

KANSAINVÄLINEN  
HENKILÖSTÖJOHTAMINEN  
MONIKULTTUURISESSA  
TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi (AMK)  
Kansainvälinen kauppa  
Liiketalous  
Kevät 2019  
Anna Pitko  
Olga Verguiles

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pitko, Anna Verguiles, Olga	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 60, 2 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi <b>Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä</b>		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Työvoiman maailmanlaajuinen jakautuminen ja yritysten kansainvälistyminen tarjosivat ajankohtaisen aiheen opinnäytetyölle. Tarkoituksena oli lisätä tietoutta henkilöstöjohtamisesta ja kehittää osaamista toimia monikulttuurisessa työympäristössä. Tavoitteena oli perehtyä kansainvälisen henkilöstöhallinnon toimiin ja monikulttuurisen työympäristön johtamiseen ja laatia kehittämistyökalu, joka auttaa henkilöstöjohtajia kansainvälisen ja monikulttuurisen työympäristön kehityksessä ja ylläpitämisessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja siinä tutkittiin neljää kansainvälistä yritystä teemahaastattelujen avulla. Teoriasta muodostuneet tutkimuskysymykset toimivat pohjana yritysten henkilöstövastaavien haastatteluissa, jotka toteutettiin tapaamisilla, puhelimitse tai sähköpostin avulla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tutkimusaineistoa analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että kansainväliset henkilöstöhallinnon toimet ovat monimutkaisia. Tärkeimmiksi huomioitaviksi asioiksi nousivat eri maiden työlainsäädännön tuntemus, rekrytoinnin monimutkaisuus, ekspatriaattitoiminnan tukeminen ja kielitaito. Yritykset maksimoivat monikulttuurisuuden etuja yhteisöllisyyden ylläpitämisellä ja kulttuuriälykkäällä johtamisella. Monikulttuurisuutta arvostetaan sekä ymmärretään sen tuomia mahdollisuuksia yritykseen monipuolisen osaamisen ja uudenlaisten toimintatapojen kautta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monikulttuurisuus yleistyy työyhteisöissä ja se vaati kehittämistä.</p>		
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, kansainvälisyys, monikulttuurisuus, kulttuuriulottuvuudet, kulttuuriälykyys, kehittämistyökalu		

## Abstract

Author(s) Pitko, Anna Verguiles, Olga	Type of publication Bachelor's thesis Number of pages 60, 2 appendices	Published Spring 2019
Title of publication <b>International HR Management in a Multicultural Working Environment</b>		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The global division of labor force and the internationalization of companies provided a topical subject for the thesis. The purpose was to improve the knowledge of HR management and to develop the expertise to work in a multicultural working environment. The aim was to familiarize with international human resource management policies and the management of a multicultural working environment and to create a development tool that helps HR managers in the development and maintenance of an international and multicultural working environment.</p> <p>The study was conducted by using a qualitative research method and it investigated four international companies through theme interviews. The research questions formed from the theory served as the basis for the interviews with the HR Managers of the companies and they were carried out via meetings, telephone or email. The interviews were recorded and transcribed, after which the research material was analyzed using theoretical content analysis.</p> <p>The results show that international human resource management is complex. The knowledge of labor law in different countries, the complexity of recruitment, the support for expatriate activities and language skills were the most important things to consider. Companies maximize the benefits of multiculturalism by maintaining a sense of community and by culturally intelligent leading. Multiculturalism is appreciated and the opportunities it brings to the company through its versatile expertise and the new ways of working are understood. In conclusion, it can be stated that multiculturalism is becoming more common and requires development in work communities.</p>		
Keywords Human Resource Management, Internationality, Multiculturalism, Cultural Dimensions, Cultural Intelligence, Development Tool		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkimusstrategia .....	3
1.4	Tutkimuksen vaiheet ja rakenne .....	3
2	KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	5
2.1	Henkilöstöhallinnon historia .....	5
2.2	Henkilöstöjohtaminen ja -käytännöt kansainvälisessä yrityksessä .....	6
2.2.1	Henkilöstösuunnittelu ja -hankinta .....	8
2.2.2	Osaamisen kehittäminen ja koulutus .....	9
2.2.3	Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen .....	11
2.3	Kansainvälisen henkilöstöhallinnon haasteita .....	12
2.4	Kansainvälisen henkilöstöhallinnon johtamisstrategioita .....	13
2.4.1	Etnosentrinen strategia .....	14
2.4.2	Polysentrinen strategia .....	15
2.4.3	Geosentrinen strategia .....	16
2.4.4	Regiosentrinen strategia .....	17
3	MONIKULTTUURISUUS .....	19
3.1	Kulttuurin määritelmä.....	19
3.2	Kulttuurin ulottuvuudet .....	21
3.3	Monikulttuurisuus työyhteisössä .....	26
3.3.1	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen .....	28
3.3.2	Monikulttuurilliset johtamisstrategiat .....	33
3.3.3	Kulttuuriälykäs johtaminen .....	35
4	TUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA MONIKULTTUURISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ .....	37
4.1	Tutkimukseen osallistuvat yritykset.....	37
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.....	38
4.3	Tutkimustulokset.....	40
4.3.1	Henkilöstöjohtaminen yrityksissä .....	40
4.3.2	Monikulttuurisuus työympäristössä .....	42
4.3.3	Tutkimustulosten yhteenveto .....	45
4.4	Kehittämistyökalu kansainväliseen yritykseen monikulttuurisen työympäristön johtamiseen.....	46

5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	51
5.1	Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	51
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	54
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	55
6	YHTEENVETO .....	57
	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Maailma globalisoituu kovaa vauhtia ja työelämässä se näkyy yritysten muuttumisena entistä kansainvälisemmiksi ja monikulttuurisemmiksi. Kansainvälisen henkilöstöhallinnon toiminta-ala on kasvanut ja muuttunut sen aiemmasta painopisteestä eli ylimmän johdon henkilöstöpäätöksistä ja ekspatriaattien eli ulkomaantyöntekijöiden palkkaamisesta ja sopeuttamisesta aivan uudelle tasolle keskittyen maailmanlaajuisten ryhmien rakentamiseen, sekä johtamisen kehittämiseen osana maailmanlaajuista osaamista ja kykyjen hallintaa (Zheng 2016, 4). Globaali talouskonteksti on muuttunut, mikä johtaa kokonaisvaltaiseen kykyjen puutteeseen ja kiristyvässä kilpailussa yritysten kilpailuvaltteja ovat monimuotoinen henkilöstö ja sen erikoisosaaminen.

Tekniikan kehittyminen ja globalisaation lisääntyminen on muuttunut merkittävästi, mikä on uusi ilmiö työn maailmanlaajuisessa jakautumisessa, joka korostaa joustavuutta ja liikkuvuutta. Monimuotoisen työvoiman arvo on yhä enemmän tunnustettu ja halutaan edistää työvoiman kulttuurien monimuotoisuuden lisääntymistä. Väestörakenteen muuttuminen ja työvoiman ikääntyminen ovat lisänneet kykyjen puutetta sekä kehittyneissä että kehittyvissä talouksissa (Zheng 2016, 5–6.) Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstöhallinto on monimutkaisempaa ja vaativampaa kuin vain kotimaan markkinoihin keskittyvissä yrityksissä ja siihen tarvitaan laajempaa osaamista ja tietotaitoa. Yksi tärkeimmistä osaamisalueista on kulttuurien ymmärtäminen, sillä kansainvälisillä yrityksillä on työvoimaa ympäri maailman.

Kulttuuri on laaja käsite, se saatetaan kokea eri tavalla ja sitä voi katsoa eri suunnista. Siihen liittyy ihmisen arvot, tavat, tunteet, perinteet, tieto, vaikutukset ja uskomukset. Se muovaa ihmisen tapaa ajatella, reagoida asioihin sekä nähdä maailmaa, itsensä ja muita. (Hofstede 2001, 9–10.) Myös monikulttuurisuus on moniulotteinen käsite ja se voi käsittää asioita, jotka korostavat erilaisuutta kuten ikä, rotu, kieli, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, uskonto ja fyysinen rajoittuneisuus. Kirjallisuudessa monikulttuurisuudesta käytetään myös termiä monimuotoisuus ja diversiteetti. Tässä opinnäytetyössä monikulttuurisuus käsittelee eri kansallisuuksista tulevien ihmisten monipuolisuutta työyhteisössä.

Monikulttuurisesta työyhteisöstä puhutaan nykyään paljon ja se on tärkeässä roolissa muuttuvassa ja kansainvälistyvässä maailmassa. Matkustaminen, ulkomailla työskentely sekä asuminen ovat yleistyneet ja kaikkialla nousee pintaan monikulttuurisuuden tärkeys, kulttuurien ymmärtäminen ja sen johtamisen osaaminen organisaatioissa. Monipuolinen ja kulttuuririkas työyhteisö tuo paljon hyötyä koko organisaatiolle. Kulttuurierot ovat

moniulotteisia ja näkyvät ihmisen arvoissa, uskomuksissa, identiteetissä, normeissa, ihmiskäsityksessä, vuorovaikutustavoissa, sosiaalisissa suhteissa ja käyttäytymisessä (Lahti 2014). Eroavaisuuksista ja eri kulttuurien vahvuuksista syntyy monipuolinen ja tehokas työyhteisö.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoite on ottaa selvää laadullisen tutkimuksen avulla mitä kansainvälinen henkilöstöhallinto on ja kuinka sitä johdetaan monikulttuurisessa työympäristössä. Tämä toimii myös tutkimuksen pääkysymyksenä, johon vastauksia lähdetään etsimään kirjallisuudesta ja haastatteleamalla henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Alatutkimuskysymyksinä toimivat seuraavat kysymykset:

- Miten henkilöstöhallinto on organisoitu ja miten se käytännössä toimii kansainvälisessä yrityksessä?
- Miten kansainvälisyys vaikuttaa henkilöstöhallintoon?
- Miten monikulttuurisuus näkyy organisaatiossa ja henkilöstöhallinnossa?
- Millaisia vahvuuksia, haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia monikulttuurisuus tuo yritykseen?

Opinnäytetyö selkeyttää henkilöstöhallinnon ammattilaisille, opiskelijoille ja kaikille aiheesta kiinnostuneille mitä on henkilöstöhallinto kansainvälisessä yrityksessä, miten monikulttuurisuus vaikuttavaa työympäristöön ja millaisia hyötyjä se tuo organisaation toimintaan. Tutkimus parantaa kansainvälisessä yrityksessä työskentelevien henkilöstöjohtajien tietoutta ja kehittää osaamista toimia monikulttuurisessa työympäristössä.

Tutkimuksessa käytetään tutkijatriangulaatiota, mikä tarkoittaa, että useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä ja tutkimusprosessi toteutetaan yhdessä. Sen tarkoituksena on harjoitella yhteistyötä ja rikastuttaa koko tutkimusprosessia, kun ajatuksia ja näkökulmia päästään jakamaan toisen tutkijan kanssa ja tutkijoista on tukea toisilleen. Yhteistyö harjoittaa samalla ongelmanratkaisutaitoja sekä auttaa tutkijoita havaitsemaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 17.) Tutkimusaiheen valinta ja päätös tehdä tutkimus yhdessä on selkeä ja luonnollinen, sillä molempien tutkijoiden kansainväliset kokemukset ja kiinnostus kulttuureja sekä henkilöstöhallintoa kohtaan ovat heitä yhdistävä tekijä. Opinnäytetyö on hyvä mahdollisuus syventyä aiheeseen ja kehittää omaa osaamista tulevia työmahdollisuuksia ajatellen.

### 1.3 Tutkimusstrategia

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavan ilmiön maailmaa ja sen moninaisia merkityksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmän tekotapoja on monia, sillä lähestymistapoja, aineistonkeruu- ja analysointi menetelmiä on runsaasti. Jokainen tutkimus on omanlainen ja erilaiset tavat sekä ratkaisut mahdollistavat ilmiön ymmärtämistä monipuolisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 4–5.)

Tutkimuksen teoreettinen pohja muodostuu kahdesta suuremmasta kokonaisuudesta; kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta ja monikulttuurisuudesta, joiden sisältö koostuu monipuolisesta ja kansainvälisestä aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Teoreettinen osuus keskittyy käsittelemään henkilöstöhallinnon historiaa, sen kansainvälisiä toimintoja ja johtamistyyliä, kulttuurien eri ulottuvuuksia, monikulttuurisuutta työympäristössä sekä monikulttuurista ja kulttuuriälykstä johtamista.

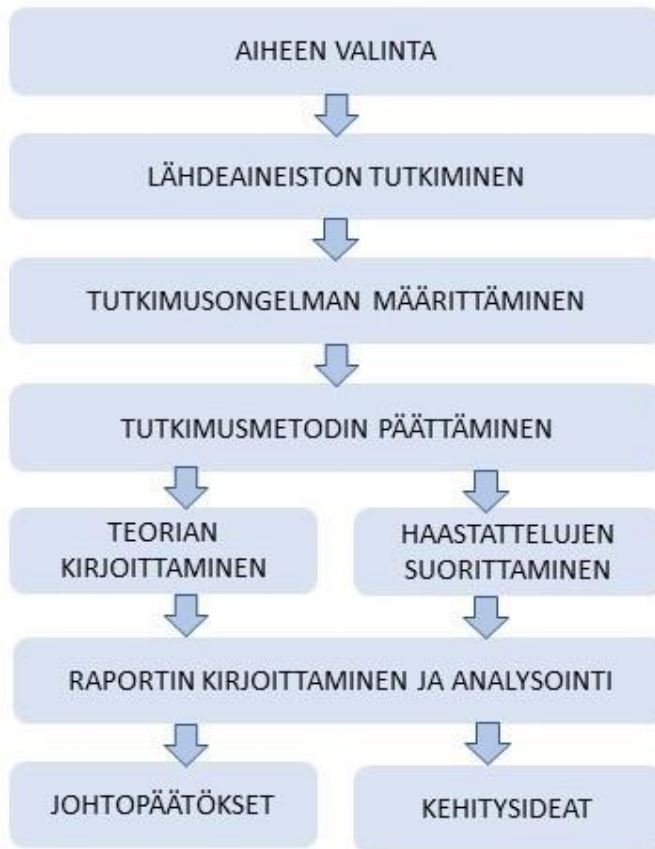
Tutkimusmetodina toimii teemahaastattelu, jonka avulla saadaan vastauksia tutkimuksen ongelmaan. Sen etuna on, että haastatteluun valitun teeman ympärillä on vara liikkua tarkentavien kysymysten avulla, tarkentaen ja syventäen kysymyksiä niin, että saadaan tarpeeksi vastauksia viitekehysten luomien olettamusten tueksi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimukseen valitaan haastateltaviksi henkilöiksi henkilöstöalan ammattilaisia ”Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta” -toimialalta, jotka työskentelevät Suomessa keskisuurissa yrityksissä käsittäen 50-249 ihmistä. Toimiala on hyvin kansainvälinen ja työyhteisöt koostuvat usein monikulttuurisista työntekijöistä. Haastateltavat yritykset rajataan toimialan, koon ja sijainnin mukaan, jotta niiden HR-toimintoja voitaisiin verrata keskenään. Yrityksellä on oltava kansainvälistä toimintaa, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa, että yrityksellä on toimipisteitä vähintään kolmessa eri maassa ja työyhteisön on oltava monikulttuurinen. Yritysten monikulttuurisuus ei välttämättä näy ulospäin, joten se on varmistettava erikseen yrityksille lähetettävissä saatekirjeissä. Tutkimuksessa on myös rajattava pois yritykset, joissa työntekijöistä liian pieni prosentti on muita kuin suomalaisia eli pyritään siihen, että yrityksen työntekijöistä ainakin 5 % olisi muista kulttuureista kotoisin.

### 1.4 Tutkimuksen vaiheet ja rakenne

Tutkimuksen teko aloitetaan sopivan ja ajankohtaisen aiheen valinnalla, jota lähdetään tutkimaan erilaisten lähteiden avulla. Aiheeseen etsitään kansainvälistä kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia. Tutkimusongelma määreytyy helpommin, kun aiheesta on löydetty tarpeeksi taustatietoa. Kun tutkimusmetodi on päätetty, voidaan alkaa kirjoittamaan teoriaa sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan haastatteluja. Nämä kaksi vaihetta kulkevat rinnakkain tutkimuksen edetessä ja tukevat toisiaan. Haastattelujen suorittamisen jälkeen



vastaukset analysoidaan ja kirjoitetaan raportti saadusta materiaalista. Tämän jälkeen pohditaan johtopäätöksiä ja mahdollisia kehitysideoita.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet

Tutkimus alkaa johdannolla, jossa kerrotaan mitä tutkitaan, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, kuinka tutkimus on rajattu sekä mistä tutkimuksen tietopohja koostuu. Lisäksi perehdytään tutkimuksessa käytettävään tutkimusmenetelmään. Tutkimuksen toinen pääluke käsittelee henkilöstöhallinnon historiaa, henkilöstöhallinnon toimia kansainvälisissä organisaatioissa ja perehdytään erilaisiin kansainvälisiin henkilöstöjohtamisen tyyleihin ja strategioihin. Kolmas pääluke tutkii monikulttuurisuutta, jossa perehdytään eri kulttuuriulottuvuuksiin, pohditaan monikulttuurisuutta työympäristössä ja sen vaikutusta yritykseen. Luvussa käsitellään myös monikulttuurista ja kulttuuriälykästä johtamista sekä tutustutaan erilaisiin monikulttuurillisiin johtamisstrategioihin. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkittavat yritykset, käydään läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku ja lopuksi kerrotaan tutkimustulokset. Siinä esitellään myös tutkimuksesta syntynyt kehittämistyökalu avuksi henkilöstöjohtajille monikulttuurisen työympäristön ja kansainvälisen toiminnan kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Viides pääluke koostuu tutkimustuloksien pohdinnasta ja vastauksista tutkimuskysymyksiin. Siinä myös mietitään tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

## 2 KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Henkilöstöhallinnon historia

Modernin henkilöstöhallinnon historian voidaan sanoa alkaneen 1800-luvun lopulla, jolloin teollisuus kehittyi nopeasti Pohjois-Amerikassa, Englannissa, Ranskassa ja Saksassa. Tuolloin ensimmäisiä henkilöstöhallinnollisia tehtäviä hoitivat yritysten omistajat tai tehtaan johtajat. Heidän tehtäviään olivat lähinnä palkanmaksu ja tarjota työntekijöilleen motivaattoreita työntekoon, mitkä olivat siihen aikaan vain joko uhkaamista erottamisella tai työttömyydellä. 1890-luvulla monet yritykset alkoivat tarjota työntekijöilleen työpaikka- ja perhe-etuja, kuten terveydenhuoltoa, lounashuoneita, apua asumiseen ja virkistysohjelmaa. Tästä toiminnasta syntyi uusi työpaikka, joka oli osoitettu yleensä naisille tai sosiaalityöntekijöille ja heitä kutsuttiin ”hyvinvointi sihteereiksi”. Samoihin aikoihin 1900-luvun alussa myös perustettiin ensimmäisiä erillisiä työvoimatoimistoja, joissa hoidettiin työhönotto, palkanmaksu, ja kirjan pitäminen työntekijästä. (Boxall, Purcell & Wright 2008, 20.)

1920-luvulla Pohjois-Amerikassa henkilöstötoimet yrityksissä lähtivät kehittymään vauhdilla ja ne alkoivat juurtua suureen osaan yrityksiä. Muualla maailmassa kehitys oli kuitenkin hitaampaa. Vuonna 1925 järjestettiin Hollannissa maailman ensimmäinen kansainvälinen konferenssi, joka oli omistettu henkilöstöjohtamiselle. 1920-luvulla henkilöstöhallinnon tutkimus myös alkoi kehittyä vauhdilla. 1930-1940-luvulla Pohjois-Amerikassa henkilöstöhallintaan vaikuttivat lama ja liittojen määrän kasvu. Tarvittiin lisää henkilöstöjohtamista ja ihmisiä hoitamaan ja neuvottelemaan liittojen vaatimia asioita ja sopimuksia. Aasiassa ja Euroopassa henkilöstöhallinnon tilanne taas oli heikompi johtuen toisen maailmansodan vaikutuksesta talouteen ja se unohtuikin hetkeksi lähes kokonaan, kun yrityksissä keskityttiin vain talouden suunnitteluun ja kasvattamiseen. (Boxall ym. 2008, 23–25.)

Pohjois-Amerikassa toisen maailmansodan jälkeinen ja Korean jälkeinen sota-aikakausi merkitsi huomattavaa muutosta henkilöstöhallinnon historiassa. Sotien jälkeen syntyi paljon lapsia, joista kasvoi suuri määrä koulutettua työvoimaa, joiden ajatuksiin liittyivät vahvasti ihmisoikeudet ja itsenäistyminen. (Salvatore, Weitzman & Halem 2005.) 1950-1970-luvuilla alkoi henkilöstöjohtamisen termi vakiintua yrityksissä. Lähes jokaisessa keskisuudessa yrityksessä oli oma osastonsa henkilöstöhallinnolle. 1960-lukuun mennessä Pohjois-Amerikassa oli syntynyt jo suuria yrityksiä ja konserneja, joissa työsuhteasiat jakautuivat henkilöstön johtamiseen ja työmarkkinasuhteisiin. (Boxall ym. 2008, 28–33.) Yrityksissä otettiin erilaiset käyttäytymiseen suuntautuneet johtamisfilosofit käyttöön, jotka kannustivat työntekijöiden ideoiden ja aloitteiden sisällyttämisen

johtamiseen. Muutokset näkyivät myös työlainsäädäntöjen kehitymisessä, kuten tasa-arvoiseen palkkaukseen liittyvissä laissa ja kansalaisoikeuksia koskevassa laissa, myös työsuojelulaki ja eläkkeelle siirtymistä koskeva laki syntyivät tuona aikana. Nämä uudistukset lisäsivät huomattavasti henkilöstöhallinnon merkitystä yrityksissä. (Salvatore ym. 2005.) 1950- ja 1960-luvuilla myös Euroopassa henkilöstöhallinto alkoi taas kehittyä, kun talous lopulta elpyi ja USA:sta matkusti liikemiehiä konsultoimaan ja opettamaan eurooppalaisia yrityksiä. Eurooppalaiset myös matkustivat paljon Pohjois-Amerikkaan kouluttautumaan johtajiksi yliopistoissa ja yrityksissä. (Boxall ym. 2008, 28–33.)

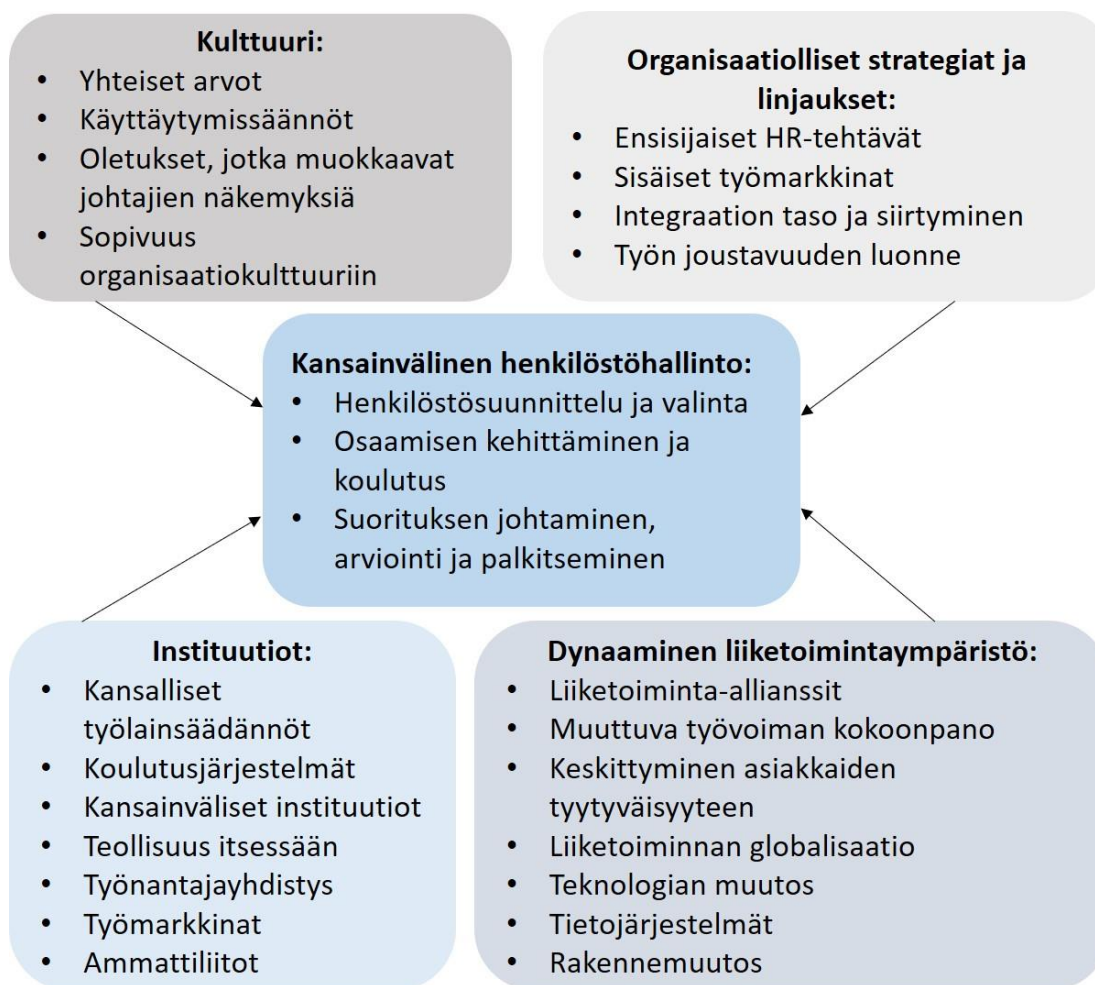
1980-luvulla yritykset alkoivat globalisoitua ja teknologia teki suurta kehitystä liiketoiminnassa. 1990-luvulla henkilöstöhallinto levisi kaikkialle Eurooppaan, Aasiaan, Etelä-Amerikkaan ja Afrikkaan ja vakiinnutti paikkansa myös siellä. 2000-luvulla henkilöstöhallinnosta on tullut keskeinen osa yrityksiä liiketoimintaa, yrityksiä tehokkuuden tekijä, sekä osa yrityksiä strategista suunnittelua. (Boxall ym. 2008, 41.)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen ja -käytännöt kansainvälisessä yrityksessä

Viitala (2014) kuvaa henkilöstöhallinnon käytäntöjä ja toimia hyvin samanlaisiksi maailmanlaajuisesti. Näitä toimia ovat henkilöstösuunnittelu ja -hankinta, perehdytys, osaamisen kehittäminen, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen, palkitseminen ja työsuhteiden päättäminen. Cavusgil, Knight & Riesenber (2017, 495) taas viittaavat kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella henkilöstön suunnitteluun, valitsemiseen, kouluttamiseen, työllistämiseen ja arviointiin kansainvälisiin operaatioihin. Kulttuuri ja maa, jossa toimitaan, vaikuttavat näihin toimintoihin kuitenkin paljon ja kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa on otettava huomioon suuret erot maiden välillä. Erot voidaan Viitalan (2014) mukaan jakaa kahteen ryhmään, jotka voivat olla institutionaalisia eroja sekä kulttuurillisia eroja. Institutionaalisia eroja ovat kaikki työlainsäädännöt, ammattiliitot, koulutusjärjestelmä, sosiaaliturvalaki ja terveydenhoitojärjestelmä sekä tasa-arvo ja diskriminointilainsäädäntö. Kulttuurillisia eroja ovat taas mm. uskonto, arvot ja normit. Kuviosta 2 nähdään muun muassa näitä edellä mainittuja asioita, jotka määrittävät kansainvälisen henkilöstöhallinnon käytäntöjä.

