

**Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet  
hajautetussa organisaatiossa**

**Case: InCase Oy**

Natnael Danssa

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014

Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Natnael Danssa</p>	<p><b>Aloitusvuosi</b> <b>2003</b></p>
<p><b>Opinnäytetyön otsikko</b> Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet hajautetussa organisaatiossa – Case: InCase Oy</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 69 + 3</p>
<p><b>Opettajat ja ohjaajat</b> Johan Dromberg</p>	
<p>Opinnäytetyö toteutettiin InCase Oy:n (InCase) toimeksiannosta. Tavoitteena oli rakentaa kehitysehdotelmia, jonka avulla InCasen delivery-osasto voi sekä kehittää että tehostaa henkilöstöjohtamistaan. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkittiin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen sekä hajautetun organisaation johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä teorioita. Tutkimuksessa haettiin vastausta seuraaviin tutkimusongelmiin: miten InCasen delivery-osaston henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen ja kuinka henkilöstöjohtamista voidaan kehittää osastolla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena menetelmänä, jossa hyödynnettiin survey- eli haastattelututkimusta. Toimeksiantaja oli rajannut kohdejoukon delivery-osastolla työskenteleviin työntekijöihin, joita oli viisi henkilöä. Tiedon kerääminen tehtiin laadullisena, koska tutkittava ryhmä oli pieni ja kohdejoukosta haluttiin uutta laadullista informaatiota. Tutkimusaineiston keruu ja käsittely toteutettiin Google Forms -verkkokyselyllä, koska haastattelu kasvotusten ei ollut mahdollista maantieteellisistä syistä. Tutkimustulokset edustivat koko delivery-osaston mielipiteitä, sillä vastausprosentti oli 100. Tutkimustulosten mukaan henkilöstö koki haasteiksi puutteellisen perehdytyksen, kommunikointiongelmia, kulttuurieroista johtuvat poikkeavat työskentelytavat, puutteelliset henkilöstötoiminnot ja matalan palkan työmäärään nähden.</p> <p>Tulosten perusteella tärkeimmiksi kehityskohteiksi InCaselle määriteltiin tarve luoda malli perehdytykseen, joka olisi järjestelmällistä ja jonka käytännöt olisivat yhdenmukaisia ja selkeitä. Esimiehen tai hänen valtuuttamansa henkilön tulisi olla vastuussa perehdyttämisestä. Työ perehdyttämisen selkiyttämiseksi olisi hyvä aloittaa perehdytysoppaan luonnilla, sillä se on edullista ja nopeaa. Oppaasta hyötyisivät sekä perehdyttäjä että perehdytettävä. Yhteiset toimintamallit, avoin kommunikaatio ja luottamus voivat ratkaista kommunikaatio-ongelmia. InCasessa tulisi rakentaa yrityskulttuuri, joka toimii kansainvälisesti. Yrityksellä on myös tarve palkata tai valtuuttaa henkilö, joka vastaisi henkilöstöasioista. Palkkamallin ja tavoitteiden tulisi olla työntekijöiden tiedossa, ja johdon pitäisi toteuttaa palkitseminen niiden perusteella.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> kansainvälinen toiminta, henkilöstöresurssit, johtaminen, organisaatio, haastattelututkimus</p>	

Degree Programme in Business Management

<p><b>Author</b> Natnael Danssa</p>	<p><b>Year of entry</b> 2003</p>
<p><b>The title of thesis</b> The challenges of International Human Resource Management in a Decentralized Organization – Case: InCase Ltd</p>	<p><b>Number of pages</b> 69 + 3</p>
<p><b>Advisors</b> Johan Dromberg</p>	
<p>This bachelor's thesis was done as an assignment for InCase Ltd (InCase). The objective was to make a development proposal, which would help the company's delivery department to improve and enhance their human resource management. To achieve the objective of the thesis, theories related to international human resource management and decentralized organization were studied. The research problems were as follows: how InCase delivery department personnel experience human resource management and how human resource management could be improved within the department.</p> <p>The study was a survey research and it was carried out by using qualitative method. InCase had confined the sample to the employees in the delivery department, which consisted of five persons. The collection of the data was done by using a qualitative method, because the examinee cluster was small and new qualitative information from the sample was wanted. The data was collected by means of a questionnaire. The questionnaires were sent out via Google Forms, because face-to-face interviews were not possible, due to geographical factors. The results of the research applied to the entire delivery department, for the reply percentage was 100.</p> <p>The challenges the personnel experienced were lack of company orientations, communication problems, different working methods due to different cultural backgrounds, insufficient human resource functions and low salary, considering the amount of work.</p> <p>The most important aim for improvement for InCase is to create a company orientation that is systematic, practical, consistent and clear. The manager, or someone else who is appointed, should be responsible for the company orientation process. It would be good to begin by creating an orientation guide which is inexpensive and fast to produce. The orientation guide would benefit the new employee and the person who is responsible for the company orientation. Also by creating an operating model, open communication and trust the communication problems could be solved. InCase needs to create a corporate culture that works in different cultures. There is a need to hire or authorize someone who is responsible for the human resources function. What the salary consists of and the goals should be known by employees, and recompensing should be based on them.</p>	
<p><b>Keywords</b> international human resource management, decentralized organization, survey research</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	2
1.2	Opinnäytetyöprosessin aikataulutus ja vaiheet .....	3
1.3	Tutkimuksen viitekehys .....	3
1.4	Työn rakenne .....	6
1.5	Aikaisemmat tutkimukset .....	7
1.6	Toimeksiantaja .....	8
2	Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen .....	9
2.1	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä .....	9
2.2	Henkilöstö voimavarana ja sen johtaminen .....	10
2.3	Henkilöstöjohtaminen ja eri kulttuurit .....	17
2.4	Kansainvälisen yrityksen henkilöstön rekrytointi .....	21
2.5	Kansainvälisen yrityksen henkilöstön kehittäminen .....	24
2.6	Kansainvälisen yrityksen henkilöstön palkitseminen .....	29
2.7	Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen suorituksen arviointi .....	33
3	Hajautettu organisaatio .....	36
3.1	Hajautetun organisaation haasteet .....	38
3.2	Hajautetun organisaation toimintaedellytykset .....	40
4	Tutkimusmenetelmät .....	43
4.1	Tutkimusaineiston keruu ja käsittely .....	46
4.2	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	46
4.3	Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet .....	47
4.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	48
5	Tutkimustulokset .....	51
5.1	Esimiehen näkemys yrityksen toiminnasta .....	51
5.2	Taustatietojen tulokset .....	53
5.3	Avointen kysymysten tulokset .....	54
5.4	Teemat .....	56
6	Johtopäätökset .....	62
6.1	Tutkimustulosten tulkinta .....	62
6.2	Henkilökohtainen oppiminen .....	66
	Lähteet .....	70
	Liitteet .....	73
	Liite 1. Kyselylomakerunko .....	73

# 1 Johdanto

Voimistuva globaali kilpailu edellyttää yrityksiltä sopeutumista koko ajan vaihtuviin kilpailutilanteisiin ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Yritysten lisääntyvä resurssien hajautus asettaa uusia vaatimuksia myös johtamiselle. Tämän vuoksi yritykset ovat joutuneet muuttamaan vanhoja organisaatiomallejaan, totuttuja työskentelykäytäntöjään ja johtamistapojaan. Ylikansallisen yrityksen johtaminen asettaa johdon sosiaaliselle, viestinnälliselle ja ennen kaikkea kulttuuriselle osaamiselle uusia vaatimuksia. (Berger & Partner, Simon, Bauer, Kaivola 1996, 9–10.)

Hajautettu organisaatio on vastaus globalisaation haasteeseen, sillä teknologia on mahdollistanut mobiilistyön ja muiden etätyön muotojen kautta joustavamman työskentelytavan. Kustannussyistä ja työvoiman niukkuudesta on seurannut se, että yritykset ovat sekä hajauttaneet että ulkoistaneet toimintojaan. Hajautettu organisaatio tarkoittaa ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden hyväksi eri toimipisteissä. Muutos pois perinteisistä toimintamalleista ja tavoista asettaa myös haasteita organisaation toiminnalle, sillä se vaatii riittävää paneutumista hajautuneen toiminnan johtamiseen. Hajautuneen kokonaisuuden olennaiset piirteet tulevat parhaiten esille tiimeissä ja projekteissa. Työskentely eri aikoina ja työntekijöiden moninaisuus, kuten erilaiset kulttuurit ja kielelliset taustat, määrittelevät hajautuneisuuden lisäksi hajautetun organisaation. Yritysten laajentaessa toimintaansa yli kansallisten rajojen hajallaan työskentely mahdollistaa työn täydentämisen yli aikavyöhykkeiden. (Vartiainen, Kokko, Hakonen 2004, 9–39.)

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten InCase Oy:n (InCase) delivery-osasto kokee henkilöstön johtamisen. Tutkimus toteutetaan InCasen toimeksiantona. Koska InCasen henkilöstö koostuu monikulttuurisesta työyhteisöstä, on tarve saada selville, mitkä ovat kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet hajautetussa organisaatiossa. Tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja haastattelemalla InCasen henkilöstöä saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön tavoite on rakentaa ehdotelma, jonka avulla InCase voi sekä kehittää että muokata henkilöstöjohtamistaan saavuttaakseen asettamansa toiminnalliset tavoitteet. Tutkimustulosten perusteella pyritään määrittelemään kehitysehdotuksia InCasen johdolle.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa ehdotelma, jonka avulla InCasen delivery-osasto voi sekä kehittää että tehostaa henkilöstöjohtamistaan ja hyödyntää henkilöstövoimavarojaan saavuttaakseen toiminnalliset tavoitteensa. InCasen delivery-osaston henkilöstö työskentelee viidessä eri maassa ja koostuu kuudesta eri kansalaisuudesta. Monikansallisuus asettaa erilaisia haasteita henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyössä tutkitaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja hajautetun organisaation teorioita, jotka on esitelty tarkemmin työn teoreettisessa viitekehyksessä.

Opinnäytetyön tarkoitus on vastata sen asettamiin kysymyksiin henkilöstöjohtamisen haasteista. Monikansallisessa yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu, miten sen työntekijät kokevat henkilöstöjohtamisen InCasessa. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää, miten delivery-osaston henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen: mitkä ovat sen haasteet, vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimustulosten pohjalta määritellään konkreettisia ratkaisu- ja parannusehdotuksia InCasen johtoryhmälle.

Tutkimusongelma on määritelty InCasen todellisten tarpeiden mukaan, ja se on jaettu kahteen eri osaan. Toisessa selvitetään, miten delivery-osasto kokee henkilöstöjohtamisen ja toisessa miten henkilöstöjohtamista voidaan kehittää osastolla.

1. Miten delivery-osaston henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen?
  - a. Mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet?
  - b. Mitä kaivataan tai mitä puuttuu?
  - c. Miten kulttuurierot näkyvät/vaikuttavat työssä?
  
2. Kuinka henkilöstöjohtamista voidaan kehittää osastolla?
  - a. Mitä henkilöstöjohtamiselta odotetaan?
  - b. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarpeet?

## **1.2 Opinnäytetyöprosessin aikataulut ja vaiheet**

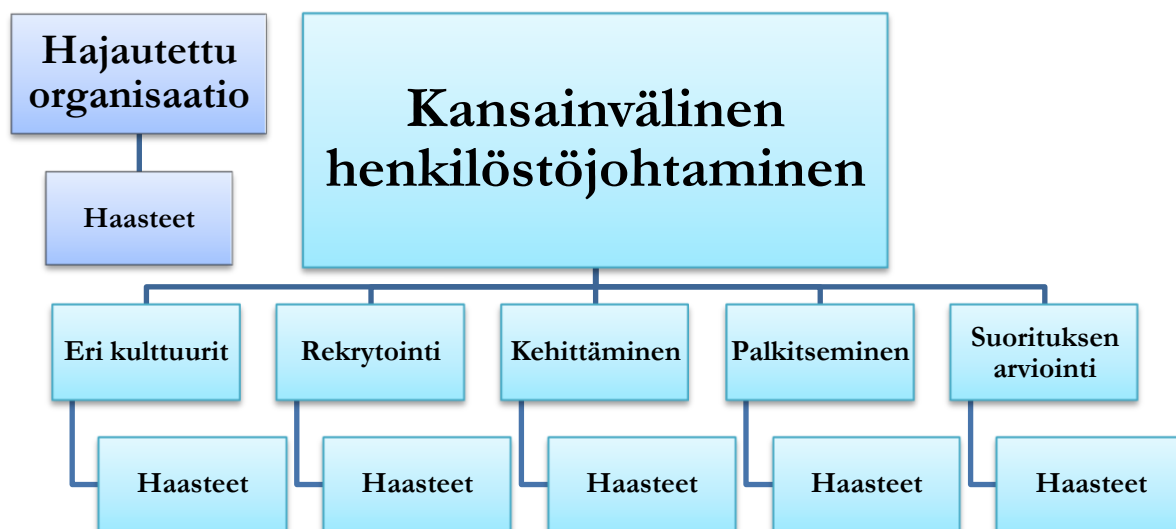
Opinnäytetyöprosessin oli tarkoitus kestää koko kevään 2011, ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi toukokuun loppuun mennessä. Maaliskuun loppupuolella pidin ensimmäisen seminaarin ja huhtikuussa toisen aikataulun mukaan. Kolmatta seminaaria varten minulla olisi pitänyt olla jo tulokset, mutta niitä ei voinut hankkia ennen kuin opinnäytetyön teoriaosuus olisi valmis.

Kesäkuussa 2014 palasin uudestaan opinnäytetyön pariin, ja tavoitteena oli saada työ valmiiksi syyskuun loppuun mennessä. Suunnitelmana oli kirjoittaa teoriaosuus valmiiksi kesäkuussa 2014 ja rakentaa kyselylomakerunko. Heinäkuussa 2014 oli tarkoitus lähettää kyselylomake ja analysoida kyselylomakkeen vastauksia. Elokuussa oli tarkoitus kirjoittaa pohdinta ja johtopäätökset ja syyskuussa pitää kolmas seminaari, jonka jälkeen oli tarkoitus tehdä mahdolliset korjaukset ja kirjoittaa opinnäytetyö valmiiksi. Viimeinen takaraja työn valmiiksi saamiselle oli vuoden loppuun mennessä, jos en ole pysynyt aikataulussa.

## **1.3 Tutkimuksen viitekehys**

Teoreettisen viitekehysten tarkoitus on ohjata empiiristä työtä yhdistäen teoreettisen ja empiirisen osan ehjäksi kokonaisuudeksi (Heikkilä 2008, 26).

Henkilöstöjohtamista, henkilöstöhallintoa ja hajautettua organisaatiota käsittelevää kirjallisuutta tutkimalla on valittu teoria, jota käytetään sekä kansainvälisessä henkilöstövoimavarajohtamisessa että hajautetussa organisaatiossa. Tutkimusongelman perusteella on luotu tutkimuksen viitekehys. Tämän tutkimuksen viitekehys on esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on ensin määritellä mitä henkilöstöjohtaminen on ja mitä sen tehtäviin kuuluu. Tavoitteena on myös määritellä, kuinka henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu ja laajenee silloin, kun kyseessä on kansainvälinen yritys.

Tutkimusongelman perusteella määritetyt aihealueet keskittyvät kuviossa 1 esiteltyyn viiteen osa-alueeseen. Jokaista osa-aluetta käsitellään omana kokonaisuutenaan peilaten kansainvälisen henkilöstöjohtamisen teoriaan. Osa-alueet ovat eri kulttuurit, rekrytointi, kehittäminen, palkitseminen, suorituksen arviointi ja hajautettu organisaatio.

### **Rekrytointi**

Rekrytointia tutkitaan opinnäytetyössä delivery-osaston henkilöstön muodostumisen näkökulmasta. Valitun näkökulman myötä saadaan selville, millä perustein delivery-osaston työntekijät on palkattu nykyisiin tehtäviinsä. Rekrytointia käsittelevissä osioissa tuodaan esille myös rekrytoinnin haasteita kansainvälisessä yrityksessä.



## **Kehittäminen**

Henkilöstön kehittämistä tutkitaan eri kansallisuuksista koostuvan henkilöstön näkökulmasta. Mitkä ovat monikansallisen henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen haasteita? Miten kansainvälisessä yrityksessä huomioidaan yksilön tarpeet?

## **Palkitseminen**

Palkitsemista tutkitaan opinnäytetyössä monikansallisen henkilöstön näkökulmasta. Eri maissa palkitsemisen keinot on määritelty laissa, ja ne poikkeavat toisistaan verrattain paljon. Teoriaosiossa tuodaan esille palkkausperiaatteita kansainvälisessä yrityksessä sekä niihin liittyviä haasteita.

## **Suorituksen arviointi**

Suorituksen arviointia tutkitaan eri kulttuurien näkökulmasta. Eri kulttuureissa työkäytännöt, arvot ja kommunikointitavat poikkeavat toisistaan. Työssä selvitetään, minkälaisia osatekijöitä tulee ottaa huomioon työntekijöiden työtehtävistä suoriutumisen arviointeja suunnitellessa sekä minkälaisia haasteita se luo henkilöstöjohtamiselle.

## **Hajautettu organisaatio**

Hajautettua organisaatiota tutkitaan monikansallisen henkilöstön näkökulmasta. Tutkin, miksi hajautettu organisaatio on muodostettu ja mitä hajautunut työskentely on. Työssä selvitetään, mitkä ovat tekijät, jotka tulee ottaa huomioon hajautetussa organisaatiossa, ja mitä haasteita se luo henkilöstöjohtamiselle.

## **Tutkimuksen rajaus**

Teoriat, kuten kansainväliset yhteistyöt, henkilöstöpolitiikka, fuusiot, ulkomaankomennus ja kansainväliset työjärjestöt, on jätetty pois, sillä ne eivät ole relevantteja tutkimusongelman ja kysymyksien kannalta. InCasessa fuusiot eivät ole

ajankohtaisia. Ulkomaankomennus on rajattu pois, koska InCasessa henkilöstö on palkattu kohdemaasta. InCase on ulkoistanut palkkahallinnon ja siihen liittyvät palvelut, joten sen vuoksi työjärjestöt on jätetty pois.

#### **1.4 Työn rakenne**

Kappaleessa kaksi määritellään, mitä tarkoitetaan kansainvälisellä henkilöstövoimavarojen johtamisella ja mitä siihen kuuluu. Kappaleessa kaksi on tarkoitus määritellä henkilöstöjohtamisen käsite ja se, kuinka sen toimenkuva laajenee yrityksen toimiessa kansainvälisesti. Kappaleessa kaksi on seitsemän alakappaletta, joissa on avattu tarkemmin henkilöstöjohtamisen tehtävät.

Kappaleessa kolme määritellään, mitä hajautettu organisaatio tarkoittaa käsitteenä ja mitä haasteita se tuo johtamiseen. Tämän jälkeen määritetään, kuinka hajautetun organisaation toimenkuva laajenee, kun kyseessä on kansainvälinen yritys. Kappaleessa kolme on kaksi alakappaletta, joissa käsitellään hajautetun organisaation haasteita ja toimintaedellytyksiä.

Kappaleessa neljä käsitellään tutkimukseen liittyvät tutkimusmenetelmät ja käydään läpi tutkimuksen eri toteutusvaiheet. Kappaleessa määritellään, miten tutkimusmenetelmien valinta ja tutkimusaineiston keruu on tehty. Kappaleessa on neljä alakappaletta, joissa käsitellään myös tutkimuksen vahvuudet, heikkoudet, reliabiliteetti ja validiteetti.

Kappaleessa viisi esitellään ja analysoidaan tutkimuksen tulokset. Taustatietojen tulokset ja avointen kysymysten tulokset on jaettu eri alakappaleiksi. Vastausten perusteella nousi esiin teemoja, joista on tehty myös oma erillinen alakappaleensa. Teemat on valittu sen perusteella, että suurimman osan tai kaikkien vastaajien vastauksissa ilmeni samanlaisia ongelmakohtia.

Kappaleessa kuusi on johtopäätökset ja pohdintaa. Johtopäätöksissä käsitellään se, mihin tutkimuksella pyrittiin ja miten tutkimuksessa onnistuttiin ratkaisemaan ongelmat. Kappaleessa käsitellään myös, miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää ja jatkotoimenpiteet.

## 1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Yhä useamman yrityksen menestyminen riippuu siitä, onko niiden käytössä riittävästi huipputaiteista. Hyvistä työntekijöistä on monilla aloilla pulaa, minkä vuoksi henkilöstön hankkimiseen, sitouttamiseen ja kehittämiseen joudutaan käyttämään yhä enemmän rahaa ja resursseja (Viitala 2007). Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto ovat yrityksessä strategisesti tärkeitä, ja siksi niitä on tutkittu paljon. Henkilöstöjohtamisesta löytyy lukematon määrä sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia.

Henkilöstöjohtaminen ja sen tarpeet ovat muovautuneet tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkimusten myötä on todettu, että perinteisen henkilöstöjohtamisen rinnalle on syntynyt uudeksi erityisalueeksi kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen (international human resource management). Taylor, Beechler ja Napier (1996) ovat määritelleet käsitteen sisällön näin: niiden toimenpiteiden, toimintojen prosessien muodostuma kokonaisuus, joiden avulla muodostetaan, kehitetään ja valitaan kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavaroja. (Viitala 2007, 286.)

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamista käsittelevä kirjallisuus lähestyy asiaa kahdesta päänäkökulmasta. Ensimmäinen lähestymistapa on kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjä erittelevä ja kuvaileva. Toisessa tarkastellaan erilaisten henkilöstökäytäntöjen soveltuvuutta eri maissa ja kulttuureissa. (Viitala 2007, 286.)

