

Marjo Helisma

Henkilöstöhallinto ja rekrytointi Suomessa ja Venäjällä

Kulttuurierojen vaikutukset organisaatioissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijä Otsikko	Marjo Helisma Henkilöstöhallinto ja rekrytointi Suomessa ja Venäjällä. Kulttuurierojen vaikutukset organisaatioissa
Sivumäärä Aika	37 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2015
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	lehtori Päivi Saariaho
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Venäjällä toimivien suomalaisten yritysten kokemuksia henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin käytännöistä Suomessa ja Venäjällä. Tavoitteena oli hahmottaa kummankin maan ominaispiirteet ja tutkia maiden välisiä eroja HR:n ja rekrytoinnin saralla. Opinnäytetyössä tarkasteltiin, miten ja miksi kulttuuriset erot vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja -käyttäytymiseen ja mistä erot johtuvat.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin organisaatiokulttuurin käsitettä, sen ominaisuuksia ja kulttuurisidonnaisia käytöstapoja. Lisäksi selvitettiin henkilöstöhallinnon toimenkuvan sisältöä ja rekrytointiprosessia ja niiden eroja Suomen ja Venäjän välillä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksen haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua lomakehaastattelua. Haastattelukysymykset koostettiin tutkimusongelman aihealueita käsittelevää kirjallisuutta apuna käyttäen. Haastattelukysymykset lähetettiin kymmenelle yritykselle ja vastauksia saatiin kolmesta yrityksestä. Haastattelut toteutettiin sähköisesti joulukuussa 2014 ja tammikuussa 2015.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena päädyttiin siihen, että haastatteluvastaukset tukivat vahvasti aiheesta kirjoitettua teoriaa. Haastatteluun vastanneet yritykset harjoittavat liiketoimintaa kolmella eri alalla, ja siitä huolimatta samantyylisten vastausten ja kokemusten yhtenevyys oli merkittävä.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä todettiin, että henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin ja esimiestyön parissa työskentelevät suomalaiset henkilöt tarvitsevat venäläisen kulttuurin ja tapojen tuntemusta, mukautuvaisuutta ja kärsivällisyyttä Venäjällä työskennellessään. Suomalaisessa organisaatio- ja johtamiskulttuurissa käytössä olevia nykyaikaisia toimintamalleja ei voida suoraan kopioida venäläiseen organisaatioon kulttuurierojen vuoksi.</p>	
Avainsanat	henkilöstöhallinto, HR, rekrytointi, organisaatiokulttuuri, Suomi, Venäjä

Author Title	Marjo Helisma Human Resources and Recruitment in Finland and Russia. The Impact of Cultural Differences in Organizations
Number of Pages Date	37 pages + 2 appendices April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to study how Finnish companies operating in Russia have experienced human resources and recruitment processes in Finland and Russia. The aim was to outline the characteristics of both countries and to study how the practices in HR and recruitment differ between Finland and Russia. The study also examined how and why the cultural differences have an impact on the organizational culture and behavior and where these differences come from.</p> <p>The concept of organizational culture, the features of organizational culture and culture-related manners were examined for the theoretical part of the thesis. Also the job description of the HR department was discussed as well as the recruitment process and the differences in these themes between Finland and Russia.</p> <p>Qualitative research methodology was utilised in this study. The forms used for the interviews focusing on the themes of the research problem were half structured. Ten interview requests were sent and three responses were received. The interviews were carried out during December 2014 and January 2015.</p> <p>The results of the questionnaire confirmed the importance of cultural differences and thus supported strongly the literature written on the themes studied. The answers and experiments were surprisingly close to each other even though the respondents are operating in three different fields.</p> <p>In conclusion, knowledge of Russian culture and manners is needed when a Finn is working in Russia as a manager or among HR and recruitment related tasks. In addition, a patient and adaptable personality is required when working in Russia. This also means that the models which are used in modern Finnish organizational and management cultures cannot be copied directly to a Russian organization due to cultural differences.</p>	
Keywords	human resources, HR, recruitment, organizational culture, Finland, Russia

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	1
1.3	Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys	2
2	Tutkimuksen toteutus	3
2.1	Tutkimusmenetelmän ja tutkimukseen osallistujien valinta	3
2.2	Haastattelulomakkeen sisällön rakentaminen	3
3	Organisaatiokulttuuri	4
3.1	Organisaatiokulttuuri käsitteenä	4
3.2	Organisaatiokulttuurin ominaisuuksia Suomessa ja Venäjällä	6
3.2.1	Valtaetäisyys	6
3.2.2	Yksilöllisyys	8
3.2.3	Maskuliinisuus	9
3.2.4	Epävarmuuden sietäminen	10
3.2.5	Pitkäjänteisyys	10
3.2.6	Nautinto	11
3.3	Teitittely Suomessa ja Venäjällä	12
3.4	Aikakäsitys	13
3.4.1	Suomalainen ja venäläinen aikakäsitys	13
3.4.2	Aikakäsitys länsimaissa verrattuna Venäjään ja Aasiaan	14
3.4.3	Aikaan suhtautumisen vakavuus	15
4	Henkilöstöhallinto ja rekrytointi	17
4.1	Henkilöstöhallinto Suomessa	17
4.2	Henkilöstöhallinto Venäjällä	19
4.2.1	HR-osaston tehtäväkuvaus	19
4.2.2	Työsuhteeseen sitoutuminen	21
4.2.3	Venäläisen esimiehen rooli ja johtamistyyli	22
4.2.4	Yhteisöllisyyden merkitys työpaikalla	23
4.3	Rekrytointi Suomessa	25
4.4	Rekrytointi Venäjällä	27
4.5	Rekrytoinnin ominaispiirteet Venäjällä	28

5	Tutkimustulosten yhteenveto	31
5.1	Tutkimusongelmasta tutkimustulokseen	31
5.2	Tutkimustulosten tarkastelu teorian valossa	32
5.2.1	Teoriaosuudessa käsitellyt ja vastauksissa toistuneet teemat	32
5.2.2	Teorian tasolla käsitellyt teemat	34
6	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus	35
6.1	Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset	35
6.2	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus	36
6.3	Jatkotutkimusehdotus	37
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Saatesähköposti haastattelupyyntöön	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja lähtökohdat

Suomalaiset yritykset ovat jo vuosikymmeniä tehneet kauppaa ja harjoittaneet yritystoimintaa Venäjän markkinoilla. Vaikka Suomi ja Venäjä rajanaapureina ovatkin liki toisinaan, niin kulttuurillisesti välimatka saattaa toisinaan tuntua valtavalt. Menestyksekkään liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnon perustana on vieraan maan kulttuurin ja tapojen tunteminen ja ymmärrys siitä, kuinka ne vaikuttavat työelämän eri osa-alueilla ja mistä erot pohjimmiltaan johtuvat. Näihin kysymyksiin paneudun opinnäytetyössäni.

Opinnäytetyöni tavoitteena on oppia ymmärtämään paremmin, miksi naapurimaassamme toimitaan suomalaisille toisinaan hyvin vieraalla tavalla. Suomalaisia yrityksiä on Venäjällä lukuisia, mutta henkilöstö on tavallisesti – ekspatriaatit pois lukien – venäläistä, joten yrityksen on ymmärrettävä maalle ominaiset tavat hoitaa henkilöstöhallintoa ja johtaa organisaatiota.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelmat opinnäytetyössäni ovat organisaatiokulttuuriin liittyvien teemojen sekä rekrytinnin ja henkilöstöhallinnon ominaispiirteet Venäjällä sekä niiden erot Suomeen verrattuna. Työni tarkoituksena on selvittää, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun palkataan venäläistä henkilöstöä Venäjällä toimivaan yritykseen. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä suomalaisen rekrytoijan tai henkilöstöpäällikön pitää tietää venäläisistä tavoista, historiasta ja kulttuurista Venäjällä työskennellessään.

Tarkastelen työssäni myös sitä, voivatko kulttuurierot ja niihin huolettomasti suhtautuminen aiheuttaa väärinymmärryksiä tai jopa konflikteja. Jos venäläiset tavat eivät ole henkilöstövastaavalle tai esimiehelle tuttuja, niin mitä työsuhteen aikana esiintyviä ja huomioon otettavia seikkoja tällaiset kulttuurilliset erot voisivat olla?

Maiden erilainen kulttuuri ja historia vaikuttavat olennaisesti myös työelämään, joten koetan tarkastella syitä asioiden taustalla ja pohtia, miksi organisaatioissa toimitaan

niin kuin toimitaan. Tutkimuksen kohteena on myös se, millä tavoin suomalainen ja venäläinen henkilöstöhallinto ja rekrytointi eroavat toisistaan, minkälaisia yhteneväisyyksiä ja toisaalta eroja maiden välillä on ja onko kulttuureissa havaittavissa joitain erityispiirteitä. Työn tavoitteena on selvittää mitkä ovat tyypillisimmät kompastuskivet, joihin suomalainen johtavassa asemassa oleva henkilö voi tietämättömyyttään törmätä, ja kuinka tällaiset ”kulttuuriset kompastelut” on mahdollista välttää.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Tutkimus on rajattu koskemaan vain suomalaisia yrityksiä, joilla on toimintaa myös Venäjän markkinoilla. Keskityn selvittämään, mitkä asiat henkilöstöhallinnossa ja rekrytoinnissa ja näiden osa-alueiden hoitamisessa korostuvat ammattilaisen näkökulmasta tarkasteltuna 2010-luvulla. Koska organisaatio on käsitteenä hyvin laaja ja moniulotteinen, käsittelen opinnäytetyön laajuuden puitteissa organisaatiota melko kapea-alaisesti keskittyen nimenomaan henkilöstöhallintoon liittyviin teemoihin.

Kirjallisuutta Venäjästä löytyi runsaasti, mutta juuri tästä aiheesta eli henkilöstöhallinnosta ja rekrytoinnista, ei ole kirjoitettu kovinkaan paljon. Tämä saattaa johtua omalta osaltaan siitä, että aihe on pitkälti kokemuksiin perustuvaa tietoa eikä puhtaasti teoriapohjaista materiaalia siten ole.

Osa kirjallisuudesta on jo melko vanhaa ja pohjautuu monesti Neuvostoliiton aikaisiin kokemuksiin. Venäjä on kehittynyt nopeasti monella saralla neuvostoajoista, mutta toisaalta historia ja siihen pohjautuva tieto säilyy samana. Haastattelutuloksista odotuksena oli saada vastauksia ja näkemyksiä siihen, miten asiat toimivat 2010-luvulla. Kuten mainitsin, tarjolla on paljon henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuvia näkökantoja, kun taas puhtaasti tutkimustuloksiin tai vastaaviin perustuvaa niin sanotusti luotettavampaa tietoa on vähemmän, joten vastuullani oli tulkita kirjallisuutta ilman, että annan teoksen kirjoittajan mielipiteen tai näkemyksen korostua liikaa.

2 Tutkimuksen toteutus

2.1 Tutkimusmenetelmän ja tutkimukseen osallistujien valinta

Toteutin tutkimushaastattelun e-lomakkeella (liite 1). Tutkimushaastattelun rakensin puolistrukturoiduksi, jotta teemat pysyvät kaikille haastateltaville samoina ja vastausten analysointi olisi järjestelmällisempää (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Lomaketutkimuksessa haastatteluun valittujen on helpompaa kieltäytyä tai vain jättää vastaamatta kyselyyn, kun taas perinteiselle haastattelumenetelmällä vastauksia saadaan enemmän (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36).

