

Ida Vahtera  
OHJEITA ULKOMAANKOMENNUSTA SUUNNITTELEVILLE  
TYÖNTEKIJÖILLE

2014

## OHJEITA ULKOMAANKOMENNUSTA SUUNNITTELEVILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Vahtera, Ida  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Taloushallinnon koulutusohjelma  
Helmikuu 2014  
Ohjaaja: Sääski, Leena  
Sivumäärä: 39  
Liitteitä:

Asiasanat: ulkomaankomennus, ekspatriaatti, kulttuuri, motiivi

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää ulkomaankomennusta työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijä valmistautuu ulkomaankomennukselle, ja miten hän pystyy vastaamaan ulkomaankomennuksessa ilmenneisiin haasteisiin. Selvityksen *osa-alueita* olivat selvittää miten työntekijä valitaan ulkomaankomennukselle, määrittellä ulkomaankomennuksen vaiheet, selvittää mitkä ovat työntekijän motiivit lähteä ulkomaille töihin ja selvittää miten työntekijä vastaa uuden kulttuurin tuottamiin haasteisiin. Opinnäytetyö suoritettiin talven 2013 ja talven 2014 välisenä aikana.

Opinnäytetyö on teoriapainotteinen. Työn teoreettisessa osuudessa selvitettiin komennuksen valintaprosessia, vakuuttamista, eläke- ja sosiaaliturvaa, verotusta ja kulttuuria. Teoreettinen osuus nojautui vahvasti kirjallisuuteen. Lisäksi lähteinä käytettiin myös materiaalia yritysiltä, jotka tarjoavat valmennusta ulkomaankomennuksiin.

Empiiriseen osiossa tutkittiin keskustelupalstoja. Keskustelupalstoista etsittiin suomalaisten henkilöiden kokemuksia ulkomaankomennuksista. Keskustelupalstoja tutkittiin puolen vuoden ajan syksyllä 2013. Suurimmat havainnot liittyivät työntekijän kotiinpaluuseen.

Komennuksen ongelmana havaittiin motiivi, kulttuuri ja paluu muutto. Väärin motiivien tehty lähtöpäätös vaikuttaa negatiivisesti komennuksen lopputulokseen. Kulttuuri puolestaan toi haasteen ulkomailla asumiseen: käyttäytymistavat ja ympäristö on erilainen. Empiirisessä tutkimuksessa havaittiin paluu muuton olevan komennuksen raskain osuus. Yritysten panostaa työntekijän paluuseen, jotta työelämään palaaminen Suomessa olisi mahdollisimman helppoa.

## GUIDANCE TO THE EMPLOYEES WHO ARE PLANNING TO WORK ABROAD

Vahtera, Ida

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business

February 2014

Supervisor: Sääski, Leena

Number of pages: 39

Appendices:

Keywords: foreign assignment, expatriate, culture, motive

---

The purpose of this thesis was to clarify how employee would survive working abroad. Thesis is made by employee perspective. The purpose of this thesis was to examine how the employee is preparing working in abroad and how he/she is able to respond to different challenges. The main issues of the thesis were to find out how the employee is selected to an international assignment, to define a foreign assignment steps, to found out what are the motives for the employee to work abroad, and be found out how the employee responds to the challenges of the new culture. Research was made out in winter 2013 and winter 2014.

The thesis focused on theory. The theoretical part of the thesis clarify the assignment selection process, insurance, pension and social security, taxation and culture. The theoretical part relied heavily on literature. In addition, there were used for a lot of companies that prepare people for going abroad as a sources.

The empirical part of the study are forums. From the forums were search experiences of the Finnish mission abroad. Discussion forums were research for six months in the autumn of 2013. The major findings were related to the employee's repatriation.

The thesis problem was detected motive, cultural and employee's repatriation. Wrong motive of a decision has a negative impact to working abroad. Culture brought a challenges living abroad when the behavior and the environment is different. In the empirical research employee's repatriation was observed to be the hardest part of the mission. Companies need to focus on that part more and make the return easier to the employee.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ULKOMAANKOMENNUS .....	7
2.1	Henkilön etsintä .....	8
2.2	Kyvykkyys .....	9
2.3	Aikaisempi kokemus.....	11
2.4	Ominaisuudet .....	12
2.5	Motiivi.....	13
2.6	Tuki.....	13
2.7	Käytännön asiat.....	14
3	ULKOMAAN TYÖSOPIMUS JA VEROTUS .....	15
3.1	Ulkomaan työsopimus .....	15
3.2	Verotus.....	17
4	ELÄKE-, SOSIAALITURVA JA VAKUUTTAMINEN.....	19
4.1	EU-, ETA- maat ja Sveitsi .....	20
4.2	Sosiaaliturva sopimusmaassa.....	21
4.3	Israel, Quebec, Kanada, Yhdysvallat ja Australia .....	22
4.4	Muissa maissa .....	23
5	EKSPATRIAATTI UUDESSA KULTTUURISSA .....	23
5.1	Yksiaikaisuus ja moniaikaisuus .....	27
5.2	Yksilö- vai yhteisökeskeinen .....	27
5.3	Valtaetäisyys .....	29
5.4	Maskuliininen vai feminiininen yhteiskunta.....	30
5.5	Lyhyen- ja pitkänvälin orientaatiot.....	30
5.6	Universalismi ja partikularismi.....	31
5.7	Affektiivinen ja neutraali .....	31
5.8	Muutokset ympäristössä.....	32
5.9	Sinuttelu vai teitittely .....	32
6	VIERAAT KULTTUURIT .....	33
6.1	Japani .....	33
6.2	Saksa .....	35
7	KOTIINPALUU .....	36
8	YHTEENVETO .....	38
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Kansainvälistyminen on tätä päivää, minkä vuoksi moni haluaa olla mukana kansainvälisessä työympäristössä. Tannerin (2001, 12) mukaan ulkomaille muuttavalta odotetaan itsenäisyyttä ja joustavuutta. Muuttoa ulkomaille siivittää monta myönteistä puolta, kuten uusi kulttuuri, uusi kieli ja uudet ystävät. Myös ammatissa kehittyminen nähdään myönteisenä puolena. Komennuspäätöstä edesauttavat aiemmat positiiviset ulkomaankomennukset, jotka ovat voineet liittyä edelliseen komennukseen tai esimerkiksi opiskelun aikana suoritettuun vaihtoon. Monilla komennukseen lähtevillä työntekijöillä on ollut kauan aikaa mielessä ulkomaankomennus tai ylipäätään ulkomaille muutto. (Sinkkonen 2009, 117; Saviaro & Helaniemi 2006, 26.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä ulkomaankomennukseen ja tehdä mahdollisimman kattava ohjeistus komennukselle lähteville työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena on helpottaa ulkomaankomennukselle lähtöä. Lopullisena tavoitteena on saavuttaa komennukselle lähtevälle työntekijälle positiiviset muistot vaivattoman tiedonkeruun avulla. Ohjeistus on tehty työntekijän näkökulmasta, koska työssä halutaan perehtyä työntekijään kohtaaviin haasteisiin. Komennuksen aikana työntekijä kokee uuden kulttuurin vaikutukset sekä täysin uuden työympäristön, joka ei ole tuttu ja turvallinen. Komennus saattaa olla työntekijälle hämmentävä kokemus, minkä vuoksi opinnäytetyö käsittelee nimenomaan työntekijän näkökulmaa. Aihe valikoitui omakohtaisen kokemuksen kautta.

Koska komennus aihepiirinä on hyvin laaja, työssä on otettu vain työntekijälle tarpeelliset tiedot tarkastelun kohteeksi. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä perheen mukautuloa, mutta perheen tuki mainitaan vaikutuksena työntekijän lähtöpäätökseen. Tämä työ ei ota huomioon opiskelijoita, jotka tekevät opintoihinsa liittyvää harjoittelua ulkomailla.

Työn empiirinen osuus koostuu keskustelupalstojen aineistosta ja aiemmista tutkimuksista. Keskustelupalstan aineiston kriteerinä toimi ”muutto ulkomaille”, joka tuotti erilaisia keskusteluja suomalaisten omista kokemuksista ulkomaille muutosta. Vastauk-

sisä on haettu ulkomaille muuton ongelmia ja myös asioita, jotka ovat olleet positiivisia ja palkitsevia ulkomaille muutossa. Kaikki aineiston kommentteista joko työskentelee itse ulkomailla, puoliso työskentelee ulkomailla tai on aikaisemmin työskennellyt ulkomailla. Opinnäytetyöhön on kerätty 10 viestiä eri ihmisiltä, jotka ovat kokeneet ulkomaille muuton. Vastauksissa löytyy entisten ekspatriaattien kokemuksia ulkomailla olosta. Keskustelut ovat otettu Suomi24.fi - ja Vauva.fi -nettisivuilta. Havainnot sivustoilta tehtiin syksyllä 2013. Työhön otettiin kymmenen hakukriteereihin vastaavaa viestiä. Kriteereinä olivat ”työskentely ulkomailla” ja ”asuminen ulkomailla”. Viesteissä kaikki olivat kokeneet ulkomaankomennuksen. Opinnäytetyössä on myös laajasti erilaisia lähteitä ja eri näkökulmia.

Vauva.fi -sivusto on Vauva-lehden yleinen sivusto. Keskusteluihin pystyy kirjoittamaan sivustolle rekisteröitynyt henkilö. Sivustolla käsitellään kaikkea perhe-elämään liittyviä tilanteita. Vauva-lehden omistaa Sanoma Magazines Finland Oy. (Vauva.fi www-sivut, 2013.) Suomi24-sivusto puolestaan mainostaa olevansa Suomen suurin verkkoyhteisö, jonka viikoittainen kävijä määrä on 1,3 miljoonaa suomalaista. Kuten Vauva.fi-sivusto myös Suomi24-sivuston keskustelupalstat toimivat rekisteröitymisen avulla. (Suomi24.fi www-sivut 2013.)

Keskustelupalstat ovat oiva paikka saada ihmiset puhumaan omista kokemuksistaan avoimin, koska siellä on mahdollista esiintyä anonyymina. Tässä työssä keskitytään keskustelupalstoihin, jotka ovat Suomen kaksi yleisintä keskustelupalstaa. Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat yleensä noin 30 vuotiaita.

Opinnäytetyö alkaa selventämällä, mitä tarkoittaa ulkomaankomennus ja mitä se sisältää. Työ keskittyy suurelta osin komennukselle lähtevän työntekijän ominaisuuksiin ja työntekijän omiin motiiveihin sekä tarpeisiin. Toinen laaja kokonaisuus työssä on kulttuuri ja sen vaikutus työelämään. Kulttuuriosiossa on käytetty runsaasti esimerkkejä niin internetin lähteistä kuin omista kokemuksista. Lisäksi työssä tulee selkeästi esille käytännön asiat, jotka pitää hoitaa ennen komennukselle lähtöä ja jotka vaikuttavat työntekijän palkitsemiseen sekä turvallisuuteen ulkomailla. Näitä käytännön asioita ovat verotus, vakuutus, eläketurva ja ulkomaantyösopimus.

## 2 ULKOMAANKOMENNUS

Suomen ekonomiliiton kyselyn mukaan ensikertalainen lähtee ulkomaankomennukselle hankkimaan kokemusta työelämästä ja vieraasta kulttuurista. Ulkomaille lähdetään myös urakehityksen toivossa. Ulkomaankomennukselle lähtevä henkilö on usein 30–40-vuotias suomalainen mies, joka on joko avoliitossa tai avioliitossa ja jolla on yksi tai kaksi pientä lasta. (Saviarvo & Helaniemi 2006, 21.)

Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka työntekijä viettää työskennellen ulkomailla. Ulkomaankomennukset vaihtelevat tehtävänimikkeen, työn sisällön ja -pituuden mukaan. Komennus voi olla lyhyt- tai pitkäaikainen. Lyhytaikainen komennus kestää yli kuusi kuukautta, mutta alle vuoden. Pitkäaikainen komennus kestää yhtäjaksoisesti yli vuoden. Komennukselle lähtevää henkilöä nimitetään ekspatriaatiksi. Ekspatriaatti sanalla tarkoitetaan kotimaan ulkopuolella, mutta samassa organisaatiossa toimivaa työntekijää. Sanalla voidaan myös tarkoittaa opiskelijaa, joka tekee opintoihinsa liittyvää ulkomaan harjoittelua tai suomen kansalaista, joka pysyvästi työskentelee ulkomailla (Iisakkila 2010, 6; Saviarvo & Helaniemi 2006, s. 14; Sinkkonen 2008, s. 13). Tässä opinnäytetyössä ekspatriaatilla tarkoitetaan työntekijää.

Ulkomaan komennuksen luonne on monipuolistunut. Ennen vanhaan ulkomaille lähti vain ylin johto perheineen ja komennusaika saattoi olla monta vuotta. Nykyään komennukselle lähtee entistä enemmän työntekijöitä. Erityisesti kansainvälisessä yrityksessä ulkomaankomennukset ovat hyvin yleisiä työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi ulkomaankomennus on muuttunut myös siten, että enää komennusaikaa ei tarvitse viettää yhdessä maassa, vaan maat ja ajanjaksot saattavat vaihdella komennuksen aikana. (Kalajoki 2002.)

Ulkomaan komennusprosessilla tarkoitetaan ekspatriaatin valintaa, ulkomaan komennussopimusta, valmistautumista ulkomaankomennukseen, ulkomaankomennuksen ajanjaksoa, mahdollista uutta komennusta ja kotiinpaluuta (Saviarvo & Helaniemi 2006, 14).

Ulkomaankomennus lähtee liikkeelle yrityksen tarpeesta. Ulkomaankomennuksen tarve lähtee kotiorganisaation aloitteesta lähettää työsuhhteessa oleva henkilö ulkomaankomennukselle isäntäorganisaatioon. Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan, että kotiorganisaatiolla on ollut tarve täyttää joku tietty paikka eli positio kohdemaassa. (Sinkkonen 2008, 14.)

Ennen päätöksen tekemistä työntekijän kannattaa miettiä, mikä siivittää ulkomaille lähtemistä ja miksi se olisi kannattavaa. Työntekijä voi pohtia, miksi haluaa lähteä ulkomaankomennukselle ja mitä työ ulkomailla antaa; onko komennuksella myönteinen vaikutus työuraan vai onko se ammatillisesti kehittävä. Urakehitys ja ammatillinen kehitys eroavat siten, että urakehityksessä työntekijä voidaan ylentää tai hän voi saada siirron toiseen osastoon. Ammatillisella kehityksellä puolestaan tarkoitetaan oman ammattitaidon kehittämistä, mutta siihen ei välttämättä liity urakehitystä. Kannattaa myös miettiä vieraan kulttuurin vaikutusta työn tekemiseen eli miten työpäivä tai status työpaikalla muuttuisi. (Saviaro & Helaniemi 2006, 26–27.) Saviaro & Helaniemi (2006, 27) muistuttavat myös työn ulkopuolisten asioiden, kuten sukulaisten, parisuhteen ja lasten merkityksestä ennen päätöksen tekoa. Pystyykö henkilö jättämään sukulaiset, kestääkö parisuhde ja miten lapset sopeutuvat komennuksen aikana. Pohtimisen aihetta on myös vieraassa kulttuurissa ja siihen sopeutumisessa.

Henkilöstöhallinnolle ekspatriaatin valinta on vaativa ja monimutkainen prosessi. Ekspatriaatti on yleensä yrityksen sisältä tuleva työntekijä. Sisäinen rekrytointi on ekspatriaatille helpompaa kuin talon ulkopuolelta tulevalle hakijalle, koska yleensä ekspatriaatti omaa jo vankan kokemuksen yrityksestä, mikä puolestaan helpottaa uusien työtehtävien ja toimintamallien sisäistämistä ulkomailla. Sisäisessä rekrytoinnissa ekspatriaatin ei tarvitse käyttää voimavarojaan perusosaamiseen ja talon tuntemiseen, vaan ekspatriaatti voi hyvin keskittyä uuteen työyksikköön ja – yhteisöön sekä sopeutumaan uuteen toimintaympäristöön. (Saviarvo & Helaniemi 2006, 18–19.)

## 2.1 Henkilön etsintä

Kun organisaatiossa on havaittu tarve ulkomaankomennukselle, organisaatio etsii oikean henkilön tehtävään. Yhden henkilön lähettäminen ulkomaankomennukselle on



yritykselle strateginen siirto, joka voi tuottaa epäonnistuessaan suuremmat kustannukset kuin kotimaan rekrytointi. (Sinkkonen 2008, 14.) Ulkomaan komennusprosessi sisältää monta vaihetta, joista jokainen synnyttää kustannuksia yritykselle. Epäonnistunut komennus tarkoittaa yritykselle turhia menoja, joita ei pysty enää paikkaamaan. Rekrytointi on tehtävä huolella, koska yritys käyttää komennukselle lähtevän ekspatriaatin rekrytointiin enemmän rahaa kuin normaalin rekrytointiin, joka voitaisiin suorittaa kohdemaassa. Kuitenkin ekspatriaatin valitsemisen etuna on, että ekspatriaatit ovat jo tietoisia yrityksen työyhteisön käytännön normeista ja toimintatavoista.

Yritys suorittaa henkilöarviointeja ekspatriaatin valinnassa. Henkilöarvioinnit yritys voi tehdä itse tai käyttää ulkopuolista toimeksiantajaa. Henkilöarvioinnilla etsitään komennukselle parhaiten sopivaa ja pätevää työntekijää. Otollisin tilanne henkilönvalinnassa on, jos ekspatriaatti voidaan valita useasta tarjokkaasta. Usein näin ei kuitenkaan ole.

Henkilövalinnassa organisaation täytyy myös pitää mielessä, että kotimaassa menestynyt työntekijä ei välttämättä menesty ulkomailla. Komennukselle ei ole tarkoituksenomaista lähettää henkilöä, josta halutaan päästä vähäksi aikaa eroon. Tällöin ongelma pitää ratkoa muuta kautta. Komennuksen tässä vaiheessa organisaatio myös yleensä päättää, kannattaisiko sen ottaa paikallinen työntekijä, ulkomaalainen työntekijä paikallisin ehdoin vai lähettää komennukselle ekspatriaatti. (Saviaro & Helaniemi 2006, 16–17; Sinkkonen 2008, 14.)

## 2.2 Kyvykkyys

Ekspatriaattia rekrytoitaessa on otettava laajemmin huomioon työntekijän kyvyt selviytyä ulkomailla. Ekspatriaatin on tiedostettava, minkälaisiin olosuhteisiin hän menee ja minkälaiset ominaisuudet ovat hyväksi. Ekspatriaatti edustaa ulkomailla yritystään, joten on tärkeää, että ekspatriaatti pystyy pitämään yrityksen imagoa yllä tai vahvistamaan sitä. Ekspatriaatti ei voi olettaa, että kohdemaassa työskentely on samanlaista kuin kotimaassa. Työtahti voi olla erilainen kuin mihin on tottunut. Myös kommuni-

kointi työntekijöiden välillä voi erota suuresti oman organisaation toiminnasta. Ekspatriaatin on osattava olla kärsivällinen ja joustava näissä tilanteissa. Ekspatriaatin on myös huomioitava, että joissakin maissa, kuten esimerkiksi Afrikan maissa turvallisuustaso on hyvin erilainen kuin Suomessa. Yleensä asutusalueet saattaa olla hyvinkin turvattua, jotta rikollisilta estetään pääsy alueelle. Ekspatriaatilta odotetaan sopeutumista myös tällaiseen tilanteeseen. (Saviaro & Helaniemi 2006, 18.)

Ekspatriaatin ei tule käyttäytyä loukkaavasti uudessa ympäristössä, koska se saattaa aiheuttaa vahinkoa yrityksen imagolle ja täten se voi tulevaisuudessa vaikeuttaa organisaatioiden väliseen toimintaa. Tilanne voi vaikeutua erityisesti siinä tilanteessa, kun olisi tarkoitus lähettää uusi ekspatriaatti kohdemaahan. Tämä aiheuttaa myös uudelle ekspatriaatille ennako-odotuksia kohdemaassa. (Saviaro & Helaniemi 2006, 18.)

Esimies antaa arvion työntekijän kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta työskentelemään ulkomailla. Esimiehen on valintavaiheessa tiedostettava, millaisia kuormitustekijöitä ehdolla oleva työntekijä on taipuvainen kasaamaan ja miten työntekijä sietää näitä kuormitustekijöitä. Riskinä on, että henkilö, jolla on pieni elämänhallinnan piiri, kadottaa turvallisuustekijänsä vieraassa ympäristössä. Tällaisesta henkilöstä tulee epävarma hallitsemaan uutta ympäristöä. Pahimmillaan tällaiseen tilanteeseen voi liittyä myös aggressiivista ja rassistista asennoitumista ja käyttäytymistä. (Saviaro & Helaniemi 2006, 19.)

Psykologisten testien lisäksi työntekijälle suoritetaan terveystarkastus. Terveystarkastuksessa työterveyshoito tutkii ja arvioi lähtijän terveydentilan. Samassa tutkimuksessa arvioidaan myös lähtijän parisuhde ja sen toimivuus. Terveystarkastuksen merkitys painottuu erityisesti silloin, kun työntekijä ollaan lähettämässä rankkoihin olosuhteisiin. (Saviarvo & Helaniemi 2006, s.20.) Rankoilla olosuhteilla tarkoitetaan Suomesta poikkeavia olosuhteita. Suomi on tunnettu hyvinvointivaltiona, mutta komennus ei aina kohdistu toiseen hyvinvointivaltioon, vaan kohteena saattaa olla hyvinkin kehittyvät kolmannen maan valtio. Kolmannen maan valtioilla tässä tarkoitetaan Afrikan valtioita, joiden elinolosuhteet poikkeavat suuresti Suomen elinoloista.

Nämä tiedot auttavat hahmottamaan, onko työntekijä kyvykäs työskentelemään ulkomailla esimerkiksi siinä tapauksessa, jos aiempia ulkomaankomennuksia ei ole. Samoin henkilöhaastattelun avulla pystytään saamaan käsitys työntekijästä ja hänen soveltuvuudesta komennukseen. (Saviaro & Helaniemi 2006, 19.)

### 2.3 Aikaisempi kokemus

Ekspatriaatin valinnassa tietoa kerätään yleensä aiemmista ulkomaankomennuksista, mikäli niitä on ollut. Lisäksi tietoa kootaan esimieheltä, psykologisesta testistä, terveystarkastuksesta, henkilöhaastatteluista, puolison haastattelusta ja kielitaitotestistä. (Saviarvo & Helaniemi 2006, 18.) Myös puolisolle saatetaan tehdä kielitesti, jos hän on lähdössä mukaan ulkomaankomennukselle. Puolison selviytyminen komennuksen aikana on tärkeä ottaa huomioon, sillä hän toimii motivoijana ja ratkaisevana tekijänä ekspatriaatille.

Tiedot aiemmasta ulkomaankomennuksesta kertovat rekrytoijalle sen, oliko aiempi komennus onnistunut. Onnistunut ulkomaankomennus katsotaan vaikuttavan positiivisesti komennuspäätökseen. Tiedot hankitaan komennuspaikan esimieheltä ja muilta työntekijöiltä (Saviarvo & Helaniemi 2006, 18). Työntekijä ei lähde uudelle komennusjaksolle, mikäli hän kokee sen olleen negatiivinen kokemus. Yritykselle onnistunut ulkomaankomennus tarkoittaa, että se on onnistunut tavoitteissaan, jotka se on itselleen asettanut. Yritys on myös pysynyt hyvin budjetin rajoissa eikä ylimääräisiä kuluja ole juuri syntynyt. Yritykselle pitää olla tärkeää, että myös ekspatriaatti tuntee onnistuneensa komennuksessa ja, että hän on siihen myös itse tyytyväinen ja kaikki järjestelyt tapahtuivat odotetun mukaisesti. Tämä on yrityksen kannalta tärkeä asia, sillä yritykselle on aina eduksi myös työntekijöiden viihtyvyys. Jos kaikki on onnistunut suunnitelmien mukaan, tulevaisuudessa voi olla mahdollista, että sama henkilö haluaa lähteä uudestaan ulkomaankomennukselle. Tästä hyötyy sekä yritys että ekspatriaatti.