Hajautettu organisaatio on käsitteenä uusi, ja siitä löytyy jonkin verran sekä kotimaista että ulkomaalaista kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia. Varsin yleisesti kirjallisuudessa puhutaan vaihtoehtoisin käsittein, kuten virtuaalityö, e-työ (electronic work) ja mobiilityö (mobile work). Tavanomaisimmin puhutaan kuitenkin etätyöstä. Hajautetussa organisaatiossa tiimi ja projektin jäsenet toimivat useilla paikkakunnilla ja usein monissa maissa. Hajautettu organisaatio muodostuu määräaikaista tai pysyvistä työntekijöistä, jotka työskentelevät yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteen

saavuttamiseksi eri paikoissa hyödyntäen tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 9.)

Valitut teoriat ja tutkimustulokset ovat riippuvaisia jokaisen yrityksen omasta tilanteesta. Aikaisemmat tutkimukset ja niiden luomat teoriat ovat sovellettavissa tähän tutkimukseen. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä, sillä jokaisen yrityksen yrityskulttuuri vaikuttaa sen henkilöstöön ja johtamismenetelmään vahvasti.

## **1.6 Toimeksiantaja**

InCase on kansainvälinen IT-alan konsultointi- ja koulutusyritys, joka perustettiin Tanskassa vuonna 1996. Yrityksellä on toimipisteet Tanskassa, Suomessa, Hollannissa, Belgiassa ja Englannissa, ja sen palveluksessa työskentelee vakituisesti 21 henkilöä. InCase tekee myös tiiviisti yhteistyötä yli 120 kansainvälisen partnerin kanssa yli 20 maassa. (Marttinen, S. 16.6.2014.)

InCasen tavoitteena on auttaa yrityksiä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttamaan strategiset tavoitteet. InCasen suurimpia vahvuuksia ovat sen henkilöstön vahva kokemus ja osaaminen eri aloilta, mikä luo mahdollisuuden tarjota, suunnitella ja toteuttaa innovatiivisia ja luotettavia ratkaisuja asiakkailleen. (Marttinen, S. 16.6.2014.)

Tutkimus tehdään InCasen delivery-osastolle, joka koostuu viidestä eri maassa työskentelevästä työntekijästä. Delivery-osaston työntekijät ovat vastuussa myytyjen koulutusten ja konsultointien toteuttamisesta, mihin kuuluvat specialistin ja teknikon kanssa aikataulun, sisällön ja logistiikan suunnittelu sekä läpivienti. Työntekijät ovat vastuussa koko toteuttamisprosessista aina tilauksesta koulutuksen päättymiseen saakka. Tähän kuuluvat mm. myös mahdollisten reklamaatioiden hoito ja jatkokoulutusten suunnittelu yhdessä myyjien ja asiakkaiden kanssa. Delivery-osaston työntekijät myös emännöivät InCasen tiloissa järjestettävät koulutukset, konsultoinnit sekä muut mahdolliset tilaisuudet. (Marttinen, S. 16.6.2014.)

## **2 Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Tässä kappaleessa määritellään, mitä tarkoitetaan kansainvälisellä henkilöstövoimavarojen johtamisella ja mitä siihen kuuluu.

### **2.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen käsitteenä**

Kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla yritys varmistaa henkilöstöressurssiensa mahdollisimman tehokkaan käyttämisen. Näitä toimintoja ovat mm. henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, työsuorituksen arviointi, valmennus ja henkilöstön kehittäminen. Edellä mainittujen toimintojen avulla yritys voi saavuttaa sille asetetut toiminnalliset tavoitteet. Mainittujen toimintojen ohella on kuitenkin otettava huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet sekä ympäristön heille asettamat vaatimukset. (Dowling, Randall & Welch 2008, 2; Kauhanen 1993, 17; Heinonen & Järvinen 1997, 13.)

Henkilöstöjohtaminen mahdollistaa sen, että työntekijä ja työnantaja pääsevät yhteisymmärrykseen työsopimuksen ehdoista. Työsopimus turvaa sen, että molemmat osapuolet ymmärtävät työtehtävän ja pääsevät yksimielisyyteen työtehtävän toteuttamisesta. Tämä toteutuu parhaiten silloin, kun työnantaja tuo selkeästi esille, mitä työnantaja odottaa työntekijältään. Näin työntekijällä on paremmat mahdollisuudet päästä työnantajan asettamiin tavoitteisiin. (Sädevirta 1994, 29.)

Lainsäädäntö edellyttää, että jokaisessa organisaatiossa tulee ainakin yhden henkilön vastata henkilöstöasioista. Henkilöstöhallinnon vastuualueet laajenevat yrityksen kasvaessa ja kansainvälistyessä. Samalla henkilöstöhallinnon hoitaminen ja hallitseminen tulevat vaikeammiksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 65.)

### **Kansainvälinen henkilöstöhallinnon johtaminen ja sen ominaispiirteet**

Liiketoiminnan kansainvälisyys vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yritys johtaa henkilöstöään. Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen (international human resource management) on kehittynyt omaksi erityisalueekseen, josta on tehty

henkilöstöjohtamisen tutkimuksia ja kirjallisuutta. Taylor, Beechler ja Napiet (1996) ovat määrittäneet käsitteen näin: kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtaminen on kokonaisuus, joka muodostuu toimenpiteistä, toiminnoista ja prosesseista, joiden avulla kehitetään kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavaroja. (Viitala 2007, 286.)

Henkilöstöprosessit ovat maailmanlaajuisesti hyvin samanlaisia. Eri kulttuureissa, maissa ja alueilla henkilöstöprosessien sisällöt ja toteutustavat voivat kuitenkin vaihdella. Eri maissa henkilöstöprosessien toimeenpano ja vaihtoehtojen sovellettavuus vaihtelevat. Kansainvälistyminen tuo organisaatioihin lisää ulkopuolisia vaikutteita, joiden laatuun ja määrään vaikuttavat mm. kohtemaan hallitusmuoto, taloudellinen tilanne sekä paikalliset yrityskäytännöt. (Viitala 2007, 287.)

Kulttuurierot ovat ominaispiirre, joka vaikuttaa kansainvälisessä henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Kulttuurierot heijastuvat arvoissa, normeissa, perinteissä, lainsäädännössä, työmarkkinamekanismeissa, koulutuksessa ja ihmisten käyttäytymisessä. Yritettäessä yhtenäistää yrityskulttuureja ei pidä olettaa, että länsimaalainen henkilöstökäytäntö automaattisesti toimisi globaalissa ympäristössä. Kansainvälisessä ympäristössä toimittaessa henkilöstöjohtamisen ammattilaiselta vaaditaan kulttuuritajua ja kykyä ymmärtää eri kulttuurien eroja. Mitä kansainvälisempää yrityksen liiketoiminta ja henkilöstö on, sitä perusteellisemmin näihin osa-alueisiin tulee perehtyä. (Viitala 2007, 287.)

Tässä työssä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen käsitteellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla pyritään tehokkaasti luomaan ja ohjaamaan kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavaroja. Kansainvälisen yrityksen henkilöstöhallinnassa tulee ottaa huomioon henkilöstön kulttuuriset erot ja niiden luomat haasteet rekrytoinnissa, kehittämisessä, palkitsemisessa ja arvioinnissa.

## **2.2 Henkilöstö voimavarana ja sen johtaminen**

Henkilöstö ratkaisee yrityksen menestymisen tai tappion. Henkilöstön on oltava määrältään ja laadultaan juuri sen kokoinen, jotta se voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet. (Kauhanen 1993, 17–18.)

Kannattavan liiketoiminnan edellytys on oikein ja hyvin resursoitu henkilöstö. Näin ollen on tärkeää hoitaa hyvin kaikkia henkilöstöhallinnon osa-alueita. Henkilöstöhallinnon taustalla tulisi olla laajempi näkemys, jossa henkilöstöä pidetään yrityksen toiminnassa ratkaisevan tärkeänä voimavarana, ei vain kiinteänä kuluna. Henkilöstön arvot ja vaatimukset tulee tiedostaa, mistä on seurannut se, että yrityksen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa on alettu ottaa huomioon henkilöstö tärkeänä tekijänä. Työntekijöiden omien tarpeiden huomioon ottaminen entistä paremmin ja monipuolisemmin pitäisi korostua sekä yritysjohtajan toiminnan suunnittelussa että toiminnassa. Käsite henkilöstöhallinnosta on laajentunut: on alettu puhua henkilöstöresurssien hallinnasta (human resource managementista) ja inhimillisten voimavarojen johtamisesta, johon keskeisenä kuuluu henkilöstöjohtaminen, leadership. (Heinonen & Järvinen 1997, 10.)

Kauhanen (1993, 17–18) tuo esille, että kaikki yritystoiminta toteutetaan ihmisten suunnittelemana ja suorittamana ja siksi viime kädessä henkilöstö ratkaisee yrityksen menestymisen ja tappion. Esimerkkinä toimialasta, jossa henkilöstön rooli liiketoiminnan menestyksen määrittäjänä tulee ilmi erityisen nopeasti, on palveluala, jolla koko liiketoiminta perustuu henkilöstön toimintaan. Jotta palvelualan yritys voisi onnistua tietotaidon viemisessä kansainvälisille markkinoille, henkilöstön osaamisen tulee olla erityisen hyvää hinta-laatusuhteella arvioituna. Kansainvälisillä markkinoilla kilpailuedun pitää voida olla todennettavissa ja mitattavissa. Yritys ei voi vaihtaa koko henkilöstöään kerralla, ja tästä johtuen yritys ei voi valita sellaista kilpailustrategiaa, jota sen henkilöstö ei kykene toteuttamaan.

### **Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen näkökulmat**

Kirjallisuudessa kansainvälistä henkilöstövoimavarojen johtamista käsitellään kahdesta päänäkökulmasta:

- Ensimmäinen lähestymistapa erittelee ja kuvailee kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjä. Sen tarkoituksena on antaa vastaus, miten henkilöstöasioita hoidetaan kansainvälisissä yritysympäristöissä. Sen ajatuksena on yksi yleinen malli, jossa hyviä käytäntöjä levittämällä luodaan henkilöstövoimavarojen johtamisen malli, joka on kaikille soveltuva.
- Toinen tarkastelutapa lähestyy erilaisten henkilöstökäytäntöjen soveltuvuutta eri maissa ja kulttuureissa. Sen tarkoituksena on antaa vastauksia siihen, miksi tiedossa olevat käytännöt soveltuvat joissakin kulttuureissa ja joissakin eivät. Se antaa myös vastauksia siihen, miten jokin käytäntö soveltuu eri maissa. Jälkimmäinen tarkastelutapa ottaa huomioon sen, että kaikki henkilöstökäytännöt eivät toimi kaikissa maissa. (Viitala 2007, 286.)

### **Yhteiskunnan vaikutukset yrityskulttuuriin ja henkilöstöön**

Henkilöstöjohtamisen kirjallisuus ja käytännöt länsimaissa juontavat angloamerikkalaisesta perinteestä, mutta niitä on sovellettu maiden yrityskulttuuriin ja yhteiskuntaan. Koska kohdeyritys InCase toimii useassa eri Euroopan maassa, on tärkeää huomioida, miten eri maiden yrityskulttuurit ja yhteiskunta vaikuttavat henkilöstöjohtamiseen. Suomalaiset, tanskalaiset ja norjalaiset yrityskulttuurit ovat toimintatavoiltaan lähellä toisiaan. Ruotsalaiset eroavat yrityskulttuuriltaan eniten muista Pohjoismaista. Esimerkiksi yksi tärkeä ero on aikakäsityksessä. Ruotsalaisille aika on laatua – mitä enemmän aikaa käytetään, sitä parempaa laatua saadaan, kun taas Suomessa, Tanskassa ja Norjassa lyhyt aika merkitsee tehokkuutta, ja sitä arvostetaan. Ranskalaiset arvostavat yksilöllisyyttä, minkä eri kulttuureista tulevat neuvottelukumppanit voivat tulkita itsekkyydeksi. (Viitala 2007, 286.)

### **Henkilöstövoimavarojen organisointi**

Viitala (2007, 296–297) on todennut, että henkilöstövoimavarojen organisointi on harvemmin pysyvä tila, koska se muuntuu yrityksen tavoitteiden ja toiminnan muutoksen mukana jatkuvasti. Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen organisointi on tasapainon hakemista edellä mainittujen päätyyppien välillä. Yrityksen ei ole aina kan-



nattavaa hoitaa koko henkilöstöhallinnon kokonaisuutta itse. Yrityksen tulee päättää, mitkä palvelut se haluaa hoitaa itse ja mitkä palvelut mahdollisesti ostaa ulkopuolelta. Päätöksenteossa pitää myös valita yrityksen tavoitteisiin sopiva ratkaisu. Globaalilla tasolla tehdään usein ulkoistamispäätöksiä, koska sen avulla yhdenmukaistetaan toimintamalleja ja keskitetään päätöksentekoa. Kyky siirtää osaamista tehokkaasti maasta toiseen on kansainvälisen menestymisen perusta, ja sen vuoksi henkilöstövoimavarojen johtamisessa on päätettävä

- mitkä henkilöstöasiat hoidetaan samalla tavalla kaikissa maissa
- missä asioissa sallitaan paikalliset käytännöt
- mitä henkilöstöä koskevia päätöksiä keskitetään ja mitä hajautetaan
- mitä asioita hoidetaan keskitetysti ja mitä paikallisella tasolla
- mitä asioita hoidetaan yrityksen omin voimin ja mitä ostetaan ulkopuolelta.

Viitala (2007, 296) toteaa, että päätöksiä tehtäessä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen organisoinnissa mietitään joko globaalisti tai paikallisesti. Silloin päätöksissä korostuu jokin tai jotkin seuraavista tavoitteista:

- huomioidaan kulttuurinen ja institutionaalinen vaihtelu eri maissa
- luodaan yhtenäistä ylikansallista yrityskulttuuria ja johtamistapaa
- koordinoidaan toiminnan kannalta ratkaisevia avainhenkilöstöjä maailmanlaajuisesti
- siirretään osaamista yksiköiden välillä.

## **Henkilöstöjohtaminen ja sen merkitys**

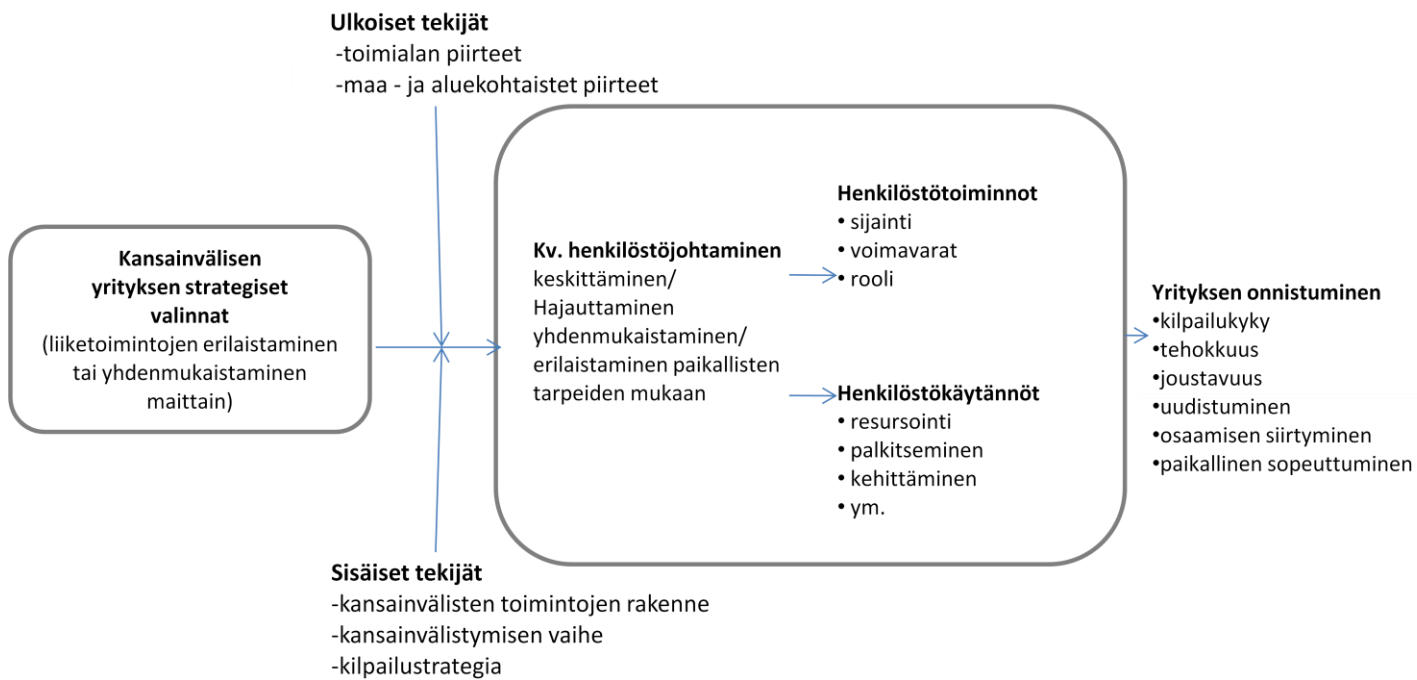
Henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa johtamistoimintaa, ja sen keskeiset toiminnot ovat

- yhteistyö resurssisuunnittelussa linjajohdon kanssa

- asiantuntijuus henkilöstökysymyksissä
- johtamisen ja organisaation kehittäminen
- henkilöstösuunnittelu, rekrytointi
- koulutus ja valmennus, urasuunnittelu
- palkitseminen
- sisäinen viestintä. (Heinonen & Järvinen 1997, 33.)

Johtamisen merkitys on korostunut, ja nykypäivän johtajalta vaaditaan asiaosaamisen ohella henkilökohtaista sitoutumista työntekoon henkilöstön kanssa. Johtaminen on kehittynyt, ja sen laatuun tulee kiinnittää enemmän huomiota. Henkilöstöjohto on samassa tilanteessa johtajana muun johdon kanssa. Tänä päivänä on korostunut leadership-johtaminen suhteessa management-johtamiseen. Työntekijöitä pitää kohdella yksilöllisesti, hienotunteisesti ja kannustavasti. Henkilöstöön ja sen hyvinvointiin tulee kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Johtaja on inhimillisten voimavarojen ohjaaja eli hän auttaa työntekijöitä näkemään kokonaiskuvan. Hän toimii esikuvana ja siten visioiden antajana. Johtaja luo yhteishenkeä ja kannustaa ihmisiä oppimaan ja saavuttamaan potentiaalinsa. Hyvä johtaja kerää informaatiota ja välittää sen työntekijöilleen. Hän ennen kaikkea kuuntelee eikä ole vain käskijä. Johtaja on käytettävissä ja on joukkueensa kapteeni ja valmentaja. Johtaja luo arvot ja vaalii niitä. (Heinonen & Järvinen 1997, 33–34.)

Yrityksen kilpailuaseman säilyttämiseksi on välttämätöntä, että henkilöstövoimavarojen johtamisesta vastaavat henkilöt laajentavat näkemystään yli kansallisten rajojen toiminnan kansainvälistyessä. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kasvavat huomattavasti yrityksen laajentaessa toimintaansa. Keskeiset toiminnot ovat sopivan henkilöstön rekrytointi, vieraaseen kulttuuriin liittyvät haasteet, valmennus ja kokonaisvaltainen urasuunnittelu. Ulkomaille siirryttäessä esimerkiksi verotus ja suhteet paikallisiin viranomaisiin lisäävät toimintoja henkilöstöjohtamisessa. Kansainvälisessä yrityksessä henkilöstö muodostuu usein useista eri kansallisuuksista, mikä vaatii esimerkiksi laajaa näkökantaa koulutukseen osalta. (Dowling, Festing & Engle 2008, 5.)



KUVIO 2. Strategisen kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (Viitala 2007, 294)

Viitala (2007, 293–294) tuo esille, että kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuudesta on hahmoteltu joitakin visuaalisia malleja, ja yksi kuuluisimmista on Schulerin, Dowlingin ja De Cierin malli (1993) (ks. kuvio 2). Visuaalisessa mallissa on yhdistetty kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen muotoutumiseen vaikuttavat tekijät. Muotoutumiseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät, yrityksen toimintaperiaatteet, toiminnot, käytännöt sekä siltä odotettavat vaikutukset. Viitala 2007 toteaa, että lähtökohtana on se, missä yritys toimii maantieteellisesti sekä miten päätösvalta ja toiminnot on organisoitu (keskittäminen vs. hajauttaminen).

### **Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen luonteet**

Taylor, Beechler ja Napier (1996) ovat jakaneet kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen luonteet kolmeen päätyyppiin. Henkilöstöjohtamisen periaatteita ja käytäntöjä määriteltäessä on otettava huomioon yrityksen tarpeet, ja tästä johtuen suuntaus ja painotus vaihtelevat:

- Sopeutuva (adaptive) henkilöstöjohtaminen on varsin hajautettua, ja se huomioi paikalliset tarpeet. Emoyritys laatii vähän yleisiä linjauksia, ja yksiköiden välillä tieto sekä käytännöt liikkuvat niukasti.
- Käytäntöjä monistava ja levittävä (exportive) henkilöstöjohtaminen on periaatteiden ja käytäntöjen yhdenmukaistamista siten, että kaikkialla organisaatiossa on samanlainen henkilöstöjohtaminen. Useimmiten käytännöt luodaan emoyrityksessä ja siirretään sieltä tytäryrityksiin jne.
- Yhdistävä henkilöstöjohtaminen pyrkii paikalliset olosuhteet huomioon ottaen etsimään hyviä käytäntöjä mistä tahansa organisaation sisällä. (Viitala 2007, 297.)