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen eroaa kotimaisesta henkilöstöjohtamisesta juuri sen monimutkaisuudella. Ulkomainen verotus ekspatriaateille eli ulkomaantyöntekijöille, kansainvälinen uudelleensijoitus, sopeuttaminen ja tukeminen, isäntämaan hallitussuhteet, kielen kääntöpalvelut ja mahdollinen kotiutus on otettava huomioon, kun johdetaan erilaisia ryhmiä, joihin voi kuulua niin yrityksen kotimaan kansalaisia, tytäryhtiön eli isäntämaan kansalaisia kuin kolmannen maan kansalaisiakin, jotka on palkattu muualta kuin yrityksen toimintamaista. On tärkeää ajatella laajemmalla perspektiivillä kaikkia näitä kolmea

johdettavaa ryhmää, jotka voivat olla lukuisista eri maista kotoisin. Kansainvälisille henkilöstöjohtajille onkin suuri haaste varmistaa, että oikea henkilö on työssään oikeassa asemassa, paikassa ja palkalla. (Cavusgil ym. 2017, 495.)



Kuvio 2. Kontekstuaaliset tekijät, jotka määrittävät kansainvälisen henkilöstöhallinnon käytännöt (mukailtu Tayeb 2005, 22)

Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstöjohtajalla on oltava tarpeeksi tietoa työhön kuuluvista hallinnollisista asioista ja koko organisaatiosta, että hän pystyy täyttämään yhtiön tavoitteet ja päämäärät. Työssä on oltava hyvä itseluottamus, omata innovatiivinen ja ennakkoiva ajattelutapa, sekä tuntee kulttuureja ja pystyttävä soputumaan niihin. Positiivinen asenne, diplomaattisuus ja joustavuus auttavat ylittämään stressaavatkin tilanteet ja parhaimmat johtajat omaavat hyvät ihmissuhdetaidot. Suhteiden rakentaminen ja ylläpito on tärkeää varsinkin johtajille, jotka toimivat monen kollegan, työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja valtion virkamiesten kanssa. He työskentelevät yhdessä työntekijöiden kanssa toteuttaakseen strategioita ja onnistunutta muutosta. (Cavusgil ym. 2017, 498–499.)

### 2.2.1 Henkilöstösuunnittelu ja -hankinta

Kansainvälisissä yrityksissä henkilöstö on usein hyvin moninaista. Siirtolaisuuden eli kansainvälisen muuttoliikkeen kasvun kehitys on lisääntynyt valtavasti ja se johtuu väestörakenteen muutoksista, ammattitaitoisesta työvoimapulasta, yhdentyneemmästä maailmantaloudesta ja työmarkkinoista sekä hälventyneistä maantieteellisistä, institutionaalisista ja kulttuurisista rajoista. Viime vuosina ammattitaitoiset siirtolaiset on määritelty maahanmuuttajiksi, jotka joko vapaaehtoisesti lähtevät ulkomaankomennukselle uusiin maihin itsenäisesti ilman työnantajia tai yksilöinä, jotka aloittavat oman kansainvälisen urakehityksen, samoin kuin korkeasti koulutetut ja kokeneet ihmiset. Kansainvälisten siirtolaisten ryhmä on siten monipuolistunut ja edistänyt monimuotoista työvoimaa kansainvälisissä yrityksissä sekä kehittyneissä että kehittyvissä talouksissa. (Zheng 2016, 7.) Kansainvälisen työvoiman moninaisuus voi olla yritykselle suuri etu. Palkkaamalla lahjakkuuksia erilaisista taustoista tuodaan tiettyä tietoa ja kokemusta yrityksen ongelmien ratkaisuun ja mahdollisuuksiin. (Cavusgil ym. 2017, 496.)

Globaalissa henkilöstösuunnittelussa on otettava huomioon yrityksen tämän hetkinen ja tulevaisuuden työntekijätarve, mahdolliset työvoiman lähteet, mistä he tulevat ja mietittävä palkataanko heidät lyhyeksi vai pitkäksi aikaa. Henkilöstöä suunniteltaessa on henkilöstöjohtajien seurattava koko ajan mitä ympärillä tapahtuu, huomioitava trendejä, vaikutteita, ja kehitystä, kuten globalisaatiota, mahdollisia työjärjestelyjä, teknologisia kehityksiä, väestön muuttumista, sekä kansallista kulttuuria. Myös yrityksen liiketoimintastrategia, kansainvälinen kehitys, tietty ulkomaanmarkkinoiden kokemus ja organisaation kehityssuunnitelma vaikuttavat henkilöstöhankintoihin. Näitä asioita on tarkkailtava säännöllisesti, jotta tiedetään, tarvitaanko uusia työntekijöitä. Myös ulkomaiden työmarkkinoita on hyvä seurata, että on tietoinen globaalista kilpailusta, kansainvälisestä yhteistyöstä ja konflikteista ja niiden vaikutuksesta talouteen. (Vance & Paik 2006, 109, 142.)

Henkilöstösuunnittelulla ja -hankinnalla ei tarkoiteta ainoastaan uusien ihmisten palkkaamista organisaatioon, vaan se käsittää myös työntekijöiden siirtymän sisälle, ulos tai yrityksen sisäisesti, tarkoituksena tyydyttää työn kysyntä. Se käsittää myös suunnittelua nykyisten työntekijöiden säilyttämiseen niin, etteivät he halua vaihtaa työpaikkaa. Rekrytointi, valinnat, siirrot, ylennykset, irtisanomiset, lomauttamiset, palkitsemiset ja muut edut vaikuttavat paljon työntekijöiden kiinnostukseen työskennellä yrityksessä. (Vance & Paik 2006, 142.) Työntekijävalinnat ja rekrytointimenetelmät vaihtelevat maittain, koska erilaiset yhteiskunnalliset ja sisäiset organisaatiolliset tekijät vaikuttavat näihin toimiin. Kehittyneissä maissa kuten Pohjois-Amerikassa, joissa johtajilla on korkea koulutus ja

ammattimainen taso, muodollisia menettelyjä kuten arviointi prosessia, haastattelua ja kirjallisia testejä käytetään usein valittaessa oikeita ja sopivia henkilöitä työhön. (Tayeb 2005, 31.) Työntekijöitä valittaessa erilaiset kyky- ja työtestit ovat yleisiä varsinkin Pohjois-Amerikassa, mutta esimerkiksi joissain Euroopan maissa työntekijöiden testaus on koettu negatiiviseksi ja liikaa henkilön yksityiseen tunkeutuvaksi. Strateginen henkilöstösuunnittelu keskittyy useasti Pohjois-Amerikassa palkkaamaan sopivan määrän sopivia ihmisiä tekemään työn, mutta maissa, joissa talous on vasta kehittymässä, rekrytoinnissa keskitytään lähinnä torjumaan köyhyyttä ja työttömyyttä. (Aycan, Kanungo & Mendonça 2014, 296–297.)

Kriteerit työntekijän valintaan eri maissa vaihtelevat suuresti ja yleensä ne ovat joko yksilöllisiä kriteerejä kuten hakijan koulutustausta ja työhön sopivat tietotaidot, tai sitten ne ovat kriteerejä, jotka painottavat hyviä suhteita ja suosittelijoita (Aycan ym. 2014, 296–297). Pohjois-Amerikassa taas työntekijävalinnat perustuvat lähinnä siihen, kenellä hakijalla on jo tarpeeksi erikoistumista työtehtävään ja lisäkoulutus tehtävään voidaan katsoa tarpeelliseksi vasta myöhemmin. Monissa perinteisissä ja kehittyvissä yhteiskunnissa kuten Keski-Idässä ja Afrikan maissa, rekrytointi varsinkin korkeimmille asiantuntija paikoille, tapahtuu epävirallisten verkostojen, kuten sukulaisten, ystävien ja tuttavien kautta. Tätä ei pidä kuitenkaan sekoittaa nepotismiin, jota myös ilmenee monissa yhteiskunnissa, riippumatta kuinka kehittynyt maa on. Erilaisia variaatioita on myös kehittyneiden ja kehittyvien valtioiden sisällä ja niiden välillä. Esimerkiksi Japanissa yhtiöt tähtäävät työntekijävalinnoissa henkilöön, jolla on laaja koulutus tausta, mutta hänet laitetaan sitten kuukausiksi tai jopa vuosiksi vielä viralliseen koulutukseen, joka tapahtuu käytännössä työssä opittavien työtehtävien kautta. Näin on tarkoitus luoda yritykseen joustava ja taitava sisäinen henkilöstö, joka olisi tarvittaessa pystyvä suoriutumaan lähes mistä tahansa työstä. (Tayeb 2005, 31.)

### 2.2.2 Osaamisen kehittäminen ja koulutus

Länsimaissa osaamisen kehittämisen ja koulutuksen määrittää työntekijä ja työnantaja yhteisymmärryksessä sen mukaan mikä tarve lisäkouluttamiselle on, kun taas monissa kehittyvissä talouksissa tällaista työntekijän koulutusmahdollisuutta ei arvosteta, sillä niissä johtajat usein olettavat, että työntekijä ei pysty kehittymään vaan on juuri sellainen kuin on ja kykenee vain tiettyyn asiaan. Tällaisissa maissa lisäkoulutuksen tarve nähdään lähinnä koko organisaation hyväksi tapahtuvana asiana, jonka päättää työnantaja ja joka yleensä perustuu myös suosikkijärjestelmään ja työntekijän lojaaliuteen koko organisaatiota kohtaan. (Aycan ym. 2014, 298.) Joissain organisaatioissa koulutus nähdään vain lisäkuluna ja ajankäytön hukkaan heittämisenä, mutta monet yritykset investoivat paljonkin

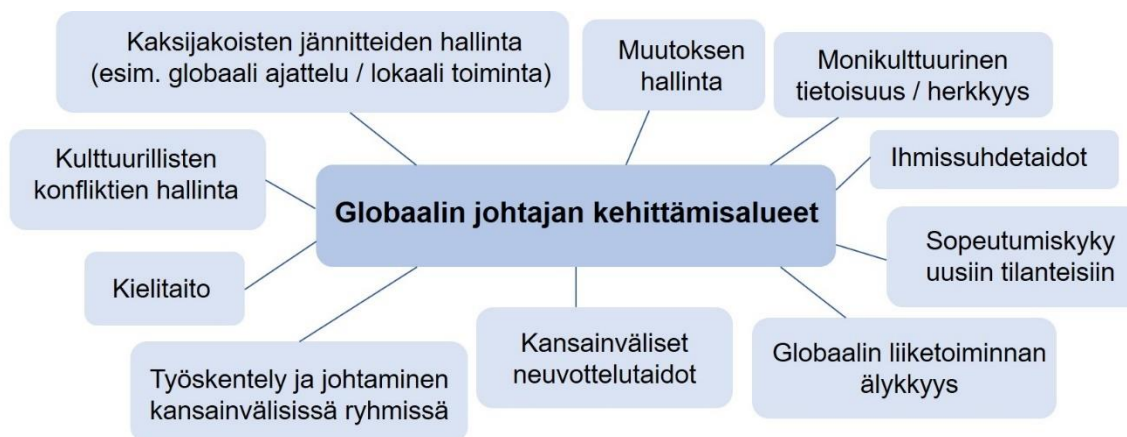
koulutusmahdollisuuksiin, koska uskovat sen selkeästi vaikuttavan yrityksen kilpailukykyyn kansainvälisillä markkinoilla. Koulutus myös auttaa yrityksiä yhteisten arvojen ja yrityskulttuurin saavuttamisessa koko organisaatiossa. (Vance & Paik 2006, 178.)

Länsimaissa koulutuksen odotetaan olevan kyseenalaistavaa, osallistuvaa ja interaktiivista, kun taas muualla kouluttajien oletetaan olevan voimakkaita ja hyvin tietoisia alansa osaavia henkilöitä, joilta löytyy paljon auktoriteettia (Aycan ym. 2014, 298). Koulutusta voi olla esimerkiksi uuden teknologian opettelu tai ulkomaan työntekijöiden eli ekspatriaattien kouluttaminen ja perehdyttäminen. Erilaiset koulutusaktiviteetit auttavat rakentamaan yritykselle kansainvälisen työntekijälinjauksen ja yhteisen ajattelutavan. Tämän lisäksi koulutus voi auttaa rakentamaan yleistä sitoutumista ja arvojen tajua ohjaamaan päätöksiä, sillä jaetut asenteet tarjoavat lisävakautta ja tukevat toiminnan yhtenäisyyttä. Tämä on hyvin tärkeää ottaa huomioon varsinkin yrityksen kansainvälistyessä ja laajentaessa toimintaansa ulkomaille, joissa erilaiset kulttuurierot ovat huomattavampia. (Vance & Paik 2006, 178.)

Monissa yrityksissä, varsinkin erityistä taitoa vaativiin töihin, uudet työntekijät saavat jonkinlaisen alkuvaiheen työhön koulutuksen tai perehdytyksen. Myöhemmin jos tulee tarvetta oppia uusia taitoja ja pätevyksiä, työntekijät saavat niihin lisäkoulutusta. Jossain maissa koulutus on epävirallinen harjoittelu ja toisissa virallisempi yrityksen sisällä tapahtuva koulutus tai ulkoisesti tarjottu palvelu tai niiden kahden yhdistelmä. Esimerkiksi Iso-Britanniassa vielä muutama vuosikymmen sitten, harjoittelu oli laajalti käytetty työntekijän koulutusmuoto, mutta nykyään se on korvattu virallisemmilla kursseilla. Monissa kehittyvissä maissa harjoittelu on silti vielä pääkanava oppia tarvittavat taidot suoriutuakseen työstä. Koulutus käytännöt ja rutiinit monissa maissa ovat tunnustettu johtajien etuoikeuksina eikä siksi ole säädetty lailla. Kuitenkin jossain maissa, kuten Ranskassa, keskikokoiset ja suuret yritykset ovat lain mukaan velvollisia käyttämään suuren määrän ajastaan varoistaan kouluttamaan työntekijöitään rekrytoinneissa sekä myöhemmin heidän uransa aikana. (Tayeb 2005, 32.)

On myös haaste kasvattaa ja kehittää työntekijöiden globaalia ajattelutapaa. Kansainvälisten työntekijöiden valmistelu ja koulutus työhön kasvattaa heidän työnsä tehokkuutta ja näin ollen johtaa myös yrityksen suorituskyvyn paranemiseen. Kouluttamisessa tulisi keskittyä ja painottua alan opintoihin, käytännön tietouteen ja monikulttuurisuuden ymmärtämiseen. (Cavusgil ym. 2017, 496.) Jotta yritys pystyy kilpailemaan globaaleilla markkinoilla tehokkaasti, myös johtajien ja esimiesten tarvitsee kehittää ja hioa erityisiä globaaleja kompetensseja, jotka ennen riittivät vain kotimaan areenalla. Ja koska kansainvälinen kilpailu tunkeutuu entistä enemmän kotimaan areenalle, tarvitaan globaalisti päteviä johtajia sekä kotimaassa että ulkomaille. Nämä ammatillaiset tarvitsevat uutta tietoa, taitoja ja

kykyjä (kuvio 3), kun he kohtaavat uuden, jatkuvasti muuttuvan ja rajattoman maailmanlaajuisen markkinapaikan, johon liittyy nopeutuva päätöksentekemisen vaatimus, viestintätekniikan kehitys ja kysynnän kasvu nopean tiedon analysoimiseksi ja tulkitsemiseksi. (Vance & Paik 2006, 188.)



Kuvio 3. Globaalin johtajan kehittämisaalueet (mukailtu Vance & Paik 2006, 189)

### 2.2.3 Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen

Suorituksen johtaminen käsittää johtajan ja työntekijän väliset tärkeät vuorovaikutukset kuten kaksisuuntaisen viestinnän, säännöllisen suorittamisesta annettavan palautteen, valmennuksen, suorituskyvyn arvioinnin ja jopa korjaavat ja kurinpidolliset toiminnot. Suorituksen johtaminen kotimaassa ja ulkomailla ei ole vain vuosittainen tai puolivuositainen työntekijän arviointitapahtuma, vaan sitä on pidettävä meneillään olevana prosessina, joka alkaa huolellisella työn suunnittelulla ja selkeällä tiedottamisella suorituksen vaatimuksista ja odotuksista, josta seuraa säännöllinen palautteen antaminen. Tehokas suorituksen hallinta globaalissa mittakaavassa yhdistää yksittäisten työntekijöiden suorituskyvyn yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin sekä tuntee kulttuurien väliset erot ja paikalliset olosuhteet. On tärkeää olla tietoinen tehokkaiden suorituksen hallintaa ja arviointia koskevista yleisistä periaatteista ja käytännöistä sekä sopeuttaa ne ulkomaalaisen ja paikallisen henkilöstön yksilöllisiin tarpeisiin ja tarjota parasta mahdollista tukea heidän vaihtelevissa tehtävissään. (Vance & Paik 2006, 242, 267.)

Monissa länsimaissa lähestyminen suorituksen johtamiseen ja arviointiin on havaita yksilöiden erikoisuudet ja tehdä ura- ja palkitsemispäätökset sen mukaisesti. Näitä päätöksiä ovat mm. ylennykset, lisäkoulutus, palkankorotukset, edut ja irtisanomiset. Joissain kehittyvässä talouksissa taas toimii niin sanottu suosikkijärjestelmä tai nepotismi eli sukulaisten suosiminen ja suorituksen arviointi prosesseista ajatellaan hyvin kyynisesti ja epäillen. Se mikä nähdään hyvänä suorituksena, riippuu kulttuurista, jossa työskennellään.



Individuaalisissa kulttuureissa arviointi perustuu työntekijän tuottavuuteen, ajantasaisuuteen, tuotoksen laatuun, työhön liittyvään tietoon ja pätevyteen. Kollektiivisissa kulttuureissa arviointi perustuu lojaaliuteen, hyviin tapoihin, kunnioitukseen ja kansalaisuuteen. Myös palautteen antaminen voidaan kokea negatiiviseksi tai positiiviseksi riippuen kulttuurista. (Aycan ym. 2014, 297–298.)

Individualistisissa kulttuureissa henkilökohtaiset arvioinnit ja palkitsemiset ovat tyypillisiä. Teollistuneissa yhteiskunnissa työntekijän suorituksen arviointin ja palkitsemiseen vaikuttaa luontainen luokkajärjestelmä. Esimerkiksi johtajien ja muiden korkean tason toimihenkilöiden suoritusta arvioidaan yleensä asettamalla tavoitteita ja päämääriä, jotka on täytettävä tietyn ajan kuluessa ja työntekijöiden aikaansaamien jaksoittaisten selvitysten kautta. Työntekijöiden suoritusta mitataan esimiesten asettamilla päivittäisillä tavoitteilla esimerkiksi tuotettujen yksiköiden määrällä. Monissa perinteisissä yhteiskunnissa kuten joissain Keski-Idän maissa, lojaalius esimiestä kohtaan on etusijalla verrattuna alaisen tehokkaiseen suoriutumiseen, toisin kuin länsimaisessa käsityksessä suorituksen laadusta ja määrästä. Joskus yhdenmukaisuus ja harmonia yrityksessä ovat elintärkeämpiä asioita sen selviämiseen tietyissä taloudellisissa ja poliittisissa olosuhteissa, kuin järjestää suorituksen mittauksia, jotka voisivat rohkaista kilpailua ja jopa epäsovia työntekijöiden ja osastojen välillä. Kollektiivisissa kulttuureissa suorituksen arviointi voi olla hyvinkin tiimikeskeistä. Tiimejä, mutta ei ketään henkilökohtaisesti, palkitaan myös jälkeinpäin korkeammasta tuottavuudesta. (Tayeb 2005, 34.)

### 2.3 Kansainvälisen henkilöstöhallinnon haasteita

Kaikki maat säännöstelevät liiketoimintaa laillisesti jossain määrin ja maiden oikeusjärjestelmät vaikuttavat myös henkilöstöhallintoon. Yleensä rajoitukset mitkä koskevat sitä miten kotimaiset ja ulkomaiset yritykset saavat toimia on tarkoin määritelty ja niissä rajoissa yritykset saavat tavoitella laillista liiketoimintaetua. Tayeb (2005, 51) mainitsee, että on maita, joissa yksityiskohtaiset säännöt ja lait kattavat kaiken aina yrityksen oikeuksista ja luvista toimia, sijainnin valinnasta ja yhteiskuntavastuusta tiettyihin sisäisiin organisaation toimiin sekä valtioita, joilla on melko koskematon linjaus liiketoimintaa koskevien lakien suhteen. Yleisesti, terveys ja turvallisuus, äitiys- ja isyyslomat, lakisääteinen minimipalkka, fyysiset työskentely olot, työntekijöiden suojelu pöly- ja äänisaasteita vastaan, lakisääteiset eläkeikä ja lääkärintarkastukset ja lastenhoitomahdollisuudet ovat esimerkkejä työpaikkatoiminnoista, joita hallitaan lailla ja asetuksilla monissa maissa. Kansainvälisissä työsuhteissa haasteena on Cavusgil ym. (2017, 496) mukaan välttää työntekijöiden kaksinkertaista verotusta, johtaa ja toimia ammattiliittojen kanssa, osallistua työehtosopimusneuvotteluihin, hoitaa lakkoja ja muita työkiistoja sekä laskea palkkaprosentteja.

Haasteena on myös vähentää poissaoloja, työpaikkatapaturmia laiminlyöntien takia sekä työlakkojen esiintymistä.

Ammattiliitot saavat toimia monissa maissa ja yleensä siellä missä kansalaisilla on oikeus tulla kuulluksi ja saada tietoa, ammattiliitot kukoistavatkin. Ammattiliitot toimivat eritavoin eri maissa ja joissain maissa kuten Japanissa, liitot ovat yritysjärjestöjä, joissa työnantajalla on suuri vaikutus niiden toimintaan. Isossa-Britanniassa taas liitot ovat paljolti ammatikuntapohjaisia. Myös neuvotteluita voidaan suorittaa eri tasoilla; yritys-, alue- tai maa-kohtaisesti. Ammattiliittojen voima ja vaikutus moniin yrityksen käytäntöihin, kuten niihin, jotka liittyvät työntekijöiden johtamiseen ja henkilöstöhallintoon, vaihtelevat maittain, riippuen yrityksen sijainnista ja millaisen taloudellisen ja poliittisen vallan alla yritykset juuri silloin toimivat. On tärkeää myös huomioida, että joissain maissa ammattiliitot eivät saa toimia lainkaan, ja jos toimivatkin, ei niillä ole oikeaa voimaa tai painoarvoa. Käytännössä työntekijöillä ei tällaisissa maissa ole virallista edustajaa eivätkä he voi osallistua yhteisiin neuvotteluihin johdon kanssa. (Tayeb 2005, 50.)

Henkilöstöjohtajien työtehtäviin kuuluu myös auttaa ekspatriaatteja eli ulkomaantyöntekijöitä ja heidän perheitään kotiutumaan uuteen maahan. Näihin tehtäviin voi kuulua asumisjärjestelyjen ja lasten koulunkäynnin järjestäminen, terveydenhuollosta vastaaminen, ja turvallisuudesta huolehtiminen. Näillä toimilla pyritään minimoimaan kulttuurishokkia ja ekspatriaattitehtävien epäonnistumisia. Työntekijöille maksettavat tai hoidettavat hyvitykset ulkomaan komennuksista voivat vaihdella maan elintason mukaan. Ekspatriaattien ja paikallisten työntekijöiden johtaminen yhdessä voi olla haastavaa ja yrityksen kansainvälisen henkilöstön lukumäärä riippuukin mm. yrityksen kansainvälisestä kokemuksesta, ulkomaan paikan elinkustannuksista sekä sopivasta paikallisen työvoiman saatavuudesta. Hallituksella ja kulttuurilla on suuri vaikutus henkilöstötyössä. Työntekijöiden palkkaus, arviointi ja palkitseminen täytyy sopeuttaa maan lakien ja tapojen mukaan. Maan lait säätelevät myös mm. työtunnit, irtisanomisen ja irtisanomisrahan määrän. (Cavusgil ym. 2017, 496.)

#### 2.4 Kansainvälisen henkilöstöhallinnon johtamisstrategioita

Monikansallisten yritysten kilpailukyvyyn tulevaisuus globaaleilla markkinoilla riippuu yritysten kyvystä muuttaa ja mukauttaa voimavarojaan strategisesti laajenevien globaalien toimintakenttien mukaiseksi. Liiketoimintastrategioita, joita organisaatiot omaksuvat kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi, olisi kehitettävä yhdessä henkilöstöosastojen kanssa. (Caligiuri & Stroh 1995, 494.) Viitalan (2014) mukaan strategisesti kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tarkoitus ja päämäärä on sama kuin kotimaisen henkilöstöjohtamisen, eli sen organisointi niin, että se tukee yrityksen kilpailukykyä parhaalla mahdollisella tavalla. Cavusgil

ym. (2017, 496) mukaan kansainvälisen henkilöstöpolitiikan strateginen tavoite on valita oikeat työntekijät kotimaan, isäntämaan tai kolmannen maan kansalaisista, kehittää globaaleja johtajia, sekä valita ja palkata ekspatriaatteja.

