



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Essi Wetz

# ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN SO- PEUTUMINEN YRITYKSEEN

Case Wärtsilä Finland

Liiketalous  
2017

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Essi Wetz
Opinnäytetyön nimi	Ulkomaalaisen työntekijän sopeutuminen yritykseen
Vuosi	2017
Kieli	suomi
Sivumäärä	83 + 1 Liite
Ohjaaja	Timo Malin

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Wärtsilä Finlandin ulkomaalaiset työntekijät ovat sopeutuneet yritykseen, ja kuinka heidän sopeutumistaan voitaisiin jatkossa edesauttaa. Haluttiin myös selvittää, kuinka eri kulttuuri-vaikutukset tulevat esille. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät Wärtsilä Shared Service Center osastolla. Koska Wärtsilä on suuri kansainvälinen yritys, on aihe hyvin ajankohtainen.

Tutkimuksen teoria muodostuu kulttuuriosuudesta, jossa kerrotaan kulttuurin ilmenemistä ja sen vaikutuksia. Pääteorialähteenä käytettiin Geer Hofsteden tutkimusta eri kulttuurivaikutuksista. Teoriassa esitetään myös työllistymisen eri vaiheet, kuten rekrytointi, perehdytys ja työntekijän työyhteisössä toimimisen tukeminen. Teoriassa kerrotaan myös Wärtsilän omat toimintamallit kyseisissä prosesseissa.

Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus ja vastaukset kerättiin kyselylomakkeella. Kyselylomakkeella on haluttu selvittää, kuinka eri kulttuurivaikutukset näkyvät vastauksissa Tutkimuksen keskeisimmät havainnot liittyivät kyselyssä ilmenneisiin ristiriitoihin teoriassa esitettyjen kulttuurivaikutusten kanssa. Yhtäläisyyksiäkin kuitenkin ilmeni esitetyn teorian kanssa. Johtopäätöksenä voitiin todeta, että jokainen ihminen on omanlaisensa yksilö, eikä ole sidottu tiukasti tiettyyn kulttuuriin. Tutkimustulosten perusteella voitiin tehdä kehitysideat yritykselle.

---

Avainsanat	ulkomaalainen työntekijä, kulttuuri, työ kulttuuri, Geert Hofstede, kansainvälisyys
------------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Business Economics, International Business

## ABSTRACT

Author	Essi Wetz
Title	Adapt of Foreign Employees
Year	2017
Language	Finnish
Pages	80 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Timo Malin

---

The aim of this thesis was to find out how Wärtsilä Finland's foreign employees have adapted to the company and how their adaption could be improved in the future. The aim was also to find out how different cultural impacts appear. The persons who took part this research all worked in the Shared Service Center department at Wärtsilä. As Wärtsilä is a big international company the subject is very relevant for the company.

The theoretical section of this thesis consists of study of culture part that includes examination of cultural insights and their effects. The main theory used was Geert Hofstede's research about cultural dimensions. Theory also presents the areas of employment recruitment, familiarization to work and supporting employees in the working community. Also Wärtsilä's own operating models in these processes is discussed.

The research was a qualitative research and the answers were collected by using a question form with the aim to find out how different cultural impacts are reflected in the answers. The main findings of the study were related to the disharmony with the theory and its cultural impacts. However, similarities also appeared with the theory presented. As a conclusion it was established that every person is a unique individual, and is not strictly tied to any particular culture. Development ideas were created based on the research results.

---

Keywords	foreign employee, culture, working culture, Geert Hofstede, internationality
----------	--

## SISÄLLYS

### TIIVISTELMÄ

### ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	10
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	10
1.2	Teoriatausta ja menetelmät .....	11
2	ERI KULTTUURIEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMISESSA	12
2.1	Mistä kulttuuri muodostuu? .....	12
2.2	Geert Hofstede: Kulttuurien ulottuvuusmittarit .....	14
2.3	Työkulttuuri .....	16
2.4	Työkulttuuri Suomessa .....	16
2.5	Työkulttuuri Aasiassa .....	18
2.5.1	Etelä-Korea .....	18
2.5.2	Japani.....	19
2.5.3	Vietnam.....	20
2.5.4	Intia .....	21
2.5.5	Pakistan .....	22
2.6	Työkulttuuri Etelä-Amerikassa.....	23
2.6.1	Brasilia .....	24
2.6.2	Kolumbia.....	25
2.7	Työkulttuuri Euroopassa.....	26
2.7.1	Latvia.....	26
2.7.2	Puola.....	27
2.7.3	Saksa .....	28
2.8	Yhteenveto .....	30
3	ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN REKRYTOINNISSA	
	HUOMIOITAVAT ASIAT.....	33
3.1	Ulkomaalaisen työntekijän tarve.....	33
3.2	Rekrytointiprosessi .....	34
3.3	Ulkomaalaisen työntekijän rekrytointiin liittyviä seikkoja.....	36
3.4	Wärtsilän toimintamalli rekrytoinnissa.....	37

4	ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN TYÖYHTEISÖÖN JA TOIMINTAKULTTUURIIN .....	39
4.1	Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen.....	39
4.2	Wärtsilän toimintamalli perehdytyksessä .....	41
5	ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMISEN TUKEMINEN.....	42
5.1	Ulkomaalaisen työntekijän tukeminen.....	42
5.2	Wärtsilän tukemisen toimintamalli .....	43
6	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	45
6.1	Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä.....	45
6.2	Kyselylomakkeen muodostuminen.....	46
6.3	Tutkimustulosten analysointi .....	47
6.4	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	48
7	TUTKIMUSTULOKSET .....	50
7.1	Eteläkorealaisen työntekijän tutkimustulokset .....	50
7.2	Japanilaisen työntekijän tutkimustulokset .....	52
7.3	Vietnamilaisen työntekijän tutkimustulokset.....	55
7.4	Intialaisen työntekijän tutkimustulokset .....	57
7.5	Pakistanilaisen työntekijän tutkimustulokset.....	59
7.6	Brasilialaisen työntekijän tutkimustulokset .....	62
7.7	Kolumbialaisen työntekijän tutkimustulokset.....	64
7.8	Latvialaisen työntekijän tutkimustulokset .....	66
7.9	Puolalaisen työntekijän tutkimustulokset .....	68
7.10	Saksalaisen työntekijän tutkimustulokset .....	70
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
8.1	Johtopäätökset tutkittavista kulttuureista.....	73
8.2	Kehitysideat yritykselle .....	77
8.3	Tutkimuksessa esiin tulleet sopeutumiseen vaikuttavat tekijät .....	79
8.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	80
8.4.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
8.5	Oma arviointi .....	81
	LÄHTEET.....	83

## LIIITEET

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Sipulikuvio: Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1993, 24).	13
<b>Kuvio 2.</b> Rekrytointiprosessi (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015).	35
<b>Taulukko 1.</b> Kohdemaiden sijoittuminen valtaetäisyysmittarilla ja yksilöllisyys-kollektiivisuusmittarilla (Hofstede Centre 2017).	30
<b>Taulukko 2.</b> Kohdemaiden sijoittuminen maskuliinisuus- ja feminiinisyysmittarilla ja epävarmuuden välttämisen mittarilla (Hofstede Centre 2017).	31
<b>Taulukko 3.</b> Kohdemaiden sijoittuminen aikajänne- ja hyvinvointimittarilla (Hofstede 2017).	32

**LIITELUETTELO****LIITE 1. Kyselylomake**



# 1 JOHDANTO

Tutkimuksen aiheena on ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutuminen yritykseen. Kohdeyrityksenä on Wärtsilä Finland, joka on kansainvälinen yritys ja johtava edistyneen teknologian ja kokonaislinkaariratkaisujen toimittaja merenkulku- ja energiamarkkinoilla. Työskentelen itse Wärtsilä Shared Service Center-osastolla, johon kuuluu useita ulkomaalaisia työntekijöitä, ja olen kiinnostunut tutkimaan heidän sopeutumistaan yritykseen.

Työssä tarkastellaan mitä suomalaisen yrityksen, tässä tapauksessa Wärtsilän, tulee ottaa huomioon kun se palkkaa ulkomaalaisen työntekijän. Tarkoituksena on perehtyä ulkomaalaisten työntekijöiden tarpeeseen, rekrytointiin, palkkaamiseen, perehdyttämiseen ja kuinka he saavat tukea Suomessa olonsa aikana. Näitä eri vaiheita tarkastellaan eri kulttuurivaikutusten pohjalta ja verrataan niitä suomalaiseen työkuulttuuriin. Tutkitaan kuinka eri taustakulttuurit vaikuttavat henkilön odo-  
tuksiin ja niiden toteutumiseen. Työssä selvitetään myös Wärtsilän nykyistä toimintamallia ulkomaalaisten työntekijöiden suhteen.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Empiirisen osuuden toteutan kyselyn pohjalta, joita on 10 kappaletta. Kyselyyn osallistuvat henkilöt on jaettu kolmeen eri maantieteelliseen kategoriaan: Aasia, Etelä- Amerikka ja Eurooppa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteena on ottaa selville, miten Wärtsilän nykyiset ulkomaalaiset työntekijät ovat sopeutuneet yritykseen ja pohtia kehitysehdotuksia esille tuleviin puutteisiin. Joten päätutkimusongelmana on: *Miten ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutusta voitaisiin edesauttaa.* Valitsin tämän päätutkimusongelmaksi, koska haluan selvittää, miten muualta tulleiden ulkomaankomennuksesta voitaisiin tehdä mieluisampi ja hyödyllisempi Wärtsilässä. Tutkimusongelmaa selvittäessä tulevat esille seuraavat alatutkimusongelmakysymykset:

- Miten eri kulttuuritaustat poikkeavat suomalaisesta kulttuurista?
- Kuinka ulkomaankomennuksen eri vaiheet on toteutettu?

- Minkälaisia kehitystoimenpiteitä tulee esille?
- Vastaavatko empiiriset havainnot teoriaa?

Tärkeimpiä avaimia näiden kysymysten selvittämiseen ovat ulkomaalaisten työntekijöiden omakohtaiset odotukset ja kokemukset.

## 1.2 Teoriatausta ja menetelmät

Teoriaosuus kirjoitetaan lähdemateriaaliin viitaten. Teoria antaa lähtökohdat ja tiedon, mitä eri tekijöitä ja kulttuurivaikutuksia tulee ottaa huomioon ulkomaalaisen työntekijän palkkauksessa. Pääteorialähteenä voidaan pitää Geert Hofsteden tutkimusta eri kulttuurivaikutuksista. Teoriaosuudessa tutkitaan eri kulttuurien vaikutusta sopeutumisen kannalta, sekä käydään läpi ulkomaankomennuksen eri vaiheet. Tässä osuudessa selvitetään myös Wärtsilän nykyistä toimintamallia ulkomaalaisten työntekijöiden suhteen. Teoriaosuudessa käsitellään muun muassa seuraavia aiheita:

- Eri kulttuurien vaikutus työyhteisössä
- Ulkomaalaisen työntekijän palkkaaminen
- Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen yritykseen
- Ulkomaalaisen työntekijän toiminnan tukeminen suomalaisessa työyhteisössä

Edellä mainittuja aiheita avataan laajemmin alaotsikoin.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena kyselylomaketta apuna käyttäen. Kyselylomakkeessa perehdytään Wärtsilä Shared Service Centerin nykyisten ulkomaalaisten työntekijöiden omiin odotuksiin ja kokemuksiin ulkomaankomennuksesta. Esimerkiksi kuinka he kokivat eri vaiheet, kuten rekrytointi, vastaanotto, perehdyttäminen, ja millaista tukea he saavat Suomessa ollessaan. Tarkoituksena on myös selvittää, onko jollakin osa-alueella parantamisen varaa ja heidän omia kehitysehdotuksiaan. Kysely toteutetaan sähköisesti, ja se sisältää avoimia kysymyksiä, jolloin osallistujilla on mahdollisuus kertoa tarkemmin omista kokemuksistaan. Saaduista tuloksista tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset

## **2 ERI KULTTUURIEN VAIKUTUS TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMISESSA**

Maailmassa on paljon erilaisia ihmisiä, ryhmiä ja kansakuntia, joissa ilmenee vastakohtaisuutta. Nämä ihmiset, ryhmät ja kansakunnat ajattelevat, tuntevat ja käyttäytyvät eri tavalla. Käyttäytymisen malli opitaan elämän aikana, suuri osa jo varhaislapsuudessa, jolloin ihminen oppii ja omaksuu helpommin. Tämän oppiminen muodostuu muun muassa perheessä, naapurustossa, koulussa, nuoruuden ryhmässä, työpaikoilla ja asuinyhteisössä. Ajatus-, tunne- ja käyttäytymismallien vakiinnuttua ihmisen mieleen, niistä poisoppiminen on vaikeaa. Nämä eri mallit muodostavat kulttuurin. Kulttuuri on opittua sosiaalisesta ympäristöstä, se ei ole geneeissä periytyvää. Kulttuuri säätelee sitä, miten erilaisia tunteita ja havaintoja käsitellään, ja kuinka niitä ilmaistaan. (Hofstede 1993, 18-21).

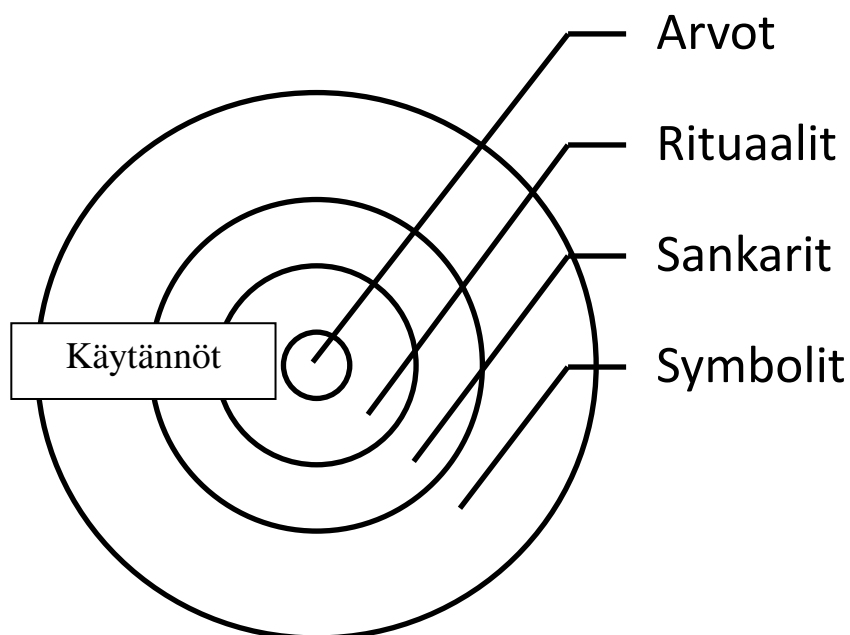
### **2.1 Mistä kulttuuri muodostuu?**

Kulttuuri muodostuu eri kerrostumista. Nämä kulttuurin eri kerrostumat voivat olla esimerkiksi:

- Kansallinen taso, eli henkilökotimaa
- Alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso
- Sukupuolten taso
- Sukupolvien taso, joka erottaa isovanhemmat vanhemmista ja lapsista
- Sosiaaliluokka, joka on riippuvainen koulutusmahdollisuuksista ja ammatista
- Yritys- ja organisaatiotaso, jonka alaisena henkilö työskentelee

Nykypäiväisessä yhteiskunnassa nämä kulttuurin eri kerrostumat saattavat olla ristiriidassa keskenään, esimerkiksi uskonnolliset arvot saattavat taistella sukupolvien arvojen kanssa. (Hofstede 1993, 27-28).

Kulttuurin ilmenemistä voidaan kuvata myös seuraavalla kuviolla:



**Kuvio 1.** Sipulikuviokuva: Kulttuurin ilmenemisen tasot (Hofstede 1993, 24).

Kuviossa 1 symbolit edustavat niitä asioita, jotka ovat lähimpänä pintaa, kun arvot taas kulttuurin syvintä olemusta.

*Symboleilla* tarkoitetaan muun muassa sanoja, eleitä, kuvia tai esineitä. Niiden merkityksen tunnistavat samaan kulttuuriin kuuluvat, tähän voi kuulua esimerkiksi ammattikieli. Symbolit uusiutuvat helposti, mutta myös katoavat ja sen takia ne kuuluvat uloimpaan kerrostumaan. (Hofstede 1993.)

*Sankarit* ovat joissain kulttuureissa suuresti arvostettuja ja toimivat siten käyttäytymismalleina. Sankarit voivat olla eläviä tai kuolleita, todellisia tai kuviteltuja henkilöitä tai hahmoja, kuten esimerkiksi sarjakuvahahmot. (Hofstede 1993.)

*Rituaaleja* voi olla esimerkiksi tervehtiminen, kunnioituksen osoittaminen, sosiaalinen tai uskonnollinen seremonia. Joissakin kulttuureissa rituaalit ovat todella suuressa osassa jokapäiväistä elämää ja niitä noudatetaan itsensä vuoksi. (Hofstede 1993.)

Edellä mainitut kerrostumat on sijoitettu käytäntöjen alle, tarkoittaen sitä että ne ovat ulkopuolisen havaittavissa, mutta niiden merkitys ilmenee vain niihin perehtyneille. (Hofstede 1993.)

*Arvot* ovat kulttuurin ydin. Arvot opitaan alitajuisesti ja ovat yleisiä taipumuksia. Ne ohjaavat ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa ja sitä mitä pidetään tärkeänä. (Hofstede 1993.)

## **2.2 Geert Hofstede: Kulttuurien ulottuvuusmittarit**

Professori *Geert Hofstede* on tehnyt yhden kattavimmista tutkimuksista, kuinka eri kulttuurien arvot näkyvät työpaikoilla eri maissa. Hänen mallissaan kulttuurien ulottuvuus on jaettu kuuteen eri mittariin: Valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus ja feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, aikajänne ja hyvinvointi. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

*Valtaetäisyys* mittaa eriarvoisuuden suhtautumisen vaihteluväliä. Eli kuinka kulttuurissa suhtaudutaan vallan jakautumiseen, ja erityisesti kuinka yhteisön vähemmän valtaa omaavat odottavat ja hyväksyvät sen, että valta jakautuu epätasaisesti. Peruskysymys tässä on se, miten yhteiskunta käsittelee eriarvoisuutta ihmisten keskuudessa. Suurissa valtaetäisyyden maissa hyväksytään se, että jokaisella on oma asemansa, kun taas pienemmän valtaetäisyyden maissa ihmiset pyrkivät taasaamaan vallanjaon. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

*Yksilöllisyysmittari* selvittää, onko henkilö yksilöllinen vai kollektiivinen. Yksilöllisyysmittarin pisteiden ollessa korkeat, oletetaan yhteisön jäsenten huolehtivan vain itsestään ja lähimmäisistään. Kun taas pisteiden ollessa alhaiset on kyseessä kollektiivinen yhteisö, jossa ryhmän etu menee yksilön edelle. *Kollektiivisessa* yhteisössä saatetaan suosia työhönnotossa omia lähiryhmiä tai sukulaisia. Näissä yhteiskunnissa työpaikasta saattaa muodostua työntekijälle tunnetason lähiryhmä. *Yksilöllisissä yhteiskunnissa* työntekijän ja työnantajan välinen suhde nähdään liiketoimena. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

*Maskuliinisuus- ja feminiinisyysmittari* kertoo, kuinka työorientoituneita ja kilpailuhenkisiä yhteisön jäsenet ovat. Maskuliininen yhteiskunta elää työlle, kun taas feminiininen yhteiskunta tekee työtä toimeentulon vuoksi. Maskuliinisessa yhteiskunnassa muun muassa kilpailu, saavutukset ja menetys ovat avainasemassa. Feminiinisessä yhteiskunnassa taas suositaan vaatimattomuutta ja solidaarisuutta.

Peruskysymyksenä tässä mittarissa voidaan pitää, haluatko olla paras vai pitää siitä mitä teet. (Hoffstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

*Epävarmuuden välttäminen* mittaa kuinka yhteiskunta suhtautuu siihen, että tulevaisuutta ei voida ennustaa. Pyritänpö yhteiskunnassa vaikuttamaan tulevaisuuden tapahtumiin vai annetaanko sen vain tapahtua. Tämä mittari mittaa sitä, miten uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat ja kuinka yhteisön jäsenet käsittelevät näitä tilanteita ja niistä johtuvaa ahdistusta. Yhteiskunnissa joissa pyritään välttämään epävarmoja ja yllättäviä tilanteita, saattaa olla paljon erilaisia lakeja ja sääntöjä, jotta näiltä tilanteilta vältyttäisiin. Epävarmuutta hyväksyvissä yhteiskunnissa taas sääntöjä tai täsmällisyyttä ei pidetä tärkeinä. Epävarmuuden välttäminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin riskien välttäminen. (Hoffstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

*Aikajännemittari* kertoo ihmisten suhtautumisesta ajan tuomiin muutoksiin. Tällä mittarilla korkealle sijoittuvat maat nykyaikaistavat ja uudistavat ympäristöään, sekä panostavat tulevaisuuteen. Tulevaisuuden suunnittelu on oleellista. Matalalle sijoittuvat maat kunnioittavat ja ylläpitävät perinteitä. He suhtautuvat epäluuloisesti yhteiskunnan muutoksiin. (Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M 2010; The Hofstede Centre 2017.)

*Subjektiiivinen hyvinvointi* mittaa henkilön elämänlaatua ja siihen liittyviä tunteita. Subjektiiivisen hyvinvoinnin pääkysymyksenä voidaan pitää: Kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat elämäänsä, ja kuinka onnellisia he ovat. Ihmiset, joilla on sama etninen tausta, ympäristö ja ryhmä kokevat hyvinvoinnin ja onnellisuuden eri tavalla. Matalalle sijoittuvissa maissa on yleensä hillitympää ja enemmän kieltoja, ja elämänlaatuun panostamista ja elämästä nauttimista saatetaan pitää jollain tavalla vääränä. Subjektiiivisen hyvinvoinnin mittarin pisteiden ollessa korkeat elämästä halutaan nauttia ja siihen panostetaan, kun taas pisteiden ollessa matalat kyseisiä elämäniloja tulee hillitä. (Hofstede ym. 2010.)

### 2.3 Työkulttuuri

*Työkulttuuri* muodostaa pohjan työilmapiirille ja kertoo, miten työpaikalla toimitaan. Se kertoo esimerkiksi työpaikan säännöt ja ehdot, työmoraalin ja säätelee työntekoa. Työkulttuurin tehtävänä on myös säädellä, miten työyhteisön vuorovaikutus toimii ja miten asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohdellaan. Työilmapiiri syntyy osana yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja siihen vaikuttaa ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Hyvä toimivuus ja ilmapiiri tukevat työorganisaation menestymistä, kuin myös sen jäsenten hyvinvointia. Huono työkulttuuri ja työilmapiiri saattavat merkitä, että työpaikan johtamisessa ja sisäisissä toimintatavoissa on puutteita. (Työturvallisuuskeskus 2016).

Työkulttuurista voidaan toisinaan puhua myös organisaatiokulttuurina. *Organisaatiokulttuuri* liittyy yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin ja siihen kuinka työyhteisössä tulisi toimia, jotta nämä toteutuisivat, ei niinkään työilmapiiriin.

Työelämässä monikulttuurisuus yhdistetään usein liittyväksi ihmisten kansallisuuteen, etniseen ryhmään, uskontoon tai kieleen. Sukupuoli, ihonväri, persoonallisuus, sosiaaliluokka, fyysinen ja psyykinen toimintakyky, vammaisuus ja monet muut, ovat ominaisuuksia joista pitkälti riippuu, millaiseksi ihmisen elämä muotoutuu. Nämä ominaisuudet määrittelevät esimerkiksi sitä, kuinka yhdenvertaisuus yksilön kohdalla toteutuu työpaikalla ja miten hän pääsee osallistumaan työelämäänsä. Kun henkilö palkataan organisaatioon, hän ei ainoastaan tuo mukanaan pätevyyttään ja työtaitoaan, vaan koko kokonaisuuden itsestään. Tämä kokonaisuus täytyy sovittaa työyhteisöön ja työhön, eikä kenenkään tulisi joutua luopumaan identiteetistään. Jos henkilö joutuu kieltämään, salaamaan tai häpeämään ominaisuuksiaan, ei hän pysty olemaan parhaimmillaan työpaikalla ja tuottamaan näin lisäarvoa. (Lahti 2014, 18-19.)

### 2.4 Työkulttuuri Suomessa

Suomi on *pienen valtaetäisyyden* maa, tarkoittaen sitä että Suomi koetaan tasavertaisena. Suomessa on matala hierarkia, yhtäläiset oikeudet ja esimies koetaan helposti lähestyttäväksi ja häntä voidaan puhutella usein etunimellä. Valta on hajau-

tettu ja johtajat luottavat alaisiinsa. Työntekijät odottavat tulevansa kuulluksi työyhteisössä. Suomessa vallan väärinkäyttö on paheksuttavaa. Kommunikointi suomalaisessa työyhteisössä on suoraa ja osallistuvaa. (The Hofstede Centre 2017.)