Lähetin sähköpostikyselyn (liite 2) kymmenelle yritykselle, joista kolmesta vastattiin. Haastattelupyynnöt osoitettiin yritysten HR-vastaaville ja Venäjälle suuntautuvasta liiketoiminnasta vastaaville. Vastausaika e-lomakkeeseen oli noin kuukausi, mutta haastattelun ajankohta joulun ja uuden vuoden läheisyydessä saattoi osaltaan vaikuttaa vastausten lukumäärään haastattelumuodon valinnan lisäksi. Saamani vastaukset olivat kuitenkin mietittyjä ja asiallisia, ja pystyin toteuttamaan työni alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

Yritykset, jotka vastasivat haastatteluuni edustavat monipuolisesti eri aloja, ovat toimineet Venäjän markkinoilla vähintään kymmenen vuotta ja yrityksillä on toimintaa useammassa eri kaupungissa ympäri Venäjää. Henkilöstömäärä yrityksissä jakaantui muutamasta kymmenestä aina pariin tuhanteen työntekijään. Näiden taustatietojen perusteella pystyin paremmin luottamaan siihen, että vastaajat tiesivät, mistä kirjoittivat.

2.2 Haastattelulomakkeen sisällön rakentaminen

Paneuduin tutkimistulosten tulkinnassa enemmän Venäjään kuin Suomeen, sillä opinäytetyön lopputuloksen kannalta koin sen merkittävämmäksi. Myös haastattelukysymykset kokosin siten, että saisin mahdollisimman paljon tietoa venäläisistä toimintatavoista. Oletuksenani oli, että suomalaiset työelämän tavat ja käytännöt ovat opinäytetyön lukijalle entuudestaan tuttuja.

Haastattelukysymyksissä keskityin rekrytointiprosessiin, työsuhteeseen ja siihen liittyviin kulttuurillisiin piirteisiin ja henkilöstöhallintoon. Tein haastattelukysymykset pitkälti teoriaan pohjautuen käyttäen apuna muun muassa Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin materiaalia (Garevskij ym. 2012). Haastattelutulosten analysointivaiheessa vertailin alan ammattilaisten kokemuksia kirjallisuudessa esitettyihin tietoihin.

3 Organisaatiokulttuuri

3.1 Organisaatiokulttuuri käsitteenä

Organisaatiokulttuuri muovautuu organisaation jäsenten yhteisistä, opituista tavoista ja käyttäytymismalleista. Näihin ominaisuuksiin taas vaikuttaa se, missä ja millaisessa kulttuurissa ihminen on kasvanut ja elänyt: eroja eri maiden välillä on niin maantieteellisen sijainnin, kielen kuin sukupolvien välillä. Organisaatiossa mahdollisesti eri maista tulevien jäsenten maailmankatsomukset sekoittuvat ja lopputuloksena syntyy organisaatiokulttuuri. Toki organisaatiokulttuureita syntyy ilman kansainvälisyyttäkin, mutta silloinkin kulttuuriin vaikuttaa likimain samat edellä mainitut tekijät. (Hautala & Lämsä 2005, 176.)

Organisaatiokulttuuri sanana ja tutkimuksen kohteena on varsin nuori: 1980-luvulla alettiin tutkia kulttuuria osana organisaation käyttäytymistä ja noin kymmenen vuotta myöhemmin termi vakiintui. Kulttuurillista tutkimusta on toki tehty antropologiassa 1800-luvulta lähtien, joten pohjaa uudenaikaiselle lähestymistavalle on riittävästi. Kun itse organisaatiokulttuurista alettiin käydä keskustelua, havaittiin, että organisaatiot eivät ole yksinkertaisia vaan päinvastoin moniulotteisia yhteisöjä. Organisaatiokulttuurissa merkittävänä tekijänä nousivat esiin muun muassa työntekijöiden vapaa-ajan kiinnostuksen ja arvostuksen kohteet sekä tunteet. (Hautala & Lämsä 2005, 176.) Näin ollen jokainen organisaatiokulttuuri on omalla tavallaan yksilöllinen eikä toista täysin identtistä organisaatiokulttuuria ole olemassa.

Organisaatiokulttuurin jakautumista voidaan kuvata seuraavasti: ”1. Organisaatiolla on kulttuuri. 2. Organisaatio on kulttuuri.” (Hautala & Lämsä 2005, 176.) Ensimmäisessä vaihtoehdossa kulttuurin katsotaan olevan organisaation ominaisuus, jolloin työntekijät käyttäytyvät sen mukaisesti. Yrityksen tulevaisuuden ja pärjäämisen kannalta kulttuuria

voidaan muokata vastaamaan yrityksen tavoitteita ja vaikuttamismahdollisuudet työntekijöiden käyttäytymiseen yrityksen menestystä edesauttavasti ovat olemassa. Kulttuuri nähdään enemmänkin konkreettisenä asiana, jolla saadaan aikaan taloudellista menestystä. (Hautala & Lämsä 2005, 177.)

Toinen lähestymistapa, jossa ”organisaatio on kulttuuri”, organisaatio nähdään enemmän abstraktina ja tulkintaa vaativana käsitteenä. Kulttuuri kehittyy ja elää organisaation mukana vuorovaikutteisesti. Jos organisaatiokulttuuria halutaan hallita tai muokata, se ei onnistu yhtä helposti ja yksinkertaisesti kuin ensimmäisessä mallissa. Organisaation ollessa kulttuuri, sen muuttuminen ja muuttaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, koska kulttuuri on nivoutunut pitkälti työntekijöiden ajattelu- ja työtapoihin. Tällaisessa tilanteessa muutos tapahtuu monesti hitaasti, mutta toisaalta hallitsemattomasti. (Hautala & Lämsä 2005, 176–177.)

Organisaatiot ovat todellisuudessa vain harvoin niin sanotusti yksikulttuurisia. Alakulttuurit kukoistavat varsinaisen organisaatiokulttuurin alla, sillä erilaiset työtehtävät – hallittiin tai ei – jakavat työntekijöitä pienempiin ryhmiin, joissa tiimi muodostaa oman organisaatiokulttuurinsa haaran. Alakulttuureissa saattaa ilmetä myös hierarkkisuuutta, jos esimiehet ja alaiset erotellaan omiin lokeroihinsa. (Hautala & Lämsä 2005, 177–178.)

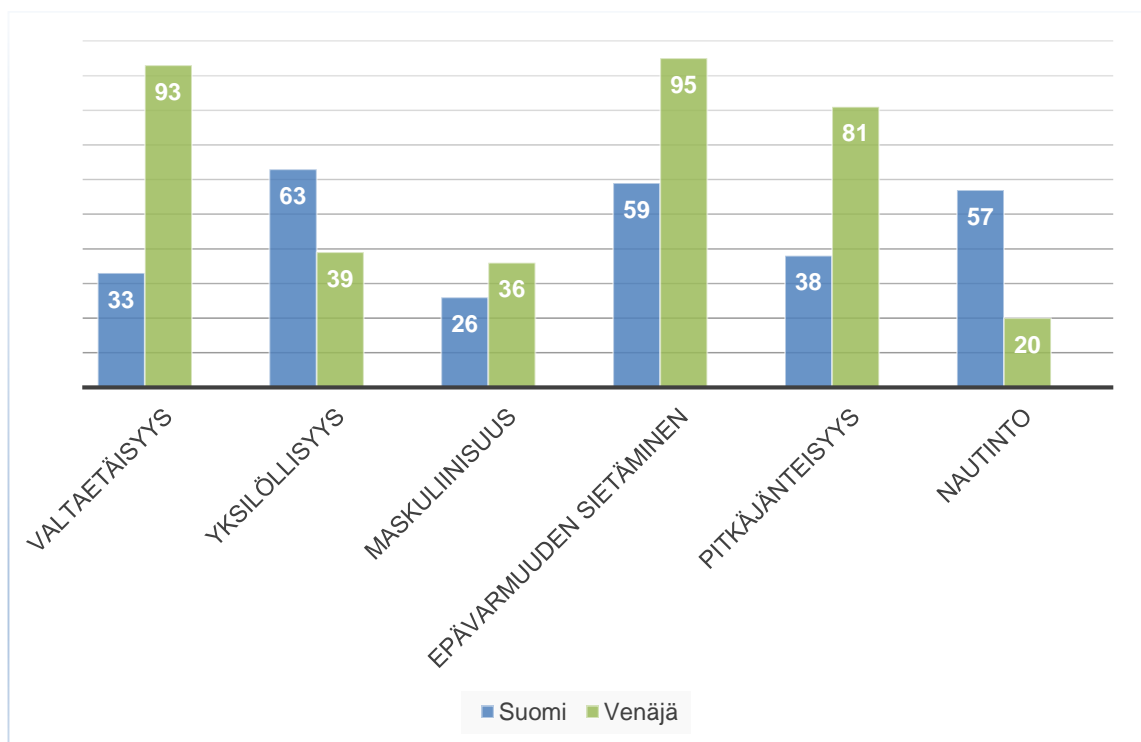
Organisaatiokulttuurilla voidaan tavoitella kolmea merkittävämpää tekijää, joita ovat: organisaation jäsenten yhteen hiileen puhaltaminen työyhteisössä, työntekijöiden lojaalius organisaation tavoitteita kohtaan ja yhteisten pelisääntöjen kirkastaminen (Hautala & Lämsä 2005, 179). Näillä tekijöillä yritys pystyy teoriassa olemaan yhtenäinen kokonaisuus ja menestymään tulevaisuudessa. Yksinkertaisilta ja helposti omaksuttavilta kuulostavat teesit eivät luultavasti toteudu todellisessa työelämässä ongelmitta ja näin tuskin edes odotetaan olevan, vaan menestyksen eteen on tehtävä työtä vuorovaikutteisesti johdon ja alaisten välillä.

Erään tutkimuksen mukaan nykyaikainen, hyvä organisaatiokulttuuri pitää sisällään seuraavia piirteitä: avoin keskustelu ja viestintä, sitoutuminen, uuden oppimisen mahdollisuus, yhteiset tavoitteet, esimiesten tuki ja rohkaisu, tiimityön tekeminen, kannustavuus, luovuus ja innovatiivisuus (Helsilä 2002, 57).

3.2 Organisaatiokulttuurin ominaisuuksia Suomessa ja Venäjällä

Organisaatiokulttuurien eroja ja ominaisuuksia on paljon, mutta käyttäytymiseen ja toimintatapoihin eniten vaikuttavia tekijöitä on rajattu esimerkiksi Geert Hofsteden tutkimuksissa kuuteen eri osa-alueeseen. Ne ovat valtaetäisyys, yksilöllisyys, maskuliinisuus, epävarmuuden sietäminen, pitkäjänteisyys ja nautinto. (The Hofstede Centre.)

Kuviossa 1 esitetään asteikolla 1 (matala) – 100 (korkea) ominaisuuksia organisaatiokulttuureissa ja eroja niiden välillä (Garevskij ym. 2012, 8–9).



Kuvio 1. Suomen ja Venäjän ominaisuuksien vertailu Geert Hofsteden asteikolla (mukailtu The Hofstede Centre).

3.2.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä kuvataan sitä, kuinka tasa-arvoisia ihmiset ovat omilla sosiaalisissa ympäristöissään ja yleisesti yhteiskunnassa. Tasa-arvoisuus monistuu jokaisen maan kulttuurista ja historiasta eteenpäin työpaikoille, joten yhteiskunnan ja yksilön arvot ja arvostus ovat väistämättä jatkuvasti läsnä. (The Hofstede Centre.)