## 2.4 Ominaisuudet

Ekspatriaatilta oletetaan, että hän tiedostaa etukäteen ennen komennuksen alkamista millaisiin olosuhteisiin hänet lähetetään ja mitä ominaisuuksia hän siellä tulee tarvitsemaan. Ekspatriaatin tulee ymmärtää, että hän joutuu yrityksen edustajana toimimaan ja tekemään huomattavia päätöksiä yksin. Näiden kahden syyn vuoksi ekspatriaatin persoonallisuuspiirteillä on suuri merkitys. (Saviarvo & Helaniemi 18.)

Työterveyslaitos teetti tutkimuksen, Euroopan sosiaalirahaston ja opetusministeriön rahoittamassa projektissa, ”Kansainväliset henkilökvalifikaatiot, arviointi ja kouluttaminen”. (Saviarvo & Helaniemi, 19.) Tutkimuksen mukaan menestyminen ulkomailla vaatii ekspatriaatilta seuraavia ominaisuuksia:

- orientaatiokyky ja erilaisten tilanteiden jäsentäminen epävarmuutta sietäen
- viestintä- ja vuorovaikutustaidot
- avoimuus ja kiinnostus erilaisia kulttuureita kohtaan
- kykyä sietää stressiä
- motivaatioita
- odotusten realisointia

Hyvä kielitaito on erityisen tärkeä ominaisuus ekspatriaatille. Kielitaidon testaaminen on yleistä ekspatriaatin valinnassa, koska valittavalta työntekijältä odotetaan hyvää ja monipuolista kielitaitoa (Saviarvo & Helaniemi 20). Jokaisella yrityksellä on yhteinen kieli, jolla liikeasiat pääsääntöisesti hoidetaan. Kansainvälisillä yrityksillä yleinen liiketoiminnan kieli on englanti.

TOP 15 yritysten käyttämän virallisten liiketoiminta kielten listauksessa englanti oli ensimmäisenä 34,9 %. Toisena on japani jo selvästi alhaisemmalla prosenttimäärällä 8,1, %. Kolmantena on kiina (7,4 %), neljäntenä saksa (7,2 %) ja viidentenä espanja (6,8 %). (Alexian www-sivut 2013.)

## 2.5 Motiivi

Motiiveista voidaan ennustaa komennuksen onnistuminen. Henkilön motiiveista voidaan päätellä, mitkä ovat työntekijän suurimmat intressit lähteä komennukselle. Jos nämä intressit vastaavat yrityksen omia motiiveja, voidaan olettaa, että hakija on hyvin perillä tehtävästään ja on innostunut siitä. Yhteiset intressit ja motivaatio antavat yritykselle merkin komennuksen mahdollisesta onnistumisesta. Tämän vuoksi on hyvä, että työnantaja ottaa ensin selvää työntekijän motiiveista, miksi lähteä ulkomaankomennukselle. Motiiveina eli lähtöpäätökseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi sopiva elämäntilanne, vaikutus urakehitykseen, kielitaidon parantuminen, kansainvälisen kokemuksen saaminen, palkka ja muut taloudelliset edut, matkustusmahdollisuus, maailmankuvat avartuminen tai nykyisestä elämäntilanteesta pakeneminen. Ulkomaankomennus voi olla myös osa yrityksen urakiertoa. Seikkojen tärkeysjärjestys vaihtelee jokaisen ihmisen kohdalla. Taloussanomien artikkelissa haastateltavana olleen kauppatieteiden tohtori Maija Tahvainen näkee ulkomaankomennuksen päälimmäisten motiivien olevan kansainvälistymisen halu, uudet kokemukset, ammatillinen kehittyminen ja urakehitys. Tahvaisen mukaan taloudelliset syyt tulevat vasta näiden jälkeen. Myös Saviaron ja Helaniemen kirjoittamassa teoksessa ”Kun työ vie maailmalle” tähdennetään henkilökohtaisten uratavoitteiden painavan motiiveissa enemmän kuin raha-asiat. (Kalajoki 2002; Saviaro & Helaniemi 2006, s. 21.)

## 2.6 Tuki

Tuki on ekspatriaatille tärkeä koko komennuksen ajan. On tärkeää, että ekspatriaatti saa tukea niin kohdemaasta kuin kotimaasta ja kotiorganisaatiossa, jotta suhteet kotimaahan eivät katkeaisi komennuksen ajaksi. Tukiverkoston rakentaminen kohdemaassa alkaa usein kollegoista sekä paikallisesta henkilöstöhallinnosta, joista pyydetään apua käytännön asioihin. (Sinkkonen 2008, s. 16–17.)

Yhteyden pitäminen kotimaahan komennuksen aikana on tärkeää myös komennuksen päättymisen kannalta. Jos kotimaahan on pidetty säännöllisesti yhteyttä, myös kotimaahan saapuminen komennuksen jälkeen on luontevaa ja kitkatonta. Komennuksen jälkeen työntekijä voi lähteä uudelle komennukselle tai lokalisoitua eli asettua kohdemaan pysyväksi työntekijäksi. (Sinkkonen 2008, 17.)

## 2.7 Käytännön asiat

Kun ulkomaankomennukselle on löytynyt oikea henkilö ja tämä henkilö on itse myös sitoutunut komennukseen, on käytännön asioiden vuoro. Käytännön asioita ovat ulkomaankomennuspolitiikka, komennussopimus, muuttojärjestelyt, sosiaaliturva- ja eläkeasiat, verotus sekä erinäiset lupa-asiat. Maahanmuuttojärjestelyt hoidetaan kuitenkin kohdemaan viranomaisten antamien ohjeiden mukaan. (Sinkkonen 2008, 15–16.)

Keskustelupalstoista kerätyissä aineistoissa ilmeni, että kolmessa viestissä mainittiin työpaikan avustaneen tai hoitaneen jopa kokonaan komennukselle tarvittavat tärkeät paperit.. (Vauva www-sivut 2012 ja suomi24 www-sivut 2013.)

”Paperisotaa on, vaikka työpaikka siinä avustaakin.”(Vauva www-sivut 2011.)

”Firma hoiti koko perheen viisumien järjestelyn ja itse piti käydä vain USA:n suurlähetystössä "haastattelussa". Viisumit saatiin muutamia päiviä ennen lähtöä kesäkuun lopulla.”(Suomi24 www-sivut 2005.)

” Komennus onkin loistava. Firma on siinä hommassa mukana, hoitaa järjestelyt ja paperisodat. Meikin olemme nyt komennuksella. Firma maksaa ja hoitaa monia asioita.”(Vauva www-sivut 2012.)

Kun käytännön asiat ovat hoidossa, on ekspatriaatin valmentamisen aika. Hyviä keinoja valmentautumiselle on lukea kohdemaasta kertovia kirjoja. Toinen hyvä keino on

myös käydä tutustumassa kohdemaassa ennen ulkomaankomennus alkamista. Valmentautuminen ei kuitenkaan ole vain alkuvalmistelua, vaan se kestää koko komennuksen ajan. (Sinkkonen 2008, 16.)

### 3 ULKOMAAN TYÖSOPIMUS JA VEROTUS

Pääasiassa ulkomaille lähdetään yrityksen ja ekspatriaatin keskenään sopimin ehdoin. Ehdot kirjataan kirjalliseen ulkomaista työsopimusta koskevaan komennussopimukseen. Sopimus sisältää kaikki ehdot muun muassa muutosta, asunnosta ja terveydenhuollosta. Sopimuksessa voidaan huomioida ekspatriaatin lähteminen komennukselle yksin tai perheen kanssa. (Saviarvo & Helaniemi 2006, 23.)

#### 3.1 Ulkomaan työsopimus

Jokainen sopimus on yksilöllinen, sillä komennukset ovat aina yksilöllisiä. Sopimukseen vaikuttaa työtehtävä, asema, komennuksen kesto ja kohdema. Eroja sopimukseen tekevät myös yritykset. Sopimuksen sisällössä on kuitenkin otettava huomioon. (Saviarvo & Helaniemi 2006, 23.):

- kohdema ja paikkakunta
- valta ja vastuusuhteet
- palkka
- verot
- muuttokustannukset ja asettumisraha
- perheenjäsenet
- sairausajan palkka ja muu sairaudenhoito
- eläketurva ja muu sosiaaliturva
- vakuutukset
- työaika ja vapaapäivät

- vuosiloma
- sopimuksen päätyminen
- paluutehtävä

Jos ekspatriaatti työskentelee useissa eri kunnissa tai valtioissa, pitää kaikki kirjoittaa sopimukseen. Sarviaro & Helaniemen (2006, 182) mukaan sopimuksen pääasiallisella sisällöllä tarkoitetaan luetteloa ulkomailla suoritettavista tehtävistä ja niiden lopputuloksesta, jota komennuksella tavoitellaan. Lopputulos voi olla esimerkiksi erilaisten asiakasyhteyksien luominen, markkinaosuuden kasvattaminen tai koulutuksen pitäminen uuden koneen käytöstä.

Sopimukseen on merkittävä ekspatriaatin lähin esimies. Ellei tällaista esimiestä ole kohdemaassa, sopimukseen kirjataan Suomessa lähin oleva esimies. Esimiehen merkitseminen sopimukseen auttaa seuraamaan komennuksen etenemistä sekä yhteydenpitoa isäntäorganisaation ja kotiorganisaation välillä. Tähän kohtaa sopimusta kirjataan myös sopimus komennuksen raportoinnista. (Saviaro & Helaniemi 2006, 182.)

Sopimukseen on merkittävä vuosipalkan määrä, palkassa käytettävä valuutta sekä maksupaikka ja – aika. Sopimukseen kirjataan myös muut kuin rahapalkka eli esimerkiksi luontaisedut ja työsuhdeauto. On myös sovittava noudatetaanko palkassa kotimaan yleiskorotuksia sekä päivärahoja ulkomaille tapahtuvien matkojen osalta. Myös eläkepalkasta sovitaan. Palkassa on hyvä tutkia, riittääkö maksettava nettopalkka elämiseen kohdemaassa. Sopimukseen merkitään myös sairausajan palkkaetuudet. Etuuksissa noudatetaan kotimaan työehtosopimuksen määräystä. Jos sopimuksessa ei kuitenkaan käytetä kotimaan määräyksiä, on niistä sovittava muutoin mahdollisimman selkeästi. Yleensä sairaanhoitokulujen korvaamiseen vaikuttavat kohdemaaja ja sen olosuhteet. (Saviaro & Helaniemi 2006, 182–184; Mäyrä, 1998.)

Sopimuksessa on sovittava asumisjärjestelyistä. Sopimuksessa on oltava ilmoitettu, miten asuminen järjestetään, mitä kustannuksia siitä tulee, onko asunto kalustettu ja miten vuokranmaksu hoidetaan. Sopimuksessa on myös oltava kirjattu yleinen vuokrataso kohdemaassa ja asuntoedun verotus. Jo ennen työsopimuksen allekirjoittamista



voidaan hyvin arvioida muuton kustannukset. Lisäksi työnantaja voi halutessaan maksaa asettumisrahaa, mikä tarkoittaa lähinnä uuden asunnon sisustamiseen tarkoitettua rahaa. (Saviaro & Helaniemi 2006, 183.)

Sopimuksessa käsitellään erikseen verot, vakuutukset ja eläketurva- ja muu sosiaaliturva. Verotusta työsopimuksessa käsitellään siitä näkökulmasta, miten se vaikuttaa tulonmuodostukseen. Sopimukseen sovitaan työeläkevakuutus- ja työttömyysvakuutusmaksut. Lisäksi sovitaan, mitkä vakuutukset ovat voimassa komennuksen ajan. (Saviaro & Helaniemi 2006, 184.)