Yrityksen koon ja henkilöstön tarpeiden mukaan valitaan sellainen henkilöstöjohtamisen luonne näistä kolmesta päätyypistä, joita Taylor, Beechler ja Napier (1996) ovat eritelleet.

### **Toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät**

Ulkoiset vaikutustekijät ovat toimialan piirteet ja maa- ja aluekohtaiset piirteet. Ulkoiset vaikutustekijät ovat relevantteja tutkimuksessa, koska delivery-osaston henkilöstö työskentelee useassa eri maassa. Tutkimuksen avulla halutaan havaita, miten yrityksessä on nämä haasteet ratkaistu.

Ulkoisia toimintaympäristön sanelemia vaikuttajia ovat mm. toimiala, teknologia, markkinoiden luonne, lainsäädäntö, poliittiset olosuhteet, koulutus, sosiaaliset olosuhteet ja kulttuuri. Henkilöstökäytännöissä ulkoinen toimintaympäristö ilmenee maakohtaisina ja jopa aluekohtaisina eroina. Kuusi selkeämmin paikallisesti erottuvaa henkilöstökäytäntöä tuli ilmi Rosenzweigin ja Nohrin (1994) laajassa tutkimuksessa, ja ne liittyivät lomiiin, etuihin, sukupuolijakaumaan, koulutukseen, johdon tulospalkkioihin ja osallistumiseen. Erot ovat edelleen olemassa. Yhtenä esimerkkinä mainittakoon vuosilomat, joissa on suuria eroja maittain. Japanissa henkilöstö on oikeutettu 10 päivän vuosilomaan vuosittain, mutta henkilöstöllä ei ole paikallisia juhlapyhiä. Yhdysvalloissa ei ole lakisääteisiä eikä paikallisia juhlapyhiä. (Viitala 2007, 294.)

Sisäiset vaikutustekijät liittyvät yritykseen: siihen, miten kansainvälisten toimintojen rakenne, kansainvälistymisen vaihe ja kilpailustrategia on hoidettu. Johdon näkemys kansainvälistymisestä on erittäin oleellinen, koska se vaikuttaa siihen, millaiset linjaukset ja millainen sisältö kansainvälisille henkilöstöasioille muodostuu. Kansainvälistä toimintaa koskevan osaamisen myötä tiedetään, mitä toimintoja tarvitaan ja miten ne sijoitetaan. Organisaatorakenne vaikuttaa siihen, mihin päätöksenteko sijoittuu, miten yhtenäisiä käytännöt ovat ja millä periaatteilla yksittäisiä henkilöstöprosesseja kansainvälisessä kentässä hoidetaan. (Viitala 2007, 295.)

Sisäiset vaikutustekijät kohdistuvat yritykseen, eli yrityksen näkemys ja suhtautuminen vaikuttavat siihen miten kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamista toteutetaan yrityksessä. Sisäiset vaikutustekijät ovat relevantteja työssä, ja tutkimuksen avulla haetaan vastauksia muun muassa siihen, millä periaatteilla yksittäisiä henkilöstöprosesseja kansainvälisessä liiketoiminnassa hoidetaan.

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (ks. kuvio 2) auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Näitä ovat kilpailukyvyyn ja tehokkuuden lisääminen, riittävä joustavuus, paikallisten olosuhteiden huomioon ottaminen tarvittavalla tavalla ja osaamisen ja tiedon siirron kohentaminen yrityksen sisällä. (Viitala 2007, 295.)

Esiteltyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan määrittellä, että tässä työssä henkilöstövoimavarana tarkoitetaan sitä, että henkilöstöhallinto on strateginen osa yrityksen liiketoimintaa, sitä halutaan kehittää ja se nähdään yhtenä menestyksen avaintekijänä. Kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan yrityksen organisoitumista tavalla, jolla yritys voi toimia liiketoiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaan.

### **2.3 Henkilöstöjohtaminen ja eri kulttuurit**

Sanasta kulttuuri on useita määritelmiä, mutta tavallisimmin sillä tarkoitetaan ryhmän tai yhteisön jakamia arvoja ja asenteita, jotka siirretään yhteisön jäsenille. Kulttuurille luonteenomainen tekijä on se, että henkilö ei ole itse aina tietoinen arvojensa ja asenteidensa olemassaolosta. Ihminen tiedostaa kulttuurille ominaiset piirteet

kohtaamalla toisia kulttuureja. Kulttuurisokista puhutaan silloin, kun piirteet liittyvät kieleen, ruokaan, pukeutumiseen, hygieniaan tai vaikkapa aikaan suhtautumiseen, ja yksilö kokee ne sopeutuessaan uuteen kulttuuriin. Äidinkielellä on keskeinen rooli kulttuurin rakentumisessa. Ihminen voi kokea olevansa erilainen puhuessaan eri kieltä, koska kieli heijastaa kollektiivista mieltä ja tunnetasoa. Kulttuurisokki voi pahimmassa tapauksessa johtaa negatiivisiin tunteisiin vierasta maata kohtaan, ja se voi aiheuttaa paluun kotimaahan. Kulttuurin antamia symboleja ja vihjeitä, jotka ovat outoja ja aiheuttavat hämmennystä, kutsutaan psykosomaattisiksi oireiksi. Kulttuurierojen ymmärtäminen on erittäin tärkeää, koska kansainvälistymiseen liittyy oleellisena osana siirtyminen oman maan rajojen ulkopuolelle. (Dowling, Festing & Engle 2008, 1; Wallin 2013, 47.)

Jansson (1999, 139–140) on todennut, että mitä useammassa maassa ja siten myös kulttuuriympäristössä yritys toimii, sitä monimutkaisemmiksi tulevat henkilöstöjohtamisen toiminnot. Yrityksen maantieteellinen sijainti liittyy sen yhteiskuntaan ja kulttuuriin, jolloin kulttuurien väliset erot ovat väistämättömiä. Eri kulttuureissa käsitys oikeasta ja hyväksyttävästä toimintatavasta vaihtelee, joten henkilöstöjohtamisessa on erittäin tärkeää ottaa huomioon kulttuurierojen tuomat ongelmat.

Monikulttuuriseksi työyhteisöksi kutsutaan eri kansallisuuksista ja etnisistä ryhmistä koostuvaa henkilöstöä. Kansainvälistyvän yrityksen organisaatiokulttuurin ja kohdemaan paikalliskulttuurin yhteensovittamista kutsutaan kulttuurien väliseksi liiketoiminnaksi, jolloin kahden tai useamman organisaation kulttuurit kohtaavat. Kulttuurikontaktin kohtaamista tapahtuu kulttuurin kaikilla tasoilla, ja niiden hallinta toteutuu tiedostamalla oman organisaation kulttuuri. (Trux 2000, 263–265.)

Kulttuureihin juurtuneet asenteet ja tutut tavat voivat johtaa pahimmassa tapauksessa projektin epäonnistumiseen. Näitä tilanteita voivat kuvata esimerkiksi lausahdukset ”minun tapani on oikea” tai ”näin meillä kotona asioita hoidetaan”. Tämän vuoksi kulttuurierojen ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Henkilöstön palkkaamiseen, ylentämiseen, palkitsemiseen jne. liittyviin toimintoihin sovelletaan kohdemaan

käytäntöjä, jotka ovat arvosidonnaisia ja riippuvaisia kullekin maalle tyypillisestä kulttuurista. (Dowling, Festing & Engle 2008, 12.)

Henkilöstöjohtaminen on riippuvainen siitä, kuinka useassa eri maassa organisaatio toimii, mikä on organisaation yleinen suhtautuminen henkilöstön rekrytointiin ja kuinka suuri merkitys on kansainvälisellä liiketoiminnalla. Henkilöstöjohtamisen on vastattava samoihin muutostarpeisiin yrityksen kansainvälistyessä kuin muunkin organisaation osa-alueiden. (Dowling, Festing & Engle 2008, 12.)

Dowling, Festing & Engle (2008) ovat määritelleet kulttuurin ryhmän tai yhteisön sekä arvoiksi että asenteiksi. Kulttuuri on relevantti, koska delivery-osastossa työskentelevät koostuvat useista kansallisuuksista. Henkilöstöjohtajan tai esimiehen on otettava huomioon kulttuurierot ja eri tavat työskennellä.

Euroopan maissa kulttuuritekijät vaikuttavat johtamiseen. Ongelmat voivat kärjistyä, kun markkinat globalisoituvat ja pakottavat yritykset harjoittamaan toimintaansa maailmanlaajuisesti. Kulttuurierot ovat sitä suuremmat, mitä kauempana jokin kulttuuri on ja mitä vähemmän yhteneväisyyksiä kulttuurien kesken on. Vaikka kansainvälistyminen tarjoaa mainion tilaisuuden laajentaa toimintaa, kansainväliset työskentely- ja neuvottelukyvyyt ovat suuri haaste. Vieraalla kielellä neuvoteltaessa oikeiden vivahteiden löytäminen, elekieli ja vertausten tulkinta aiheuttavat väärinkäsityksiä. (Berger & Partner, Simon, Bauer, Kaivola 1996, 15.)

Kulttuuri määrittää osaksi yhtiön tavan toimia ja ihmisten tavan tehdä työtään yrityksessä. Jussi Itävuori Kone-yhtymästä on todennut, että kulttuuria ei voi kehittää erikseen, vaan siihen voidaan vaikuttaa luomalla yhteisiä näkemyksiä ja tavoitteita järjestämällä tilanteita toimia yhdessä. Henkilöstöjohtamisen keinot kulttuurin rakentamiseen ovat koulutus, sisäinen kommunikaatio, sisäiset kokoukset ja palkkausjärjestelmä. (Itävuori: Kansainvälisen yrityksen HR.)

## Viestinnälliset haasteet kulttuurienvälisessä liiketoiminnassa

Kansainvälinen yritys toimii kulttuurienvälisessä tilassa, jolloin se joutuu päivittäisessä toiminnassaan ottamaan huomioon sen tuomia vuorovaikutuksen haasteita. Näitä haasteita yritys joutuu kohtaamaan viestinnässään, asiakasyhteyksissään, kaikilla mantereilla sijaitsevan henkilöstön johtamisessa ja edunvalvonnassaan. Yritykset kohtaavat eri kulttuureissa toimiessaan erilaisia viestinnän ja liikkeenjohdon toimintamalleja ja järjestelmiä. Edward T. Hall on esimerkiksi tuonut esille, että jossain kulttuureissa huomattava osa viestien merkityksestä ilmaistaan rivien välissä, viestinnän kontekstin kautta, ja toisissa vastaavasti mahdollisimman suuri osa viestien merkityksestä ilmaistaan itse viestissä verbalisoituna tai muuten käsitteellistettynä. Geert Hofstede on tutkimuksissaan osoittanut, että eri kulttuureiden välillä vallitsee suuria eroja yksilö- ja ryhmäkeskeisyyden, korkean tai matalan hierarkian, epävarmuuden välttämisen ja riskinoton sekä maskuliinisuuden ja feminiinisuuden ulottuvuuksien välillä. (Trux 2000, 97–98.)

Henkilöstöjohtamista ohjaa yrityskulttuuri: yrityskulttuurin tulee yhdistää henkilöstö ympäri maailmaa. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen arvoja, uskomuksia, pelisääntöjä ja normeja, jotka ovat kehittyneet ajan saatossa. Yritys on valinnut itselleen parhaat arvot ja tavat toimia, ja se opettaa niitä henkilöstölleen. Yhteisen näkemyksen luominen työyhteisön toimintaan ja johtamiseen on yritystoiminnan menestymisen ehto. (Jansson 1999, 139–140.)

Yrityskulttuuria rakentaessa on aluksi määriteltävä yrityksen visiot ja arvot, joita pitää aktiivisesti tuoda esille henkilöstölle. Henkilöstön on helpompi toimia tavoitteiden mukaisesti silloin, kun johdon toiminta tukee yrityksen päivittäistä todellisuutta. Arvojen tulee heijastua henkilöstön ja yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa kohtaama monikulttuurisuus ja kulttuurierot ovat tuoneet esille tarpeen ymmärtää ja hallita kulttuurien eroja ja organisointitapoja. Erityisen keskeistä on oppia hallitsemaan niitä menetelmiä, joita yritykset voivat käyttää kulttuurienvälistä organisaatiota ja johtamista kehittäessään. (Trux 2000, 98.)



Esimiehen tulee ymmärtää monikulttuurisen työympäristön asettamat haasteet ja yleiset johtamistaidot. Kulttuurierot nousevat sitä vähemmän esille, mitä selkeämmin henkilöstö perehdytetään tehtäviinsä, mitä selkeämmät pelisäännöt työyhteisössä on, mitä enemmän työntekijöitä tuetaan tarvittaessa ja mitä avoimemmin ja rakentavammin työyhteisö käsittelee syntyneet väärinkäsitykset tai epäonnistumiset. Puhumalla ja kuuntelemalla useimmiten asiat selviävät, ja sen vuoksi monikulttuuristen työyhteisöjen johdossa olevien on osattava kuunnella. Nostamalla esille vaikeat kysymykset ja rohkaisemalla puhumaan niistä osoitetaan kunnioitusta eri uskomuksia ja käytäntöjä kohtaan. Haasteet pitää osata kääntää hyödyksi ja yhteisölliseksi kasvuksi. Kulttuurinen monimuotoisuus on voimavara, menestystekijä ja kilpailuetu, jonka avulla yritys voi oppia uutta. (Wallin 2013, 71–74.)

Esiteltyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan määritellä, että eri kulttuureilla henkilöstöjohtamisen käsitteenä tarkoitetaan ryhmän tai yhteisön jakamia arvoja ja asenteita, jotka siirretään yhteisön jäsenille.

Henkilöstöjohtamisessa on erittäin tärkeitä ymmärtää kulttuurierot ja rakentaa yrityskulttuuri, joka toimii eri kulttuureissa. Henkilöstöjohtamisen päämääränä on luoda yhteisiä näkemyksiä työyhteisön toimintaan, mikä parhaassa tapauksessa yhdistää henkilöstön ympäri maailman.

## **2.4 Kansainvälisen yrityksen henkilöstön rekrytointi**

Yrityksen henkilöstön muodostamisella eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla yritykseen hankitaan sen tarvitsema henkilöstö. Henkilöstöä muodostettaessa tulee selvittää yrityksen todelliset tarpeet. Ensisijaisena lähtökohtana on työvoiman tarve. Tarpeet määritetään analysoimalla nykytilanne. Yrityksen nykyresurssien, määrän, pohjalta katsotaan, kykeneekö yritys saavuttamaan liiketoimintastrategiansa mukaiset tavoitteet. (Heinonen & Järvinen 1997, 124.)

Opinnäytetyön sisältöön ja luonteeseen liittyviä vaatimuksia joudutaan arvioimaan jokaisen rekrytoinnin kohdalla. Tästä johtuen on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millä periaatteilla rekrytointi suoritetaan. Yrityksen toiminnan avainhenkilöitä palkattaessa rekrytointipäätös on aina strateginen päätös. Rekrytointi voidaan tehdä

joko yrityksen ulkopuolelta tai sisäisenä hakuna. Ulkoisessa rekrytinnissa voidaan hakea henkilöstö joko paikallisilta, alueellisilta tai globaaleilta työvoimamarkkinoilta. Useimmiten tuotannollinen henkilöstö rekrytoidaan paikallisilta työmarkkinoilta. On tärkeätä panostaa oikean henkilön palkkaamiseen, koska se voi usein vapauttaa välitöntä tulosta tekevän henkilön keskittymään työnsä kannalta olennaiseen. Välillistä työtä ei pidä väheksyä, koska liiketoimintaa ei voida harjoittaa esimerkiksi ilman kirjanpitoa, laskutusta tai rahoitusta. (Helsilä 2002, 20; Viitala 2007, 297.)

Dowling, Festing ja Engle (2008, 5) ovat tuoneet esille, että kansainvälisessä henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskeisiksi osa-alueiksi tulevat rekrytointi, valmennus ja urasuunnittelu, sillä sopivan henkilöstön löytäminen on erityisen tärkeää yrityksen kilpailuaseman säilyttämiseksi. Kun yrityksen henkilöstö muodostuu useista eri kansallisuuksista ja henkilöstö työskentelee eri maissa, henkilöstöjohtamisessa joudutaan kiinnittämään huomiota eri kulttuurien ja maiden lakeihin ja käytäntöihin.

Vallitsevat kansainvälisen henkilöstöjohtamisen käytännöt vaikuttavat kansainvälisen yrityksen strategiaan ja rakenteeseen, mutta yritykset voivat myös itse vaikuttaa näihin käytäntöihin. Yrityksen kasvu ja kehitys vaikuttavat myös strategiaan ja rakenteeseen. Jotta kansainvälinen henkilöstöjohtaminen voidaan toteuttaa tehokkaasti, muutosten hallitseminen organisaation kasvun eri vaiheissa on erittäin tärkeää. (Kauhanen 2003, 158–159.)

Yritysten tulee perehtyä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kysymyksiin silloin, kun suunnitellaan siirtymistä kansainvälisille markkinoille. Kansainvälisten kysymysten ratkaiseminen ja se, miten niiden tarve kehittyy tulevaisuudessa, ovat kysymyksiä, joihin strategisen henkilöstöjohtamisen tulee ottaa kantaa. Suuri organisaatio kykenee palkkaamaan tarvitsemansa asiantuntemuksen toisin kuin pieni yritys. Asiantuntijoiden käyttäminen rekrytinnissa auttaa välttymään virhepäätöksiltä, ja sen avulla voidaan säästää kustannuksia. Se, millaista asiantuntemusta ja miten paljon sitä tarvitaan, määrittää yritysten kulloisetkin tarpeet. (Heinonen & Järvinen 1997, 45–46.)

## Henkilöstövalintaprosessi kansainvälisessä yrityksessä

Kansainvälinen yritys voi rakentaa henkilöstövalintaprosessinsa monella eri tavalla. Henkilöstöä rekrytoitaessa työntekijät voivat olla kohdemaan kansalaisia, yrityksen kotimaan kansalaisia tai jonkin kolmannen maan kansalaisia. (Viitala 2007, 297; Kauhanen 2003, 158.)

Viitanen (2007, 298) tuo esille, että kohdemaan kansalaisen rekrytoinnin etuja ovat mm. kieli-, kulttuuri- ja muiden rajoitusten helpottuminen, mahdollisesti alhaisemmat palkkauskustannukset ja se, että työlupia ei tarvita. Kohdemaan kansalaisen palkkaamisessa ohjaus yrityksen kotimaasta voi olla hankalampaa, mikä voi johtua muun muassa kulttuurisista eroista. Kauhanen (2003, 158–159) pitää tärkeänä, että johdon jatkuvuus taataan, koska nimitetyt pysyvät kauemmin asemassaan. Tämän myötä työmoraali voi myös nousta, koska myös paikalliset näkevät työtilaisuuden urakehitysmahdollisuutena.

Yrityksen kotimaan kansalaisten rekrytointi on ominaista silloin, kun yritys on kansainvälistymisprosessinsa alkuvaiheessa ja kohdemaassa ei ole tarpeeksi asiantuntevaa henkilöstöä. Kotimaasta rekrytoitaessa etuja ovat ohjauksen ja yhteistyön helppous. Nykyisten työntekijöiden kansainvälistä kokemusta lisätään, ja sen avulla yritys saa tarvitsemansa henkilöstön. Haasteita voivat tuottaa esimerkiksi rajoitetut etenemismahdollisuudet, vaikeus sopeutua uuteen kulttuuriin ja se, että emoyhtiön toimintatavat eivät aina toimi kohdemaan yrityksessä. (Kauhanen 2003, 158–159; Viitala 2007, 298.)

Viitala (2007, 298) toteaa, että joskus kolmannen maan kansalaisen palkkaus on tarkoituksenmukaista, sillä kulttuurinen valmius ja kielitaito ovat heillä paremmin hallussa kuin emoyhtiön työntekijällä. Kauhanen (2003, 158) toteaa, että palkkakustannusten alhaisuus kotimaan palkkoihin verrattuna on etu kolmansista maista palkattaessa. Haasteita ovat nimitykset, jotka voivat synnyttää kansallisia vihamielisyyksiä, ja kohdemaata voi estää nimitykset. Kolmansista maista palkatut henkilöt eivät ole ehkä innokkaita palaamaan kotimaahansa sopimuksen päättyessä.

Esiteltyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan määritellä, että opinnäytetyössä kansainvälisen yrityksen henkilöstön rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä osa-alueita, joilla yritykseen hankitaan sen liiketoiminnan kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Kansainvälinen yritys voi rakentaa henkilöstön kohdemaan kansalaisista, yrityksen kotimaan kansalaisista tai jonkin kolmannen maan kansalaisista. InCase-yrityksessä on palkattu pääosin kohdemaan kansalaisia kustannussyistä.

## **2.5 Kansainvälisen yrityksen henkilöstön kehittäminen**

Tässä kappaleessa määritellään, mitä kansainvälisellä yrityksen henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan ja mitä siinä tulee ottaa huomioon.

Jansson (1999, 139–140) toteaa, että henkilöstön jatkuva kehittäminen on henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä tehtäviä. Kauhanen (2006, 139) on todennut, että henkilöstön osaaminen on keskeinen osa organisaation menestystä. Yksilön ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, minkä pohjalta löydetään kehittämistarpeet ja keinot tarpeiden tyydyttämiseksi. Kehittyvän organisaation periaatteet ovat monen organisaation tavoitteena ja perustana.

Työtehtävien muutos kaikilla aloilla on jatkuvaa kansainvälistymisen ja nopeasti muuttuvan tekniikan myötä. Kansainvälistyminen ja tekniikan muutos asettavat suuria haasteita yrityksen henkilöstön kehittämiselle, joka on nykypäivänä välttämättömyys pysyvän kilpailukyvyyn saavuttamiseksi. (Hätönen 1999, 4.)