Yksilöllisyysmittarissa Suomi sijoittuu *individualistisiin yhteiskuntiin*. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa ollaan hyvin itsenäisiä ja huolehditaan vain lähiomaisista, eikä suurista yhteisöistä. Työyhteisössä työntekijän ja työnantajan välinen suhde perustuu yhteiseen etuun. Palkkaus ja ylennykset perustuvat tehtyihin saavutuksiin, ei suhteisiin. (The Hofstede Centre 2017.)

Suomi luokitellaan *feminiiniseksi maaksi*, eli työtä tehdään toimeentulon takia eikä koeta suurta kilpailua. Johtajat pyrkivät työyhteisöissä yksimielisyyteen, ihmisten tasa-arvoon ja solidaarisuuteen. Ristiriidat ratkaistaan neuvottelemalla ja niissä pyritään kompromisseihin. Työyhteisöissä painostetaan hyvinvointia ja joustavuutta. Tehokas johtaja tekee päätöksiä osallistumisen kautta ja tukee työntekijöitä. (The Hofstede Centre 2017.)

Suomessa pyritään *välttämään epävarmuutta*. Epävarmuutta välttelevissä maissa ylläpidetään järjestystä erilaisten sääntöjen ja lakien voimin. Näissä kulttuureissa aika on rahaa, ja tarkkuus ja täsmällisyys ovat yleisiä normeja. Turvallisuusasiat koetaan erittäin tärkeäksi. (The Hofstede Centre 2017.)

Ajattelun aikajänne mittarilla suomi sijoittuu melko alas. *Totuudenmukainen ajattelutapa ohjaa päätöksiä*, jotka koskevat tulevaisuutta. Jos totuudenmukaista tietoa ei ole tarpeeksi päätöstä tehtäessä, pitäydytään yleensä vanhassa. Perheyriytykset ovat yleisiä. (Hofstede ym. 2010; The Hofstede Centre 2017.)

Hyvinvoinnin mittarilla Suomi sijoittuu hieman yli puolenvälin, eli se kallistuu *hyvinvoinnin panostamiseen*. Vapaa-ajalla on tärkeä merkitys, ja sen laatuun ollaan valmiita satsaamaan. Tämä saattaa näkyä suurena alkoholin kulutuksena ja ylipainona. (Hofstede ym. 2010; The Hofstede Centre 2017.)



## 2.5 Työkulttuuri Aasiassa

*Aasia* on suurin maanosa niin pinta-alaltaan kuin väestöltään. Koska Aasia on maanosana niin laaja, valitsin tähän tutkimukseen viisi henkilöä Aasian eri maista, joka kattaa puolet haastateltavista. Aasiaan mahtuu siis paljon erilaisia kulttuureita ja näkemyksiä.

### 2.5.1 Etelä-Korea

Etelä-Korea sijaitsee Itä-Aasiassa.

Valtaetäisyysindeksin mukaan *Etelä-Korea* voidaan luokitella hieman *hierarkiseksi yhteiskunnaksi*. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön jäsenet hyväksyvät sen että kaikilla on oma paikkansa yhteisössä. Työyhteisöissä eriarvoisuus on luonnollista ja esimiestä pidetään hyväntahtoisena itsevaltiaana. (The Hofstede Centre 2017.)

Etelä-Korea on *kollektiivinen valtio*. Lähipiiri on laajempi ja siihen on sitouduttu ja sille ollaan erityisen lojaaleja. Tämä lojaalisuus menee usein sääntöjen ja määräyksien edelle. Myös työyhteisöissä oma lähipiiri on etusijalla palkkauksessa ja ylennyksiä jaettaessa. (The Hofstede Centre 2017.)

Etelä-Korea on *feminiininen valtio*, eikä näin ollen ole kovinkaan kilpailuhenkinen. Tällaisessa kulttuurissa tuetaan heikompia ja ihanteena on hyvinvointiyhteiskunta. Työntekoa pidetään välttämättömänä toimeentulona. (Hofstede 1993.)

Etelä-Korea on yksi eniten *epävarmuutta välttävä valtio*. Vaikka epävarmuutta välttävät maat ovat usein ilmaisukykyisempiä, negatiivisten tunteiden näyttäminen työyhteisössä ei ole kovin hyväksyttävää, jotta ei menetetä kasvoja. Tämä saattaa aiheuttaa ahdistusta työntekijöissä. (Hofstede 1993.)

Aikajännemittarilla Etelä-Korea sijoittuu korkeimmaksi valtioksi. Eteläkorealaiset yritykset tekevät *pitkän aikavälin suunnitelmia* ja tähtäävät tasaiseen kasvuun. Nämä yritykset pyrkivät kestävään kehitykseen ja hyödyttämään koko sidosryhmää ja yhteiskuntaa, ei vain osakkeen omistajia. (The Hofstede Centre, 2017.)

Hyvinvoinnin mittarilla Etelä-Korea sijoittuu melko alas. Etelä-Korean on osoitettu olevan yksi maailman pidättäytyväisimpiä valtioita. Vapaa-aikaa ei pidetä suuressa arvossa ja tekemisiä ohjaavat sosiaaliset normit, joista ei poiketa. (The Hofstede Centre, 2017.)

### 2.5.2 Japani

Japani sijaitsee myös itäisessä Aasiassa.

Valtaetäisyysmittarilla *Japani* sijoittuu puolenväliin, kallistuen kuitenkin hieman suuren valtaetäisyyden puolelle. Japanilaiset ovat hyvin tietoisia hierarkia järjestyksestä, mutta eivät ole yhtä tiukkoja asian suhteen kuin muut Aasian maat. Ulkopuolisten silmin Japani saattaa vaikuttaa erittäin hierarkiselta valtiolta, koska päätöksen teko on toisinaan todella hidasta. Päätökset tulee varmistaa monen eri portaan kautta. Tämä kuitenkin osoittaa, että japanilaisessa työkuulttuurissa ei ole yhtä ylempää henkilö, joka hoitaa päätöksen teon, kuten suurimpien valtaetäisyyksien maissa. Japanilaisessa kulttuurissa uskotaan, että *kaikki ovat yhdenvertaisia ja kuka tahansa voi päästä etenemään*, jos tekee töitä sen eteen. (The Hofstede Centre 2017.)

Japania pidetään kollektiivisena maana, mutta se ei ole yhtä vahvasti kollektiivinen kuin muut Aasian maat. Japanilaiset ovat hyvin lojaaleja työnantajalleen, eivätkä vaihda usein työpaikkaa. Länsimaalaisesta näkökulmasta voidaan sanoa, että japanilaiset ovat hyvin kollektiivisia, mutta taas verrattaessa muihin Aasian maihin Japani on hyvin individualistinen maa. He vaalivat yksityisyyttä ja varautuneempia, kuin muut aasialaiset. (The Hofstede Centre 2017.)

Japani luokitellaan yhdeksi *maskuliinisimmaksi valtioksi*. Koska Japani on kuitenkin kollektiivinen maa, kilpailu on yleensä ryhmien välistä, ei yksilöiden välistä. Yrityksissä japanilaiset ovat erittäin motivoituneita työntekijöitä, etenkin kilpailutilanteissa. He ovat huippuosaajia, jotka pyrkivät aina täydellisyyteen ja odottavat sitä usein myös muilta. (The Hofstede Centre 2017.)

Epävarmuusmittarilla Japani sijoittuu erittäin korkealle ja on näin ollen erittäin paljon *epävarmuutta välttävä valtio*. Tämä saattaa johtua osaksi siitä, että Japani on jatkuvasti erilaisten luonnonuhkien vaaravyöhykkeellä ja on näin ollen koko ajan varuillaan. Japanilaisilla on erittäin paljon erilaisia rituaaleja elämänsä aikana, kuten esimerkiksi häissä ja hautajaisissa ja niiden noudattaminen on tärkeää. Yrityksissä japanilaiset käyttävät paljon aikaa, vaivaa ja selvittävät kaikki riskitekijät ennen uusien projektien aloittamista. Johtajat pyytävät kaikki yksityiskohtaiset tiedot ja luvut ennen päätösten tekoa. (The Hofstede Centre 2017.)

Japani sijoittuu hyvin korkealle aikajännemittarilla. Japanilaiset ajattelevat aikansa olevan hyvin lyhyt ja pyrkivät sen aikana tekemään parhaansa. Myös japanilaiset yritykset pyrkivät pitkän aikavälin suunnitelmiin ja kestäväan kehitykseen. Ne panostavat usein tutkimuksiin ja kehitystoimenpiteisiin, myös taloudellisesti vaikeina aikoina. (The Hofstede Centre 2017.)

Hyvinvointimittarilla Japani sijoittuu matalalle. Japanilaiset ovat hyvin hillittyjä ja pidättäytyväisiä. Kurinalainen moraalit ja säästäväisyys ovat tärkeitä ominaisuuksia, ja omaan hyvinvointiin panostamista saatetaan katsoa pahalla. (The Hofstede Centre 2017.)

### 2.5.3 Vietnam

Vietnam kuuluu Kaakkois-Aasiaan.

*Vietnamissa* vallitsee *korkea valtaetäisyys*. Jokaisella on oma hierarkkinen paikkansa yhteiskunnassa, eikä siihen tarvita lisäperusteita. Organisaatiossa esiintyvä eriarvoisuus on hyväksyttävää ja alaiset odottavat käskyjä esimieheltä. Johdon kyseenalaistamista ei katsota hyvällä. (The Hofstede Centre 2017.)

Kuten monien muiden Aasian maiden tapaan, myös Vietnam on *kollektiivinen maa*. Perhesuhteet ovat laajat ja ryhmän etu menee aina yksilön edelle. Kollektiivisessa kulttuurissa työnantaja ei palkkaa pelkkää yksilöä, vaan uuden ryhmän kuuluvan jäsenen. Ansiot jaetaan usein sukulaisten kesken. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

Vietnam lukeutuu myös *feminiinisiin maihin*. Työtä ei koeta tärkeänä ja siihen suhtaudutaan hyvin vaatimattomasti. Vallitsevia arvoja ovat muista välittäminen ja voimavarojen säilyttäminen. (Hoffstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

Vietnamissa *epävarmuuden välttäminen on alhaista*. Epävarmuuteen suhtaudutaan rennommin ja poikkeavuus on hyväksyttävää. Näissä kulttuureissa uskotaan, että sääntöjä ei niinkään tarvita, ja tarpeettomina ne voitaisiin jopa hylätä tai vaihtaa. Täsmällisyys ja tarkkuus eivät ole luontaisia ominaisuuksia ja aikataulut hyvin joustavia. (The Hofstede Centre 2017.)

Aikajännemittarilla Vietnam sijoittuu pitkänaikavälin ajattelun puolelle. Vietnammassa on perinteitä, mutta siellä myös sopeudutaan hyvin muutoksiin ja uusiin olosuhteisiin. Pitkänaikavälin ajattelutapa näkyy tulevaisuuteen sijoittamisena ja säästämisenä. Näitä ominaisuuksia vietnamilaiset hyödyntävät tulosten saavuttamiseksi. (The Hofstede Centre 2017.)

Alhainen pistemäärä hyvinvointimittarilla osoittaa, että myös *Vietnamissa eletään hyvin hillitysti ja vaatimattomasti*. Vietnamilaiset eivät koe tarvetta itseensä panostamiseen tai hemmotteluun. Elämää eletään sosiaalisten normien rajoissa. (The Hofstede Centre 2017.)

#### **2.5.4 Intia**

Intia sijaitsee Etelä-Aasiassa.

*Intiassa on suuri valtaetäisyys* ja kunnioitus hierarkiaa kohtaan. Lähiesimies voi olla helposti lähestyttävä, mutta ylemmällä tasolla olevat henkilöt antavat määräykset ja ohjeet, ja vastineeksi palkitsevat uskolliset työntekijät. Valta on keskitetty ja hierarkiassa alempana oleville kohtelu on usein epätasa-arvoista. Työntekijät odottavat selkeitä ohjeita siitä, mitä heiltä vaaditaan. Selkeä ohjeistus koetaan myös psykologisena turvana ja johtajiin suhtaudutaan muodollisesti. Viestintä tapahtuu yleensä ylemmiltä portailta alaspäin, eikä negatiivinen palaute yleensä saavuta ylempiä johtoportaita. (The Hofstede Centre 2017.)

Intia sijoittuu puoleenväliin yksilöllisyysmittarilla. Näin ollen se on sekä *individualistinen, että kollektiivinen*. Kollektiivisuus tulee esiin ryhmien suosimisessa ja niiden miellyttämisessä. Palkkaus ja ylennykset perustuvat suhteisiin. Intian individualistinen puoli tulee esiin uskonnossa, hindulaisuudessa. Hindut uskovat elämänkiertoon ja uudelleensyntymiseen. Uudelleensyntymiseen vaikuttaa, miten henkilö on elänyt entisen elämänsä, ja millaisena hän syntyy uudessa elämässä. Intialaiset ovat siis itse vastuussa omasta elämästään, ja siitä mitä vaikutuksia sillä on heidän uudelleensyntymiseen. (The Hofstede Centre 2017.)

Intia luokitellaan *maskuliiniseksi valtioksi*. Menetyksen näyttäminen ja sillä mahailu on yleistä Intiassa. Intia on kuitenkin myös hengellinen maa ja siellä on useita eri hengellisiä filosofioita. Se on yksi vanhimmista maista ja kulttuureista, ja ikä on opettanut sille arvoa ja nöyryyttä. Työ on keskeinen osa elämää ja menetyksen näkyvät symbolit ovat tärkeitä. (The Hofstede Centre 2017.)

Intia sijoittuu keskivaiheille epävarmuudenvälttämisen mittarilla. Epätäydellisyys, ja se että kaikki ei aina mene niin kuin pitäisi, on hyväksyttävää. Intia on hyvin kärsivällinen maa ja epävarmuutta siedetään hyvin, ja se on joskus jopa toivottua muutosta yksitoikkoisuuteen. Ihmiset eivät ole tarkkoja ajan kansaa ja jämähtävät helposti rutiineihin. Sääntöjä kierretään usein ja säädetään, että päästään haluttuun lopputulokseen. Sanonta ”mikään ei ole mahdotonta” on hyvin yleinen Intiassa, niin kauan kuin sääntöjä osataan säätää. (The Hofstede Centre 2017.)

Intian sijoituessa puoleenväliin aikajännemittarilla, ei voida määritellä vallitseeko siellä pitkän- vai lyhyenaikavälin ajattelutapa. Intiassa aika ei ole lineaarinen käsite, eikä näin ollen yhtä tärkeä kuin länsimaissa. (The Hofstede Centre 2017.)

Myös hyvinvointimittarilla Intia sijoittuu matalalle. Oman itsensä hemmottelua pidetään turhana. Vapaa-aikaa ei pidetä suurella arvossa Intiassa. (The Hofstede Centre 2017.)

### **2.5.5 Pakistan**

Pakistan sijaitsee myös Etelä-Aasiassa.

Valtaetäisyysmittarilla *Pakistan* sijoittuu puoleenväliin. Eli ei voida määrittellä, vallitseeko Pakistanissa suuri vai pieni valtaetäisyys. (The Hofstede Centre 2017.)

Pakistanin pisteet yksilöllisyysmittarilla ovat hyvin alhaiset, eli se luokitellaan myös *kollektiiviseksi maaksi*. Ihmiset sitoutuvat pitkiksi ajoiksi lähiryhmiinsä. Ryhmästä poikkeamista pidetään huonona asiana ja ryhmä mielipide on erittäin tärkeä. Työntekijänä kollektiivisen henkilön oletetaan toimivan lähiryhmän etujen mukaisesti. (The Hofstede Centre 2017.)

Kuten valtaetäisyysmittarilla, myös maskuliinisuus- ja feminiinisyysmittarilla Pakistan sijoittuu puoleenväliin. Sillä ei ole erityistä taipumusta maskuliinisuuteen tai feminiinisyteen. (The Hofstede Centre 2017.)

Pakistanissa on *suuri tarve välttää epävarmuutta*. Epävarmuutta aiheuttavat tunteet ja niiden käsittely kuuluvat yhteiskuntien kulttuuriperimään. Ne siirtyvät ja vahvistuvat usein eri instituutioissa, kuten esimerkiksi työpaikoilla. Stressi on yksi yleisimmistä piirteistä epävarmuutta välttävässä maissa. Työn kulkua valvotaan monin eri säännöin, eikä mitään haluta jättää sattuman varaan. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

Intian tavoin, myös Pakistan sijoittuu puoleenväliin aikajännemittarilla, eli se ei painotu erityisesti pitkän- eikä lyhyenaikavälin ajattelutapaan. (The Hofstede Centre 2017.)

Pakistan sijoittuu hyvinvointimittarilla matalimmalle sijalle. Näin ollen voidaan päätellä, että Pakistanissa ei koeta itsensä hemmottelua tärkeänä. Yhteiskunta ja sosiaaliset normit ovat melko tiukat ja niiden noudattaminen on itseensä panostamista tärkeämpää. (The Hofstede Centre 2017.)

## **2.6 Työkulttuuri Etelä-Amerikassa**

*Etelä-Amerikka* on neljänneksi suurin maanosa. Etelä-Amerikasta on valittu kaksi valtiota tähän tutkimukseen: Brasilia ja Kolumbia. Etelä-Amerikasta voidaan puhua myös latinalaisena Amerikkana yhdessä Keski-Amerikan kanssa.

### 2.6.1 Brasilia

*Brasilialaisessa* yhteiskunnassa valtaetäisyys on suuri ja hierarkiaa on kunnioitettava. Ihmisten välinen epätasa-arvo on hyväksyttävää. *Vallanjako on jakautunut epätasaisesti* ja enemmän valtaa omaavat saava myös enemmän hyötyjä. Brasiliassa on tärkeää kunnioittaa vanhempia ihmisiä, ja usein lapset huolehtivat iäkkäistä vanhemmistaan. Yrityksissä on yksi pomo, joka ottaa kaikesta täyden vastuun. Erilaiset vallan statussymbolit ovat tärkeitä ja niillä osoitetaan sosiaalinen asema. (The Hofstede Centre 2017.)

Brasilia on *kollektiivinen valtio*. Siellä korostetaan vahvoja perhesuhteita jo syntymästä asti ja niille olla uskollisia. Uskollisuus palkitaan suojelulla. Tämä näkyy myös työelämässä, missä perheen vanhemman ja enemmän valtaa omaavan jäsenen oletetaan auttavan nuorempaa pääsemään töihin samaan yritykseen. Liike-elämässä luotettavat ja pitkät liikesuhteet ovat tärkeitä. (The Hofstede Centre 2017.)

Maskuliinisuus- ja feminiinisyyssindeksillä Brasilia sijoittuu keskivaiheille, eikä näin ollen voida määritellä tarkemmin sen taipumusta työn päämäärästä. (The Hofstede Centre 2017.)

Brasiliassa on *korkea epävarmuuden välttelemisen tarve*, kuten yleensä latinalaisessa Amerikassa. Säännöt koetaan tärkeäksi, mutta niiden toteuttaminen ja seuraaminen on yleensä heikkoa. Brasilialaiset kokevat, että byrokratia, lait ja säännöt tekevät maasta turvallisemman. He ovat hyvin intohimoisia ja näyttävät tunteensa helposti kehonkieltä apuna käyttäen. (The Hofstede Centre 2017.)

Aikajännemittarilla Brasilia on sijoittunut puoleenväliin. Siellä ei painotu pitkän-aikavälin, eikä lyhyenaikavälin ajattelutapa. (The Hofstede Centre 2017.)

Brasilia sijoittuu hyvinvointimittarilla elämästä nauttimisen puolelle. Hauskanpito, positiivinen asenne ja optimistisuus ovat oleellisia asioita tällaisessa kulttuurissa. Vapaa-aikaan panostaminen rahallisesti on hyväksyttävää. (The Hofstede Centre 2017.)

### 2.6.2 Kolumbia

Epätasa-arvo ihmisten välillä on suuri *Kolumbiassa* ja näin ollen siellä vallitsee suuri valtaetäisyys. Tämä epätasa-arvo on hyväksytty kaikilla yhteiskunnan tasoilla. Esimerkiksi liiton johtajalla on enemmän valtaa, kuin liiton johtajäsenillä. Tämä vastaava ilmiö on näkyvillä myös yritysjohtajien keskuudessa, kuin valtion korkeissa viroissakin. (The Hofstede Centre 2017.)

Kolumbia on maailman neljänneksi kollektiivisin maa. Sisäpiireihin ja ryhmiin kuuluminen on erittäin yleistä. Ryhmillä on usein vahva identiteetti, mikä usein korreloi luokkaeroja. Uskollisuus on ensiarvoisen tärkeää ja sen ansiosta jäsenet saavat etuoikeuksia ja hyötyjä. Samalla vältetään konfliktit ja säilytetään ryhmän harmonia. Ryhmän ulkopuoliset saatetaan kokea uhkana tai vihollisina. Kommunikointi on hyvin sisältörikasta, jolloin puheet ja kirjalliset dokumentit ovat yleensä laajoja ja monimutkaisia. (The Hofstede Centre 2017.)

Kolumbia kuuluu *maskuliiniseen ulottuvuuteen*. Siellä ollaan hyvin kilpailuhenkisiä ja menestysorientoituneita. Kilpailua esiintyy eri ryhmien välillä, mutta ei jäsenien kesken. Ryhmän jäsenen asema on yhteydessä etuihin ja tulokseen ja siksi usein vapaa-aikakin uhrataan työlle. (The Hofstede Centre 2017.)

Kolumbia on *voimakkaasti epävarmuutta välttävä valtio*. Kaikelle on laajat säännöt ja konservatiivisuus on tarkoin seurattua. Tämä näkyy myös uskonnossa, mitä noudatetaan ja seurataan konservatiivisten ihmisten taholla. Sääntöjä noudatetaan vain jos ne sopivat ryhmälle. Ryhmän korkeimmat jäsenet muodostavat usein itse omat säännöt. Työssä tämä saattaa näkyä suunnitelmien yksityiskohtaisessa laatisemisessa, jotka eivät välttämättä seuraa käytäntöä. Kolumbiassa on vaikea toteuttaa muutoksia, mutta se on mahdollista jos paljon valtaa omaava henkilö pystyy vaikuttamaan ja johtamaan suuria ryhmiä. (The Hofstede Centre 2017.)

Aikajännemittarilla Kolumbia sijoittuu matalalle. Perinteet ovat tärkeitä ja niitä kunnioitetaan ja vaalitaan. Tulevaisuuden suunnittelu ja vanhan korvaaminen uudella, ei saa loukata perinteitä. Yrityksissä keskitytään kuluvaan vuoteen ja odote-



taan nopeita tuloksia. Liiketoiminnan kehittämistä ja tutkimista ei pidetä tärkeänä. (The Hofstede Centre 2017.)

Kolumbia sijoittuu erittäin korkealle hyvinvointimittarilla. Elämänlaatuun panostaminen on oleellista ja hyväksyttävää. Läheisten kanssa vietetään aikaa aktiivisesti hauskan pidon merkeissä. (The Hofstede Centre 2017.)

## 2.7 Työkulttuuri Euroopassa

Suomi kuuluu myös Eurooppaan, mutta tässä tutkimuksessa on haluttu ottaa vertailuun kolme muuta Euroopan maata Suomen lisäksi. Eurooppa on kolmanneksi suurin maailmanosa ja siihen kuuluu erilaisia kulttuureita ja näkökulmia.

### 2.7.1 Latvia

*Latvia* on pienen valtaetäisyyden maa ja siellä suositaan vallan hajauttamista päätöksenteossa. Varsinkin nuorempi sukupolvi suosii avointa johtamistyyliä. Kunnioitusta osoitetaan kuitenkin viranomaisille ja vanhemmalle sukupolvelle. Jo kommunismin aikaan latvialaiset työyksiköt kokoontuivat yhdessä keskustelemaan ideoista ja tekemään suunnitelmia. Mutta myös tästä syystä latvialaiset suhtautuvat epäillen vallanpitäjiin, koska nämä suunnitelmat ja ideat harvoin toteutuivat. Käskyttämiseen ja ohjeistamiseen suhtaudutaan negatiivisesti. (The Hofstede Centre 2017.)

Korkeat pisteet yksilöllisyysmittarilla osoittavat Latvian olevan hyvin individualistinen valtio. Ydinperheet ovat läheisiä, mutta toisten omaa henkilökohtaista tilaa on kunnioitettava. Työelämässä latvialaiset keskittyvät omaan suorituskyykyynsä. He tuovat asiansa selkeästi ilmi ilman liioittelua tai vähättelyä. Latvialaiset eivät piittaa muiden tekemisistä, niin kauan kun se ei häiritse heidän omaa elämäänsä. (The Hofstede Centre 2017.)

