinduism about com.
[Http://hinduism.about.com/od/basics/a/time.htm](http://hinduism.about.com/od/basics/a/time.htm) . Luettu 4.10.2014.

The Hofstede Center 2014. National Cultural Dimension. [Http://geert-hofstede.com/national-culture.html](http://geert-hofstede.com/national-culture.html). Luettu 7.11.2014.

Turku 2007. Kulttuuri. Päivitetty 23.4.2007.

[Http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=13073&culture=fi-FI&contentlan=1](http://www.turku.fi/Public/default.aspx?nodeid=13073&culture=fi-FI&contentlan=1).
Luettu 17.10.2014.

Yuthika, Bharkava 2014. India has second fastest growing services sector. The Hindu. Päivitetty 9.7.2014. [Http://www.thehindu.com/business/budget/india-has-second-fastest-growing-services-sector/article6193500.ece](http://www.thehindu.com/business/budget/india-has-second-fastest-growing-services-sector/article6193500.ece). Luettu 4.10.2014.

Kysymykset intialaisille

Please check mark your answers to following questions which are respect to finland projects and their coordination:

1. How do you see co-operation with Finnish colleagues in different SAP projects?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

2. Do you feel that your skills and knowledge is taken into consideration?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied
 Delighted

3. Are you happy with your current role now or do feel that you would like to do something else in the future?

I am happy with my current role now I feel that I would like to do something else but I don't know yet what I would like to do some management work in the future to be technical specialist now and in future I am planning to do something else in future

4. How do you see communication between Indian and Finnish colleagues?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

5. How do you see instructions between Indian and Finnish colleagues?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

6. Is it easy to ask help from Finnish colleagues and mostly I get help for my problems?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

7. Instructions given from Finnish project managers and service delivery managers are easy to understand and very clear to follow and I always know what to do when I receive given instructions:

Instructions are mostly very unclear and I need to ask more consultation to understand them Instructions are somehow clear but there are many times missing information Instructions are clear and I can handle with them Instructions are very good and easy to understand, I can manage my task's with them Instructions are extremely clear and its very easy to follow them, I can manage my task's extremy good with them

Free comments:

8. Instructions given by sap basis and application consultants are easy to understand and very clear to follow and I always know what to do when I receive given instructions:

0Instructions are mostly very unclear and I need to ask more consultation to understand them Instructions are somehow clear but there are many times some missing information Instructions are clear and I can handle with them Instrucstions are very good and easy to understand, I can manage my task's with them Instructions are extremely clear and its very easy to follow them, I can manage my task's extremy good with them Not applicable

Free comments:

9. How do you see working processes concerning Finnish customers? Even if you do not have direct contact to customer itself but via SDM try to respond how its working.

Communication with customers: I know how to process with different Customer projects and other task's:

customers:

<input type="checkbox"/> Does not meet Expectations	<input type="checkbox"/> Does not meet Expectations	<input type="checkbox"/> Does not meet Ex-pectations
<input type="checkbox"/> Below Expectations	<input type="checkbox"/> Below Expectations	<input type="checkbox"/> Below Expectations
<input type="checkbox"/> Just meets Expectations	<input type="checkbox"/> Just meets Expectations	<input type="checkbox"/> Just meets Expecta-tions
<input type="checkbox"/> Satisfied	<input type="checkbox"/> Satisfied	<input type="checkbox"/> Satisfied
<input type="checkbox"/> Very Satisfied	<input type="checkbox"/> Very Satisfied <input type="checkbox"/> Very Satisfied	
<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied	<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied	<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied
<input type="checkbox"/> Delighted	<input type="checkbox"/> Delighted	<input type="checkbox"/> Delighted

Free comments:

10. Do you have needed credentials and working tools for your current customer work?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

11. What kind of working roles you would like to do mostly from given option below in the future (choose three mostly wanted task's)

Sap basis installations, migrations and upgrades (including all possible technologies ERP,BW,APO etc.) Solution manager monitoring and configurations

SAP HANA and Sap cloud technologies Integration based work , integrating different technologies with Sap

Operationally task's (monitoring, incident tickets,customer problem solving) System migrations and system copies

Ababber coding Technical planning and architecture Responsible Basis (named customer)

application consulting with different business modules (FICO,CO,SD etc) to be manager

Something else what is not mentioned (please write):

12. Would you like to travel to Finland and work there or do you see that with remote connections it is much more easier and no need to travel to Finland?