Tietopääoma on menestyneiden organisaatioiden keskeinen voimavara, jota organisaatiot pyrkivät hyödyntämään. Tiedon, taidon ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella eri tieteenalojen näkökulmasta eri tavoilla. Kirjavainen ja Laakso-Manninen ovat ryhmitelleet eri koulukunnat ja tutkimusnäkökulmat neljään eri kategoriaan: tiedon johtamiseen (knowledge management), älykkään pääoman johtamiseen (intellectual capital management), kompetenssipohjaiseen johtamiseen (competence-based strategic management) ja oppivaan organisaatioon (learning organization). Organisaatiot valitsevat näistä näkökulmista tai niiden erilaisista yhdistelmistä oman tiedon, taidon ja

osaamisen perustan. Yrityksen johto valitsee liiketoiminnan nykyhetken ja tulevaisuuden kehitysnäkymien pohjalta parhaan vaihtoehdon. (Kauhanen 2006, 139–140.)

Henkilöstön pitää omaksua uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja nopeasti, sillä osaaminen vanhenee nopeasti. Nopea oppiminen on yksi nykyisistä kilpailukeinoista, minkä seurauksena organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyänsä. Organisaatio varmistaa sen kehittämällä henkilöstönsä osaamista myös tulevaisuudessa (human resource development = HRD). Työn olemus on muuttunut, eikä elinikäisiä työsuhteita tänä päivänä enää juurikaan ole. Osaamisen merkitys korostuu, koska epävarmuus omasta työstä ja työsuhteen jatkumisesta on lisääntynyt kaikkialla. (Kauhanen 2006, 140–142.)

Organisaatioympäristölle asetetaan yhä kasvavia vaateita. Organisaation tulee sallia itsenäinen työ ja aloitteellisuus ja olla kehittämismyönteinen. Sosiaalisten suhteiden tulee olla kunnossa. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että esimies-alaisuussuhteet ovat toimivia, sisäinen viestintä on tehokasta ja jokaista yksilöä arvostetaan ja tuetaan hänen työssään. (Heinonen & Järvinen 1997, 130.)

### **Henkilöstön kehittäminen**

Kehittämällä tarkoitetaan usein samaa kuin koulutuksella. Koulutus on kuitenkin vain osa kehittämistä, joka voi tarkoittaa organisaation ja henkilöstön tehokkuuden, tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn parantamista lukuisin eri toimenpitein. Onkin syytä puhua ensin kehittämisestä pyrittäessä organisaation toimivuuden ja tuloksellisuuden parantamiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 148.)

Henkilöstön kehittäminen takaa sen, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Päämäärät yrityksen henkilöstön kehittämisessä ovat sidoksissa yrityksen arvoihin, ja henkilöstön osaaminen ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Henkilöstön kehittäminen tukee työntekijöitä saavuttamaan sellaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita he

tarvitsevat työssään nyt ja kehittyäkseen työssään myös tulevien vaatimusten mukaisesti. (Hätönen 1999, 7-26; Heinonen & Järvinen 1997, 148.)

Heinonen ja Järvinen (1997, 148) ovat jaotelleet seuraavia asiakokonaisuuksia siitä, mitä henkilöstön kehittäminen voi esimerkiksi käsittää: ”Nykyinen tieto- ja taitotason sekä ammattitaidon ylläpitäminen, tietotaidon kehittäminen uusien haasteiden edessä, yleisten toimintavalmiuksien ylläpitäminen ja kehittäminen (uudistuvissa työtehtävissä suoriutumiseksi). Näihin ominaisuuksiin puolestaan kuuluu muun muassa seuraavaa: perehdyttäminen (ohjaus organisaatioon), organisaation sisäinen ja ulkoinen koulutus, henkilö- tai ryhmäkohtainen työnopastus, koordinointi- ja muut selvitystehtävät.”

Henkilöstön kehittämistarpeet saadaan selville analysoimalla yksityiskohtaisesti kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyiset työtehtävät sekä erityisesti tulevaisuuteen liittyvät kehittämistarpeet. Yksilön pätevyys eli kompetenssi on jaoteltu arvoihin, asenteisiin, ihmissuhdeverkkoihin, kokemukseen, tietoihin, taitoihin, motivaatioon ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Ammattitaito koostuu tiedoista, taidoista sekä yleisistä ja sosiaalisista taidoista. Kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Arvot muodostavat yksilön maailmankatsomuksen pohjan. Asenteet kuvaavat sitä, sopeutuuko yksilö muutokseen ja onko hän itse valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Henkilöstön rekrytoinnissa asenteita pidetään tärkeänä työhönottokriteerinä. Motivaatio rakentuu henkilön arvomaailmasta, mutta organisaation käyttämät motivaatiokeinot vaikuttavat siihen, miten motivoitunut henkilö on. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus. Kaikki edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat yksilön pätevyyden, jonka pohjalta voidaan määrittellä työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2006, 142–144.)

### **Ammatillisen kehittämisen välineet ja keinot**

Kehityskeskustelu on monissa yrityksissä väline, jonka avulla luodaan henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat. Kehityskeskustelun tavoitteena on varmistaa, että henkilön toiminta suuntautuu yrityksen ja yksikön keskeisiin päämääriin. Suunnitelman tulee sisältää kaikki strategian kannalta tarvittavat osaamisalueet, jolloin ne tulevat

keskusteluissa katetuiksi ja tavoitteet tulevat asetetuiksi. Yksilön kehittymiseen vaikuttavat viime kädessä esimiehen ja työntekijän välinen suhde ja luottamus. Kehittymismahdollisuuksia arvostetaan yhä enemmän henkilöstön sitouttamisen kannalta. (Jansson 1999, 139–140.)

Nykypäivänä osaamisen kehittyminen on jokaisen henkilön, oppilaitoksen, työnantajan ja yhteiskunnan vastuulla. Työnantajan vastuulla on tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia kehittää osaamistaan työssä ja työpaikan ulkopuolella. Yritykset tukevat uuteen työhön liittyvien tietotaitojen oppimista. Tässä yhteydessä puhutaan operatiivisesta kyvykkyydestä ja operatiivisista valmiuksista käytännön työssä. Usein myös muutostilanteessa henkilöstön pitäisi omaksua uudet toiminnot riittävän nopeasti ilman, että syntyy muutosvastustusta. Kansainvälisyys korostaa hyvän kielitaidon ja vieraiden kulttuurien ymmärtämisen tärkeyttä. (Helsilä 2002, 77–79.)

### **Henkilöstön kouluttaminen**

Henkilöstön kouluttamisella tarkoitetaan työnantajan järjestämää suunnitelmallista kokonaisuutta erilaisista oppimistilaisuuksista. Henkilöstön koulutus voidaan toteuttaa pitkäkestoisena ammattiin tähtäävänä koulutuksena tai yrityskohtaisena koulutuksena. Vaihtoehtoisesti työntekijät voivat osallistua koulutusorganisaatioiden järjestämille kursseille. (Hätönen 1999, 71.)

Henkilöstön koulutusta järjestetään muun muassa siksi, että henkilöstöstä tulee motivoituneempi ja että vuorovaikutus työssä lisääntyisi eri tahojen välillä. Koulutusta järjestettäessä yrityksessä joudutaan pohtimaan, järjestetäänkö koulutus yrityksen sisäisenä vai ulkoisena koulutuksena. Jotta koulutuksen onnistumista voidaan arvioida, tulee yrityksen määrittellä yhdessä koulutettavan kanssa koulutuksen tavoitteet. (Hätönen 1999, 72.)

### **Henkilöstön perehdyttäminen**

Henkilöstön perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla yrityksessä aloittava henkilö kykenee sopeutumaan uuteen työhönsä. Työtehtävän tai

työympäristön vaihtuessa on tarvetta myös perehdyttämislle. Perehdyttämistä voidaan kutsua myös ohjaukseksi organisaatioon. (Heinonen & Järvinen 1997, 142.)

Henkilöstön perehdyttäminen on jaettu kolmeen osa-alueeseen, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisönsä, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä yrityksen arvot ja tavat (= työyhteisön perehdyttäminen)
- työpaikkansa ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (= työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (= työhön perehdyttäminen eli työnopastus). (Kauhanen 2006, 145.)

Uuden henkilön perehdytykseen pitäisi osallistua kaikki ne työntekijät, joiden kanssa henkilö on työssään tekemisissä. Lähimmällä esimiehellä on vastuu perehdyttämisestä. Perehdytyksen voi hoitaa esimies itse tai hän voi valtuuttaa sen jollekulle muulle työntekijälle. Uudelle työntekijälle hyvin hoidettu perehdytys luo mahdollisuuden sopeutua nopeasti työyhteisöön. Työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksen tehtävänsä vuoden kuluttua työn aloittamisesta. (Kauhanen 2006, 145–147.)

Perehdytys vaatii suunnittelua, ja uusi henkilö tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän saa kokemuksia ja oppii kokemuksista. Jotta henkilö oppii ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset, on hänen arvioitava toimintaa yksin ja esimiehen kanssa. Arvioiden avulla saadaan tietoa, mitkä osa-alueet henkilö hallitsee ja mitä pitäisi kehittää. Perehdytyksen tulee olla vaiheittaista, jotta saaduista kokemuksista ja opeista voidaan keskustella perehdyttäjän kanssa. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi nujertaa uuden henkilön motivaation heti työsuhteen alussa. Työntekijä, joka ei ole motivoitunut, on yritykselle riskisijoitus. (Helsilä 2009, 48–50.)

Puutteellinen perehdyttäminen heijastuu koko työyhteisöön. Perehdytyksen laatu vaihtelee suuresti perehdyttäjän osaamisesta, ajankäytöstä ja motivaatiosta riippuen.



Perehdytyksen tulee olla järjestelmällistä ja käytäntöjen yhdenmukaisia ja selkeitä. (Kauppinen & Evans 2007, 116.)

Tehokas ja laadukas perehdyttämistoiminta parantaa tutkimusten mukaan työoloja, vähentää työn fyysistä ja psyykkistä rasitusta ja parantaa työn tuottavuutta. Kaikki nämä yhdessä edistävät organisaation tuloksellisuutta, kannattavuutta ja kilpailukykyä. Samalla perehdyttäminen luo edellytyksiä työyhteisön monipuoliselle kehittymiselle ja työssä viihtyvyydelle. Henkilöstön vaihtuvuus on huomattavasti keskimääräistä pienempi niissä organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on suoritettu suunnitelmallisesti ja joissa siihen on tunnetusti investoitu. Huolellisella perehdyttämisellä voidaan varmistaa henkilöstön pysyvyys ja siten vähentää uusrekrytointikustannuksia. (Heinonen & Järvinen 1997, 144–146.)

Helsilä (2009, 82) on todennut, että työuupumusta voi edesauttaa se, että työntekijöiden edellytykset eivät riitä tehtävien hoitamiseen. Uuden työntekijän perehdyttäminen ja olemassa olevan henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ovat hyvin tärkeitä menestyvälle liiketoiminnalle.

Esiteltyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan todeta, että henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan toimintoja, joilla ylläpidetään henkilöstön osaamista. Henkilöstön osaamisen tulee vastata työtehtävän edellyttämiä tietotaitoja, ja kehittämisen avulla tarvitaan kykyä omaksua nopeasti uutta, sillä työtehtävien muutos kaikilla aloilla on jatkuvaa.

## **2.6 Kansainvälisen yrityksen henkilöstön palkitseminen**

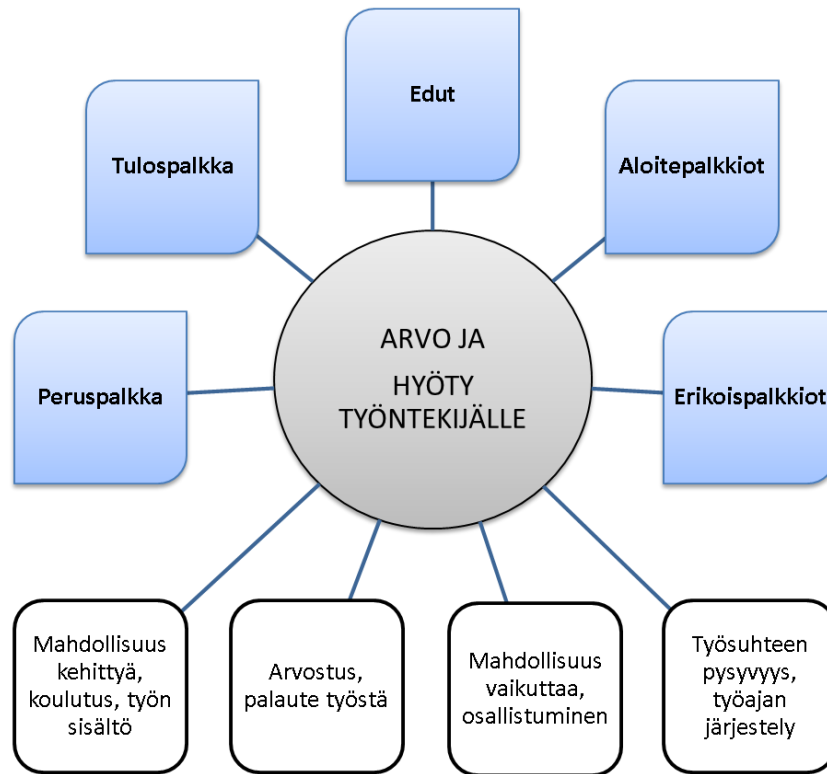
Palkkoihin ja palkitsemiseen vaikuttavat monenlaiset seikat, muun muassa yhteiskunta, kulttuuri ja niiden historiallinen kehitys. Henkilöstöjohtamisessa palkka on tärkeä väline. Palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue. Käsitteenä palkitseminen on laaja ja käsittää palkan, edut, sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan yrityksen menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Kun palkitsemisperusteet on valittu oikein, palkitseminen tukee yrityksen menestymistä. Henkilöstövoimavara-asiantuntijoilta edellytetään laaja-

alaista tuntemusta ja tietämystä henkilöstövoimavarojen johtamisesta, jotta palkitsemista voitaisiin tehokkaasti käyttää. (Kauhanen 2006, 105-106.)

Palkka on vastine tehdystä työstä, ja yritys on velvollinen maksamaan sen työntekijöilleen heidän antamastaan työpanoksesta. Sana palkka juontuu sanasta palkinto. Kyseessä ei kuitenkaan ole palkinto vaan korvaus. Palkka voi koostua suoritukseen, tulokseen ja aikaan perustuvista eristä ja lisistä. Palkitseminen käsitteenä (rewarding, remuneration, compensation) on vakiintunut, samoin palkka ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijät saavat tehdyn työn korvaukseksi. (Viitala 2013, 138.)

Henkilöstön oikeanlaisen palkitseminen on haastavaa, koska joudutaan ottamaan huomioon monia tekijöitä. Yleisimmin palkitseminen isoissa yrityksissä tapahtuu yhtenäisen palkkapolitiikan mukaan. (Helsilä 2009, 62–63.)

Hakonen (2006) on ryhmitellyt palkitsemisen kokonaisuuden seuraavasti: rahapalkka (peruspalkka, tulospalkka, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot), edut (esim. autoetu, asuntoetu, lounasetu) ja erilaiset aineettomat palkitsemisen muodot, kuten mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat (ks. kuvio 3). Kuviossa 3 esitetyt tekijät tulee huomioida, jotta palkitseminen on kannustavaa ja tehokasta. (Viitala 2013, 145; Helsilä 2009, 68.)



KUVIO 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 2006; Helsilä 2009, 68; Viitala 2013, 145)

Henkilön palkitsemiseen vaikuttavat henkilön työnkuva ja työtehtävästä suoriutuminen. Työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat entistä enemmän palkitsemiseen. Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne, henkilön terveys, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, toimialan työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus sekä sosiaalivakuutukset. Henkilöstörakenteella tarkoitetaan henkilöstön ikää, työsuhteen pituutta, koulutustasoa ja sukupuolirakennetta. Henkilöstörakenteen lisäksi henkilöstöasioista vastaavan tulee tiedostaa tulevaisuuden kehityssuunnat, jotka voivat vaikuttaa palkitsemiseen. Henkilöstöasioista vastaavan tulee olla tietoinen muutoksista ja informoida niistä johtoa. (Kauhanen 2006, 105–106.)

## **Henkilöstön palkkausperiaatteet**

Kansainvälisessä yrityksessä työntekijän palkkaus voi noudattaa emoyrityksen palkkausperiaatteita tai kohdemaan palkkatasoa. Monet yritykset määrittelevät kohdemaan palkan lähtötason perusteella, jolloin arvioidaan, mitä vastaavasta tehtävästä vaativuuden ja työntekijän kokemuksen perusteella maksettaisiin lähtömaassa. Siitä lasketaan pois kohdemaan tason verot ja työntekijän sosiaali- ja eläkemaksut. Näin toimien saadaan selville, paljonko kotimaassa kyseisestä tehtävästä maksetaan nettopalkkaa. Tähän lisätään kohdemaan olosuhdelisät (hardship allowance, expatriate allowance), mahdollinen puolison nettopalkka ja kohdemaan elinkustannusindeksi. Lisäksi tarkistetaan kohdemaan yleinen palkkataso. (Viitala 2007, 306.)

### **Kannustepalkkaus**

Kannustepalkkaus on organisaatiossa esiintyvä ärsyke, joka motivoi työntekijöitä tekemään työnantajan tavoitteiden mukaisesti. Kannusteiden vaikutus työntekijän työsuoritukseen riippuu hänen tarpeistaan ja tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. Kannusteet vaikuttavat keskeisesti työmotivaatioon. Palkka on osa kannustejärjestelmää, mutta järjestelmään liittyy myös muita vaikuttajia. Kannusteiden arvo riippuu ennen kaikkea siitä, miten hyvin ne pystyvät tyydyttämään työntekijöiden tarpeita. Pelkkä kannusteiden olemassaolo ei vaikuta heidän käyttäytymiseensä, vaan niiden pitää vedota heidän tarpeisiinsa. (Heinonen & Järvinen 1997, 99.)

Käsitteiden palkkio ja kannuste esitetään usein merkitsevän samaa, mutta niiden välillä on selkeitä eroja. Kannuste on palkkion ennakkointia. Kun se annetaan työntekijälle, siitä tulee palkkio. Kannuste ärsyttää toimintaa, kun taas palkkio tyydyttää tarpeen. Eli kannuste virittää toimintaan, ja palkkio vahvistaa sitä. Kannusteet antavat vihjeitä siitä, että tietynlainen käyttäytyminen tuottaa seuraukset. (Heinonen & Järvinen 1997, 99.)

Palkalla ja muilla palkkioilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Palkalla ja palkkioilla henkilöstön työmotivaatioon pyritään vaikuttamaan, ja ne on kytkettävä selvästi sellaiseen työsuoritukseen tai sellaisiin tuloksiin, joita yritys haluaa palkita.

Työsuoritusten kannalta keskeisimmät ulkoiset palkkiot ovat palkka ja ylennykset. (Heinonen & Järvinen 1997, 101.)

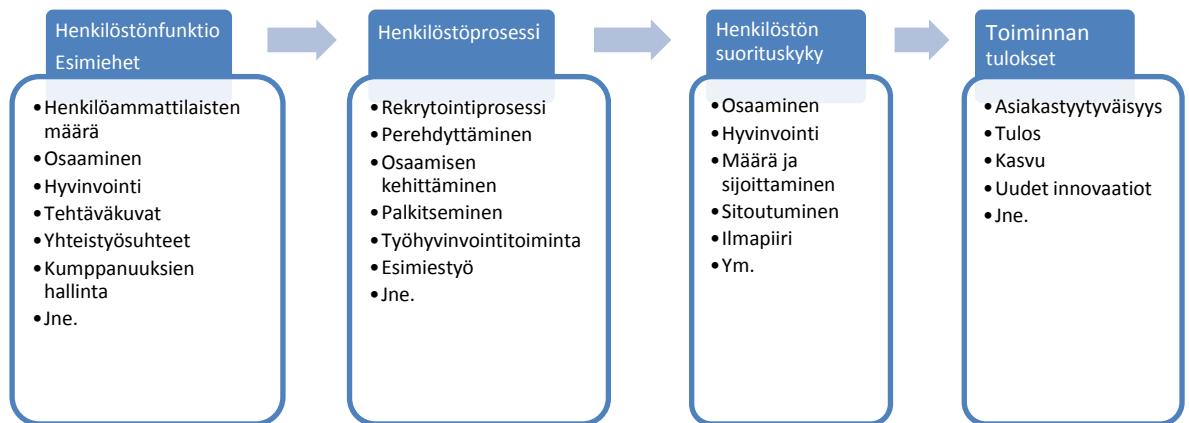
Esitelyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä henkilöstön palkitsemisella tarkoitetaan palkkaa, etuja, sosiaalisia palkkioita ja urapalkkioita. Palkitseminen tukee yrityksen menestymistä silloin, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. Palkka on tärkeä henkilöstöjohtamisen väline, ja sen tulee olla oikealla tasolla ja kilpailukykyinen. Palkka on henkilöstön motivoinnissa keskeinen tekijä. Kansainvälisessä yrityksessä työntekijän palkkaus voi perustua joko isäntäyrityksen palkkausperiaatteisiin tai kohdemaan palkkatasoon.

## **2.7 Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen suorituksen arviointi**

Henkilöstö on monissa yrityksissä tärkein tai jopa ainoa pääoma, jolloin työntekijöiden kyvykkyyden tuomasta arvosta muodostuu suurin osa yrityksen arvoa. Menestyäkseen yrityksen on sekä panostettava henkilöstöönsä että kehitettävä keinoja, joilla siitä saadaan mahdollisimman paljon irti. (Viitala 2007, 302.)