Globaalit johtamisstrategiat monikansallisissa yrityksissä vaihtelevat suuresti. Myös menetelmät, käytännöt, järjestelmät ja rakenteet, jotka on kehitetty näiden strategioiden toteuttamiseksi vaihtelevat. Globaalien strategioiden kehittäminen voi olla vaikeaa, kun otetaan huomioon ristiriitaiset vaatimukset, joita globaali ympäristö asettaa yrityksille. (Caligiuri & Stroh 1995, 495.) Yrityksen on pohdittava mitkä henkilöstöasiat hoidetaan samalla tavalla kaikissa yrityksen toimivissa maissa, missä asioissa sallitaan paikalliset käytännöt, mitä henkilöstöä koskevia asioita hajautetaan ja mitä keskitetään, mitä asioita hoidetaan yrityksen omin voimin ja mitä ostetaan ulkopuolelta. (Viitala, 2014.)

Ristiriitaiset vaatimukset syntyvät usein, kun yritys pyrkii maksimoimaan kykynsä vastata tytäryhtiöiden tarpeisiin eri maissa ja samalla ylläpitämään hallittua yritysrakennettaan maailmanlaajuisesti. Usein mitä enemmän itsemääräämisoikeutta ulkomaisilla tytäryhtiöillä on ja kuinka paljon niiden on toimittava itsenäisesti ja vastattava paikallisiin vaatimuksiin, sitä vähemmän organisaatiosta tulee integroitunut maailmanlaajuisesti ja päinvastoin. (Caligiuri & Stroh 1995, 495.) Viitala (2014) muistuttaa, että kansainvälisen henkilöstöjohtamisen organisointi on muuttuva tila, johon vaikuttavat yrityksen tavoitteiden ja toiminnan muutokset. Strategisesta toiminnasta päätettäessä tulisi ottaa huomioon kulttuuriset ja institutionaaliset erot maiden välillä, kuinka luoda samalla yhtenäinen ylikansallinen yrityskulttuuri ja johtamistapa, ja miten osaamista siirretään eri yksiköiden välillä.

#### 2.4.1 Etnosentrinen strategia

Etnosentrinen strategia tarkoittaa sitä, että yrityksessä käytetään paljon pääkonttorin maan ekspatriaatteja eli ulkomaantyöntekijöitä tytäryhtiöissä. Uskotaan että pääkonttorin maan tapa johtaa on parempi kuin muiden maiden, joten luotetaan ekspatriaattien ulkomaan komennuksiin ja näin tehostetaan myös emoyhtiön kontrollia tytäryhtiöihin. Oletetaan myös, että ekspatriaateilla on parempi ymmärrys koko yrityksen tavoitteista, kulttuurista ja strategiasta, sekä heidän on helpompi hyväksyä yrityksen sääntöjä ja heillä on suurempi omistautuminen yhtiön päämääriin. (Vance & Paik 2006, 95.) Etnosentrisuus on yleisesti helpoin johtamisstrategia kaikissa tilanteissa ja sen vuoksi monille yrityksille varmin vaihtoehto monikulttuuriseen johtamiseen. Johtavat yleensä suosivatkin työntekijöitä, jotka omaavat saman kulttuuritaustan tai ovat samasta maasta kotoisin, koska oletetaan että on helpompaa työskennellä heidän kanssaan. (Mäkilouko 2003, 85.) Etnosentrisen strategian etu on, että henkilöstöhallinnon toimet, jotka on todettu johtavan parempiin suorituksiin yrityksen kotimaassa, voisivat johtaa samoihin tuloksiin myös toimipisteissä

ulkomailla. Se myös mahdollistaa koko yrityksen yhtenäisen henkilöstöjohtamisen, joka ennalta ehkäisee haitallisia ristiriitoja, epätasapainoa ja epäjärjestystä. (Tayeb 2005, 99.)

Kulttuuriselta näkökulmalta katsoen etnosentrisyys tarkoittaa, että johtajia ei kiinnosta muuttaa omia johtamistyyliään omien alaistensa kulttuurisen taustan mukaan vaan halutaan pitää kiinni omasta emoyhtiön mukaisesta tyylistä (Mäkilouko 2003, 85). Jotkut kansainväliset yritykset, varsinkin ne, jotka toimivat kehittyneissä maissa, vastustavat usein sopeutumista kulttuuriin eroihin koska uskovat että heidän oma tapansa toimia on parempi (Tayeb 2005, 99). Etnosentristä suuntautumista käyttävä johtaja ei huomioi lainkaan kulttuurien moninaisuutta johtamisessa vaan toimii omalle kulttuurilleen ominaisten tapojen mukaan. Johtamisessa ei huomioida muiden kulttuurien merkitystä, ei haluta oppia uutta, eikä haluta parantaa johtamistapoja. Tämä voi aiheuttaa sen, että työntekijät muodostavat omia kulttuurillisia ryhmiään ja alkavat eriytyä yrityksestä. (Mäkilouko 2003, 85.) Strategia on osoittautunut vaikeaksi toteuttaa, vaikka monet yritykset ovatkin kokeilleet sitä. On todettu, että niin ahdasrajaista strategiaa ei voida toteuttaa ilman jonkin asteista muokkausta ja joustoa. Syy tähän on se, että monimutkainen ja monimuotoinen maailma, jossa tytäryhtiöt toimivat, asettavat omat velvoitteensa, joita ei voi sivuuttaa. (Tayeb 2005, 99.)

#### 2.4.2 Polysentrinen strategia

Polysentrisessä strategiassa emoyhtiö antaa tytäryhtiölle vapauden toimia kuten se parhaaksi näkee ottaen huomioon paikalliset olosuhteet ja sen, kuinka henkilöstöhallinto voidaan sopeuttaa sopiviksi paikallisiin tapoihin ja käytäntöihin. Emoyhtiö voi tarjota työkaluja toimimiseen, mutta tytäryhtiö tekee päätökset käytännöistä itse. Näin on helpompi jalkauttaa ja saada tuloksia. (Tayeb 2005, 100.) Polysentristä johtamistyyliä esiintyy varsinkin juuri yrityksen tytäryhtiöissä, joissa johtamaan halutaan joku paikallinen. Emoyhtiö palkkaa johtajiksi tytäryhtiön maassa asuvia paikallisia, koska näille isäntämaan johtajille ovat tuttuja paikallisen kulttuurin monisyisyys ja he pystyvät helposti muodostamaan vakiintuneen suhdeverkoston maassa. (Vance & Paik 2006, 96.) Mäkiloukon (2003, 86) mukaan polysentrinen strategia kuvaa myös johtamista, jossa johtaja toimii eri kulttuurien yhteishenkilönä organisaation tai yksikön sisällä. Tällöin tavoitteena on ymmärtää erilaisten kulttuurien toimintatapoja ja auttaa kaikkia ymmärtämään toisiansa kulttuureiden kautta. Kulttuureja kohdellaan kunnioituksella ja pyritään säilyttämään ne omanlaisinaan osana koko organisaatiota.

Ekspatriaatti johtajiin verrattuna paikallinen johtaja omaa korkean tietouden ympäristöstä, mutta vähäisen tietouden yhtiön sisäisestä toiminnasta. Tätä puutetta voidaan kuitenkin

parantaa antamalla koulutusta ja teknistä opetusta yrityksen pääkonttorilta, mikä voi auttaa ymmärtämään ja hyväksymään yhtiön organisaatiokulttuuria ja strategiaa. (Vance & Paik 2006, 96.) Mäkiloukon (2003, 120) mukaan polysentrisessä strategiassa johtajan ominaispiirteisiin kuuluu kulttuurien ymmärtäminen, hyvien suhteiden ylläpitäminen, itsenäisyyden delegoiminen tiimeille ja keskinäisen kommunikoinnin helpottaminen. Polysentrisessä strategiassa johtajalta edellytetään kulttuuritietämystä ja asian opiskelua, jolloin on mahdollisuus liittää yhteen yrityksen johtamistyyli ja eri kulttuurit yhteen sopiviksi. Parhaimmassa tapauksessa on mahdollista löytää yksi johtamistyyli, joka sopii koko monikulttuurisen ryhmän johtamiseen. Tässä joudutaan kuitenkin ottamaan huomioon, että kun työympäristössä on henkilöitä, joiden kulttuuritausta on hyvinkin kaukana toisistaan, on johtamistyyli sopeutettava kaikkien kulttuurien edustajien mukaan. Polysentrinen johtajan täytyy omistaa laajaa kokemusta monikulttuurisista ryhmistä ja niiden ohjaamisesta ja johtamisesta. (Mäkilouko 2003, 86.)

Strategian huono puoli on se, että siitä puuttuu yhdenmukaisuus yksiköiden välillä mikä vaikeuttaa strategian toteutumista (Vance & Paik 2006, 96). Tayeb (2005, 100) kuvaa suurimpana haittana tässä sitä, että jotkut paikalliset johtamistoimet voivat olla ei-toivottuja ja haitallisia (esim. korruptio ja nepotismi) eikä olisi järkeä jäljitellä niitä. Lisäksi tytäryhtiöt voisivat tulla irrallisiksi, eivätkä enää toimisi harmonisesti koko organisaation kanssa vaan itsenäisesti ja joskus jopa konflikteihin sen omia etuuksia ja tavoitteita takaa ajaen.

#### 2.4.3 Geosentrinen strategia

Geosentrisessä strategiassa yrityksen henkilöstöhallinnon käytännöt säädetään yksityiskohtaisesti kaikille tytäryhtiöille sopiviksi ja niitä harjoitetaan eri keinoin kuten virallisilla säännöillä ja määräyksillä, standardoiduilla menettelytavoilla ja ohjesäännöillä, vuosibudjetilla, erilaisilla saavutuksien tavoitteilla ja valvontamekanismeilla. Nuo käytännöt yleensä kattavat kaikki henkilöstöhallinnon alueet kuten rekrytoinnit ja ylennykset, liiton huomioimisen, palkkiot, työolosuhteet, suorituksen arvioinnin, koulutukset, eläkejärjestelmän ja työsuhteen päättämisen. (Tayeb 2005, 100.) Geosentrinen suuntautumisessa valitaan parhaat ja taitavimmat henkilöt johtajiksi sekä työntekijöiksi välittämättä mistä maasta he ovat kotoisin. Tämä edesauttaa kaikkia työntekijöitä kehittymään ja löytämään sopivat työpaikat koska yhtiön strategia ja toimintatavat ovat samoja kaikissa yhtiön toimipisteissä globaalisti. (Vance & Paik 2006, 97.)

Kulttuurisesti geosentrisellä strategialla tarkoitetaan yksilöllistä yrityskulttuuria, mikä on samanlainen koko yrityksessä, mukaan lukien tytäryhtiöt, joissa työntekijät ovat globaalisen koulutuksen kautta oppineet noudattamaan yrityksen yhteisiä sääntöjä ja normeja (Mäkilouko 2003, 86–87). Tämä strategia visioi vahvan organisaatiokulttuurin, jossa

synenergia monien parhaiksi koettujen toimien välillä on luotu ja sisällytetty yrityksen tapaan tehdä asioita, välittämättä maan alkuperästä, jossa yritys toimii (Tayeb 2005, 100). Toimiessaan ilman ongelmia, välttään hankalilta kulttuurierimielisyyksiltä ja muilta konflikteilta ja strategia onkin yleinen isoille yrityksille ja organisaatioille. Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä kansalliset kulttuurit ovat vahvempia kuin yrityskulttuuri ja monissa tilanteissa niitä on vaikeaa hallita. (Mäkilouko 2003, 86–87.)

Geosentrisen strategian suurin etu on yrityksen menettelytapojen yhteenkuuluvuus ja johdonmukaisuus. Haittana Tayeb (2005, 101) kuvaa sen, että strategia niin sanotusti sivuuttaa todellisuutta toimintakentällä. Monet tytäryhtiöt ovat lähes riippumattomia organisaatioita, jotka kehittävät omaa organisaatiokulttuuriaan ja ajan mittaan vaativat tiettyjä toimintoja, jotka ovat enemmän samoilla linjoilla paikallisen tavan kanssa toimia kuin emoyhtiön mieltymyksien. Vance & Paik (2006, 97) mukaan strategia johtaa kyllä vahvaan yhtenäiseen yrityskulttuuriin, koska ei ole paineita kulttuurillisista ja kansallisista velvoitteista, mutta todellisuudessa johtajia, jotka ymmärtävät tämän ja osaavat ajatella globaalisti, on vähän ja siksi yrityksellä ei ole yleensä muuta vaihtoehtoa kuin valita johtajiksi ekspatriaatteja tai isäntämaan kansalaisuuksia ja tarjota heille koulutusta käytännön asioissa ja ympäristöstä. Caligiuri & Stroh (1995, 495) väittävät geosentristä strategiaa ihanteelliseksi, sillä se pyrkii tasapainottamaan sekä globaalia integraatiota että paikallista reagointikykyä.

#### 2.4.4 Regiosentrinen strategia

Mayrhofer & Brewster (1996) mukaan regiosentrinen strategia heijastaa monikansallisen yhtiön maantieteellistä rakennetta henkilöstön hankintaan ja työntekijöitä siirretään muissa maissa oleviin tytäryhtiöihin saman alueen sisällä. Alueet ovat yhdenmukaisia joidenkin luonnollisten rajojen tai liittoumien kanssa kuten Euroopan talousyhteisö tai Lähi-itä ja tytäryhtiöiden maiden kansalaisia ja kolmansien maiden kansalaisia rekrytoidaan, valitaan ja kehitetään näillä alueilla (Caligiuri & Stroh 1995, 497). Tällä tavoin yritys pyrkii laajentamaan ekspatriaattien näkemystä ja samalla vähentämään sopeutumisongelmia uuteen maahan. Esimerkiksi itävaltalaiselle työntekijälle on helpompaa siirtyä työskentelemään Saksaan kuin vaikkapa japanilaisen. (Mayrhofer & Brewster 1996.)

Regiosentrisessä strategiassa yrityksen johtajiksi valitaan henkilöitä, joilla on tuntemusta yhtiön maantieteellisellä toimivalta alueelta, eli hän tulee maasta, joka muistuttaa paljon maata, jossa tytäryhtiö sijaitsee. Hänellä on paljon tietoutta alueesta ja maanosasta. Regiosentrisissä eli alueellisesti keskittyneissä yrityksissä on alueellinen päämaja, josta käsin henkilöstöasiat hoidetaan ja päämajan sekä tytäryhtiön intressien välille etsitään kompromisseja. (Vance & Paik 2006, 98.) Alueellisissa monikansallisissa yhtiöissä

viestintä- ja integraatiojärjestelmien on oltava pitkälle kehittyneitä, jotta emoyhtiö voi ylläpitää ja kontrolloida alueita. Ylin johto korostaa ympäristöllisiä ja kulttuurillisia alueellisia eroja ja tekee harkittuja valintoja tehdäkseen ulkomaisista operaatioista mahdollisimman alueellisia. Regiosentrinen strategia mahdollistaa suuremman paikallisen reagoivuuden vähemmällä yritysten integraatiolla ja sitä pidetään toiseksi parhaana strategiana, koska se täyttäisi paikallisen reagoitavalmiuden ihanteellisesti tosin yleensä globaalin integraation kustannuksella. (Caligiuri & Stroh 1995, 495, 497.)

Johtamisstrategia	Määritelmä	Edut	Haitat
<b>Etnosentrinen</b>	Emoyhtiön hr-käytännöt ja toimet kopioidaan ulkomaisiin tytäryhtiöihin. Korostaa johdonmukaisuutta ja integraatiota kaikissa tytäryhtiöissä.	Ei puutetta pätevistä johtajista tytäryhtiöissä. Yhdistetty kulttuuri auttaa siirtämään ydinosaamista.	Kehittää mielipahaa tytäryhtiöissä. Voi johtaa kulttuuriseen myopiaan eli lyhytnäköisyyteen.
<b>Polysentrinen</b>	Hr-käytännöt on mukautettu vastaamaan kunkin ulkomaisen tytäryhtiön olosuhteita.	Lievittää kulttuurillista myopiaa eli lyhytnäköisyyttä. Edullinen toteuttaa.	Rajoittaa työn liikkuvuutta. Eristää pääkonttoria ulkomaisista tytäryhtiöistä.
<b>Geosentrinen</b>	Hr-käytännöt on kehitetty vastaamaan emoyhtiön maan ja ulkomaisten tytäryhtiöiden maailmanlaajuisen verkoston tavoitteita.	Käyttää henkilöstövoimavaroja tehokkaasti. Auttaa rakentamaan vahvaa kulttuuria ja epävirallista johtamisverkostoa.	Kansallinen maahanmuuttopolitiikka voi rajoittaa toteutusta ja on kallista.
<b>Regiosentrinen</b>	Edustaa tytäryhtiöiden alueellista ryhmittymää. Hr-käytännöt on koordinoitu ja integroitu alueen sisäisesti.	Mutkaton vuorovaikutus alueellisten pääkonttoreiden ja tytäryhtiöiden kesken. Tarjoaa liikkumavaraa paikallisille olosuhteille.	Aiheuttaa federalismia enemmän alueellisesti kuin maakohtaisesti ja rajoittaa yritystä ottamasta maailmanlaajuisista kantaa.

Kuvio 4. Kansainvälisen henkilöstöhallinnon johtamisstrategiat

### 3 MONIKULTTUURISUUS

#### 3.1 Kulttuurin määritelmä

Ymmärtääksemme miten globaali johtaminen eroaa paikallisesta, on ymmärrettävä miten kaikki maailman kulttuurit eroavat toisistaan (Adler & Gundersen 2008, 18). Monet alan tutkijat ovat kehittäneet kulttuurin käsitteen, jonka laaja ja moniulotteinen määritelmä perustuu etnologisten, sosiaalisten, psykologisten ja kielitieteellisten analyysien tietoihin. Bodleyn (1994, tässä Browaeys 2015, 3) tiivistetty kulttuurin määritelmä (kuvio 5) ottaa näitä kaikkia huomioon ihmistieteiden näkökulmasta. Perhe, sosiaalinen ympäristö, koulu, ystävät, työpaikka – nämä kaikki määräävät miten ihmiset näkevät itsensä ja maailmaa. Kulttuuri heijastuu yksilön käytöksessä, se on ajattelutapa, jota yksilöt jakavat tietyissä yhteiskunnassa tehden kulttuurista sen mitä se on. (Browaeys 2015, 3.)

Aihepiirillinen	Sosiaaliset rakenteet, uskonto, talous
Historiallinen	Perinteet, sukupolvelta toiselle
Käytöksellinen	Opittu käyttäytyminen, elämäntapa, jaettu kulttuuri
Ohjeellinen	Ihanteet, arvot, säännöt
Toiminnallinen	Ongelmanratkaisutavat yhdessä asumiseen
Henkinen	Ajatukset ja opitut tavat, jotka rajoittavat impulsseja ja erottavat ihmiset eläimistä
Rakenteellinen	Kaavamaiset ja yhdistävät ajatukset, symbolit, käytöstavat
Symbolinen	Yhteiskunnan jakamat sattumanvaraisesti valitut merkitykset

Kuvio 5. Kulttuurin moninaiset määritelmät (mukailtu Browaeys 2015, 3)

Muutama tärkeimmistä kulttuurin tutkijoista ovat Nancy Adler, Geert Hofstede ja Fons Trompenaars. He ovat tutkineet kulttuurien ymmärtämistä ja eri kulttuurien vaikutusta johtamiseen erilaisten ulottuvuuksien (kuvio 6) kautta. (Browaeys 2015, 5.) Joihinkin näihin kulttuurillisiin ulottuvuuksiin tutustutaan tarkemmin seuraavassa luvussa ja siihen, miten



kulttuurien eri ulottuvuudet heijastuvat ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen työyhteisössä.

ADLER	HOFSTEDE	TROMPENAARS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisluonne</li> <li>• Suhtautuminen luontoon</li> <li>• Yksilökeskeisyys - yhteisöllisyys</li> <li>• Aktiivisuus</li> <li>• Tilan kokeminen</li> <li>• Aika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valtaetäisyys</li> <li>• Epävarmuuden sietäminen - välttäminen</li> <li>• Yksilökeskeisyys - yhteisöllisyys</li> <li>• Maskuliinisuus - feminiinisyys</li> <li>• Aikaorientaatio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmissuhteet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universalismi - partikularismi</li> <li>• Yksilökeskeisyys - kommunitarismi</li> <li>• Neutraalinen - affektiivinen</li> <li>• Tietty - hajanainen</li> <li>• Saavutus - status</li> </ul> </li> <li>• Aika</li> <li>• Suhtautuminen luontoon</li> </ul>

Kuvio 6. Kulttuurien eri ulottuvuudet tutkijoiden mukaan (mukailtu Browaeys 2015, 6)

Nykyisessä yhteiskunnassa yksilöllisyyttä korostetaan, mutta yksilön roolia määrittää silti kulttuuri. Jokaisessa yhteiskunnassa on omat siihen liittyvät normit ja tavat. Puhuttaessa kulttuurista on hyvä tarkentaa sen määritelmää, koska muuten voi syntyä ristiriitainen tilanne, sillä sanana kulttuuri edustaa monia asioita ja monia näkökulmia. (Browaeys 2015, 12.) Adler ja Gundersen (2008, 19) tiivistävät kulttuurin määritelmän niin, että se on jotain jaettua kaikkien tai suurimman osan tietyn kulttuurin jäsenten kesken, jotakin siirrettyä vanhemmalta sukupolvelta uudelle sekä jotakin käyttäytymiseen vaikuttavaa. Tunnetun kulttuuritutkijan ja teorioiden kehittäjän Hofsteden (2001, 9–10) mukaan tiivistetysti kulttuuri on sitä, millaisessa ympäristössä olemme kasvaneet. Ihminen omaksuu yhteiskunnallisen, kansallisen ja sukupuolisen kulttuurinsa lapsena vahvemmin kuin koulusta tai työympäristöstä (Hofstede 2011, 3). Ympäristötekijöitä on monia, joista yhteiskunta, perhe, koulutus ja sosiaalinen luokka ovat suurimpia vaikuttajia. Kulttuuri vaikuttaa ajattelutapaan, tunteisiin ja reagoitakykyyn ja se määrittää ihmisen arvot sekä vaikuttaa sitä kautta käyttäytymiseen, uskomuksiin ja asenteisiin. Kulttuurinen vaikutus edellä mainittuihin ei kuitenkaan ole niin yksiselitteistä sillä yksilöllistä käyttäytymistä ei voida ennustaa. (Hofstede 2001, 9–10.) Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2012, 1) mukaan muita kulttuureja ei voi ikinä ymmärtää sillä ihmisiä on vaikea ymmärtää täysin ilmankin kulttuurillisia eroavaisuuksia, mutta on ymmärrettävä kulttuurien vaihtelua ja niiden vaikutuksia toimintaan ja johtamiseen.

### 3.2 Kulttuurin ulottuvuudet

Adler (2008, 22) on koonnut eri tutkijoiden ja tutkimusten kulttuuriulottuvuuksia ja hänen mukaansa kuusi perus ulottuvuutta kuvaavat yhteiskunnan kulttuurista suuntautumista. Näiden ulottuvuuksien eri suuntauksista heijastuu arvo, joka vaikuttaa käyttäytymiseen ja asenteisiin. Ulottuvuudet auttavat selvittämään millaiset ovat ihmisen ominaisuudet yksilönä, miten hän suhtautuu maailmaan, luontoon ja ihmisiin, kuinka aktiivinen hän on sekä miten he kokevat tilaa ja aikaa. (Adler & Gundersen 2008, 22.)

Hofstede (2001, XIX) on tutkinut kulttuureja erityisesti työyhteisössä. Vuoden 1960 lopusta lähtien hän on ollut tutkimassa ja kehittämässä mallia, jossa on eri ulottuvuuksia kuvaavassa kansallista kulttuuria. Tutkimuksessa oli yli 70:n eri kulttuurin kyselyvastauksia. (Hofstede 2001, XIX.) Hofsteden mallin viisi tärkeintä ulottuvuutta ovat valtaetäisyys, yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen vs. epävarmuuden sietäminen sekä aikaorientaatio. Näistä eri ulottuvuuksista ja niiden eri tasoista muodostuu kulttuurilliset erot, joita on hyvä pohtia ja ottaa huomioon monikulttuurisessa työympäristössä. (Hofstede 2011, 2.)

#### **Ihmislunne**

Ihmislunneen ulottuvuus kertoo miten ihmiset näkevät itsensä ja onko yksilön lunne enemmän paha vai hyvä vai sekoitus molempia. Jos kulttuurissa suhtaudutaan ihmislunneeseen niin että se on lähtökohtaisesti paha, silloin yhteiskunnassa on matala luottamus ihmisiin ja ihmisten asenteeseen kuuluu, että he voivat luottaa vain itseensä. Yhteiskunnat, jotka pitävät ihmisiä hyvänä pystyvät luottamaan toisiinsa, niiden ilmapiiri ei ole pelokas ja ne omaavat luottavaisen elämänasenteen. Nämä asenteet tietenkin muovautuvat tilanteen ja yhteiskunnan muutosten mukaan. Kulttuureissa, joissa ihmislunneen uskotaan olevan yhdistelmä pahaa ja hyvää, uskotaan ihmisen pystyvän kehittymään muutosten avulla ja vaikuttamaan toimintaan työyhteisössä. Esimerkiksi pohjoisamerikkalaiset ja kiinalaiset uskovat, että ihmiset ovat hyvän ja pahan yhdistelmä. Silloin voi olettaa, että työntekijää voi kouluttaa ja kehittää työtehtävään sopivaksi, kun taas selkeässä hyvä tai paha ihminen-ajattelussa, ihminen on muutoskyvytön. Silloin työtehtävään palkataan sopiva henkilö eikä oleteta, että hän voisi kehittyä. (Adler & Gundersen 2008, 22–26.)