Valtaetäisyys on Suomessa melko pientä, mikä näkyy esimerkiksi siten, että työyhteisössä halutaan ja oletetaan, että kaikilla on samanlaiset oikeudet ja että hierarkian olemassaoloon ei suhtauduta kovin vakavasti. Työntekijät eivät koe työn valvontaa mielekkääksi ja odottavat, että työssä saa toimia itsenäisesti ja suhteellisen vapaasti esimerkiksi järjestelemällä oman työnsä siten kuin sen parhaaksi kokee: valta on enemmänkin hajaantunut kuin että se olisi yksipuolisesti keskittynyt esimerkiksi esimiehelle. Työtovereita, esimiehiä ja johtajia sinutellaan kautta linjan ja työntekijöiden oletetaan osallistuvan keskusteluihin omasta asemasta riippumatta. (Garevskij ym. 2012, 8; The Hofstede Centre.)

Venäjällä valtaetäisyys sen sijaan on suurta ja esimiehellä on paljon valtaa, jota hän myös haluaa käyttää. Lisäksi hän odottaa kunnioitusta alaisiltaan. Esimiehen rooliin kuuluu oleellisesti sekä työntekijöiden työn seuraaminen että työtehtävissä neuvominen. Toisaalta työntekijät eivät mielellään tee itsenäisiä päätöksiä, vaan odottavat esimiehen kertovan, mitä heidän pitää tehdä. Koska Venäjällä on kautta historian ollut virheen satuttaessa tärkeää löytää syyllinen, virheen tekemistä vältetään viimeiseen asti. (Garevskij ym. 2012, 8, 155; Parikka 2010, 25.) Tähän on kehittynyt myös oma sanapari, joka on yhä käytössä: *"Kto vinovat? Shto delat?"* 'Kuka on syyllinen? Mitä on tapahtunut?' Suomessa tällaista tilannetta lähestyttäisiin enemmänkin virheestä oppimisen kannalta ja syyllistämistä välttäen.

Syyllistä etsivä, ikävä toimintamalli ei ainakaan lisää työntekijöiden oma-aloitteisuutta, koska virheen tekemisen ja syyllistetyksi joutumisen pelko on suurta. Pahimmillaan syyllistäminen johtaa siihen, että alainen ei uskalla kommunikoida esimiehensä kanssa ongelmien ilmetessä. Esimiehen asemaa ei myöskään sovi kyseenalaistaa, mistä osoituksena on esimerkiksi se, että viestintä tapahtuu esimiehellä alaiselle ja kokoustilanteissa ei ole suotavaa esittää omia näkemyksiään asioista saati arvostella esimiehen sanomisia. Kasvojen menettämisen pelko on aasialainen tapa, mutta pätee myös Venäjällä. Siksi Venäjällä ei ole suositeltavaa, suomalaisesta tyylistä poiketen, esitellä esimerkiksi palaveritilanteessa mitään sellaista, josta venäläinen johtaja ei ole tietoinen tai mistä hän ei pysty keskustelemaan asiantuntevasti. (Bäckman 1997, 53; Garevskij ym. 2012, 8, 155–156; Parikka 2010, 25.)

3.2.2 Yksilöllisyys

Yksilöllisyyden termiä on helpointa mieltä siten, että ajatellaanko yhteiskunnassa minä- vai me-keskeisesti. Minä-tyylisessä ajattelutavassa keskitytään pitämään huolta kapea-alaisesti omasta itsestään ja vain lähimpien perheenjäsenten asioista, kun taas me-ajattelussa perhepiirin käsitys on huomattavasti laajempi. Eri maiden erilaiset sosiaaliturvajärjestelmät ja -tuet vaikuttavat luonnollisesti siihen, kuinka paljon ympäristön turvaverkkoja tarvitaan eri elämänvaiheissa. Minä- ja me-toimintamallit heijastuvat myös työelämään. (The Hofstede Centre.)

Yksilöllisyys on suomalaisessa työyhteisössä enemmän sääntö kuin poikkeus, ja työpäikällä tehdään ennen kaikkea töitä eikä keskitytä niinkään työntekijän henkilökohtaisiin asioihin tai perhesuhteisiin. Suomalaisessa kulttuurissa on suosittu sellaista ajattelu- ja toimintamallia, jossa yksilöllä on paljon vastuuta ja että yksin saavutetut onnistumiset ovat kunnioitettavimpia. Suomessa työnhaussa kiinnitetään huomiota henkilön omiin saavutuksiin, kuten koulutukseen, aikaisempiin työpaikkoihin ja suosittelijoihin eikä vaaka-kupissa paina henkilön mahdolliset suhteet päättävässä asemassa oleviin henkilöihin. Päinvastoin: tällainen tekijä saattaa olla vain huono asia yrityksen maineen kannalta. (Garevskij ym. 2012, 8; Mikluha 1996, 35.)

Yhteiskunnallisissa asioissa suomalaisten yksilöllisyys näkyy siinä, että ympäristöön luotetaan ja siten esimerkiksi lapset ja vanhukset hoidetaan usein päiväkodeissa tai vanhainkodeissa eikä kotona. Valtion tuki myös mahdollistaa sen, että tällaisia palveluita on mahdollista käyttää tulotasosta riippumatta. (Barsukova ym. 2013, 70.)

Venäjällä ollaan yksilöllisyyden sijaan varsin yhteisöllisiä, mikä näkyy – toisin kuin Suomessa – että esimerkiksi henkilön syntymäpäivä, perhe ja ystävät tulee huomioida työpäikällä. Perhe- ja ystävyys-suhteista myös puhutaan avoimesti. Henkilökohtaiset asiat eivät ole nekään poissuljettuja puheenaiheita, vaan edellä mainittujen teemojen koetaan vaikuttavan myös yrityksen menestymiseen markkinoilla. Työhönottotilanteessa voidaan koulutuksen korostamisen sijaan keskittyä mieluummin suhteisiin ja yhteisiin tuttuihin, ja muodostaa kuva pätevyydestä tai ”palkattavuudesta” tätä kautta. (Garevskij ym. 2012, 8; Ketola & Vihavainen 2008, 137; Parikka 2010, 29, 31.)

Venäläinen kollektiivinen ajattelutapa voi toisinaan näyttää suomalaiselle siltä, ettei kukaan kanna vastuuta asioista. Näin ei kuitenkaan ole, vaan vastuu on siirretty yrityksessä

johtajille, sillä kuten valtaetäisyyskohdassa kävi ilmi, työntekijä ei mielellään tee omia päätöksiä tai ota vastuuta kannettavakseen. Toisaalta venäläinen johtaja jakaa vastuuta nihkeästi, koska kulttuuriin kuuluu, että johtaja on monessa mukana. Historiasta juontuu venäjänkielinen sanapari *krugovaja poruka*, joka kuvastaa yhteisen ryhmän – porukan – hengessä toimimista ja vuorovaikutusta. Porukassa olevan yksilön odotetaan toimivan niin sanotusti yhteisvastuullisesti ryhmän hyväksi, vaikka toiminta saattaa olla sääntöjen tai lakien vastaista. (Garevskij ym. 2012, 8; Ketola & Vihavainen 2008, 137; Parikka 2010, 29, 31.)

Venäläisille ryhmätyöskentely ja ryhmäytyminen on luontaisempaa ja miellyttävämpää kuin yksilösuorittamiseen tottuneille suomalaisille. Piirre juontaa juurensa historiasta ja sanasta *sobornost*, yhteishenki. Venäläisille suku- ja ystävyysuhteet ovat todella tärkeitä ja merkityksellisiä, ne luovat jokapäiväiseen elämään omanlaisensa turvaverkoston. Myös työpaikalla yhteisöllisyys ja avoimuus korostuvat: suomalaisella työpaikalla työtoverit saattavat hyvinkin olla tuttuja vain kasvoilta, mutta Venäjällä kollegat ja johtajat tuntevat toisensa paljon syvemmin. Toisaalta jälkimmäinen vaihtoehto ei aina ole pelkästään positiivinen piirre venäläistenkään mielestä. (Barsukova ym. 2013, 70; Bäckman 1997, 155; Ketola & Vihavainen 2008, 65; Mikluha 1996, 37.)

3.2.3 Maskuliinisuus

Voimakas maskuliinisuus ilmentyy yhteiskunnassa muun muassa kilpailuhenkisytenä, hyvän menestyksen ja saavutusten tavoitteluna ja niiden vertailuna. Voittamisen ihailu ja parhaiden tulosten tavoittelu saa usein alkunsa jo varhaisina kouluvuosina, jos oppilaitosten arviointiperusteet sitä ruokkivat. Myöhemmin tällaista käyttäytymistä ohjaava malli siirtyy myös organisaatiokäyttäytymiseen. (The Hofstede Centre.)

Feminiinisessä yhteiskunnassa maskuliiniset arvot ovat toissijaisia: arjessa pyritään pikemminkin tavoittelemaan mukavaa elämää, johon kuuluu oleellisesti muista ihmisistä välittäminen. Oman itsensä ja saavutustensa esiintuominen ei ole tyypillistä käyttäytymistä feminiinisessä yhteiskunnassa, vaan arvostusta haetaan enemmän elämänlaatuun liittyvien teemojen ympäriltä. (The Hofstede Centre.)

Maskuliinisuus ei korostu kummassakaan maassa, vaan sekä Suomi että Venäjä ovat enemmänkin feminiinisiä kulttuureja. Feminiinisyys työelämässä tarkoittaa muun muassa sitä, että työtä tehdään pitkälti siksi, saadaan rahaa elämiseen ja vapaa-aika on työtä tärkeämpää. Machoilu tai itsensä esiintuominen eivät kuulu feminiiniseen työkuultuuriin, vaan pikemminkin koetetaan olla tavallisia ja sulautua massaan. Riitatilanteet ratkaistaan neuvottelemalla. (Garevskij ym. 2012, 8.)

3.2.4 Epävarmuuden sietäminen

Epävarmuuden sietäminen eli tulevaisuuden tapahtumien ennustamattomuus koetaan eri yhteiskunnissa monella eri tavalla. Toisia tietämättömyys saattaa ahdistaa paljonkin, jolloin elämän kontrolloiminen saattaa lieventää tietämättömyden tuskaa, toiset elävät päivän kerrallaan murehtimatta turhaan asioita, jotka eivät ehkä koskaan tapahdu. (The Hofstede Centre.)

Epävarmuuden sietäminen ei ole suomalaisten vahvin ominaisuus työpaikalla, ja suomalaiset arvostavatkin turvallisuuden tuntua, yhteisesti sovittuja sääntöjä sekä reippautta. Suomalaiselle työntekijälle on epämiellyttävää, jos tulevaisuuden tapahtumat ovat epäselviä tai asioita ei pystytä selittämään selvästi ja yksinkertaisesti. Työpaikalla odotetaan työtovereilta sovinnasta käytöstä. (Garevskij ym. 2012, 8.)

Venäläisten epävarmuuden sietokyky on vielä huonompaa kuin suomalaisilla. Kuten jo valtaetäisyysstermissä todettiin, venäläinen todella kaipaa neuvontaa työtehtävissään ja haluaa, että asiat ovat selitettävissä ja taustoitettavissa välttyäkseen mahdollisilta noiloilta tilanteilta. Epävarmuutta voidaan myös verhota massiivisen byrokratian taakse ja puuhastella pienten, lopputuloksen kannalta mitättömien asioiden parissa, jos lopullisen päätöksen tekeminen tuntuu liian vastuulliselta juuri sillä hetkellä. Käsitys venäläisistä hankalina kauppakumppaneina voi siis hyvinkin olla venäläinen tapa vältellä epävarmoja tilanteita. (Garevskij ym. 2012, 8; Parikka 2010, 47–48.)