Työsopimukseen kirjataan työaika ja vapaapäivät. Sekä onko työntekijällä komennuksen ajan säännöllinen työaika sekä miten ylityöt korvataan. Lisäksi sopimukseen tulee kirjata noudatetaanko siinä vapaapäiviä asemamaan lainsäädännön, kalenterin vai yleisen käytännön mukaan. Sopimukseen kirjataan myös vuosiloma eli sen pituus ja lomamatkat. (Saviaro & Helaniemi 2006, 184.)

Yritykset muuttuvat kokoajan organisaatioiden sisällä. Siksi on vaikea ennakoida, mitä organisaatiossa tapahtuu komennuksen aikana. Saattaa tulla tilanteita, jossa samaa työtehtävää ei enää ole olemassa työntekijän palatessa komennukselta. Tämän takia sopimukseen kannattaa kirjata, miten työsuhde tulee komennuksen jälkeen jatkumaan ja mahdollisuuksien mukaan missä tehtävässä ja millä ehdoilla. On myös huomioitava, että sopimus saattaa päättyä ennenaikaisesti tai osapuolten välille saattaa tulla erimielisyyksiä. Nämä kaikki on myös hyvä kirjata sopimukseen. Työsopimus voi päättyä ennenaikaisesti tai se voidaan mahdollisesti purkaa tai irtisanoa. Ristiriita tilanteissa on hyvä kirjata, miten ongelma tulisi ratkaista. (Saviaro & Helanniemi 2006, 185.)

### 3.2 Verotus

Palkan verotuksessa lyhyet ulkomaankomennukset ovat yleensä selkeitä. Palkka verotetaan Suomen lain mukaisesti alle kuuden kuukauden kestäväällä komennuksella. Tämäntyyppinen verotus toimii kuitenkin vain silloin, jos myös työnantaja on suomalainen. Täten työntekovaltiolla ei ole verotusoikeutta. Kotimaahan maksetaan veroja

myös siinä tapauksessa, jos työnantaja maksaa palkan suoraan sen sijaan, että palkan maksaisi kohdemaassa oleva sivukonttori tai tytäryhtiö. Lyhyelle komennukselle on olemassa kuuden kuukauden sääntö. Sääntö tarkoittaa sitä, että suomalainen työnantaja lähettää työntekijänsä ulkomaankomennukselle, joka kestää enintään kuusi kuukautta. Täten ennakonpidätystä ei tarvitse maksaa Suomen valtiolle. (Verohallinnon www-sivut 2011; Euroopan unionin www-sivut 2012.)

Kuuden kuukauden sääntö sisältää kolme ehtoa, jotka pitää täytyä, jotta ennakonpidätystä ei tarvitse maksaa. Ensimmäinen ehto on, että verosopimus ei estä työskentelyvaltiota verottamasta palkkaa eli täten verosopimusta ei ole. Toinen ehto on, että kyseessä on vähintään kuusi kuukautta kestävä yhtäjaksoinen ulkomaantyöskentely. Kolmas ehto on, että työntekijä ei oleskele Suomessa kuin enintään kuusi päivää kuukautta kohden. (Verohallinnon www-sivut 2011.)

Komennukselle lähtijän on hyvä huomioida, että jos verotuksellinen asuinpaikka sijaitsee komennuksen ajan kotimaassa, saatetaan vero periä kahteen kertaan. Tämä kuitenkin yritetään estää kahdenvälisen verosopimusten nojalla hyvittämällä työskentelymaahasi maksamasi verot asuinmaahasi maksettavista veroista tai työskentelymaasasi saamia tuloja verotetaan vain kyseisessä maassa ja asuinmaassa tulot ovat verovapaita. (Euroopan unionin www-sivut 2012.)

#### 4 ELÄKE-, SOSIAALITURVA JA VAKUUTTAMINEN

Ekspatriaatilla täytyy olla eläke- ja sosiaaliturva-asiat kunnossa jo ennen ulkomaille lähtöä. Yleensä työnantaja pitää työntekijän puolesta huolen virallisten papereiden hoidosta. Muuttotilanteissa työnantajan on haettava eläketurvakeskuksesta todistus siitä, että työntekijä on ennen komennukselle lähtöä kuulunut Suomen sosiaaliturvan piiriin. Todistuksella työntekijä pystyy tarvittaessa todistamaan joko työskentelymaahan viranomaisille tai palkanmaksajalle kuuluvansa Suomen sosiaaliturvan piiriin. Todistuksen saatuaan työntekijä saa automaattisesti Kelasta EU-sairaanhoitokortin. Työntekijän työeläkevakuutus kannattaa järjestää Suomeen, jolloin työntekijän tarvitsee asioida vain Suomen eläkelaitoksen ja verottajan kanssa. (Saviaro & Helaniemi 2006, 24; Kelan www-sivut 2011.)

Kaikki työsuhteessa olevat työntekijät kuuluvat Suomessa pakollisen tapaturmavakuutuksen piiriin. Tapaturmavakuutuslaki korvaa myös välittömät matkakustannukset sairaanhoitokustannuksina. (Epävirallisen kolmikantaisen työryhmän selvitys, 2002.)

Työajan ulkopuolelle jäävä aika, vapaa-aika ja lakisääteisen tapaturmavakuutuksen ulkopuolelle jäävä sairastumiset tai kuolemantapaukset, on turvattava erikseen. Työnantaja voi ottaa työntekijälle yksityisiä henkilövakuutuksia tai tapaturmavakuutuslain mukaisia vapaaehtoisia vakuutuksia. Työnantaja voi hankkia nämä vakuutukset joko suomalaisilta tai ulkomaalaisilta vakuutusyhtiöiltä. Kolmantena vaihtoehtona työnantajalle on ottaa työntekijälle vakuutus kansainvälisiltä vakuutusalan meklariyhtiöiltä. Myös työntekijä voi ottaa itselleen vakuutuksen täydentämään sosiaaliturvaa. (Epävirallisen kolmikantaisen työryhmän selvitys, 2002.)

Suomalainen työnantaja on velvollinen vakuuttamaan ulkomailla työskentelevän työntekijänsä kahden vuoden ajan. Sosiaaliturva ja kelan sairausvakuutusturva yleensä riit-

tävät, jos kohdemaassa terveystalvelujen kustannustaso on suunnilleen sama tai hie-  
man matalampi. Sen sijaan esimerkiksi Yhdysvalloissa, työnantajan tulee ottaa ko-  
mennusvakuutus täydentämään kelan vakuutusta, sillä kela korvaa ainoastaan Suomen  
kustannustasoaa vastaavat sairaanhoitokustannukset. Näin tuloksena saattaa olla huo-  
mattava aukko vakuutusturvassa, sillä Yhdysvalloissa sairaanhoitokustannukset ovat  
Suomen tasoon nähden huomattavasti korkeampia. (Bergmanin www-sivut 2012).

#### 4.1 EU-, ETA- maat ja Sveitsi

EU-sosiaaliturva-asetukset muodostavat järjestelmän, joka sovittaa yhteen erimaiden  
sosiaaliturvajärjestelmät. EU:n säädökset kumoavat niiden kanssa ristiriidassa olevat  
kansalliset lait ja niitä sovelletaan vain EU-maiden kansalaisiin, jotka asuvat EU-  
maassa. EU- ja ETA-maissa työskenteleville suomalaisille pätee EU:n sosiaalitur-  
vasäädökset. EU:n talousalueeseen kuuluvat myös Islanti, Liechtenstein ja Norja.  
Työnantajan lähettämät työntekijät EU- tai ETA-maahan tai Sveitsiin säilyvät Suomen  
sosiaaliturvan piirissä. Suomen sosiaaliturvan piirissä voi pysyä, jos komennus ei kestä  
yli viittä vuotta. Ehtona tähän kuitenkin on, että työntekijä pysyy samalla työnantajalla  
kuin lähtiessäänkin ja että työntekijä on lähtiessään kuulunut Suomen sosiaaliturvan  
piiriin. Sveitsi ei kuulu EU- tai ETA-maihin, mutta sen lainsäädännössä sovelletaan  
lähes samanlaisia sääntöjä kuin EU- ja ETA-maissa. ETA-maita ovat Alankomaat,  
Belgia, Bulgaria, Espanja, Irlanti, Islanti, Iso-Britannia, Italia, Itävalta, Kreikka, Kyp-  
ros, Latvia, Liechtenstein, Liettua, Luxemburg, Malta, Norja, Portugali, Puola,  
Ranska, Romania, Ruotsi, Saksa, Slovakia, Slovenia, Suomi, Tanska, Tšekki, Unkari  
ja Viro (Tullin www-sivut 2013; Eläketurvakeskuksen www-sivut 2012; Tanner 2002,  
20; Saviaro & Helaniemi 2006, 24; Kelan www-sivut 2013).

EU:n sosiaaliturva-asetusta voidaan soveltaa sairausetuuksiin, äitiysetuuksiin ja vas-  
taavasti isyysetuuksiin, työkyvyttömyysetuuksiin, vanhuusetuuksiin, perhe- ja eläke-  
etuuksiin, työtapaturma- ja ammattietuuksiin, kuolemantapauksiin, työttömyysetuuk-  
siin, varhaiseläke-etuuksiin ja perhe-etuuksiin. Asetus koskee kuitenkin vain lakisää-

teistä sosiaaliturvaa. Euroopan maissa on yleisesti käytössä työehtosopimukseen perustuvat eläkejärjestelmät. Nämä järjestelmät jäävät kuitenkin asetuksen ulkopuolelle. (Eläketurvakeskuksen www-sivut 2012.)

#### 4.2 Sosiaaliturva sopimusmaassa

Sosiaaliturvasopimus on Suomen ja jonkun toisen maan kahdenkeskinen sopimus sosiaaliturvasta. Sopimuksen säännökset koskevat maiden välillä liikkuvien henkilöiden sosiaaliturvaa. Suomella on kahdenkeskisiä sopimuksia Australian, Pohjoismaiden, Chilen, Israelin, Kanadan, Quebecin ja Yhdysvaltojen kanssa. Lisäksi Suomella on erillinen sairaanhoitosopimus Australian kanssa. Sosiaaliturvasopimus ei kata läheskään kaikkea, mitä esimerkiksi EU:n sosiaaliturva-asetus kattaa. Kuitenkin kaikki sopimukset kattavat eläkkeen. Lakisääteistä tapaturmavakuutusta tai suurinta osaa KELA:n etuuksista ei kata sopimukset Yhdysvaltojen, Kanadan ja Quebecin kanssa. Komennukselle lähtevä työntekijä voi kuulua lähtömaansa sosiaaliturvan piiriin, jos komennus kestää enintään kolme vuotta (Chile, Israel, Kanada ja Quebec) tai viisi vuotta (Yhdysvallat ja Australia). (Eläketurvakeskuksen www-sivut 2012.)

Suomen ja Intian välille solmittiin sosiaaliturvasopimus 12.6.2012. Suomen eduskunta on hyväksynyt Suomen ja Intian välisen sosiaaliturvasopimuksen 17.10.2013. Tasavallan presidentti puolestaan allekirjoitti sopimuksen 25.10.2013. Sopimus tulee voimaan, kun Intia on hyväksynyt sen. Suomen ja Intian välinen sopimus koskee lähinnä eläkkeen maksamista. Täten sopimuksessa on sovittu, että Intiassa työskentelevä suomalaisen työnantajan lähettämä työntekijä pysyy sopimuksen mukaan Suomen työeläkejärjestelmän piirissä viiden vuoden ajan. Samalla periaatteella toimitaan sopimuksen mukaan myös toisin päin. Sopimuksella pyritään välttämään erityisesti yrityksen maksamia kaksinkertaisia eläkemaksuja. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut 2012; Valtioneuvoston www-sivut 2013.)