#### **Suhtautuminen luontoon**

Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan Ihmisen suhtautumista maailmaan, ympäristöön ja luontoon. Onko ihminen hallitseva, harmoninen vai alistetussa asemassa ympäristöönsä nähden. Tämän ulottuvuuden näkökulma vaikuttaa organisaation ja ihmisten toimintaan. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa ihmiset ovat hallitsevassa asemassa, kun taas kiinalaiset

ovat harmoniassa ympäristöönsä nähden. Kiinalaiset kokevat, että ihmiset ja ympäristö ovat samalla tasolla. Kulttuureissa, joissa ihminen on hallitsevassa asemassa ympäristöönsä nähden, keskitytään enemmän ihmisten tarpeisiin ja muovataan ympäristöä sen mukaan. Tuloshakuisuus ja ”minä voin”-asenne pyrkii tekemään kaikkensa vastoin luonnonvoimia. Sen vuoksi esimerkiksi Pohjois-Amerikassa on tarkat ekonomiset järjestelmät, bioteknologia ja geenitekniikka. Luonnon kanssa harmoniassa elävät kulttuurit pyrkivät olemaan tasapainossa ympäristönsuojelun ja ihmisten tarpeiden välillä eikä sellainen ajattelu korosta tehokkuutta vaan edistää kestävästä kehitystä. Harvat kulttuurit näkevät, että luonto on hallitsevassa asemassa, silloin hyväksytään ja kunnioitetaan luonnon voimia. (Adler & Gundersen 2008, 26–28.) Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2012, 181) mukaan usko luonnon ylivoimaisuuteen johtaa jopa fatalismiin eli kohtaloukseen ja alistumiseen, mikä voi aiheuttaa myötätunnon puuttumisen ja syyttävän asenteen, sillä ihmiset ovat vastuussa kaikesta tekemisestään.

### **Yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyys**

Adlerin yksilökeskeisyyden ja yhteisöllisyyden ulottuvuudessa kyse on ihmisen suhtautumisesta muihin ihmisiin. Yhdysvaltalaiset ovat yksilökeskeisiä ja heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa ja saavutukset määrittävät heidät ja he arvostavat yksilön hyvinvointia. Ryhmäorientoituneissa kulttuureissa ihmiset pitävät itseään ryhmän jäsenenä ja pitävät yhteisiä tavoitteita ja ryhmän hyvinvointia tärkeämpänä. (Adler & Gundersen 2008, 28.) Yrityksen henkilöstöpolitiikka voi olla yksilö tai ryhmä suuntautunut. Yksilökeskeisessä suuntautumisessa työntekijä valitaan työtehtävään pätevyyden, koulutuksen, kokemuksen ja saavutuksen vuoksi. Yhteisöllisissä kulttuureissa korostuu pätevyyden lisäksi luottamus, uskollisuus ja sopivuus työympäristöön ja niissä suositaan omia verkostoja sekä sukulaisia. Esimerkiksi Pohjois-Amerikassa työntekijöitä palkataan pätevyyden perusteella, mitä Latinalainen Amerikka kyseenalaistaa epäeettiseksi, sillä heidän kulttuurissansa ollaan uskollisia omille ystäville ja sukulaisille. (Adler & Gundersen 2008, 29; Hofstede 2001, 244.)

Yksilökeskeisessä kulttuurissa korostuu omien mielipiteiden esiintuominen, kaikille samat oikeudet ja yhdenvertaisuus. Työyhteisössä yksilökeskeisyys näkyy parempina yksilösuorituksina työtehtävissä, siinä että, työtehtävät ja yritys asetetaan etusijalle henkilökohtaisesta elämästä ja päätökset tehdään yksilönä. Johtamisen näkökulmasta yksilökeskeisen kulttuurin ihmisiä johdetaan yksilöinä, jossa suorituksen arviointi parantaa työntekijöiden tehokkuutta. Yhteisöllisyyttä korostavassa kulttuurissa taas on tärkeää konfliktien välttäminen, ryhmän etujen ajaminen, lojaalisuus ja että maine jaetaan ryhmän kesken. Kollektiivisissa kulttuureissa työsuoritus on tehokkainta ryhmässä, työntekijät tulevat toimeen

parhaiten oman ryhmän jäsentensä kanssa ja suositaan omia ystäviä. Sellaista kulttuuria johdetaan yhtenä ryhmänä, suositaan kollektiivista päätöksentekoa ja suorituksen suora arviointi koetaan uhkana ryhmän tasapainolle. (Hofstede 2001, 236–245.) Yhteisöllisessä kulttuurissa on tärkeää keskittyä ryhmän henkeen ja yhteenkuuluvuuteen sekä saatava kaikki pitämään kiinni ylemmän tason tavoitteista. Yksilökeskeisessä kulttuurissa taas työntekijälle voi asettaa omia päämääriä ja palkitsemistapoja sekä työntekijälle voi antaa vapauden oma-aloitteiseen työskentelytapaan. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 86.)

### **Valtaetäisyys**

Ihmisten roolien eriarvoisuus eli hierarkkisuus koetaan eri kulttuureissa eri tavalla. Toisissa kulttuureissa epätasavertaisuus on normi, kun toisissa taas arvostetaan tasavertaisuutta. Trompenaars jakaa roolit saavutettuun asemaan koulutuksen ja kokemuksen kautta ja synnynnäiseen asemaan, joka liittyy esimerkiksi ikään ja sukupuoleen. (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 125.)

Valtaetäisyyden ulottuvuudessa vertaillaan kuinka vahva ja selkeä hierarkia on kulttuurissa, ihmisten välistä tasa-arvoa, eriarvoisten ihmisten välistä kunnioitusta ja tuloeroja, oma-aloitteisuutta, muiden huomioonottamista sekä sääntöjen noudattamista. Esimerkiksi suurissa valtaetäisyyden kulttuureissa yrityksen johto ja esimiehet ovat tärkeimpiä henkilöitä, alaiset tekevät mitä käsketään ja palkkaerot ovat suuret. Pienessä valtaetäisyyden kulttuurissa yrityksen työntekijät ja johtajat ovat yhtä tärkeitä ja henkilöstön mielipiteitä otetaan huomioon. (Hofstede 2011, 9.) Matalissa hierakisissa kulttuureissa esimiehet ovat enemmänkin neuvonantajia ja tekevät itsenäisiä päätöksiä luottaen omaan kokemukseen ja henkilöstöönsä. Korkeissa hierakisissa kulttuureissa, kuten Latinalaisessa Amerikassa ja Aasian maissa, toiminta perustuu korkeamman johdon käskyihin ja muodollisiin sääntöihin. (Hofstede, Minkov & Hofstede 2010, 58–59, 76.) Suomi, Pohjoismaat ja germaanisten kielten maat kuuluvat taas matalaan valtaetäisyyden kulttuuriin, mikä tarkoittaa, että hierarkkisuus on olemassa lähinnä muodollisuuden vuoksi. Esimiehet ovat helposti lähestyttävissä, kommunikointi on suoraa ja heidän tehtävänänsä on tukea työntekijöitä ja antaa heille neuvoja. (Hofstede Insight 2018.)

### **Epävarmuuden sietäminen ja välttäminen**

Hofsteden (2011, 10.) epävarmuuden välttämisen ja epävarmuuden sietämisen ulottuvuudessa on kyse kulttuurin yhteiskunnassa olevasta sietokyvystä: erilaisuuden suvaitsevaisuus, tulevaisuuteen ja yllättäviin tilanteisiin suhtautuminen, normit työpaikoilla, poliittiset asenteet ja lakien noudattaminen sekä niiden tarve. Epävarmuutta välttävän kulttuurin piirteitä ovat esimerkiksi suuri stressitaso, ahdistuneisuus, tunteellisuus, huono hyvinvointi,

erilaisuuden pelkääminen sekä sääntöjen ja selkeyden tarve. Elämän epävarmuuteen suhtaudutaan kuin jatkuvaan uhkaan, jota vastaan pitää taistella. Opettajilta odotetaan vastauksia kaikkeen ja työpaikalla sinnitellään, vaikka ei pidettäisi omasta työstä. (Hofstede 2011, 10.) Halu pysyä samassa työpaikassa korostuu epävarmuutta välttävissä kulttuurissa, mikä näkyy isojen organisaatioiden ja varmojen työpaikkojen suosimisessa, työpaikoilla korkeampana keski-ikäinä ja työntekijöiden uskollisuutena yritykselle. Vanhempia työntekijöitä arvostetaan ja heidät valitaan ensisijaisesti esimieheksi, kun taas nuorempiin työntekijöihin ei luoteta eikä heidän mielipiteistensä välitetä. Muutosvastahakoinen asenne sekä kehityksen ja korkeamman aseman tavoittelu on matala. Päätöksiä tehdään ryhmää ajatellen, johtaminen on enemmän neuvova ja työntekijöiden kesken kilpailua ei ole. (Hofstede 2001, 160.) Työtehtävien valinnassa suositaan riskittömiä tehtäviä, joille on selkeä ohjeistus ja tehtävän onnistuneesta lopputuloksesta on oltava varma. Epävarmuutta välttävissä kulttuurissa johdosta on hyvin virallinen käsitys ja erittäin hierarkkiset roolit. Esimiehen valta riippuu epävarmojen tilanteiden kontrollointitaidoista. Ylempi johto on mukana yrityksen eri toiminnaissa. (Hofstede 2001, 169–170.)

Epävarmuutta sietävässä kulttuurissa elämään suhtaudutaan rennommin, sillä ihmiset ovat hyvinvoivat, omia tunteita pystytään kontrolloimaan, epävarmuus elämässä hyväksytään, yllättäviin tilanteisiin ja epäselvyyteen suhtaudutaan hyvin. Uusiin ihmisiin ja ajatuksiin suhtaudutaan jopa uteliaasti. Tässä kulttuurissa ihmiset tuntevat toivoa menestymisestä ja kohtaavat riskejä mielellään, mutta riskinotto kyvystä huolimatta itsensä työllistäjiä on vähän. Työtehtävissä suositaan tulokseltaan epävarmoja tehtäviä, joissa tarvitaan ongelmanratkaisutaitoja ja innovaatioihin suhtaudutaan avoimesti. Työpaikoilla omia mielipiteitä uskalletaan kertoa eikä muutosta vastusteta, joten sääntöjen rikkominen ja riskien ottaminen on jokseenkin sallittua. Työntekijät suosivat pienempiä organisaatioita, sillä työelämässä arvostetaan kehitystä ja tervettä kilpailua työntekijöiden välillä. Keskimääräinen työskentelyaika samassa organisaatiossa on lyhyt, vaikka työnantajaan ja ihmisiin luotetaan, yritystä kohtaan ei tunneta vahvaa lojaaliutta. Johtaminen on enemmän määrällävää ja esimiesvalinta ei perustu ikään, sillä nuorempiakin työntekijöitä arvostetaan. Ylempi johto on vähemmän yrityksen perustoiminnaissa mukana, sillä tässä kulttuurissa he keskittyvät enemmän organisaation strategiaan ja sen toteutukseen. Esimiesten auktoriteetti riippuu paljon heidän asemastaan ja suhteistaan. Epävarmuutta sietävässä kulttuurissa on mukautuvat johtamisroolit ja sietokykyä organisaation monimutkaisiin rakenteisiin ja menettelytapoihin. Esimiehet ovat optimistisia työntekijöiden kunnianhimoa ja kykyjä kohtaan. Kulttuurissa on tärkeää oppia ja hallita täsmällisyyttä ja tarkkuutta eivätkä joustavat työtunnit ole suosittuja. Tässä ihmissuhde orientoituneessa kulttuurissa uskotaan terveeseen järkeen. (Hofstede 2001, 160, 169–170.)

## Maskuliinisuus ja feminiinisyys

Maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ulottuvuudessa kyse on sukupuolen vaikutuksesta kansalliseen kulttuuriin, mikä näkyy suhtautumisessa sosiaalisiin ja emotionaalisiin rooleihin. Esimerkiksi kuinka tärkeänä pidetään ihmissuhteita, auttamisenhalua, omaa egoa, uralla etenemistä ja miten nämä jakautuvat sukupuolten välillä. (Hofstede 2001, 279.)

Maskuliinisessa kulttuurissa pidetään tärkeänä haasteita ja tunnustusta työelämässä, jossa edistyneisyys ja rahan tienaaminen ovat etusijalla. Lähtökohtana on egon kasvataminen ja sen näyttäminen, sillä raha ja omaisuus ovat vahvuuksia tässä kulttuurissa. Egoismi ja urakeskeisyys vaikuttavat korkeaan hyvinvointiin etenkin köyhissä maissa. Naisten ja miesten välillä on eriarvoisuutta ja erilaiset roolit, joissa mies huolehtii toimeentulosta ja nainen ihmissuhteista. Kulttuurissa uskotaan enemmän yksilöpäätöksiin ja työkennellään isommissa yrityksissä. Työstressi, yksityisyyden puuttuminen työntekijän ja työnantajan välillä ja vapaa-ajan uupuminen ovat maskuliinisessa kulttuurissa yleisiä. Vastakohtana maskuliiniselle kulttuurille feminiinisessä kulttuurissa korostuvat ihmissuhdekeisyys, elämänlaatu, nöyryys ja sukupuolten tasa-arvo. Töissä toimeen tuleminen, hyvä suhde esimieheen, asuinympäristö ja työturvallisuus ovat asioita, joita pidetään tärkeinä. Päätöksiä tehdään mieluummin ryhmänä ja suositaan pienempiä yrityksiä. Tässä kulttuurissa koetaan vähemmän työstressiä, annetaan yksityisyyttä työpaikoilla eikä koko elämä pyöri työn ympärillä, joten ihmisillä on enemmän vapaa-aikaa, mikä näkyy myös yleisenä hyvinvointina. (Hofstede 2001, 298–299.)

Maskuliinisista kulttuureista tulevat ihmiset voivat olla hyvin tehokkaita ja työorientoituneita työntekijöitä, jotka arvostavat omaa esimiestä ja haluavat edetä työurallaan. Työhaussa on tapana ylikehua itseään ja konfliktitilanteissa annetaan vahvemman voittoa. Työstressin vuoksi tässä kulttuurissa on enemmän työuupumusta ja loppuun palamista, mutta silti poissaoloja sairastumisen vuoksi on vähän. Maskuliinisen kulttuurin johtajien odotetaan olevan päättäväisiä, vakaita, määrätietoisia, aggressiivisiä, kilpailuhenkisiä, täsmällisiä ja useimmiten miespuolisia. (Hofstede 2001, 318.) Feminiinisissä kulttuureissa työskentelyyn suhtaudutaan rennommin ja työntekijöillä on tapana aliarvioida itseään työhakemuksiinsa. Kulttuurissa on tasa-arvoisuutta sukupuolten ja esimiesten sekä työntekijöiden välillä, joten hierarkia on vähäinen. Työntekijät arvostavat työpaikalla hyvää työyhteisöä ja työympäristöä. Työntekijöillä on enemmän sairauspoissaoloja kuin maskuliinisissa kulttuureissa, mutta vähemmän työuupumusta ja he valitsevat mieluummin lyhyemmät työtunnit kuin suuremman palkan. Konfliktitilanteet yleensä ratkaistaan neuvottelemalla, ratkaisemalla ongelmat ja tekemällä kompromisseja. Esimiehiltä odotetaan intuition kuuntelua, tunteidenhallintakykyä ja yhteisymmärrykseen pyrkimistä. Molemmat sukupuolet nähdään

hyvänä esimiehenä ja naisia valitaan siihen jopa herkemmin. Esimiehet ovat vaatimattomampia uralla etenemisen suhteen ja perhesuhteita ei uhrata työuran vuoksi toisin kuin maskuliinisessa kulttuurissa. (Hofstede 2001, 318.)

### **Aika**

Ajan ulottuvuudessa kyse on Adlerin ja Gundersenin (2008, 32) ja Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin (2012, 147) mukaan menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen suhtautumisesta ja siitä miten aikaa hallitaan. Menneisyyteen suuntautuneet kulttuurit ovat vanhoillisia ja arvostavat vanhoja käytäntöjä sekä perinteitä. Tulevaisuuteen suuntautuneet kulttuurit uskovat, että suunnitelmat ja kaikki toiminta pitää arvioida niistä tulevaisuudessa syntyviin hyötyihin. Monet eurooppalaiset maat ovat menneisyyteen suuntautuneita, kun taas pohjoisamerikkalaiset keskittyvät nykyhetkeen ja heillä on usein ainakin viiden vuoden tulevaisuuden suunnitelma. (Adler & Gundersen 2008, 32–33.) Organisaation ja henkilöstöhallinnan näkökulmasta työntekijälle on annettava motivaatiota ja jokin syy, mikä saa hänet kehittymään, oppimaan ja työskentelemään paremmin tulevaisuudessa (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 160). Esimerkiksi Japanissa työntekijöiden koulutukseen käytetään vuosia, sillä siellä oletuksena on, että he työskentelevät samassa yrityksessä kymmeniä vuosia (Adler & Gundersen 2008, 33).

Hofsteden ym. (2010, 251) mukaan ajan ulottuvuus jakautuu lyhyen tai pitkän aikavälin suuntautumiseen. Pitkän aikavälin suuntautumisessa työntekijöiden arvoihin kuuluvat oppimishalu, rehellisyys, mukautuvuus ja itsekuri. Työntekijöillä ja johdolla on sama tavoite ja erimielisyydet ovat sallittuja. Lyhyen aikavälin suuntautumisessa uskollisuus vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan ja johdon ja työntekijöiden välillä on selkeästi eriarvoinen asema. (Hofstede, Minkov & Hofstede 2010, 251.)

### **3.3 Monikulttuurisuus työyhteisössä**

Monikulttuurisuus on tärkeässä roolissa muuttuvassa ja kansainvälistyvässä maailmassa. Monipuolinen ja kulttuuririkas työyhteisö tuo paljon hyötyä koko organisaatiolle. Lahden (2014) mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että monikulttuurisuus tuo uudenlaisia toimivia ja laajempia toimintatapoja työyhteisöön. Se tuo yritykselle lisäarvoa osaamiseen, laajentaa sen maailmankuvaa ja verkostoja, avaa mahdollisuuksia, nopeuttaa reagointikykyä muutoksiin ja lisää kilpailukykyä sekä innovatiivista ajattelua. Monikulttuurisuus on otettava huomioon yrityksen strategiassa, visiossa ja päämäärässä, minkä johto suunnittelee ottaen huomioon sen henkilöstö, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. (Lahti 2008, 11–12.)

Snow (1996, tässä Shapiro, Von Glinow & Cheng 2005, 5) määrittelee monikulttuurisen työyhteisön työntekijöiden välillä olevilla eroavaisuuksilla kommunikointikielessä, ihmissuhteissa ja monissa muissa tekijöissä. Tällaiset erot voivat vaikuttaa joko positiivisesti tasapainottaen työyhteisöä ja lisäten yhteenkuuluvuutta tai negatiivisesti näkyen työyhteisön ryhmäytymisenä, syrjäytymisenä ja muina epätoivottuina tuloksina. Tulos riippuu siitä, miten työyhteisöä johdetaan ja käsitellään. (Shapiro ym. 2005, 5.) Hyvä henkilöstöjohtaminen ehkäisee ryhmäytymistä, epätoivottua kilpailua sekä muita ongelmia selkeän toimintasuunnitelman ja tavoitteiden asettamisen avulla (Lahti 2008, 22).

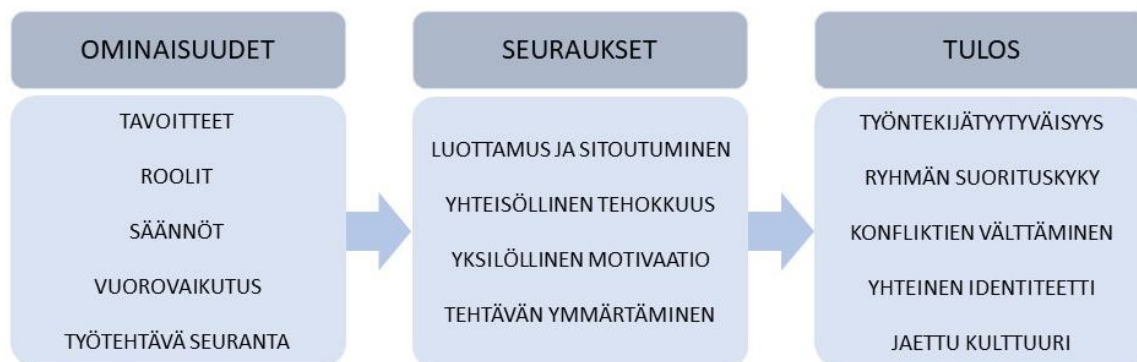
Monikulttuurisuus tuo myös erilaisia haasteita henkilöstöhallintoon, työympäristöön ja tiimityöskentelyyn. Yhteisen kulttuurin luominen, tiimikonfliktien hallinta sekä työntekijöiden motivoiminen on otettava huomioon. Konflikteja ja negatiivisia asenteita on tärkeää ennaltaehkäistä ja rakentaa avarakatseinen ja ennakkoluuloton työympäristö (Lahti 2008, 18). Yritysten kansainvälistyminen ja monikulttuurisuuden lisääntyessä työympäristöissä etenkin ryhmätyöskentely vaatii tiettyä huomiota ja osaamistaitoa. On tärkeää ymmärtää, miten työskentely ja yhteistyö eri kulttuuritaustoista tulevien kanssa toimii etenkin ryhmätyöskentelyssä, sillä se on yleinen työskentelytapa työyhteisössä. Monikulttuurinen työyhteisö tarvitsee sisäistä dynamiikkaa ollakseen tehokas. Useat sisäisen dynamiikan tekijät vaikuttavat monikulttuurisen tiimin menestymiseen, kuten selkeä tavoite ja tarkoitus, työyhteisön rooli ja tehtäväjako sekä tehtäviin liittyvä seuranta ja raportointi. (Shapiro, Von Glinow & Cheng 2005, 4.)

Suurin haaste monikulttuurisessa työympäristössä on työyhteisön sopeuttaminen ja sen saaminen toimimaan ilman konflikteja, mitkä uhkaavat koko yhteisön toimivuutta. Onnistuneessa monikulttuurisessa työyhteisössä on integroitunut ja synerginen kulttuuri. Sellaisessa työyhteisössä sääntöjä, toimia, kapasiteettiodotuksia ja työntekijäkäsityksiä mukautetaan ja yksinkertaistetaan yhteisten keskustelujen avulla. (Shapiro ym. 2005, 5.) Työntekijöiltä ja johdolta onnistuminen vaatii periksiantamattomuutta sopeutumisessa ja itsensä kehittämisessä. Esimerkiksi paikallisen kielen ja yhteiskuntajärjestelmien opiskelu, avoin osallistuminen työympäristössä, monipuoliset sosiaaliset taidot ja verkostoituminen edistävät sopeutumista. (Lahti 2014.)

Snowin (1996, tässä Shapiro ym. 2005, 5) mukaan työyhteisö tai -ryhmä kehittää yhteisen jaetun kulttuurin riippuen kyvystä tuottaa ja ylläpitää tiettyjä olennaisia ominaisuuksia, jotka ovat tavoitteet, henkilöstön erilaiset roolit, vuorovaikutus, säännöt sekä seuranta ja raportointi. Ominaisuuksien tavoitteena on luoda työntekijöille luottamusta ja sitoutuneisuutta, kollektiivista tehokkuutta, motivoituneisuutta sekä työtehtävien ymmärtämistä. Työntekijöiden tyytyväisyys, tehokas suorituskyky, yhteisöllisyys ja jaettu kulttuuri ovat



tärkeitä ja jopa välttämättömiä monikulttuurisen työyhteisön rakentamisessa ja menestymisessä. Monikulttuurisuuden yksi suurempia hyötyjä on edellä mainittujen asioiden kehitys, sillä yleensä ne pysyvät yrityksissä muuttumattomina. (Shapiro ym. 2005, 6.)



Kuvio 7. Onnistuneen monikulttuurisen työyhteisön toimintamalli (mukailtu Shapiro ym. 2005, 5–6)

### 3.3.1 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Kansainvälistyvissä organisaatioissa monikulttuurisuus lisääntyy ja eri kansallisuuksien eroavaisuuksia on osattava hallita (Browaey 2015, 203). Monikulttuurisuuden lisääntyessä henkilöstöhallinnon ja johdon pitää myös kehittyä. Ymmärtääkseen miten kansalliset ja etnisen kulttuurit vaikuttavat organisaation toimintaan, on keskityttävä globaaleihin strategioihin ja johtamistapoihin ihmisten ja kulttuurien näkökulmasta. (Adler & Gundersen 2008, 9.) Tehokas kulttuureista oppiminen tapahtuu käytännön kokemusten ja esimerkkien kautta. Tärkein työkalu tässä on muisti, sillä kokemus sekä opitut ja kuullut asiat auttavat toimimaan oikein erilaisissa tilanteissa. Kehittämällä tällaista tilannemuistia johtaja pystyy arvioimaan ja reagoimaan johdonmukaisesti sekä nopeasti erilaisissa haasteellisissäkin tilanteissa. (Browaey 2015, 195.) Broschen (1993, tässä Browaey 2015, 195) mukaan ihmiset oppivat erilaisista kulttuureista paljon enemmän vuorovaikutuksen kautta kuin opiskelemalla kulttuurillisia taustoja. Lahti (2008, 24) puhuu monikulttuurisesta johtamisesta myös kykyjen johtamisena, mistä kaikki osapuolet hyötyvät. Esimerkiksi yritys saa ulkomailta huippuosaamista, mikä parantaa tuloksia, laajentaa asiakassegmenttiä ja nostaa yrityksen imagoa.