3.2.5 Pitkäjänteisyys

Pitkäjänteisyys kulttuurisena ulottuvuutena kertoo siitä, kuinka sinnikkäästi yhteiskunta pitää kiinni menneestä, historiasta, ja kuinka se suhtautuu ja ryhtyy käsittelemään nykyhetken ja tulevaisuuden mukanaan tuomia haasteita. Vaihtoehtoja on teoriassa kaksi:

jumittua vanhaan tai uudistua. Todellisuudessa muutoksiin suhtautuminen ei tietenkään ole näin mustavalkoista ja yksilön sijaan vastuu on yhteiskunnalla. (The Hofstede Centre.)

Suomalaisessa kulttuurissa ollaan hyvin sääntö- ja ohjeorientoituneita eli Suomi suhtautuu melko vanhoillisesti muutosten käsittelyyn. Vanhoja tapoja kunnioitetaan ja vaalitaan, mutta toisaalta tavoitellaan nopeita voittoja ja saavutuksia eikä oikein osata miettiä valintoja tai ratkaisuja, saati niiden vaikutuksia pitkälle tulevaisuuteen. Venäjä sen sijaan on melkein päinvastainen: venäläisten mielenlaatu on todella käytännönläheinen. Kun suomalainen luottaa ikivanhaan totuuteen, venäläisen totuus vaihtelee sen hetkisen ajan mukaan. Venäläiset ovat tässä suhteessa kuin kameleontteja: uusi tilanne ja tavat otetaan haltuun ripeästi, ja tulevaisuuden mukanaan tuomiin haasteisiin mukaudutaan helposti. (The Hofstede Centre.)

3.2.6 Nautinto

Viimeinen kulttuurinen ulottuvuus koskee nautintoa, jonka vastakohtana pidetään maltillisuutta. Tämä ulottuvuus kertoo siitä, millä tavoin lapset sosiaalistuvat eli miten lapsesta tulee oman yhteiskuntansa ja kulttuurinsa osanen. Tämä varhainen vaihe vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin ulottuvuuksiin. Jos yhteiskunnan kontrolli on heikohko, katsotaan sen kasvattavan nautintoon, kun taas maltillisuus on vahvan yhteiskunnallisen kontrollin määritelmä. (The Hofstede Centre.)

Suomi on tällä mittakaavalla katsottuna nautinnonhakuinen maa, jossa vapaa-aikaa ja vapaata rahankäyttöä arvostetaan. Suomalaisten mielestä elämästä tulee nauttia eikä siinä ole mitään väärää. Venäläisille suomalainen nautiskeleva elämäntyylillä ilotteluineen saattaisi tuntua väärältä tai ainakin yhteiskunnan normeista ja odotuksista poikkeavalta. Venäläinen suhtautuu elämään lähtökohtaisesti maltillisemmin, mutta toisaalta venäläisten työ- ja vapaa-ajan elämän raja ei ole niin selvä ja tiukka kuin suomalaisilla. Venäläinen saattaa siis työpaikalla juhlistaa esimerkiksi syntymäpäiviään, kun taas suomalainen juhlii mieluummin vapaa-ajallaan. (The Hofstede Centre.)

3.3 Teitittely Suomessa ja Venäjällä

Suomessa on täysin tavallista sinutella toisia ihmisiä riippumatta siitä tuntevatko henkilöt toisensa ennalta, onko henkilöillä ikäeroa tai millaisessa asemassa he ovat työelämässä. Työpaikalla sinuttelu on vallitseva käytäntö. (Barsukova ym. 2013, 72.) Vaikka työpaikalla sinuteltaisiin, niin asiakaspalvelutilanteissa teitittelyä voidaan käyttää ja samalla osoittaa arvostusta asiakasta kohtaan. Teitittely vaatii myös kieliopillista osaamista ja harjoittelua, sillä suomen kielessä teitittelyn yhteydessä ei käytetä verbistä monikkomuotoa. Jos teitittely ei suju luontevasti, suomen kieli antaa myös mahdollisuuden puhutella ilman persoonapronominia ja olla silti kohtelias. Tällainen puhuttelutapa saattaa tosin hieman tilanteen mukaan kuulostaa omituiselta tai vanhahtavalta. (Kielikukkanen.)

Venäjällä teitittelykulttuuri on arkipäivää, mutta toisinaan voidaan teititellä vivahteikkaasti olemalla samanaikaisesti sekä kohtelias ja kunnioittava että tuttavallinen. Tällainen on mahdollista esimerkiksi työpaikalla, jolleivät työtoverit ole tehneet sinunkauppoja. Henkilöt voivat kutsua toisiaan etunimen diminutiivimuodolla eli lempinimellä ja silti teititellä ja vaikkapa vitsailla, vaikkeivat olisikaan kovin läheisiä. Toinen kohtelias ja tavallinen tapa on puhutella henkilöä etunimen ja isännimen yhdistelmällä, mutta ei juuri koskaan pelkällä etunimellä, koska se ei kuulu venäläisiin tapoihin. (Laurén 2008, 148–151.)

Työpaikalla johtajalla voi olla oikeus sinutella alaistaan, mutta se ei välttämättä tarkoita sitä, että alainen voisi sinutella esimiestänsä tai vielä suuremmassa arvossa olevaa johtajaa. Mahdollisista sinunkaupoista huolimatta työyhteisössä voidaan jatkaa teitittelyä, jos tilanne sitä vaatii, kuten esimerkiksi palaverissa tai isommassa työporukassa. Ulkomaalaisia, joilla ei ole venäläistä isännimeä, voidaan puhutella joko herraksi tai rouvaksi ja lisätä perään henkilön etu- tai sukunimi tilanteen virallisuuden mukaan. Näin vältetään pelkällä etunimellä puhuttelemisen ja osoitetaan kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. (Barsukova ym. 2013, 71–72.)

Yleisesti ottaen Venäjällä teititellään alkuunsa melkeinpä kaikkia ja kaikissa tilanteissa. Jos henkilöillä on ikäeroa roimasti ja vaikka he olisivat hyviä ystäviä, on tavallista, että nuorempi teitittelee vanhempaa. Tai jos ruuhkassa, jonossa tai muussa vastaavassa arkitilanteessa joutuu käyttäytymään epäkohteliaasti, teititellään siitä huolimatta kanssaihmissä. Näillä tavoilla toimimalla osoitetaan, että kunnioitetaan vanhempaa ihmistä tai jälkimmäisessä tapauksessa tuodaan ilmi, ettei tönimisessä ole kyse henkilökohtaisuuksista. Teitittely on siis taitolaji ja kaiken sen ymmärtäminen, mitä ulottuvuuksia teitittely

pitää sisällään, vaatii kulttuurin ja kielen ymmärtämistä. Valittuun kielenkäyttöön saattaa nimittäin sisältyä myös viesti, joka ilmaistaan venäläiseen tapaan kierrellen ja jonka ymmärtääkseen pitää tuntea venäläistä kulttuuria ja teitittelykäytäntöä. (Laurén 2008, 148–151.)

Haastatteluvastaukset osoittavat, että teitittely on työpaikalla melko tavallista, mutta käyttäytymisen muodollisuudessa on vaihtelua sen mukaan, missäpäin Venäjää toimitaan. Pienemmissä kaupungeissa teititellään herkemmin, kun taas suuremmissa kaupungeissa voidaan käyttäytyä rennommin:

”Tässä on hieman erilaisia käytäntöjä eri yhtiöiden välillä, provinssikaupungeissa (Jekaterinburg, Kazan) ollaan vielä perinteisimpiä, Pietarissa ehkä vapaamielisimpiä. Teitittely on aina turvallisinta, silloin ei toimi väärin.”

Vastauksissa toistui myös se, että esimiestä mieluummin teititellään, kun taas työtovereita voi helpommin sinutella tai puhutella kohteliaalla etunimen ja isännimen yhdistelmällä. Sinuttelu- ja teitittelykäytännöt ovat Venäjällä toimiville ilmeisen tuttuja tapoja, sillä vastaajat eivät kertoneet esimerkiksi sinuttelun aiheuttaneen ongelmia työyhteisössä.

3.4 Aikakäsitys

3.4.1 Suomalainen ja venäläinen aikakäsitys

Venäjällä aikakäsitys poikkeaa melko paljon suomalaisesta aikakäsityksestä, jossa on totuttu täsmällisyyteen ja jossa aikataulutetaan moni asia pitkälle eteenpäin ja luotetaan siihen, että asiat toteutuvat ja tapahtuvat, jos näin on aiemmin sovittu. Venäläiselle suomalainen suhtautumistapa aikaan on vieras. Venäläisessä työyhteisössä työskennellessä suomalaisen voi olla vaikeaa tottua venäläiseen työskentelytapaan huolimatta siitä, että molemmilla tavoilla työskenneltäessä lopputulos on kuitenkin sama, mutta tapa, jolla siihen päästään, on vain erilainen. (Barsukova ym. 2013, 7; Garevskij ym. 2012, 160–161.)

Venäläisten tapa suhtautua aikaan kumpuaa historiasta, aivan kuten suomalaisten täsmällisyyskin. Kumpikaan tapa ole välttämättä oikeampi tai väärempi. Venäjällä aikakäsi-

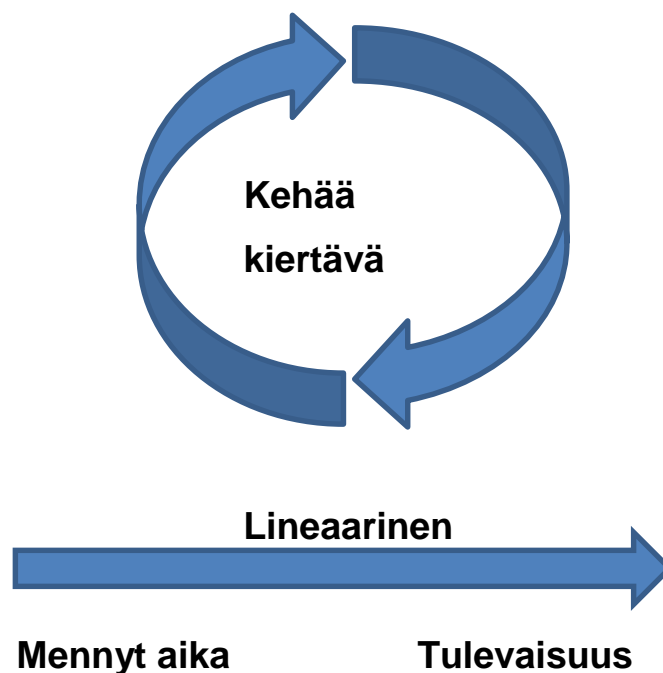
tys vaihtelee myös maantieteellisen sijainnin mukaan: isoissa kaupungeissa ja pikkukylissä aikaa ei käsitetä samalla tavalla, vaikka samassa maassa asutaankin. (Barsukova ym. 2013, 7; Garevskij ym. 2012, 160–161.)

3.4.2 Aikakäsitys länsimaissa verrattuna Venäjään ja Aasiaan

Venäläinen näkee ajan ennemminkin määränä, jota on mahdoton hallita, ja niinpä aikataulut, tapaamiset ja muut kannattaa sopia vain lyhyeksi ajaksi eteenpäin. Venäläinen varautuu siihen, että kuitenkin tapahtuu jotain odottamatonta, jonka myötä sovitut asiat saattavat peruuntua. Siksi on parempi tehdä aikatauluja vain lyhyellä jännteellä eteenpäin ja sovittaa tapaamiset, lomat ja muut tapahtumat vallitsevaan tilanteeseen. (Barsukova ym. 2013, 8; Garevskij ym. 2012, 160–161.)