I don't want work in Finland at all I could work but not now I could work but only 1-2 months per year I could work but only 3 months per year I could work several times per year and more than three months per year I would like to move Finland and work there

Free comments:

Kysymykset asiakaspalvelupäälliköille

1. Miten mielestäsi asiakas näkee tällähetkellä offshoren (Intia) käyttämisen asiakkuuksissa joissa itse toimit?
2. Onko mielestäsi tehtävien suorittaminen ja vastuiden jako hyvä vai muuttaisitko siinä jotain (esim. lisää tehtäviä tai rajoitetaan joitakin osa-alueilta) koskien offshorea (Intia)?
3. Onko mielestäsi olemassa jotain juridisia tai markkinallisia ongelmia, jotka rajoittavat tai hankaloittavat offshoren (Intia) käyttöä tällä hetkellä ja mahdollisesti tulevaisuudessa?
4. Onko sinulla kokemusta muista offshore maista esim. euroopasta ja olisi-ko mielestäsi järkevää nykyisten asiakkuuksiesi kohdalla miettiä muita offshore vaihtoehtoja?
5. Näetkö, että on järkevää kustannusten sekä prosessi mielessä käyttää nimenomaan Intian offshorea tulevaisuudessa?
6. Kerro vapaasti jos haluat, miten itse toteuttaisit offshore kuvion, jos sinulla olisi siihen täydet valtuudet

Kysymykset sovelluskonsulteille ja teknisille asiantuntijoille

1. Kuinka paljon olet ollut offshoren (Intia) kanssa tekemisissä viimeisen viiden vuoden aikana? (voit arvioida vaikka sanoilla jatkuvati, muutaman kerran tai vaikka joka päivä vuosien ajan)
2. Millä tavoin parantaisit yhteistyötä offshoren (Intia) kanssa?
3. Millaisia haasteita tai ongelmia sinulla on ollut offshoren (Intia) kanssa?
4. Millaista apua tai positiivista tukea näet offshoren(Intian) omaan työhösi tai omien asiakkaidesi työhön?
5. Minkälaisissa tehtävissä offshoresta mielestäsi saisi parhaimman hyödyn sinun vastuualueellasi?
6. Mitä mahdollisesti muuttaisit nykykäytännössä offshoren käytössä?

7. Onko mielestäsi offshoren käytössä onnistuttu, jos ajattelet omia työtehtäviäsi ja yleisesti ryhmäsi työskentelyä ja offshoren osuutta niihin? Jos mielestäsi on epäkohtia millaisia?
8. Kerro vapaasti jos sinulla olisi valta kuinka sinä järjestäisit offshoren käyttämisen organisaatiossamme? Kerro kuinka sinä organisoisit ja järjestäisit offshoren käytön organisaatiossamme.

Kysymykset intialaisille

Please check mark your answers to following questions which are respect to finland projects and their coordination:

1. How do you see co-operation with Finnish colleagues in different SAP projects?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

2. Do you feel that your skills and knowledge is taken into consideration?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied
 Delighted

3. Are you happy with your current role now or do feel that you would like to do something else in the future?

I am happy with my current role now I feel that I would like to do something else but I don't know yet what I would like to do some management work in the future to be technical specialist now and in future I am planning to do something else in future

4. How do you see communication between Indian and Finnish colleagues?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

5. How do you see instructions between Indian and Finnish colleagues?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

6. Is it easy to ask help from Finnish colleagues and mostly I get help for my problems?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

7. Instructions given from Finnish project managers and service delivery managers are easy to understand and very clear to follow and I always know what to do when I receive given instructions:

Instructions are mostly very unclear and I need to ask more consultation to understand them Instructions are somehow clear but there are many times missing information Instructions are clear and I can handle with them Instructions are very good and easy to understand, I can manage my task's with them Instructions are extremely clear and its very easy to follow them, I can manage my task's extremy good with them

Free comments:

8. Instructions given by sap basis and application consultants are easy to understand and very clear to follow and I always know what to do when I receive given instructions:

0Instructions are mostly very unclear and I need to ask more consultation to understand them Instructions are somehow clear but there are many times some missing information Instructions are clear and I can handle with them Instrucstions are very good and easy to understand, I can manage my task's with them Instructions are extremely clear and its very easy to follow them, I can manage my task's extremy good with them Not applicable

Free comments:

9. How do you see working processes concerning Finnish customers? Even if you do not have direct contact to customer itself but via SDM try to respond how its working.