Suorituksen arviointi on tärkeässä asemassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jossa mitataan sekä yksilöitä että tiimejä. Se, miten henkilö ja tiimi ovat suoriutuneet työtehtävistään, mitataan tietyn yhden sovitun ajanjakson jälkeen. Yleisesti arviointia tehdään kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän tai tiimin välinen keskustelu. (Kauhanen 2007, 97.)

Henkilöstöjohtamisessa suorituksen arvioinnissa otetaan huomioon toiminnan tulokset, henkilöstön suorituskyky, henkilöstöprosessi ja henkilöstöfunktio ja näiden osoittamien osa-alueiden arviointi ja mittaaminen (ks. kuvio 4). Suorituksen arvioinnin tärkeys on kasvanut, koska työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Se, minkä suoritusarviointijärjestelmän yritys valitsee, riippuu siitä mitä henkilöstöryhmää arvioidaan, kuka arvioinnin tekee ja miten systemaattisesti arviointi halutaan tehdä. (Viitala 2007, 305–306.)



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen strateginen kausikartta (Viitala 2007, 305)

Kansainvälisessä yrityksessä henkilöarvioinnin suorittaminen on vielä vaikeampaa kuin kotimaaisessa, koska menestymiseen tai menestymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä on vielä enemmän kuin kotimaassa, ja arvioinnin kohteena ovat sekä työntekijät että projektit. Tehokkaan työsuorituksen takaamiseksi tekninen pätevyys ei ole riittävä, vaan on otettava huomioon kulttuurien välisen kommunikoinnin taidot, erilaisten työkäytäntöjen ymmärtäminen sekä sopeutuminen erilaiseen ympäristöön. Koska asiantuntijat työskentelevät erityyppisissä rooleissa, se tekee vaikeaksi tehokkaan ja toimivan arviointijärjestelmän luomisen. Suorituksen arvioinnin lähtökohtana tulee olla työympäristö, työtehtävä sekä persoonalliset tekijät. (Kauhanen 1993, 60.)

Viitala (2007, 307) tuo esille, että yrityksissä tarvitaan henkilöstöön liittyvää kokonaisvaltaista mittariston kehittämistä. Mittausten avulla voidaan tehokkaasti kohdentaa huomiota olennaisiin henkilöstöjohtamisen kysymyksiin ja varmistaa pitkäjänteisyys. Mittariston luomisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstötoimintojen tehokkuutta seurataan ja että organisaatiossa kehitetään juuri niitä tekijöitä, joilla on yhteyttä yrityksen liiketoiminnalliseen suorituskykyyn. Mittariston kehittämisen lähtökohtana ovat liiketoiminnan strategiset tavoitteet ja ne

henkilöstötoimet, joilla voidaan vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen.

Heinonen ja Järvinen (1997, 27) toteavat, että ensin on pohdittava, millaisia henkilöstöä koskevia tunnuslukuja on käytettävissä ja mitä niillä pyritään mittaamaan, silloin kun ryhdytään mittaamaan henkilöstön aikaansaamia tuloksia.

Esiteltyjen kansainvälisten henkilöstöjohtamisen teorioiden perusteella voidaan määritellä, että opinnäytetyössä henkilöstövoimavarojen suorituksen arvioinnilla tarkoitetaan työntekijöiden työtehtävistä suoriutumisen mittaamista. Suorituksen arvioinnin avulla nähdään, miten henkilöstö on päässyt sille asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnista on tullut keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Kansainvälisessä yrityksessä arvioinnin kohteena ovat työntekijöiden lisäksi projektit. Tehokkaan kansainvälisen yrityksen suorituksen arvioinnissa tulee ottaa huomioon kommunikointitaidot, työkäytännöt ja ympäristötekijät.

### 3 Hajautettu organisaatio

Hajautettu organisaatio on vastaus globalisaation haasteeseen. Hajautettu organisaatio muodostuu määräaikaista tai pysyvästi yrityksessä työskentelevistä ihmisistä ja ryhmistä, jotka työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen eri toimipaikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 9.)

Kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat edellytyksiä yhteisten tehtävien onnistumiselle. Puhutaan myös virtuaalisista organisaatioista, koska kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Hajautetun organisaation muodostamisen tarve on syntynyt muun muassa työvoiman niukkuudesta ja kustannussyistä. Yritys saattaa esimerkiksi siirtää toimintojaan pääkaupunkiseudun ulkopuolelle, koska työvoima on siellä halvempaa ja muut kustannukset pienempiä. Yritykset myös hakevat työvoimakustannusten leikkauksia siirtymällä halvan työvoiman maihin. Satoja suomalaisia yrityksiä toimii tästä syystä Virossa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 17.)

Hajautuneen kokonaisuuden olennaiset piirteet näkyvät parhaiten tiimeissä ja projekteissa. Työskentely eri aikoina ja työntekijöiden moninaisuus, kuten erilainen kulttuuri ja kielellinen tausta, määrittelevät hajautuneisuuden lisäksi hajautetun organisaation. Tällaisia organisaatiomuotoja ovat esimerkiksi eri paikkakunnille tai eri maihin hajautetut johtoryhmät. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 19–20.)

Toimeksianto tai tehtävä, jonka toteuttamiseksi yhteistyötä tarvitaan, on keskeisin hajautetun työskentelyn järjestämiseen vaikuttava tekijä. Organisaation perustehtävä toteutetaan aina jossakin konkreettisessa paikassa, jota on kuvattu hajautetun organisaation ulottuvuuksien avulla. Organisaatiot ja niiden yksiköt eroavat toisistaan neljään pääulottuvuuteen, joita ovat aika, paikka, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa. Ulottuvuudet ilmenevät erilaisina yhdistelminä, ja puhutaan esimerkiksi paikallisista ryhmistä tai hajautuneista tiimeistä, pysyvästi yhdessä työskentelevistä



tuotantoryhmistä tai määräaikaisista projektiryhmistä. Edellä mainittujen ulottuvuuksien yhdistelmillä voidaan havainnollistaa suuria määriä erilaisia käytännön organisaatiomuotoja, mutta se kuvaa samalla sitä haastetta, joka kohdistuu hajautetun organisaation suunnitteluun ja johtamiseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 20–22.)

Hajautetuissa organisaatioissa, niiden tiimeissä ja projekteissa kaikki työskentelevät harvoin yhdessä ja samassa tilassa. Yleensä joku on poissa, ja hänen kanssaan asiat tulee hoitaa muuten kuin kasvokkain kommunikoiden. Hajautetuissa organisaatioissa käytetään e-työn kolmea tyyppiä, jotka ovat kotona tehtävä etätyö, mobiili työ ja itsetyöllistetty työ. E-työllä tarkoitetaan sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä. Mitä hajautuneempaa työskentely on, sitä väistämättömämpää on teknologian käyttö kommunikointiin ja yhteistyöhön. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 24–25.)

Kotona tehtävällä etätyöllä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät jatkuvasti vähintään yhden työpäivän tai enemmän kotonaan ja loput työnantajan tiloissa. Mobiililla työllä tarkoitetaan etätyöntekijöitä, jotka työskentelevät vähintään kymmenen tuntia viikossa poissa kotoaan tai poissa työpaikaltaan käyttäen työskentelyyn online-yhteyksiä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 26.)

Itsetyöllistetyllä työllä tarkoitetaan kotoa käsin tehtävää työtä, jonka tukikohtana on kotitoimisto. Freelancerit ja konsultit työskentelevät tyypillisesti kotoa käsin. Kommunikointi tapahtuu viestintä- ja tietoteknologian avulla asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 27.)

Erillään toisistaan työskenteleviä ihmisiä on aina ollut ja tulee aina olemaan, koska se on ollut todellisuutta monilla työelämän aloilla, kuten myyntityössä, liikenteessä, huoltotoiminnassa ja terveydenhuollossa. Nykypäivänä yhä useammin työ täytyy ja halutaan organisoida hajautetulla tavalla. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 18.)

Esiteltyjen hajautetun organisaation teorioiden perusteella määritetään, että tässä opin-  
näytetyössä hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät  
eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.

### **3.1 Hajautetun organisaation haasteet**

Hajautuneisuus haastaa totutut työskentelykäytännöt ja johtamistavat. Organisaatioiden  
kohtaamat ongelmat hajautuneessa työssä johtuvat tottumattomuudesta uudeksi  
koettuun toimintamalliin. Yritykset eivät paneudu riittävän vakavasti hajautuneen  
toiminnan johtamisen haasteisiin, koska ne ovat juurtuneita perinteisiin  
toimintamalleihin ja -tapoihin. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 18.)

Hajautetussa organisaatiossa työntekijät työskentelevät eri huoneissa, eri rakennuksissa,  
eri paikkakunnilla tai kokonaan eri maissa. Työskentelypaikkaan liittyy kaksi  
erityispiirrettä, jotka ovat työntekijöiden etäisyys toisistaan ja heidän liikkumisensa  
määrä. Molemmat työn piirteet vaikuttavat siihen, miten ihmiset kommunikoivat  
keskenään. Pienetkin etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin  
määrään. Etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee. (Vartiainen,  
Kokko & Hakonen 2004, 38.)

Hajallaan työskentelyn eduksi on havaittu läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa,  
mahdollisuus yhdistää monipuolista osaamista ja etäisyyden kasvaessa joustava ja  
toisten työtä täydentävä ajankäyttö esimerkiksi yli aikavyöhykkeiden. Haittoina ovat  
eristäytyminen muista erityisesti, jos paikallista ryhmää ei ole olemassa. Johdon on  
myös helppo ”unohtaa” etäällä työskentelevä ryhmä tai sen jäsen. Viestin  
ymmärrettävyys vaikeutuu, koska välitön reagointi ja kommunikaatio hidastuvat.  
Väärinkäsitykset kehittyvät helposti ristiriidoiksi, joista ei ole helppoa ulospääsyä.  
Vaikeuksia saatetaan myös kohdata tiedon ja osaamisen siirtämisessä. (Vartiainen,  
Kokko & Hakonen 2004, 39.)

Hajallaan olevan tiimin jäsenten liikkuminen paikasta toiseen parantaa tiedon ja  
osaamisen levittämistä organisaation eri osien välillä, ja usein asiakkaiden tunteminen  
paranee. Haittapuolena voidaan pitää sitä, että toisten tuntemus jää niukaksi, koska

sosiaaliset kumppanit vaihtuvat koko ajan. Muita haittoja ovat paikallisen tiedon pinnallisuus ja sitoutumattomuus. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 39.)

Hajautuneen työskentelyn haasteena yksittäisen työntekijän näkökulmasta on erityisesti kaksi asiaa: kuinka synnyttää samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne muun henkilöstön olemassaolosta kuin tavanomaisessa ryhmätyössä. Samassa työtilassa työskentely mahdollistaa jokaiselle ajantasaisen tiedon muiden toiminnasta. Samassa työtilassa työskennellessä tiedetään, missä kaikki sijaitsevat ja mitkä ovat heidän aikomukset. Tämä tietoisuus auttaa ryhmää toimimaan tehokkaasti, ja ihmiset ovat myös tietoisia muista ryhmän jäsenistä, heidän työtehtävistään ja työtilanteestaan. Kasvokkain työskennellessä työntekijöille muodostuu läsnäolon tunne, ja tietoisuus muista syntyy muiden aistien kautta saatavan tiedon ja palautetta sisältävien vuorovaikutteiden avulla. Teknologian välittämä etäläsnäolo ja läheisyys eivät vastaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota. Vain osa ihmisten välisistä viesteistä välittyy sanojen avulla, iso osa viestinnästä syntyy puheen ajoituksesta, sävystä ja kehonkielestä. Hajautuneen työskentelyn haasteena on korvata tilatietoisuutta synnyttävät mekanismit. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 42–43.)

Hajautettu organisaatio on herkkä muutoksille ja erityisen altis muutosten kielteisille seurauksille, sillä luottamuksen, sitoutumisen ja jaetun ymmärryksen rakentaminen on niissä vaikeampaa. Toimintaympäristön muutos ja muutokset ryhmän tai projektin kokoonpanossa voivat olla riskejä, jotka voivat johtaa pahimmillaan hajaannukseen, passiivisuuteen ja muutosvastarintaan. Etäältä kommunikointi vaatii huomion kiinnittämistä uusiin asioihin. Myös välittömän ohjauksen ja läsnäolon perustuvan valvonnan puuttuminen asettaa uusia vaatimuksia tilanteiden hallinnalle. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 44.)

Mitä hajautetumpi organisaatio on, sitä todennäköisemmin sen jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. Kukin jäsen tuo oman emo-organisaationsa kulttuurin tiimiinsä, mikä monimutkaistaa työskentelyä. Globaalin tiimin jäsenet puhuvat äidinkielenään eri kieliä, ja heillä on erilaiset elämäkokemukset, arvot, uskomukset ja normit. Tiimin jäsenten ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemus vaihtelevat paljon myös samassa maassa toimivien hajautettujen organisaatioiden välillä. Kaikki tämä vaikuttaa erityisesti kommunikaation

ja sen sisällön ymmärtämiseen. Moninaisuuden etuna ovat jäsenten erilaiset näkökulmat. Yhteisten toimintatapojen muodostaminen saattaa olla vaikeampaa, ja vaikeuksia saattaa myös ilmetä ongelmanratkaisutapojen löytämisessä, sillä monesti paikallinen kulttuuri on hyvin voimakas. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 271.)

Esiteltyjen hajautetun organisaation teorioiden perusteella voidaan todeta, että tässä opinnäytetyössä hajautetun organisaation haasteilla tarkoitetaan organisaatioiden kohtaamia ongelmia hajautuneessa työssä. Ongelmat johtuvat tottumattomuudesta uudeksi koettuun toimintamalliin. Yritykset ovat juurtuneita perinteisiin toimintamalleihin ja -tapoihin. Kun työntekijät työskentelevät etäällä toisistaan, se vaikuttaa vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrään siten, että yhteydenpito vähenee etäisyyden kasvaessa muista työntekijöistä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hajautuneessa työskentelyssä on ratkaistava, miten korvata tilatietoisuuden synnyttävät mekanismit ja luottamuksen rakentaminen, jotta hajautettu organisaatio ei altistuisi kielteisille seurauksille.

### **3.2 Hajautetun organisaation toimintaedellytykset**

Tässä kappaleessa määritellään, mitä henkilöstöjohtamiselta ja henkilöstöltä edellytetään hajautetussa organisaatiossa. Kappaleessa määritetään myös, miten johdon ja henkilöstön pitää huomioida kulttuurierot.

Johdolta edellytetään luottavaisuutta ja jämäkkyyttä hajautetun organisaation johtamisessa. Johdon pitää johtaa organisaatiota luottamukseen perustuvalla tavalla, eikä perinteinen kontrolloiva johtaminen ole enää mahdollista. Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004) tekemän tapaustutkimusten perusteella hajautetun organisaation johtaminen vaatii jämää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Ryhmän vetäjän on otettava hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjattava ryhmän jäseniä kohti yhteistä tavoitetta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 83–84.)

Hajautetuissa ryhmissä koetaan erittäin tärkeäksi johdon huomaavaisuus ja muista etäällä työskentelevän henkilöstön huomioon ottaminen. Empatia ja kuuntelutaito ovat tärkeitä johtajan ominaisuuksia. Vaikka työsuoritusten johtamista korostetaankin hajautetun organisaation johtamisessa, ihmisten johtamistaitoja pidetään tärkeinä.

Erityisen haasteellista on hajautettujen työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen. Hajautetun ryhmän johtajalta vaaditaan kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin. Sekä työntekijää että ryhmän vetäjää kuormittaa liiallinen kontrollointi. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen yritykseen saattavat myös laskea, jos he tuntevat epäluottamusta. Sen vuoksi johdon on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 84–86.)

Työntekijöiltä edellytetään itsenäisyyttä, koska työ on usein yksinäistä. Ryhmän jäseniltä vaaditaan myös ammattiosaamisen lisäksi kykyä toimia tulosorientoituneesti. Avoin kommunikaatio, luottamus ja yhteiset toimintamallit ovat ryhmän tehokkuuden ja onnistumisen kannalta tärkeitä. Sopivia henkilöitä ryhmään tai projektiin valittaessa on hyvä tiedostaa hajautetun työn vaatimukset ja haasteet. Kaikki ihmiset eivät siedä yhtä hyvin epävarmuutta, jota hajautuneisuus tuo. Ryhmän jäsenillä ja sen vetäjällä tulee olla yhtenäinen käsitys siitä, minkälaisessa hajautetussa ryhmässä he työskentelevät ja minkälaisia haasteita heidän toiminnassaan voi tulla eteen. Projektipäälliköt korostavat työntekijöiden ammattitaitoa ja kokemusta, jotka auttavat heitä oman työnsä suunnittelussa ja työtehtäviin kuluvan ajan arvioinnissa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 83–92.)

Hajautetussa organisaatiossa edellytetään sekä johdolta että työntekijöiltä moninaisen kulttuurin huomioimista. Toiminnan hajaantuminen eri maihin synnyttää johdolle haasteen tuntea monia erilaisia lainsäädäntöjä ja tapoja. Työntekijät joutuvat puolestaan kohtaamaan kulttuurisen haasteen kommunikoidessaan ryhmänsä monikansallisten jäsenten kanssa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 94–96.)

Kulttuurista ja kulttuurieroista on tarkemmin kerrottu kappaleessa 2.3  
Henkilöstöjohtaminen ja eri kulttuurit.

Työssä pärjäämisen kannalta hajautettu työskentely edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Koulutuksen ja työssä oppimisen avulla työntekijä kykenee uudistamaan osaamistaan, jotta hän selviytyisi työn uusista vaatimuksista niin kehittyvän teknologian kuin uusien toimintatapojen myötä. Tehokas tapa kehittää osaamista on kierrättää

organisaation jäseniä hajallaan olevista yksiköistä. Kierrättämisen avulla luodaan kontakteja, mikä edistää kokonaiskuvan muodostumista. Osaamisen kehittämisessä voidaan hajautetussa organisaatiossa käyttää apuvälineitä, kuten osaamiskartoitusta, säännöllisiä kehityskeskusteluja, verkkoluentoja ja itseopiskelun hyödyntämistä. Osaamisen ollessa ajan tasalla työn laadullinen kuormittavuus vähenee, jolloin työ koetaan vaikean sijaan positiiviseksi haasteeksi. Johdon rooli on tässä keskeinen, sillä heidän tulee luoda menettelytapa, jolla arvioida ja kerätä tietoa ryhmän toiminnasta. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 138–150.)

Esiteltyjen hajautetun organisaation teorioiden perusteella määritellään se, mitä tässä opinnäytetyössä hajautetun organisaation johtamisella tarkoitetaan. Johtamisen pitää olla jämäkkää ja määrätietoista. Johdolta edellytetään, että se huomioi, motivoi, sitouttaa ja osallistuttaa työntekijöitään. Henkilöstöltä edellytetään kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja kykyä toimia tulorientoituneesti. Sekä johdolta että työntekijöiltä edellytetään moninaisen kulttuurin huomioimista. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset ovat jo lähtökohtaisesti suuret, ja työssä pärjääminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoituksena on kertoittaa, kuvailla, selittää tai ennustaa. Tutkimukseen voi sisältyä useampi kuin yksi tarkoitus, ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 1997, 134–135.)

Tutkimustehtävän tai tutkimuksen ongelma vaikuttavat siihen, mikä tutkimusmenetelmä tai tutkimusstrategia valitaan. Tutkimusstrategiat jaotellaan perinteisesti kolmeen, ja ne ovat kokeellinen tutkimus, kvantitatiivinen survey-tutkimus ja kvalitatiivinen tutkimus. Robson (1995, 40) on jaotellut tutkimusstrategiat kolmeen ryhmään ja nimennyt ne kokeelliseksi tutkimukseksi, survey-tutkimukseksi ja tapaustutkimukseksi. Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttuajaan. Se, että tietystä populaatiosta valitaan näyte, joka analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen valossa, on tyypillistä kokeelliselle tutkimukselle. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 1997, 126–130.)

Survey-tutkimuksessa tieto kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tietystä ihmisjoukosta poimitaan otos, josta kerätään aineistoa kyselylomakkeella tai strukturoitua haastattelua hyödyntäen. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. Tapaustutkimuksessa (case study) valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, joissa kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat prosessit, ja aineistoa kerätään useita metodeja hyödyntäen. Näitä ovat esimerkiksi havainnointi, haastattelu ja dokumenttien tutkiminen. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 1997, 130.)

Edellä mainituista tutkimusstrategioista survey-tutkimus soveltuu tutkimukseen parhaiten, koska tässä opinnäytetyössä ei mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttuajaan kuten kokeellisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimusta ei pysty hyödyntämään, koska tiedon keruussa ei ole mahdollisuutta hyödyntää useita eri metodeja, koska tutkittavat kohteet sijaitsevat eri maissa.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista on käyty keskustelua pitkään, ja niiden eroja on pyritty havainnollistamaan monin tavoin. Tutkimukset ovat lähestymistapoja, jotka täydentävät toisiaan. Sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään toistensa lähestymistapoja. Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena, tai menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. (Hirsijärvi, Remes & Saajavaara 1997, 130.)

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on puolestaan esitettävissä numerollisessa muodossa. (Uusitalo 1991, 79.)

Hirsijärvi, Remes ja Saajavaara (1997, 152) ovat todenneet, että lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Henttonen (2008) toteaa, että laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan sosiaalisen todellisuutemme ilmiöitä ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan myös ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita näiden ilmiöiden tuottajina, tulkitsoijina ja kulluttajina. Eskola ja Suoranta (2008, 65–161) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostoen siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen.

Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu kvantitatiivista tutkimusta paremmin tähän työhön sen luonteen vuoksi. Koska aihetta ei ole aikaisemmin InCasen delivery-osastolla tutkittu, pyritään tällä tutkimuksella selvittämään osaston nykytilanne ja sen haasteet sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä. Tarvetta tilastolliseen yleistämiseen ei ole. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa kohderyhmälle mahdollisuuden vastata omin sanoin avoimiin kysymyksiin ja tuoda esille osaston todelliset haasteet. Mikäli aineisto esitettäisiin numeraalisessa muodossa, saattaisi tärkeitä asioita jäädä huomioimatta.



Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mitausvälineillä hankittavaan tietoon. Perustelu tälle on näkemys, että ihminen on riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Laadullisen aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa. Tutkittavia yksiköitä ei valita kovin suurta määrää, ja tutkimus on luonteeltaan perusteellinen, jolloin aineisto on tärkeässä osassa. Aineiston koolla on myös merkitystä, ja aineiston tulisi olla kattava suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa siitä aiotaan tehdä. Aineisto pyritään valitsemaan tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. (Eskola & Suoranta 2008, 18–61.)

Tutkittava ryhmä on rajattu delivery-osastolla työskenteleviin työntekijöihin, joita on tällä hetkellä viisi henkilöä. Toimeksiantaja on itse rajannut kohdejoukon. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten delivery-osasto kokee henkilöstöjohtamisen yrityksessä: mitkä ovat henkilöstöjohtamisen heikkoudet ja vahvuudet sekä haasteet jokapäiväisessä työssä. Tähän tarkoitukseen kvalitatiivinen tutkimus sopii parhaiten, sillä sen avulla pystytään keräämään yksityiskohtaisempaa ja laajempaa tietoa osa-alueesta, jota ei yrityksessä ole vielä tutkittu. Tavoitteet ovat selkeät, mikä mahdollistaa aineiston ja teorioiden selvän rajaamisen.

Kvalitatiivinen tutkimus suoritetaan kyselylomaketutkimuksena. Kyselylomaketutkimus on modernin sosiaalitutkimuksen tyypillisin tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeräysmenetelmänä käytetään kyselytutkimusta, jossa vastaajat täyttävät itse kyselylomakkeen. Kysely on oivallinen menetelmä silloin, kun halutaan selvittää tosiasioita ja vastaajan henkilökohtaisia mielipiteitä tai tuntemuksia. (Uusitalo 2001, 92.)

Nykyisin kyselyitä tehdään myös tietokoneen välityksellä verkossa. Kyselyiden etuna on se, etteivät ne ole sidottu maantieteellisesti, joten koehenkilöt voivat asua missä tahansa. Koehenkilö voi vastata kysymyksiin, kun hänelle parhaiten sopii. Sähköpostikyselyiden yhtenä etuna on myös taloudellisuus. Sähköiset kyselyt eivät kuitenkaan ainakaan

vielä ole saavuttaneet suurta suosiota kaikkien vastaajien keskuudessa. Useimmat nuoremmat henkilöt suhtautuvat suopeammin tällaiseen vastaustapaan kuin iäkkäät ihmiset. Täytyy siis tarkkaan miettiä sähköpostikyselyiden soveltuvuutta kohderyhmälle. (Aaltola & Valli 2007, 106–111.)

Esitelyjen empiirisen tutkimuksen eri tutkimusmenetelmien perusteella tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa aineistonkeruun menetelmäksi on valittu survey-tutkimus. Kyselylomakkeessa keskitytään laadullista tietoa kerääviin avoimiin kysymyksiin. Avoimien kysymyksien avulla saadaan laadullista tietoa, joka selittää syy-seuraussuhteita, jotka numeeristen kysymysten kohdalla voivat jäädä epäselväksi.

#### **4.1 Tutkimusaineiston keruu ja käsittely**

Kyselylomaketutkimus on yksi tapa kerätä aineistoa. Kysely on survey-tutkimuksen keskeisin menetelmä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyä, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 193.)

Tutkimusaineiston keruu ja käsittely toteutettiin Google Forms -verkkokyselyllä. Perinteinen paperikysely todettiin liian hitaaksi ja resursseja vieväksi. Delivery-osaston työntekijöille lähetettiin linkki, josta he pääsivät Google Forms -verkkokyselyyn. Sähköisen kyselylomakkeen avulla tutkimusaineiston keruu ja käsittely oli vaivatonta, koska delivery-osaston työntekijät työskentelevät useissa eri maissa. Vastaajien oli helppo ja nopea vastata kysymyksiin, ja napin painalluksella vastaukset olivat tutkijan tarkasteltavissa. Verkkokyselyn avulla henkilöstö pystyi vastaamaan myös nimettömästi, jolloin he voivat vastata kysymyksiin rehellisesti.

#### **4.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Kyselylomakkeen tekeminen aloitettiin laatimalla aluksi taustakysymyksiä ja sitten syventäviä kysymyksiä teorian pohjalta. Kysymykset tehtiin englanniksi, koska InCasessa

liikekulttuurin kieli on englanti, ja delivery-osaston työntekijät työskentelevät pääasiassa englanniksi (katso liite 1).

Kyselyn kieliasun tarkistamisen jälkeen kysymykset siirrettiin Google Forms -järjestelmään, jonne kysymykset tallentuvat automaattisesti. Valmista kyselylomaketta testattiin koehenkilöillä, jotta välttyttäisiin virheiltä ja väärinkäsityksiltä. Koehenkilöt pitivät kyselyä selkeänä, ja parannusehdotuksia tuli muutamaa avoimeen kysymykseen. Parannusehdotusten perusteella tehtyjen muutosten jälkeen kysely lähetettiin kaikille delivery-osaston työntekijöille.

Verkkokysely lähetettiin sähköpostitse maanantaina 28.7. klo 8.30. Kolme työntekijää vastasi kyselyyn perjantaihin 1.8. mennessä ja loput kaksi vastasivat perjantaihin 8.8. mennessä.

Kyselylomakkeessa oli yhdeksän avointa kysymystä, joiden alla oli lisäkysymyksiä. Yhdeksään kysymykseen päädyttiin, jotta vastausaika olisi alle 20 minuuttia. Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, koska muuten vastaajat eivät jaksakaan keskittyä vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Lisäkysymykset autoivat avaamaan kysymystä ja samalla autoivat henkilöitä vastaamisessa.

### **4.3 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet**

Kyselytutkimuksen vahvuutena on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselytutkimus voidaan lähettää pienelle tai suurelle määrälle ihmisiä, ja sen avulla voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, koska aineiston saanti on vaivatonta ja nopeaa. Huolellisesti suunniteltu aineiston käsittely ja analysointi on nopeaa tietotekniikan avulla. Tutkimuksen aikataulu ja kustannusten arviointi on mahdollista tehdä melko tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194–195.)

Tutkimuksessa kysytään mielipiteitä delivery-osaston työntekijöiltä mm. organisaation johdosta ja sen toiminnasta. Kyselytutkimus antaa mahdollisuuden toimia nimettömästi. Plumb ja Spyridakis (1992, 632) ovat todenneet, että anonyymikyselyn vahvuutena

on se, että haastateltavat voivat vastata kysymyksiin nimettöminä, jolloin tutkimusten mukaan ihmiset ovat halukkaampia vastaamaan varsinkin arkaluontoisiin ja henkilökohtaisiin kysymyksiin.

Kyselytutkimuksen heikkoutena on se, että aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Kyselytutkimuksessa ei ole mahdollista varmistua siitä, miten huolellisesti ja rehellisesti vastaajat ovat vastanneet. Väärinymmärryksiä on vaikeata kontrolloida, koska ei tiedetä miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194.)

Kyselylomaketutkimus toteuttiin sähköpostitse, koska InCase-yhtiön delivery-osaston henkilöstö työskentelee viidessä eri maassa, joten mahdollisuutta henkilökohtaiseen haastatteluun ei ole. Sähköpostikysely soveltuu hyvin kohderyhmälle, koska delivery-osaston työntekijät työskentelevät päivittäin sähköpostin välityksellä.

#### **4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Uusitalo (2001, 84) toteaa, että mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Tutkimus on luotettava, jos tutkimus tehdään myöhemmin uudestaan ja tulos on täsmälleen sama. Korkea reliabiliteetti on tutkimuksen tavoitteena, sillä muuten tulokset ovat sattumanvaraisia. Satunnaisvirheitä voi syntyä monesta eri syystä. Esimerkiksi kyselyn tai haastattelun vastaaja voi muistaa jonkin asian väärin tai ymmärtää kysymyksen toisin kuin tutkija on ajatellut. Puutteellinen reliabiliteetti ei välttämättä ole tutkimukselle tuhoisa, vaikka tavoitteeksi on asetettava mahdollisimman reliabeli mittaustulos. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä luotettavuus on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan tulee noudattaa yksiselitteistä luokittelua ja tulkintasääntöjä aineistoa käsitellessään. (Uusitalo 2001, 84.)

Vehkalahti (2008, 41) ja Uusitalo (2001, 84) ovat todenneet, että validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituksena mitata, eli mitataanko sitä mitä piti. Validiteetti on täydellinen silloin, kun teoreettinen ja operationaalinen määrittely ovat yhtäpitävät. Validiteetin laskeminen tai arvioiminen tehdään siten, että mittaustuloksia verrataan vain todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä. Ongelmaksi muo-

dostuu se, että mittauksesta riippumatonta tietoa ei yleensä ole käytettävissä. Validiteetiongelmien riippuvat siitä, mitä halutaan mitata. Teoreettisen pohdinnan merkitys tutkimuksessa korostuu, koska on huolellisesti pohdittava, miten käsitteellistä kiinnostuksen kohteena oleva ilmiö. Sen jälkeen on yritettävä kehittää sille operationaalinen määritelmä eli mittareita. (Uusitalo 2001, 84–85.)

Validiteetin puuttuminen kokonaan tekee tutkimuksesta arvottoman, sillä silloin tutkitaan aivan muuta asiaa kuin alun perin oli tarkoitus. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että empiiriset havainnot kohdistuvat enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä oli ajateltu tutkia. Reliabiliteetin puuttuminen on yksi mittauksen validisuutta alentava tekijä, vaikka täysin reliabeliikkaan mittaus ei takaa validisuutta. Tutkimusaineisto on sisäisesti luotettava silloin, kun mittaaminen on reliabelia ja validia. Silloin, kun tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa, aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu. Jotta tutkimuksen kokonaisluotettavuus olisi mahdollisimman hyvä, on molempien luotettavuuden osatekijöihin kiinnitettävä riittävästi huomiota. Validi mittaaminen ei pelasta epäedustavaa otosta, eikä edustava otos anna anteeksi validisuudeltaan keltotonta mittaamista. Molemmat luotettavuuden osatekijät määrittelevät yhdessä sen, kuinka hyvin aineistoon voidaan luottaa. (Uusitalo 2001, 86.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (1997, 155) määrittelevät, että laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin silloin, kun tutkimuksen kohteena on ihminen, koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Ihmiset kokevat asiat eri tavoin, joten kyselylomakkeessa keskitytään avoimiin kysymyksiin, jotta tutkittavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin.

Kyselytutkimuksessa mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat sisällölliset, tilastolliset, kulttuurilliset, kielelliset ja teknisetkin seikat, joten laadukas mittaus edellyttää usean asiantuntijan yhteistyötä. Mittauksen laatuun voi vaikuttaa etukäteen lomakkeen suunnitteluvaiheessa. (Vehkalahti 2008, 40.)

Aineistonkeruu toteutetaan sähköistä kyselylomaketta hyödyntäen, minkä vuoksi tutkittavien tulkitseminen ja havainnoiminen jäävät pois kokonaan. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan vastaajien äänen tulkitsemista, mutta se ei pääse vaikuttamaan sähköpostikyselyä käytettäessä. Tutkimuksen validiteettia heikentää se, että tutkittavien tulkitsemista ja havainnointia ei voida toteuttaa.

Kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa kysymykset rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelmien mukaisesti. Sen avulla voidaan vaikuttaa sekä mittauksen että koko tutkimuksen luotettavuuteen. Heikentävä seikka voi olla se, että tutkittavat kohdeet eivät ymmärrä kysymyksiä tarkoitetulla tavalla ja sen vuoksi jättävät vastaamatta tai eivät vastaa kysymyksiin todenmukaisesti. Sen vuoksi kyselylomakkeen kanssa lähetetään vastausohje, jonka tarkoituksena on kysymyskohtaisten teknisten vastausohjeiden ja oikeiden vastauspaikkojen osoittaminen. Lisäksi kysymyksille annetaan sisällöllisiä täsmennyksiä. Tutkimuksen luottavuuden takaamiseksi on mahdollista lähettää tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa, koska tutkittavien määrä on pieni.

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään aluksi InCasen delivery-osaston esimiehen Sini Marttisen vastauksia liittyen yrityksen toimintaan. Sen jälkeen esitellään ja analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset. Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnissa hyödynnetään Google Formsia.

### 5.1 Esimiehen näkemys yrityksen toiminnasta

Toimeksiantoyrityksessä henkilöstöasiat ja henkilöstöhallinnon strategia on toteutettu kaikissa maissa samalla tavalla. Paikallinen henkilöstöhallinnon yritys hoitaa palkkahallinnon toiminnot jokaisessa maassa. Näin varmistutaan siitä, että kussakin maassa täyttyvät henkilöstöön ja palkkaukseen liittyvät lainsäädännön asettamat vaatimukset. Jokaisella maalla on kuitenkin oikeus päättää, miten paikalliset toimipisteet pääsevät tavoitteisiinsa huomioimalla oman kulttuurinsa ja toimintaympäristönsä. Paikalliset käytännöt sallitaan siinä määrin kuin se on tarpeellista tavoitteiden saavuttamiseksi. Työprosessit ja ohjeistus ovat yhtenäisiä jokaisessa toimintamaassa. Johtaminen ja tavoitteiden asettaminen tapahtuvat keskitetysti pääkonttorissa Tanskassa, mutta toteutus hoidetaan paikallisella tasolla. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

Yrityksen toiminnan kannalta ratkaiseva avainhenkilöstö kiertää kaikissa toimistoissa. Tällä tavoin InCase varmistaa osaamisen siirtämisen paikallisten toimipisteiden välillä. InCasen yrityskulttuuri ja johtamistapa on luotu Tanskassa, ja se on yhtenäinen koko yrityksessä. Ylin johto suunnittelee yhdessä eri maiden henkilöstön kanssa henkilöstön tavoitteet. InCasen johto sopii myös yhdessä henkilöstön kanssa tavoitteiden saavuttamisesta. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskitetty InCasessa pääkonttoriin Tanskaan. Yrityksellä on toimipisteitä Tanskan lisäksi Suomessa, Hollannissa, Belgiassa ja Englannissa. Toimipisteissä Tanskan ulkopuolella työskentelee yksi tai muutama henkilö, minkä vuoksi päätösvalta on keskitetty Tanskaan. InCasessa on valittu ”jaettu johtajuus”, koska työntekijät työskentelevät kaukana toisistaan. Näin

vastuu omasta työstä ja tavoitteisiin pääsystä jää työntekijälle itselleen. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

Toimeksiantoyrityksessä on valittu käyttöön käytäntöjä monistava ja levittävä henkilöstöjohtaminen, koska kyseessä on pieni yritys, jossa eri maiden konttoreissa työskentelee yksi tai muutama työntekijä. InCasessa käytetään tällä hetkellä yhdistävää henkilöstöjohtamista, jossa etsitään tietoa ja käytäntöjä paikallisista olosuhteista, mutta päätökset tehdään pääkonttorissa Tanskassa. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

InCase on erikoistunut IT-alan koulutukseen ja konsultointiin. Liiketoiminta vaatii jatkuvasti uudistumista ja kehittymistä sekä kykyä muuttaa strategiaa nopeasti. InCasella ei ole omia tuotteita, vaan se keskittyy palveluiden tarjoamiseen. Kilpailukykyä vahvistetaan asiantuntijoiden osaamisen kehittämällä. Sen avulla yrityksessä taataan, että asiakkaalle pystytään tarjoamaan aina uusinta osaamista. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

InCasessa on joskus tullut vastaan ongelmatilanteita johtuen eri kulttuurien erilaisista toimintatavoista. Esimerkiksi Belgiassa ja Ranskassa asiat hoituvat huomattavasti rennommin ja hitaammin kuin Pohjois-Euroopassa. Tanskalaiset usein istuvat pitkissä kokouksissa, kun suomalaiset usein kokevat sen tehottomaksi. Englantilaiset ovat diplomaattista kansaa, joka saa usein tanskalaiset raivon partaalle. Tilanteet aiheuttavat usein turhautumista. Kulttuurieroja ja monikulttuurisuutta ei ole huomioitu mitenkään näkyvästi InCasessa. Niiden kanssa on vain opittu elämään. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

InCasessa jokainen työntekijä käyttää Skypeä päivittäin haluamallaan tavalla. Skypen käyttäjät voivat Skypen avulla keskustella keskenään ilmaiseksi ja soittaa toisilleen video- tai äänipuheluita internetissä. Keskustelu on jatkuvaa, ja se tuo työntekijät lähemmäksi toisiaan. Ajoittain työntekijät vierailevat myös toistensa toimistoissa. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

InCasessa yrityskulttuuri kannustaa itsenäiseen työskentelyyn. Työntekijöillä on vapaus tehdä asiat miten parhaaksi näkevät, jos tavoitteet toteutuvat. Työntekijät saavat kehittää toimintaansa vapaasti johdon hyväksynnän mukaan. Yritykseen on palkattu eri maiden toimipisteisiin pääosin kohdemaan kansalaisia. InCasessa on päädytty tähän ratkai-



suun ensisijaisesti kustannussyistä. Kohdemaan kielitaito ja kulttuurituntemus ovat myös vaatimus, sillä esimerkiksi Ranskassa ja Belgiassa kaikki asiat hoituvat pelkästään ranskaksi. Vaikka Euroopassa välimatkat ovat pienet, toimintatavat poikkeavat suuresti maittain, ja sen takia InCasessa kouluttajatkin ovat, mikäli mahdollista, kohdemaan kansalaisia. Henkilöstö on palkattu julkisen haun avulla ja eri perustein. Jokaisen työntekijän kohdalla yksi valintakriteeri on kuitenkin ollut kyky itsenäiseen työhön. (Marttinen, S. 18.9.2014.)

InCasessa ylin johto määrää koulutuksista sen mukaan kuin henkilöstön kehittämistarve vaatii. Useimmiten kokeneempi työntekijä opettaa kokemattomampaa työntekijää tarpeen mukaan. Pitemmän aikaa yrityksen palveluksessa olleet toimivat perehdyttäjinä uusille henkilöille. Yrityksessä henkilöstön ammatillisesta kehittämisestä vastaa esimies. Esimies ja alainen sopivat yhdessä tehtäväkohtaiset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat. Jokaisella työntekijällä on myös vapaus kehittää omaa työtään niin paljon kuin haluaa. Työn vahvuus on ehdottomasti yksilön vapaus vaikuttaa omaan työhönsä, sillä siihen harvoin puututaan, jos tavoitteisiin päästään. (Marttinen, S. 18.9.2014.)

InCasessa ei ole jatkuvassa käytössä bonuspalkitsemisjärjestelmää. Henkilöstö saa tehdystä työstä ennalta sovitun korvauksen palkan muodossa. Yrityksessä palkkahallinto on ulkoistettu jokaisessa maassa. Henkilöstö pystyy vaikuttamaan palkkaansa pyytämällä palkankorotusta. InCasessa kannusteina ovat myyjillä myynneistä saadut provisiot ja palkallinen vapaa-aika. Työntekijä saa vapauden määritellyistä työajoista, jos työ onnistuu ja tavoitteisiin päästään. (Marttinen, S. 8.7.2014.)

## **5.2 Taustatietojen tulokset**

Tässä kappaleessa esitellään ja kerrotaan taustatietojen tulokset. Kysymyksissä, jotka koskivat taustatietoja, selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, kansalaisuus ja työskentelyaika yrityksessä.

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää vastaajien ikäluokka, ja vastausten analysointia varten iät jaettiin neljään ikäluokkaan. Delivery-osaston työntekijöistä kukaan ei ollut 20–29-vuotias. 30–39-

vuotiaita oli neljä (4 kpl), ja 40–49-vuotiaita oli yksi (1 kpl). 50–59-vuotiaita ei ollut yhtään.

Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan sukupuolta. Delivery-osaston työntekijöistä yksi oli mies ja neljä naisia. Tutkimuksessa on hyvä verrata, eroavatko eri sukupuolten välillä mielipiteet ja näkökulmat toisistaan.

Kolmannessa taustakysymyksessä kysyttiin kansalaisuutta. Delivery-osaston työntekijöistä kaksi oli Hollannin kansalaisia, yksi Ranskan kansalainen, yksi Suomen kansalainen ja yksi Belgian kansalainen.

Neljännellä kysymyksellä haluttiin selvittää, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt yrityksessä. Delivery-osaston työntekijöistä yksi oli työskennellyt 1–5 vuotta, kolme oli työskennellyt 6–10 vuotta ja yksi oli työskennellyt yli 10 vuotta yrityksessä.

### **5.3 Avointen kysymysten tulokset**

Tässä kappaleessa analysoidaan avointen kysymysten vastauksia. Sekä kysymykset että tutkittavien vastaukset on käännetty tähän suomeksi. Kysymyksissä keskityttiin delivery-osaston työntekijöiden mielipiteisiin henkilöstöasioiden hoidosta InCasessa ja kokemuksiin hajautetussa organisaatiossa työskentelystä.