Kuvio 2 esittää aikakäsityksen eroja sekä länsimaissa, joissa ajalla on menneisyys ja tulevaisuus, että Venäjällä ja Aasiassa, jossa aika kiertää ympyrää:

Aika:



Kuvio 2. Aikakäsitys Suomessa ja Venäjällä (mukailtu Barsukova ym. 2013, 7).

3.4.3 Aikaan suhtautumisen vakavuus

Venäläisillä, päinvastoin kuin suomalaisilla, ei ole tarvetta sopia ja suunnitella kalenteriin pitkälle tulevaisuuteen, vaan pikemminkin pyritään elämään hetkessä. Asiaan totuttamaton saattaa yllättyä ikävästi, jos luottaa tapaamisten toteutumiseen alustavan jutustelun tai sopimisen perusteella. Venäläiseen tapaan kuuluu tarkistaa ja vahvistaa tapaamisen voimassaolo siltä varalta, että toiselle osapuolelle on saattanutkin ilmetä muuta menoa ja tapaaminen ei olekaan mahdollinen. Tavallisesti vahvistus tapahtuu edellisenä päivänä tai jopa samana aamuna riippuen siitä, onko kyseessä työpaikalla tapahtuva kokous tai vapaa-ajan meno. Venäläiset suhtautuvat elämään arkipäivän dramatiikalla: ”Miksi sopia tapaamisesta kokonaista vuorokautta aikaisemmin, jos voi kuolla huomenna?” (Barsukova ym. 2013, 8; Garevskij ym. 2012, 160; Laurén 2008, 157–158; Mikluha 1996, 59.)

Työelämän kannalta tarkasteltuna erilainen aikakäsitys saattaa naurattaa venäläistä, kun suomalainen esimies koettaa suomalaiseseen tapaan saada ihmisiä päättämään kesälomansa ajankohdan silloin, kun ulkolämpömittari näyttää kipakoita pakkasasteita. Joka tapauksessa loman ajankohta tulee vielä vaihtumaan, koska venäläisessä kulttuurissa ja työelämässä asiat tapahtuvat monesti lyhyellä aikajänteellä, suunnitelmat muuttuvat, mutta lopulta asiat järjestyvät, vaikka eteneminen saattaakin suomalaisen mielestä näyttää kaikkea muuta kuin järjestelmälliseltä. (Barsukova ym. 2013, 8; Garevskij ym. 2012, 160–161.)

Suomalaiset ovat tunnettuja tarkkuudestaan ja täsmällisyydestään ja sitä pidetään myös valttina Venäjällä, sillä se herättää venäläisten silmissä luottamusta. Suomalainen joutuu kuitenkin ennen pitkää nöyrytymään täsmällisyytensä edessä, koska venäläiseen kulttuuriin kuuluu myöhästely ja toisaalta se, että ajoissa paikalle saapuneet jaksavat odottaa myöhästelijöitä eikä tilanteeseen suhtauduta turhan vakavasti tai paheksuen. Ikaikaista tapaa on turha yrittää muuttaa: sopeutuminen kulttuuriin on avainasemassa eikä mahdollista omaa myöhästelyä tarvitse selitellä vuolaasti tai häpeillen. (Barsukova ym. 2013, 7–8.)

Odotuttamista voidaan Venäjällä käyttää esimerkiksi tapaamisessa myös osoittamaan vastapuolen korkeampaa asemaa ja suurempaa valtaa. Venäjällä työntekijät ovat kuitenkin tottuneet muokkaamaan omia aikataulujaan esimiehen aikataulumuutosten mukaisesti. (Barsukova ym. 2013, 7–8.)

Aikakäsityskulttuurilla on myös kääntöpuolensa: kaikki venäläiset eivät suhtaudu myöhästelyyn ja aikataulujen jatkuvaan elämiseen yhtä rennosti. Työntekijät, jotka ovat kartuttaneet työkokemusta länsimaisista yrityksistä tai työskentelevät tiukkoja aikatauluja vaativissa tehtävissä, suhtautuvat aikaan ja täsmällisyyteen samanlaisella pieteetillä kuin suomalaiset. Toisaalta venäläiset, jotka työskentelevät suomalaisten parissa, osaa- vat kyllä saapua paikalle ajoissa ja osoittaa siten kunnioitusta toista osapuolta kohtaan. (Barsukova ym. 2013, 8–9.)

Aikakäsityksistä haastatteluvastaukset myötäilivät teoriaa täysin: kaikki vastaukset tukivat sitä, että venäläisille täsmällisyys ei ole itsestäänselvyys. Suomalaiseen johtamistyyliin tottuneen esimiehen on muutettava käytäntöjään, jotta lopputulos olisi se, mitä toivotaan. Se, mikä suomalaisesta saattaisi tuntua kyttäämiseltä, on venäläiselle välittämistä.

”Ei pidä vain luottaa siihen, että hommat hoituu, jos työntekijä niin on sanonut. Venäläiset työntekijät eivät ota tätä loukkauksena vaan pikimmiten haluavat selvät ohjeet.”

”Ohjeinen tulee olla hyvin yksityiskohtaiset. Tästä syystä yhteiset ohjeet vielä lokalisoidaan paikallisten puolesta ja niistä tehdään niin yksityiskoh- taiset kuin on tarpeen.”

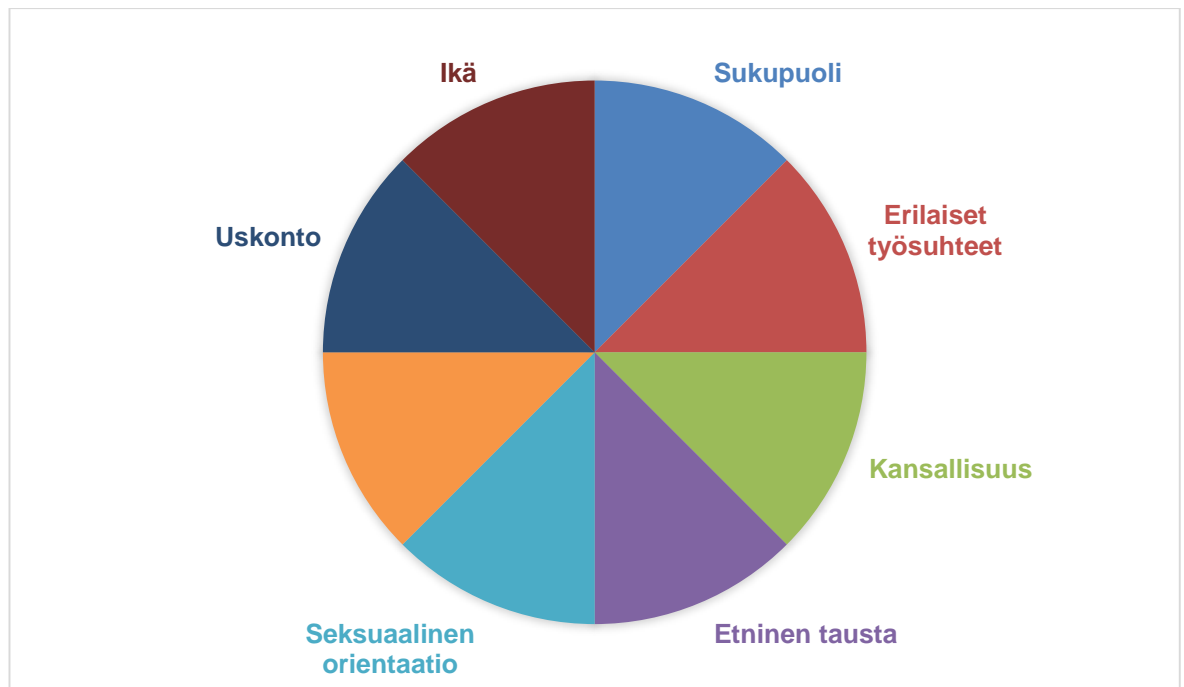
Annetuissa aikatauluissa pysymistä tulee myös valvoa ja muistuttaa määräaajoista silloin tällöin, koska venäläinen odottaa esimiehen olevan kiinnostunut meneillään olevasta tehtävästä ja tarkkailevan työskentelyä ja sen etenemistä. Venäläisen aikakäsityksen tuntien saattaisi myös olla mahdollista, että esimerkiksi projektin aikataulu olisi viivästynyt, jolloin työstettävän tehtävänkään ei välttämättä tarvitsisi olla valmis alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Venäläiseen tapaan työntekijät saattavat olla hyvinkin passiivisia itsenäisen ajattelun suhteen, koska ovat tottuneet siihen, että esimiehellä on kaikki tieto ja valta. Esimiehen päätöksiä kannata välttämättä kyseenalaistaa ainakaan julki- sesti, ellei ole varma seurauksista: konfliktin riski on suuri, ja venäläinen tietää sen.

4 Henkilöstöhallinto ja rekrytointi

4.1 Henkilöstöhallinto Suomessa

Suomessa työyhteisöissä ”työikä” on tavallisesti ollut melko pitkä ja organisaatiot ovat rakenteeltaan tasaisia niin kulttuuriselta taustaltaan, sukupuoleltaan kuin ikärakenteeltaan. Maailman muuttuessa muuttuvat myös organisaatioiden rakenteet eikä vanhamallinen työyhteisö välttämättä enää toimi parhaalla mahdollisella tavalla, vaan kansainvälisyys ja monimuotoisuus voivat olla edellytyksenä sille, että toiminta ylipäänsä jatkuu nykyaikaisessa, kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. (Hautala & Lämsä 2005, 30.)

Suomessa on, alasta riippuen, normaalia, että henkilöstöön kuuluu erilaisilla työsopimuksilla mukana olevia henkilöitä: vakituiset ja määräaikaiset työsuhteet, vuokratyövoiman käyttö, osa-aikaiset työntekijät jne. (Hautala & Lämsä 2005, 30). Koska Suomessa on totuttu siihen, että ihmiset ovat tasa-arvoisia kaikissa tilanteissa ja oikeudenmukaisuutta pidetään itsestäänselvytenä, aiheuttavat erilaiset työsuhteiden muodot ja muut muutokset pohdintaa henkilöstöhallinnossa (Hautala & Lämsä 2005, 30–31). Kuvio 3 havainnollistaa monimuotoisuuden ulottuvuuksia:



Kuvio 3. Henkilöstön monimuotoisuus ja sen haasteet (mukailtu Hautala & Lämsä 2005, 31).

Joustavuus sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta katsottuna on parhaimmillaan ja hyödyllisimmillään silloin, kun molempien osapuolten tarpeet tulevat täytetyksi. Kokoaikainen kahdeksasta neljään tehtävä työ ei ole kaikille optimaalisin ja toivotuin työsuhde, vaan vuokratyö, osa-aikainen työ, aamuun tai iltaan painottuva työ ovat yhtä lailla hyviä työsuhteen muotoja, jotka joustavat molempien toiveiden mukaisesti. Tämän lisäksi käytössä voi olla myös työajan liukumia tai mahdollisuus etätöihin, jolloin työ- ja perhe-elämä voi olla mutkattomampaa sovittaa yhteen kokoaikaista työtä tehdessä ja järjestely voi auttaa työntekijän kokonaisvaltaista jaksamista. (Hautala & Lämsä 2005, 32–33).