### 4.3 Israel, Quebec, Kanada, Yhdysvallat ja Australia

Keskeisin tarkoitus sosiaaliturvasopimuksille on välttää kaksinkertainen vakuuttaminen eli vakuuttaminen sekä työskentely- että lähtömaassa sekä ansaittujen eläkkeiden maksaminen myöhemmin asuinvaltiossa. Israelin kanssa sovitun sopimuksen pääperiaate on, että työntekijä säilyy lähtömaan vakuutuksen alla, jos työ kestää enintään kolme vuotta. Poikkeuksena julkisyhteisön palveluksessa lähtevät säilyvät lähtömaan vakuutuksessa koko ulkomailla työskentelyn ajan. Julkisyhteisöön kuuluvat Suomen julkishallintoa toteuttavat talousyksiköt. Näitä ovat valtion- ja kunnanhallinto, kunta- yhtymähallinto sekä Ahvenanmaan maakuntahallinto. (Tilastokeskuksen www-sivut 2013; Manninen 2005, 125.)

Kanadan sopimus koskee vain ja ainoastaan eläkkeitä. Sairaanhoidetuudet myönnetään vain Kanadan kansallisten säännösten mukaan. Komennuksella oleva työntekijä on kotivaltionsa vakuutuksessa ensimmäisen 24 kuukauden ajan työskennellessään Kanadassa. Aikaa voi kuitenkin pidentää asianomaisten viranomaisten välisellä sopimuksella. (Manninen 2005, 125.)

Suomella ja Quebecilla on erillissopimus, vaikka maantieteellisesti Quebec kuuluu Kanadaan. Suomen ja Quebecin välinen sopimus on laajempi kuin Suomen ja Kanadan välinen sopimus. Sopimus kattaa työeläkkeet, työtapaturmiin liittyvät etuudet, maatalousyrittäjien tapaturmavakuudet, yleiset sairaanhoito- ja kansanterveyspalvelut, työnantajan sosiaaliturvamaksut ja sairausvakuutuksen. Sopimus ei kuitenkaan enää sovellu äitiys-, isyys- ja vanhempainrahaan. Komennukselle lähtevät työntekijät säilyvät kotimaansa vakuutuksen piirissä ensimmäiset 36 kuukautta. Jatkoaikaa voi kuitenkin saada erikoisluvalla. (Manninen 2005, 125.)

Yhdysvaltojen kanssa tehty sopimus koskee eläkkeitä, sairaus- ja vanhempainvakuutusta sekä lapsilisiä. Yhdysvaltojen kanssa tehty sopimus ei kuitenkaan Kanadan tavoin koske sairaanhoitoa, vaan tätä voi saada ainoastaan USA:n kansallisten säännösten nojalla. Komennuksella olevat työntekijät pysyvät Suomen vakuutuksen alaisina, jos komennusaika ei kestä yli viittä vuotta. Poikkeuslupahakemusten avulla työntekijä

voi erityistilanteissa pysyä Suomen sosiaaliturvan piirissä pidempäänkin. (Manninen 2005, 126.)

#### 4.4 Muissa maissa

Jos työntekijä lähetetään maahan, jossa ei ole maiden välistä sosiaaliturva sopimusta, kuten Venäjä tai Aasia, sosiaaliturva-asioita ei tällöin ole koordinoitu, vaan työntekijä joutuu soveltamaan sekä Suomen että kohdemaan säädöksiä. Usein ongelmana ilmenee maksujen maksaminen kaksinkertaisesti. Sen vuoksi työnantajan tulisi selvittää omat velvollisuutensa huolellisesti. Lähtökohtana ulkomaankomennukseen muussa kuin sopimusmaassa on, että työntekijä kuuluu Suomen sosiaaliturvan piiriin, mikäli komennus kestää enintään vuoden. (Bergmanin www-sivut 2012.)

## 5 EKSPATRIAATTI UUDESSA KULTTUURISSA

Suomi sanakirja (2013) määrittelee kulttuurin tietylle kansalle tai ihmisryhmälle ominaisiin tapoihin ja perinteisiin. Kulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Nämä tasot ovat kulttuurillinen arkitaso, kulttuurilliset sovellukset ja puhtaaksiviljelty kulttuuri. Mikään kulttuuri ei ole toista parempi tai huonompi, vaan ne ovat erilaisia. Kulttuurien kohtaaminen voi johtaa joko konfliktiin niiden välillä tai uusiin toimintatapoihin. (Lähdesmäki 2011; Suomi sanakirjan www-sivut 2013.)

Ulkomaankomennuksella olevalle ekspatriaatille tulee tutuksi kaikki kolme kulttuurin eri tasoa. Yleisin tunnettu taso on kulttuurin arkitaso, mikä käsittää sen, mitä havaitsemme, kun syömme, siirrymme paikasta toiseen, saamme puhelun tai teemme jotain muita arkisia toimenpiteitä. Arkitaso tarkkailee yleisesti kulttuurinpiirteitä esimerkiksi ruokaa, kulkuvälineitä ja vaatteita. (Opetushallituksen www-sivut 2010.)

Kulttuurilliset sovellukset ja puhtaaksiviljelty kulttuuri ovat molemmat enemmän henkisiä sisällöltään. Kulttuurilliset sovellukset pitävät sisällään ilmiöitä, jotka saattavat nivoutua arkielämään. Esimerkiksi koulutus, media, muoti ja kilpaurheilu ovat kulttuurillisia sovelluksia. Kulttuurilliset sovellukset ovat usein taiteeseen tai tieteeseen liittyviä. Puhtaaksiviljelty kulttuuri etsii uusia tai ainutlaatuisia henkisiä sisältöjä ja pyrkii kartuttamaan pysyvää yhteistä perintöä. (Opetushallituksen www-sivut 2010.)

Kulttuurin voi ajatella myös sipulina ja sen kerroksina. Päälimmäinen kerros on kaikkia niitä tuotteita, mitä voidaan havaita. Se käsittää asioita, joita voidaan nähdä, kuulla, tuntea, maistaa ja haistaa. Päälimmäisen osan jälkeen tulevat symbolit, joita ovat värit ja liput. Kolmas kerros sisältää niin sanotut ”sankarit”, joka käsittää maan johtajat ja muuta vaikutusvaltaiset ihmiset maassa. Neljäs kerros ovat normeja ja ihmisen käyttäytymismalleja. Viides kerros puolestaan arvoja, jotka käsittävät ajatusmallin. Viimeinen kerros sisältää alitajunnan. Tämä kehittyy jo lapsesta pitäen. Mitä syvemmälle kerroksissa mennään sitä vaikeammin sitä on havaittavissa. (Bakker 2013.) Monet kulttuurilliset ominaispiirteet ovat juuri sellaisia, mitä me emme itse havaitse. Saatamme toimia omasta mielestämme normaalisti, kun taas joku muu ajattelee toiminnan olevan outoa. Ekspatriaatti pystyy itseään tarkastelemalla havaitsemaan omia kulttuurillisia piirteitä, jotka meihin on kasvatuksessa rakennettu.

Aina uuteen kulttuuriin matkaavalle ja siellä pitemmän aikaa oleskelevalle saattaa syntyä kulttuurishokki. Kulttuurishokki on reaktio, jonka ihminen kokee joutuessaan uuteen ja tuntemattomaan ympäristöön. Se on kahden eri kulttuurin välinen yhteentörmäys. Kulttuurishokissa on eri vaiheita. Kulttuurishokissa haastavinta on, jos vaiheet tulevat perheenjäsenille eri aikaan. On myös huomattava, että kulttuurishokin vaiheet ovat hyvin yksilöllisiä. (Lehtonen 2009, 14; Suomen evankelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013.)

Ensimmäinen vaihe kulttuurishokissa kutsutaan nimellä kuherruskuukausi. Kuherruskuukauden aikana ihminen on turistimaisen utelias ja asioihin suhtaudutaan mutkattomasti. (Suomen evankelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013.) Uudessa maassa kaikki on erilaisempaa kuin omassa maassa, joten ihmisille tulee pakonomainen tarve tutkia ympäristöä. Tällöin uutta ympäristöä ei nähdä ahdistavana, vaan se saattaa olla virkistävä.



Ensimmäisen vaiheen jälkeen tulee sokkivaihe. Sokkivaihe tyypillisesti kehittyy vähitellen. Sokkivaihetta saattaa olla vaikea havaita, sillä ihminen, jolla on sokkivaihe, on yleensä ulkoisesti hyvin normaalin oloinen. Kuitenkin ihminen saattaa olla sisäisesti surullinen, huolestunut ja alakuloinen. (Evangelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013.)

Seuraavassa reaktiovaiheessa ihminen on jo totaalaisesti kyllästynyt uuteen maahan ja kaikki tässä maassa ärsyttää. Kotiinpaluu tuntuu ihmisestä houkuttelevalta. (Evangelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013.) Kun olin itse Hollannissa vaihto-opiskelijana, huomasin portugalilaisessa asuintoverissani vastaavanlaisia muutoksia. Vaikka olimme Hollannissa vain neljä kuukautta, pystyin tunnistamaan asuintoverini muuttuvia tunnetiloja. Ensimmäisinä kuukausina hän oli oikein innoissaan Hollannista ja kertoi haluavansa myös töitä sieltä. Pikku hiljaa ajatus Hollannissa olosta kuitenkin alkoi hänestä tuntumaan kaukaiselta, koska hän alkoi jo kahden kuukauden jälkeen toivomaan olevansa kotona. Hän kertoi minulle monesti päivän aikana, kuinka jo odottaa kotiin pääsyä ja varasi paluuliput hyvissä ajoin. Hän myös vietti kaiken vapaa-aikansa huoneessaan yksin samalla puhuen perheensä kanssa netin välityksellä. Häntä ei enää kiinnostanut tulla muiden mukaan viettämään aikaa, vaan oli mieluummin yksin huoneessaan.

Kulttuurishokissa on kuitenkin myös neljäs vaihe. Neljättä vaihetta kutsutaan tasaantumisvaiheeseen. Tasaantumisvaiheessa henkilön elämä uudessa maassa alkaa tasaantua ja hän löytää taas positiivisia puolia uudesta kulttuurista. (Evangelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013.)

Kulttuurishokkia voi kuitenkin lieventää varautumalla jo etukäteen siihen, mitä on vastassa. Hyvä keino tähän on esimerkiksi aloittaa tutkimalla uuden kohteen julkisten liikennevälineiden käyttöä. (Euroopan Unionin www-sivut 2012.)

Sopeutumista uuteen kulttuuriin ja uuteen asuinympäristöön edesauttavat sosiaaliset kontaktit. Kotimaassa työntekijällä on yleensä kaksi erilaista sosiaalista verkostoa. Ensimmäinen verkosto on työpaikalla ja toinen on henkilökohtaisempi vapaa-aikaan kuuluva verkosto. Pitempiaikaisessa ulkomaanoleskelussa ensimmäinen verkosto eli työ-

paikka muodostuu helposti, mutta toista verkostoakaan ei saa unohtaa. Paikallisiin ihmisiin tutustuminen edesauttaa ekspatriaatin sopeutumista uuteen ympäristöön. Tähän auttaa myös kohdemaan kielen oppiminen edes muutamalla lauseella. (Fennian www-sivut 2012.)

Kulttuurin mittauksessa on erilaisia käsityksiä. Tässä työssä käytetään kahden hollantilaisen tutkijan käsityksiä siitä, miten kulttuureita mitataan ja miten ne näin ollen eroavat toisistaan. Ensimmäinen näistä Geert Hofstede erottaa kulttuurit kuudella eri mittarilla. Nämä ovat yhteisökeskeisyys, yksilökeskeisyys, erot valtaetäisyydessä, maskuliininen vai feminiininen, miten epävarmuutta käsitellään ja lyhyen- ja pitkän välin orientaatiot. Tässä työssä ei kuitenkaan esitellä kuudetta mittaria tarkemmin, koska se ei ole saanut vielä tarpeeksi tunnustusta, jotta sitä voisi käyttää hyväksyttävänä mittarina. (Bakker 2013; UK essaysin www-sivut 2009; Severidit 2013 29.10).

Geert Hofstede on kuuluisa hollantilainen psykologi, joka oli ensimmäisten joukossa tutkimassa kulttuurien eroavaisuuksia. Hofstede on nykyään alansa tunnetuin tutkija. (Severdit 2013.) Opinnäytetyöhön oli loogista valita Hofsteden mittarit, koska ne ovat kansainvälisesti tunnettuja ja hyväksytyjä.