#### Tavoitteet

Monikulttuurisuuden johtaminen ja siinä onnistuminen on koko organisaation ja sen työntekijöiden vastuulla. Tavoitteena on kaikkien osapuolten hyvinvointi ja organisaation tuloksellisuus ja menestyminen. Johdolta ja henkilöstöhallinnolta tarvitaan paljon monikulttuurisuuteen paneutumista ja osaamista, jotta siitä saadaan koko hyöty irti. (Lahti 2008, 18–

21.) Selkeät ja yhteiset tavoitteet vaikuttavat työyhteisön prioriteetteihin ja onnistumiseen. Keskittyminen yhteisten tavoitteiden luomiseen ja kehittämiseen vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen näihin tavoitteisiin pyrkimiseen. Sillä on myös kognitiivinen vaikutus työntekijöihin. Työntekijöiden tavoitteiden asettamisprosessiin osallistuminen lisää työtehtävien ymmärrystä ja niiden vaatimuksia. (Shapiro ym. 2005, 7.) Päämäärän lisäksi päätetyt strategia, suoriutuminen ja palkitseminen on hyvä päättää yhdessä, jotta niissä osataan ottaa kaikkien työntekijöiden kulttuureja huomioon (Aycan ym. 2014, 205).

Työyhteisön yhteisiin tavoitteisiin liittyy myös teoria, jonka mukaan yksilön usko ryhmän kykyyn ja suoritustehokkuuteen vahvistavat organisaatiota ja ryhmän tehoa. Vahva kuuluminen työyhteisöön vaikuttaa ihmisten vaistoon, jossa ryhmässä toiminen auttaa ongelmien kohtaamisessa ja helpottaa elämää yhteisellä panostuksella. Sellainen monikulttuurisen työyhteisön tavoitekeskeinen toiminta parantaa parhaimmillaan ryhmän suorituskyykyä ja tarkoitusta. (Shapiro ym. 2005, 7.) Toisaalta monikulttuurisuus saattaa heikentää työyhteisön yhteenkuuluvuutta, jos tavoitteet ovat liian yksityiskohtaiset. Tavoitteet asettavat tiettyyn suorituskyykyyn liittyviä kriteereitä, joihin kaikkien on pyrittävä ja sitä kautta työntekijöiden suorituksia voidaan arvioida. Suorituskeskeisiin kulttuureihin tämä toimii erittäin hyvin, mutta saattaa olla haastavaa kulttuureissa, joissa suositaan joustavuutta. Tällaiset liian tavoite- ja tehtäväkeskeiset päämäärät eivät välttämättä ota huomioon yksilön tai työyhteisön tarpeita. (Aycan ym. 2014, 204–205.) Aycanin ym. (2014, 205) mukaan tavoitteen on oltava ylemmän tasoinen, jotta se sopisi kaikkiin kulttuureihin eikä korostaisi niiden eroja. Ylemmän tason tavoite tarjoaa vision, joka antaa työyhteisölle tarkoituksen ja suunnan sekä edistää sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Johtajan tai lähiesimiehen tehtävänä on saada työntekijät saavuttamaan ylemmän tason tavoitteet ryhmänä ja sen vuoksi heillä on oltava halukkuus työskennellä ja tehdä kompromisseja yhdessä eroista huolimatta. Näin voidaan saavuttaa työntekijöiden tunne yhteenkuuluvuuteen ja onnistumiseen työssään.

Monikulttuurisen johtamisen tavoitteet voidaan Lahden (2008, 36–37) mukaan jakaa myös kolmeen osaan, jotka ovat eettisyys, liiketoiminta ja henkilöstöjohto. Näiden tasapaino sekä henkilöstöjohtoon ja operatiivisen toiminnan sitoutuminen eettisyyteen edistävät yrityksen kehitystä. Eettinen yritys on vastuullinen, oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja kunnioitusta osoittava. Kulttuurilliseen eettisyyteen liittyy myös esimiehen kyky olla avarakatseinen ja ottaa huomioon työntekijöidensä erilaiset arvot sekä siihen liittyvät normit. Tarkoituksena ei ole keskittyä ainoastaan kulttuurien eroavaisuuksiin vaan myös niiden ymmärtämiseen ja mistä ne heijastuvat. (Browaeyns 2015, 299.)

## Roolit

Työyhteisön jakaminen eri työryhmiin ja rooleihin sekä vastuualueiden jakaminen työntekijöiden kesken vähentää kulttuurillisten alaryhmien muodostumista ja luo turvallisuutta.

Työyhteisön ja työryhmien erilaiset roolit on hyvä määrittää ja erotella. Kun työntekijät ovat tietoisia omasta ja muiden rooleista, velvollisuuksista ja odotuksista, on epätodennäköistä, että työntekijöiden välille syntyy konflikteja. Konfliktien syntyessä, selkeät roolijaot myös helpottavat ongelmien ratkaisemisessa. (Shapiro ym. 2005, 8.) Epäselvät roolien jaot saattavat myös lisätä työntekijöiden sosiaalista kanssakäymistä, mikä johtaa työskentelytehon laskuun (Aycan ym. 2014, 206).

Yksilökeskeisissä kulttuureissa odotetaan selkeää roolien ja vastuualueiden jakoa, sillä sellaisissa kulttuureissa työskennellään mielellään yksin, jopa silloin kun olisi kyse ryhmätyöstä. Yhteisöllisissä kulttuureissa, korkean valtaetäisyyden ja fatalistisissa kulttuureissa yleensä mielletään epäselviä rooleja ja ollaan joustavia niiden suhteen. Näiden kulttuurillisten erojen takia yhteistyö saattaa tuottaa hankaluuksia, sillä oletukset ja tottumukset työskentelytavoissa ja rooleista ovat erilaisia. Esimerkiksi palavereiden välissä ei saada tehtyä sovittuja tehtäviä, vaikka niistä on käyty keskusteluja, neuvoteltu yhdessä ja on oletettu, että kaikilla on selkeä käsitys tehtävien etenemistä varten. Korkeista fatalistisista ja valtaetäisyyden kulttuureista tuleville roolit ja vastuunjako voi tuntua epämukavalta ja aiheuttaa epäonnistumisen ja kasvojen menetyksen arvostelun kohteeksi joutumisen vuoksi. Tällaisissa tilanteissa suositellaan painottamaan työntekijöiden vapaaehtoisuuteen, jolloin johtajan tehtävä on varmistaa, että työntekijät ottavat itse rooleja ja vastuualueita oman osaamisen ja halukkuuden mukaan. Matalan valtaetäisyyden kulttuureista tulevat pärjäävät ilman johtajan roolia, kun taas korkean valtaetäisyyden kulttuureista tuleville se on mahdottomuus. Myös johtajan roolista ja rooliin sopivuudesta on erilainen käsitys eri kulttuureissa. Esimerkiksi saksalaisten mukaan johtajalla on oltava teknistä osaamista, ranskalaisten ja italialaisten mielestä johtajan on oltava valta-asemassa ja vaikutusvaltainen henkilö, kun taas Pohjoismaissa johtajat ovat enemmänkin ryhmän ohjaajia ja neuvonantajia. (Aycan ym. 2014, 205–207.)

## Vuorovaikutus

Hyvät vuorovaikutustaidot, yhteistyö ja läpinäkyvyys luovat luottamuksen johdon ja alaisen välille. Eri kulttuureissa luottamuksen saaminen edellyttää erilaisia toimia. Johdon tasolla on tärkeää olla myös monikulttuurisuutta, jolloin saadaan luotua tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työympäristö sekä voidaan näyttää, että kaikilla on mahdollisuus edetä urallaan. Vähemmistön yhdistäminen enemmistöön ja kulttuurillisten erojen hyväksyminen on johdon vastuulla. Näitä asioita tukevat säännöt ja sen vuoksi niiden suunnittelu

yhdessä on tärkeää. (Lahti 2008, 12.) Vuorovaikutus saattaa tuottaa haasteita monikulttuurisessa työympäristössä ja sen vuoksi selkeiden sääntöjen luominen niille on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Erilaiset arvot, emotionaaliset normit, oletukset soveliaisuudesta, riidanratkaisutaidot sekä palkintojen ja resurssienjako vaikuttavat vuorovaikutukseen ja nämä asiat on huomioitava sääntöjen luomisessa. Niiden puuttuminen voi synnyttää konflikteja, epäluottamusta työntekijöiden välillä ja vähentää työtehoa. Sääntöjen kehittämiseen vaikuttavat työyhteisön jäsenet ja sen monimuotoisuus. Säännöt luovat terveellisen työympäristön ja ne ohjaavat työntekijöitä, miten he kohtelevat toisiaan, vuorovaikutustaitoja ja henkilökohtaista avoimuutta. Nämä tekijät vaikuttavat työyhteisön toimintaan ja tehokkaaseen työskentelyyn. (Shapiro ym. 2005, 8–9.)

Kommunikointiongelmia saattaa tulla helposti työprojekteissa, mutta etenkin monikulttuurisessa työympäristössä, joten henkilöstöä on osattava hallita ja ohjata. Esimies voi helposti turhautua oikeanlaisen kommunikoinnin puuttuessa, mikä aiheuttaa merkittäviä esteitä tehokkaan työskentelyn onnistumiseen. Johtajan on osattava ennakoida ja ennaltaehkäistä konflikteja ja kommunikointihaasteita eri kulttuureista tulevien välillä. Suomalainen viestijä on yleensä ammattimainen ja monen kulttuurin kanssa yhteensopiva. Suomalaisiin tärkeisiin viestintäominaisuuksiin kuuluu tasa-arvoisuus, luottamus, suorapuheisuus ja sovittelutaito. (Brett, Behfar & Kern 2016, 17–18; Lehtipuu 2010, 17.) Suomalainen ujous ja vaatimattomuus ovat tietyissä kulttuureissa arvostettuja kuten monissa Aasian maissa, kun taas toisissa, esimerkiksi Yhdysvalloissa, se on selvästi heikentävä tekijä, mikä saattaa herättää epäluottamusta (Lehtipuu 2010, 26).

Kommunikointiongelmia saattavat aiheuttaa kieliongelmat ja erilainen korostus sekä suora ja epäsuora kommunikointitapa. Suora kommunikointi on täsmällistä, suorasukaista ja itse asiaan keskittyvää, mutta saattaa olla loukkaavaa. Kun taas epäsuorassa kommunikaatiossa asioista keskustellaan, vihjaillaan, johdatellaan ja vastuu asian ymmärtämisestä jätetään kuulijalle. Konflikteja saattaa syntyä helposti, jos suora ja epäsuora kommunikointi kohtaa eikä sitä osata ottaa huomioon ja sopia yhteisestä kommunikointitavasta. Suomalainen välttelee konflikteja, mutta suorasanaisuus ja asioiden selvittely ovat silti tärkeitä ja niitä on osattava hoitaa hienovaraisesti. Suorapuheisuus liittyy rehellisyyteen, mutta aluksi se saatetaan kokea loukkaavaksi. Monet kulttuurit, kuten Latiinalainen Amerikka ja Kaakkois-Aasia, tarvitsevat alkututustumisen ihmiseen sekä kulttuuriin luodakseen luottavan suhteen ja löytääkseen toimivat yhteisen tavan kommunikoida sekä toimia. (Brett ym. 2016, 18–19; Lehtipuu 2010, 20–22.)

Kommunikointikieli saattaa olla yksi haaste monikulttuurisessa työympäristössä. Työntekijöiden välillä ja asiakkaiden kanssa kommunikoinnin on oltava tehokasta ja mutkatonta.

Apuna voidaan käyttää virallista tulkkiä tai puhua toisen äidinkielellä, mutta tämä on harvoin mahdollista. Englannin kielen sujuva osaaminen on välttämättömyys, sillä siitä on muodostunut yleinen maailmanlaajuinen kommunikointikieli. Jo hyvin monessa kansainvälisissä ja monikulttuurisissa organisaatioissa työskentelykielenä on englanti. Asiakastapaamisia varten on kuitenkin hyvä varmistaa, millä kielellä kommunikointi tulee tapahtuman, sillä englannin kielen osaaminen ei ole aina itsestäänselvyys. (Browaeys 2015, 343–344; Neeley 2016, 103–105.)

### **Seuranta ja raportointi**

Kansainvälinen ja monikulttuurinen työskentely usein tarvitsee selkeän toimintasuunnitelman, koordinoitiosuamista, seurannan, arvioinnin, raportoinnin sekä muita tiettyjä vaatimuksia ollakseen tehokasta. Tiedot kulttuurilliset erot ja työntekijöiden erilaiset arvot saattavat johtaa väärinkäsityksiin, mikä vaikuttaa luottamussuhteeseen yritysten ja työntekijöiden välillä. Monikulttuuriseen ryhmätyöskentelyyn liittyvä seuranta- ja raportointiprosessi on koettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden luottamukseen, motivointiin ja suorituskykyyn. (Lahti 2008, 130–131; Shapiro ym. 2005, 9.) Seurannan tuloksia ei kuitenkaan saa pitää kaikkien työntekijöiden nähtävissä, sillä julkinen seuranta saattaa aiheuttaa ahdistuneisuutta (Aycan ym. 2014, 206).

Koordinoitua ja seurantaprosesseja tarvitaan sekä varsinaisessa että havaittavissa olevassa toiminnassa etenkin ryhmätyöskentelyssä, jossa ryhmän jäsenet työskentelevät eri maissa ja omaavat hyvinkin erilaiset kulttuurilliset ulottuvuudet. Etätyöskentely saattaa estää ryhmään kuuluvuuden tuomaa tehokkuuden syntymistä. Puuttuvan paikanpäällisen valvonnan ja rajoittuneen sähköisen viestinnän vuoksi, panostus työtehtäviin vähenee. Tiimin yhtenäisyys kärsii työntekijöiden ollessa erillään. Se voi huonontaa sitoutuneisuutta työhön, mikä voi johtaa työntekijöiden heikkoon tulokseen. Arviointi, seuranta ja raportointi voi olla työntekijäkohtaista tai koko organisaation tasolla erottaen työskentelyn onnistumiset sekä kehityskohteet. Se herättää työyhteisössä tervettä kilpailuhenkisyyttä ja tavoitteellisuutta kannustaen sekä parantaen työskentelyn tehokkuutta. (Lahti 2008, 180–183; Shapiro ym. 2005, 9–10.)

Emo- ja tytäryhtiöiden maiden väliset kulttuurierot kansainvälisissä yrityksissä saattavat heikentää heidän välistä luottamussuhdetta. Esimerkiksi erilaiset hierarkkisuus ja työskentelytavat voivat johtaa liian muodollisiin valvontakäytäntöihin. Erilaisten työskentelykulttuurien kohtaaminen saattaa herättää kyseenalaistamista tehokkuudessa, kuten maissa, joissa keskitytään yhteen työtehtävään kerrallaan alusta loppuun ja maissa, joissa hoidetaan monta eri projektia yhtä aikaa. (Shapiro ym. 2005, 10.) Esimerkiksi argentiinalaiseen työskentelytyyliin kuuluva monen asian hoitaminen yhtäaikaaisesti saattaa tuntua

saksalaisista epämukavalta ja jopa loukkaavalta, sillä saksalaisten kulttuuriin kuuluu keskittyminen yhteen työtehtävään alusta loppuun (Trompenaars & Hampden-Turner 2012, 152–153).

Työntekijöiden erilaisuudet vaikuttavat koordinointi- ja valvomisprosessien tarvekäsityksiin, niihin reagoimiseen ja niiden tulkitsemiseen. Sen vuoksi arvioinnin ja seurannan on oltava läpinäkyvä ja tasapuolinen. Esimerkiksi se on normaali käytäntö Japanissa, joka on korkean valtaetäisyyden ja maskuliininen kulttuuri, kun taas Ruotsissa, jossa on tasa-arvoinen ja feminiininen kulttuuri, saattaa se herättää vastustusta ja paheksuntaa. Yksimielisyyden puute käytännöistä ja seurannan tarpeesta voi aiheuttaa epäluottamusta ja konflikteja, jolloin työntekijät menevät puolustuskannalle. Esimerkiksi henkilöstö voi alkaa keräämään ja näyttämään muille todistusaineistoa ja sähköpostien kopioita osoitetaan myös esimiehille. (Lahti 2008, 130–131; Shapiro ym. 2005, 10.)

### 3.3.2 Monikulttuurilliset johtamisstrategiat

Monikulttuurisen organisaation johtamisstrategisia lähestymistapoja on Adlerin (1997, tässä Harris 2004, 362) mukaan viisi (kuvio 8): kulttuurillinen vallitsevuus, sovittaminen, kompromissi, välttäminen ja synergia. Kaikkien strategioiden käyttö ja niiden välillä tasapainottelu riippuu tilanteesta. Kulttuurillinen synergia on kuitenkin kaikista hyödyllisin tapo sen toimivuuden kannalta verrattuna muihin lähestymistapoihin. (Harris 2004, 362.)



Kuvio 8. Monikulttuurisuuden johtamisstrategiat (mukailtu Harris 2004, 362)

Kulttuurillisessa vallitsevuudessa yrityksen toiminta jatkuu oman maan tapoja noudattaen, mikä näkyy yleensä vahvoissa ja suurissa yrityksissä. Johtaja valitsee tämän johtamistavan, koska uskoo sen olevan ainoa oikea tapa, etenkin jos ilmenee eettisiä ongelmia. Kulttuurillinen sovittaminen on taas edellä mainitun lähestymistavan vastakohta, jossa jäljitellään sitä kulttuuria, missä työskennellään. Tätä tapaa käytetään yleensä silloin kun työntekijä lähetetään johtamaan tytäryhtiötä ja hän opettelee tytäryhtiön kulttuurillisia tapoja sekä kielen ja toimii täysin sen mukaan, mikä ei välttämättä aja emoyhtiön etuja.

Kulttuurillinen kompromissi on kahden edellä mainitun lähestymistavan yhdistelmä. Tämä tapa ottaa kulttuureja huomioon ja mahdollistaa paremman onnistumisen työskentelyssä kuin edelliset kulttuurilliset lähestymistavat. Vaikka työskentelytavoissa pyritään molemminpuolisiin kompromisseihin, vahvempi osapuoli saa useimmiten tahtonsa läpi. Esimerkiksi kulttuurillisessa kompromississa kahden eri maassa sijaitsevan yrityksen väliset taapaamiset järjestetään puolessavälissä matkaa. (Adler & Gundersen 2008, 117–119.)

Kulttuurillinen välttäminen johtamisstrategiana on vähiten tehokas tapa monikulttuurisessa työympäristössä. Yleensä tämä Aasiassa käytetty lähestymistapa ei ota huomioon erilaisia kulttuureja eikä ristiriitojen syntymisen mahdollisuutta. Tässä pidetään tärkeänä kasvujen säilyttämistä ja jätetään tietyt ongelmatilanteet huomiotta. Tärkeämpänä pidetään pitkäaikaisia asiakassuhteiden tai sopimuksen syntymistä. (Adler & Gundersen 2008, 119–120.)

Kulttuurisessa synergiassa työyhteisöt ja työryhmät luovat vahvasti omia ennalta-arvaamattomia dynaamisia prosesseja ja innovaatioita yhdistäen erilaisia kulttuureja, kokemuksia ja toimintatapoja. Luovalle työskentelylle ja energialle on annettava joskus vapaus, kun se tuntuu oikealta ratkaisulta. Kun työntekijöitä kannustetaan luomaan yhdessä uudenlaisia prosesseja kulttuurillisista eroista, saadaan enemmän potentiaalisia näkökulmia, luovia integroituja ratkaisuja ja voimavaroja työskentelyyn. Kulttuurit yhdistetään tehden kompromisseja, mutta mitään poisjättämättä, mikä vaikuttaa sopeutumiseen, oppimiseen ja suoriutskykyyn. (Harris 2004, 359; Thomas 2017, 122–123.)

Kulttuurisen synergian ymmärtäminen ja sen johtaminen tehostaa monikulttuuristen organisaatioiden, sen tytäryhtiöiden ja työympäristön toimintaa. Ilman oikeanlaista johtamista ja tasapainottelua eri vaikuttajien välillä työskentelyn tehokkuus ja onnistuminen voi olla haastavaa. Tasapainottelu negatiivisten ja positiivisten vaikuttajien välillä on otettava huomioon, että voidaan luoda oikeanlainen synergia. Luonnollisesti halutaan lisätä positiivisia vaikuttajia hyödyntäen kulttuurillisia eroja, jotta välttyttäisiin konflikteilta ja tehottomuudelta. Jotkut kulttuurit voivat olla enemmän synergisoivia kuin toiset. Esimerkiksi kulttuurillisessa synergiassa vaikeimmin menestyvät työntekijät, jotka ovat vahvasti yksilökeskeisestä kulttuurista kotoisin tai jos heillä on vahva kilpailuvietti. Työyhteisön synergiaan haasteita aiheuttaa myös erilaisten kulttuurien määrä. Monikulttuurisen ryhmän vahvuuksien yhdistämisprosessi saattaa olla aikaa vievää, jos kulttuureja on paljon. Mäkiloukon (2003, 89) tutkimuksen mukaan kulttuurillinen synergia on yksi tärkeimmistä strategioista monikulttuurisessa työympäristössä. Kulttuureihin perehtynyt ja synerginen johtamistyyli on tehokas ja luova. Yhteneväisissä työskentelytavoissa pidättäytyminen luo uusia toimivia

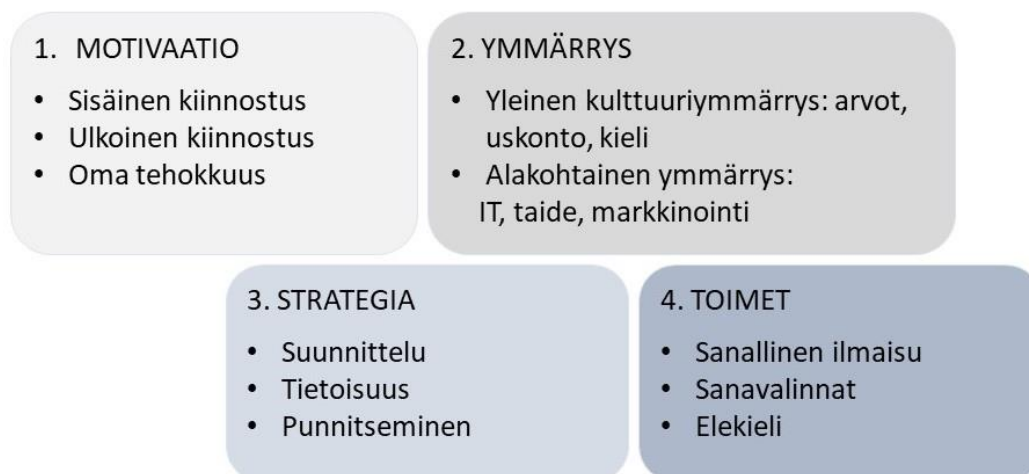
työskentelytapoja työyhteisöön. (Harris 2004, 361–362; Mäkilouko 2003, 85–89; Thomas 2017, 123–124.)

### 3.3.3 Kulttuuriälykäs johtaminen

Monikulttuurisessa organisaatiossa, työyhteisön johtamisessa ja asiakassuhteiden hoitamisessa tarvitaan hyvää kulttuuriälykkyyttä, jossa yhdistyvät laaja kulttuuritietämys ja taito sekä kyky yhdistää niitä. Tilanteisiin mukaudutaan ja tietoa sekä kokemusta sovelletaan joustavasti, riippuen kenen kanssa kommunikoidaan. Muiden kulttuurien tuntemuksen lisäksi tulisi ymmärtää myös omaa kulttuuria, sillä on pystyttävä vertaamaan omaa kulttuuria muihin pystyäkseen muuttumaan kulttuuriälykkääksi osaajaksi. Erilaiset tilanteet vaativat tiettyä lähestymistapaa ja osaamista kulttuurillisia taustoja huomioon ottaen. Esimerkiksi työyhteisölle esiintyminen, ohjeistuksen antaminen, koulutukset ja palautteen antaminen erilaisille ryhmille vaatii kulttuuritietoa ja taitoa. Saman asian voi sanoa monella eri tavalla ja erilaisissa kulttuureissa se koetaan eri tavalla. Esimerkiksi jollekin normaalilta tuntuva kehuminen voidaan kokea liialliseksi tai kritiikin antaminen ihmiselle, jonka kulttuurissa on kasvojen menettämisen pelko, voi tuntua stressaavalta. Kulttuuriälykyys lisää johtajan tehokkuutta ja mahdollistaa osaavan toiminnan lukuisissa tilanteissa eri kulttuuri-taustaisten ihmisten kanssa. (Lehtipuu 2010, 33–35; Livermore, Ang & Van Dyne 2015, 15–16.)

Kulttuuriälykyys tulee kokemuksen sekä oppimisen kautta ja sitä on tärkeää kehittää tietoisesti. Älykkyytustutkimuksissa on käynyt ilmi, että monikulttuurisen johtamisen kulttuuriälykkäässä lähestymistavassa on neljä tärkeää vaihetta. Ensimmäinen on ymmärrettävä, mitkä ovat kyseessä olevan tilanteen motivaatiotekijät eli miksi monikulttuurisuus ja kulttuurien ulottuvuudet ovat tärkeitä ja miksi koko työyhteisön pitää sopeutua niihin. Sen jälkeen mietitään millaiset kulttuurilliset erot saattavat vaikuttaa työskentelyyn. Kokonaisvaltainen kulttuurien ymmärrys on tärkeää, kuten erilaiset toiminta- ja ajattelutavat, arvomaailma, vuorovaikutus ja jopa yleinen tieto kulttuurin kotimaasta. Kolmas vaihe liittyy strategiaan ja siihen, miten monikulttuurisuus otetaan huomioon strategisessa suunnittelussa, miten se vaikuttaa hallintoon ja työyhteisöön. On ennakoitava ja punnittava miten työntekijät ja tilanteet kohtaavat monikulttuurisuuden. Lopuksi pohditaan, miten tilanteeseen mukaudutaan, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Vuorovaikutustaitoja on hyvä soveltaa erilaisia kulttuurillisia normeja huomioon ottaen, vaikka normien runsauden vuoksi tämä onkin haastavaa. Kulttuuriälykkäässä vuorovaikutuksessa pitää osata ja ymmärtää kulttuurillisia eroja suullisessa ilmaisussa, sanavalinnoissa ja elekielessä, kuten esimerkiksi kovaan ääneen puhumisessa, katsekontaktissa ja kunnianosoituksissa. (Livermore ym. 2015, 26–33.)