Vakituisen ja kokoaikaisen työsuhteen tuomia hyviä puolia ei kuitenkaan sovi unohtaa. Vakinaisuuden luoma turvallisuuden tunne voi edesauttaa organisaatiota kehittymään, kun työntekijät uskaltavat tuoda mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan julki. Yrityksen toiminnan kannalta vakituisten työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on tärkeää, ettei arvokasta osaamista hukata huonon tai lyhytnäköisen henkilöstöhallinnon vuoksi. (Hautala & Lämsä 2005, 36.)

Suomessa henkilöstöhallinnon toimenkuvaan kuuluu muun muassa valtakunnallisesti voimassa olevien, alakohtaisissa työehtosopimuksissa olevien ehtojen noudattaminen, yhteistoiminnan tunteminen ja siihen osallistuminen sekä mahdollisten erimielisyystilanteiden selvittely. Toiminta-alueeseen kuuluu lisäksi resursointi, koulutustarpeiden suunnittelu ja henkilöstön työhyvinvoinnin varmistaminen, jotka on määritelty kunkin yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, strategiaa ja päivittäistä toimintaa mietittäessä. (Viitala 2004, 14–15, 226–228.)

Myös lukuisat työelämään liittyvät lait, noin 22 kappaletta, liittyvät oleellisesti hyvään henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden oikeudenmukaiseen kohteluun. Säädettyjen lakien tiedostaminen ja tunteminen ovat edellytyksiä hyvälle johtamiselle, mutta toisaalta niistä saa myös ohjenuoria vaikeissakin tilanteissa toimimista varten ja faktatietoa siitä, kuinka asiat tulee käsitellä oikealla ja asiallisella tavalla. (Viitala 2004, 14–15, 226–228.)

Henkilöstöhallinto on muuttumassa Suomessa: vastuuta delegoidaan esimiehille sen sijaan, että yksi yksikkö hoitaisi kaiken. Henkilöstöhallinto on enemmän keskittynyt nimensä mukaisesti hallinnollisiin tehtäviin, kuten rekrytointiin, palkanlaskentaan ja työterveyshuollon järjestämiseen. Variaatioita on tietysti sen mukaan, minkä suuruisesta yrityksestä on kyse. Pienemmässä yrityksessä kaikki langat saattavat olla toimitusjohtajan

käsissä, kun taas suuremmissa yrityksissä on mahdollista pilkkoa tehtäviä pienempiin osiin. (Viitala 2004, 17.)

Yhdenlainen esimiehelle siirretty ja esimiehelle kuuluva henkilöstön hyvinvointiin liittyvä asia on palautteen antaminen. Nykypäivänä moni haluaa oppia työssään uutta, kehittyä työntekijänä sekä saada työstään palautetta ja nauttia arvotusta. Palautteen antaminen ei ole aina helppoa tai suomalaisten esimiesten vahvinta osaamisaluetta, mutta työntekijälle palautteen saamisella on merkitystä. Kun yrityksessä asetetaan tavoitteita, on luonnollista, että urakan jälkeen saisi tietää, kuinka tehtävästä on suoriutunut. (Helsilä 2002, 68.)

4.2 Henkilöstöhallinto Venäjällä

4.2.1 HR-osaston tehtäväkuvaus

Henkilöstöhallintoa Venäjällä monimutkaistaa eri alojen erilainen lainsäädännön tulkitseminen. Henkilöstöhallinnon parissa menestyksekkäästi työskentelevillä valttikorttina on hyvä laintuntemus, jonka avulla he pystyvät rakentamaan niin sanotun kultaisen keskitien yritykselle sekä kykenevät ongelmanratkaisuun laintuntemustaan hyödyntäen. Laki-asioiden ollessa jatkuvasti pinnalla pyörivät myös HR-osaston päivittäiset tehtävät byrokratian ympärillä. Venäjällä HR-osaston henkilöstömäärä on melko varmasti suurempi kuin Suomessa, mikä johtuu nimenomaan paperitöiden valtavasta työllistäväydestä. (Garevskij ym. 2012, 152–155.)

Sanotaan, että venäläisillä on kulttuurista ja Neuvostoliiton ajoilta kumpuava taito ja opittu ominaisuus pystyä tulkitsemaan henkilön tuntemuksia pelkästään eleitä ja ilmeitä tarkkailemalla. Sanoja ei välttämättä tarvita kertomaan, mikä on vialla, kun jo aistii muutoin kuin kuulemalla asian laidan. Venäläisen kirjallisuuden klassikoilla on tässä asiassa suuri merkitys, ja tunnettujen kirjailijoiden tunnetuimpiin teoksiin eläydytään yhä vieläkin jopa niin, että niistä opitaan tunneherkkyyttä ja saadaan vaikutteita inhimillisen kanssakäymiseen. (Laurén 2008, 132–133.) Suorasukainen suomalainen työntekijän ja esimiehen välinen käyttäytymismalli, jossa tunteet sivuutetaan ja asioista pitkälti vain keskustellaan, ei siis välttämättä toimi Venäjällä, jossa työntekijä voi olla tottunut enemmän tunteet huomioon ottavaan keskustelutyyliin.

Venäjällä juhlapyhiä ja niistä saatavia vapaapäiviä on runsaasti. Oma erikoislajinsa on ymmärtää, kuinka vapaapäivät ja lyhennetyt työpäivät sijoittuvat varsinaisen pyhän ympärille, jos pyhäpäivä osuu esimerkiksi viikonloppuun. Yritysten apuna toimii Venäjän hallitus, jonka tehtävänä on tiedottaa vapaapäivien tarkat päivämäärät. Sääntö on poikkeuksetta se, että vapaapäiviä pitää olla peräkkäin vähintään kolme. Kiinteä määrä juhlapyhistä koituvia vapaapäiviä on 12 vuodessa. (Barsukova ym. 2013, 45.)

Pyhät aiheuttavat siis enemmän työtä henkilöstöhallinnolle kuin esimerkiksi Suomessa, jossa kalenteri kertoo suoraan kuinka monta arkivapaata kullekin vuodelle kertyy. Kansallisia vapaita ja juhlapyhiä vietetään, kulttuurillisista syistä johtuen, eri ajankohtina kuin vaikkapa Suomessa.

Haastateltavat olivat poikkeuksetta samaa mieltä siitä, että Venäjällä HR-osaston tehtävät ja työnkuvat poikkeavat suomalaisesta vastaavasta:

”Henkilöstöyksikkö on muodollisempi kuin mitä Suomessa, usein se kontrolloi enemmän henkilöstöön liittyviä asioita. Suomessa henkilöstöyksikkö on enemmän konsultoiva, avustaa esimiehiä käytännön henkilöstöasioissa, miten toimia alaisten kanssa.”

”Hierarkkisempi hallinto kuin Suomessa.”

”Roolit on tarkemmat ja yksi henkilö tekee kapeampaa toimenkuvaa.”

Niin ikään hallinnollisten asioiden työllistyvyys ja runsaus korostuivat, mikä edellyttää sitä, että HR-osaston henkilöstömäärän on oltava suurempi kuin Suomessa. Rekrytoinnissa paperitöiden määrä ja perehdytys poikkeavat myös suomalaisista käytännöistä ja velvoitteista.

”Venäjällä yhtiöillä tulee olla paljon sisäisiä ohjeistuksia (prikaazeja), jotka tulee olla pääjohtajan allekirjoittamia ja ne tulee esittää aina uusille työntekijöille.”

4.2.2 Työsuhteeseen sitoutuminen

Venäjällä lyhyet työsuhteet ja työpaikan vaihtaminen tiheään tahtiin on tavallisempaa kuin Suomessa. Monesti vaihdoksen syynä ei ole niinkään tyytymättömyys palkkaan, vaan työhön sitouttamisen ja työssä kannustamisen merkitys korostuu työntekijän arvo maailmassa enemmän. Työnantajat ovat myös heränneet tarjoamaan palkan rinnalla muita etuja, kuten terveydenhuoltoa, vakuutuksia, autoetua sekä osallistumista lasten päivähoitokustannuksiin. (Garevskij ym. 2012, 125–126, 154.) Venäjällä päivähoito on erittäin kallista Suomeen verrattuna, joten tällaisen edun tarjoaminen voi hyvinkin olla merkittävä valtti työsuhteessa jatkamisen kannalta työntekijän näkökulmasta. Lyhyissä työsuhteissa voi olla vaarana, että yritys menettää työntekijän mukana asiakkaita, sillä henkilökohtaiset suhteet ja luottamus ovat yritystoiminnan ydin yli organisaatorajojen (Bäckman 1997, 43, 47).

Kaikki haastatteluvastaukset tukivat teoriaa siitä, että henkilöstö vaihtuu Venäjällä tiuhempaan tahtiin kuin Suomessa. Työpaikan vaihtoon ei tarvitse sen kummemmin liittyä draamaa tai negatiivisia kokemuksia, vaan työtä vaihdetaan, koska haetaan parempaa palkkatasoa tai mielenkiintoisempaa työnkuvaa. Korkeasti koulutetut ja kielitaitoiset haluavat luonnollisesti siirtyä tehtäviin, joissa hankittua osaamista pääsee käyttämään hyödyksi paremmin. Venäjällä työnantajalla ei ole samanlaista oletusta pitkäaikaisesta työpaikkaan sitoutumisesta ja askel askeleelta etenemisestä kuin Suomessa:

”Työyhteisö/tiimi käsite Venäjällä ei ole yhtä ”pyhä” kuin Suomessa.”

Venäjällä kallistutaan enemmänkin siihen suuntaan, että yksilö (työntekijä) tekee omat parhaaksi katsomansa ratkaisut ja jos jossain toisaalla on tarjolla parempipalkkaisempi ja kenties työtehtäviltään mielisempi työpaikka, niin sitä haetaan eikä jäädä odottamaan, että mitä nykyisellä työnantajalla olisi mahdollisesti tarjottavana tulevaisuudessa. Työnantajaa vaihtuvuus työllistää sen sijaan enemmän:

”Jatkuvasta rekrytoinnista syntyy kuluja ja perehtymistä tarvitaan paljon enemmän.”

Kukaan haastatteluun vastanneista ei vastannut, että jatkuvalla työntekijöiden vaihtuvuudella olisi vaikutusta työyhteisön tai työtiimin ilmapiiriin. Ehkä tällaiset kokemukset

selviäisivät paremmin itse työntekijöiltä kysymällä. Toisaalta jos vaikutuksia on, niin nähtävästi ne eivät ole niin merkittäviä, että ne näkyisivät johdolle saakka.

4.2.3 Venäläisen esimiehen rooli ja johtamistyyli

Suomalaisilta työpaikoilta tutut kehityskeskustelut tekevät vasta tuloaan venäläisiin työpaikkoihin. Kehityskeskustelu on osa työntekijän motivointia ja toimii samalla myös sitouttamisen kannalta tärkeänä foorumina, kun työntekijän työelämän tavoitteista on mahdollista keskustella. Suomessa ajatellaan monesti, että työntekijä-esimiessuhde on lähinnä muodollisuus, mutta Venäjällä esimies on paljon merkittävämmässä roolissa. Ei ole tavatonta, että työntekijä haluaa tavata tulevan esimiehensä ennen työ sopimuksen solmimista nähdäkseen millaisen ihmisen kanssa hän tulee työskentelemään. (Garevskij ym. 2012, 127, 156–157.)