Trompenaars Hampton-Turner-yhtiön toimitusjohtaja Fons Trompenaars, joka tunnetaan kirjastaan ”Riding the waves of culture”, erottaa kulttuurit seitsemällä eri mittarilla. Hän myös aloittaa erojen mittaamisen yksilökeskeisellä ja yhteisökeskeisellä työ-kulttuurilla, mutta jatkaa sitten universalismiin ja partikularismiin. Muita erottavia tekijöitä ovat, Trompenaars mielestä, affektiivinen ja neutraali kulttuuri sekä se, miten käsittelemme nimikkeitä, aikaa ja luontoa. (Bakker 2013.)

Trompenaars oli ensin Hofsteden oppilaana, josta hän myöhemmin alkoi itse työstää kulttuurien mittareita. Trompenaars valittiin tähän työhön, koska hänen ajatukset ovat hyvin lähellä Hofsteden ajatuksia, mutta mittareissa on havaittavissa myös muunlaisia eroja. Toisena tärkeänä tehtävänä on se, että myös Trompenaars on kansainvälisesti hyväksytty tutkija.

## 5.1 Yksiaikaisuus ja moniaikaisuus

Suomessa ja useissa muissa Pohjoismaissa sekä Englannissa ja Saksassa on tapana suorittaa annetut tehtävät yksi kerrallaan. Tapana on myös noudattaa aikataulua ja tarpeen tullen kiristää työtahtia. Moniaikaisessa aikakäsityksessä toiminta on päinvastainen. Moniaikaisen aikakäsityksen piiriin kuuluvat vahvasti latinalaisamerikkalaiset, afrikkalaiset, arabit, espanjalaiset sekä portugalilaiset. Moniaikaisessa kulttuurissa tehtäviä tehdään samanaikaisesti. Moniaikaisen kulttuurin hyviä puolia on, että se on herkkä reagoimaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin sekä, että se on joustava. Negatiivisia puolia taas ovat, että tehtävien suorittamiseen kuluu enemmän aikaa kuin yksiaikaisessa kulttuurissa. (Kookas inc. www-sivut 2012.) Omakohtainen esimerkkini kulttuurien kohtaamisesta tapahtui projektiryhmäni kesken vaihto-opiskeluni aikana vuonna 2013 Hollannissa. Projektiryhmässä oli kuusi jäsentä: neljä Hollannista, yksi Suomesta ja yksi Portugalista. Suomalaiseen ja hollantilaiseen kulttuuriin kuuluu, että asiat hoidetaan yksi kerrallaan ja näin päästään eteenpäin. Portugalilainen toimi työryhmän johtajana eikä voinut ymmärtää yksiaikaisuutta. Toinen konflikti ryhmässä tapahtui, kun yksi hollantilainen estyi tulemasta kokoukseen. Portugalilainen ryhmän johtaja oletti, että tämä hollantilainen alainen tulee häneltä kysymään, mitä kokouksessa tapahtui, kun taas hollantilainen oletti, että on esimiehen tehtävä kertoa hänelle, mitä on tapahtunut.

## 5.2 Yksilö- vai yhteisökeskeinen

Yksilökeskeisyys ja yhteisökeskeisyys myötäilevät voimakkaasti yksiaikaista ja moniaikaista aikakäsitystä. Täten hyvin yksilökeskeisiä maita ovat Pohjois-Amerikka sekä Suomi. Yhteisökeskeisiä maita ovat usein Kiina ja Lähi-idän maat. Yksilökeskeinen työkuulttuuri tarkoittaa sitä, että se on hyvin keskittynyt yksilön suorituksiin ja yksilön henkilökohtaiseen panokseen työhön. Yksilökeskeisessä arvostetaan myös yksilön henkilökohtaista luovutusta. Yksilöllä on vapautta ja vastuuta sekä oma mielipide. Yksilökeskeisessä kulttuurissa ihmissuhteet ja kuuluminen tiettyyn ryhmään eivät ole

tärkeitä, vaan tällaisessa kulttuurissa korostetaan yhdenvertaisuutta, omia ansioita ja selkeitä sääntöjä. (Bakker 2013; Kauri 2012; Kookas inc. www-sivut 2012.9

Yhteisökeskeinen työkuulttuuri puolestaan on hyvin sosiaalisesti hierarkkinen. Suurin osa maailman kulttuureista on kollektiivisia. Jos ekspatriaatti on esimiesasemassa yhteisökeskeisen kulttuurin omaavassa maassa, tulisi hänen muistaa kehumistilanteessa jakaa kehuja kollektiivisesti koko työryhmälle. Yhteisöhenkisessä kulttuurissa painottuu syvästi yhteisöhenkisyys ja yhteenkuuluvuus. Yhteisön etu korostuu yksilön etua korkeammalle. Yhteisöltä myös odotetaan tukea ja sitä arvostetaan. Yhteisöllisessä kulttuurissa tavoitteena on säilyttää sopu ja sopeutua sosiaaliseen rooliin. Myös emeritus professori Geert Hofstede ja Fons Trompenaars määrittelevät kulttuurin jakoa yksilöllisyyteen ja yhteisöllisyyteen (Bakker 2013; Kauri 2012; Kookas inc. www-sivut 2012).

### 5.3 Valtaetäisyys

Hofstede otti huomioon kulttuurieroissa valtaetäisyyden. Valtaetäisyydellä tarkoitetaan työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta. Suomi ja muut Skandinaaviset tasa-arvomaat ovat tunnettuja siitä, että niillä on pieni valtaetäisyys. Etelä-Euroopassa, Latinalaisessa Amerikassa, Venäjällä sekä Arabimaissa valtaetäisyys on puolestaan suuri. Käytännössä pienen valtaetäisyyden omaavissa maissa esimies on helposti lähestyttävä ja hän neuvottelee alaisensa kanssa sekä toivoo alaisilta oma-aloitteellisuutta että palautetta omasta toiminnastaan. Suuren valtaetäisyyden omaavissa maissa esimies antaa alaisilleen yksityiskohtaiset ohjeet ja työ on valvottua. (Kauri 2012; Jyväskylän yliopiston www-sivut; Bakkeri 2013.)

Tronpenaars mainitsee jaottelussaan myös statuksen merkityksen yhteiskunnassa. Joissakin yhteiskunnissa statuksen merkitys on suurempi ja se vaikuttaa henkilön ihmissuhteisiin. Yhteiskunnissa, joissa statuksen merkitys on pienempi, ihmissuhteet perustuvat yleensä ihmisen kunnioittamiseen perustuen henkilön tietotaitoon tai saavutuksiin. Vastaavasti vastakkaisessa yhteiskunnassa työpaikoilla käytetään statuksia ja tällainen yhteiskunta kunnioittaa ihmisten välistä hierarkiaa. Kuitenkin esimerkiksi Saksassa on tapana tervehtiessä aina mainita titteli. (UK essaysin www-sivut 2009.)

Suhtautuminen naisiin on myös kulttuurista riippuen erilainen. Johtoasemassa olevia naisia on nykypäivänä ja tulevaisuudessa yhä enemmän. Länsimaisen ajattelumallin mukaan tämä on hyvä asia, mutta on maita ja kulttuureja, jossa naisen asema ei ole yhtä hyvä ja naisia ei arvosteta. Näissä yhteiskunnissa ajatellaan, että nainen ei voi johtaa miestä eikä myöskään nuori vanhempaa. Kohtaaminen tällaisen kulttuurin kanssa johtaa yleensä konfliktiin. (Lähdesmäki 2011.)

#### 5.4 Maskuliininen vai feminiininen yhteiskunta

Hofstede ottaa esille myös maskuliinisuuden ja feminiinisuuden. Hän jakaa kulttuurit maskuliinisiin maihin. Esimerkiksi Saksa jaotellaan maskuliiniseksi ja Suomi feminiiniseksi. Maskuliininen ja feminiininen yhteiskunta eroavat toisistaan siten, että sosiaalisella tasolla maskuliininen yhteiskunta on enemmän egolähtöinen, raha ja materiaalit ovat tärkeitä sekä elämä on enemmän työpainotteista. Feminiinisessä yhteiskunnassa sosiaalinen elämä on enemmän ihmisten välisiin suhteisiin perustuva, jossa pidetään tärkeänä elämän laatua sekä ihmisiä. Feminiininen yhteiskunta ajattelee myös, että työ tulee elämänehtojen mukaan. (Andrews Universityn www-sivut 2013; Bakker 2013.)

Työelämässä nämä erot näkyvät erityisesti palkkaeroina sukupuolten välillä. Naiset saattavat saada samasta työtehtävästä vähemmän palkkaa kuin miehet. Maskuliinisessa yhteiskunnassa naisia on vähemmän esimiestehtävissä kuin miehiä. Kolmas huomattava ero näiden kahden välillä työelämässä on, että maskuliininen yhteiskunta pitää korkeampaa palkkaa parempana vaihtoehtona, kun taas feminiininen yhteiskunta suosii lyhyempää työaikaa. (Andrews Universityn www-sivut 2013.)

#### 5.5 Lyhyen- ja pitkänvälin orientaatiot

Hofstede jakaa kulttuurit lyhyeen ja pitkään aikaväliin: ”short- and long term oriented”. Näiden kahden yhteiskunnan merkittäviä eroja löytyy työkuulttuurin ihmissuhteista. Esimerkiksi pitkän aikavälin kulttuurissa ihmissuhteet määräytyvät statuksen mukaan, kun taas lyhyen aikavälin kulttuurissa status ei ole mikään suuri este ihmissuhteissa. Pitkän aikavälin omaavassa kulttuurissa ihmissuhteet ja markkinatilanne ovat tärkeitä, kun taas lyhyen aikavälin yhteiskunnassa lopputulos ratkaisee. (Andrews Universityn www-sivut 2013.)

## 5.6 Universalismi ja partikularismi

Trompenaars määrittelee kulttuurin seitsemällä eri jakoperusteella. Yksi niistä oli jo edellä mainittu yhteisö- ja yksilökeskeisyys. Seuraavaksi Trompenaars määrittelee kulttuurin universalismiin ja partikularismiin (Bakker 2013).

Suurin ero näiden kahden välillä on, että universalismissa on sääntöjä ja samat säännöt koskevat kaikkia riippumatta siitä, mikä henkilön asema on työyhteisössä. Partikularismissa taas tärkeintä on henkilöiden välinen suhde tietyssä tilanteessa. Esimerkkinä voimme tarkastella tilannetta, jossa kaksi ystävää ovat autoajelulla, toinen kuskina ja toinen kyydissä. Kuski ajaa autolla ihmisen yli. Universaalissa yhteiskunnassa, jossa kaikilla on samat säännöt, kyydissä ollut yleensä sanoisi asian niin kuin se meni eli kuski ajoi ihmisen päältä. Partikularistisessa yhteiskunnassa, jossa ihmissuhteet ovat tärkeämpiä, kyydissä ollut todennäköisesti valehtelisi ystävänsä puolesta siksi, että ystävä ei joutuisi pulaan. Tämä myös merkitsee sitä, että universaalissa yhteiskunnassa totuutta arvostetaan enemmän, kun taas partikularismissa luottamus ihmisten välillä on tärkein. (Stanford Universityn www-sivut 2013; Bakker 2013.)

## 5.7 Affektiivinen ja neutraali

Kolmanneksi Trompenaars jakaa kulttuurit affektiiviseen ja neutraaliin yhteiskuntaan. Oleellinen ero näiden kahden välillä on, että affektiivisessa yhteiskunnassa tunteiden näyttäminen on avoimempaa kuin neutraalissa yhteiskunnassa. Affektiivisessa yhteiskunnassa ajatellaan, että tunteita ei pidä tai tarvitse piilotella, kun taas neutraalissa kulttuurissa liika tunteiden näyttäminen saatetaan tulkita innostuneena ja liian tunteellisenä. Neutraali yhteiskunta näkee liian tunteiden näyttämisen epäsopivana. (UK essaysin www-sivut 2009.)