Kysymykseen numero 2 ”Mitä mieltä olette siitä, miten henkilöstöasiat on hoidettu InCasessa?” vastasivat kaikki. Neljä vastasi: ”InCasessa ei ole organisoitua henkilöstöosastoa.” Neljä haastateltavaa vastasi: ”Ei ole henkilöstöosastoa, tai sen toiminnot puuttuvat ja kehittämisen varaa on paljon.” Yksi vastaajista koki, että henkilöstöasiat on hoidettu hyvin, ja hän vastasi: ”Hyvä, toimii kuin perhe.”

Kysymykseen numero 3 ”Mitkä asiat tuottavat työssäsi haasteita?” vastasivat kaikki. Kaksi nimesi suurimmaksi haasteekseen yksin työskentelyn, etäällä muista työntekijöistä. Yksi valitsi tuen puuttumisen. Yksi valitsi vaihtoehdon ”kilpailu alalla ja miten erottua kilpailijoista”. Yksi vastasi: ”Neuvottelut tuottavat haasteita, koska ihmiset ovat erilaisia.”

Kysymykseen numero 4 ”Mitä mieltä olette siitä, miten kulttuurierot ja monikulttuurisuus näkyvät työyhteisössäsi?” vastasivat kaikki. Neljä vastasi, että kulttuurierot ja monikulttuurinen työyhteisö näkyvät heidän työssään. Neljä haastateltavaa myös vastasi, että eri työskentely- ja kommunikointitavat voivat johtaa väärinkäsityksiin, ja ne luovat jännitteitä. Yksi vastasi: ”Kulttuurierot eivät vaikuta suuresti työhöni.”

Kysymykseen numero 5 ”Mitä mieltä olette siitä, miten johtaminen on toteutettu InCasessa?” vastasi neljä, eli yksi jätti vastaamatta. Yksi haastateltava vastasi: ”Mitä useammin johto käy tapaamassa, sitä motivoituneempi huomaan olevani. Olisi hienoa, jos johto vierailisi useammin.” Toinen haastateltava vastasi: ”Tuen saaminen puuttuu. Minulta odotetaan paljon, mutta en saa takaisin mitään.”

Kysymykseen numero 6 ”Miltä sinusta tuntuu työskennellä yksin ja etäällä muista?” vastasivat kaikki. Neljä koki työskentelyn hajautetussa organisaatiossa mieluisaksi. Yksi haastateltava koki, että hän tarvitsee ihmisiä ympärilleen ja vastasi: ”Skype ja sähköposti eivät riitä, että ihmiset tulevat toimeen. On paljon väärinymmärryksiä, mikä tekee asioista vaikeita. Tarvitsen enemmän yhteydenpitoa työkavereilta ja johdolta.”

Kysymykseen numero 7 ”Mitä mieltä olette siitä, miten kehittäminen on toteutettu InCasessa?” vastasivat kaikki. Kaikki vastasivat, että voivat itse kehittää osaamistaan. Kolme haastateltavaa vastasi: ”Kehittymismahdollisuudet ovat rajattomat InCasessa.” Yksi haastateltava vastasi: ”Kehityn joka päivä, koska olen itsenäinen.” Muita vastauksia olivat ”myyntiä Ranskaan” ja ”voin kehittää työtäni niin paljon kuin haluan”.

Kysymykseen numero 8 ”Mitä mieltä olette siitä, miten perehdytys on toteutettu InCasessa?” vastasivat kaikki. Vastauksista ilmenee, että kukaan ei ollut saanut perehdytystä nykyiseen työtehtäväänsä. Neljä vastasi oppineensa työn tekemällä. Yksi haastateltava vastasi, että ei ollut saanut perehdytystä, koska teki samanlaista työtä aikaisemmin.

Kysymykseen numero 9 ”Mitä mieltä olet siitä, miten palkitseminen on toteutettu InCasessa?” vastasivat kaikki. Yksi vastasi: ”Palkka.” Kolme vastasi, että palkka on matala. Yksi vastasi, että onnistuneet toimitukset ja onnellinen työntekijä ovat palkitsemista.

## 5.4 Teemat

Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analyysitapa, jossa muodostetaan teemoja eli keskeisiä aiheita aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Sen avulla etsitään yhdistäviä tekijöitä tai vastaavasti erottavia seikkoja. Teemoittelulla tarkoitetaan käytännössä aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Sen tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Toisin sanoen aineistosta pyritään löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Se on sopiva aineiston analysointitapa, kun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen, jolla saadaan olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–180.)

Tutkimusongelman perusteella luotiin viitekehys (eri kulttuurit, rekrytointi, kehittäminen, palkitseminen, suorituksen arviointi ja hajautettu organisaatio) ja tutkimuksen rajaus, joiden pohjalta pystyttiin tekemään tutkimus. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella nousi esille viisi teemaa, jotka auttavat vastaamaan tutkimusongelman kysymyksiin.

### Henkilöstöjohtamisen puutteet

Kysymyksessä 2 kysyttiin työntekijöiden mielipidettä siitä, miten henkilöstöasiat on hoidettu InCasessa. Vastaajista neljä vastasi, että InCasessa ei ole organisoitua henkilöstöosastoa.

Ensimmäinen haastateltava vastasi kysymykseen 2 seuraavasti: ”On paljon kehittämisen varaa. Ei ole organisoitua henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia, ja tuntuu siltä, että toiminnot puuttuvat kokonaan. Perustoiminnot, kuten palkka ja lomat, on kunnossa, mutta niiden lisäksi ei ole muita palkitsemismuotoja. Kenelläkään ei ole kokonaiskuvaa työntekijöistä, heidän tarpeistaan ja huolistaan. On paljon mitä voitaisiin tehdä johtamisella ja toivoisinkin, että johto viettäisi enemmän aikaa työntekijöiden kanssa. Hyvää on se, että johto järjestää kaksi kertaa vuodessa juhlat, jolloin voin nähdä kaikkia työntekijöitä ja pitää hauskaa heidän kanssaan. Mielestäni sen jälkeen, kun olemme tavanneet muita työntekijöitä, on helpompi työskennellä.”

Toinen haastateltava vastasi kysymykseen 2 lyhyesti: ”Hyvä. Toimi kuin perhe.”

Kolmannen haastateltavan vastaus kuului seuraavasti: ”Ei ole henkilöstöosastoa. Palkkaus tapahtuu suoraan ylimmältä johdolta. Yhteydenpito tapahtuu suoraan johdon kanssa, jolloin on helppoa keskustella työolosuhteista. Mitä pitäisi parantaa: vuosittaiset tapaamiset työntekijän kanssa, jolloin käytäisiin läpi tuloksia, työntekijän kehittämistarpeita, henkilökohtainen elämäntilanne, mitä haluaa tehdä, palkankorotus jne.”

Neljännän haastateltavan vastaus oli seuraava: ”Onko InCasessa sellaista kuin henkilöstövarojen johtaminen? Haastavinta on se, että pääkonttori ei ymmärrä, miten asioiden pitäisi tapahtua paikallisella tasolla, säännöt ja järjestyssäännöt. Minkä vuoksi on aina ongelmia, miten asiat hoidetaan. Johto odottaa, että kaikki tapahtuu samalla lailla kuin Tanskassa. Johto ei ole tyytyväinen, jos toimitaan eri lailla, siitä huolimatta, että noudatetaan paikallisia säännöksiä tai lakia. Tämä aiheuttaa jännitettä. Hyvä asia on se, että ei ole ketään vahtimassa, joten sen vuoksi on paljon vapauksia ja itse voi tehdä päätöksiä, jotta löytyy parhain ratkaisu.”

Viides haastateltava vastasi: ”Ei ole organisoitua henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoa InCasessa. Johto ei usein käy paikallisissa toimipisteissä, ja sen vuoksi usein on haastavaa, koska paikallisissa toimipisteissä ei tiedetä, mitä tapahtuu yrityksessä. Hyvää on se, että organisoitumisen puute tarkoittaa sitä, että on vapaus paikallisesti tehdä paljon, mikä on parasta itselleen.”

### **Hajautettu organisaatio**

Kysymyksessä 3 kysyttiin, mitkä asiat tuottavat haasteita delivery-osaston työntekijöiden työssä. Kysymyksessä 6 kysyttiin, miltä tuntuu työskennellä itsenäisesti ja etäällä. Vastajista kolme eli 50 prosenttia toi esille vastauksessaan, että yksin työskentely ja se, että ei saa tukea, olivat haasteita, joita he kohtaavat työssään.

Ensimmäinen haastateltava vastasi kysymykseen 3 seuraavasti: ”Haastavaa on se, että etäällä työskennellessä keskittyminen voi joskus herpaantua helposti ja on motivaation

puutetta. Nautin yksin työskentelystä itsenäisesti, mutta välillä kaipaen tukea ja huomionosoitusta. Välillä koen, että on hyvin vaikeata kommunikoida muiden kanssa ja tuntuu siltä, että huonon käännöksen takia tulee väärinymmärryksiä.”

Neljäs haastateltava vastasi kysymykseen 3 näin: ”Yksin työskentely ja se, ettei ole ketään kenen kanssa keskustella ja vaihtaa ajatuksia, ovat työn haasteita. Kaikki tuki on kaukana, ja huonon käännöksen takia on vaikeaa ymmärtää asioita, mikä on turhauttaa. Kuuden vuoden aikana olen oppinut vain sopeutumaan ja etsimään itse vastaukset. Se ei ole aina helppoa, mutta ei ole muuta vaihtoehtoa.”

Kolmas haastateltavista vastasi kysymykseen 6 seuraavasti: ”Itsenäisesti ja yksin työskentelemisen haasteena on se, että joskus kaippaa ryhmää, jonka kanssa voisi työskennellä yhdessä.”

Viidennen haastateltavan vastaus kysymykseen 6: ”Tarvitsen lisää ihmisiä ympärilläni. Mielestäni sähköposti ja Skype eivät ole riittäviä. On paljon väärinymmärryksiä, jotka tekevät työskentelyn hyvin vaikeaksi. Yksin työskennellessäni minusta tuntuu, että en kuulu organisaatioon. Tarvitsen enemmän huomiota työkavereiltani ja johdolta.”

Sidosryhmän puuttuessa motivaation puute asettaa usein työlle omat haasteensa. Kommunikointi tapahtuu pääsääntöisesti teknologiaa hyödyntäen (Skype ja sähköposti), jolloin väärinkäsityksiltä ei vältytä. Kyselyn vastausten mukaan työntekijöistä tuntuu välillä, että kukaan ei välitä siitä, mitä he tekevät, koska joskus voi mennä muutamia päiviä ilman, että ketään kollegoista on yhteydessä.

Kaikki työntekijät (viisi kappaletta) eli 100 prosenttia olivat kysymyksen 6 vastausten perusteella sitä mieltä, että he nauttivat yksin työskentelystä. He pitivät siitä, että johto luottaa heidän kykyihinsä ja että työ on joustavaa. Vaikka kaikki viisi työntekijää pitivät yksin työskentelystä, vastaajista kolme piti yksin työskentelyä myös haasteena työssään. Kollegoiden ja johdon tapaaminen säännöllisin väliajoin auttaisi siihen, että työntekijät tuntisivat kuuluvansa tiimin. Säännöllisten tapaamisten myötä työntekijät saisivat läsnäolon tunteen muun henkilöstön olemassaolosta, mikä on haasteena hajautetussa työssä.

## Poikkeavat työskentelytavat

Kysymyksessä numero 4 kysyttiin, miten kulttuurierot ja monikulttuurinen työyhteisö näkyvät delivery-osaston työntekijöiden työssä. Kolme haastateltua vastasi, että kulttuuriero ilmenee erilaisella työskentelytavalla, kommunikoinnissa ja tavalla ajatella, mikä johtaa väärinkäsityksiin tai väärinymmärryksiin.

Neljäs vastaaja vastasi kysymykseen 4 seuraavasti: ”Kulttuurierot vaikuttavat vuorovai-  
kutukseen muiden kanssa. Skandinaavien tapa työskennellä on paljon tiukempi kuin  
belgialaisten tai ranskalaisten. Se aiheuttaa välillä jännitettä.”

Ensimmäinen vastaaja vastasi kysymykseen 4 näin: ”Mielestäni kulttuuriero näkyy työ-  
skentelytavassa. Belgialaiset ovat hitaita toiminnassaan, heidän tahtinsa on paljon ren-  
nompempi kuin esimerkiksi tanskalaisilla. Tämä tuottaa usein väärinymmärryksiä ja jänni-  
tystä tiimissä. Mielestäni tämä ongelma ilmenee siksi, että työskentelemme niin etäällä  
toisistamme. Jos työskentelisimme samassa toimistossa, välttyttäisiin monilta väärinkäsi-  
tyksiltä. Ranskalainen kulttuuri korostuu, koska kaikki pitää tapahtua ranskaksi.”

Kolmas vastaaja vastasi kysymykseen 4 näin: ”Ihmiset työskentelevät eri maista, eri  
kulttuureista. Heillä on erilainen ajattelutapa ja erilaiset kokemukset.”

Toisen vastaajan vastaus kysymykseen 4: ”Kohtaamalla 25 eri kansalaisuutta päivittäin  
opimme, miten ihmiset saadaan työskentelemään keskenään.”

Viides vastaaja vastasi kysymykseen 4 edellisistä poikkeavalla tavalla: ”Mielestäni kult-  
tuurieroilla ei ole suurta vaikutusta työssäni.”

Tapaamalla säännöllisesti välttyttäisiin väärinkäsityksiltä ja väärinymmärryksiltä. Luomal-  
la yhteiset työskentelytavat kaikki toimisivat samalla lailla, mikä myös edesauttaisi vält-  
tämään väärinkäsityksiä.

## Perehdytys

Kysymyksessä numero 8 kysyttiin, miten delivery-osaston työntekijät on perehdytetty. Kukaan vastaajista ei ollut saanut perehdytystä työhönsä. Neljä oppi työtä tekemällä ja työkavereilta kysymällä.

Ensimmäinen haastateltava vastasi kysymykseen 8 näin: ”Luulen, että opin tekemällä työtä ja työkavereiden avustuksella. Ei ollut strukturoitua perehdytystä. Se olisi mitä muuttaisin. Haluaisin, että johdolla olisi enemmän aikaa perehdyttämiseen. Olisi hyvä, jos yksi henkilö vastaisi perehdyttämisestä ja tukisi uutta työntekijää.”

Neljäs haastateltava vastasi kysymykseen 8 seuraavasti: ”Opin työkavereiden opastuksella. Ei ollut strukturoitua ohjausta, koskaan ei ole ollut, enkä usko, että sellaista ikinä tulee olemaan.”

Toinen haastateltavista vastasi kysymykseen 8: ”Opin itse tekemällä työtä.”

Viides haastateltava vastasi kysymykseen 8 seuraavasti: ”Minut heitettiin mereen ja opin siten uimaan. Työn oppii muilta työntekijöiltä ja tekemällä itse. Ei ole virallista perehdytystä. On vain ohjaamista ja mentorointia mutta ei mitään muuta. Apua ei saanut edes alussa. On vähän turhauttavaa, kunnes oppii työn.”

Kolmannen haastateltavan vastaus oli: ”Ei ohjausta, koska tein samaa työtä aikaisemmin.”

Vastausten perusteella InCasen henkilöstö toivoisi selkeää perehdytysohjelmaa, jossa joku henkilö olisi vastuussa perehdyttämisestä. Henkilöstön vastauksista nousee myös esille toivomus siitä, että johto olisi vahvemmin läsnä uuden henkilön aloittaessa yrityksessä.



## **Palkitseminen**

Kysymyksessä numero 9 kysyttiin, miten delivery-osaston työntekijät palkitaan. Vastajista kolme oli sitä mieltä, että heidän palkkansa on matala suhteessa työn määrään.

Kaikki kolme vastaajaa arvostivat työn vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa työaikaansa.

Ensimmäinen haastateltava vastasi kysymykseen 9 seuraavasti: ”Minusta tuntuu, että minut palkitaan kehuilla silloin, kun olen suoriutunut työstäni hyvin. Se mitä tulee rahalliseen hyötyyn, on todella huono. Me olemme kaikki alipalkattuja, mutta on muita etuja, joiden vuoksi työskentelemme edelleenkin. Tärkeintä minulle on se, että minulla on vapaus, täysi kontrolli ja itsehallinto siitä mitä teen. Silloin kun työt on tehty hyvin, minun ei tarvitse selittää poissaoloja ja voin nauttia elämästä täysillä. Se on minulle tärkeämpää kuin raha.”

Toinen haastateltava vastasi kysymykseen 9 lyhyesti: ”Onnistuneet toimitukset ja onnelliset työntekijät.”

Kolmas haastateltava vastasi vielä lyhyemmin: ”Palkka.”

Neljäs haastateltava vastasi: ”PALKKIO. Minun palkkani on todella matala, ja se ei motivoi yhtään. En välitä siitä niin kauan kun minulla on vapaus ja kukaan ei ala määräilemään, miten minun pitäisi tehdä työtäni.”

Viides haastateltava vastasi kysymykseen seuraavasti: ”Minulle maksetaan liian vähän siihen nähden mitä teen. Mielestäni palkitsevinta on se, että voin tehdä asioita, joita en välttämättä pystyisi tekemään muualla. Minusta tuntuu, että olen osa perhettä enkä halua menettää sitä, joten tyydyn palkkaani. Toivoisin, että olisi järjestelmällinen tapa saada esimerkiksi bonuksia. Se ei ole hirveän selkeätä.”

Vastausten perusteella voidaan määritellä, että delivery-osaston työntekijät ovat tyytyväisiä työnsä ohella saamiinsa etuihin, kuten mahdollisuuteen vaikuttaa työaikaansa. Yrityksessä olisi tarvetta selkeyttää palkitsemistaan ja tuoda sitä tarkemmin esille, jotta kaikki työntekijät olisivat tietoisia asiasta.

## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Tutkimustulosten tulkinta

Tutkimuksen tavoitteisiin kuului rakentaa kehitysehdotelma, jonka avulla InCasen delivery-osasto voi sekä kehittää että tehostaa henkilöstöjohtamistaan ja hyödyntää henkilöstövoimavarojaan saavuttaakseen toiminnalliset tavoitteensa. Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi tutkittiin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen sekä hajautetun organisaation johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä teorioita. Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata sen asettamiin kysymyksiin henkilöstöjohtamisen haasteista. Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, miten delivery-osaston henkilöstö kokee henkilöstöjohtamisen InCasessa: mitkä ovat henkilöstöjohtamisen heikkoudet ja vahvuudet sekä haasteet jokapäiväisessä työssä. Tutkimustuloksien pohjalta määriteltiin konkreettisia ratkaisu- ja parannusehdotuksia InCasen johtoryhmälle.

Kesäkuussa 2014 lähetin kysymyksiä InCasen delivery-osaston esimiehelle Sini Marttille liittyen yrityksen toimintaan, jotta saisin tietoa yrityksestä. Hyödynsin myös InCasen kotisivuja etsiessäni tietoa yrityksestä. Kyselytutkimus toteutettiin heinäkuussa 2014 kvalitatiivisena tutkimuksena sähköistä Google Forms -kyselylomaketta apuna käyttäen. Kysely lähetettiin viidelle InCase Managementin delivery-osaston työntekijälle.

Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan tietoa siitä, miten InCasen delivery-osaston työntekijät kokivat että henkilöstöasiat on hoidettu yrityksessä ja mitkä tuottivat henkilöstöasioissa haasteita. Delivery-osaston työntekijät työskentelivät useissa eri maissa eikä haastattelu kasvotusten ollut mahdollista, minkä vuoksi tutkimusaineiston keruu ja käsittely toteutettiin Google Forms -verkkokyselyllä.

Kyselylomakkeen vastaukset olivat mielenkiintoisia ja niistä selvisi hyvin, miten delivery-osasto koki henkilöstöjohtamisen InCasessa. Olen erittäin tyytyväinen, että kaikki vastasivat kyselyyn ja että vastaukset olivat informatiivisia. Tutkimustulokset edustivat koko delivery-osaston mielipiteitä, sillä vastausprosentti oli 100. Kyselyn perusteella olen saanut selkeän kuvan siitä, miten delivery-osasto kokee henkilöstöjohtamisen In-

Casessa. Vastausten avulla olen pystynyt rakentamaan kehitysehdotelman, jonka avulla InCasen delivery-osasto voi sekä kehittää että muokata henkilöstöjohtamistaan.

Jatkotutkimuksissa olisi tarvetta tehdä lisää avoimia kysymyksiä, sillä kyselyn otos oli pieni. Avoimiin kysymyksiin olisi ollut tarve laittaa vastausohje. Ohje olisi voinut olla esimerkiksi ”Vastaa avoimiin kysymyksiin 1–2 lauseella”. Se olisi selkeyttänyt vastaus tapaa. Kyselylomakkeeseen olisi ollut hyvä laittaa määräpäivä, mihin mennessä kyselyyn olisi pitänyt vastata. Lisäksi olisi ollut hyvä kysyä, mitä henkilöstöjohtaminen tarkoittaa delivery-osaston työntekijöiden mielestä. Sen avulla olisi saatu selville, tietävätkö kaikki työntekijät mitä henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat.