Latvia luokitellaan *feminiiniseksi* valtioksi. Siellä koetaan menestykseen liittyvät keskustelut hieman kiusallisiksi, kuten kehujen antaminen tai vastaanottaminen. Latvialaiset ovat vaatimattomia ja pitävät mielellään matalaa profiilia. Konfliktit koetaan uhkana, koska ne vaarantavat hyvinvoinnin. Latvialaista kulttuuria pide-

tään hyvin varautuneena, mutta se on kuitenkin hyvin suvaitsevainen muita kulttuureita ja kansoja kohtaan. (The Hofstede Centre 2017.)

Latviassa halutaan *välttää epävarmuutta*. Säännöt ovat yleensä selkeästi ilmaistuja ja kirjallisia. Jos niissä on epäselvyyksiä tai niitä ei pystytä noudattamaan, niitä pyritään muuttamaan. (The Hofstede Centre 2017.)

Latvia sijoittuu aikajännemittarilla hyvin korkealle. Tulevaisuuden muutokset nähdään positiivisena ja tulevaisuuteen panostetaan. Myös tällä mittarilla Latvialaiset ovat sopeutuvaisia ja pystyvät kunnioittamaan perinteitä, uuden luomisen rinnalla. (The Hofstede Centre 2017.)

Hyvinvointimittarilla Latvia sijoittuu alas. Tyytyminen perusasioihin on tavallista, eikä elämältä vaadita erityisiä huveja tai nautintoja. Sosiaaliset normit ovat arvoisa. (The Hofstede Centre 2017.)

### **2.7.2 Puola**

*Puola* lukeutuu suuren valtaetäisyyden maihin. Puolalaisissa yrityksissä vallitsee tiukka hierarkia ja johtajalla on vahva auktoriteetti. (The Hofstede Centre 2017.)

Yksilöllisyys mittarilla Puola on korkealla, eli se on *individuaalinen kulttuuri*. Sen tiukka hierarkia on kuitenkin ristiriidassa individualismin kanssa, mikä voi luoda jännitteitä. Yrityksissä johtajan odotetaan luovan henkilökohtaisen kontaktin kaikkien kanssa, jotta jokainen kokisi olevansa tärkeä vaikkakin epätasa-arvoinen. (The Hofstede Centre 2017.)

Puolassa vallitsee *työorientoitunut ajattelutapa*, eli se on *maskuliininen kulttuuri*. Työ on tärkeä osa elämää ja sille omistetaan paljon aikaa. Työssä tärkeää on menetykset ja tuloksellisuus. (The Hofstede Centre 2017.)

Epävarmuusmittarilla Puola sijoittuu hyvin korkealle. Epävarmuutta halutaan välttää ja siellä vallitsee tiukka laki ja järjestys. Turvallisuuden tunne on tärkeä ja sitä halutaan ylläpitää. Protestit tulee tukahduttaa jo ennen niiden alkamista. (Hofstede 1993; The Hofstede Centre 2017.)

Puola kallistuu aikajännemittarilla lyhyenaikavälin ajatteluun. Perinteet ovat arvossa, ja toiminta voi olla toisinaan hieman vanhanaikaista. Toiminnan kehittämistä tulevaisuutta ajatellen ei pidetä tärkeänä. (The Hofstede Centre 2017.)

Hyvinvoinnin mittarilla myös Puola sijoittuu melko alas. Siellä tyydytään perustarpeisiin, mitä tarvitaan elämiseen, eikä itseensä panostamista pidetä oleellisena tarpeena. Itsensä hemmottelua pidetään turhamaisena sosiaalisten normien mukaan. (The Hofstede Centre 2017.)

### 2.7.3 Saksa

*Saksa* on pienen valtaetäisyyden maa. Näissä maissa alaiset ja esimiehet pitävät toisiaan tasavertaisina. Työtehtävien väliset palkkaerot ovat suhteellisen pieniä. Alaisten on pystyttävä tavoittamaan esimiehensä, joka on osaava ja demokraattinen ja siksi arvostettu. Alaiset odottavat, että heidän mielipidettään kysytään heidän työtään koskevissa asioissa, mutta he hyväksyvät, että esimies viime kädessä tekee päätöksen. (Hofstede 1993.)

Saksa on *yksilöllinen maa*. Tässä kulttuurissa työntekijöiden oletetaan toimivan omien etujensa mukaisesti ja työ tulisi organisoida siten, että siinä yhdistyvät työntekijän omat ja työnantajan edut. Yksilöllisessä yhteiskunnassa sukulaisten palkkaamista työpaikoille ei pidetä toivottavana. Työnantajan ja työntekijän suhde nähdään liiketoimena. Johtaminen on yksilöllisissä maissa yksilöiden johtamista. Yksilöllisen yhteiskunnan normina on kohdella jokaista tasavertaisena. (Hofstede 1993.)

Kyseinen maa on maskuliininen. Maskuliinisessa yhteiskunnassa eletään työlle. Yrityksissä korostetaan tuloksia ja niistä halutaan palkita oikeuden ja kohtuuden mukaan. Maskuliinisissa kulttuureissa työn tulisi tarjota mahdollisuuksia tunnustuksen saamiseen, etenemiseen ja haasteisiin. Johto on luonnollisesti jämäkkä, päättäväinen ja aggressiivinen. (Hofstede 1993.)

Saksassa *pyritään välttämään epävarmuutta*. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnissa on monia muodollisia lakeja tai epämuodollisia määräyksiä, joiden avulla

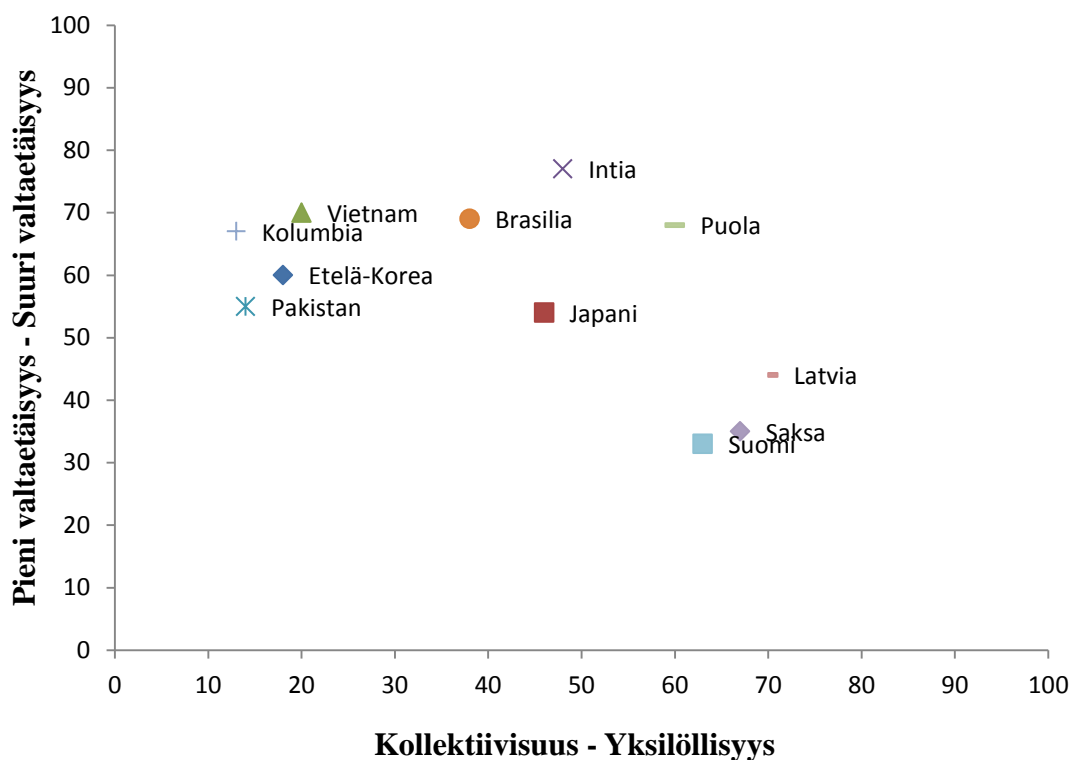
valvotaan työnantajien ja työntekijöiden etuja ja velvollisuuksia. Työn kulkua valvotaan monin sisäisin ohjein ja säännöksin. Saksalaisessa kulttuurissa halutaan tehdä töitä. Elämä on kiireistä ja aika on rahaa. Epävarmuutta välttävässä yhteiskunnissa sääntöjen tarve voidaan kuitenkin kääntää myönteiseksi tarkkuudeksi ja täsmällisyydeksi. (Hofstede 1993.)

Saksa on pitkänaikavälin ajattelun valtio. Päätökset tehdään tulevaisuutta ajatellen. Myös säästämien tulevaisuutta varten on normaalia. Liike-elämässä pitkäjänteisyys takaa pysyvät tulokset ja kärsivällisyyttä arvostetaan. (Hofstede ym. 2010; The Hofstede Centre 2017.)

Saksa on hyvinvoinnin mittarilla melko matalalla. Hillitty olemus ja neutraali suhtautuminen elämään on yleistä. Vapaa-ajalle ei anneta suurta merkitystä. Ihmisten tekemisiin vaikuttavat sosiaaliset normit ja niistä ei yleensä poiketa radikaalisti. (The Hofstede Centre 2017.)

## 2.8 Yhteenveto

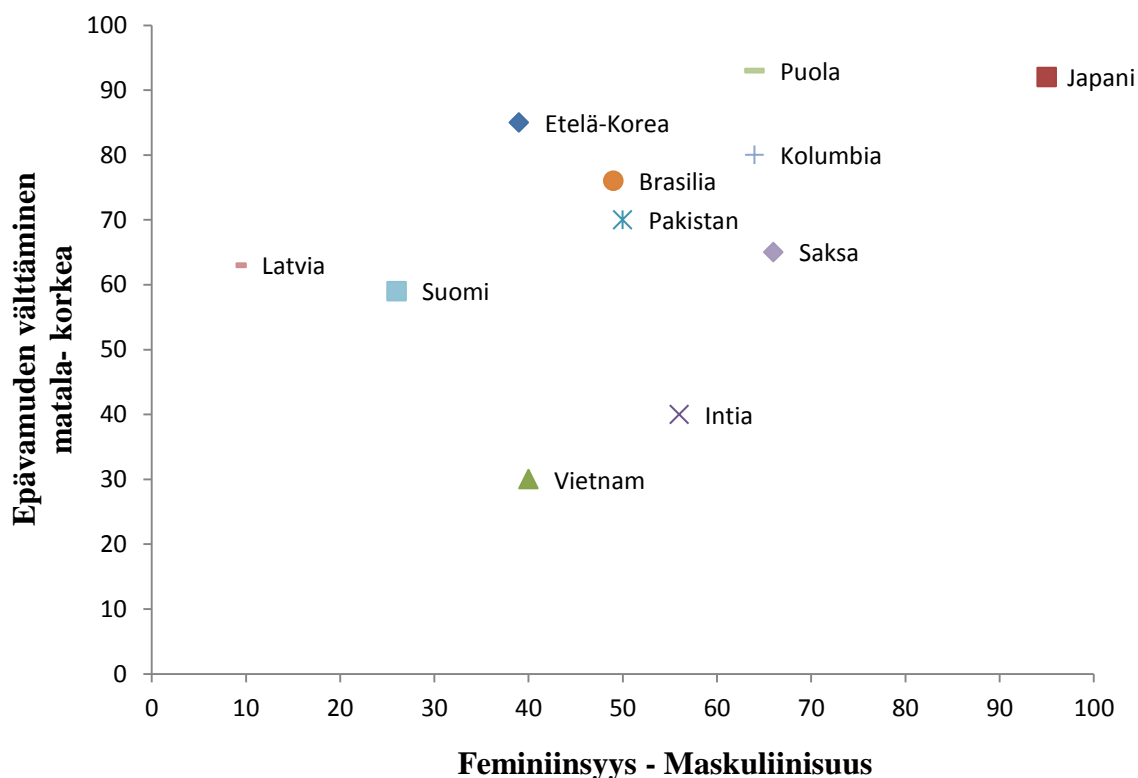
Hofstede on pisteyttänyt jokaisen maan jokaiselle mittarille. Kohdemaiden sijoittuminen valtaetäisyys- ja kollektiivisuus- ja yksilöllisyysmittarilla voidaan yhteenvetää seuraavalla taulukolla:



**Taulukko 1.** Kohdemaiden sijoittuminen valtaetäisyysmittarilla ja yksilöllisyys-kollektiivisuusmittarilla (Hofstede Centre 2017).

Taulukosta voidaan todeta, että suurin osa kohdemaista sijoittuu suuren valtaetäisyyden puolelle. Ainoastaan Saksa ja Latvia sijoittuvat Suomen tavoin pienen valtaetäisyyden puolelle. Taulukosta voidaan myös päätellä, että ainoastaan Euroopan maat ovat yksilöllisiä, kaikki muut maat ovat sijoittuneet kollektiivisuuden puolelle.

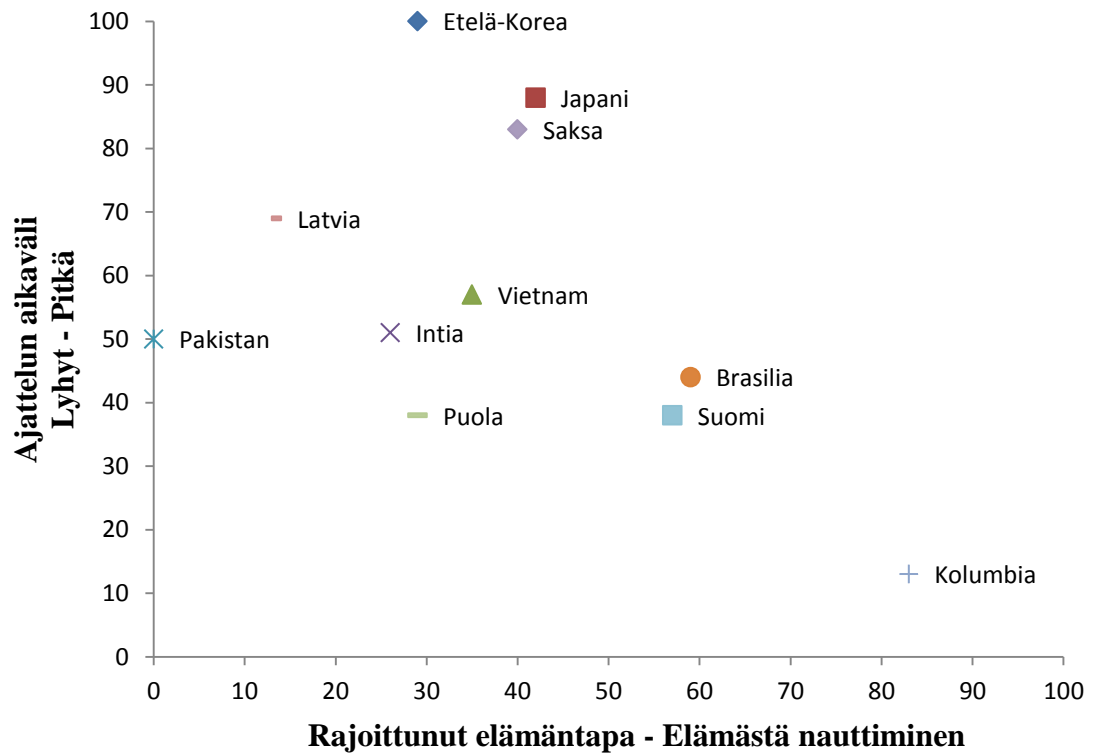
Myös maskuliinisuus ja feminiinisyysmittarin pisteet, sekä epävarmuuden välttämisen pisteet voidaan sijoittaa taulukkoon seuraavasti:



**Taulukko 2.** Kohdemaiden sijoittuminen maskuliinisuus- ja feminiinisyysmittarilla ja epävarmuuden välttämisen mittarilla (Hofstede Centre 2017).

Taulukosta nähdään, että suurin osakohdemaista tahtoo välttää epävarmuutta. Vain Intia ja Vietnam sijoittuvat matalan epävarmuuden välttämisen puolelle. Maskuliinisuus on voimakkainta Japanissa ja feminiinisyys Latviassa. Muut kohdemaat sijoittuvat puolivälin tienoille tai kallistuen jonkin verran maskuliinisuuteen tai feminiinisyteen.

Aikajänne- ja hyvinvointimittarin tulokset voidaan myös sijoittaa taulukkaan. Seuraavasta taulukosta voidaan todeta, että yksikään kohdemaista, joka sijoittuu aikajännemittarilla korkealle ei kallistu elämästä nauttimisen puolelle. Suurin osa kohdemaista sijoittuu rajoitettujen elämäntapojen puolelle. Ainoastaan Suomi, Brasilia ja Kolumbia sijoittuvat rennomman elämätyylin puolelle, Kolumbia kaikista vahvimmin.



**Taulukko 3.** Kohdemaiden sijoittuminen aikajänne- ja hyvinvointimittarilla (Hofstede 2017).

### **3 ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN REKRYTOINNISSA HUOMIOITAVAT ASIAT**

Kolmannessa luvussa käsitellään asioita, joita tulee ottaa huomioon ulkomaalaista työntekijää palkatessa. Tässä luvussa tarkastellaan ulkomaalaisen työntekijän tarvetta, ja mitä seikkoja rekrytoinnissa tulee huomioida. Esitetään myös Wärtsilän nykyinen toimintamalli ulkomaalaisen työntekijän rekrytoinnissa ja siinä huomioitavat asiat.

#### **3.1 Ulkomaalaisen työntekijän tarve**

Suomalaiset eri alan yritykset saattavat tarvita ulkomaalaista työvoimaa monista eri syistä. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan ulkomaalaisia työntekijöitä uskotaan olevan Suomessa noin puoli miljoonaa vuonna 2030. Vuonna 2014 heitä oli vajaat 200 000. (Lahti 2014.)

Ulkomaalaisten työntekijöiden tarve Suomessa on ollut jatkuvassa kasvussa. Suomessa eläkkeelle siirtyvien 64-vuotiaiden ja sitä vanhempien lukumäärä kasvaa nopeasti ja siitä on tullut merkittävä ongelma, koska työmarkkinoille ei ole tulossa tarpeeksi uutta työvoimaa. Työvoiman saatavuus vaikeutuu, koska kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. Työmarkkinoille tarvitaan uutta työvoimaa korvaamaan työelämästä poistuneita. Työvoimapula on siis yksi syy sille, miksi yritykset tarvitsevat ulkomaalaista työvoimaa. (Heikkilä & Pikkarainen 2008.)

Suomalaiset yritykset saattavat tarvita ulkomaalaista työvoimaa vastatakseen paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. Laajempi osaaminen parantaa yrityksen toimintaa ja palvelukykyä, tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Ulkomaalaiset työntekijät tuovat uutta osaamista ja taitoa, sekä erilaisia näkökulmia. (Lahti 2014.)

Muita syitä ulkomaalaisen työvoiman lisäämiseen yrityksissä voivat olla esimerkiksi liiketaloudelliset edut ja kilpailukykyyn parantaminen. Se voi helpottaa pääsyä uusille markkinoille. Toiset yritykset taas uskovat, että ulkomaalaisten työntekijöiden



kijöiden palkkaaminen parantaa työnantajan ja organisaation imagoa. (Sorainen 2014.)

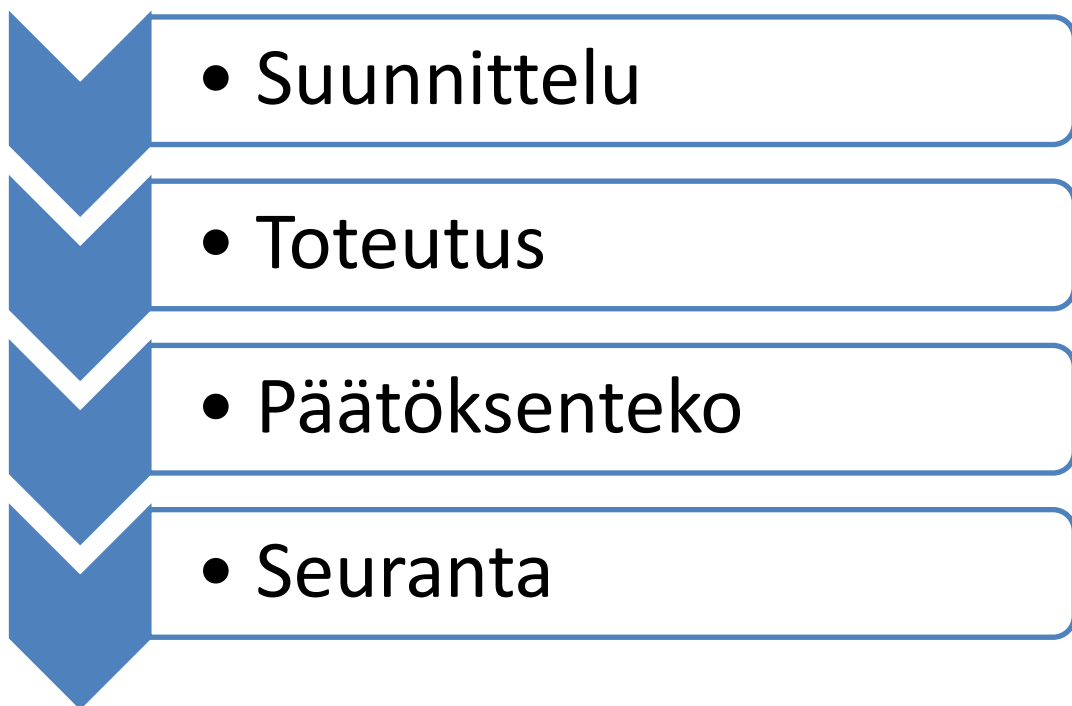
Suomeen suuntautuneesta muuttoliikkeestä vain noin 5-10 % oli työperusteista vuonna 2006. Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi on huomattavasti yleisempää suurissa yrityksissä, kuin pienissä tai keskisuurissa. Pienet yritykset suhtautuvat ulkomaalaiseen työvoimaan hieman varauksellisesti. Suomessa kansainvälisen työvoiman hyödyntäminen on vähäistä, mutta se on kuitenkin lisääntynyt. (Räisänen & Tuomala 2007.)

Monikulttuuriset työyhteisöt ovat lisääntyneet talouden kansainvälisen muuttoliikkeen myötä. Väestön ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset ovat lisänneet monimuotoisuutta. Kuitenkin useat työnantajat yhä vieroksuvat ulkomaalaisen työntekijän palkkaamista. Syitä ovat esimerkiksi epäilevä suhtautuminen ulkomaalaisen ammattiosaamiseen; pelätään asiakaskunnan reaktiota tai huonon kielitaidon pelätään aiheuttavan työturvallisuusriskejä. (Sorainen 2014.)