Arkipäiväinen henkilökohtainen kommunikointi esimiehen ja työntekijän välillä sekä vapaa-ajan asioiden saralla kannustaminen on niin ikään tärkeää, sillä Venäjällä henkilösuhteet ovat merkittävässä asemassa. Työpaikoilla myös uskotaan, että menestyminen vapaa-ajalla korreloi menestymiseen työelämässä. Tällä tavoin esimies paitsi rakentaa niin myös nauttii luottamusta alaisiltaan. (Garevskij ym. 2012, 127, 156–157.)

Selvästi eniten kommentointia herätti haastattelukysymys johtamiskäytännöistä kumpuavista erilaisuuksista suomalaisten ja venäläisten välillä. Venäläiset eivät itse näe ongelmia omassa, suomalaisille vieraassa johtamistyyllissään, vaan kulttuurien törmäys tapahtuu – jos on tapahtuakseen – kun suomalainen esimies ei ymmärrä johtamiskulttuurien erilaisuutta.

”Kulttuuri siis muuttuu hitaasti, jos ollenkaan. Ristiriidat tai väärinymmärrykset liittyvät enemmänkin suomalaisten ymmärrykseen Venäjästä. Emme voi, emmekä saa, olettaa, että meidän tapamme toimia olisi ainoa oikea.”

Kuten Geert Hofsteden tutkimuksissa ja vertailuissa kävi ilmi, niin venäläisessä työyhteisössä on paitsi täysin normaalia niin myös toivottavaa, että esimies vahtii töiden edistymistä. Suomessa tämänlaisesta kontrolloinnista syntyisi päinvastainen kokemus, sillä suomalaisia on kannustettu olemaan oma-aloitteisia jo aivan alakouluikäisistä pitäen.

Tuntuu liki mahdottomalta kuvitella seuraavan, Venäjällä arkipäiväisen tilanteen tapahtuvan Suomessa:

”Venäjällä sekä esimiehet ja työntekijät kokevat, että esimiehen tehtävä on antaa alaiselle tehtävät ja kontrolloida niiden toteutuminen. Esimies tekee päätökset ja haluaa aina tietää, mitä tapahtuu, missä mennään. Esimies kontrolloi alaisten tekemistä vähintään useamman kerran viikossa, joskus jopa päivittäin tai useamman kerran päivässä. Venäläisissä yrityksissä on tyypillistä, että esimies kertoo aamulla, mitä tänään alaisen tulee tehdä, ja illalla päivän päätteeksi tarkistetaan, mitä alainen sai aikaiseksi.”

Merkittävin ja vastauksissa toistunut ero Suomen ja Venäjän välillä on siis hierarkkisuus. Jos tilannetta kärjistää, niin Venäjällä lapsuudesta tuttu seuraa johtajaa -leikki on tuotu myös työpaikoille ja sitä noudatetaan kuuliaisesti. Toisaalta en koe, että johtamistyyllissä olisi ongelmaa, jos pelisäännöt ja käytännöt ovat kaikille osapuolille selvät ja systeemi toimii.

”Venäläiset työntekijät odottavat enemmän ohjeistuksia ja ”käskyjä”. Ei kannata odottaa jonkun oma-aloitteisesti tekevän ylimääräisiä asioita, vaan luonnollisempi tapa heille on saada tehtävät annettuna ylemmältä tasolta.”

Aivan kuten aiemmin kerroin, niin Venäjän historiasta juontuu monia asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat vielä nykypäivän elämään niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Yksi niistä on esimerkiksi vastuun vältteleminen, sillä virheen sattuessa etsitään myös syyllinen tapahtuneelle. Sen vuoksi myös työntekijän on ”turvallisempaa” odottaa ohjeistusta sen sijaan, että päättelisi itse seuraavat työvaiheet tai -tehtävät.

4.2.4 Yhteisöllisyyden merkitys työpaikalla

Hieman yllättävältä saattaa tuntua se, että venäläisillä työpaikoilla – kaikesta byrokratiasta, teitittelystä ja muodollisuuksista huolimatta – on usein rennompia työskentelyilma-
piiri kuin suomalaisilla työpaikoilla. Tämä johtuu muun muassa venäläisten yhteisöllisyydestä eli kollegojen merkkipäivät huomioidaan ja ne ovat työnantajalla tiedossa. Tarjoilut ovat luonnollisesti oleellinen osa muistamista ja tarjoilusta vastaa joko työnantaja tai päivänsankari itse juhlan muodollisuudesta riippuen. Kukkien ja onnittelukortin hankinta on työnantajan tai kollegojen tehtävä. (Mikluha 1996, 225.)

Suomessa tilanne on yleensä aika lailla päinvastainen: merkkipäiväänsä viettävä työntekijä tuo itse työpaikalle kakun ja luultavasti työtovereilla ei ole etukäteen edes tiedossa, mitä juhlitaan. Poikkeustilanne on esimerkiksi 50-vuotissyntymäpäivä, mutta silloinkin työntekijältä itseltään tulee varmistaa, saako merkkipäivää muistaa julkisesti muiden työntekijöiden läsnä ollessa. Suomessa merkkipäivien muistaminen saattaa vanhemman sukupolven mielestä tuntua nolostuttavalta tai ikääntyminen koetaan jollain tapaa kiusalliseksi. Syntymäpäiviin suhtaudutaan enemmän välinpitämättömästi tai vähätellen toisin kuin Venäjällä, jossa suomalainen, huomiota kartteleva käytös olisi täysin epänormaalia ja saatettaisiin kokea jopa loukkaavana työyhteisöä kohtaan.

Merkkipäivien tärkeys ja huomioiminen toistuivat jokaisessa haastatteluvastauksessa ja se koettiin selkeimmäksi eroksi suomalaisiin tapoihin verrattaessa. Työpaikalla vietetään paljon aikaa, joten arjen kohokohtia halutaan juhlistaa myös työyhteisön kanssa eikä pelkästään perhepiirissä. Olisi vaikeaa kuvitella, että suomalaisella työpaikalla tavallisen työntekijän merkkipäivää muistettaisiin samoin kuin Venäjällä:

”Työpaikalla juhlistetaan työntekijöiden syntymäpäiviä kakuin ja annetaan lahjoja/kukkia ja näistä kirjoitetaan henkilöstölehdessä/Intranetissä. Muistaminen on tärkeää.”

Venäläisten perhekeskeisyys ei sekään jäänyt vastaajilta huomiotta:

”Perhekeskeisyys tai kollektiivisuus liittyy myös tiimeihin ja tiimityöskentelyyn, tätä voitaisiin hyödyntää enemmän venäläisissä työyhteisöissä. Venäläisille sopii tiimityöskentely.”

Toisaalta yhdessä vastauksessa todettiin, että venäläiset ovat parempia yksilöinä työskennellessään kuin ryhmänä. Se mistä ero johtuu, voi olla paitsi mielipideasia, niin myös työtehtävien laadusta kumpuava tekijä.

Yksi merkittävä ero suomalaisiin verrattuna on se, että vanhempia kunnioitetaan todella paljon ja sukulaisten merkitys jokapäiväisessä elämässä on likimain korvaamaton. Jos lapsiperheessä molemmat vanhemmat käyvät työssä, perheen turvaverkon olemassaolo on iso asia. Toinen asia, joka on Suomessa todella harvinaista, mutta Venäjällä normaali käytäntö, on se, että nuoripari saattaa naimisiin menon jälkeen asua samassa asun-

nossa tai talossa jommankumman vanhempien kanssa. Tiiviit suhteet läpi elämän takaavat sen, että ympärillä on tilanteessa kuin tilanteessa ihmisiä, joihin luottaa. Perheen merkityksen tärkeydestä kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä.

Tunteiden näyttäminen venäläisessä työyhteisössä on normaalia, mutta suomalainen saattaa yllätyä tilanteiden dramaattisuudesta. Jos työpaikalla on erimielisyyksiä tai henkilöt eivät muuten vain tule parhaiten toimeen keskenään, saattaa keskustelu yltyä jopa huutamiseksi, mikä ei suomalaisella työpaikalla tulisi kuuloonkaan. Tunteenpurkauksen jälkeen elämä palaa ennalleen ja kollegat ovat edelleen työskentely- ja puheväleissä, mutta ilmapiiri on vain ”puhdistettu”. Venäläiset puhuvat avoimesti palkoista, koska palkan suuruus saattaa kertoa vastapuolen sijoittumisen yhteiskunnan arvoasteikolla tai ihmiset ovat muuten vain kiinnostuneita keskustelutoverin elämästä. (Barsukova ym. 2013, 10–11, 39.)

Haastattelussa ei erityisesti noussut esiin mitään ehdotonta aihetta, mistä venäläisten kanssa ei kannattaisi keskustella. Poliittikka ja uskonto ovat lähes yleismaailmallisesti herkkiä aiheita ja sitä ne ovat myös Venäjällä, joten kannattaa miettiä kahdesti, kannattaako avata keskustelua näistä teemoista.

Vapaa-ajalla tai lounaalla venäläiset keskustelevat aivan samoista asioista kuin suomalaiset: harrastuksista, lomasuunnitelmista, lapsista ja opiskeluista. Venäläinen on ilahtunut ja otettu, jos suomalainen tuntee Venäjän historiaa, taidetta tai ruoka- ja juomakulttuuria. Vastavuoroisesti suomalaisten tavoista ja Suomesta ollaan kiinnostuneita.

Kuten teoriasta kävi ilmi, niin myös palkka on venäläisessä työyhteisössä avoin keskusteluaihe, josta voidaan puhua häpeilemättä. Tämä nousi esiin myös yhdessä haastatteluvastauksessa eli työpaikoilla palkkakeskustelu työntekijöiden välillä koetaan normaaliina teemana työasioista puhumisen yhteydessä.

4.3 Rekrytointi Suomessa

Suomessa yrityksen ulkopuolelta rekrytointi voidaan hoitaa usealla tavalla esimerkiksi lehti- tai internet-ilmoituksella, työ- ja elinkeinotoimiston palveluita käyttäen, sosiaalisten verkostojen – myös yrityksen työntekijöiden kontaktit – kautta, konsulttipalveluita hyö-

dyntäen, alan oppilaitosten kautta ilmoittamalla jne. Jos pienellä yrityksellä ei ole riittävästi omaa asiantuntemusta rekrytoinnista, voi konsulttipalveluiden käyttö olla varteenotettava vaihtoehto: epäonnistunut rekrytointi maksaa pitemmän päälle enemmän kuin konsultin palvelut. Nykyään yritysten tulee keskittyä myös työpaikkailmoituksen visuaalisuuteen ja viestinnälliseen sisältöön, että se houkuttelisi oikeanlaisia työnhakijoita. (Viitala 2004, 251–252.) Tänä päivänä myös sosiaalisen median kanavien käyttö ja internetissä verkostoituminen lisääntyvät jatkuvasti rekrytoinnissa (Korpi ym. 2012, 11–13).

Rekrytoitaessa kiinnitetään huomiota henkilön aikaisempaan työkokemukseen ja työsuhteiden kestoon, koulutustaustaan, kielitaitoon ja mahdollisiin suosittelijoihin voidaan ottaa yhteyttä. Kielitaitoa voidaan haastattelutilanteessa testata esimerkiksi vaihtamalla kieltä kesken haastattelun tai erillisellä kokeella, jolloin esimerkiksi ansioluettelossa kerrotut taidot tulevat testattua heti. Myös rekrytointia ohjaavat erilaiset lait: ilman perusteltua syytä ei voida hakea vain toista sukupuolta edustavia henkilöitä, edellyttää asepalveluksen suorittamista tai muuta sellaista, mikä sulkee automaattisesti osan hakijoista ulkopuolelle. (Helsilä 2002, 24–26, 28–29.) Jos rekrytoinnin kokonaisuuden purkaa palasiksi, seuraavat neljä tärkeintä tekijää korostuvat: ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio ja henkilökemia (Markkanen 2008, 44).