Kuvio 9. Kulttuuriälykkään johtamisen toimintavaiheet (mukailtu Livermore ym. 2015, 30–31)

Kulttuuriälykkään johtajan vaikutus on liiketoiminnan kannalta huomattava ja siihen kannattaa sijoittaa, sillä se saattaa säästää paljon aikaa ja rahaa. Kulttuuriälykkyys myös korreloi innovaatioiden syntymisen kanssa, laajentaa organisaation osaamista ja lisäävät mainetta. (Livermore ym. 2015, 50–51.) Ilman kulttuuriälykkyyttä työyhteisössä voi syntyä ryhmäytymistä ja siihen vaikuttavat kulttuuri, puhuttu kieli, ammattinimike ja kaikki mikä on erilaista työntekijöiden välillä. Esimerkiksi taiteen tai tekniikan parissa työskentelevät omaavat erilaisia toiminta- ja kommunikointitapoja, mikä voi aiheuttaa yhteentörmäystä eri ammattilaisten välille ja se vaatii tiettyä johtamisosaamista. Kieli ja viestintä ovat iso osa kulttuuria, joten kielten osaaminen ja ymmärtäminen lisäävät kulttuuriälykkyyttä. Kulttuurien ymmärtämiseksi on myös hyvä perehtyä sen maan eri järjestelmiin. Maan ekonomia, perhesuhteet, koulutusjärjestelmä, laki ja poliittiset rakenteet, uskonnot sekä taide ovat oleellisia asioita, jotka saattavat vaikuttaa kulttuuriin vahvasti. (Earley & Mosakowski 2016, 1–3; Livermore ym. 2015, 65–67.)

## 4 TUTKIMUS HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA MONIKULTTUURISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

### 4.1 Tutkimukseen osallistuvat yritykset

Tutkimukseen saatiin haastattelut neljältä kansainväliseltä ja monikulttuuriselta yritykseltä ja niiden henkilöstöhallinnosta vastaavilta henkilöiltä. Nämä yritykset olivat Eficode Oy, jonka haastattelusta vastasi HR Manager, Ubisoft RedLynx, jonka haastattelun antoi HR-koordinaattori, Nordcloud Solutions Oy, jonka haastattelun antoi Group HR Director ja Vaadin Oy, jonka haastattelu tehtiin yrityksen HR Managerin kanssa.

Eficode on ohjelmistoalan yritys, joka toimii Suomessa, Tanskassa, Ruotsissa, Hollannissa ja Saksassa. Yrityksessä työskentelee noin 250 henkilöä. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä, jossa työskentelee noin 210 henkilöä ja heistä noin 10 % on muita kuin Suomen kansalaisia. Eri kansallisuuksia toimistossa työskentelee lähemmäs kymmenen. Yrityksen henkilöstöhallinto toimii täysin Suomesta käsin ja tiimi koostuu kolmesta jäsenestä; HR-päälliköstä, HR-koordinaattorista ja HR-assistentista.

Ubisoft RedLynx on Ubisoftin tytäryhtiö, joka toimii Suomessa Helsingissä ja työllistää noin 140 henkilöä. Se on pelialan yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Pariisissa Ranskassa. RedLynxin työntekijöistä noin 30 % on ulkomaalaistaustaisia ja heitä on yli 20:sta eri kansallisuudesta. Henkilöstöhallinto on erillään emoyhtiöstä ja HR-käytännöt on mukautettu sopiviksi Suomeen, vaikka yrityksellä onkin yhtenäinen HR-strategia. Henkilöstöhallinto koostuu kolmesta henkilöstä; HR Manager, Talent Acquisition Specialist ja HR-koordinaattori.

Nordcloud Solutions Oy on It-palveluja tuottava yritys, jonka pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja jolla on toimintaa 9:ssä eri maassa. Nordcloud Solutions kuuluu Nordcloud Groupiin, jossa on yhteensä 400 työntekijää 28 eri kansallisuudesta. Nordcloud Solutions:ssa työskentelee n. 100 henkeä. Yrityksen henkilöstöhallinto toimii Suomessa ja siihen kuuluu viiden hengen tiimi sekä 10 henkilön Talent Acceleration tiimi, joka on vastuussa mm. rekrytoinnista on oma yksikkönsä. Puolet tiimistä työskentelee Suomessa ja loput Saksassa, Puolassa, Ruotsissa sekä Iso-Britanniassa.

Vaadin Oy on ohjelmistoalan yritys, jolla on toimipisteet Suomessa, Saksassa sekä Yhdysvalloissa. Suomessa työskentelee 125 henkilöä, joista 50 % tulee ulkomailta 20:sta eri kansallisuudesta. Henkilöstöhallinto hoidetaan pääasiassa Suomesta käsin kaikkiin toimipisteisiin ja se koostuu kolmen hengen tiimistä. Yhdysvalloissa ja Saksassa joitain HR-palveluja kuitenkin ostetaan muualta.

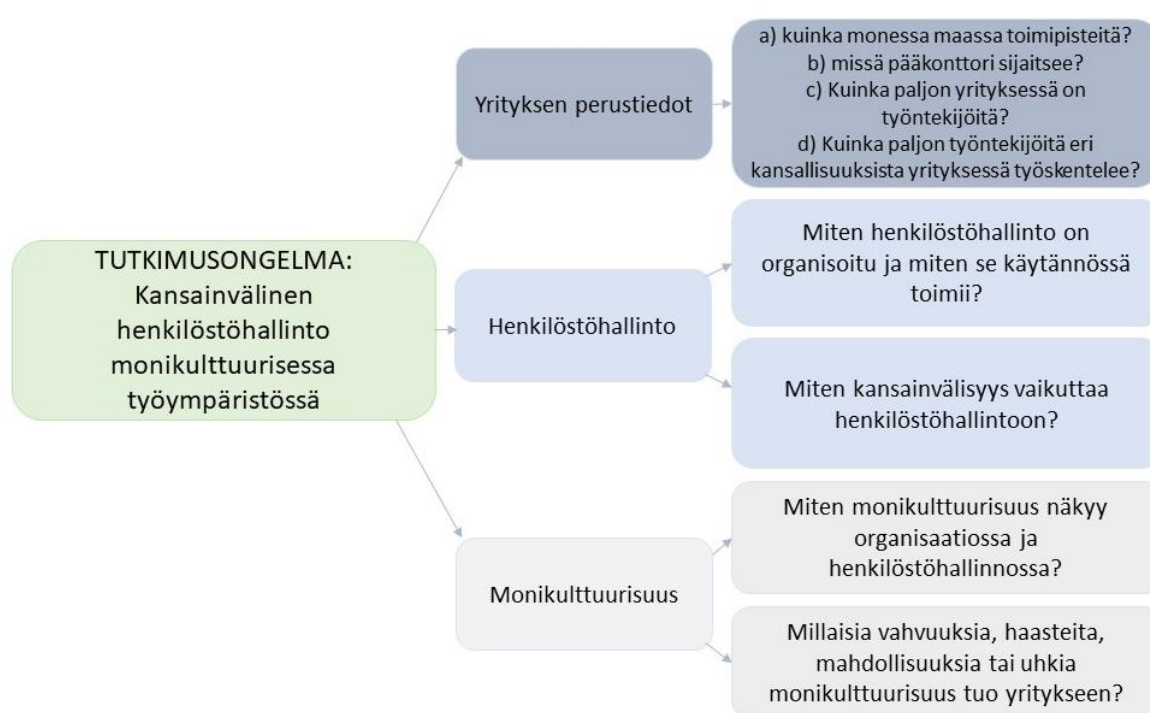
## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Luvussa 1.3 kerrottiin, kuinka haastateltavat päätettiin valita tutkimukseen juuri tietyltä toimialalta ja kuinka yritykset valittiin, niin että tutkimuksesta tulisi mahdollisimman luotettava. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) mainitsevat kirjassaan, kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään ja kuvaamaan jotain tiettyä tapahtumaa, toimintaa tai ilmiötä, eikä niinkään tilastollisia yleistyksiä. Tutkimusmenetelmässä on tärkeää kerätä tietoa henkilöiltä, joilla on vahvaa tietoa ja tuntemusta tutkittavasta asiasta. Tutkimukseen pyydettiin haastatteluja 34:lta eri yritykseltä sähköpostitse tai laittamalla viestiä heidän nettisivujensa kautta. Näistä 10 yritystä vastasi suostuen haastatteluun, mutta näistä vielä neljä karsiutui pois, koska yrityksissä ei ollut tarpeeksi monikulttuurista työympäristöä tai henkilöstöhallinnon toimet olivat siirretty pois Suomesta, eivätkä siten sopineet haastateltaviksi. Näistä kuudesta jäljelle jääneestä yrityksestä vielä kaksi jättäytyi pois ilman selitystä ja lopulta haastateltavia yrityksiä saatiin neljä.

Tutkimus suoritettiin neljässä viikossa loka-marraskuun aikana 2018. Aluksi yrityksille lähetettiin saatekirje (liite 1) suomeksi ja englanniksi, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja kysyttiin, haluaisivatko he osallistua siihen, kuinka heille sopisi, että haastattelu toteutettaisiin sekä pyydettiin ottamaan yhteyttä mahdollisimman pian. Saatekirje lähetettiin kahdella kielellä, koska monien yritysten nettisivut olivat englanniksi. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta yrityksiltä toivottiin tapaamista haastattelujen suorittamiseen, mutta myös puhelinhaastattelu olisi sopiva vaihtoehto. Tarkoituksena oli saada viisi sopivaa yritystä osallistumaan tutkimukseen. Vastauksia alkoi tulla noin viikon kuluttua saatekirjeen lähettämisestä ja kolme haastattelua saatiin sovittua jo kahden ensimmäisen viikon aikana. Kaksi haastattelua suoritettiin yrityksissä paikan päällä yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Viimeisten haastattelujen aikataulu venyi lähes kuukauden päähän aloittamisesta, koska yrityksiä oli vaikeaa löytää aikaa tapaamiseen ja lopulta saatiin enää kaksi haastattelua, joista toinen suoritettiin puhelinhaastatteluina, joka myös nauhoitettiin ja toinen haastattelu saatiin sähköpostitse. Viidettä sovittua haastattelua ei ollut enää aikaa jäädä odottamaan vaan päädyttiin ratkaisuun, että neljä haastattelua on sopiva määrä saamaan tarpeeksi kattava kuvaus tutkimusongelmasta (kuvio 10).

Kaikki haastattelut litteroitiin aineiston myöhempää analysoinnin helpottamista varten. Nauhoitetun haastatteluaineiston litteroinnilla tarkoitetaan vastaajan vastauksien kirjoittamista tekstimuotoon lähes sanasta sanaan. Litterointi voidaan tehdä myös keskittyen vain keskeisiin ja merkityksellisiin asioihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78.) Tutkimuksen haastatteluaineiston koko ja määrä olivat riittävän pieniä, joten haastattelut pystyttiin litteroimaan lähes sanasta sanaan. Jokainen haastattelu oli kestoaltaan noin 30-45

minuuttia ja jokaisesta kirjoitettiin 4-5 sivua litteroitua tekstiä. Haastattelut nauhoitettiin kahdella laitteella, joka oli hyödyllistä jälkikäteen nauhoituksia purettaessa. Litteroinnin jälkeen nauhat kuunneltiin vielä kerran ja seurattiin samalla litteroitua tekstiä tarkistaen tekstin oikea muoto. Litteroinnin jälkeen vastauksista tehtiin yhteenveto ja järjestettiin ne teemoittain (kuvio 10). Seuraavassa vaiheessa haastatteluaineistoa väri koodattiin, mikä helpotti samankaltaisuuksien ja erojen havaitsemista sekä tutkimustulosten kirjoittamista. Aineiston erilaiset koodaukset jäsentelivät tekstiä ja auttavat analysointia. Koodaamisessa tehdään erilaisia merkintöjä haastatteluaineistoon tai teorialähtöiseen tekstiin käyttäen esimerkiksi numerointia, alleviivaamista tai eriväreillä merkitsemistä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 80.) Tutkimustulosten valmistuttua tekstit lähetettiin haastatteluihin osallistuneille yrityksille sähköpostilla tarkistettaviksi. Jokaiselle yrityksille lähetettiin ainoastaan heidän haastatteluistaan kootut tekstiosiot ja haastateltavilla oli vielä mahdollisuus muokata vastauksiaan, jos kokivat sen tarpeelliseksi.



Kuvio 10. Tutkimusongelma ja haastattelukysymykset teemoittain

Tutkimustuloksia käytiin läpi sisällönanalyysin avulla, jossa saatua aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Tutkittava aineisto oli tässä tapauksessa litteroidut haastattelut. Aineistoa voidaan analysoida teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti ja niiden kahden välimuotoa käyttäen teoriasidonnaisesti, jossa aineistoa analysoidaan teoriaa hyväksi käyttäen. Teoriasidonnaisen sisällönanalyysin avulla saatiin tässä tutkimuksessa teoriasta tukea ja vahvistuksia aineistosta löydetyille tulkinnoille.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15, 97.) Tutkimuksen analysoimisen sekä tulosten ja luotettavuuden pohdinnan jälkeen ideoitiin kehittämistyökalu henkilöstöjohtamiseen. Sen tarkoituksena on helpottaa kansainvälisten yritysten henkilöstöjohtajia luomaan ja ylläpitämään monikulttuurista työympäristöä. Lopuksi pohdittiin vielä jatkotutkimusehdotuksia.

## 4.3 Tutkimustulokset

### 4.3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksissä

Henkilöstön suunnittelussa ja hankinnassa kaikki yritykset mainitsevat rekrytoinnin olevan hyvinkin kansainvälistä. Haastateltava A mainitsee haastattelussa, että ulkomailta rekrytoidessa pitää olla tarkka, koska hakemuksia tulee paljon ja on selvitettävä pitävätkö hakijan CV:n tiedot paikkansa. Ulkomailla kouluissa saattaa olla hyvinkin isoja eroja eli pitää tietää kuinka hyvä jokin tietty yliopisto on, kun taas Suomessa koulujen välillä on melko tasalaatuinen opetus. Haastateltava B kertoo, että rekrytoinnissa eri alueilla ja maissa on erilainen markkinatilanne osaajien saatavuuden suhteen ja eri maissa tarvitaan erilaisia toimintatapoja, jotta löydetään parhaat työntekijät. Rekrytoinnissa täytyy siis ottaa eri kulttuurit ja tavat huomioon erityisesti kaikessa viestinnässä ja mainonnassa. Haastateltava C kertoo, että heidän yrityksessään rekrytointi on jaettu niin, että puolet rekrytointityöntekijöistä toimii Suomessa ja loput ulkomailla, jonne on palkattu paikalliset työntekijät hoitamaan rekrytointia, koska heillä on tuntemusta maiden markkinatilanteista. Haastateltava D kertoo myös, että ulkomailta rekrytoidessa on oltava tarkka, koska suomalainen työkulttuuri voi olla todella vieras monelle, ja siksi rekrytointiprosessiin kuuluvat erilaiset tekniset testit ja persoonallisuusarviointit. Rekrytoinnit ovat myös kalliita, joten prosessi on osattava viedä ammattitaidolla alusta loppuun saakka ja haastateltava D kertoo, että heidän yrityksessään rekrytoinnista vastaakin oma Talent Acquisition Specialist, joka on koulutukseltaan psykologi. Haastateltava D kertoo, että yritys on myös silloin tällöin mukana rekrytointitapahtumissa ulkomailla, koska se haluaa markkinoida enemmän Suomea ja heidän toimipistettään hyvänä työpaikkana.

Ekspatriaattitoiminnan ja sen tukemisen kerrottiin olevan merkittävässä osassa muuttamassa haastateltavassa yrityksessä. Haastateltava D esimerkiksi toimii yrityksen relokatio specialistina ja työ käsittää kaikki ulkomaan työntekijöiden kotiutumiseen liittyvien asioiden hoitamisen. Näitä asioita ovat mm. EU-rekisteröinnit, työluvut, pankkitilien avaamiset, kelakorttien hakemiset ja monenlaiset henkilökohtaiset asiat. Haastateltava D kertoo, että kotiuttamiseen on panostettu todella paljon ja yrityksessä halutaan tukea uusia työntekijöitä ihan kaikessa kotiutumiseen liittyvissä asioissa. Esimerkkinä hän mainitsee, että hän

opastaa ulkomaan työntekijöitä ihan perus asioissa kuten neuvomalla mistä saa ostettua talvitakin tai mitä voi tehdä vapaa-ajalla. Hän kertoo, että ulkomailta tuleva työntekijä tarvitsee huomattavan paljon enemmän tukea kuin suomalainen henkilö ja sopeutumiseen saattavat vaikuttaa erityisesti mahdolliset puoliso ja perhe. Haastateltava D huomauttaa, että yrityksellä on kuitenkin suuri ekspatriaattiryhmä, josta on paljon tukea toisilleen. Haastateltava B kertoo myös haastattelussaan, että Suomeen muuttaville uusille työntekijöille kerrotaan Suomen kulttuurista ja tavoista, jotta sopeutuminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Myös ulkomaille lähtevää ekspatriaattia on tärkeää tukea ja haastateltava A kertoo, että heidän yrityksessään halutaan auttaa työntekijää sopeutumaan uuteen maahan. Sopeuttamista voidaan edesauttaa esimerkiksi kertomalla hänelle, kuinka saada paikallinen henkilötunnus, kuinka maan työterveyshuolto toimii, onko siellä ammattiliittoja tai kuinka hän saa avattua uuden tilin. Haastateltava D kertoo, että heidän yrityksessään tehdään paljon vaihtoa eri studioiden eli toimipisteiden välillä ja he kutsuvat sitä International mobility-ohjelmaksi, jossa työntekijöillä on mahdollisuus lähteä organisaation sisällä toisiin toimipisteisiin tekemään projekteja. Ohjelma on iso osa yrityksen toimintaa.

Haasteiksi kansainvälisessä toiminnassa koettiin monet lakisäätteiset asiat, jotka vaihtelevat maittain ja niistä tarvitaan paljon tietämystä. Haastateltava B kertoo, että työlainsäädäntö liittyen sopimuksiin, lomiin, palkkoihin ja etuihin ovat hyvin maakohtaisia. Yrityksessä pyritään mahdollisimman yhtenäiseen linjaan eli esimerkiksi kaikissa toimipisteissä olisi mahdollisimman samanlaiset henkilökuntaedut, mutta näidenkin täytyy mennä eri maiden lakien antamissa rajoissa. Hän huomauttaa, että myös palkkataso on täysin erilainen joka maassa. Kulttuurien väliset erot, työntekijöiden odotukset ja palkitsemiset, byrokratia, työterveys, lomapäivät ja matkustamiseen liittyvät asiat ovat haastateltava A:n mielestä tärkeimmät huomioon otettavat asiat kansainvälisessä toiminnassa. Haastateltava C kertoo kansainvälisyyden tuovan omia haasteita yritykseen sen myötä, että osa yrityksen johtajista toimii muualla kuin Suomessa. Hän kutsuu yritystä virtuaaliorganisaatioksi, jossa kommunikoidaan paljon eri sähköisten välineiden kautta. Vaikka teknologia kehittyi koko ajan, on silti haastavaa järjestää virtuaalisia tapaamisia, joissa varmistetaan viestin perille saaminen jokaiselle työntekijälle ja esimiehelle.

Kun yrityksiä verrataan teoriassa tutkittuihin erilaisiin henkilöstöjohtamisen strategioihin, löytyy niistä paljon yhtäläisyyksiä ja ne voidaan karkeasti jakaa seuraavasti. Haastattelujen perusteella Haastateltava A:n yrityksen toiminta olisi tällä hetkellä regiosentristä, koska yrityksen strategiassa ja tarkoituksena on, kysynnän takia liiketoimintalähtöisesti, avata konttoreita Pohjois-Euroopan alueella. Regiosentrisissä eli alueellisesti keskittyneissä yrityksissä on alueellinen päämaja, josta käsin henkilöstöasiat hoidetaan ja päämajan sekä tytäryhtiön intressien välille etsitään kompromisseja. Kuten regiosentrisen

strategian ominaispiirteisiin kuuluu, pyrkii yritys myös laajentamaan ekspatriaattien näkemystä ja samalla vähentämään sopeutumisongelmia muutettaessa uuteen maahan.

Haastateltava D:n vastauksien perusteella, heidän yrityksensä toiminta puolestaan kuuluisi selkeästi polysentriseen strategiaan, jossa tytäryhtiöllä on erillinen paikalliseen tapaan sopiva strategia. Haastateltava D kertoo, että organisaation mentaliteetin mukaan jokaisella studiolla eli toimipisteellä on oma dna. Tämä tarkoittaa, että emoyhtiö ei yritä tehdä kaikista tytäryhtiöistä toiminnaltaan samanlaisia, koska se ei toimisi maiden ja ihmisten erilaisuuksien takia. Emoyhtiö tarjoaa työkaluja, mitä yritys voi tarvittaessa käyttää, mutta ei lähde sekoittamaan jo toimivia tapoja. Kuten polysentriseen strategiaan kuuluu, myös haastateltava D:n yritykselle on tärkeää ymmärtää erilaisten kulttuurien toimintatapoja ja auttaa myös työntekijöitä ymmärtämään toisiaan niiden kautta.

Haastateltava C:n yrityksen toiminta viittaisi jonkin verran etnosentiseen strategiaan, jossa kotimaan henkilöstöhallinnon toimet on todettu johtavan hyvin suoriin ja odotetaan, että ne voisivat johtaa samoihin tuloksiin myös toimipisteissä ulkomailla. Se myös mahdollistaa koko yrityksen yhtenäisen henkilöstöjohtamisen, joka ennaltaehkäisee haitallisia risiittoja, epätasapainoa ja epäjärjestyksiä. Kulttuurien moninaisuutta ei oteta erityisesti huomioon johtamisessa vaan toimitaan omalle kulttuurille ominaisten tapojen mukaan.

Haastateltava B:n yritys voisi toiminnallaan kuulua geosentriseen strategiaan, jossa painotetaan yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja yhtenäisiä henkilöstöjohtamisen toimia. Haastateltava B kertoo, että yritys haluaa antaa yhtenäisen työnantajamielikuvan kaikissa maissa, mikä tarkoittaa, että henkilöstöstrategia, prosessien suunnittelu ja toteutus ovat samat jokaisessa yrityksen toimipisteessä. Esimerkiksi työympäristö pidetään sisustukseltaan ja mahdollisuuksiltaan samanlaisina, työhyvinvointiin pyritään panostamaan tasapuolisesti ja pidetään yhtenäiset toimintatavat paikasta riippumatta. Työntekijöitä tuetaan samalla tavalla erilaisissa haasteissa ja pyritään tasa-arvoisuuteen kaikissa asioissa. Työtehtävät, työhön perehdytys, urakehityksen tukeminen, koulutukset, osaamisen kehittäminen ja henkilökuntaedut ovat samanlaisia joka maassa.

#### 4.3.2 Monikulttuurisuus työympäristössä

Monikulttuurisuus näkyy vahvasti kaikkien yritysten päivittäisessä toiminnassa ja kaikki yritykset ottavat kulttuurien monipuolisuuden huomioon. Esimerkiksi haastateltava A kertoo, että se näkyy vuorovaikutuksessa ja puhutussa kielessä, kulttuurien erilaisina suhtautumisena hierarkiaan ja sitä kautta käyttäytymiseen, kuten suomalaista kulttuuria kohteliaampana käytöksenä esimiehiä kohtaan. Haastateltava A kertoo, että työyhteisön monikulttuurisuus heijastuu myös keskusteluissa vapaa-ajasta, jotka liittyvät monesti matkustamiseen

sekä eksoottisiin ruokiin ja voi näkyä työntekijöiden etnisinä pukeutumisina juhlapyhien aikaan. Haastateltava C kertoo, että kulttuurien moninaisuus näkyy viestintä- ja käyttäytymistavoissa sekä hierarkkisuuteen suhtautumisessa. Hän mainitsee, että esimerkiksi Saksassa on konservatiivisemmat käyttäytymismallit eli jonkin verran pitää huomioida paikallista tapaa toimia. Erilaiset kulttuurit sekä muu moninaisuus, kuten ikä ja sukupuoli, näkyvät haastateltava D:n mukaan vahvasti ja yritys pyrkii ottamaan kaikkia mahdollisia eroavaisuuksia huomioon ja saada toimimaan työympäristössä. Haastateltava D korostaa, että mitä enemmän moninaisuutta heillä on sitä enemmän mahdollisuuksia ja näkökulmia se avaa, mikä auttaa päätöksenteossa ja projekteissa. Yrityksessä korostetaan yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuus kuuluu yrityksen strategiaan. Myös haastateltava B kertoo, että erilaiset kulttuurit ja tavat vaikuttavat yrityksen päivittäiseen toimintaan ja suunnitteluun. Hänen mukaansa esimiehiä ja työntekijöitä tuetaan henkilökohtaisesti tai tiimikohtaisesti ottaen huomioon erilaiset kulttuuritaustat ja mahdolliset ajatusmallit.

Haastateltavat A ja D kertovat, että yrityksen virallisena työkielenä on englanti, joten kaikki viestintä, ohjeet ja uutiset ovat englanniksi. Englannin kielestä on muodostunut maailman liiketoiminta kieli, mutta haastateltava A painottaa myös muiden kielten osaamisen tärkeyttä. Hän huomauttaa, että hoitaessa eri maiden henkilöstöhallintoa, kielitaidottomuus saattaa aiheuttaa hankaluuksia ja siten vie aikaa sekä rahaa. Tällaisessa tilanteessa helpottaa monikulttuurisuus omassa organisaatiossa, jolloin voidaan hyödyntää muiden työntekijöiden kieliosaamista ja verkostoja. Haastateltava A kertoo, että Pohjoismaissa työntekijöiden erilaiset tarpeet näkyvät esimerkiksi palautteenantamisessa. Ruotsissa ja Tanskassa työntekijät tarvitsevat kannustusta ja positiivista palautetta vaatimattomia suomalaisia enemmän, mutta eivät kuitenkaan niin paljon kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. Haastateltava A korostaa paikallisen kulttuurin tuntemusta asioidessa muiden maiden työntekijöiden kanssa, sillä muuten voi helposti syntyä kulttuurien yhteentörmäyksiä. Yrityksen monikulttuurista yhteisöllisyyttä ylläpidetään muun muassa joskus järjestettävillä yhteisillä kokoontumisilla, jolloin työntekijät usein valmistavat muiden kulttuurien perinneruokia tai paikallisia herkkuja, kertoo haastateltava A. Yhteisöllisyyteen onkin tärkeää panostaa monikulttuurisessa työympäristössä, sillä se edistää tehokkuutta ja henkilöstön työhyvinvointia.