### **3.2 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointiprosessin toimenpiteet ovat niitä tehtäviä, joilla yritykseen tai organisaatioon palkataan uutta henkilöstöä. Usein yritykset hoitavat rekrytoinnin omien kotisivujensa kautta. Rekrytointi voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäisessä rekrytointissa työntekijää etsitään organisaation sisältä ja ulkoisessa organisaation ulkopuolelta. Nykyaikana on hyvin yleistä, että yritykset ulkoistavat rekrytoinnin henkilövuokrausyrityksille. Rekrytointiprosessissa hakijoita voi olla satoja, joten on tärkeää, että rekrytointi suoritetaan huolellisesti loppuun saakka (Viitasalo, 2016). (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

Rekrytointiprosessi saattaa vaihdella organisaation ja työtehtävän mukaan. Tyypillisesti prosessi etenee seuraavan kuvion mukaan:



**Kuvio 2.** Rekrytointiprosessi (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015).

Rekrytointi käynnistetään suunnitteluvaiheella. Tässä vaiheessa tehdään alkukartoitus, tehtävänkuvauus, päätetään valintakriteereistä ja valitaan mitä rekrytointikanavia käytetään. Alkukartoituksessa linjataan rekrytoidaanko uusi työntekijä organisaation sisältä, ja suoritetaanko rekrytointi itse vai ulkoistetaanko se. Tehtävänkuvauksessa laaditaan kuva siitä millainen työtehtävä on kyseessä ja minkälaista osaamista ja taitoa henkilöltä vaaditaan. Kanavat valitaan kohderyhmän ja työtehtävän perusteella. Suunnitteluvaiheessa päätetään myös budjetti ja se ketkä ovat rekrytointiin osallistuvia henkilöitä. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

Toteutusvaiheessa laaditaan työpaikkailmoitus. Tähän vaiheeseen kuuluu myös tiedusteluihin vastaaminen, hakemusten käsittely, haastattelut ja soveltuvuusarviointi. Näihin edellä mainittuihin toimiin tulee varata riittävästi aikaa. Hakemusten perusteella valitaan ehdokkaat haastatteluun. On hyvä ilmoittaa prosessiin etenemisestä myös niille hakijoille, jotka eivät tule valituksi seuraavalle kierrokselle. Soveltuvuutta tehtävään voidaan arvioida erilaisilla tehtävillä, testeillä tai soveltuvuustutkimuksilla. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

Päätöksentekovaiheessa suoritetaan työntekijän valinta, hakijoille tiedottaminen, nimityksen uutisointi ja työsopimus. Työntekijän valinnasta ilmoitetaan ensin valitulle henkilölle ja varmistetaan, että hän on edelleen kiinnostunut ottamaan työn vastaan. Tämän jälkeen ilmoitetaan muille hakijoille valinnasta. Nimityksestä uutisoidaan valituissa kanavissa ja työntekijän kanssa laaditaan työsopimus. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

Seurantavaiheeseen kuuluu perehdyttäminen, koeaika ja valinnan arviointi. Uusi työntekijä tulee perehdyttää uuteen tehtävään ja työyhteisöön. Joskus perehdyttämistä laajennetaan uuteen paikkakuntaan tai maahan. Perehdyttämisen rinnalla voidaan puhua myös työntekijän sitouttamisesta työhön ja yhteisöön. Työn alkessa sovitaan yleensä koeajasta, jonka aikana kumpi tahansa osapuoli voi purkaa työsopimuksen. Valinnan onnistumista voidaan arvioida eri tavoin, esimerkiksi kirjallisesti tai keskustelemalla kasvokkain. (Kortejärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

### **3.3 Ulkomaalaisen työntekijän rekrytointiin liittyviä seikkoja**

Suomen työmarkkinat voivat kansainvälisestä näkökulmasta näyttää hyvinkin epähoukuttelevilta. Harvinaiset kielet, kylmä ilmasto ja korkea verotus saattavat olla ratkaisevia tekijöitä sille, että Suomeen ei haluta tulla töihin. Ulkomaalaisen hakiessa töitä Suomesta aiheutuu hänelle siitä usein myös kustannuksia. Työlupahakemuksesta peritään maksu ja myös mahdolliset tutustumis- ja työhaastattelumatkat on yleensä työntekijän kustannettava itse. (Sorainen, 2014.) Euroopan muuttoliikeverkoston *EMN:n* tekemän selvitykseen mukaan, viime vuosina Suomeen työn perässä muuttaneita on noin 5000 vuodessa. (Viitasalo 2016.)

Ulkomaalaisen työvoiman rekrytoinnista saattaa aiheutua työnantajalle enemmän kustannuksia, kuin kotimaista työvoimaa rekrytoidessa. Työvoiman etsintä ulkomailta, yksityisten välitysfirmojen käyttö ja ulkomaalaisen perehdytys ja mahdollinen kielikoulutus ovat asioita joista voi aiheutua kustannuksia suomalaiselle työnantajalle. Myös lupa-asioihin liittyvä byrokratia vie yrityksen resursseja. (Sorainen 2014.)

Työnantajan ilmoittaessa avoimesta työpaikasta Työ- ja elinkeinotoimiston kautta hän voi laittaa sen myös *EURES-palveluun* (European Employment Services), johon kuuluu *EU:n* ja *ETA-maiden* työnvälitysverkosto. EURES auttaa rekrytoinnissa, paikallisten yhteistyökumppaneiden etsinnässä, vastaa tiedusteluihin ja mahdollisesti ottaa myös työhakemukset vastaan. Työnantaja voi halutessaan antaa EURES-neuvojien suorittaa työnhakijoiden esivalinnan. (Sorainen 2014.)

Ulkomailta rekrytoidessa tulee ottaa huomioon, että se vie enemmän aikaa kuin kotimaasta palkkaaminen. Työnantajan tulee suunnitella, miten ja missä haluaa ilmoittaa työpaikasta. Joskus avoin työpaikka tulee vain organisaation sisäiseen hakuun. Yrityksen täytyy organisoida kuinka esivalinta, haastattelut ja työntekijöiden valinta järjestetään. Työnantajan on selvitettävä, että ulkomailta tulevan työntekijän lupa-asiat ovat kunnossa, vaikka työntekijän tuleekin hoitaa ne yleensä itse. (Yritys-Suomi 2017.)

Joskus yrityksen ja työnhakijan välinen rekrytointiprosessi voidaan suorittaa jo kahdessa viikossa. Ongelmia voi kuitenkin aiheuttaa liian pitkäksi venynyt oleskeluluvan saaminen. Käsittelyaika voi hidastua tarpeettomasti esimerkiksi sen vuoksi, ettei yrityksellä ja rekrytoitavalla osaajalla ole riittävästi tietoa eri lupaprosesseista ja niissä tarvittavista asiakirjoista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

### **3.4 Wärtsilän toimintamalli rekrytoinnissa**

Wärtsilän rekrytointiprosessi on hyvin samanlainen kuin *Kortejärvi-Nurmi & Murtolan* kuvaama rekrytointiprosessi. Kansainväliset työsuhteet Wärtsilässä mahdollistavat, että tietoa ja taitoa on saatavilla. Kansainvälisiä työsopimuksia tehtäessä rekrytointiprosessi saattaa hieman poiketa tavallisesta käytännöstä. (Wärtsilä 2017.)

Aloitettavan rekrytoinnin johtajana toimii yleensä esimies, joka tarvitsee uuden työntekijän. Hän aloittaa prosessin keskustelemalla HR-osaston kanssa suunnitelmasta, miten rekrytointi suoritetaan. Esimiehen tulee valmistella rekrytointipyyntö ja hankkia asianmukaiset hyväksynät, jotka ovat ohjeiden mukaiset. Rekrytointipyyntöissä tulee selvittää esimerkiksi syy miksi rekrytoidaan, päävastualueet, ta-

voitteet ja millainen olisi ihanteellinen ehdokas työhön. Tämän jälkeen esimiehen tulee ilmoittaa HR-osastolle, kun lopullinen hyväksyntä rekrytoinnille on saatu. Rekrytoinnin tyyppi, eli onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen haku, vaikuttaa siihen mitä rekrytointikanavia käytetään. (Wärtsilä 2017.)

Hakuajan päätyttyä rekrytoinnin johtaja yhdessä HR-osaston kanssa käy hakemukset läpi ja valitsee ne hakijat, jotka kutsutaan työhaastatteluun. Soveltuvuusarvioiden hyödyntäminen on vapaaehtoista, mutta niitä suositellaan käytettäväksi erityisesti johtotehtäviin rekrytoitaessa, sekä kansainvälisessä rekrytoinnissa. (Wärtsilä 2017.)

Ennen työn tarjoamista lopullisen hakijan taustat tarkistetaan, jos työnkuva sitä edellyttää. Sopivin hakija työhön valitaan saatavilla olevan tiedon perusteella. Työsopimuksen työehdot määritellään ja tarkastetaan yhdessä HR-osaston kanssa. (Wärtsilä 2017.)

Jos työntekijällä on voimassa oleva työsopimus toisen maan Wärtsilän kanssa, tulee sopimuksen olla päättynyt ennen työskentelyä Suomessa. Wärtsilän kansainvälisessä työsopimuksessa noudatetaan aina maan omia käytäntöjä ja lakeja, sekä Wärtsilän omia linjauksia. Kansainvälisessä työsopimuksessa on määritelty työn aikaväli. Minimiaika on yleensä 12 kuukautta ja maksimiaika kolme vuotta. Poikkeustapauksissa maksimiaikaa voidaan pidentää 5-vuoteen. Mikäli työsuhdetta jatketaan vielä määräajan jälkeen, tulee sopimustyyppi vaihtaa *kansainvälisestä paikalliseen*. (Wärtsilä 2017.)

Paikallinen Wärtsilä järjestää uudelle työntekijälleen tutustumismatkan maahan, jolloin hänellä on mahdollisuus tutustua uuteen ympäristöön ja järjestellä käytännön asioita, kuten asuminen. Wärtsilä myös antaa neuvoja liittyen paikalliseen verotukseen, eläke- ja sosiaalimaksuihin ja työlupiin. Työntekijälle järjestetään tarvittaessa kieli- ja kulttuurikoulutusta. Wärtsilä kustantaa työntekijän ja hänen perheensä muuttokustannukset tietyin ehdoin ja rajoituksin. Työsopimuksen laatu vaikuttaa siihen, mitä työsuhde-etuja työntekijälle myönnetään. (Wärtsilä 2017.)

## **4 ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISEN TYÖYHTEISÖÖN JA TOIMINTAKULTTUURIIN**

Tässä luvussa kerrotaan, mitä asioita tulisi ottaa huomioon ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä. Kuinka uusi työntekijä vastaanotetaan työyhteisössä ja perehdytetään työhön ja suomalaiseen kulttuuriin. Neljännessä luvussa tarkastellaan myös Wärtsilän nykyistä toimintamallia ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä.

### **4.1 Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen**

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset.” (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Perehdyttämisellä varmistetaan, että työpaikalla tuotetaan laadukkaita tuotteita ja palveluita. Sen tärkeimpiä tehtäviä on ehkäistä työtapaturmia ja työssä tulevia virheitä, ja näin ollen vähentää työn kuormittavuutta. Perehdytyksessä työntekijän kanssa käydään läpi hänen työnsä tarkoitus, esitellään yleiset toimintatavat ja ohjeet. Myös työsuhteen perusasiat, kuten työsopimus, palkkaan liittyvät asiat, työajat ja työpaikka tulee käydä läpi. Työntekijälle opastetaan organisaation sisäiset ja ulkoiset yhteyshenkilöt ja mistä saa apua missäkin tilanteessa. Perehdytykselle selvitetään työtehtävien sisältö, laatuvaatimukset ja työvälineet. Tulisi myös kartoittaa työntekijän nykyiset tiedot ja osaaminen, sekä mahdolliset koulutustarpeet. (TJS Opintokeskus 2009.)

Suomen työsopimuslaki edellyttää, että uusi työntekijä perehdytetään työhön ja työyhteisöön. Työhön perehdytys on työnantajan vastuulla. Toisesta kulttuuritaustasta tai maasta tuleva saattaa tarvita hieman enemmän ja erilaista ohjausta, kuin kantasuomalainen. On tärkeää, että tällaisille henkilöille avataan työyhteisön kulttuurisia tapoja ja vuorovaikutusta. Myös työyhteisöä voidaan perehdyttää kohtaamaan vieraita kulttuureja. (Korhonen & Puukari 2013.)

Yrityksillä on usein oma perehdytysmateriaali perehdytystä varten. Perehdytysmateriaalin tulee olla selkokielen ja ajantasainen. Materiaalia tulee päivittää säännöllisesti. Perehdyttäjän tulee pysyä työlähtöisenä. Hän kertoo, miten ja miksi asiat tehdään. Suomalaiset itsestäänselvyydet, kuten esimerkiksi ajan ja aikataulun tarkkuus, tulee myös selvittää ulkomaalaiselle työntekijälle. Kulttuurin tuomia erityispiirteitä saatetaan joutua huomioimaan esimerkiksi työaika- ja ruokailujärjestelyissä, työasuissa ja terveystalveissa. Kun perehdytys toteutetaan perehdyttäjälle vieraalla kielellä, tulisi hänelle antaa aikaa sisäistää asiat ja perehdytyksen tulisi jakautua pidemmälle aikavälille. Perehdytys on hyvä aloittaa jo ennen kuin työntekijä saapuu Suomeen. Suomalaisen työelämän, yrityksen ja työpaikan käytäntöjen oppiminen vie aikaa, joten perehdyttämistä ja asioiden kertaamista on hyvä tehdä vielä varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin. (Korhonen & Puukari 2013; TJS-Opintokeskus 2009; Viitala 2013.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä voi syntyä helposti vuorovaikutukseen liittyviä ristiriitoja tai konflikteja. Ne saattavat vaikuttaa työilmapiiriin ja hyvinvointiin. Sitä vähemmän kulttuuriset eroavaisuudet tulevat esiin, mitä selkeämmin henkilöstö perehdytetään. Työyhteisössä tulisi olla selkeät pelisäännöt ja syntyneet väärinkäsitykset tulisi käsitellä mahdollisimman avoimesti. Johto ja esimies ovat useimmiten avainasemassa siinä, että näiltä yhteentörmäyksiltä vältytään. Kuunteleminen, kunnioitus ja perehdytys ovat esimiehen ja johdon tärkeitä ominaisuuksia. (Wallin 2013.)

Esimiehellä on keskeinen rooli perehdyttämisessä, vaikka hän voikin delegoida osan tehtävistä muille. Esimies jakaa tehtävät tasapuolisesti ja päätöksen teko ja kohtelu on avointa. Hänen tehtävänsä on huolehtia, että perehdytys on kunnossa ja työnvaatimukset ovat kohtuulliset. Työpaikalla tulee olla selkeästi sovitut säännöt ja toimintatavat siitä, kuka perehdyttää ja mitä. Esimiehen tulee seurata perehdyttämisen edistymistä ja suorittamista. Mikäli perehdytyksessä tulee ilmi kehittämiskohteita, tulee esimiehen reagoida niihin. (TJS-Opintokeskus 2009.)

## 4.2 Wärtsilän toimintamalli perehdytyksessä

Wärtsilässä uskotaan, että uuden työntekijän ensimmäiset kuukaudet vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millainen hänen motivaationsa ja tuleva uransa on Wärtsilässä. Uuden työntekijän perehdyttäminen edellyttää yritykseltä systemaattista lähestymistapaa perehdytykseen. Ulkomaalaisen työntekijän siirtyessä Suomeen toimitetaan hänelle jo ennakoon tietoa Suomesta. Jokainen rekrytoinnin johtaja on vastuussa uuden työntekijänsä perehdyttämisestä. Wärtsilässä jokaisella osastolla on oma perehdytysmateriaalinsa. Esimiehen perehdytys-suunnitelma koostuu seuraavista vaiheista:

1. Perehdytyksen suunnittelu
2. Työsuhteen aloittaminen
3. Wärtsilän yleinen esittely
4. Työhön liittyvä informaatio
5. Yksilöllisen perehdytys-suunnitelman läpikäynti

Esimies noutaa uuden työntekijän työpaikan aulasta tai portilta. Työntekijälle esitellään osaston muut työntekijät ja keskeiset yhdyshenkilöt. Esimies käy läpi työaikaan liittyvät asiat. Uusi työntekijä tutustutetaan omaan työskentelyympäristöön ja hänen kanssaan käydään läpi muun muassa työtoimenkuva, vastualueet, työn tavoitteet ja laatu. Esimiehen tulee opastaa työntekijää myös oikeaan ergonomiaan, osastokohtaisiin sääntöihin ja työturvallisuuden liittyviin asioihin. Esimies huolehtii, että työntekijä suorittaa tarvittavat koulutukset ja kurssit. Kun perehdytyslomakkeen kaikki tarvittavat osat on käyty läpi, se toimitetaan allekirjoitettuna paikalliselle HR-osastolle. Perehdytyksen kaikki vaiheet tulee suorittaa kuuden kuukauden sisällä. (Wärtsilä 2017.)



## 5 ULKOMAALAISEN TYÖNTEKIJÄN TYÖYHTEISÖSSÄ TOIMIMISEN TUKEMINEN

### 5.1 Ulkomaalaisen työntekijän tukeminen

Kotoutumislakia sovelletaan kaikkiin Suomeen tuleviin ulkomaalaisiin, joilla on voimassa oleva oleskelulupa, joiden oleskeluoikeus on rekisteröity tai joille on myönnetty oleskelukortti. Työn perässä muuttavat työntekijät ja elinkeinoharjoittajat ja heidän perheensä jää kuitenkin yleensä kotoutumislain yksilöllisten kotoutumista edistävien toimien ulkopuolelle. Maahanmuuttavien työntekijöiden opastus ja tukeminen jää yleensä työnantajan tehtäväksi. Työntekijöiden perheelle ei ole tarjolla maahan asettumista tukevia palveluja lainkaan. On kuitenkin kehitetty erilaisia hankkeita, joilla pyritään järjestämään perheille erilaisia asettautumispalveluita. (Sorainen 2014.)

Tukeminen ja seuranta työpaikalla ovat erityisen tärkeitä ulkomaalaiselle työntekijälle. Nämä ovat yleensä lähiesimiehen vastuulla. Tiimin johtaja tukee ja valmentaa työntekijää, ja järjestää kahdenkeskisiä tapaamisia keskustelua varten ilman häiriötekijöitä. Jokaisesta tiimissä olisi hyvä olla myös vähintään yksi henkilö, joka osallistuu työn tukemiseen. Moni ulkomaalainen työntekijä kokee jossain vaiheessa jonkinasteista ulkopuolisuutta suomalaisessa työyhteisössä. Sopeutumiseen kuuluvia erilaisuuksia ja ristiriitoja ei pysty välttämään, mutta ne tiedostamalla ja niihin varautumalla voi helpottaa olemista. (Hoyle 2013; Wallin 2013.)

Työntekijän sitoutuminen on tärkeää yrityksen toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehityksen ja uudistumisen kannalta. Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta työpaikkaan. Tärkeä osa työsuhdetta on työntekijän kokema luottamus työn jatkumiseen. Jos työn jatkuminen on epävarmaa, on työntekijän vaikea sitoutua yritykseen. (Viitala 2013.)

Palkka on työntekijän tekemän työn hinta. Ihminen odottaa kuitenkin työltään muitakin asioita, kuin pelkkää mahdollisimman hyvää hintaa työlleen. Työn tulee tarjota ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuuden tuntoa itsensä arvostetuksi. Se tarjoaa myös taloudellisen turvan. Joillekin työntekijöille työsuhteen py-

syvyys ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeämpiä asioita kuin rahapalkan suuruus. Palkkaan rinnastettavia etuja, voi olla esimerkiksi auto-, asunto- ja puhelinetu. Työntekijöitä voidaan myös palkita verotuksen ulkopuolelle jääviä etuja, kuten tuettu virkistystoiminta, liikuntapalvelut, lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset. Palvelut jotka lisäävät henkilöstön hyvinvointia ja mahdollistavat joustavan työnteon ovat hyviä kannustimia. Esimerkiksi toimet, joilla tuetaan fyysistä kuntoa ja jaksamista maksavat usein itsensä takaisin. (Viitala 2013.)

## **5.2 Wärtsilän tukemisen toimintamalli**

Wärtsilässä on käytössä varhaisen tuen malli, jolla pyritään vahvistamaan välittämisen ja hyvinvoinnin kulttuuria yrityksessä. Mallin tavoitteena on minimoida riskit, jotka kohdistuvat henkilöstön fyysiseen tai psyykkiseen kuormitukseen, ja sitä kautta terveyteen. Esimiehen tuki ja asioiden puheeksi ottaminen on tärkeää työssä jaksamisen kannalta. Työajat pyritään järjestämään niin, että yksilöiden tarpeet otetaan huomioon. Mahdolliset terveydelliset tai toiminnalliset rajoitteet pyritään ottamaan huomioon töiden ja työpaikkojen järjestelyssä. (Wärtsilä 2017.)

Palkkaus perustuu työtehtävän vaativuuteen ja siinä pyritään oikeudenmukaisuuteen. Henkilökohtaiset ominaisuudet eivät saa vaikuttaa palkkauksen määräytymiseen. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus saada työn ja liiketoiminnan edellyttämää koulutusta, ja koulutustarjonnan ja kehittymismahdollisuuksien tiedottaminen on tärkeässä asemassa. Wärtsilä tukee vapaa-ajalla tapahtuvaa itsensä kehittämistä ja yrityksen kannalta hyödyllistä tutkintoon tähtäävää opiskelua. (Wärtsilä 2017.)

Muutostilanteissa kaikkia henkilöitä kohdellaan yhdenvertaisesti. Minkäänlaista häirintää tai kiusaamista ei suvaita Wärtsilässä. Jos sellaista kuitenkin ilmenee, esimiehen on puututtava siihen välittömästi. Henkinen ja ruumiillinen hyvinvointi työyhteisössä, sekä asiallinen ja kunnioittava käytös toisia kohtaan edesauttaa henkilöstön jaksamista työelämässä ja sen ulkopuolella. Yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoisuuden toteutumista seurataan erilaisten selvitysten avulla. (Wärtsilä 2017.)

*Työhyvinvointi* koostuu useasta eri osatekijästä, kuten työyhteisö, osaaminen, motivaatio, elämäntilanne, terveys, johtaminen ja itse työ. Wärtsilässä hyvinvoivassa työyhteisössä on yhteiset tavoitteet ja selkeät pelisäännöt. Yritys tukee osaamista ja halua kehittyä. Sitoutuminen, onnistuminen ja rakentava palaute motivoivat työntekijän halua onnistua työssään. Wärtsilässä uskotaan, että oman elämän ja työelämän tasapinottaminen auttavat jaksamaan työelämässä. Yrityksessä kannustetaan hyviin elämäntapoihin. Wärtsilä tarjoaa erilaisia vapaa-ajan kerhoja ja toimintaa. Johtaminen on oikeuden mukaista ja vastuullista. Työhyvinvoinnin perustana on työn sisältö, tavoitteet ja sujuvuus. Mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtä tukee työhyvinvointia. Säännölliset kehityskeskustelut auttavat kartoittamaan, missä asioissa työntekijä kokee tarvitsevansa lisäohjausta. (Wärtsilä 2017.)

## 6 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta eli empiirisestä tutkimuksesta. Empiirisessä tutkimuksessa haetaan vastausta tutkimuskysymykseen, eli miten ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumista voitaisiin edesauttaa. Tätä selvitetään perehtymällä ulkomaalaisten työntekijöiden omiin kokemuksiin ja miten heidän oma kulttuuritaustansa näkyy vastauksissa ja kuinka se vastaa teoriaa. Tähän lukuun kuuluu tutkimusmenetelmän ja kohderyhmän valinta, sekä esittely. Lisäksi kerrotaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä ja kohderyhmä

Tutkimus on *kvalitatiivinen tutkimus* eli laadullinen tutkimus. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaus tutkimuskysymykseen on teoreettinen, ei määrällinen. Tutkimusaineisto on kerätty kyselylomakkeella. Kyselylomake (Liite 1) valikoitui tutkimuksen muodoksi, koska näin saadaan suurempi otanta vastaajia, kuin esimerkiksi haastattelua käytettäessä. Kyseessä on kontrolloitu kysely, eli kohderyhmä on henkilökohtaisesti tavoitettavissa. (Hirsjärvi., Remes. & Sajavaara 2009.)

Empiirinen tutkimus rakennettiin teorian pohjalta. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään jokaisen haastateltavan kokemukset rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työn tukemisessa, ja näin ollen myös kyselylomake oli jaettu näihin kolmeen osioon. Näin on saatu jokaisen vastaajan näkemys eri prosesseista, ja siitä miten heidän eri vaiheensa on toteutettu. Näiden kokemusten perusteella on pystytty selvittämään, mikä on ollut hyvää ja mikä huonoa, ja siitä on voitu lähteä rakentamaan kehitysehdotuksia ja vastausta tutkimuskysymykseen: Kuinka ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumista voitaisiin edesauttaa.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Wärtsilä Shared Service Centerin ulkomaalaiset työntekijät. Kysely teetettiin kymmenelle henkilölle, jotka valikoituivat lähtömaansa mukaan. Näin saatiin eri kulttuuritaustoja vertailtavaksi tutkimukseen. Kyselyyn vastaajat on jaettu kolmeen eri maantieteelliseen kategoriaan: Aasia, Etelä-Amerikka ja Eurooppa, jotta saataisiin otantaa eri maanosista. Aasia on maanosista suurin ja näin ollen sieltä on valittu puolet haastateltavista. Kyselyyn

osallistuneet henkilöt ovat työskennelleet 3-10 vuotta Wärtsilä Finlandilla. He ovat päätyneet työskentelemään Wärtsilä Finlandille eri urapolkuja pitkin ja näin ollen esimerkiksi rekrytointiprosessi on voinut vaihdella.

## 6.2 Kyselylomakkeen muodostuminen

Kyselylomake (Liite 1) lähetettiin osallistujille sähköpostilla. Päivittäisissä ”kahvipöytäkeskusteluissa” olen pystynyt myös saamaan enemmän tarkentavaa tietoa ja kokemuksia aiheesta. Kyselylomake sisältää avoimia kysymyksiä, jolloin osallistujat ovat voineet kertoa omin sanoin kokemuksistaan. Kysymykset on laadittu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymyksillä on haluttu selvittää, kuinka eri kulttuurivaikutukset näkyvät vastauksissa. Jokaisessa osiossa on kysymyksiä, joilla haetaan viitteitä siitä, kuinka vastaajien kokemukset vastaavat teoriaa valtaetäisyysmittarilla, yksilöllisyys- ja kollektiivisuusmittarilla, maskuliinisuus-feminiinisyysmittarilla, epävarmuuden välttämisen mittarilla, aikajännemittarilla ja subjektiivisella hyvinvointimittarilla. Näin on pystytty selvittämään, miten eri kulttuuritaustat ilmenevät, ja kuinka ne korreloivat teorian kanssa. On haluttu myös selvittää kyselyyn vastanneiden mielipiteitä ja kehitysideoita Wärtsilä Finlandin toimintaan liittyen.