## 5.8 Muutokset ympäristössä

Luonnon ja ympäristön tulkitseminen eri yhteiskunnissa voidaan jakaa sisäisiin tekijöihin ja ulkoisiin tekijöihin. Muutokset ympäristössä saatetaan tulkita siten, että nämä muutokset tapahtuvat aina seurauksena jostain ihmisten käyttäytymisestä. Tällainen ajattelutapa kuuluu sisäisiin tekijöihin. Esimerkkiyhteiskuntana voidaan pitää Yhdysvaltoja. Toisenlaisessa yhteiskunnassa ympäristön muutokset muovaavat ihmisen tulevaisuutta ja siihen ei nähdä olevan mitään kontrollia. Tällaisia maita ovat useat Aasian maat. (UK essaysin [www-sivut 2009](#).)

## 5.9 Sinuttelu vai teitittely

Kukaan ei ole synnynnäisesti kohtelias, vaan kohteliaisuus opitaan. Ulkomaalaisen silmissä suomalainen puhetapa saattaa olla epäkohtelias. Tämä johtuu siitä, että suomalaiset ovat yleensä suorasanaisia. (Tapakouluttaja neuvoo: Näin vältät käytösvirheet tutuissa matkakohteissa 2011.)

Suomessa sinuttelu on paljon yleisempää kuin teitittely. Useissa maissa kuitenkin käytetään enemmän teitittelymuotoa, sillä sinuttelu koetaan yleensä loukkaavaksi. Esimerkiksi Saksassa sinuttelua käytetään vain perhe- ja ystäväpiirissä sekä opiskelijoiden kesken. Myös alle 16-vuotiaita lapsia teititellään. Muita esimerkkimaita, joissa teititellään yleisesti, ovat Venäjä, Ranska, Espanja ja monet Aasian maat. Yleisesti sinuttelu- ja teitittelyperiaate menee niin, että mitä hierarkkisempi yhteiskunta on, sitä yleisempää on teititellä (Söderholm 2012; Oulun yliopiston [www-sivut 2000](#)).



## 6 VIERAAT KULTTUURIT

Työntekijää saattaa aluksi hämmentää uuden työmaan tapakulttuuri. Opinnäytetyössä esitellään Japani ja Saksa. Maat ovat keskeisiä liiketoiminnan, erityisesti teknologian, kannalta ja sijaitsevat eri maanosissa. Maat valittiin työhön, koska ne ovat kaksi hyvin erilaista maata ja niiden työkulttuurit eroavat toisistaan huomattavasti. Saksa on esimerkkinä siksi, että se sijaitsee Euroopassa ja sitä pidetään yleisesti samanlaisena kuin Suomea. Saksa esimerkiksi halutaan osoittaa, että vaikka maa sijaitsee Euroopassa, se ei välttämättä tarkoita, että sillä olisi samantyyppiset toimintatavat kuin Suomessa.

Japani on esimerkkinä sen takia, että se on yleisesti Aasiassa hyvin teknologia painotteinen yhteiskunta ja sillä on pitkät perinteet yritysmaailmassa. Japani on myös mielenkiintoinen kulttuurillisena vertailukohtena. Maa on osittain tuntemattomampi ja käytösnoormeiltaan monimutkikkaampi kuin esimerkiksi Yhdysvallat.

Vuonna 2012 tilastokeskuksen teettämän artikkelin mukaan vuonna 2010 lähes 5000 suomalaista yritystä toimi kansainvälisesti. Suomalaiset yritykset ovat kansainvälistymisen myötä perustaneet tehokkaasti tytäryrityksiä muualle maailmaa. Suurin osa tytäryhtiöistä sijaitsee yhä vanhoissa EU-maissa, joihin esimerkiksi Saksa lukeutuu. Täten myös ulkomaankomennusten määrä on noussut. Tytäryhtiöiden määrän kasvua perusteltiin osittain tuotannon siirtymisellä Kiinaan. Yritykset pyrkivät mukailemaan suurten monikansallisten yritysten toimintamallia (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2012).

### 6.1 Japani

Japanilaisilla on paljon kokemusta ulkomaalaisista työntekijöistä ja he ovat tietoisia, että ulkomaalaisen saattaa olla vaikea aluksi työskennellä Japanissa. Japani on jo valmiiksi yhteisökeskeinen ja yksimielisyys keskustelun aiheista virallisissa tapaamisissa on jo päätetty etukäteen ennen palaveriä. Näin yritetään välttää turhat konfliktit tiimien sisällä. Japanissa tärkeintä ryhmätyöskentelyssä on säilyttää kasvot muiden työnteki-

jöiden edessä. Tämä johtaa siihen, että työntekijät ovat yleensä nöyriä ja vaatimattomia. Liiallinen itsensä edustaminen nähdään lapsellisena. Japanilaisilla on tapana seurustella muiden työryhmässä olijoiden kanssa työpäivän jälkeen, koska suhteet ovat hyvin tärkeitä Japanissa. Yleensä seurustelu tapahtuu ruoan ja juoman merkeissä. (World business cultureen www-sivut 2012; Kwintessentialin www-sivut 2013)

Kommunikointi japanilaisten kanssa saattaa aiheuttaa suurimmat konfliktit. Japanissa uuden ihmisen tapaaminen tapahtuu yleensä kolmannen henkilön kautta. Tämä henkilö esittelee kaksi ennestään tuntematonta ihmistä toisilleen. Japanilaiset ovat puhussaan hienovaraisia. Onnistunut kommunikointi japanilaisten kanssa tapahtuu, kun kuuntelija osaa tulkita kuulemastaan tärkeimmät pointit. Japanilaiset eivät sano asioita suoraan niin kuin meillä Suomessa on totuttu, vaan asioita kierrellään. Täten on hyvin tärkeä poimia ne tärkeimmät asiakohdat keskustelusta. Usein on suotavaa tarkistaa vaikkapa kokouksen aikana useaan otteeseen, että kaikki pysyvät mukana ja että epäselvyyksiä ei jää. (World business cultureen www-sivut 2012; Kwintessentialin www-sivut 2013.)

Japanilaisten ”body language” eli kehonkieli on hyvin minimaalista ja tunteiden näyttäminen on vähäistä. Nämä asiat vaikeuttavat yritystä lukea, mitä japanilaiset ajattelevat ja mitä mieltä he ovat. Joillakin japanilaisilla on tapana sulkea silmänsä kokouksissa. Näin he pyrkivät kuuntelemaan intensiivisemmin. (World business cultureen www-sivut 2012; Kwintessentialin www-sivut 2013.)

Yksi tärkeä asia, mikä on hyvä muistaa japanilaisten kanssa toimiessa on se, että he yleensä tuomitsevat ihmiset pukeutumisen perusteella. Tämä tekee pukeutumiskoodista hyvin tärkeitä. Miehellä musta puku, kauluspaita ja kravatti on hyvin yleinen pukeutumistyyli. Naisilta odotetaan hyvin muodollista pukeutumista. Naisen on hyvä muistaa, että Japanissa naiset eivät pidä housuja muodollisena pukeutumisena, vaan esimerkiksi tapaamisissa hame on suotavampi vaihtoehto. (World business cultureen www-sivut 2012.)

Hofsteden tutkimusten mukaan Suomi eroaa Japanista kulttuurillisesti kaikilla viidellä eri mittarilla. Japani on osaksi hierarkkinen yhteiskunta. Japanilaiset tiedostavat oman

paikkansa työyhteisössä ja käyttäytyvät sen mukaan. Japanissa valtaetäisyys työntekijän ja esimiehen välillä on siis suurempi kuin suomalaisessa yhteiskunnassa. (Geert Hofsteden www-sivut 2013.)

Maskuliinisuudessa ja feminiinisyudessa tulee suurin ero Japanin ja Suomen välille. Japani on yksi maskuliinisimmista yhteiskunnista koko maailmassa. Tämä tarkoittaa sitä, että Japanissa työelämässä esiintyy paljon kilpailua työntekijöiden välillä. Japanissa työntekijät ovat parhaimmillaan työssään, kun he saavat kilpailla toisiaan tai toista yritystä vastaan. Maskuliinisuuden huomaa yrityselämässä siten, että Japanissa pyritään täydellisyyteen materiaalisilla ominaisuuksilla esimerkiksi liikelahjoilla ja esitelmillä. Yksi maskuliinisuuden ilmenemistapa Japanissa on esimerkiksi se, että ihmiset ovat hyvin työorientuneita ja siellä on totuttu työskentelemään pitkää päivää. (Geert Hofsteden www-sivut 2013; Bakker 2013.)

Japanissa toimitaan pitkällä aikavälillä, mikä myös eroaa merkittävästi Suomen toiminnasta yhteiskunnassa. Yritysmaailmassa tämän voi huomata suurten sijoitusten määrässä myös talouden laskutilanteissa. Japanilaisille ei ole tärkeintä neljännesvuosittainen voitto, vaan vakaa markkinaosuuden kasvu. Ajatuksena japanilaisilla on, että heillä ei ole tarkoitus tehdä osakkeenomistajille neljännesvuosittaista voittoa, vaan että yritykset palvelevat eri sidosryhmiä ja yhteiskuntaa monien sukupolvien ajan. (Geert Hofsteden www-sivut 2013.)

## 6.2 Saksa

Saksalaiset ovat tiimityöskentelyssä hyvin samalla tasolla kuin suomalaiset. Jokaiselle työryhmän jäsenelle jaetaan tietyt tehtävät, jotka he suorittavat. Saksalaiset luottavat suuresti omaan osaamiseensa näissä tilanteissa ja tehtävät suoritetaan ilman alituista valvontaa. (World business culturen www-sivut 2012.)

Saksalaiset puhuvat suomalaisten tavoin hyvin suoraan. Saksassa suoralla puhumisella viestitään kunnioitusta. Monessa maassa, kuten edellä mainitussa Japanissa, suoraan puhuminen nähdään hyvin loukkaavana. On huomioitava, että sama ajattelumalli on

myös Isossa Britanniassa. Asioiden suoraan sanominen saattaa aluksi kuulostaa siltä, että saksalaisilta puuttuu kyky vähätellä itseään, jolloin saksalaisesta saattaa helposti saada röyhkeän kuvan. Yleensä tämä mielikuva johtuu kuitenkin väärinymmärryksestä. (World business cultureen www-sivut 2012.)

Saksalaiset eivät välitä suhteista niin paljon kuin japanilaiset, vaikka Saksa onkin hierarkkinen työelämässä. Hierarkkisuus Saksassa merkitsee sitä, että kaikki isot päätökset jätetään ylemmän johtoportaahan päätettäviksi. (Kwintessentialin www-sivut 2013.)

Saksassa pukeutumiskoodi ei ole yhtä tiukka kuin esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja Aasiassa. Pukeutuminen on yleensä rentoa ja miehillä saattaa jopa esiintyä urheilutakkeja tavallisten puvun takkien sijaan. Naisilla pukeutuminen ei ole yhtä tiukasti määriteltä kuin aikaisemmassa esimerkkinä Japanissa. Naiset pukeutuvat yleisemmin housuihin kuin hameisiin. (World business cultureen www-sivut 2013.)

Suurin ero saksalaisten ja suomalaisten välille tulee maskuliinisuudessa. Japanin tapaan myös Saksa on hyvin maskuliininen yhteiskunta. Saksalaiset elävät työlleen ja heillä on suuri itsevarmuus omiin työtehtäviin. Esimiesten odotetaan olevan hyvin päättäväisiä ja itsevarmoja. Saksalaiset näkevät tärkeänä myös näyttää omaa statussaan. Status voi ilmetä hienojen autojen, kalliiden vaatemerkkien tai käytössä olevan teknologian avulla. (Geert Hofsteden www-sivut 2013.)

## 7 KOTIINPALUU

Myös paluumuuttajilla esiintyy kulttuurishokkia. Kun ekspatriaatti on työskennellyt ulkomailla muutaman vuoden ajan, voi suomalaiseen kulttuuriin sopeutuminen olla hankalaa. Sopeutuminen takaisin kotimaanhan on prosessi, joka saattaa kestää kahdesta kuukaudesta jopa vuoteen. Tässäkin tapauksessa kotiinpaluuta tulisi valmistella, jotta sopeutuminen olisi helpompaa. Ekspatriaatti tarvitsee jatkuvaa vuoropuhelua Suomen-henkilöstön kanssa, jotta paluu olisi helpompaa ja että ekspatriaatti ei tunne itseään ulkopuoliseksi koti-organisaatiossaan. (Saarilahti 2001; Sinervä 2009.)