Haastateltava C:n mukaan kulttuurit ovat osana yrityksen normaalia työpäivää. Työntekijät ovat tottuneet monikulttuuriseen työympäristöön ja eri maiden välisistä kulttuurieroista huolimatta yrityksessä toimitaan yhtenäisen organisaatiokulttuurin mukaan. Hän mainitsee, että maiden erilaiset kulttuurit vaikuttavat siihen, miten yrityksen toimintamalleja tulkitaan ja miten niitä sovelletaan eri maissa. Jossain koulutus- ja työympäristöissä ihmisille kehittyy kulttuuriosaamista tekemisen kautta ja haastateltava C:n mukaan etenkin It-alalla



työskentelevät ovat tottuneet monikulttuurisuuteen ja tulevat hyvin toimeen eri kulttuuri-taustaisten ihmisten kanssa.

Haastateltava B kertoo, että monikulttuurisuus vaatii kulttuuriosaamista koko työyhteisöltä ja siinä tarvitaan joskus ohjausta ja koulutusta, jolloin työntekijät oppivat muiden kulttuurien taustoista ja tapojen ymmärtämisestä sekä oppivat ottamaan niitä huomioon työskentelyssä. Suomeen muuttaville uusille työntekijöille opetetaan suomalaisesta kulttuurista ja tavoista. Monikulttuurillista yhteisöllisyyttä ylläpidetään tiimien illanvietoissa, joissa työntekijät jakavat asioita omista kulttuureistaan muiden kanssa ja näin lisäävät toisilleen kulttuuriosaamista. Kulttuurien ymmärtäminen ja oppiminen vuorovaikutuksen kautta lisää työntekijöiden kulttuuriälykkyyttä, mikä edistää työskentelytehokkuutta. Haastateltava B mainitsee, että kulttuurillista erilaisuutta ja tapoja osataan arvostaa yrityksessä ja jokainen saa olla siellä juuri sellainen kuin on. Hänen mukaansa monikulttuurisuus vaatii myös paljon johdolta, jotta se osataan hyödyntää eikä se käännyisi yrityksen rasitteeksi. Johtajan on mahdollistettava suvaitsevainen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä sekä osattava ylläpitää sitä. Haastateltava B korostaa:

*Jotta monikulttuurisuus olisi kilpailuetu ja siitä olisi liiketoiminnan kannalta hyötyä, johdon täytyy ymmärtää sen tarjoamat mahdollisuudet ja osata hyödyntää erilaista osaamista organisaation sisällä.*

Vastuun- ja roolienjako koetaan eri kulttuureissa eri tavalla ja haastateltava D kertoo, että heidän yrityksessään se otetaan huomioon työntekijöiden vapaaehtoisuutena ottaa vastuuta monista eri työtehtävistä. Hän kertoo, että yrityksen tapoihin kuuluu yrittäjäystyyppiinen suhtautuminen vastuualueisiin, jolloin jokainen saa ottaa niin paljon vastuuta kuin haluaa. Tämä tapa mahdollistaa sen, että työntekijät pääsevät kokeilemaan erilaisia asioita ja saavat sitä kautta vaihtelua työtehtäviin sekä käyttämään omia vahvuuksiaan hyväksi ja kehittämään itseään. Eri kulttuureissa koetaan vastuualueiden jakoa ja hierarkkisia rooleja eri tavalla, joten vapaaehtoisuuteen perustuvat vastuullisten työtehtävien hoitaminen onkin hyvä tapa tasapainotella erilaisten toiminta- ja ajatusmallien välillä.

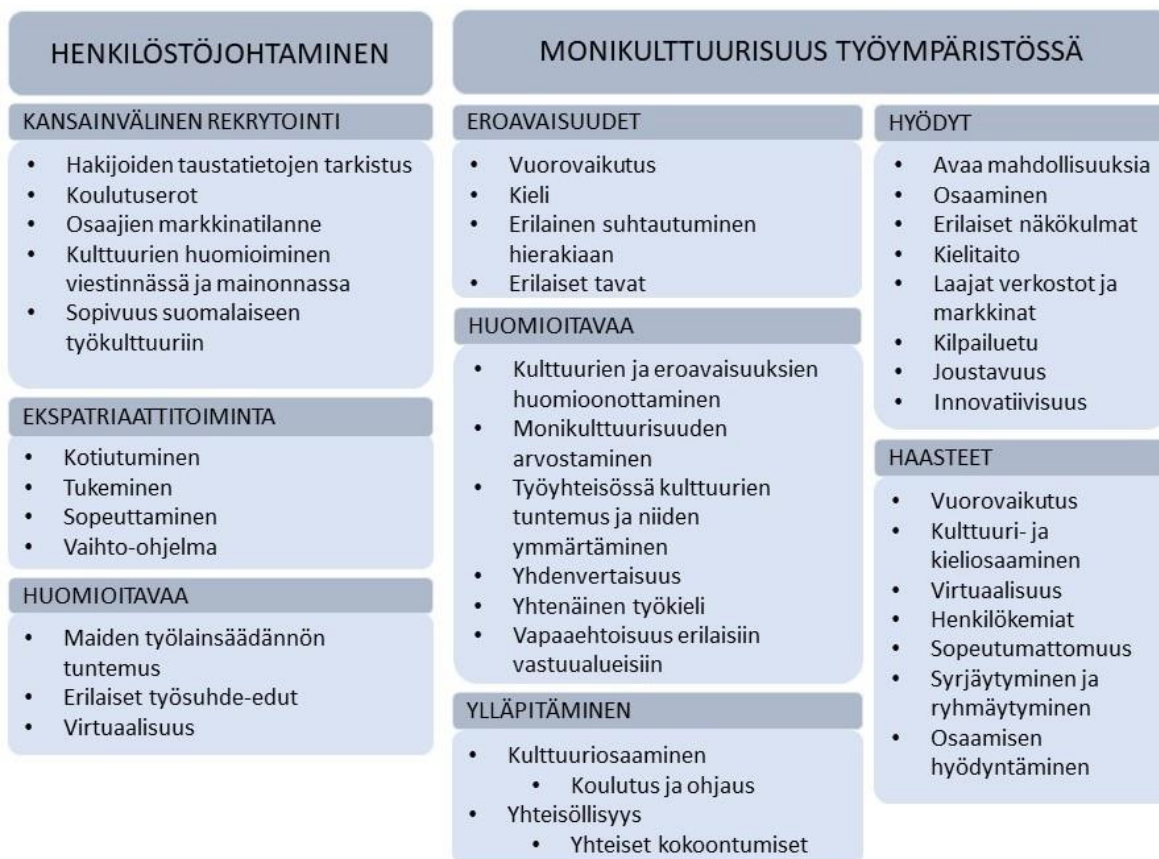
Monikulttuurisuuden tuomiin vahvuuksiin kuuluu ehdottomasti kielitaito sekä ammatillinen osaaminen, jotka auttavat kansainvälistymään, avaavat uusia markkinoita, tuovat kilpailuetua ja uusia asiakkaita sekä näkökulmia yritykseen. Haastateltava A mainitsee yhdeksi tärkeäksi vahvuudeksi työntekijöiden joustavuuden työmatkojen suhteen. Hän tarkentaa, että muualta muuttaneet työntekijät lähtevät mielellään myös muihin maihin, sillä yrityksen strategiaan kuuluu työntekijöiden lähettäminen ulkomaille avaamaan uutta toimipistettä, tukemaan sen alkuvaihetta ja tuomaan sinne kokemusta sekä yrityskulttuuria. Haastateltava B kertoo, että heidän yrityksessään monikulttuurisuuden luomiin mahdollisuuksiin

kuuluu yrityskulttuurin rikastuttaminen ja monimuotoisten tiimien luovemmat sekä innovatiivisemmat ratkaisut.

Haastateltavat yritykset toivat esiin monikulttuurisuuden haasteita, jotka voivat kääntyä jopa uhkiksi. Vastaajien mukaan haasteet liittyvät pääosin vuorovaikutukseen sekä kulttuuri- ja kieliosaamiseen. Haastateltava C:n mielestä virtuaalipainotteinen vuorovaikutus ja kulttuurien eri tavat tuottavat yritykselle haasteita viestinnässä, sillä virtuaalinen viestintä on paljon helpompi ymmärtää toisin kuin tarkoitettu. Hän mainitsee, että yleisesti ottaen viestintä on vain 10 % sanoja ja 90 % muuta tulkintaa. Työntekijöiden suomen kielen osaaminen on haastateltava A:n mukaan tärkeää, sillä vaikka he ovat kansainvälinen yritys, monet suomalaiset asiakasyritykset haluavat työskennellä suomen kielellä. Liiketoiminnan kannalta uhkana voi olla vieraskielisten työntekijöiden liikarekrytointi, jolloin kaikille ei riitä sopivia asiakasprojekteja. Haastateltava D kertoo, että henkilöstökemiat ja sopeutuminen suomalaiseen kulttuuriin saattaa olla haastavaa. Yrityksessä henkilökemioita tai muita ongelmia ratkaistaan muun muassa tekemällä erilaisia työpajoja, joissa ongelmia selvitetään yhdessä ihmisten kanssa. Uhka sopeutumattomuudesta suomalaiseen työympäristöön nousi esille myös haastateltava A:n haastattelussa. Työyhteisön ulkopuolelle jättyminen tai ryhmäytyminen saattaa olla monikulttuurisuuden uhka, jota ennaltaehkäistään yhteisöllisyyden luomisella ja sen ylläpitämisellä. Haastateltava B:n mukaan haasteellista on eri taustojen tuoman osaamisen hyödyntäminen ja monikulttuurisuusosaamisen varmistaminen yrityksessä. Kulttuuriosaaminen on jokaisen omalla vastuulla ja siihen on oltava motivaatiota sekä halua kehittyä kulttuuriälykkääksi työntekijäksi. Ilman kulttuuriosaamista voi työntekijöiden välille syntyä jopa konflikteja, joita selvitetään kulttuuritaustoja huomioon ottaen ja työntekijöitä ohjataan ymmärtämään toisiaan paremmin.

#### 4.3.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia siihen, miten henkilöstöhallinto on organisoitu kansainvälisessä yrityksessä ja miten se käytännössä toimii. Haastateltavilta kysyttiin miten kansainvälisyys heidän mielestään vaikuttaa henkilöstöhallintoon ja jokainen yritys vastasi, että kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa on otettava huomioon paljon erilaisia asioita verrattuna ainoastaan kotimaassa toimittaessa. Tärkeimmiksi jokainen heistä mainitsi lakisääteisten asioiden huomioimisen, joka on erilaista eri maissa.



Kuvio 11. Tutkimustulosten yhteenveto

Yritysten monikulttuurisuutta selvitettiin kysymällä yrityksiltä, miten monikulttuurisuus näkyy heidän yrityksissään ja miten se vaikuttaa jokapäiväisiin toimiin henkilöstöhallinnossa. Haluttiin myös selvittää millaisia vahvuuksia, mahdollisuuksia, haasteita ja uhkia monikulttuurisuus tuo yritykseen ja miten ne käyvät ilmi. Haastateltavat vastasivat monipuolisesti kysymyksiin vahvistaen teoriasta saatua pohjaa tutkimukselle. Tutkimuksessa selvisi, että monikulttuurisuus tuo paljon mahdollisuuksia organisaatiolle, mutta se tuo myös haasteita henkilöstöhallintoon. Varautumalla haasteisiin ja ennakoimalla uhkia, kulttuurien runsaus työympäristössä avaa paljon mahdollisuuksia ja vahvistaa liiketoimintaa.

#### 4.4 Kehittämistyökalu kansainväliseen yritykseen monikulttuurisen työympäristön johtamiseen

Tutkimustuloksia analysoidessa tutkimuksesta ilmeni kehityskohteita, jotka antoivat idean kehittämistyökaluun (kuviokuva 12) avuksi henkilöstöjohtamiseen. Kehittämistyökalu perustuu tutkimuksen teoriasta, haastatteluista ja havainnoista saatuihin tietoihin. Sen tarkoituksena on auttaa henkilöstöjohtajia kehittämään ja ylläpitämään toimivaa monikulttuurista työympäristöä sekä ottaa huomioon tärkeitä asioita kansainvälisessä toiminnassa. Se antaa ideoita siihen mitä asioita kannattaa pohdiskella, kun työympäristö koostuu monista eri

kulttuureista ja yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla. Työkalu on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen, jotka käsittelevät yritykseen hyötyjä ja etuja tuovia asioita. Osat on nimetty aiheittain: tavoitteet, roolit, vuorovaikutus, kulttuurit, tietämys ja kotouttamisstrategia. Aiheet haarautuvat niitä selittäviksi ala-aiheiksi, joita avataan niihin liittyvien kysymysten avulla. Kehittämistyökalun aiheet ja kysymykset ovat tarpeeksi avoimia antaen mahdollisuuden moniulotteiseen kehitykseen. Kysymykset helpottavat ymmärtämään aiheiden merkitystä työyhteisössä ja erilaisissa yrityksen toimissa.

### **Tavoitteet**

Yrityksen tavoitteet vaikuttavat monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointiin ja tehtävissä onnistumiseen. Sitoutuminen ja yhteisöllisyys vaikuttavat työntekijöiden tehokkaaseen työskentelyyn, henkilöstön ja johdon väliseen luottamuksen muodostumiseen, työpaikan ilmapiiriin ja lojaaliuteen yritystä kohtaan. Työpaikan yhteisöllisyys estää ryhmäytymistä ja edistää työyhteisön tehoa. Henkilöstön osallistuminen tavoitteiden suunnitteluun lisää tavoitteiden merkityksen ymmärtämistä. Työntekijöitä on myös tärkeää motivoida heidän kehityksensä kannalta, esimerkiksi kulttuuriosaamisessa ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä.

### **Roolit**

Roolien, työryhmien ja vastuun suunnitelmallinen jakaminen ennaltaehkäisee ryhmäytymistä ja konflikteja sekä mahdollistaa tasapainoisen monikulttuurisen työyhteisön. Monissa kulttuureissa selkeä roolijako luo osalle työntekijöistä turvallisuuden tunteen ja ylläpitää työskentelymotivaatiota. Osalle työntekijöistä vastuunjako saattaa tuntua epämiellyttävältä ja sen vuoksi vapaaehtoisuutta vastuualueiden ottamisessa tulisi harkita. Työntekijöiden kannustaminen oma-aloitteisuuteen erilaisten vastuualueiden ja työtehtävien suhteen edistää monipuolisuutta ja lisää vastuunottamista, pitää heitä motivoituneina ja kehittymishaluisina.

### **Vuorovaikutus**

Toimiva ja selkeä vuorovaikutus ennaltaehkäisee konflikteja työympäristössä, jossa voi helposti syntyä väärinymmärryksiä kulttuurien eroavaisuuksien takia. Selkeillä vuorovaikutus ja tasa-arvoisuutta edistävillä säännöillä, jotka ottavat kaikkia kulttuureja huomioon, luodaan toimiva ja avoin ilmapiiri. Luottamuksen luominen työntekijöiden ja johdon välille on tärkeää, koska se edistää tervettä sidettä työnantajaan. Kommunikoinnin tärkeyttä ei voi korostaa liikaa monikulttuurisessa työympäristössä, sillä yhteinen ymmärrys ja kommunikointi ovat onnistuneen työskentelyn ja toiminnan ydin.



Kuvio 12. Kehittämistyökalu kansainväliseen yritykseen monikulttuurisen työympäristön johtamiseen

### Kulttuurit

Monikulttuurinen työyhteisö luo mahdollisuuksia ja tehostaa yrityksen toimintaa. Jokainen työyhteisö on erilainen ja vaatii erilaisia lähestymistapoja, joten on hyvä pohtia, miten siihen voidaan luoda yhteinen kulttuuri ja yhteiset toimintatavat, jotta siitä saa toimivan ja tehokkaan. Yrityksen yhteisten kulttuurin ja toimintatapojen onnistunut luominen edistää

työyhteisön luovaa ongelmanratkaisukykyä ja synnyttää uudenlaisia prosesseja avaten paljon erilaisia mahdollisuuksia. Kulttuuriälykkyys on myös tärkeä osa kansainvälistä toimintaa monikulttuurisessa työympäristössä ja se kehittyy nimenomaan kokemuksen ja erilaisista tilanteista oppimisen kautta. Kulttuuriälykkääksi voi kehittyä vain, jos työntekijä tai johtaja on motivoitunut, avoin ja on aidosti kiinnostunut kulttuureista ja vuorovaikutuksesta eri kulttuureista tulevien kanssa. Monikulttuurisuuden avulla voidaan saavuttaa erilaisia liiketoiminnallisia tavoitteita, jos sitä osataan hyödyntää oikein. Monikulttuurisuus avaa paljon mahdollisuuksia, joten työntekijöiden monipuolinen osaaminen on hyvä kohdistaa ja ohjata haluttuun suuntaan.

### **Tietämys**

Työlainsäädännöt vaihtelevat maittain ja on hyvä olla perillä kansainvälisistä henkilöstöhallinnon toimista, joihin vaikuttavat lait ja asetukset. Lakisäätteisiä asioita ovat muun muassa kaikki palkkoihin liittyvät asiat, irtisanomisajat, työajat, työsopimukset, lomapäivät, työolot, etuudet, terveydenhoito, työturvallisuus, eläkeiät, äitiys- ja isyyslomat sekä lastenhoitomahdollisuudet. Nämä asiat vaikuttavat varsinkin henkilöstön suunnitteluun ja hankintaan, joista on hyvä olla perillä rekrytoidessa työntekijöitä.

Kielitaito yhdistetään sekä monipuoliseen kommunikointiin että kulttuurien syvempään ymmärrykseen. Kansainvälisten yritysten työskentelykielenä on yleensä englanti ja monikulttuurisuus tuo organisaatioon laajan kieliosaamisen. Kieliosaaminen laajentaa yrityksen toimintamahdollisuuksia ja rekrytointi voidaan kohdistaa muun osaamisen lisäksi kielitaitoon kansainvälistymistä ja asiakaslähtöisyyttä ajatellen.

Kulttuurien tuntemus ja eroavaisuuksien ymmärtäminen tukee johtajan osaamista johtaa monikulttuurista yritystä. Se voi olla haastavaa, joten siihen avuksi tulisi miettiä ymmärrystä edistäviä ratkaisuja. Varsinkin suurissa työyhteisöissä olisi hyvä olla kulttuurillinen vastuhenkilö, joka on erikoistunut monikulttuurisuuden asiantuntijaksi. Tällaista asiantuntijaerikoistumiskoulutusta voidaan tarjota henkilöstöjohtajalle tai hankkia ulkopuolinen asiantuntija pitämään erilaisia koulutuksia henkilöstölle.

### **Kotouttamisstrategia**

Kotouttaminen ennaltaehkäisee kulttuurishokkia ja nopeuttaa työntekijän integroitumista yritykseen. Se koostuu seitsemästä eri asiasta, jotka ovat tärkeitä huomioida ulkomaantyöntekijän saapuessa yritykseen tai hänen lähtiessä ulkomaille. Asunto käsittää kaikki asumiseen liittyvät asiat, kuten asunnon hoitamisen työntekijälle ja siihen liittyvien asioiden tukemisen. Jos työntekijällä on puoliso tai perhettä, on myös heidät huomioitava strategian suunnittelussa ja järjestää esimerkiksi lapselle koulunkäyntimahdollisuus.

Terveysthuollon järjestäminen ja siitä informointi tulee olla työntekijälle selkeää ja työntekijällä tulee olla turvallinen olo uudessa kotimaassaan. Paikallisen kulttuurin opettaminen voi olla tarpeellista, jos koetaan, että kulttuurierot ovat hyvin eriäviä. Paikalliset lait vaikuttavat siihen mitä on otettava huomioon esimerkiksi työntekijän palkoissa, veroissa, työluvuissa yms. ja niistä on hyödyllistä kertoa työntekijälle, jos ne vaikuttavat hänen asu-miseensa tai työskentelynsä uudessa maassa. Vertaistuki on työntekijälle tärkeää muuttaessa uuteen maahan ja opeteltaessa uusiin tapoihin ja kulttuureihin. Monesti kansainvälisissä yrityksissä löytyykin paljon ekspatriaatteja, joista on toisilleen tukea. Huolella suunniteltu strategia on hyödyksi niin yritykselle kuin työntekijällekin.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

#### **Miten henkilöstöhallinto on organisoitu ja miten se käytännössä toimii kansainvälisessä yrityksessä?**

Kansainvälisissä yrityksissä on monia tapoja organisoida henkilöstöhallintoa. Tähän vaikuttavat yrityksen organisaatiolliset strategiat ja linjaukset, liiketoimintaympäristö, institutiot sekä kulttuuri kuten kuviossa 2 on kerrottu. Tutkimuksessa voitiin havaita, että nämä tekijät vaikuttivat kansainvälisen henkilöstöhallinnon toimiin ja käytäntöihin monimutkaisten niitä kaikissa yrityksissä. Tutkimus vahvisti teoriassa esitetyn Viitalan (2014) pohdintaa siitä, että kansainvälisessä toiminnassa on otettava huomioon mitkä yrityksen henkilöstöasiat hoidetaan samalla tavalla kaikissa yrityksen toimivissa maissa, missä asioissa sallitaan paikalliset käytännöt, mitä henkilöstöä koskevia asioita hajautetaan ja mitä keskitetään, mitä asioita hoidetaan yrityksen omin voimin ja mitä ostetaan ulkopuolelta.

#### **Miten kansainvälisyys vaikuttaa henkilöstöhallintoon?**

Kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessa tärkeimmät huomioonotettavat asiat ovat institutionaalisia eroja, joista haastateltavat mainitsivat tärkeimmäksi huomioonotettavaksi asiaksi eri maiden työlainsäädännöt. Henkilöstöhallinnon käytännöistä henkilöstösuunnittelu ja hankinta on selkeästi haastavin toimi, joka mainittiin kansainvälisessä toiminnassa. Kuten myös Tayb (2005, 31) kertoo, rekrytointi on hyvin erilaista joka maassa, sillä erilaiset yhteiskunnalliset ja sisäiset organisaatiolliset tekijät, kuten maiden erilaiset koulutusjärjestelmät, vaikuttavat siihen. Jokaisella yrityksellä on oma strategia siihen, miltä alueilta työntekijöitä rekrytoidaan. Yrityksen ikä, kansainvälistymisen taso ja tulevaisuuden tarpeet vaikuttavat rekrytointiin paljon, koska pitää tietää kuinka paljon ja millaista osaamista yritykseen tarvitaan. Nämä seikat tulivat myös esille teoriassa, jossa Vance & Paik:n (2006, 109, 142) mukaan ulkomaisia työmarkkinoita on hyvä seurata, että pysytään tietoisena globaalista kilpailusta. Kansainvälisen työvoiman moninaisuus koetaan suurena etuna yrityksissä, sillä se tuo osaamiseen tietoa ja kokemusta sekä innovatiivista ongelmanratkaisutaitoa, kuten myös Cavusgil (2017, 496) mainitsee.

Tutkimuksessa nousee esille kielten osaamisen tärkeys kansainvälisessä toiminnassa. Kielitaito on kilpailuetu yrityksen toimintamaita, yrityksen kumppaneita ja asiakkaita ajatellen. Monikulttuurisuus tuo myös runsaasti kielitaitoa yrityksiin ja edesauttaa monipuolisesti yrityksen eri toimia, kuten asiakaspalvelua, markkinointia, rekrytointia, kommunikointia ja verkostoitumista. Kuten teoriaosuudessa kerrotaan Broawaeynsin (2015, 343–344) ja



Neeleyn (2016, 103–105) mukaan, englannin kielen taito on välttämättömyys työskennellessä kansainvälisessä yrityksessä, koska siitä tullut globaali kommunikointikieli.

Ekspatriaattitoiminta ja työntekijöiden sopeuttaminen mainitaan lähes jokaisessa yrityksessä tärkeinä huomioitavina asioina. Työntekijöitä kannustetaan lähtemään ulkomaille vaihtoon muihin yrityksen toimipisteisiin ja siihen tarjotaan paljon tukea. Toiminnan avulla saadaan jaettava yrityksen omaa sisäistä kulttuuria toimipisteiden välillä. Ekspatriaattien sopeuttaminen yrityksiin on oma strategiansa monessa yrityksessä ja siihen panostetaan paljon. Kuten Cavusgil ym. (2017, 496) mainitsevat, ekspatriaattien ja paikallisten työntekijöiden johtaminen yhdessä voi olla haastavaa. Ilman strategiaa, ulkomaan työntekijät voivat kokea kulttuurishokin, joka laskee työntekijän työtehokkuutta yrityksessä ja vähentää kalliiden rekrytointien arvoa. Tutkimuksessa havaittiin, että yritykset ovat mukana globaalissa kehityksessä ja avoimia maailmanlaajuiselle työvoiman jakautumiselle.

Tutkimuksessa ilmenee, että yrityksissä on erilaisia henkilöstöjohtamisen strategioita, joihin vaikuttavat kulttuuriset ja institutionaaliset erot maiden välillä. Yrityksissä erilaiset käytännöt, järjestelmät ja rakenteet vaikuttavat strategian toteuttamiseen. Kuten Cavusgil ym. (2017, 496) mainitsevat, ilmeni myös tutkimuksessa, että kansainvälisen henkilöstöjohtamisen strateginen tavoite on valita sopivat työntekijät kotimaan, isäntämaan tai kolmannen maan kansalaisista, kehittää globaaleja johtajia, sekä valita ja palkata ekspatriaatteja. Teoriassa esitettyjä neljää strategiaa: etnosentristä, polysentristä, regiosentristä ja geosentristä johtamistyyliä haluttiin vertailla tutkittuihin yrityksiin ja pohdiskella niitä hypoteettisesti strategioiden ymmärtämisen kannalta. Vertailussa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä, mutta strategioista paljastui myös paljon asioita, jotka eivät ole ajan tasalla ja ovat hieman suppeita ajatusmalleiltaan.