Kyselylomake (Liite 1) on laadittu jokaisen mittarin pohjalta. Rekrytointiosuudessa kysymykset 1, 7, ja 8 ovat niin sanottuja taustakysymyksiä. Kysymyksellä numero 2 on selvitetty yksilöllisyyttä ja kollektiivisuutta. Kysymyksillä numero 3 ja 9 on voitu mitata kaikkia mittareita, sen mukaan mitä asioita tämän kysymyksen vastauksissa tulee ilmi. Kysymyksellä 4 on haluttu selvittää valtaetäisyyttä miesten ja naisten välillä, ja 5 on pyritty selvittämään maskuliinisuus-feminiinisyysmittarin ilmenemistä. Kysymyksellä 10 on haettu kehitysehdotuksia.

Perehdytysosuudessa kysymykset 1 ja 3 ovat taustakysymyksiä. Kysymyksillä 2 ja 15 on haettu viitteitä, mitkä asiat nousevat ilmi ja näin ollen vastauksista on voitu hakea viitteitä useaan eri mittariin. Kysymykset 4, 5, 13 ja 14 mittaavat epävarmuuteen suhtautumista. Myös kysymyksillä 9 ja 12 voidaan mitata epävarmuutta, mutta lisäksi kysymyksessä 9 mitataan maskuliinisuus-feminiinisyttä ja

kysymyksessä 12 yksilöllisyyttä. Kysymyksellä numero 6 haetaan viitteitä maskuliinisuus-feminiinisyys mittarille ja kysymyksessä 7 mitataan aikajännemittaria. Kysymyksellä 8 on haettu suhtautumista valtaetäisyyteen. Kysymyksillä 10 ja 11 on mitattu yksilöllisyys-kollektiivisuusmittaria. Kysymyksellä numero 16 on haettu kehitysehdotuksia.

Työn tukemisen osuudessa kysymykset 1-3 mittaavat valtaetäisyyttä, ja kysymykset 4 ja 5 yksilöllisyyttä ja kollektiivisuutta. Kysymyksellä numero 6 voidaan mitata maskuliinisuus-feminiinisyys mittaria, sekä epävarmuutta. Myös kysymykset 8, 9 ja 11 mittaavat maskuliinisuutta ja feminiinisyttä. Kysymykset 10, 12 ja 13 on laadittu mittaamaan epävarmuutta. Kysymyksillä 14 ja 15 on haettu suhtautumista aikajännemittarilla. Kysymykset 16–18 on laadittu mittamaan hyvinvointia. Kysymys numero 18 voidaan myös liittää aikajännemittariin. Kysymyksillä 7, 19 ja 20 on haettu jälleen vastauksia, joiden perusteella voidaan hakea viitteitä kaikista mittareista, mutta myös kehitysehdotuksia.

### 6.3 Tutkimustulosten analysointi

Ennen tutkimustulosten analysointia, on tehty aineiston litterointi eli aineisto on kirjoitettu puhtaaksi. Koska kysely tehtiin englanniksi, tuli aineisto ensin suomen-  
taa. Tämän jälkeen voitiin aloittaa vastausten analysointi. Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa, voidaan analyysitavat jakaa karkeasti kahdella tavalla: Selittämi-  
seen, jolloin käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa tai ymmärtämi-  
seen, jolloin käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsjärvi., Re-  
mes. & Sajavaara 2009, 224.) Tässä tutkimuksessa on käytetty ymmärtämiseen  
pyrkivää analysointi menetelmää, koska kyseessä on laadullinen tutkimus.

Laadullista aineistoa voidaan tutkia eri analyysimenetelmien avulla. Tässä tutki-  
muksessa analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. *Teemoittelussa* kuvataan  
tutkimuksen aineiston avulla, mitä teoria sanoo asiasta ja verrataan ilmeneviä asi-  
oita teoriaan. Aineisto on jaettu eri aihepiirien mukaan, eli tässä tapauksessa ensin  
rekrytointiin, perehdytykseen ja työskentelyyn, ja sitten Hofsteden mittareihin.  
Olennaista teemoittelussa on aineiston ja teorian yhteys, sekä ongelman ratkaise-

minen eli tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykseen vastaaminen. (Hiltunen 2009.)

#### **6.4 Validiteetti ja reliabiliteetti**

*Validiteetti* tutkimuksessa tarkoittaa, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt mittausvälineet ja tutkimusmenetelmät mittaavat tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Eli mitaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa olemassa olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti on onnistunut silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat ja vastaavat tarkoitusta. Tutkimustyössä käytettävä menetelmä on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman. Tällöin on tutkittu jotain muuta asiaa kuin mitä ajateltu tai alun perin on ollut tarkoitus. Puutteellinen validiteetti merkitsee sitä, että empiiriset havainnot ja koko tutkimus itsessään on kohdistunut alkuperäisen aiheen ohi. (Hiltunen 2009).

Laadullisessa tutkimuksessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettikysymys on teoreettinen ja monivaiheinen. Validiteettia tulee kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastella koko tutkimuksen ajan. Aineistoa analysoitaessa tulee se jatkuvasti suhteuttaa teoreettisesta viitekehyksestä luotuihin hypoteeseihin sekä teoreettisiin käsitteisiin ja tutkimusaineistosta nouseviin käsitteisiin. Teoreettisten käsitteiden ja tutkimusaineistosta nousevien käsitteiden välisen suhteen on oltava looginen samoin kuin teoreettisten johtopäätösten ja empiirisen aineiston välinen suhde (Anttila 2014).

Tässä tutkimuksessa mittaustuloksissa saatu tieto saattaa poiketa teoriasta, koska jokainen ihminen on oma yksilönsä. Myös osa vastaajista on ollut jo useamman vuoden Suomessa ja näin ollen he ovat saattaneet sisäistää suomalaisen kulttuurin enemmän omaksi. Saatua vastauksia verrataan teoriaan ja päätellään, kuinka ne vastaavat sitä.

*Reliabiliteetti* ilmaisee, kuinka luotettavasti käytetyt mittausvälineet ja tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä. Reliabiliteetin yhteydessä ilmoitetaan mahdolliset mittausvirheet. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta eli onko tutkittava ilmiö toistuva. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia (Hiltunen 2009). Jos tutkimus uusittaisiin samoissa olosuhteissa, tulisi saada samat tulokset. Kohderyhmälle esitettävät kysymykset tulevat olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja haastattelut tulee tehdä huolellisesti. Tutkimusmenetelmä voi olla luotettava vaikka tutkimus ei olisikaan validi eli pätevä. Tällöin tutkimuksessa on päädytty tuloksiin joita voidaan pitää sinänsä kiinnostavina, mutta eivät vastaa sitä, mihin tutkimuksella tähdättiin. (Hiltunen 2009.)

Kyseisessä tutkimuksessa, jos puhutaan reliabiliteetista eli mittaustuloksen toistettavuudesta, voidaan myös tässäkin tapauksessa todeta, että tutkittava ilmiö ei välttämättä ole toistuva. Tähän vaikuttaa esimerkiksi eri henkilöiden lähtötilanne, persoonana ja monet muut olosuhteista johtuvat seikat.



## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Kyselyn vastaukset käydään läpi maakohtaisesti ja niistä arvioidaan kuinka ne vastaavat teoriaa. Kyselyssä haluttiin selvittää kuinka Hofsteden esittämät kulttuurivaikutukset ilmenevät rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työskentelyn tukemisessa. Haluttiin myös saada tietoa kuinka kyselyyn osallistuneet tekijät kokivat nämä eri vaiheet Wärtsilä Finlandilla. Jokaisen maakohtaisen otsikon viimeisessä kappaleessa on haluttu tuoda ilmi työntekijän omia mielikuvia yrityksestä, sekä heidän kehitysideoita.

### 7.1 Eteläkorealaisen työntekijän tutkimustulokset

Eteläkorealainen työntekijä on tullut Suomeen kahdeksan vuotta sitten. Hän on lähes koko Suomessa oloaikansa työskennellyt Wärtsilä Finlandissa. Suomeen saapuessa hän koki kulttuurishokiksi sen, että suomalaiset eivät ilmaise minkäänlaisia tunteita kasvoillaan. Koska Etelä-Koreassa halutaan välttää epävarmuutta, saattaa suomalaisten eleettömyys aiheuttaa epäilyksiä. Wärtsilä Finlandin avoimesta työpaikasta hän kuuli työnvälitysyrityksen kautta, jonka kautta hän myös työllistyi.

Wärtsilä Finlandin työhaastattelun hänelle suoritti esimiehet. Esihaastattelu suoritettiin työnvälitysyrityksessä. Työhaastatteluprosessi oli hänen mukaansa hyvin samanlainen, kuin Etelä-Koreassa. Tärkeimmäksi palkkauksen johtavaksi tekijäksi osoittautui hänen mielestään kielitaito. Eli vaikka Etelä-Korea on kollektiivinen valtio, hän näkee kuitenkin omat taitonsa tärkeämmäksi ominaisuudeksi kuin suhteet rekrytoinnissa Suomessa. Hän kokee, että miehet ja naiset ovat tasa-arvoisessa asemassa Suomessa.

Eteläkorealaisen mielestä miellyttävä työnkuvaus on tärkeämpää, kuin hyvä palkka. Työaikojen tulisi olla joustavat ja työn tarjota haasteita. Nämä ominaisuudet viittaavat feminiinisyyteen, kuten Etelä-Korea on luokiteltu. Hän uskoo, että omalla ahkeralla työllään voi vaikuttaa siihen, kuinka pysyvä oma työpaikka on. Palkkaus on hänen mielestään matala verrattuna muihin pohjoismaihin. Korkea

työmotivaatio ja haasteiden kaipaaminen kuuluvat maskuliinisiin valtioihin, mikä poikkeaa Etelä-Korean sijoittumisesta sen kuuluessa feminiinisiin valtioihin.

Aloittaessaan työt Wärtsilä Finlandilla eteläkorealainen koki, että työilmapiiri oli avoimempi kuin Etelä-Koreassa. Tämä saattaa johtua Etelä-Korean korkeammasta valtaetäisyydestä. Perehdytyksen hoiti esimies, joka kertoi mitä häneltä odotetaan ja kuinka työt tehdään. Eteläkorealaisen työntekijän mielestä selkeät säännöt työssä ovat hyvät. Hänen mielestään on erittäin tärkeää, että kaikki työntekijät perehdytetään työhön samalla lailla, koska Wärtsilä on globaali yritys. Näin ollen voidaan päätellä, että tässäkin hän haluaa välttää epävarmuutta ja epäselkeitä tilanteita.

Hän kokee, että ei saanut työn alkaessa tarpeeksi koulutusta ja tukea työnantajan puolelta. Kollegat kuitenkin toivat tukea ja kaikki työntekijät kohtelivat häntä samoin. Kollektiivisesta lähtömaasta tullessa voidaan ajatella, että tämä on ollut hyvin tärkeää eteläkorealaiselle. Hyvä tiimihenki on tärkeä päivittäisessä työssä.

Eteläkorealainen työntekijä kokee, että Wärtsilä Finlandissa esiintyy hierarkiaa esimiesten ja työntekijöiden kesken, mutta esimies on kuitenkin helposti lähestyttävä ja työntekijät ovat keskenään tasavertaisia. Näin olleen voidaan päätellä, ettei eteläkorealainen tunne, että Suomessa esiintyisi yhtä korkeaa hierarkiaa kuin hänen kotimaassaan.

Kysyttäessä, kokeeko hän työn automatisoitumisen uhkana vai mahdollisuutena, eteläkorealainen näkee sen uhkana. Tämä on ristiriidassa teoriaan, koska Etelä-Korea sijoittuu korkeimmalle sijalle aikajännemittarilla, eli siellä halutaan kehittyä ja nykyaikaistua. Aikajännemittarilla korkealle sijoittuvat tekevät pitkän aikavälin suunnitelmia. Työ on stressaavaa, mutta hän kuitenkin kokee saavansa siitä tarpeeksi tunnustusta. Stressin kokeminen työstä viittaa myös epävarmuuden välttämisen tarpeeseen.

Oman itsensä kehittäminen ja palkka ovat suurimmat motivaattorit työssä. Nämä ovat melko maskuliinisia ominaisuuksia. Vapaa-aika on erittäin tärkeää eteläkorealaiselle työntekijälle. Etelä-Korean pisteet subjektiivisen hyvinvoinnin mittaril-

la ovat hyvin alhaiset, joten voidaan päätellä, että vapaa-ajan erittäin tärkeänä pitäminen poikkeaa teoriasta.

Eteläkorealaisen työntekijän mielestä Wärtsilä tukee hyvin työntekijöitä työssään. Jos hän tarvitsee jotain työhönsä liittyvää, hän pyytää sitä esimieheltä. Eteläkorealainen kokee, että työhön liittyviä koulutuksia on liian vähän. Hän ei näe, että Wärtsilä tarjoaisi hänelle hyviä mahdollisuuksia edetä uralla. Kehityskeskustelut hän näkee hyödyllisenä. Hän ei osallistu mihinkään Wärtsilän vapaa-ajan kerhoista. Yleisesti ottaen hän on tyytyväinen suomalaiseen työkuulttuuriin.

## **7.2 Japanilaisen työntekijän tutkimustulokset**

Japanilainen työntekijä on asunut suomessa 18,5 vuotta. Ennen Suomeen tuloa hän työskenteli Wärtsilän Japanin yksikössä seitsemän vuotta. Hän kuitenkin lopetti työt, koska myös hänen miehensä työskenteli samassa yksikössä ja se oli vaikeaa Japanissa. Vaikka Japani on kollektiivinen valtio, voidaan päätellä, että perhevälisiä suhteita ei välttämättä katsota hyvällä työpaikalla ja yksityisyyttä halutaan varjella. Heidän muuttaessa myöhemmin Suomeen jäi japanilainen lasten kanssa kotiin, miehen siirtyessä Wärtsilä Finlandin Service osastolle. Myöhemmin japanilainen kuuli vanhoilta kollegoiltaan vapautuvasta työpaikasta Wärtsilä Finlandin Shared Service osastolla ja haki paikkaa. Wärtsilä Finlandissa hän on työskennellyt 8,5 vuotta.

Työhaastatteluvaiheessa japanilaiselle työntekijälle kerrottiin osa-aikaisen työntekijän sopimuksesta. Hän aloitti osa-aikaisena, koska lapset olivat vielä pieniä. Joustavat työajat ovat erittäin tärkeä tekijä hänelle. Häntä kuitenkin huolesti se, että kuinka työskentely tulee sujumaan kahden lapsen ollessa vielä pieniä, koska Japanissa tämä olisi hyvin vaikeaa. Nämä tekijät, jotka japanilainen työntekijä mainitsee työpaikkaa hakiessaan, ovat hyvin feminiinisiä piirteitä, ja poikkeavat näin ollen teoriasta, jossa Japani esitetään erittäin maskuliinisena maana. Kuten työntekijä itsekkin mainitsee, olisi osa-aikainen sopimus hyvin vaikea järjestää voimakkaasti maskuliinisessa yhteiskunnassa.

Japanilainen työntekijä kertoo, että japanin kielitaito ja suhteet Wärtsilä Japaniin vaikuttivat työpaikan saantiin. Oma osaaminen viittaa siis yksilöllisyyteen, kun taas suhteiden hyödyntäminen kollektiivisuuteen. Hän ei koe, että Suomessa miehet ja naiset ovat tasavertaisia, mitä tulee palkkaukseen. Hän uskoo, että miehiä suositaan enemmän teollisissa yrityksissä, kun taas naisia julkisella sektorilla.

Japanilaisen mukaan hyvä palkka ja miellyttävä työnkuvaus ovat molemmat tärkeitä, mutta hyvä palkka auttaa kuitenkin jaksamaan ikävämmässäkin työssä. Palkan tärkeänä pitämistä esiintyy maskuliinisessa kulttuurissa. Työsopimuksella, onko se määräaikainen vai vakituinen, ei ole hänelle suurta merkitystä. Japanissa ei ole käytössä määräaikaisia sopimuksia. Japanilaisen työntekijän suhtautuminen määräaikaiseen työsopimukseen voisi viitata siihen, että hän ei välttele epävarmuutta, kuten teoriassa esitetään Japanin kohdalla.

Japanissa ei tarvitse olla eksaktia koulutusta työhön, koska yritykset järjestävät 2-3 kuukautta kestävästä koulutuksesta työhön. Työkokemus saattaa vaikuttaa palkkaan. Yhdeksi suurimmaksi eroksi Suomen ja Japanin välillä hän mainitsee työaikojen olevan huomattavasti lyhyemmät Suomessa kuin Japanissa. Tämä asia kertoo jälleen Japanin maskuliinisesta piirteestä ja työorientoitumisesta, kun sitä verrataan feminiiniseen Suomeen.

Perehdytys on hänen mukaansa nykypäivänä paremmalla tasolla kuin kahdeksan vuotta sitten. Uusista työntekijöistä pidetään parempaa huolta. Kahdeksan vuotta sitten perehdytys oli suurilta osin kollegoiden vastuulla, eikä ollut selvää mitä työntekijältä odotettiin. Koulutuksia ei myöskään järjestetty tarpeeksi. Puutteellinen perehdytys epävarmuutta välttelevälle japanilaiselle voi olla stressaavaa. Kollegoilla on erittäin tärkeä rooli päivittäisessä työssä japanilaisen työntekijän mielestä, mikä kertoo kollektiivisuudesta.

Palkkaus ei ole hänen mukaansa tarpeeksi korkea työnkuvaan nähden, eikä se motivoi työntekijöitä tekemään ylimääräistä. Maskuliinisesta valtiosta tullessaan voidaan päätellä, että japanilainen työntekijä on valmis tekemään enemmän töitä, jos korvaus on kohdillaan. Tiukat säännöt työskentelyssä ovat hänestä hyödylliset.

Yhteiset työskentelytavat ovat tärkeä osa päivittäisiä toimia ja takaavat tasaisen laadun. Säännöt auttavat välttymään epävarmoilta tilanteilta, mikä on tyypillistä japanilaisessa kulttuurissa.

Japanilaisen työntekijän mielestä Wärtsilä Finlandissa esiintyy hierarkiaa ja kaikki työntekijät eivät ole tasavertaisia. Esimies koetaan helposti lähestyttäväksi vasta muutaman yhteisen työskentely vuoden jälkeen. Tämä saattaa johtua siitä, että Japanissa on korkeampi valtaetäisyys kuin Suomessa ja näin ollen ensin tunnustellaan ilmapiiriä.

Yleisesti ottaen japanilainen työntekijä kokee, että koulutuksia on tarpeeksi saatavilla, mutta ne tulevat usein hänelle hieman jäljessä, koska hän on usein jo ehtinyt perehtyä asiaan itsenäisesti. Tämä on japanilaisille hyvin oleellinen piirre, että asioihin perehdytään hyvin ja niistä otetaan selvää. Japanilaiset ovat innokkaita tutkimaan ja kehittämään.

Tiimityöskentely on tärkeä osa työtä, kuten kollektiivisissa valtioissa yleensä etenkin, kun jaetaan tietoa ja osaamista. Japanilaisen työntekijän mukaan hyvä tiimihenki luo rauhallisen työympäristön. Ongelmat ratkaistaan keskustelemalla ja kommunikoimalla, mikä ei ole japanilaisille tyypillinen ominaisuus, koska pelätään kasvojen menettämistä. Kuten myös palautteen saamisen hän kokee tärkeäksi, mikä voitaisiin Japanissa katsoa toisen nolaamisena.

Työnsä Japanilainen kokee stressaavaksi, mikä liittyy myös epävarmuuden välttämiseen. Hän toivookin, että teknologian kehittyminen ja erilaiset teknologiset ratkaisut helpottaisivat päivittäistä työtä. Kehitystoimenpiteiden tarve ja pitkän aikavälin suunnitelmat kuvastavat Japanin asemaa aikajännemittarilla.

Tärkeimmiksi motivaattoreiksi työssään hän mainitsee asiakkaiden palautteen, palkan, työkaverit ja esimiehen, jotka ovat piirteitä maskuliinisuudesta ja kollektiivisuudesta. Japanilaiselle työntekijälle vapaa-aika on erittäin tärkeää, jopa niin tärkeää että jos työ ei anna siihen mahdollisuutta hän lopettaa työt. Teorian mukaan tämä ei vastaa subjektiivisen hyvinvointimittarin tulosta, koska Japani luokitellaan kuuluvaksi tiukemman elämäntavan puolelle.

Wärtsilä Finlandilla on japanilaisen työntekijän silmin hyvä imago. Hän kuvailee Wärtsilää globaaliksi, kulttuuri monipuoliseksi, joustavaksi ja se tarjoaa hyvät uramahdollisuudet ja palkat. Rekrytointivaiheessa tulisi olla selkeämpi kuva sopimuksen laadusta. Ulkomaalaisille työntekijöille, ei välttämättä esimerkiksi käsite ”määräaikainen” ei ole tuttu. Hän myös kokee, että työn ulkopuolisiin asioihin kuten verotukseen, sosiaaliturvaan ja muihin vastaaviin ei anneta tarpeeksi tietoa Wärtsilän kautta uusille ulkomaalaisille työntekijöille. Japanissa HR-osasto huolehtii näistä asioista työntekijän kanssa.

Japanilaisen työntekijän mukaan Wärtsilä Finland ei tarjoa tukea työskentelyyn tasapuolisesti eri osastojen välillä. Hän kokee esimerkiksi miehensä saavan parempia etuja Wärtsilä Finlandissa, kuin hän itse. Tähän vaikuttaa osaksi se, että lomien järjestäminen on hänen kohdallaan hyvin vaikeaa, koska pätevää korvaajaa ei ole. Hän toivoisi enemmän joustavuutta ja sen jakautumista reilusti työntekijöiden kesken.

### **7.3 Vietnamilaisen työntekijän tutkimustulokset**

Vietnamilainen työntekijä on asunut suomessa 7,5 vuotta, ja niistä hän on työskennellyt Wärtsilä Finlandissa 4,5 vuotta. Hän on aloittanut Wärtsilä Finlandissa koulun harjoittelijana ja myöhemmin työllistynyt. Suurimmiksi kulttuurieroiksi Suomen ja Vietnamin välillä hän mainitsee erilaiset elämäntyyliä ja käyttäytymiset.

Avoimen harjoittelijan paikan hän löysi Wärtsilän omilta kotisivuilta. Hän koki työhaastattelutilanteen melko mukavaksi ja helpoksi. Vietnamiin verrattaessa työhaastatteluun kuuluu useita eri kierroksia ja testejä ennen valinnan suorittamista. Vietnamilaisen mielestä tämän tyylistä hakua voisi käyttää myös Wärtsilässä, että saataisiin vieläkin pätevämpiä työntekijöitä. Tämän voisi ajatella poikkeavan teoriasta, koska Vietnam on kollektiivinen valtio ja näissä valtioissa suositaan lähipiiriä ja suhteita työhön otossa. Omalla kohdallaan hän mainitsee kielitaidon tärkeimmäksi tekijäksi palkkauksessa, mikä myös viittaa siihen, että yksilön osaaminen on ollut tärkeämpi tekijä kuin suhteet.

Vietnamilaisen työntekijän mielestä työn kuvaus ja palkka tulisi olla tasapainossa, mutta miellyttävä työ on tärkeämpää kuin, hyvä palkka. Työn tulisi tarjota haasteita ja joustavat työajat. Hänen mielestään miehet ja naiset ovat tasavertaisia palkkauksessa Suomessa ja Wärtsilän tarjoama palkka on hyvä. Nämä vietnamilaisen työntekijän kuvaamat seikat viittaavat feminiiniseen kulttuuriin, niin kuin Vietnam on maana luokiteltu. Työn määräaikaisuus ei ole hänelle syy jättää hakematta työtä, mutta vakituinen työ olisi mieluisampi. Eli voidaan päätellä, että vietnamilaisen suhtautuminen epävarmuuden välttämiseen on melko alhainen.

Alkuun esimies esitteli paikat ja henkilöt, jonka jälkeen kollegat hoitivat itse työhön perehdyttämisen. Vietnamilaisen työntekijän mielestä esimies osallistui tarpeeksi perehdyttämiseen. Hänelle kerrottiin mitä häneltä odotetaan, ja kuinka työ tehdään. Hän suosisi vapaampaa työskentelytapaa, sen rajoissa että työt tulevat kuitenkin tehdyksi. Sääntöjen ei niin tärkeänä pitäminen viittaa taas siihen, että epävarmuuteen suhtaudutaan rennosti.