Komennuksen aikana kotimainen organisaatio on saattanut muuttua jollakin tavalla. Esimerkiksi kollegasta on voinut tulla esimies tai tutut ihmiset ovat siirtyneet uusiin työtehtäviin. Palaavan ekspatriaatin pitäisi muistaa hyödyntää kansainvälisiä oppeja myös kotimaassa. Työnantajan näkökulmasta komennukselta palaava ekspatriaatti on hyvä resurssi ja investointi. (Fennian www-sivut 2012.)

Vauva.fi-keskustelupalstalta haetuissa viidessä viestissä ulkomaille muuton jälkeen Suomeen paluu oli vaikeinta tai sitä pelätään. Joillekin vastausten mukaan Suomi ei tuntunut enää ihannemaalta vaan sopeutuminen oli onnistunut kohdemaassa ja se tuntui jo kodilta. (vauva www-sivut 2012.)

”Paljon vaikeampaa olikin sitten sopeutua takaisin Suomeen. Eli kannattaa harkita tarkkaan motiivit, miksi haluaa lähteä, ja tehdä heti alusta lähtien selväksi, että minkä pituiseksi ajaksi mennään. Takaisin tulo ei sitten olekaan ehkä niin helppoa.”(Vauva www-sivut 2012.)

”Kaikki sujui hienosti. Sopeudimme hyvin. Vaikeinta oli paluu Suomeen.” (Vauva www-sivut 2012.)

”Monasti on saanut lukea, että ulkomaille muutto ei ole se suurin shokki. Suurempi shokki on palata takaisin kotimaahan ulkomaan komennuksen jälkeen. Uskon tuohon ajatukseen täysin, vaikka takaisin muuttoon on vielä 1,5 - 2,5 vuotta. Ei kait auta muu kuin alkaa siihenkin henkisesti valmistautumaan, ottaen kuitenkin tästä elämän vaiheesta kaiken ilon irti.”(Vauva www-sivut 2012.)

”Hyvää komennusta, ja tervemenoa! Ymmärrän, että on vaikea päätös, mutta Suomeen pääsee aina takaisin. Toinen asia on sitten se, haluatteko enää tulla takaisin.” (Vauva www-sivut 2012.)

## 8 YHTEENVETO

Työntekijän lähettäminen ulkomaankomennukselle on iso prosessi niin yritykselle kuin työntekijälle. Yritys aloittaa ulkomaankomennus prosessin työntekijän rekrytoinnilla. Rekrytoinnissa yrityksen on otettava erityisesti huomioon työntekijän ominaisuudet ja kyvyt selviytyä uudessa työympäristössä.

Työntekijälle prosessi alkaa heti hakuvaiheessa, jolloin työntekijän on jo hyvä miettiä omaa motiivia ulkomaankomennukseen. Työntekijän motiivin tulee olla vahva, sillä komennus ei aina aluksi ole helppo. Tuki on työntekijälle myös tärkeä tehtävä prosessin sekä ulkomaankomennuksen aikana. Vankka tukiverkosto helpottaa työntekijän lähtöpäätöstä sekä oleskelua ulkomailla.

Työntekijän verotuksen, eläke- ja sosiaaliturva sekä vakuutuksen hoitaa yleensä yritys. Keskustelupalstoilta havainnoiduista kommentteista tuli ilmi, että yritys oli yleensä hoitanut kaiken paperityön, mikä helpotti ulkomaille muuttoa. Yrityksen mainittiin hoitaneen paperityön myös perheen puolesta. Työntekijän on kuitenkin hyvä olla tietoinen näistä asioista.

Työntekijä kohtaa matkallaan paljon henkilökohtaisia haasteita. Suurimmaksi osaksi haasteita työntekijälle aiheuttaa uusi kulttuuri, johon sulautuminen voi olla pitkä prosessi. Työntekijä saattaa komennuksen aikana kärsiä kulttuurishokista, mutta tämä on kuitenkin vain ohi menevä vaihe. Keskustelupalstojen kommenttien perusteella kukaan ei ollut kärsinyt kulttuurishokista komennuksella, vaan he olivat sopeutuneet hyvin uuteen ympäristöön.

Kulttuurit jakautuvat Geert Hofsteden mielestä kuuteen eri mittariin, joiden avulla kulttuurien erot pystytään havainnoimaan. Fons Trompenaars jakaa kulttuurit puolestaan seitsemään mittariin. Näiden kahden tutkijan mittareiden yhdistämisellä saadaan kattava paketti kulttuurien eroavaisuuksista. Ekspatriaatin on hyvä tutustua vieraaseen kulttuuriin ennen muuttoa, koska se helpottaa esimerkiksi edellä mainitun kulttuurishokin käsittelyä. Kulttuurien tuntemus myös avartaa katsetta ympärillä olevaan

maailmaan. Kahden kulttuurin törmätessä toisiinsa voi kehittyä täysin uudenlainen toimintamalli.

Ekspatriaatin on kuitenkin hyvä muistaa komennuksen aikana myös oma kulttuurinsa sekä henkilökohtaiset normit ja moraali, koska ihmiselle on tärkeää säilyttää oma persoonansa, vaikka työskentelee uudessa ympäristössä, joka tuottaa henkilölle uusia paineita.

Saksa ja Japani eroavat Suomen kulttuurista monella tavalla. Ekspatriaatin on hyvä tietää, vaikka maa sijaitsee lähellä Suomea sen kulttuuri saattaa olla hyvin erilainen kuin Suomen. Toiseksi Japanin kulttuuri on puolestaan sekoitus hyvin vanhoja perinteitä sekä aktiivista työelämää, johon saattaa aluksi olla vaikea sopeutua.

Keskustelupalstojen kyselyjen perusteella kotiin paluuta pidettiin kaikista vaikeimpana asiana. Tällöin uudesta maasta on syntynyt työntekijälle uusi koti, josta saattaa olla vaikea lähteä. Tästä syystä yrityksen tulisi ottaa huomioon myös työntekijän kotiinpaluu ja tehdä se työntekijälle mahdollisimman mukavaksi, jotta työnteko pystyy jatkumaan normaaliin malliin kotiin palattaessa.

Työn kirjoittaminen oli minulle hieno ja opettavainen kokemus. Erityisesti kulttuuri luvun kirjoittaminen oli mieleeni. Luvusta pystyi helposti vertailemaan omia kokemuksia teoriaan, joista sai konkreettista käsitystä teorian toiminnasta. Siitä oli myös minulle hyötyä ulkomailla ollessani.

Tutkimusta pystyisi laajentamaan moneenkin suuntaan. Perheen mukaan ottaminen komennukselle toisi työhön uusia näkökulmia ja uusia ongelmia, joita voisi ratkaista. Toinen mielenkiintoinen laajennus kokonaisuus olisi tutkia, miten työntekijät kotoutetaan takaisin koti yritykseen. Empiirisessä osiossa tuli monessa kohdassa maininta nimenomaan kotiin palaamisesta.

## LÄHTEET

- Alexian www-sivut. Viitattu 21.1.2013. <http://alexika.com>
- Andrews Universityn www-sivut. 2013. Viitattu 15.4. <http://www.andrews.edu>
- Bakker, G. 2013. Cross-cultural communication. Luento Rotterdamin University of Applied sciences 12.2.2013
- Bergmanin www-sivut. 2013. Viitattu 2.4.2013. <http://www.bergmann.fi/>
- Eläketurvakeskuksen www-sivut. 2011. Viitattu 23.1.2012. <http://www.etk.fi/>
- Epävirallisen kolmikantaisen työryhmän selvitys. 2002. Viitattu 29.10.2013 <http://www.mol.fi>
- Euroopan unionin www-sivut. 2012. Viitattu 27.3.2013. <http://europa.eu>
- Suomen evankelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013. Viitattu 15.1.2014 <http://evl.fi/>
- Fennian www-sivut. 2013. Viitattu 2.4.2013. <http://www.fennia.fi>
- Geert Hofsteden www-sivut 2013. Viitattu 29.10.2013 <http://geert-hofstede.com>
- Iisakkila, J. 2010. Työhyvinvointi ja ulkomaankomennus. AMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 21.1.2012. <https://publications.theseus.fi/>
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. 2013. Viitattu 8.4.2013. <http://www.jyu.fi>
- Kalajoki, M. 2002. Ulkomaille töihin!. Taloussanomat. Viitattu 21.1.2013
- Kauri, U. 2012. Monikulttuurisuuden lähteillä 15.11.2012. Viitattu 8.4.2013 <http://www.valkky.fi>
- Kelan www-sivut. 2011. Viitattu 23.1.2013. <http://www.kela.fi/>
- Kookas inc. www-sivut. 2012. Viitattu 2.4.2013. <http://www.kookas.fi>
- Kwintessentialin www-sivut. 2013. Viitattu. 5.4.2013. <http://www.kwintessential.co.uk/>
- Lehtonen, A. 2009. Ekspatriaatin valmentaminen ulkomaankomennukselle. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.3.2013. <http://publications.theseus.fi/>
- Lähdesmäki, V. 2011. Kulttuurierot vaikuttavat myös työpaikoilla. Helsingin Sanomat 17.5.2011
- Manninen, P. 2005. Ulkomaille lähtijän vero-opas. Avain tieto
- Mäyrä, A. 1998. Ulkomaan työsopimus on pitkä. Taloussanomat. Viitattu 29.10.2013 <http://www.taloussanomat.fi/>
- Opetushallituksen www-sivut. 2010. Viitattu 2.4.2013. <http://www.edu.fi>
- Oulun yliopiston www-sivut. 2000. Viitattu 17.5.2013. <http://www oulu.fi/srpkl/>



- Saarilahti, J. 2001. Paluuvalmennus lieventää Suomeen palaavan kulttuurishokkia. <http://ellit.fi/>
- Severidt, J. 2013. Introduction to international communication. Luento Lapin yliopistossa 30.9.2013.
- Sinervä, I. 2009. Työ ulkomailla vaatii reilua palkitsemista. Kauppalehti
- Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. WSOY
- Saviaro, M & Helaniemi, M. 2006. Kun työ vie maailmalle. Otamedia Oy
- Standford Universityn www-sivut. 2013. Viitattu 15.4. <http://www.stanford.edu> Suomen sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut.2012. Viitattu 23.1.2013. <http://www.stm.fi>
- Suomi24 www-sivut. 2013. Viitattu. 10.10.2013 <http://www.suomi24.fi>
- Suomen evankelisluterilaisen kirkon www-sivut 2013. Viitattu 5.2. <http://evl.fi/>
- Suomi sanakirjan www-sivut 2014. Viitattu 5.2. <http://www.suomisanakirja.fi/>
- Söderholm, E. 2012. Sinuttelu vai teitittely- tasa-arvo vai hierarkia. Turun Sanomat 26.6.2012
- Tanner, K. 2002. Ulkomaille muuttajan opas. Ajatus kirjat
- Tapakouluttaja neuvoo: Näin vältät käytösvirheet tutuissa matkakohteissa. 2011. Studio55 5.7.2011. Viitattu 17.4.2013. <http://www.studio55.fi/>
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 25.1.2013. <http://www.stat.fi>
- Tullin www-sivut 2013. Viitattu 5.2. <http://www.tulli.fi/fi/>
- UK essaysin www-sivut. 2009. Viitattu 17.4.2013. <http://www.ukessays.co.uk/>
- Valtioneuvoston www-sivut 2013. Viitattu 5.2. <http://valtioneuvosto.fi/etusivu/fi.jsp>
- Vauva www-sivut. 2013. Viitattu. 10.10.2013. <http://www.vauva.fi/>
- Verohallinnon www-sivut. 2011. Viitattu 27.3.2013. <http://www.vero.fi>
- World Business Culturen www-sivut 2012. Viitattu 5.4.2013. <http://www.worldbusinessculture.com>