Vastausten analysoinnin perusteella havaittiin, että suurin osa delivery-osaston työntekijöistä oli 30–35-vuotiaita naisia. Rekrytointi on toteutettu yrityksessä hyvin, sillä suurin osa työntekijöistä piti itsenäisestä työskentelystä. Kaikissa organisaatioissa oikean henkilön rekrytointi on erittäin keskeistä, mutta sen asema korostuu vielä enemmän hajautetussa organisaatiossa. Osalle työntekijöistä itsenäisesti työskentely ja sidosryhmän puuttuminen tuotti haasteita. Henkilöstöjohtamisen haasteet voisi ratkaista InCasessa sillä, että johto olisi enemmän työntekijöiden työssä läsnä, jolloin se saisi kokonaiskuvan työntekijöidensä tarpeista. InCasen johdon tulisi säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran kuussa, käydä jokaisessa paikallisessa toimistossa. Henkilöstön olisi tarvetta pitää yhteispalavereita kolmen kuukauden välein esimerkiksi pääkonttorissa, ja viikoittaisista palavereista Skypen välityksellä olisi tarve pitää kiinni. Tämän avulla työntekijät tuntisivat kuuluvansa työyhteisöön eivätkä he tuntisi olevansa yksin. Jos InCasen johto vierailisi säännöllisesti kerran kuukaudessa paikallisissa toimipisteissä, työntekijät olisivat paremmin tietoisia siitä mitä yrityksessä tapahtuu ja miten asiat hoidetaan eri maiden paikallisilla tasoilla. Väärinkäsityksiltä ja jännitteiltä voitaisiin välttyä, koska johto olisi tietoinen siitä, miksi jotkut asiat hoidetaan eri tavalla kuin pääkonttorissa, ja työntekijät saisivat tarvitsemansa tuen johdolta.

Tutkimustuloksissa todettiin, että InCasessa delivery-osaston työntekijät eivät olleet saaneet perehdytystä nykyisiin työtehtäviinsä. Kuten teoriassa nousi, InCasessa esimiehen tai hänen valtuuttamansa työntekijän tulisi ottaa vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Yrityksessä on tarve luoda perehdytys, joka on järjestelmällistä ja jonka

käytännöt ovat yhdenmukaisia ja selkeitä. Sen avulla delivery-osastolla työntekijöiden työskentelytavat olisivat yhdenmukaisia ja voitaisiin välttyä väärinkäsityksiltä.

Tulosten perusteella todettiin, että delivery-osaston työntekijät kokivat työskentelyn hajautetussa organisaatiossa mieluisaksi. Siitä huolimatta osa työntekijöistä koki tarvitsevansa ihmisiä ympärilleen ja että yhteydenpito viestintäteknologian välityksellä ei riitä. Delivery-osastolla on paljon väärinymmärryksiä, joten yhteydenpitoa työkavereilta ja johdolta kaivataan enemmän. Kuten teoriassa todettiin, pienetkin etäisyydet vaikuttavat vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin määrään. Etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee, mikä korostaa sitä, että kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat hajautetussa organisaatiossa edellytys yhteisten tehtävien onnistumiselle. Väärinkäsitykset ovat yleisiä hajautetuissa organisaatioissa, ja sen vuoksi avoin kommunikaatio, luottamus ja yhteiset toimintamallit ovat ryhmän tehokkuuden onnistumisen kannalta tärkeitä. Välittömän sidosryhmän puuttuessa hajautetussa organisaatiossa johdolta edellytetään, että se huomioi, motivoi ja osallistuttaa työntekijöitään. Johdon pitää johtaa organisaatiota luottamukseen perustuvalla tavalla, ja sen vuoksi johdon on panostettava kokonaisvaltaiseen ja aktiiviseen tukeen, viestintään ja tiedonjakoon.

Delivery-osaston työntekijät koostuvat useista eri kansallisuuksista, mikä näkyy erilaisissa työskentelytavoissa. Eri työskentelytavat osastolla tuottivat väärinymmärryksiä ja jännitteitä. Kuten teoriassa todettiin: mitä hajautetumpi organisaatio on, sitä todennäköisemmin sen jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. Kukin jäsen tuo mukanaan oman emo-organisaationsa kulttuurin, mikä monimutkaistaa työskentelyä. Henkilöstöjohtamisessa on erittäin tärkeää ymmärtää kulttuurierot ja rakentaa yrityskulttuuri, joka toimii eri kulttuureissa.

Tulosten perusteella delivery-osaston työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä palkkaansa tai palkkioihin. Moni työntekijä koki, että palkka oli matala suhteessa työn määrään, mutta he arvostivat työn vapautta ja mahdollisuutta vaikuttaa työaikaansa. Teoriassa todettiin, että palkalla ja muilla palkkioilla voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Palkka ja palkkio on kytkettävä selvästi sellaiseen työnsuoritukseen tai sellaisiin tuloksiin, joita yritys haluaa palkita. InCasessa henkilöstö pystyy vaikuttamaan palkkaansa pyytämällä palkankorotusta. InCasessa kannusteina ovat myyjillä myynneistä

saadut provisiot ja palkallinen vapaa-aika. Työntekijä saa vapauden vaikuttaa työaikaansa, jos hän pääsee tavoitteisiinsa. InCasessa on tarve luoda selkeämpi palkka- ja palkkiomalli, jotta työntekijät tietäisivät mistä palkka koostuu. Tavoitteiden ja palkkioiden pitäisi olla työntekijöiden tiedossa, jotta he tietävät miten he voivat vaikuttaa palkkaansa. Johto voisi palkita työntekijöitä hyvin suoritetusta työstä, kuten silloin kun työntekijät ovat päässeet tavoitteisiinsa. Palkitsemisen pitäisi perustua suorituksen arviointiin. Työntekijöiden ei pitäisi pyytää palkankorotusta, vaan johdon pitäisi antaa se tulosten perusteella. Tämä selkeyttäisi sitä miten yrityksessä palkitseminen on toteutettu, ja se olisi oikeudenmukainen kaikille.

Tuloksissa todettiin, että perehdytys ei ole InCasessa järjestelmällistä eikä toteutus ole suunnitelmallista, niin kuin teoriaosuudessa on tuotu esille. Koska InCasessa perehdytys on hoidettu vastausten perusteella huonosti, delivery-osaston työntekijöiden työskentelytavat poikkeavat. Erittäin tärkeitä InCasessa olisi luoda järjestelmällinen ja selkeä perehdytys, jossa olisi yhdenmukaiset käytännöt. InCasessa olisi tärkeitä nimetä henkilö, joka on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdytyksen aikana nimetty henkilö olisi uuden työntekijän kanssa perehdytyksen keston mukaan. Perehdyttäjän tulisi olla tavoitettavissa silloin, kun uusi työntekijä tarvitsee apua.

InCasessa on tarvetta luoda perehdytyskansio, koska sitä voisi sekä perehdyttäjä että uusi työntekijä hyödyntää perehdytyksessä. Perehdyttäjälle opas toimisi apuvälineenä ja muistilistana. Uusi työntekijä voisi hyödyntää opasta silloin, kun perehdyttäjä ei ole paikalla, ja siitä voisi aina myöhemminkin tarkistaa asioita, jotka voivat unohtua. Opas olisi tarpeellista päivittää ajan tasalle tietyin väliajoin, jotta kaikki työntekijät voisivat hyödyntää sitä tarvittaessa. Perehdytyskansio kannattaisi tehdä yrityksen intranettiin, sillä sen päivittäminen ajan tasalle olisi helppoa ja se olisi myös koko henkilöstön saatavilla.

Kulttuurierot tulevat esille InCasen työntekijöiden tavoissa työskennellä. Se aiheuttaa väärinkäsityksiä ja luo jännitteitä työyhteisössä. InCasessa olisi tärkeitä luoda yhteiset käytännöt ja tavat tehdä asioita, ja nämä olisi hyvä kirjata perehdytysoppaaseen. Väärinkäsityksiltä ja jännitteiltä vältyttäisiin silloin, kun kaikki toimisivat samalla lailla, tai ainakin niitä olisi vähemmän.

Henkilöstöasiat eivät ole vastausten perusteella hyvin hoidetut InCasessa, tai henkilöstö koee sen toiminnot puutteellisiksi. InCasessa olisi tarvetta palkata henkilö sitä varten, tai jonkun olisi hyvä ottaa vastuu henkilöstöasioista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnot olisi hyvä tuoda esille myös perehdytysoppaassa. Perehdytysoppaaseen olisi hyvä kerätä asioita, jotka koskevat henkilöstöä. Sieltä voisi aina ensisijaisesti yrittää löytää vastauksia kysymyksiin.

## **6.2 Henkilökohtainen oppiminen**

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen on kiinnostanut minua oppiaineena, koska siinä johdetaan ihmistä ja kansainvälisyys tuo mukanaan kulttuurinäkökannan, joka tuo uuden ulottuvuuden henkilöstöjohtamiseen. Aiheen olen valinnut ensisijaisesti sen vuoksi, että se kiinnostaa minua itseäni ja uskon, että se on ajankohtainen, koska internetin myötä kaikkien yritysten on mahdollista laajentaa toimintaansa yli kansallisten rajojen, jolloin aiheeni tulee erittäin tärkeäksi osaksi henkilöstöjohtamista.

Työ tehtiin toimeksiantona kansainväliselle IT-alan konsultointi- ja koulutusyritykselle InCase Oy:lle. InCasessa henkilöstö koostuu pääosin kohdemaan kansalaisista, joten lähdin opinnäytetyössäni selvittämään asioita siitä näkökulmasta. Kerroin ystävälleni, joka työskenteli InCasessa, aiheesta josta haluan kirjoittaa opinnäytetyöni. Hän ehdotti, että kirjoittaisin sen heidän yritykselleen. Opponointitilanteessa sain palautteen yhdeltä opiskelijalta, että minun kannattaisi kirjoittaa hajautetusta organisaatiosta, mikä toi uuden näkökulman tutkimukseeni. Hajautetusta organisaatiossa olisin mielelläni kirjoittanut enemmänkin, mutta jouduin rajaamaan aihetta, koska käytettävä aika oli rajallinen.

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että tärkeimpiä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen toimintoja ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, työsuorituksen arviointi, valmennus ja henkilöstön kehittäminen. Kansainvälisen yrityksen henkilöstöjohtamisessa on erittäin tärkeää ymmärtää kulttuurieroja ja rakentaa yrityskulttuuri, joka toimii eri kulttuureissa. Hajautettu organisaatio on herkkä muutoksille ja erityisen altis muutosten kielteisille seurauksille, koska luottamuksen, sitoutumisen ja jaetun ymmärryksen rakentaminen on niissä vaikeampaa.

Ensimmäinen tutkimuskysymys ”Miten delivery-osaston henkilöstö koee henkilöstöjohtamisen?” selvitti, miten henkilöstöjohtaminen on hoidettu yrityksessä. Kysymyksen avulla haluttiin saada selville, mitkä ovat henkilöstöjohtamisen vahvuudet ja heikkoudet, mitä kaivataan tai koettiin puuttuvan ja miten kulttuurierot näkyvät tai vaikuttavat InCasessa. Tämän kysymyksen avulla saatiin selville InCasen henkilöstöjohtamisen nykytila. Nykytilannetta verrattiin siihen, miten teoriaosuudessa henkilöstöjohtaminen tulisi toteuttaa. Sen perusteella tehtiin mahdolliset kehittämissuositukset. Tutkimuksessa huomattiin, että henkilöstöjohtamisen toiminnot olivat puutteelliset tai henkilöstö ei ollut tietoinen niistä.

Toisella tutkimuskysymyksellä ”Kuinka henkilöstöjohtamista voidaan osastolla kehittää?” haluttiin saada selville, minkälaisia odotuksia ja kehittämistarpeita henkilöstöllä oli InCasen henkilöstöjohtamiseen. Vastausten perusteella nousi hyvin esiin kehittämisen tarpeita, kuten perehdytys, yrityskulttuuri ja palkitseminen.

Tutkimuksen teoriaosuuden tiedonhankinta alkoi vuonna 2011, jolloin oli aluksi helppoa löytää aineistoa. Tutkimussuunnitelma ei toteutunut aikataulun mukaan, sillä teoriaosuuden kirjoittaminen kesti paljon pitempään kuin olin suunnitellut. Suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus saada teoriaosuus valmiiksi maaliskuun alkupuolella 2011, mutta se ei ollut valmis vielä huhtikuun puolessavälissä, jolloin pidin toisen seminaarin. Toisessa seminaarissa sain hyvää palautetta ja ideoita teoriaan, kuten vinkin kirjoittaa hajautetusta organisaatiosta. Toukokuussa 2011 ilmoitin opinnäytetyöohjaajalleni, että joudun pitämään kolmannen seminaarin vasta syksyllä. Teoriaosuus ei ollut edelleenkään valmis toukokuussa, ja etsin sen lisäksi aineistoa hajautetusta organisaatiosta. Kesällä 2011 en tehnyt aikataulua kirjoittamiselle, joten kirjoittamiseen tuli pitkiä taukoja. Taukojen jälkeen kynnykseni palata kirjoittamiseen pariin kasvoi, ja kirjoittaminen jäi taka-alalle.

Minua jäi kuitenkin kaivertamaan se, että opinnäytetyö oli kesken. Toukokuussa 2014 päätin palata opinnäytetyön pariin ja valmistua syksyllä. Valmistumisen viimeiseksi takarajaksi olin päättänyt vuoden lopun siltä varalta, että en pysyisi aikataulussa. Työn pariin palaaminen tuotti vaikeuksia. Kolme vuotta oli kulunut siitä kun olin viimeksi kunnolla työskennellyt opinnäytetyön parissa ja ylipäänsä kirjoittanut mitään teoreettis-

ta. Minulla todettiin lukihäiriö toukokuussa 2014, mikä auttoi minua olemaan kärsivällinen tekstin tuottamisen suhteen.

Tein itselleni selkeän aikataulun ja tavoitteet, joiden avulla työ alkoi edetä hyvin alkuvaikeuksista huolimatta. Teoriaosuuden sain valmiiksi heinäkuun lopussa. Verkkokysely lähetettiin vasta silloin, ja vastaukset saatiin elokuun puolivälissä. Elokuussa lähetin ohjaajalleni opinnäytetyön. Syyskuun puolivälissä tapasimme ohjaajan kanssa, ja sain häneltä kommentteja työstä. Ohjaajan kommentit auttoivat, ja niiden avulla jaksoin tehdä korjaukset ja lisäykset, joista olimme keskustelleet.

Opinnäytetyön prosessi kesti paljon pitempään kuin olin ajatellut. Aikataulun tekeminen ja siitä kiinni pitämisen tärkeys kävivät minulle selviksi, sillä sen takia työ oli jäänyt kesken vuonna 2011. Kesällä 2014 kävin säännöllisesti kirjastossa kirjoittamassa arkipäivinä ja välillä lauantaisin, jos en ollut arkipäivänä päässyt kirjoittamaan. Minulle sopii parhaiten kirjoittaa kirjastossa, jossa ei ole häiriötekijöitä. Pidin myös huolta siitä, että minulla oli vapaa-aikaa harrastuksille ja ystäville. En asettanut itselleni liian tiukkaa aikataulua, enkä ollut liian itsekrüittinen niin kuin aikaisemmin. Pyysin ystäviäni lukemaan työn silloin kun minulla oli jumiutumisen hetkiä. Palautteiden avulla sain lisää virtaa kirjoittamiseen, sillä niiden avulla jaksoin jatkaa kirjoittamista. Palautteiden avulla myös muistin kirjoittaa lukijan näkökulmasta ja rajoittaa lauseiden pituutta. Opin myös olemaan kärsivällinen kirjoittamisen suhteen.

Vaikka olin jäänyt jälkeen tutkimussuunnitelmasta, yritin olla lannistumatta. Tietoisuus siitä, että viimeinen takaraja on vasta vuoden lopussa, auttoi asiaan. Huomasin, että tekstin tuottaminen helpottui työn edetessä. Muistutin itselleni, että en yritä kirjoittaa heti täydellisiä lauseita, vaan tuottaa aluksi tekstiä. Tekstin pystyy helposti myöhemmin muokkaamaan. Siitä huolimatta välillä oli päiviä, jolloin kirjoittaminen eteni paljon, ja joskus kirjoittaminen ei edennyt ollenkaan. Vaikka en pysynyt aikataulussa, noudatin tutkimuksen osavaiheita suunnitelman mukaan. Tein yhden osavaiheen kerrallaan, jolloin tutkimuksen pyrkimys välillä unohtui. Asiaa edesauttoi myös se, että en ollut työkennellyt opinnäytetyön parissa kolmeen vuoteen.



Opinnäytetyön prosessissa haastavin oli teoriaosuus. Aineiston löytäminen ei ollut vaikeaa, mutta rajaaminen ja punaisen langan löytäminen olivat hyvin haastavia. Opinnäytetyön aiheenvalinta on myös erittäin tärkeä. Vuonna 2007 olin tekemässä asiakastytytyväisyystutkimusta silloiselle työnantajalleni, mutta aihe ei kiinnostanut minua itseäni, ja työ jäi kesken työnantajaa vaihtaessa.

Käsitteenä hajautettu organisaatio oli minulle uusi, ja sen vuoksi jouduin etsimään aineistoa siitä. Tutustumalla aineistoon huomasin, että aiheeseen liittyi kuitenkin minulle entuudestaan tuttuja käsitteitä kuten etätyö. Hajautetulle organisaatiolle on vaikea löytää universaalia määritelmää. Sen vuoksi mahdollisissa jatko-opinnoissa haluaisin keskittyä kirjoittamisessa hajautetun organisaation haasteisiin.

## Lähteet

- Berger R & Partner, Simon H, Bauer B, Kaivola K 1996. Eurooppalainen johtaja – johtamiskulttuurit ja menestystekijät. WSOY, Porvoo.
- Dowling P, Festing M, Engle A 2008. International Human Resource Management, 5. painos.
- Ekwallin A 2000. Ruotsalainen yrityskulttuuri poikkeaa muista Pohjoismaista.  
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2000/11/21/ruotsalainen-yrityskulttuuri-poikkeaa-muista-pohjoismaista/200022235/12>
- Eskola J & Suoranta J 2008: Laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere, 8. painos.
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P 1997. Tutki ja kirjoita. Gummerus, Jyväskylä, 11. painos.
- Hirsjärvi S, Remes P, Sajavaara P 2009. Tutki ja kirjoita. Karisto, Hämeenlinna.
- Heinonen J & Järvinen A 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otava, Keuruu.
- Rubenowitz S 1975. Henkilöstöhallinto ja työpsykologia. Oy Weilin+Gröös, Tapiola, 3. painos.
- Helsilä M 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hanhike T, Immonen J, Kanerva L, Luukinen A 1998. Etätyö muutoksen välineenä. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Hätönen H 1999. Osaava Henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

- Itävuori J. Kansainvälisen yrityksen – globaalia, lokaalia vai universaalia?  
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Org.toiminnan%20johtaminen/kv-yrityksen%20HR.pdf>
- Jansson L 1999. Henkilöstöjohtamisen eettiset ongelmat. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. [http://lta.hse.fi/1999/2/lta\\_1999\\_02\\_a3.pdf](http://lta.hse.fi/1999/2/lta_1999_02_a3.pdf)
- Kauhanen J 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy, 8–9. painos.
- Kauppinen K & Evans J 2007. Monikko – tasa-arvo monimuotoisessa työyhteisössä. Frenckellin kirjapaino Oy, Espoo.
- Plumb C & Spyridakis J 1992. Survey Research in Technical Communication: Designing and Administering Questionnaires. Technical Communication, vol. 39 (4), 625–638.
- Ropo A, Eriksson M, Sauer E, Lehtimäki H, Keso H, Pietiläinen T, & Koivunen N 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki, Talentum.
- Schuler R, Dowling P, De Cieri H 1993. An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. International Journal of Human Resource Management, 4:4, 717–764.
- Sädevirta J 1994. Henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen teoriaperustojen kehitys.
- Trux M 2000. Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. SWS Bookwell Oy. Juva.
- Uusitalo H 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. WS Bookwell Oy. Juva. 7. painos.

Vartiainen M, Kokko N, Hakonen M 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vartianen M, Kauhanen J 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. WSOY, Helsinki.

Vehkalahti K 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kimmo Vehkalahti ja Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Vilka H 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Viitala R 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita publishing Oy, Helsinki.

Viitala R 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita publishing Oy, Helsinki.

Wallin A 2013. Monikulttuurisosaaminen – Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media / Andalys Oy.

|

# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomakerunko

### **Questionnaire for employees of InCase delivery department**

My name is Natnael Danssa and I am studying at Haaga - Helia University of Applied Science in Porvoo, Finland. I would like to interview you for my thesis project that I am completing for InCase. The topic is Challenges of International Human Resource Management in a Decentralized Organization.

Your responses are strictly anonymous. No background information will be shared with InCase in order to make sure all answers are untraceable. No names are used for the interview. I hope this helps to answer the questions as honestly as possible.

Based on the research I will make recommendations for InCase management. These recommendations, as well as the completed thesis project, will also be available to you.

If you have any questions, please do not hesitate to contact me at [natnael.danssa@gmail.com](mailto:natnael.danssa@gmail.com).

---

### **1. Employee background**

Please specify your age, gender, nationality and when you started working at InCase.



**2. How well do you think the human resource management function is taken care of at Incase?**

**a. What aspects of it are good? b. What should be improved?**

**3. Which areas of your work bring you the most challenges?**

**a. How do you deal with challenges? b. How do you solve the challenges?**

**4. How does cultural differences and multicultural working environment show at your work?**

**5. How do you perceive the leadership at Incase?**

**6. How do you feel about working independently and remotely?**

**a. What are the challenges? b. how well do you know your colleagues?**

**7. What kind of development opportunities do you have at your work?**

A vertical form element with a scroll bar and a dropdown menu. The scroll bar is on the right side, and the dropdown menu is at the bottom.

**8. How did InCase familiarize and train you for your current position?**

**a. Who was responsible for it? b. How long did it take? c. What was good about it and what could have been done differently?**

A vertical form element with a scroll bar and a dropdown menu. The scroll bar is on the right side, and the dropdown menu is at the bottom.

**9. How are you rewarded?**

**a. What rewards you at your work?**

A vertical form element with a scroll bar and a dropdown menu. The scroll bar is on the right side, and the dropdown menu is at the bottom.