Ilmapiiri Wärtsilä Finlandissa on vietnamilaisen mukaan mukava ja ystävällinen, eikä hänen ole tarvinnut kokea minkäänlaista epävarmuutta työympäristöstään. Tähän hänen suhtautumiseensa saattaa vaikuttaa hänen taustansa, koska Vietnamiassa suhtaudutaan rennosti työhön ja työntekoon. Hän kokee, että suomalaiset työntekijät ovat hieman ujompia ja hiljaisempia, kuin muualta tulleet. Kollegat ovat hänen mielestään tärkeässä asemassa etenkin uuden työntekijän sopeutumisessa, kuten yleensä kollektiivisista maista tulleille. Vietnamilainen työntekijä kokee saaneensa tarpeeksi tukea työsuhteensa alussa.

Kaikkien noudattaessa yhteisiä toimintatapoja työssä, luo se tasavertaisuuden tunnetta hänen mielestään. Hänen mielestään useimmissa tapauksissa työntekijät ovat tasa-arvoisessa asemassa Wärtsilä Finlandilla. Hierarkiaa ei esiinny ja esimies on helposti lähestyttävä. Teorian mukaan Vietnamiassa esiintyy hierarkiaa erittäin voimakkaasti, joten tämä voi vaikuttaa siihen, että hän ei koe Suomessa esiintyvän hierarkiaa.

Hyvä tiimihenki motivoi työssä ja vähentää stressiä, mutta hänelle ei kuitenkaan ole suurta merkitystä onko työskentely yksin työskentelyä vai tiimin kanssa. Vietnamilaisen työntekijän mukaan hän saa joskus tunnustusta työstään kollegoilta tai esimieheltä, mutta tärkein motivaattori työssä on hänelle hyvä asiakaspalautte. Ehkä tämän voitaisiin ajatella liittyvän kollektiivisuuteen, että hän haluaa pitää yllä hyviä suhteita.

Sääntöihin suhtautumista hän pitää hyödyllisenä, mutta toisinaan niiden noudattaminen on vaikeaa. Säännöt eivät ole suuressa arvossa Vietnamin. Työnsä hän kokee joskus stressaavaksi. Työn muuttuminen enemmän automatisoiduksi on hänen mielestään hyvä asia ja antaa työntekijöille mahdollisuuden keskittyä enemmän tärkeimpiin asioihin työssä. Aikajännemittarilla Vietnamin korkea sijoitus kertoo, että muutoksiin suhtaudutaan hyvin. Vapaa-aika on hänelle tärkeää palautumisen kannalta. Vietnamilainen työntekijä ei erityisemmin korosta vapaa-ajan merkitystä, joten voidaan ajatella, että hänen suhtautumisensa vastaa hyvinvointimittarin matalaa sijoitusta.

Wärtsilä Finlandilla on vietnamilaisen mukaan kansainvälinen ja ammattimainen imago. Myös työympäristö on hyvin ammattimainen ja työntekijöistä ja eettisistä asioista pidetään huolta verrattuna Vietnamiin. Wärtsilä Finland tukee häntä työssään ja tarjoaa siihen tarvittavat välineet. Koulutuksia tarjotaan uusille työntekijöille riittävästi, mutta hän toivoisi alkuun enemmän koulutusta Wärtsilän perustoiminnoista. Tiimipuhelin tulisi hänen mukaansa päivittää nykyaikaisempaan. Vietnamilainen työntekijä ei osallistu Wärtsilän vapaa-ajan kerhoihin. Hän toivoo, että Wärtsilässä olisi enemmän leikkimielisiä kilpailuja osaston sisällä.

#### **7.4 Intialaisen työntekijän tutkimustulokset**

Intialainen työntekijä on asunut Suomessa lähes 15 vuotta ja työskennellyt Wärtsilä Finlandissa melkein 10 vuotta. Suomeen tullessaan hän havaitsi, että suomalaiset ovat vähäpuheisia, mutta rehellisiä. Hän koki että vanhemmat ihmiset olivat hyvin ennakkoluuloisia ja epäileviä, verrattuna nuorempiin henkilöihin.



Wärtsilän avoimen työpaikan intialainen työntekijä löysi yrityksen nettisivuilta. Henkilökohtainen haastattelu kesti noin tunnin. Rekrytointiprosessi oli hänen mukaansa hyvin samanlainen kuin hänen kotimaassaan Intiassa. Hän uskoo, että sai työn työkokemuksen ja kielitaidon ansiosta. Nämä ilmentävät individuaalisuutta, eli suhteilla ei ole vaikutusta.

Työnkuvaus ja hyvä palkka ovat molemmat yhtä tärkeitä. Ideaalisessa työssä tulisi olla joustavat työajat, hyvä palkka ja sen tulisi tarjota haasteita. Näin ollen ei voida sanoa kallistuvatko intialaisen työntekijän vastaukset enemmän feminiinisyyteen vai maskuliinisuuteen.

Vaikka työsopimus ei olisikaan vakituinen, hän kuitenkin hakisi työtä, koska uskoo sen johtavan myöhemmin siihen. Intiassa sopeutuminen epävarmoihin tilanteisiin on arkipäivää, joten työsopimuksen määräaikaisuus ei aiheuta intialaiselle stressiä.

Wärtsilä Finlandissa intialainen otettiin vastaan avoimin mielin. Koska Wärtsilä on monikulttuurinen yritys, oli hänen helppo sulautua joukkoon. Hän kokee, että suomalaisessa ja intialaisessa työskentelytapaissa molemmissa odotetaan hyvää tulosta ja tuetaan työntekijää. Intiassa esimiehet antavat määräykset ja ohjeet, ja palkitsevat työntekijät. Tämä viittaa suureen valtaetäisyyteen. Intialaisen mukaan kaikki työntekijät tulisi ohjeistaa samanlaiseen työskentelytapaan, jotta toiminnallinen tehokkuus saavutetaan. Selkeä ohjeistus on Intiassa tärkeää, se luo turvaa ja selkeyttä.

Perehdytyksen hoiti esimies. Työntavoitteet ja työskentelytavat käsiteltiin selkeästi, eli hyvin samaan tyyliin kuin Intiassa. Koulutus tapahtui työtä tekemällä. Hän sai yritykseltä itselleen tarpeeksi tukea, eikä hänen tarvinnut tuntea epävarmuutta työympäristöstään. Kollegat olivat auttavaisia ja kärsivällisiä. Nämä tekijät viittaavat jälleen siihen, että Intiassa osataan suhtautua uusiin ja epävarmoihin tilanteisiin.

Intialainen työntekijä kokee, että Wärtsilä Finlandissa esiintyy jollain tasolla hierarkiaa. Hän myös kokee, että työntekijät ovat kutakuinkin tasavertaisia ja esi-

miestä on helppo lähestyä. Voidaan todeta, että Intiassa valtaetäisyys on huomattavasti korkeampi. Hänen mielestään itsenäisessä työskentelyssä saa enemmän vastuuta. Tiimissä on kuitenkin hyvä vaihtaa ajatuksia tarvittaessa. Hyvä tiimihenki on erittäin tärkeää, koska se antaa energiaa työntekoon ja vähentää stressiä, joka taas näkyy hyvänä työtuloksena. Näiden kommenttien perusteella voidaan ajatella, että työ ja sen tulos on intialaiselle tärkeä eli kallistuu maskuliinisuuteen.

Koulutuksia on hyvin tarjolla, mutta hän tutkii ja ottaa asioista paljon selvää myös itsenäisesti. Aloittaville työntekijöille voisi olla syvempää koulutusta itse työhön. Nämäkin piirteet voidaan tulkita maskuliinisiksi. Työn automatisoitumisen hän näkee sekä uhkana, että mahdollisuutena. Tämä kuvaa hyvin sitä, että Intia ei kallistu aikajännemittarilla pitkän-, eikä lyhyenaikavälin ajatteluun.

Vastuun ottaminen työstä ja palkka ovat tärkeimmät motivaattorit työssä intialaiselle, eli maskuliiniset ominaisuudet. Hän kuitenkin kokee työnsä stressaavaksi. Vapaa-aika on hänelle yhtä tärkeä asia kuin työtyytyväisyyskin. Tämän voisi ajatella kuvastavan sitä, Intia sijoittuu melko matalalle hyvinvointimittarilla.

Intialainen työntekijä pitää Wärtsilää vakaana yrityksenä. Rekrytointiprosessi on hyvä, ja se tarjoaa mahdollisuuden oikeille henkilöille. Miehet ja naiset ovat tasa-arvoisessa asemassa. Palkka tulisi hänen mielestään perustua enemmän työn vaativuuteen ja henkilön taitoihin. Kokemuksesta ja ongelmanratkaisukyvyistä tulisi palkita. Kaikille työntekijöille tulisi tarjota samat välineet työskentelyyn, kuten esimerkiksi sähköiset työpöydät. Yritys tarjoaa tukea ja ulkomaalaisen työntekijän on helppo työllistyä Wärtsilässä ja se tarjoaa hyvät uramahdollisuudet. Kysyttäessä, miten Wärtsilä voisi tukea häntä enemmän työssään tai vapaa-ajan toiminnoissa intialainen toivoisi jokaiseen yksikköön auditorion ja hyvän työpaikkaruokalan. Myös rentoutukseen kuten esimerkiksi kauneushoitoloihin tai hierontaan hän toivoisi jonkinlaisia etuja yrityksen kautta.

## **7.5 Pakistanilaisen työntekijän tutkimustulokset**

Pakistanilainen työntekijä on asunut Suomessa seitsemän vuotta ja työskennellyt Wärtsilä Finlandilla lähes kolme vuotta. Hän on aloittanut harjoittelijana ja val-

mistumisensa jälkeen jäänyt työskentelemään Wärtsilään. Saapuessaan Suomeen hän koki, että suomalaiset ovat suorapuheisempia kuin Pakistanissa, ja että koulutusjärjestelmä on hyvä.

Työhaastattelu oli hänen mielestään sulavasti etenevä prosessi. Hän uskoo, että haastattelun laatuun vaikutti osittain se, että hän oli nuori opiskelija ja haki harjoittelijan paikkaa. Koulutus, kielitaito ja erikoisosaaminen olivat hänen mielestään palkkaukseen johtavat tekijät, eli hyvin individualistisia tekijöitä. Hänen kokemuksensa mukaan Suomessa henkilön taidot ja kilpailukyky ovat oleellisia ominaisuuksia palkkauksessa, kun taas Pakistanissa tärkeimpänä on työnkuvaa vastaava koulutus. Pakistan on voimakkaasti kollektiivinen maa, mutta Pakistanilaisen työntekijän vastauksista ei ilmene, että suhteet olisivat suuressa merkityksessä työhönotossa.

Pakistanilaisen työntekijän mielestä joustava työaika on tärkeä. Hänelle ei niinkään ole väliä työskenteleekö hän itsenäisesti vai tiimissä. Miesten ja naisten välisessä tasa-arvossa on eroja, sillä hän kokee että miehiä suositaan esimiestehtävissä. Tämä viittaa valtaetäisyyksimittariin ja siihen, että pakistanilainen ei koe kaikkia tasa-arvoisena Suomessa. Tässä tapauksessa hänen mielestään miehet ovat hierarkiassa korkeammalla, kuin naiset Suomessa.

Työnkuva ja sen miellyttävyys on tärkeämpää kuin hyvä palkka. Tämä viittaa feminiinisyyteen. Pakistanilainen kertoo, että vakituinen työ on tärkeä, mutta määräaikainenkin työ on parempi kuin ei mitään. Näin ollen hän haluaa välttää epävarmuutta

Aloittaessaan työt Wärtsilä Finlandilla hän koki itsensä tervetulleeksi. Työilmapiiri on paljon rennompi, kuin Pakistanissa, sekä palkkaus ja ammattiliittoasiat ovat paremmin Suomessa. Tämä saattaa johtua Pakistanin voimakkaasta kulttuuriperimästä. Kysyttäessä: ”Onko palkkaus mielestäsi reilu?” oli vastauksena, että on mutta yrityksen tulisi tarjota henkilökohtaisia bonuksia lisätehtävistä tai projekteista. Työhön liittyvät bonukset voitaisiin luokitella maskuliiniseksi piirteeksi.

Kollegoiden tuki työsuhteen alkuvaiheessa oli tärkeää. Hän ei kokenut, että suomalaiset ja muun maalaiset työntekijät olisivat kohdelleet häntä eri tavoin. Työntekijän mukaan hänen ei tarvinnut kokea minkäänlaista epävarmuutta uudessa työssä tai työympäristössä. Hänen mielestään on tärkeää, ettei kenenkään tarvitse tuntea oloaan epävarmaksi, vaan että jokainen kokee olevansa tärkeä osa yritystä. Hyvä ryhmähenki on tärkeä osa päivittäistä työntekoa. Koska Pakistan on hyvin kollektiivinen valtio, kollegoiden tuki ja mukava työympäristö ovat arvossa pakistanilaiselle työntekijälle.

Perehdytyksessä jaettiin tarpeeksi tietoa, ja esimies osallistui tarpeeksi mukaan perehdytykseen. Pakistanilainen työntekijä toivoi, että perehdytys tapahtuisi koko tiimin toimesta. Hän kokee, että sai tarvittavat koulutukset työn alkaessa ja sen edetessä.

Työskennellessä Wärtsilä Finlandilla pakistanilainen kokee, että jonkinlaista hierarkiaa esiintyy. Hän kuitenkin kertoo, että esimies on helposti lähestyttävä, ja kaikki työntekijät samanarvoisia. Eli valtaetäisyys on hyvin neutraali. Yrityksen sisäiset säännöt ovat hänen mielestään tärkeitä ja tuovat selkeyttä. Ne auttavat epävarmuuden välttämässä.

Suurimpana motivaattorina hänen mielestään on ymmärrys omaan työhön. Hän ei koe työtä stressaavana ja saa tarpeeksi tunnustusta työstään. Työn muuttumisen enemmän automatisoiduksi hän näkee enemmän hyödyllisenä, kuin uhkana. Eli voitaisiin ajatella, että pakistanilainen kallistuu pitkän aikavälin ajatteluun. Vapaa-aikaa pakistanilainen työntekijä pitää erittäin tärkeänä työstä palautumisen kannalta. Hyvinvointimittarilla Pakistan sijoittuu matalimmalle sijalle, joten vapaa-ajan tärkeänä pitäminen poikkeaa tästä.

Pakistanilaisen työntekijän mielestä Wärtsilällä on todella hyvä imago, ja että se oli oikein unelmatyöpaikka. Pakistanilainen työntekijä näkee, että Wärtsilä tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet uralle ja tukee työntekijöitä työssään. Hän toivoi kuitenkin enemmän aktiviteettejä koko osaston kesken ja mahdollisesti myös perheen mukaan ottamista siihen. Kehitysehdotukseksi hän sanoo, että Wärtsilän

kaikki vapaat harjoittelupaikat tulisi olla avoimena ja nähtävillä. Ja että avoimet työpaikat tulisivat useammin myös ulkoiseen hakuun, eikä vain sisäiseen.

## **7.6 Brasilialaisen työntekijän tutkimustulokset**

Brasilialainen henkilö on asunut Suomessa 14 vuotta ja työskennellyt Wärtsilä Finlandilla kuusi vuotta. Ennen Suomeen saapumista hän työskenteli Wärtsilä Brasiliassa. Suurimmaksi kulttuurieroksi ihmisten välillä hän mainitsee suomalaisten hiljaisuuden ja etäisyyden, kun taas Brasiliassa ollaan hyvin äänekkäitä, puheliaita ja läheisiä. Brasiliassa on tyypillistä näyttää tunteet, kehonkieltä apuna käyttäen, joten suomalaisten vähäeleisyys voi aiheuttaa epävarmuutta jota halutaan välttää brasilialaisessa kulttuurissa.

Hän täytti Wärtsilä Finlandille avoimen työhakemuksen ja hänet kutsuttiin työhaastatteluun. Työhaastattelutilanne oli hänen mielestään ystävällinen, ja hän tunsi itsensä tervetulleeksi. Brasilialainen työntekijä uskoo, että hänen palkkaamisessaan tärkeimmäksi tekijöiksi nousi portugalin kielitaito ja koulutus. Suhteilla ei näin ollen ollut merkitystä palkkaukseen, mikä viittaisi yksilöllisyyteen. Silloinen työsuhde Wärtsilä Brasiliassa saattoi kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa palkkaukseen.

Rekrytointiprosessi Brasiliassa on hänen mukaansa vaativampi. Se sisältää useita eri vaiheita ja siinä on erilaisia psykologisia testejä. Näiden vastausten perusteella voitaisiin ajatella, onko suhteilla sittenkään niin suurta vaikutusta kollektiiviseksi luokitellussa Brasiliassa.

Työnkuvauksessa hänelle on erittäin tärkeää joustavat työajat, ja se että työ tarjoaa sopivassa määrin haastetta ja kehittymismahdollisuuksia. Hyvä palkka on myös tärkeä, mutta miellyttävä työnkuva on tärkeämpi. Brasilia sijoittuu maskuliinisuus-feminiinisyysmittarilla puoleen väliin, joten brasilialaisen työntekijän vastaukset kuvaavat hyvin sitä. Työsopimuksen laatu vaikuttaa hänen mukaansa henkilön elämäntilanteeseen: Perhettä perustaessa vakituinen työsuhde on oleellinen, kun taas määräaikaiset työsopimukset tarjoavat monipuolisuutta ja vaihtelevuutta työ-

uralle. Brasilialaisessa kulttuurissa halutaan välttää epävarmuutta, ja koska perhesuhteet ovat erittäin tärkeitä, ei perhettä haluta asettaa epävarmaan tilanteeseen.

Brasilialaisen työntekijän perehdytyksen Wärtsilä Finlandilla hoiti pääosin hänen kollegansa. Hänen ensimmäinen kuukautensa työssä oli pääosin vain opettelua, mikä loi hyvän pohjan työskentelylle. Perehdytys oli hänen mukaansa huolellinen ja hyvä, ja työntavoitteet ja odotukset olivat selkeät. Näin ollen hänelle luotiin hyvä pohja työskentelylle, eikä hänen ei tarvinnut tuntea minkäänlaisia epävarmuuden tunteita aloittaessaan työt Wärtsilä Finlandilla.

Ilmapiiri oli hänen mielestään erittäin hyvä ja useimmat kollegat olivat mukavia. Muiden työntekijöiden suhtautumiseen vaikutti hänen mielestään henkilön kulttuuri ja ikä. Brasilialaisen työntekijän mielestä Wärtsilä Finlandilla asioista ei puhuta yhtä avoimesti, kuin Brasiliassa. Tämä eroavaisuus voidaan katsoa näkyväksi siinä, että Brasilia on voimakkaasti kollektiivinen ja avoin valtio, kun taas Suomi yksilöllinen ja hillitty.

Brasilialaisen työntekijän mielestä tiukat säännöt katkaisevat siivet kehitykseltä, mutta on kuitenkin erittäin tärkeää, että sääntöjä on ja että kaikki noudattavat niitä. Tämä kuvaa hyvin sitä, että Brasiliassa säännöt koetaan tärkeänä, vaikka niitä on toisinaan vaikea noudattaa. Hänen mukaansa työpaikalla esiintyy hierarkiaa, mutta kaikki työntekijät ovat kuitenkin tasavertaisia ja esimies on helposti lähestyttävä. Hierarkia on Brasiliassa hyväksyttävää.

Kollegat ovat tärkeä osa tiedon ja osaamisen jakamisessa, sekä työssä jaksamisen kannalta. Hyvä tiimihenki on erittäin tärkeä osa ja se vaikuttaa myös työn tehokkuuteen. Mukavat kollegat ovatkin yksi tärkeimmistä motivaattoreista brasilialaiselle työntekijälle haasteiden lisäksi. Tämä kuvaa sitä, että edellä mainitut asiat ovat hyvin oleellisia kollektiivisesta valtiosta tulevalle.

Työn automatisoitumisen hän näkee mahdollisuutena, ei uhkana. Wärtsilä tarjoaa hänelle tarvittavat välineet työskentelyyn ja tukee häntä työssään. Myös koulutuksia on tarpeeksi tarjolla. Vaikka Brasilia sijoittuukin puoleenväliin aikajännemittarilla, voisi näiden tulosten perusteella ajatella sen kallistuvan kuitenkin hieman

pitkänaikavälinajatteluun. Brasilialaisen työntekijän mielestä hän saa hyvin tehdystä työstään tarpeeksi tunnustusta. Työnsä hän kokee hieman stressaavaksi ja siksi vapaa-aika on erittäin tärkeää. Vapaa-aika on yleensä tärkeää hyvinvointimittarilla korkealle sijoittuville ja näin ollen myös Brasilialle.

Brasilialaisen työntekijän mukaan Wärtsilän on suuri kansainvälinen yritys, jolla on hyvä rakenne ja tavoitteet. Rekrytointi on toimiva ja ystävällinen, eikä hän muuttaisi sitä. Palkkataulukkoa tulisi hänen mielestään tarkastella ja kehittää. Perehdytysprosessi oli hyvä. Wärtsilä tarjoaa hänen mielestään hyviä uramahdollisuuksia, etenkin työn kierron kannalta. Kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden keskustella työstä. Wärtsilä Finland tukee työskentelyä, mutta vapaa-ajalle hän toivoisi yrityksen tarjoavan enemmän mahdollisuuksia liikuntaan, kuten esimerkiksi TYKY-setelit. Vapaa-ajan kerhoihin hän ei osallistu, koska ne ovat sidottuina tiettyihin aikoihin, ja siksi liikuntasetelit tarjoaisivat mahdollisuuden harrastaa silloin kun hänellä itsellä on aikaa.

### **7.7 Kolumbialaisen työntekijän tutkimustulokset**

Kolumbialainen työntekijä on asunut Suomessa 11 vuotta. Hän aloitti työskentelyn Wärtsilä Finlandilla vuonna 2007. Tällöin Wärtsilä tarvitsi henkilöä, joka pystyisi tarjoamaan osaamista Etelä-Amerikan maiden kanssa työskentelyyn. Kolumbialaiselta henkilöltä löytyi tähän sopiva kielitaito ja kokemusta, mitkä olivat hänen mukaansa tärkeimmät ominaisuudet jotka johtivat palkkaukseen. Eli yksilölliset ominaisuudet olivat tässä tapauksessa tärkeämmät kuin kollektiiviset.

Työhaastattelu oli melko rento Kolumbiaan verrattuna. Kolumbiassa rekrytointi on tiukempaa ja osaamista täytyy todistella enemmän. Tämä on osoitus Kolumbian maskuliinisuudesta. Työsopimuksen vakituisuus on melko tärkeä, mutta työtä tarvittaessa määräaikainenkin käy. Näin ilmenee epävarmuuden välttämisen tarve. Miellyttävä työnkuva on tärkeämpää kuin hyvä palkka. Hän pitää joustavuudesta työssä ja työajoissa. Nämä ominaisuudet taas viittaisivat kuitenkin feminiinisyyteen.

Kolumbialainen työntekijä aloitti työskentelyn Wärtsilässä melko nopeasti rekrytoinnin jälkeen. Perehdyttämisen hoitivat kollegat. Työntavoitteet ja odotukset olisi voinut tehdä selkeämmäksi alussa, kuin mitä ne silloin tehtiin. Hänen mielestään esimies osallistuu nykyään paremmin uuden työntekijän perehdyttämiseen kuin aiemmin. Hän ei koe saaneensa työsuhteen alussa tarpeeksi koulutusta, mutta tarvittavat välineet työskentelyyn kuitenkin tarjottiin. Kolumbialaisen työntekijän mielestä hyvä perehdytys takaisi paremman työtuloksen. Kolumbialaiseen kulttuuriin kuuluu voimakas epävarmuuden välttäminen, ja näin ollen hyvä perehdytys on ilmeisen tärkeää, että epävarmuutta ei tarvitsisi tuntea. Kolumbialaiseen mukaan hänen ei kuitenkaan tarvinnut tuntea epävarmuutta työsuhteensa alussa.

Kollegoilla oli erittäin suuri rooli työympäristöön tutustumisessa. Koska hän tulee kollektiivisesta valtiosta, ryhmään kuuluminen on tärkeää. Hänen mielestään toisesta kulttuureista tulevat työntekijät olivat avoimempia, kuin suomalaiset työntekijät. Tähän saattaa vaikuttaa suuri ero yksilöllisyys-kollektiivisuusmittarilla Suomen ja Kolumbian välillä. Hän kuitenkin kertoo työilmapiiriin olleen hyvä.