Communication with customers: I know how to process with different Customer projects and other task's:

customers:

<input type="checkbox"/> Does not meet Expectations	<input type="checkbox"/> Does not meet Expectations	<input type="checkbox"/> Does not meet Ex- pectations
<input type="checkbox"/> Below Expectations	<input type="checkbox"/> Below Expectations	<input type="checkbox"/> Below Expectations
<input type="checkbox"/> Just meets Expectations	<input type="checkbox"/> Just meets Expectations	<input type="checkbox"/> Just meets Expecta- tions
<input type="checkbox"/> Satisfied	<input type="checkbox"/> Satisfied	<input type="checkbox"/> Satisfied
<input type="checkbox"/> Very Satisfied	<input type="checkbox"/> Very Satisfied <input type="checkbox"/> Very Satisfied	
<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied	<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied	<input type="checkbox"/> Extremely Satisfied
<input type="checkbox"/> Delighted	<input type="checkbox"/> Delighted	<input type="checkbox"/> Delighted

Free comments:

10. Do you have needed credentials and working tools for your current customer work?

Does not meet Expectations Below Expectations Just meets Expectations Satisfied Very Satisfied Extremely Satisfied Delighted

Free comments:

11. What kind of working roles you would like to do mostly from given option below in the future (choose three mostly wanted task's)

Sap basis installations, migrations and upgrades (including all possible technologies ERP,BW,APO etc.) Solution manager monitoring and configurations

SAP HANA and Sap cloud technologies Integration based work , integrating different technologies with Sap

Operationally task's (monitoring, incident tickets,customer problem solving) System migrations and system copies

Ababber coding Technical planning and architecture Responsible Basis (named customer)

application consulting with different business modules (FICO,CO,SD etc) to be manager

Something else what is not mentioned (please write):

12. Would you like to travel to Finland and work there or do you see that with remote connections it is much more easier and no need to travel to Finland?

I don't want work in Finland at all I could work but not now I could work but only 1-2 months per year I could work but only 3 months per year I could work several times per year and more than three months per year I would like to move Finland and work there

Free comments:

Kysymykset asiakaspalvelupäälliköille

1. Miten mielestäsi asiakas näkee tällähetkellä offshoren (Intia) käyttämisen asiakkuuksissa joissa itse toimit?
2. Onko mielestäsi tehtävien suorittaminen ja vastuiden jako hyvä vai muuttaisitko siinä jotain (esim. lisää tehtäviä tai rajoitetaan joitakin osa-alueilta) koskien offshorea (Intia)?
3. Onko mielestäsi olemassa jotain juridisia tai markkinallisia ongelmia, jotka rajoittavat tai hankaloittavat offshoren (Intia) käyttöä tällä hetkellä ja mahdollisesti tulevaisuudessa?
4. Onko sinulla kokemusta muista offshore maista esim. euroopasta ja olisiko mielestäsi järkevää nykyisten asiakkuuksiesi kohdalla miettiä muita offshore vaihtoehtoja?
5. Näetkö, että on järkevää kustannusten sekä prosessi mielessä käyttää nimenomaan Intian offshorea tulevaisuudessa?
6. Kerro vapaasti jos haluat, miten itse toteuttaisit offshore kuvion, jos sinulla olisi siihen täydet valtuudet

Kysymykset sovelluskonsulteille ja teknisille asiantuntijoille

9. Kuinka paljon olet ollut offshoren (Intia) kanssa tekemisissä viimeisen viiden vuoden aikana? (voit arvioida vaikka sanoilla jatkuvati, muutaman kerran tai vaikka joka päivä vuosien ajan)
10. Millä tavoin parantaisit yhteistyötä offshoren (Intia) kanssa?
11. Millaisia haasteita tai ongelmia sinulla on ollut offshoren (Intia) kanssa?
12. Millaista apua tai positiivista tukea näet offshoren(Intian) omaan työhösi tai omien asiakkaidesi työhön?
13. Minkälaisissa tehtävissä offshoresta mielestäsi saisi parhaimman hyödyn sinun vastuualueellasi?
14. Mitä mahdollisesti muuttaisit nykykäytännössä offshoren käytössä?

15. Onko mielestäsi offshoren käytössä onnistuttu, jos ajattelet omia työtehtäviäsi ja yleisesti ryhmäsi työskentelyä ja offshoren osuutta niihin? Jos mielestäsi on epäkohtia millaisia?

16. Kerro vapaasti jos sinulla olisi valta kuinka sinä järjestäisit offshoren käyttämisen organisaatiossamme? Kerro kuinka sinä organisoisit ja järjestäisit offshoren käytön organisaatiossamme.