### **Miten monikulttuurisuus näkyy organisaatiossa ja henkilöstöhallinnossa?**

Kulttuuriulottuvuuksia tutkittaessa ja vertailtaessa niitä haastatteluihin, nousi niistä esille vahvimmin valtaetäisyys sekä yksilökeskeisyys ja yhteisöllisyys, sillä ne vaikuttavat hierarkkisuuteen suhtautumiseen ja asenteisiin työpaikalla. Kulttuuritaustoihin liittyvät hierarkkiset asenteet näkyvät selkeästi työntekijöiden käyttäytymisen kautta. Tutkimuksessa ilmenee, että yrityksissä yksilökeskeisyys liittyy enemmänkin työntekijöiden persoonallisuuden kuin kulttuureihin, sillä kaikki yritykset panostavat henkilöstöjohtamisessa nimenomaan yhteisöllisyyteen, yhdessä toimimiseen ja tasavertaisuuteen. Myös Adler ja Gundersen (2008, 28) korostavat työpaikan yhteisöllisyyttä, joka auttaa työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin pykimisessä, työyhteisön hyvinvoinnin tavoittelussa sekä saavuttamaan yhteenkuuluvuuden tunteen.

Tehokas monikulttuurinen strategia on kulttuurillinen synergia, joka näkyy yrityksessä tehokkaana työskentelynä, innovatiivisina ongelmanratkaisuina ja uudenlaisten toimintatapojen syntyminenä. Tutkimuksessa selvisi, että onnistuneen kulttuurillisen synergian haasteina ovat suuret eri kulttuurien määrät, sillä erilaisten kulttuurien yhdistäminen toimimaan yhdessä on monimutkaista ja tarvitsee henkilöstöjohtajilta laajaa kulttuuriälykkyyttä. Strategian tarkoituksena on lisätä eri kulttuurien toivottuja vaikutteita yrityksen toimintaan, mutta kuitenkin ennaltaehkäisten mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. (Harris 2004, 361–362; Mäkilouko 2003, 85–89; Thomas 2017, 123–124.) Kulttuurillisen synergian strategian vivahteita näkyi kaikissa yrityksissä, sillä kaikki yritykset huomioivat kulttuureja ja ovat luoneet yhtenäisiä tapoja toimia. Synerginen strategia hyödyntää monikulttuurisen työympäristön monipuolisesti. Tutkimuksessa ilmeni, että henkilöstöjohtajat ovat kulttuuriälykkäitä kokemuksiansa ja kulttuurierojen ymmärtämisen ansiosta. Perehtyminen maiden eri järjestelmiin, rakenteisiin ja kulttuuriin viittaavat kulttuuriälykkyyteen. Myös kulttuuriälykkyyden avulla saadaan ennaltaehkäistä ryhmäytymistä ja konflikteja, sillä erilaiset toimintatavat ja kommunikointitavat saattavat aiheuttaa eri kulttuurien yhteentörmäyksiä, kuten myös Earley & Mosakowski (2016, 1–3) ja Livermore ym. (2015, 65–67) kertovat.

### **Millaisia vahvuuksia, haasteita, mahdollisuuksia ja uhkia monikulttuurisuus tuo yritykseen?**

Tutkimuksen mukaan monikulttuurisuuden tuoma vahvuus yritykseen on sen tuoma monipuolinen osaaminen ja kielitaito. Monikulttuurisuus työyhteisössä tuo myös Lahden (2008, 11–12) mukaan lisäarvoa yrityksen osaamiseen ja toimintaan sekä avaa paljon uusia mahdollisuuksia. Haastatteluissa tuli ilmi, että kulttuurien runsaus laajentaa yrityksen verkostoja, nopeuttaa reagointia muutoksiin sekä tuo monipuolisuutta ja luovuutta ajatteluun. Monikulttuurisuuden haasteina yrityksissä koetaan konfliktit, ryhmäytyminen, syrjäytyminen ja epätoivottu kilpailu, joista selviytyminen riippuu paljon johtamistyylistä. Myös monikulttuurisuuden tuomien positiivisten vaikutusten lisääminen on kiinni johtajasta. (Shapiro ym. 2005, 5; Lahti 2008, 22.) Tutkimuksessa monikulttuurisuutta ei koeta negatiivisena eikä yrityksissä ilmene siitä johtuvaa epätoivottua toimintaa. Hyvä henkilöstöjohtaminen on ennaltaehkäissyt näitä asioita ja haasteista selvittää yhteisten keskustelujen avulla, selkeällä kommunikoinnilla ja avoimuudella. Vuorovaikutustaitoihin haasteita tuovat erilaiset kulttuurit, kommunikointitavat ja puhuttu kieli. Henkilöstön välinen luottamus ja yhteisöllisyys koetaan työympäristöissä tärkeiksi.

### **Tulosten johtopäätös**

Tutkimuksen tavoitteena oli ottaa selvää, mitä kansainvälinen henkilöstöhallinto on ja kuinka sitä johdetaan monikulttuurisessa työympäristössä. Tutkimuksesta ilmenee, että

henkilöstöhallinnon toimet ja käytännöt ovat monimutkaisempia ja haastavampia kansainvälisessä toiminnassa. Tutkimuksessa selvisi, miten yritykset panostavat monikulttuurisuuteen saadakseen siitä mahdollisimman paljon hyötyä yrityksen toimintaa ajatellen. Yritykset ovat tietoisia kulttuurieroista ja arvostavat sekä tukevat monikulttuurisuutta työpäikällä. Tutkimus antoi paljon tietoa ja ymmärrystä henkilöstöjohtamisen kansainvälisistä toiminnoista sekä monikulttuurisuudesta ja sen johtamisesta.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta tehdessä tulee luotettavuuden arviointia tehdä koko tutkimusprosessin ajan. Kuten Vilka (2015) kertoo, tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Tutkimuksen luotettavuutta voivat heikentää monet satunnaisvirheet, mutta kuten Vilka (2015) mainitsee, ei virheillä ole kovin suurta vaikutusta tutkimuksen tavoitteisiin, kunhan niihin osataan ottaa kantaa. Tutkimuksen satunnaisvirheitä saattaa tulla esille esimerkiksi siinä, miten tutkimukseen osallistuneet haastateltavat vastaavat kysymyksiin. Siihen voi vaikuttaa tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ja kuinka haastateltavat ovat nähneet asian. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 15, 27.)

Tulosten luotettavuuteen vaikuttivat erilaiset haastattelumenetelmät, haastattelun kulku, haastateltavan oma kiinnostus aiheesta ja millainen yhteys saatiin luotua haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutus saattoi vaikuttaa vastauksiin, koska kasvokkain suoritettujen haastattelujen antoivat mahdollisuuden luoda katsekontaktin ja tarkkailla eleitä. Näin saatiin luotua parempi yhteys haastateltavaan ja oli helpompaa laajentaa kysymyksiä teemahaastattelurungon ympärille. Tosin kasvokkain suoritettussa haastattelussa haastattelijan olemus ja käyttäytyminen voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, jos hän kokee haastattelijan esimerkiksi ärsyttäväksi. Haastattelumuodoista puhelinhaastattelu ei ole paras tapa saada tarpeeksi kattavia vastauksia kuuluvuus ja yhteysongelmien takia. Sähköpostilla saatu haastattelu yllätti vastausten laajuudellaan ja monipuolisuudellaan, sillä sähköpostivastaukset saattavat helposti jäädä liian lyhkäisiksi laadullisissa tutkimuksissa. Myös tarkennuksia pystyi saamaan jälkikäteen lisäkysymyksien avulla.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että haastateltavilla oli erilainen tausta esimerkiksi työkokemuksessa ja koulutuksessa mikä taas heijastui siihen millainen kokemus heillä oli monikulttuurisuudesta ja kansainvälisyydestä. Luotettavuutta paransi raporttion tekstien lähettäminen haastateltaville tarkistettavaksi ja annettiin heille mahdollisuus korjata tekstiä, jos jokin asia vielä kaipasi täsmennystä. Luotettavuutta kuitenkin kyseenalaisti haastateltavien mielipiteiden muuttuminen tekstien tarkistamisen jälkeen,

mutta se saattoi johtua väärinkäsityksestä haastattelutilanteessa. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut tutkimuksen lopputulokseen oleellisesti.

Luotettavuutta paransi se, että yritykset valittiin samalta toimialalta, ne olivat saman kokoisia henkilöstömäärältään ja tarpeeksi monikulttuurisia eli työntekijöistä vähintään 5 % oli ulkomailta. Yrityksistä tehtiin paljon taustatutkimusta, että saatiin varmasti sopivat tutkimuskohteet haastatteluille. Haastattelujen jälkeen litterointi oli hyvä tehdä heti, kun ne olivat vielä tuoreessa muistissa. Luotettavuutta paransi myös se, että tutkimuksen analysoimisessa haastatteluvastauksia kategorisoitiin teemoittain ja näin saatiin tarkat yhtenäiset muistiinpanot ja käytännöt. Parityönä toteutettu tutkimus lisäsi tutkimuksen onnistumista, koska se antoi mahdollisuuden peilata ajatuksia sekä kyseenalaistaa ja pohtia syvällisemmin tutkimuksen aikana havaittuja asioita. Sujuva tiimityöskentely ja opinnoista saadut taidot auttoivat onnistuneeseen tulokseen pääsemiseen.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimusta tehdessä heräsi paljon jatkotutkimusideoita. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ja monikulttuurinen työympäristö ovat kaksi suurta kokonaisuutta aiheina, jotka antavat mahdollisuuden jatkaa tutkimuksia lähes loputtomiin. Tätä tutkimusta voisi laajentaa selvittämällä, kuinka henkilöstöhallinnon toimet ja käytännöt sekä monikulttuurisuuden huomioonottaminen muuttuvat, kun tutkittaisiin isompia ja kansainvälisempiä yrityksiä. Tämän jatkotutkimuksen haasteena voisi olla yritysten monimutkaisempi organisaatiokerke ja laajempi toiminta ulkomailla, joka voisi vaikeuttaa tutkimuksen suorittamista. Tätä voisi kuitenkin edesauttaa, jos tutkimuksen tekijä olisi yrityksen toiminnassa mukana ja näin pääsisi tutkimaan organisaation toimintaa.

Tutkimustulokset muuttuisivat oletettavasti, jos vastaava tutkimus tehtäisiin eri aloja vertaillen. Esimerkiksi It-, palvelu- ja tuotantoalojen erilaiset käytännöt eroavat toisistaan ja olisi mielenkiintoista nähdä, miten näiden alojen henkilöstöhallinto ja monikulttuurisuuden huomioiminen ilmenevät alan yrityksissä. Tutkimus veisi kuitenkin huomattavan paljon aikaa sen laajuuden takia, mutta voisi olla sopiva tutkimusaihe tehdä se ryhmänä.

Johtajan eri kulttuuritaustojen vaikutusta henkilöstöjohtamiseen olisi myös oleellista tutkia. Millainen yrityksen henkilöstöhallinto olisi, jos sitä johtaisi kulttuuritaustaltaan esimerkiksi kiinalainen tai ruotsalainen johtaja ja miten se vaikuttaa eri toimiin kansainvälisessä yrityksessä. Haasteena tällaisessa tutkimuksessa olisi eri kulttuureista olevien henkilöstöjohtajien löytäminen ja tarpeeksi kattavan otannan saaminen tutkimukseen.

Tutkimusta tehdessä heräsi myös pohdintaa, miten kansainvälisten ja monikulttuuristen organisaatioiden virtuaalisuus vaikuttaa työskentelyyn ja kommunikointiin työyhteisöissä.

Tässä tutkimuksessa selvisi, että yksi virtuaaliorganisaation haasteista on väärinymmärrykset viestinnässä. Virtuaalisuuden vaikutusten hyötyjen ja haittojen selvittäminen ja kehittäminen olisi ajankohtaista ja hyödyllistä monelle yritykselle, sillä teknologian kehittyessä virtuaalisuus kommunikoinnissa lisääntyy.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia miten henkilöstöhallinto tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja millainen arvo sillä tulee olemaan kansainvälisessä yrityksessä. Olisi myös kiinnostavaa selvittää, mitkä ovat henkilöstöjohtajien valttikortit kilpailtaessa alan työpaikoista. Tutkimuksesta selviäisi mahdolliset ja todennäköiset henkilöstöhallinnon muutokset, mutta tulevaisuudentutkiminen on oma tiedonalansa ja sen ymmärtäminen on haaste jo itsessään.

## 6 YHTEENVETO

Nykypäivänä maailmankansalaisuus yleistyy, sillä ihmiset eivät ole enää sitoutuneita omaan maahan ja kulttuuriin. Ihmiset muuttavat helpommin toiseen maahan työn ja uusien mahdollisuuksien perässä. Henkilöstöhallinnon merkitys osana yrityksen liiketoimintaa kasvaa ja kansainvälisiä osaajia tarvitaan yhä enemmän. Monikulttuurisuus työympäristöissä lisääntyy ja kulttuurien ymmärtäminen on tärkeä osa elämää ja työyhteisöjä. Työntekijöiden ja johtajien kulttuuriälykkyyden kehitykseen panostetaan työyhteisön tehokkuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta ajatellen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa henkilöstöjohtamisesta ja kehittää monikulttuurisuusosaamista kansainvälisissä yrityksissä. Tavoitteena oli ottaa selvää kansainvälisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja kuinka monikulttuurista työympäristöä johdetaan. Teoreettisessa osuudessa kuvattiin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen toimia ja käytäntöjä sekä johtamistyyliä eli strategioita. Siihen löytyi kansainvälisiä lähteitä ja aiempia tutkimuksia. Henkilöstöhallinnon historiaa oli mielenkiintoista selvittää ja se antoi perspektiiviä ja pohjaa ymmärtää aihetta. Monikulttuurisuutta työympäristössä tutkittiin myös erilaisten kansainvälisten teosten ja tutkimusten avulla. Kulttuurien eri ulottuvuuksista löydettiin monipuolista tietoa, mikä antoi hyvän lähtökohdan tutkia ja ymmärtää monikulttuurisuutta työympäristössä.

Tutkimuksen empiiristä osuutta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan teoriasta saatujen löydöksen pohjalta ja niiden myötä selvisivät myös tutkimuskohteet ja teemahaastattelupohja. Haastattelut olivat antoisia ja antoivat mahdollisuuden tutustua yritysten toimintaan sekä verkostoitumaan alalle. Tuloksia analysoidessa haastatteluiden vastaukset ja teoria tukivat hyvin toisiaan, eikä niiden väliltä ilmennyt suuria eroja, mikä vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen positiivisesti. Tutkimuksesta saatiin monia ajatuksia jatkotutkimusaiheista, joita olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tulokset kertoivat henkilöstöjohtamisen ja -käytäntöjen olevan monimutkaisempia työskenneltäessä kansainvälisillä markkinoilla. Erityisesti niissä on otettava huomioon erilaiset maakohtaiset työlainsäädännöt, rekrytoinnin monimutkaisuus, ekspatriaatioiminta ja monipuolisen kielitaidon osaaminen. Monikulttuurisuus kansainvälisissä yrityksissä on yleistymässä ja johtopäätöksenä todettiin, että monikulttuurisuuden tuomia mahdollisuuksia yritykseen arvostetaan ja niitä tulisi kehittää. Tutkimuksen tuloksista syntyi innovatiivinen idea kehittämistyökaluun, jolla halutaan auttaa henkilöstöjohtajia monikulttuurisen työympäristön ja kansainvälisen toiminnan kehittämisessä ja ylläpitämisessä.

## LÄHTEET

- Adler, N. J. & Gundersen, A. 2008. International dimensions of organizational behavior. 5. painos. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonça, M. 2014. Organizations and management in cross-cultural context. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. 2008. The Oxford handbook of human resource management. Oxford: Oxford University Press.
- Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. C. 2016. Managing Multicultural Teams. Teoksessa: HBR's 10 must reads on managing across cultures. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Browaeys, M. 2015. Understanding cross-cultural management. 3. painos. Harlow: Pearson.
- Caligiuri, P. M. & Stroh, L. K. 1995. Multinational corporation management strategies and international human resources practices: Bringing IHRM to the bottom line. The International Journal of Human Resource Management, 6(3), pp. 494-507 [viitattu 27.11.2018]. Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/aa73/1f998ff2ec0450322fff49fda97bbf2d926a.pdf>
- Cavusgil, S. T., Knight, G. & Riesenber, J. 2017. International business: The new realities. 4. painos. Global edition. Boston: Pearson.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. 2016. Cultural Intelligence. Teoksessa: HBR's 10 must reads on managing across cultures. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Harris, P. R. 2004. European leadership in cultural synergy. European Business Review, Bradford vol 16(iss. 4), pp. 358-380 [viitattu 21.11.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/225420349/fulltext/876014A4C794CD7PQ/1?accountid=16407>
- Hofstede, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. painos. Thousand Oaks (Calif.): Sage.
- Hofstede Insight. 2018. Country Comparison [viitattu 29.10.2018]. Saatavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>

Hofstede, G., Minkov, M. & Hofstede, G. J. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3. painos. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G. 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context [viitattu 22.10.2018]. Saatavissa: <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1014&context=orpc>

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Verkkojulkaisu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro. [viitattu 13.11.2018]. Saatavissa: [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GADBBXJTFF#kohta:MONIKULTTUURI-NEN\(\(20\)TY\(\(d6\)EL\(\(c4\)M\(\(c4\)\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Hyv\(\(e4\)ksi\(\(20\)ihmi-selle,\(\(20\)hyv\(\(e4\)ksi\(\(20\)bisnekselle\(\(20](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/GADBBXJTFF#kohta:MONIKULTTUURI-NEN((20)TY((d6)EL((c4)M((c4)((20)((2013)((20)Hyv((e4)ksi((20)ihmi-selle,((20)hyv((e4)ksi((20)bisnekselle((20)

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Lehtipuu, U. 2010. Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiassa ja Amerikassa. Helsinki: WSOYpro.

Livermore, D. Ang, S. & Van Dyne, L. 2015. Leading with Cultural Intelligence. AMACOM. [viitattu 24.11.2018]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=1964260&query=>

Mayrhofer, W. & Brewster, C. 1996. In praise of ethnocentricity: Expatriate policies in European multinationals. *International Executive*, 38(6), pp. 749-778. [viitattu 28.11.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/232044798/fulltextPDF/38A8DACAEB6E4CF3PQ/1?accountid=16407>

Mäkilouko, M. 2003. Multicultural leadership: Strategies for improved performance. Helsinki: Multikustannus.

Neeley, T. 2016. Managing Multicultural Teams. Teoksessa: HBR's 10 must reads on managing across cultures. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. 2. painos. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 2.1.2019]. Saatavissa: [https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1148986/mod\\_resource/content/1/kvali%20MOT.pdf](https://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/1148986/mod_resource/content/1/kvali%20MOT.pdf)

Salvatore, P., Weitzman, A. & Halem, D. 2005. How the Law Changed HR [viitattu 30.10.2018]. *HR Magazine*.

Saatavissa: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0550thhowlaw.aspx>



- Shapiro, D. L., Von Glinow, M. A. Y. & Cheng, J. L. C. 2005. *Managing Multinational Teams: Global Perspectives*. Burlington: Elsevier [viitattu 14.11.2018]. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=166775&site=ehost-live>
- Tayeb, M. H. 2005. *International human resource management: A multinational company perspective*. New York: Oxford University Press Inc.
- Thomas, D. C. I. 2017. *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in the Global Village*. 3. painos. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers. [viitattu 21.11.2018]. Saatavissa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEzNTYwMTZfX0FOO?sid=5b31cc21-2a9b-4b05-8216-f3f126c3b063@sdv-v-sessmgr05&vid=0&format=EB&rid=1>
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2012. *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. 3. uudistettu painos. London: Nicholas Brealey.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vance, C. M. & Paik, Y. 2006. *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. Armonk: M. E. Sharpe, Inc.
- Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä e-kirja*. [4. p.]. Helsinki: Edita.
- Vilkka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Zheng, C. 2016. *International Human Resource Management: Trends, Practices and Future Directions*. Hauppauge, New York: Nova Science Publishers, Inc.

## LIITTEET

### Liite 1 Saatekirje

Hei,

Teemme opinnäytetyötä ja tutkimme kansainvälistä henkilöstöhallintoa monikulttuurisessa työympäristössä. Yrityksenne voisi sopia hyvin tutkimukseemme, jos yrityksessänne työskentelee tarpeeksi työntekijöitä eri kulttuureista. Toivoisimme, että ainakin 5 % työntekijöistä tulisi muualta kuin Suomesta. Osallistumalla tutkimukseen auttaisitte lisäämään tietoutta alati kasvavasta ja kehittyvästä monikulttuurisesta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Haluaisimme haastatella yrityksenne henkilöstövastaavaa ja saada vastauksia yrityksenne henkilöstötoimintaan koskeviin kysymyksiin.

Haastattelun vastauksia voidaan käyttää tutkimuksessa myös anonymisti, jos tarve vaatii, koska tutkimus julkaistaan Theseus.fi nettisivuilla. Haluaisimme toteuttaa haastattelun mieluiten tapaamalla, mutta myös Skype-, puhelinhaastattelu tai vastaaminen sähköpostitse kysymyksiimme onnistuu.

Toivomme, että innostuisitte osallistumaan tutkimukseemme ja teiltä liikenisi hetki vastamaan kysymyksiimme.

Ilmoittaisitteko meille mahdollisimman pian, jos tutkimusyhteistyö sopii teille ja miten sen voimme toteuttaa.

Ystävällisin terveisin,

Anna Pitko ja Olga Verguiles

Lahden ammattikorkeakoulu

---

Hello,

We are doing a bachelor's thesis and researching international human resource management in a multicultural work environment. Your company could suit well with our research if your company employs enough workers from different cultures. We would like at least 5% of employees to come from outside Finland. Your participation would help increase the awareness of ever-growing and evolving multicultural and international business.

We would like to interview the HR Manager of your company in Finland and get answers about your company's human resources activities. Interview answers can also be used anonymously in the survey if needed, because thesis is going to be published at theseus.fi. We would like to make the interview preferably by meeting, but also by skype, phone interview or answering the questions by email is fine.

We hope you would be enthusiastic taking part in our research and be able to share a moment to answer our questions. Please let us know as soon as possible if the research collaboration is right for you and how can we implement it.

With kindest regards,

Anna Pitko & Olga Verguiles

Lahti University of Applied Sciences

## Liite 2 Kehittämistyökalu kansainväliseen yritykseen monikulttuurisen työympäristön johtamiseen

KEHITTÄMISTYÖKALU KANSAINVÄLISEEN YRITYKSEEN MONIKULTTUURISEN TYÖYMPÄRISTÖN JOHTAMISEEN					
<b>Tavoitteet</b>					
Tukee työyhteisön onnistumista ja hyvinvointia					
<input type="checkbox"/>	Sitoutuminen	Miten työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen ja työtehtäviin?			
<input type="checkbox"/>	Yhteisöllisyys	Millaiset tavoitteet parantavat yhteisöllisyyttä?			
<input type="checkbox"/>	Ymmärrys	Miten työntekijä saadaan osallistumaan tavoitteiden suunnitteluun ja ymmärtämään tavoitteiden merkitystä?			
<input type="checkbox"/>	Motivaatio	Miten saadaan työntekijät kehittymään ja kiinnostumaan?			
<b>Roolit</b>					
Roolien jako ennaltaehkäisee ryhmäytymistä ja konflikteja					
<input type="checkbox"/>	Työryhmät	Millaisiin työryhmiin ja rooleihin työntekijät on hyvä jakaa?			
<input type="checkbox"/>	Vastuualueet	Kenelle ja miten vastuut jaetaan? Miten eri kulttuureista tulevat suhtautuvat siihen?			
<input type="checkbox"/>	Vapaaehtoiset roolit ja vastuut	Miten vapaaehtoisuuteen voidaan kannustaa, jotta ne edistäisivät monipuolisuutta työtehtävissä?			
<b>Vuorovaikutus</b>					
Ennaltaehkäisee konflikteja					
<input type="checkbox"/>	Säännöt	Millaiset säännöt ottavat kaikkia kulttuurien arvoja, normeja ja soveliaisuksia huomioon?			
<input type="checkbox"/>	Luottamus	Miten voidaan luoda ja ylläpitää luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä?			
<input type="checkbox"/>	Kommunikointi	Miten kommunikoinnista saadaan selkeä ja yhteneväinen, että päästään yhteisymmärrykseen?			
<b>Kulttuurit</b>					
Monikulttuurinen työyhteisö luo mahdollisuuksia ja tehostaa yrityksen toimintaa					
<input type="checkbox"/>	Yhteisen kulttuurin luominen	Miten erilaiset kulttuurit yhdistetään? Miten saadaan luotua tehokkaita yhteisiä toimintatapoja?			
<input type="checkbox"/>	Kulttuuriälykyys	Miten työntekijöiden kulttuuriälykyyttä kehitetään oppimisen ja kokemusten avulla?			
<input type="checkbox"/>	Monikulttuurinen strategia	Miten yritys voisi hyödyntää monikulttuurisuutta strategisesti?			
<b>Tietämys</b>					
Yleistietämys parantaa johtajan pätevyyttä toimia kansainvälisessä organisaatiossa					
<input type="checkbox"/>	Työlainsäädäntö	Miten eri lait vaikuttavat eri maissa HR-toimiin?			
<input type="checkbox"/>	Kielitaito	Millaista kielitaitoa yrityksestä löytyy? Mistä kielistä yrityksen toiminta hyötyisi?			
<input type="checkbox"/>	Kulttuurit	Miten parantaa kulttuurituntemusta ja ymmärtää eroavaisuuksia?			
<input type="checkbox"/>	Kulttuurillinen vastuhenkilö	Tarvitaanko yritykseen henkilö, joka on vastuussa henkilöstön kulttuuriosaamisesta ja kulttuuriälykyyden kehityksestä?			
<b>Kotouttamisstrategia</b>					
Ennaltaehkäisee kulttuurishokkia ja nopeuttaa työntekijän integroitumista yritykseen					
<input type="checkbox"/>	Asunto	<input type="checkbox"/>	Terveystenhoito	<input type="checkbox"/>	Paikalliset lait
<input type="checkbox"/>	Puolison ja perheen huomioiminen	<input type="checkbox"/>	Turvallisuus	<input type="checkbox"/>	Vertaistuki
		<input type="checkbox"/>	Paikallisen kulttuurin opettaminen		