Työssä kolumbialainen työntekijää suosii vapaata työtapaa tiukkojen sääntöjen sijaan, mutta säännöille on kuitenkin tarvetta. Sillä tapahtuuko työskentely itsenäisesti vai tiimissä ei ole väliä, mutta hyvä tiimihenki on kuitenkin tärkeä työssä. Hän ei koe, että Wärtsilä Finlandissa esiintyisi hierarkiaa, vaan kaikki ovat tasa-vertaisia ja esimies helposti lähestyttävä. Tämä saattaa johtua siitä, että Kolumbiassa on erittäin korkea hierarkia, ja näin ollen Suomeen verrattuna kolumbialainen kokee Suomen hierarkian olemattomaksi.

Työstä saatu tunnustus on tärkeää ja hän kokee sitä saavansa. Kehityskeskustelut ovat hyvä mahdollisuus seurata työssä kehittymistä. Tunnustuksen saaminen työstä ja uralla kehittyminen ovat tärkeitä maskuliinisissa maissa. Se että on tekemistä ja työtä on kolumbialaiselle työntekijälle suurin motivaattori.

Automatisoitumismahdollisuuden työssä hän näkee positiivisena, ei uhkana. Tämä viittaisi pitkänaikavälin ajatteluun, vaikka Kolumbia sijoittuu hyvin matalalle tällä mittarilla. Työnsä hän kokee joskus stressaavana ja vapaa-aika on erittäin tärkeää.



Hyvinvointimittarilla korkealle sijoittuville vapaa-aika on hyvin tärkeää, kuten Kolumbiassa.

Wärtsilän imago on kolumbialaisen työntekijän mukaan hyvä ja kansainvälinen. Rekrytointiprosessi on yleisesti ottaen hyvä hänen kokemuksensa mukaan. Palkka vaihtelee hänen mukaansa liikaa eri osastokohtaisesti. Pehdytys tulisi olla päivittäiseen työhön täsmällisempi. Työsuhteen alussa nousi esiin useita henkilöstöresursseihin liittyviä kysymyksiä. Koulutusmahdollisuudet ovat hänen mielestään ”OK” tasolla. Kolumbialaisen työntekijän mielestä Wärtsilä tukee häntä tarpeeksi työssään. Hän ei kuitenkaan näe, että Wärtsilä Finland tarjoaisi hyviä mahdollisuuksia edetä.

### **7.8 Latvialaisen työntekijän tutkimustulokset**

Latvialainen työntekijä on asunut Suomessa vuodesta 2009. Wärtsilä Finlandilla hän aloitti vuonna 2010 harjoittelijana ja vuonna 2011 täysipäiväisenä työntekijänä. Suomeen saapuessaan hän ei kokenut minkäänlaista kulttuurishokkia. Latvia sijoittuu aikajännemittarilla hyvin korkealle ja näin ollen latvialaiset ovat hyvin sopeutuvaisia. Tämä saattaa myös vaikuttaa siihen, ettei latvialainen työntekijä kokenut kulttuurishokkia.

Hakiessaan Wärtsilälle töihin latvialainen soitti yritykseen ja kysyi olisiko heillä tarjota töitä harjoittelijalle. Hän aloitti ensin harjoittelija ja kesätyöntekijänä, mutta työllistyi myöhemmin *WSSC:lle*. Latvialainen työntekijä uskoo että kielitaito ja koulutus olivat tärkeimmät ominaisuudet palkkauksessa. Nämä tekijät ovat osoitus Latvian korkeasta sijoittumisesta yksilöllisyys-kollektiivisuusmittarilla.

Työhaastattelu oli positiivinen kokemus ja sen suorittaneet esimiehet erittäin mukavia. Suurimmaksi eroksi rekrytoinnissa Suomen ja Latvian välillä hän kertoo, että Latviassa on suurempi kuilu työntekijän ja esimiehen välillä. Hän uskoo tämän johtuvan Latvian historiasta ja Neuvostoliittoon kuulumisesta. Latvia on kuitenkin pienen valtaetäisyyden maa, kuten myös Suomi joten suurta hierarkiaa ei tulisi esiintyä.

Latvialainen työntekijä ei osaa kuvailla ihanteellista työnkuvaa. Hän sanoo itse olevansa hyvin joustava ja pystyy sopeutumaan erilaisiin tehtäviin. Tämä taas osoittaa latvialaisten sopeutumisen ja pitkänaikavälinajattelun. Miellyttävä työnkuvaus on merkityksellisempi kuin hyvä palkka, mikä viittaa feminiinisyyteen. Työsuhteen vakituisuus on hänelle erittäin oleellinen tekijä. Eli näin ollen voidaan päätellä, että latvialainen työntekijä haluaa välttää epävarmuutta, kuten latvialaiseen kulttuuriin kuuluu.

Aloittaessaan työn Wärtsilä Finlandilla latvialainen työntekijä koki ilmapiirin ystävälliseksi ja tervetulleeksi. Perehdytyksen hoiti esimies ja kollegat, ja työn tavoitteet ja odotukset tehtiin selväksi. Kollegat auttoivat ja neuvoivat tarvittaessa. Tämä viittaisi siihen, että latvialainen on hyvin itsenäinen ja yksilöllinen, ja pyytää apua kun sitä kokee tarvitsevansa. Hän ei näe, että eri kollegoiden kotimaalla olisi ollut jotain merkitystä siihen, kuinka hänet vastaanotettiin.

Se, että tarvitaanko työssä sääntöjä, riippuu latvialaisen mielestä työstä. Hänen työssään ne ovat kuitenkin tarpeellisia. Hänen mielestään on tärkeää, että kaikki työntekijät ohjataan työskentelemään samalla tavalla, jotta saavutettaisiin harmoninen työskentely. Nämä voitaisiin luokitella epävarmuutta välttäviin tekijöihin.

Latvialainen työntekijä ei koe, että Wärtsilä Finlandilla esiintyisi hierarkiaa. Kaikki työntekijät ovat samanarvoisia ja esimiestä on helppo lähestyä. Latvian ja Suomen hierarkia tasot ovat hyvin lähellä toisiaan, ja näin ollen latvialaisen työntekijän on helppo kokea ne samanlaisena. Hyvällä ryhmähengellä on erittäin merkittävä vaikutus työskentelyyn. Työstä on tärkeää saada palautetta ja hänen mielestään koulutuksia voisi olla hieman enemmän. Nämä ovat viitteitä maskuliinisuudesta.

Työn stressaavuus vaihtelee työkuorman mukaan. Automatisoitumisen latvialainen työntekijä näkee sekä uhkana, että mahdollisuutena. Hyvin tehty työ ja palkka ovat hänelle suurimmat motivaattorit työssä. Vapaa-ajalla on erittäin suuri merkitys ja hänen mielestään työ voisi olla hieman joustavampaa. Näin ollen voitaisiin

olettaa, että Latvia sijoittuisi korkeammalle ja elämästä nauttimiseen hyvinvointimittarilla, sen kuitenkin sijoittuessa teoriassa matalalle.

Latvialainen työntekijä näkee Wärtsilän kansainvälisenä yrityksenä, joka tukee häntä työntekijänä. Joitakin välineitä työskentelyyn hän kuitenkin toivoisi yrityksen kautta, kuten esimerkiksi laskimen ja pöytäkalenterin hän on joutunut hankkimaan itse. Hän myös toivoo työpisteelle korkeampia seiniä, ja että kaikille työntekijöille tarjottaisiin sähköpöytä. Rekrytointi- ja perehdytysprosessi ovat latvialaisen mielestä hyvin toimivia. Hän näkee, että Wärtsilä tarjoaa hyvin mahdollisuuksia työnkiertoon ja uralla etenemiseen. Latvialainen ehdottaa, että työ voisi olla joustavampaa, esimerkiksi tarjota mahdollisuuden työskennellä kotona tarvittaessa. Tämä auttaisi vähentämään stressiä. Aktiviteettejä ja erilaisia tapahtumia työntekijöille saisi olla enemmän, jotta saataisiin parannettua tiimihenkeä.

## **7.9 Puolalaisen työntekijän tutkimustulokset**

Puolalainen työntekijä on tullut Suomeen vuonna 2004 ja aloittanut työskentelyn Wärtsilä Finlandissa vuonna 2009. Hänen mielestään suomalaiset ovat hiljaisia, eivätkä kovin ystävällisiä aluksi. Hän myös kokee, että suomalaiset perhesuhteet eivät ole yhtä läheisiä kuin Puolassa, siitä huolimatta että Puolakin on yksilöllinen maa kuten Suomi.

Puolalainen työntekijä kuuli Wärtsilä Finlandin avoimesta työpaikasta ystävältä, joka jo työskenteli Wärtsilässä. Tämä viittaisi kollektiivisuuteen. Puolan kielen osaaminen oli avainasemassa palkkauksessa puolalaisen työntekijän mukaan. Tämä taas viittaa yksilöllisyyteen. Työhaastattelu oli hänen mukaansa nopea ja ammattimainen. Tiimissä työskentely on ehdottomasti tärkeä osa ihanteellista työkuva, kuten myös hyvä palkka. Myös tässä tapauksessa esiintyy sekä feminiinisyttä, että maskuliinisuutta. Työsuhteen vakituisuus on hänelle yksi pääasioista töitä hakiessa, mikä osoittaa halun välttää epävarmuutta.

Aloittaessaan työt puolalainen tunsi itsensä tervetulleeksi ja kollegoihin oli helppo tutustua. Kulttuurieroja hän huomasi esimerkiksi aasialaisten kohdalla, että he ovat aina kiireisiä, kun taas suomalaiset työntekijät eivät hänen mielestään stres-

saa työstä. Yhtenä suurimpana erona Puolaan verrattuna oli se, että esimiehet ja alaiset työskentelevät samoissa tiloissa. Näin ollen voidaan päätellä, että hänen mielestään Suomessa ei esiinny yhtä korkeaa valtaetäisyyttä kuin Puolassa.

Perehdytys oli hyvin ammattimainen ja sen hoiti alkuun esimies ja myöhemmin kollegat. Työn tavoitteet ja odotukset olivat selvät ja myös koulutuksia oli tarpeeksi saatavilla. Työskentelyssä puolalainen työntekijä suosii tiukkoja ja selkeitä sääntöjä enemmän kuin vapaata työskentely tapaa. Hänen mielestään kaikki työntekijät tulisi opastaa yrityksen globaaleihin sääntöihin perehdytysvaiheessa. Epävarmuutta työsuhteen alussa aiheutti työsopimuksen määräaikaisuus. Se että Puolassa on erittäin korkea tarve välttää epävarmuutta, selittää miksi puolalainen kokee säännöt hyvin oleelliseksi.

Puolalaisen työntekijän mielestä Wärtsilä Finlandissa on havaittavissa jonkinlaista hierarkiaa, ja se on hänen mielestään hyväksyttävää. Hän kokee että voi olla kontaktissa esimieheensä aina kun tarvitsee. Ongelmalliset tilanteet hoidetaan yhdessä esimiehen kanssa ja esimies tarjoaa paljon tukea. Työntekijät ovat hänen omassa tiimissään tasavertaisia, mutta ei koe WSSC:n osastojen olevan tasavertaisia keskenään. Nämä viittaavat suureen valtaetäisyyteen, mikä Puolassa on normaalia.

Tiimihenki on hänen omassa tiimissään erittäin tärkeä ja hän pitää tiimissä työskentelystä enemmän kuin itsenäisestä. Tämä olisi osoitus kollektiivisuudesta. Hän toivoo, että kehitteillä olevat projektit joidenkin työtehtävien automatisoimisesta helpottaisivat päivittäistä työtä ja näin ollen myös stressiä. Tämä viittaa pitkänaikavälin ajatteluun. Työnsä puolalainen työntekijä kokee stressaavaksi kuukausittain. Stressin tunteminen on yleistä epävarmuutta välttävässä maissa.

Työstä saatu tunnustus on tärkeää. Suurimpina motivaattoreina on hyvä työskentely ympäristö ja palkka. Nämä voidaan katsoa kuulumaan maskuliiniseen kulttuuriin. Vapaa-aika on erittäin tärkeää puolalaiselle työntekijälle. Hän kuitenkin kokee, että työ rajoittaa liikaa haluttujen vapaiden ja lomien ajankohtia. Tämä viittaisi siihen, että matala sijoitus hyvinvointimittarilla ei pitäisi paikkansa.

Wärtsilä Finland on pitkät perinteet omaava ja arvovaltainen yritys puolalaisen työntekijän silmissä. Hänen kokemuksensa rekrytoinnista ja perehdytyksestä ovat hyvät. Wärtsilä tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia työnkiertoon, joihin kaikilla on mahdollisuus osallistua. Ilmapiiri on erittäin hyvä ja hänen mielestään kaikkien työntekijöiden tulisi arvostaa suomalaista ympäristöä ja työkulttuuria. Myös yritys itse arvostaa monikulttuurisuutta ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti, puolalaisen mukaan. Aikaisemmin WSSC:llä on ollut kulttuurisessioita, jossa ulkomaalaiset työntekijät ovat kertoneet omasta kotimaastaan. Tämä oli hänen mielestään erittäin mielenkiintoista.

### **7.10 Saksalaisen työntekijän tutkimustulokset**

Saksalainen työntekijä on asunut suomessa melkein 15 vuotta. Wärtsilä Finlandissa hän on työskennellyt hieman yli 10 vuotta. Hän aloitti yrityksessä harjoittelijan roolissa ja myöhemmin haki avointa työpaikkaa. Tuolloin WSSC:n osasto oli juuri laajenemassa. Suomalaiset ovat hänen mielestään hyvin hiljaisia, ja vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä ystäväystyä heidän kanssaan.

Wärtsilän avoimesta työpaikasta hän kuuli sisäisten kanavien kautta. Työhaastattelutilanne oli saksalaisen työntekijän mukaansa rento ja mukava. Hän kertoo, että Saksassa haastattelijan ja haastateltavan välillä on paksumpi muuri, kuin Suomessa. Tämän voisi ajatella kuuluvaksi korkean valtaetäisyyden maahan, vaikka Saksa ei sitä olekaan. Työhön otossa tärkeimmiksi tekijöiksi hän mainitsee koulutuksen ja kielitaidon, eli yksilölliset piirteet.

Saksalaisen työntekijän mielestä ihanteelliseen työnkuvaan kuuluu työskentely tiimeissä, haasteet, vastuu ja se että työ ei ole liian rutiinin omaista. Mukava työnkuvaus onkin hänelle tärkeämpi tekijä kuin hyvä palkka. Edellä mainitut ominaisuudet viittaavat sekä maskuliinisuuuteen, että feminiinisyyteen. Työsuhteen vakituisuus luo turvaa. Määräaikainenkin työsuhde on kuitenkin parempi, kuin työtömyys. Nämä kertovat epävarmuuden välttämisen tarpeesta, mikä on ominaista saksalaisessa kulttuurissa.

Aloittaessaan Wärtsilässä hänelle esiteltiin kollegat, jotka hoitivat myös perehdytyksen. Kollegoilla oli suuri rooli työympäristöön tutustumisessa saksalaisen aloittaessa työt Wärtsilä Finlandissa, mikä viittaa kollektiivisuuteen. Ilmapiiri yrityksessä oli erittäin mukava. Harjoittelijana hän koki, ettei työtä ja sen tavoitteita tehty tarpeeksi selkeäksi, mutta saadessaan täysiaikaisen sopimuksen nämä asiat käytiin läpi. Epävarmuutta välttävässä maissa työnkulkua valvotaan ja ohjeistetaan. Työskentelyssä hän kuitenkin suosii vapaata työskentelytapaa, mutta kuitenkin tiettyjen rajojen sisällä. Alkuun saksalainen työntekijä tunsu hieman epävarmuutta, koska työssä käytetty SAP-ohjelman oli huhuttu olevan monimutkainen. Saksalaisen mukaan yhtenäinen työskentely tapa yrityksen sisällä vähentää työnlaadun vaihtelevuutta, mutta rajoittaa luovuutta. Näin voidaan ajatella, että saksalainen suosii sääntöjä ja pyrkii välttämään epävarmuutta, mutta ei niin voimakkaasti.

Työskennellessään Wärtsilä Finlandissa saksalainen työntekijä ei koe, että hierarkia olisi kovin korkea. Saksassa virat ovat tärkeitä ja niiden väliset erot ovat selkeät. Suomessa hän kokee esimiehen olevan enemmänkin ohjaaja kuin esimies. Työntekijät ovat tasavertaisia ja hyvä tiimi henki on saksalaisen mielestä erittäin tärkeä ja konfliktit selvitetään keskustelemalla. Suomi ja Saksa sijoittuvat valtaetäisyysmittarilla samaan kohtaan, mutta saksalainen kokee kuitenkin Saksan hierarkisemmaksi valtioksi kuin Suomen.

Hän saa tarpeeksi työhön liittyvää koulutusta. Työstä voisi automatisoida rutiiniset tehtävät, jolloin hän voisi keskittyä muihin tehtäviin. Teknologian kehittymisen toivominen viittaa pitkänaikavälin ajatteluun. Työn suurimmiksi motivattoreiksi saksalainen sanoo haasteet ja vastuun, jotka voitaisiin luokitella maskuliiniksi ominaisuuksiksi. Kuten myös se, että hän saa tukea ja kiitosta työssään ja niiden saaminen on tärkeää. Työtään hän ei koe stressaavaksi ja vapaa-aikaakin on tarpeeksi. Tämä viittaa Saksan matalaan sijoitukseen hyvinvointimittarilla.

Saksalaisen työntekijän vielä opiskellessa, Wärtsilä Finland oli suosittu työnantaja opiskelijoiden keskuudessa. Työsuhteen alussa hän olisi toivonut enemmän yleistä koulutusta Wärtsilästä: mitä tekee, minne ja kuinka. Hän uskoo Wärtsilän tarjoavan hyviä uramahdollisuuksia. Yleisesti ottaen saksalainen työntekijä on ollut tyy-

tyväinen Wärtsilän toimenpiteisiin rekrytinnissa, perehdytyksessä ja työn tukemisessa. Yhdeksi kehitysideaksi hän mainitsee, että ulkomaalaisille työntekijöille voitaisiin järjestää omia tapaamisia, missä tutustua ja vaihtaa kokemuksia.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätöksen, kehitysideat ja opinnäytetyöprosessin arviointi. Johtopäätökset kerrotaan maakohtaisesti ja päätellään, kuinka annetut vastaukset kohtasivat teorian kanssa ja vastaavat eri kulttuuritaustojen oletuksia. Kehitysideat osuudessa käydään läpi, miten Wärtsilä Finland voisi jatkossa kehittää toimiaan ulkomaalaisen työntekijän rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja työn tukemisessa. Tämä on työn oleellisin osuus, kun haetaan vastausta tutkimuskysymykseen, ja se on toimeksiantajan kannalta tärkein tieto. Lopuksi on opinnäytetyöprosessin arviointi.

### 8.1 Johtopäätökset tutkittavista kulttuureista

Vastauksiin vaikutti tietenkin suurilta osin henkilön persoonallisuus. Tutkimuksen osallistui kymmenen eri kansalaisuuden omaavaa henkilöä. Yhdeksän vastaajista oli naisia ja yksi oli mies. Tutkimuksen kohdehenkilöt ovat kaikki asuneet Suomessa jo jonkin aikaa. Jo useamman vuoden Suomessa asuneet henkilöt kertoivat, että eivät koe kuuluvansa täysin suomalaiseen kulttuuriin, eivätkä myöskään oman kotimaansa kulttuuriin. He kokevat olevansa ikään kuin kulttuurien välimaastossa, ja näin ollen tämä saattaa myös näkyä tutkimuksen vastauksissa. Vastaajat ovat tulleet yritykseen eri aikoihin ja erilaisia urapolkuja pitkin, ja tämä on myös vaikuttanut sopeutumiseen eri tavoin. Kollektiivisten valtioiden suhteiden merkitys ei erityisemmin korostu tässä tutkimuksessa, koska ulkomaalaisilla työntekijöillä ei välttämättä ole muodostunut uudessa kotimaassaan läheisiä suhteita.

Eteläkorealaisen työntekijän vastaukset valtaetäisyyteen liittyen vastaavat hyvin teoriaa. Etelä-Korea kallistuu korkean valtaetäisyyden puolelle, mutta ei erityisen voimakkaasti. Hän näkee, että hierarkiaa esiintyy esimiesten ja työntekijöiden välillä, mutta se ei erityisemmin korostu. Kollektiivisuus näkyy kollegoiden ja hyvän tiimihengen arvostamisessa. Vaikka Etelä-Korea luokitellaan feminiiniseksi valtioksi, on eteläkorealaisen vastauksissa viitteitä myös maskuliinisuudesta, kuten haasteiden kaipuu ja kehittymisen halu työssä. Epävarmuuden välttäminen tulee usein esille, esimerkiksi sääntöjen tärkeänä pitämisenä, selkeän perehdytyksen



korostamisella ja myös stressin kokeminen työstä viittaa siihen. Aikajännemittarin korkea sijoitus teoriassa ei vastaa eteläkorealaisen työntekijän vastauksia, joka näkee teknologian kehittymisen työssä uhkana. Myös hyvinvointimittarin matala sijoitus on ristiriidassa hänen vastauksiensa kanssa, koska vapaa-aika on hänelle erittäin tärkeä.

Japani luokitellaan korkean valtaetäisyyden maaksi ja myös japanilaisen työntekijän vastaukset viittaavat siihen. Tämä näkyy esimerkiksi esimiehen kunnioituksessa. Kollektiivisuus ilmenee tiimityöskentelyn suosimisessa ja työkavereiden tärkeydessä. Maskuliiniset piirteet tulevat esiin useasti. Japanilainen työntekijä on hyvin tiedonjanoinen ja haluaa olla asioista perillä. Nämä kertovat, että epävarmuutta halutaan välttää, kuten myös tiukkojen sääntöjen kannattaminen. Aikajännemittarin korkea sijoitus näkyy teknologian kehittymiseen positiivisena suhtautumisena. Hyvinvointimittarilla vapaa-ajan tärkeys korostuu siinä määrin, että japanilainen on jopa valmis lopettamaan työt jos vapaa-aika ei ole tarpeeksi. Tämä poikkeaa teoriasta, koska Japani luokitellaan tiukempiin valtioihin kuuluvaksi.

Vietnamin melko korkea sijoitus valtaetäisyydsmittarilla ei erityisemmin korostu vietnamilaisen työntekijän vastauksissa. Hänen mielestään Wärtsilä Finlandissa ei esiinny hierarkiaa. Kollegat ja hyvät suhteet asiakkaisiin ovat osoituksia kollektiiviseen kulttuuriin kuulumisesta. Vietnamlainen suhtautuu työhön hyvin rennosti, mikä kertoo feminiinisyydestä. Myös epävarmuuteen hän suhtautuu kulttuurilleen ominaisesti eli huolettomasti. Hän osaa sopeutua muutoksiin ja kehitykseen positiivisesti, mikä kertoo pitkänaikavälin ajattelusta. Vapaa-ajan merkitystä vietnamlainen ei erityisemmin korosta, joten voidaan olettaa, että Vietnamin matala sijoitus hyvinvointimittarilla pitää paikkaansa.

Intia korkea sijoitus valtaetäisyydsmittarilla vaikuttaa todennäköisesti siihen, että hän ei koe Suomessa hierarkiaa esiintyväksi. Se että hänen mielestään esimies jakaa käskyt joilla pyritään tavoitteeseen ja palkitsee työntekijät, viittaa hierarkiaan. Intialaisen työntekijän tuloksissa ei painotu kollektiivisuus, eikä yksilöllisyys. Tämä on osoitus Intian sijoituksesta puoleen väliin tällä mittarilla. Maskuliiniset piirteet sen sijaan tulevat esille usein esimerkiksi halusta ottaa työstä selvää ja

vastuuta sekä työntuloksen tärkeänä pitämisenä. Viitteitä erityisestä epävarmuuden välttelemisestä ei tule esille. Kehityksen näkeminen sekä uhkana, että mahdollisuutena osoittaa sijoituksen puolella välissä aikajännemittaria. Vaikka Intia luokitellaan hyvinvointimittarilla elämisen nauttimisen puolelle, on vapaa-aika yhtä suuressa arvossa kuin työtyytyväisyyskin intialaiselle työntekijälle.

Pakistanilaisen työntekijän mielestä Suomessa esiintyy hierarkiaa miesten ja naisten välillä, sekä omassa työyhteisössä. Pakistanin omaa sijoitusta valtaetäisyyssmittarilla ei voida määrittellä. Kollegoiden tuen tärkeys ja ryhmähenki ovat osoituksia Pakistanin kollektiivisuudesta. Vaikka Pakistania ei teoriassa voida määrittellä, onko se maskuliininen vai feminiininen, viittaavat pakistanilaisen työntekijän vastaukset hieman enemmän kuitenkin feminiinisyteen. Epävarmuutta hän haluaa välttää, kuten pakistanilaisessa kulttuurissa yleensä. Pakistan sijoittuu myös aikajännemittarilla puoleenväliin, mutta pakistanilaisen myönteinen suhtautuminen teknologian kehittymiseen työssä, viittaa kuitenkin pitkänaikavälin ajatteluun. Myös hyvinvointimittarilla pakistanilaisen tulos poikkeaa teoriasta, koska vapaa-aikaa hän pitää erittäin tärkeänä.

Brasiliassa esiintyvä hierarkia on hyväksyttävää, ja näin ollen brasilialainen työntekijä näkee ja hyväksyy sen esiintymisen myös Suomessa. Brasilia on voimakkaasti kollektiivinen, mutta se ei korostu brasilialaisen työntekijän vastauksissa kun puhutaan työelämästä, vaikka kollegat ovatkin yksi tärkeimmistä motivaattoreista hänelle. Vapaa-ajalla kollektiivisuudella ja suhteilla on suurempi merkitys. Brasilia sijoittuu maskuliinisuus-feminiinisyysmittarilla puoleen väliin, eikä kumpikaan piirre nouse esiin brasilialaisen työntekijän vastauksissa. Epävarmuutta halutaan välttää Brasiliassa, ja myös brasilialainen työntekijä pyrkii sitä välttämään. Myös aikajännemittarilla on sijoitus puolella välissä, mutta automatisoitumisen ja kehittymisen näkeminen hyvänä asiana, viittaisi pitkänaikavälin ajatteluun. Vapaa-ajan tärkeys korostuu, mikä on osoitus korkealle sijoittumisesta hyvinvointimittarilla.

Kolumbialainen ei koe Suomessa esiintyvän hierarkiaa. Tämä saattaa johtua siitä, että Kolumbiassa on hyvin korkea valtaetäisyys ja näin ollen Suomen vähäinen

hierarkia voi tuntua hänelle, ettei sitä esiinny ollenkaan. Kolumbia on erittäin kollektiivinen maa, ja tämä näkyy myös kolumbialaisen työntekijän kollegoiden tärkeänä pitämisenä ja arvostamisena. Maskuliinisuus tulee usein esille, mikä on osa kolumbialaista kulttuuria. Myös epävarmuuden välttämisen tarve tulee ilmi esimerkiksi perehdytyksessä. Kolumbialainen työntekijä hyväksyy teknologian kehittymisen, mikä ei ole tyypillistä aikajännemittarilla matalalle sijoituville valtioille, kuten Kolumbialle. Kolumbia sijoittuu erittäin korkealle hyvinvointimittarilla ja myös kolumbialainen työntekijä arvostaa vapaa-aikaa suuresti.

Latvia ja Suomi ovat hyvin samankaltaisia maita valtaetäisyysmittarilla, eikä suurta hierarkiaa esiinny. Latvialaisen työntekijän tulokset viittaavat yksilöllisyyteen ja siihen, että hän on hyvin itsenäinen. Hyvin tehdyn työn arvostus ja siitä saatu palaute, sekä palkan esiintyminen motivaattorina ovat viitteitä maskuliinisuudesta, vaikka Latvia luokitellaan feminiiniseksi. Epävarmuuden välttämisen mittarilla Latvia on korkealla, ja myös latvialainen työntekijä haluaa sitä näin ollen välttää. Korkea sijoitus aikajännemittarilla näkyy hyvin latvialaisen työntekijän joustavuudessa ja sopeutuvaisuudessa. Teoriassa Latvia sijoittuu hyvin matalalle hyvinvointimittarilla, mutta latvialaisen työntekijän vastaukset kuitenkin osoittavat hänen arvostavan vapaa-aikaa ja joustavuutta.

Puolan sijoitus korkean valtaetäisyyden puolelle näkyy sen työntekijän vastauksissa hänen verratessa Puolaa Suomeen. Yksilöllisyys-kollektiivisuusmittarilla Puola sijoittuu yksilöllisyyden puolelle, mutta puolalaisen työntekijän vastauksissa on paljon viitteitä myös kollektiivisuuteen. Maskuliinisen kulttuurin piirteet tulevat esille, mutta ei niin vahvasti kuin teoriassa. Epävarmuuden välttäminen tulee esiin etenkin työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Puolalainen työntekijä toivoo työn kehittyvän enemmän automatisoiduksi, mikä on ristiriidassa matalan Puolan sijoituksen kanssa aikajännemittarilla. Myös hyvinvointimittarilla on ristiriitaa. Puolalainen työntekijä kokee vapaa-ajan erittäin tärkeäksi, mikä ei vastaa Puolan matalaa sijoitusta hyvinvointimittarilla.

Saksa ja Suomi sijoittuvat lähes samaan kohtaan valtaetäisyysmittarilla, mutta saksalainen kokee kuitenkin Saksan Suomea hierarkisemmaksi. Myös kollektiivi-

suus-yksilöllisyysmittarilla Suomi ja Saksa ovat hyvin samassa kohdassa. Molemmat maat luokitellaan yksilöllisiksi, mutta saksalaisen työntekijän vastauksissa on myös jonkin verran viitteitä kollektiivisuudesta. Saksa luokitellaan melko maskuliiniseksi valtioksi ja tämä näkyy myös hänen vastauksissaan, mutta se ei niin voimakkaasti. Epävarmuuden välttämistä on hänen tuloksistaan havaittavissa, mutta sekään ei painotu niin voimakkaasti, saksalaisella on melko rento suhtautuminen epävarmuuteen tästä huolimatta. Myönteinen suhtautuminen teknologian kehittymiseen vastaa Saksan pitkänaikavälin ajattelua. Vapaa-ajan merkitys ei koostu, mikä viittaa Saksan matalaan sijoitukseen hyvinvointimittarilla.

## 8.2 Kehitysideat yritykselle

Ensimmäiseksi todettakoon, että kaikki tutkimukseen osallistuneet arvioivat Wärtsilää yrityksenä hyvin positiivisin sanoin. Esille tulleita asioita olivat työntekijöiden tukeminen, globaalisuus, monipuolisuus, joustavuus, ammattimaisuus, vakaus ja sitä pidetään yrityksenä, joka omaa hyvän rakenteen, perinteet ja tavoitteet. Tutkimukseen osallistuneiden vastauksien perusteella on koottu kehitysideoita Wärtsilälle.

Rekrytointiin liittyvissä kehitysideoissa tuli ilmi, että työsopimuksenlaatu tulisi selvittää työnhakijalle jo rekrytointi vaiheessa. Ulkomaalaiselle työnhakijalle esimerkiksi käsite ”määräaikainen työsopimus” ei välttämättä ole tuttu, jos sellaisia ei hänen lähtömaassaan ole käytetty. Näin ollen olisi hyvä jo alkuun tehdä työsopimukseen liittyvät asiat selväksi. Osa työntekijöistä mainitsee mahdollisuuden työnkiertoon. Ehkä tästä mahdollisuudesta voisi kertoa useammin uusille työnhakijoille, ja vaikka nykyisillekin työntekijöille. HR-osasto voisi esimerkiksi järjestää jonkinlaisen info-tilaisuuden aiheesta kiinnostuneille. Työnkierron mahdollisuus luo positiivista kuvaa Wärtsilästä ja sen uramahdollisuuksista.

Palkkaan liittyvissä kysymyksissä esitetään, että nykyistä palkkataulukkoa tulisi tarkastella ja verrata sitä muihin osastoihin yrityksen sisällä ja muihin pohjoismaihin. Osa haluaisi jonkinlaisen bonusmahdollisuuden ja palkan perustuvan enemmän työntekijän taitoihin, työn kuormittavuuteen ja tulokseen. Koen, että

yleisesti ottaen aina kun puhe on palkasta, työntekijät kokevat sen olevan liian matalalla, yrityksestä riippumatta. Palkkaukseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan yritysten sisällä aikajoin.

Perehdytysvaiheessa tulee esille, että paikallinen HR-osasto jää jonkin verran etäiseksi. Ulkomaalaiset työntekijät kaipaavat enemmän apua esimerkiksi paikalliseen verotukseen, sosiaaliturvaan, mutta myös työhön liittyvissä asioissa, kuten ylityökorvauksiin ja vuosilomiin. Wärtsilän perehdytyskoulutuksessa uusille työntekijöille HR-osasto käy kyllä esittäytymässä, mutta nämä koulutuspäivät ovat usein aikataulutettuja ja sisältävät usein paljon erilaista sisältöä ja ohjelmaa, ja näin ollen henkilöstöasioihin jää aikaa hyvin rajallisesti. Työntekijät ovat yleensä hyvin kiinnostuneita henkilöstöasioista, sillä ne koskettavat jokaista työntekijää. Wärtsilän HR-osasto voisi järjestää oman erillisen koulutuksen henkilöstöresursseihin liittyvistä aiheista, jolloin asioiden käsittelyyn on varattu enemmän aikaa. Ehkä työnkierto aiheen voisi sisällyttää myös siihen.

Jotkut vastaajista kaipaavat lisää joustavuutta työhön. Osa vastaajista kokee myös työnsä stressaavana, joten joustavuuden merkitys tässä korostuu. Voisiko WSSC:llä hyödyntää enemmän kotoa käsin työskentelyä? Tämä voisi olla usein parempi vaihtoehto, kuin se että työt jäävät joltain päivältä tekemättä, jolloin työkuorma saattaa kasaantua hyvinkin suureksi. Esimerkiksi lapsen ollessa sairaana ja vanhemman jäädessä kotiin tämän kanssa, voisi työntekijällä olla mahdollisuus tehdä töitä etänä kotona.

Jotkut työntekijät kokevat, että Wärtsilässä esiintyy epätasa-arvoa. Keskusteluissa tulee usein ilmi, että eri osastojen kesken on liikaa vaihtelevuutta etuihin liittyen. WSSC:llä kaikille työntekijöille tulisi tarjota sähköpöytä. Tällä hetkellä sähköpöydän saa vain lääkärin määräyksellä, jos kärsii esimerkiksi selkävaivoista. Mielestäni Wärtsilän kannattaisi tässä tapauksessa tehdä jo ennalta ehkäisevää työtä, ja tarjota sähköpöydät työntekijöille jo ennen kuin fyysisiä ongelmia ilmenee. Tällainen ennakointi saattaa pitkällä tähtäimellä tulla yritykselle edullisemmaksi, kuin työntekijöiden työterveysmaksut ongelmien ilmaantuessa.

Useat työntekijät kaipaivat enemmän aktiviteettejä osaston sisällä. Jonkinlaisia kilpailuja tai tekemistä yhdessä, mikä parantaisi tiimihenkeä. Tämä voisi olla vain joku pieni hetki esimerkiksi kerran viikossa, jolloin työntekijät kokoontuvat yhteen ja tekevät jotain yhdessä. WSSC:llä järjestetään juhlapyhien lähellä ”wine lottery”, mikä on hauska tapahtuma kun osallistuneet kokoontuvat yhdessä jännittämään arvontaa. Tämän tyylliset pienet hetket ovat mukava piristys työpäivää ja niitä voisi järjestää useammin.

WSSC:llä järjestetään myös keppijumppaa muutamana päivänä viikossa työpäivän aikana. Tämä on erittäin hyvä pieni verryttelyhetki, etenkin istumatyötä tekeville. Koska moni WSSC:llä saattaa kokea työnsä stressaavaksi, etenkin tiettyinä aikoina kuukaudesta ja vuodesta, voisi kokeilla myös pientä rentoutumis-sessiota. Pieni hetki työpäivästä, jolloin olisi keppijumpan tapaan tarjolla olisi esimerkiksi jonkinlaista meditaatiota ja rentoutumista. Etenkin stressaavina aikoina voisi olla hyväksi irtaantua hetkeksi työstä ja keskittyä vain rentoutumiseen.

Moni työntekijä kokee Wärtsilän tukevan heitä työssään, mutta ei niinkään vapaaajalla. Yksikään tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä ei osallistu Wärtsilän vapaa-ajankerhoihin. Syitä tähän saattaa olla, että kerhojen tapaamiset ovat sidottuina tiettyihin kellonaikoihin, halutaan enemmän harrastaa oman perheen ja ystävien kanssa tai halutaan harrastaa itsenäisesti. Ulkomaalaiselle työntekijälle saattaa olla myös kynnyksenä liittyä kerhoihin, joissa on pääosin suomalaisia. Voisiko Wärtsilä mahdollisesti tarjota työntekijöilleen TYKY-seteleitä, ja tätä kautta kannustaa työntekijöitä liikuntaan? Näin työntekijöillä olisi mahdollisuus päättää itse omasta liikuntamuodostaan ja aikataulustaan.

### **8.3 Tutkimuksessa esiin tulleet sopeutumiseen vaikuttavat tekijät**

Yritykselle laatimien kehitysideoiden lisäksi otetaan esiin tekijöitä, joita tuli esille tutkimustuloksissa, joilla voidaan parantaa ulkomaalaisen työntekijän sopeutumista. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat sopeutuneet yritykseen ja Suomen kulttuuriin hyvin. Tähän voi vaikuttaa se, että he ovat olleet jo pidemmän aikaa Suomessa. Suomalaisten vähäeleisyys ja vähä-

puheisuus, on saattanut aiheuttaa hämmennystä ulkomaalaisissa. Tähän voi jokainen, joka työskentelee ulkomaalaisten kanssa vaikuttaa omalta osaltaan. Kollegoiden tuki on tärkeä osa sopeutumista. Myös hyvän tiimihengen muodostuminen vaikuttaa suuresti.

Työsopimuksen laadulla ei näytä olevan vaikutusta sopeutumiseen, kunhan palkka ja työnkuvaus ovat kohdallaan. Useat haastateltavat kokivat, että työhön rekrytointi, ja siihen kuuluva työhaastattelutilanne oli mukava ja rento. Tämä on tekijä, jolla voidaan saada ulkomaalaiselle työntekijälle hyvin tervetullut olo. Tuloksista tulee ilmi, että työaikojen joustavuudella on tärkeä merkitys ulkomaalaisille työntekijöille. Tämä varmasti helpottaa sopeutumista, kun ei tarvitse kaiken uuden lisäksi stressata tarkoista työajoista. Stressi oli tekijä, mikä toistui useissa tutkimusvastauksissa. Sen merkitystä sopeutumisen kannalta tulisi vähentää, ja näin ollen saada ulkomaalaiselle työntekijälle mahdollisimman helppo sopeutuminen uuteen toimintaympäristöön.

Ulkomaalaiset työntekijät saattavat kokea toisinaan epävarmuutta erilaisissa tilanteissa. Etenkin epävarmuutta välttelevistä kulttuureista tulleille on tärkeää, etteivät he joutuisi tilanteisiin, joissa he kokevat itsensä epävarmaksi. Suomalaisen yrityksen tulisi varmistaa, että se perehdyttää ulkomaalaisen työntekijän kunnolla, ja että hänellä on mahdollisuus tarvittaessa pyytää apua. Tähän vaikuttaa myös se, että tavoitteet ja odotukset tulisi olla selkeät. Tasavertainen kohtelu on tärkeä esiintullut tekijä, ja siihen yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Palaute tehdystä työstä osoittautui myös tärkeäksi tekijäksi, ja liittyy siihen että asioista puhutaan ja kommunikoidaan, ja myös tällä on osuutensa sopeutumiseen. Vapaa-ajan merkitys korostui useissa tutkimuksen vastauksissa. Sen vaikutus sopeutumiseen saattaa olla hyvinkin merkittävä.

#### **8.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka Wärtsilä Finlandin ulkomaalaiset työntekijät ovat sopeutuneet yritykseen. Teoriaosuudessa perehdyttiin kulttuuriin ja sen vaikutuksiin eri kansalaisuuksiin. Pääteorian oli Geert Hofste-

den tutkimus eri maiden kulttuurien ulottuvuudesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä, kuinka ulkomaalaisten työntekijöiden vastaukset vastaavat Hofsteden esittämää teoriaa. Vertailua tehdessä saatiin teoria linkitettyä empiiriseen osuuteen.

#### **8.4.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset**

Opinnäytetyön tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa tarkasteltiin saatua aineistoa ja se tuli suhteuttaa teoriaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselylomakkeen avulla saatiin selvitettyä kyseeseen osallistuneiden omakohtaisia kokemuksia yritykseen sopeutumisesta. Voidaan siis sanoa, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä on ollut tarkoitus selvittää eli se on validi. Vaikka mittaustulokset eivät kaikilta osin vastaa olemassa olevaa teoriaa, antavat vastaukset kuitenkin uutta tietoa ja näkökulmia siihen. Tutkimuksen *reliabiliteetti*, eli onko tutkimuksen mittaustulos toistettavissa, riippuu vastaajista. Jos tutkimukseen otetaan samat tutkimushenkilöt, uskon että vastaukset ovat samat, koska heidän kokemuksensa eivät ole muuttuneet. Jos tutkimukseen otettaisiin samoista kulttuureista eri henkilöt, ei tulos olisi enää sama.

Koska tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, kuinka nykyiset työntekijät ovat sopeutuneet yritykseen, voisi jatkotutkimusehdotukseksi esittää, kuinka Wärtsilä voisi parantaa omaa rekryointi-, perehdytys ja työntekemisen prosessia. Voitaisiin esimerkiksi luoda yrityksen sisäinen opas, siihen kuinka työntekijöitä tulisi tukea työssään. Tämän tutkimuksen osallistujat oli rajattu Wärtsilän WSSC-osastoon. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös Wärtsilän muilla osastoilla ja näin ollen saada laajemman otannan yrityksen eri osastoilta. Wärtsilässä työskentelee paljon eri kansallisuuksia, eli vastaajia varmasti löytyisi monipuolisesti.

#### **8.5 Oma arviointi**

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen ja aiheen valinta oli prosessin haastavin osuus. Valikoitu aihe oli kuitenkin onneksi itselle mielenkiintoinen ja aloittamisen jälkeen työ ikään kuin eteni omalla painollaan. Koen, että aiheen eteneminen oli helppo saada siirtymään loogisesti seuraavaan aiheeseen. Tutkimuksessa saatuja



tuloksia oli helppo vertailla teoriaan. Kyselyyn osallistuneet henkilöt ovat omia työkavereitani, joten heidän kanssaan oli mukavaa puhua aiheesta myös opinnäytetyön ”ulkopuolella”. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle entisestään, kuinka tärkeää on tehdä huolellinen pohjatyö teorian perusteella, kun suunnitellaan tutkimusta. Tämä kehitti omaa ongelmanratkaisukykyäni, kun vertasin tutkimuksen tuloksia teorian kanssa ja etsin sitä kautta vastauksia ja yhteyttä tuloksiin. Opinnäytetyöprosessi kehitti omaa osaamistani ja olen tyytyväinen siihen, kuinka sain muodostettua ehjän ja loogisen kokonaisuuden aiheesta.

## LÄHTEET

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Ekatuo. Metodix. Viitattu 5.2.2017. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#10.2.2> Laadullisen tutkimuksen validiteetti

Heikkilä, E. & Pikkarainen, M. 2008. Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa. Turku. Siirtolaisinstituutti.

Hiltunen, L. 2009. Graduaineiston analysointi. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.4.2017. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston\\_analysointi2.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi2.pdf)

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.2.2017. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston kirjapaino Oy.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot, mielen ohjelmointi. Juva. WSOY.

Hofstede G., Hofstede G.J. & Minkov M. 2010. Cultures and organizations, Software of the Mind. Yhdysvallat. McGraw-Hill.

Hoyle, R. 2013. Complete Training from recruitment to retirement. Intia. Replika Press Pvt Ltd.

Korhonen, V. & Puukari. 2013. Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Juva. PS-kustannus.

Kortejärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki. Sanomapro.

Räisänen, H. & Tuomala, J. 2007. Mitä ovat rekrytointiongelmat? – Mikroaineiston näkökulma. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja. Helsinki. Edita Prima Oy.

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä – Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Porvoo. Edita.

TJS Opintokeskus. 2009. Nettiesite. Perehdyttämisen monet osapuolet. Viitattu 24.1.2017. [http://www.tjs-](http://www.tjs-opintokes-)opintokes-

kus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen\_toimivat\_kaytannot\_nettiesite2.pdf

The Hofstede Centre. 2017. <https://geert-hofstede.com/the-hofstede-centre.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Opas.Yrityskatsaus 2016 : Uudistuminen yritysten kasvun vauhdittajana. Viitattu 12.1.2017.  
[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM\\_oppaat\\_9\\_2016\\_Yrityskatsaus\\_2016\\_web12072016.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75227/TEM_oppaat_9_2016_Yrityskatsaus_2016_web12072016.pdf?sequence=1)

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisön ilmapiiri.Viitattu 13.12.2016.  
<http://ttk.fi/index.phtml?s=133>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus- Ennakoivaa työsuojausta. Viitattu 24.1.2017.  
[http://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojausta](http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojausta)

Wallin, A. 2012. Monikulttuuriosaaminen, uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Viitasalo, J. 2016. Opinnäytetyö. Kansainvälisen rekrytoinnin tukeminen teknologiateollisuudessa. Vaasa. Vaasan ammattikorkeakoulu.

Wärtsilä. 2017. Intranet. Compass. Viitattu 21.1.2017.

Yritys-Suomi. 2017. Työntekijä ulkomailta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.1.2017. <http://www.yrityssuomi.fi/tyontekija-ulkomailta>

**LIITE 1**

Kyselylomake

Home Country:

How long have you been living in Finland?

How long have you been working in Wärtsilä Finland?

Could you please explain shortly your career path? How have you end up working in Wärtsilä Finland?

Did you feel some kind of culture shock after moving in to Finland? If yes could please explain shortly what kind of?

**Recruitment**

1. How did you hear about an open position in Wärtsilä Finland?
2. What do you think was the main factors, in your case when Wärtsilä Finland was hiring? For example education, language skills, relations or some kind of special skills?
3. What kind of key factors would your ideal job description have? For example flexible working hours, offers challenges, good salary, working in team or by yourself?
4. Do you feel that in Finland men and women are equal when hiring?
5. When applying for a job, which one do you think is more important good salary or pleasing job description?
6. How important factor it is that the job is permanent and not temporary when applying for it? Would you not apply if the job wasn't permanent?
7. What kind of image did Wärtsilä Finland have in your point of view, when you applied for the job?
8. How was your job interview carried out in Wärtsilä Finland?
9. Do you think there are some main differences when recruiting in Finland compared to your home country?

10. What would you change in Wärtsilä's recruiting process? And what was your overall experience about it?

### **Introduction**

1. How were you welcomed to Wärtsilä Finland?
2. What were your first thoughts about Wärtsilä Finland's working environment compared to your home country?
3. Who was taking care of your introduction? Colleague, supervisor?
4. Did you get clear guidelines what employer was expecting from you and how the job needs to be done?
5. Do you prefer strict rules or free way of working?
6. What did you think about Wärtsilä Finland's payroll system, is it fair, too low?
7. Do you think that Wärtsilä Finland provided you proper equipment to work? Technology? Any special needs?
8. Do you feel that your supervisor participated enough to your introduction?
9. Did you get all the training you needed in the beginning of working in Wärtsilä Finland?
10. How big role did your colleagues have when you when you started working in Wärtsilä Finland and getting to know your working environment?
11. Were there any differences in attitudes towards you between finish colleagues and other colleagues when you started working in Wärtsilä Finland?
12. Did you get enough support when starting working in Wärtsilä Finland?
13. Did you feel any kind on insecurity about working or working environment when you started in Wärtsilä Finland?
14. How important do you think it is that everyone is guided to the same way of working in the beginning?
15. How would you describe the atmosphere in Wärtsilä Finland when you started working?

16. What would you change in Wärtsiläs introduction process? And what was your overall experience about it?

### **Working in Wärtsilä Finland**

1. Do you feel that there is some kind on hierarchy in your working place?
2. Do you feel that your supervisor is easily approachable?
3. Do you feel that all employees are equal?
4. Do you prefer working on your own or with a colleague/team?
5. Do you think that good team spirit is important value in your daily job?
6. Do you think you get enough training related to your job?
7. What do you think is the biggest motivator in your job?
8. Do you feel that Wärtsilä Finland provides good career opportunities?
9. Do you think that you get enough credit of your work and is it important to you?
10. How conflicts are resolved?
11. What do you think about development discussions?
12. What do you feel about rules according to your job? Are they necessary?
13. Do you feel that your job is stressful?
14. What do you think about if your job is getting more automated? A threat or a possibility?
15. Do you think Wärtsilä Finland could provide more technological equipment to help you in your work? What could it be?
16. How important is leisure time to you?
17. Do you participate in any Wärtsilä clubs on free time?
18. Do you think Wärtsilä Finland provides enough support to your working?
19. What kind of support would you like to Wärtsilä Finland provide according to your work and free time.
20. Any other comments how would you improve working culture in Wärtsilä Finland? What is good and what needs to be fixed?