Suomessa sukulaisten suosiminen työhönotossa on vähentynyt viimeisten vuosikymmenien aikana ja sen sijaan suhtautuminen nepotismiin on koventunut. Moni yritys on uusiutunut esimerkiksi rekrytointikäytäntöjään välttyäkseen negatiiviselta julkisuudelta. Suomessa rekrytointiprosessissa pyritään noudattamaan yhdenvertaisuusperiaatetta niin perusteellisesti kuin mahdollista. Niin kutsutut hyvä veli -verkostot, joita Suomessakin riittää, ovat kuitenkin nepotismin ja hyvän rekrytointikäytännön rajamailla: suhteita luodaan verkostoitumalla ja tavoitteena voi olla saada kontakteja, jotka hyödyttävät tulevaisuudessa uralla etenemisessä. (Helsingin Sanomat.)

Rekrytoinnista koituvat menot muodostuvat yritykselle yleensä paitsi rekrytointikustannuksista, niin myös työhön perehdyttämisestä ja työsuhteen alkuvaiheessa mahdollisesti sattuvista virheistä. Rekrytointiprosessissa menoja muodostavat muun muassa ilmoittelu, työhaastattelut ja mahdolliset testitilanteet ja rekrytointifirman veloitukset, jos yritys käyttää ulkoista apua. Vaikka rekrytointiin liittyy edellä mainitut kustannukset ja myös riskit, voi uusi työntekijä parhaimmillaan tuoda yritykseen merkittävästi uutta ja tuoretta tietoa ja taitoa. (Viitala 2004, 244.)

Suomessa ylempää johtoa tai toimihenkilöitä saatetaan rekrytoida myös niin kutsuttujen *head huntareiden*, kykyjenetsijöiden, avulla. Tällaista toimintaa ei välttämättä katsota hyvällä, sillä kykyjenetsintään kuuluu, että henkilöitä etsitään kilpailevista yrityksistä. Kykyjenetsintä koetaan toisinaan epäeettiseksi. Apuna voidaan käyttää myös konsultteja, jotka toimivat yrityksen ja etsittävän työntekijän välissä. Tällöin yritys voi ilman julkista rekrytointia etsiä uutta työntekijää, jos se haluaa pitää esimerkiksi tulevan yritysoston tms. salassa kilpailijoilta tai medialta. (Viitala 2004, 254.)

4.4 Rekrytointi Venäjällä

Venäjällä on paitsi täysin normaali niin myös varsin luotettava tapa palkata henkilöstöä lähipiiristä, sillä Venäjällä moni asia perustuu pitkälti henkilösuhteisiin. Työelämässä eteneminen ilman minkäänlaisia suhteita on hankalampaa kuin eteneminen siten, että taustalla vaikuttaa suhdeketju, jossa ”joku tuntee jonkun, joka tuntee jonkun sopivan ehdokkaan”. Johtotehtäviin henkilöitä valittaessa tällainen nepotismi eli sukulaisten suosiminen korostuu vielä enemmän, sillä onhan kyseessä vaativampi ja luottamusta edellyttävä työtehtävä. Nepotismin katsotaan kuitenkin olevan läheistä sukua korruptiolle, mutta nepotismia ei voitane käsittää Venäjällä yhtä vakavanlaisena ”rikkomuksena”, jos ollenkaan, toisin kuin vaikkapa Suomessa. (Laurén 2008, 65 – 66.)

Tietysti myös koulutuksen tuomalla pätevyydellä on rekrytoitaessa merkitystä, mutta luottamussuhteen olemassaolo painaa vaakakupissa monesti enemmän. (Laurén 2008, 65 – 66.) Sanotaan, että ”Venäjän markkinoilla luottamuksella on aina kasvot”, jonka merkitys on, että verkostot ja suhteet työmarkkinoilla ovat valttia ja saavutettu luottamus on tärkeää säilyttää tulevaisuuden kannalta (Bäckman 1997, 35).

Suhteisiin perustuva rekrytointimuoto voi olla toimiva, jos tehtävään palkattava henkilö hallitsee työnkuvansa. Jos kuitenkin palkataan lähipiiristä henkilöitä vain työllistämisen vuoksi ilman sopivaa koulutusta tai ylipäänsä tietämystä työtehtävistä, voi lopputulos olla lähes katastrofaalinen. Siksi haastavammissa rekrytoinneissa luotetaan mieluusti ulkopuoliseen apuun. (Garevskij ym. 2012, 13; Laurén 2008, 67.)

Taustana sukulaisten suosimisessa on neuvostoajoilta juontuva luottamuspula lakiin ja yhteiskuntaan, jolloin ihmiset katsoivat parhaakseen luottaa lähipiiriin ja omiin suhteisiinsa. Rekrytointimuotoon vaikuttaa myös yrityksen ikä ja henkilöstömäärän suuruus.

Jos kyseessä on pienehkö yritys, jonka henkilöstömäärä on alle 100 työntekijää, on hyvin mahdollista, että henkilöstöhallintoa hoitaa yrityksen johtaja. Tällöin jokapäiväisiä paperitöitä siirretään eteenpäin esimerkiksi sihteerin hoidettavaksi. (Garevskij ym. 2012, 13; Laurén 2008, 67.)

Vuokratyövoiman ja määräaikaisen työvoiman suosio alkoi Venäjällä noin 1990-luvun loppupuolella, kun yritykset ymmärsivät sen tuomat edut esimerkiksi sesonkiaikojen hetkittäisen työvoimapulan paikkaamisessa, ja kun kansainväliset yritykset alkoivat toimia myös Venäjällä. Yrityksen käyttäessä vuokratyövoimaa, vältetään siltä, että yritykseen rekrytoitaisiin liiallisessa määrin ja väärin tehtäviin yrityksen johdon sukulaisia tai tuttavuuksia, ja toisaalta siirretään henkilöstöriskiä pois yritykseltä rekrytointifirmalle. (Garevskij ym. 2012, 142–144.)

Rekrytointiyritysten asiakkaista liki 40 % on vuokratyötä käyttäviä yrityksiä. Erään kyselytutkimuksen mukaan useat henkilöstöpäälliköt kertoivat, että vuokratyöstä koituvat kulut ovat lähes samat kuin vakituisten henkilöstön, mutta vuokratyövoiman etu on kevyempi hallinnointi. Henkilöstövuokraus kaipaa kuitenkin vielä kehittämistä ja kehittämistä Venäjällä: lainsäädäntöä pitää selkeyttää ristiriitojen välttämiseksi ja työntekijöiden oikeuksia on parannettava, että vuokratyön kiinnostavuus säilyy. (Garevskij ym. 2012, 142–144.)

4.5 Rekrytinnin ominaispiirteet Venäjällä

Rekrytointiyritysten käyttäminen rekrytinnin apuna tuli esiin jokaisessa haastatteluvastauksessa, vaikka vastaajayritysten koot vaihtelivat muutamasta kymmenestä pariin tuhanteen. Tämä oli mielestäni yllättävää, mutta kertoo toisaalta siitä, että rekrytointitoimistoille on tarvetta ja ne ovat suoriutuneet tehtävästään ilmeisen hyvin. Osittain suosio selittyy myös sillä, että palkkiokäytäntö on erilainen kuin Suomessa, mikä mahdollistaa useampien rekrytointiyritysten palvelun käyttämisen:

”Lisäksi käytetään sellaisia toimistoja, joille maksetaan vain mikäli kandidaatti löytyy, Suomessa tällaisia firmoja ei ole markkinoilla, aina pitää maksaa jotakin. Tämä kuvastaa juuri kovaa kilpailua Venäjän markkinoilla.”

”Voidaan käyttää useita rekrytoimistoja samaan työhön.”

Merkittävä rekrytointikanava Venäjän kokoisessa maassa on myös internet ja sen tarjoamat työnhakusivustot: yksi sivusto on perustettu yksinomaan Moskovan alueen työnhakua varten, (www.hh.ru). Yksi haastatteluun vastanneista kertoi suosituimmilta työnhakusivustoilta löytyneen useita potentiaalisia työnhakijoita etenkin asiantuntijatasoisiin tehtäviin.

Kun hakijoiden joukosta on saatu valittua yrityksen tarpeeseen sopivimmat henkilöt, haastatteluprosessi tapahtuu vastaajien mukaan melko pitkälti samalla kaavalla kuin Suomessa. Joskus haastattelukierroksia saattaa olla useampia, mutta usein rekrytointitoimisto on tehnyt pohjatyön ja tällöin yksi haastattelu voi olla riittävä. Itse rekrytointiprosessi saattaa olla pitempi kuin mihin Suomessa on totuttu eikä tarkkoja hakuajoja välttämättä ole, vaan etsitään niin kauan, kunnes sopiva ihminen löytyy. Puhtaasti venäläisomistuksessa olevissa yrityksissä voi olla käytössä myös ”palkaton työharjoittelu”, jonka aikana tarkkaillaan henkilön sopivuutta työhön. Länsiomisteisissa yrityksissä sen sijaan suhtaudutaan koeaikaan perusteellisemmin, että välttyään epäonnistuneelta rekrytoinnilta.

Myös rekrytoinnissa HR-osastolla on jälleen merkittävämpi rooli kuin esimiehillä. Suomessa esimies osallistuu lähes poikkeuksetta aina rekrytointiin ja työhaastatteluun, mutta Venäjällä vastuu on siirretty HR-osastolle:

”Rekrytointi hoituu aina henkilöstöyksikön toimesta, Suomessa taas esimiehet voivat hoitaa rekrytoinnin hyvinkin itsenäisesti.”

”Yleensä HR on vahvasti mukana rekrytoinnissa ja toimii projektipäällikkönä, Suomessa esimies toimii rekrytoinnin projektipäällikkönä.”

Luottamuskykyyn esimerkiksi koulutustaustaan ja suosittelijoihin liittyen suhtaudutaan Venäjällä vakavammin kuin Suomessa. Osaltaan tähän vaikuttaa vastaajien mukaan se, että oppilaitokset ovat hyvin eritasoisia eikä yliopistosta valmistuminen tarkoita automaattisesti samanlaista osaamistasoa kuin mitä odotettaisiin tai edellytettäisiin suomalaiselta työnhakijalta. Ikävä piirre on myös se, että tutkinnon voi ostaa tai tutkinto on hankittu lahjomalla, mikä Suomessa ei ole mahdollista. Suomessa myös oppilaitosten keskinäinen taso on verrattavissa ja oppilaitoksesta valmistuminen todella edellyttää tutkinnon suorittamista.

Venäläinen erikoisuus sen sijaan on työkirja, johon merkitään kaikki henkilön työsuhteet, niiden kesto ja työsuhteen päättymisen syy. Käytännössä työkirja on työn aloittamisen jälkeen työnantajan hallussa siihen saakka, kunnes työsuhde päättyy. Työkirja onkin siis luotettava lähde tarkastaa työnhakijan työhistoriaa ja suosittelijoita.

”Venäjällä on edelleenkin tärkeä tarkistaa kandidaattien paperit, että ovat oikeasti valmistuneet sieltä mistä kertovat, myös suosittelijat on tärkeä tarkistaa.”

”Kaikilla työntekijöillä on työkirja, mihin työnantaja merkkää työhistorian. Työkirja siirtyy uuteen yritykseen, kun työntekijä vaihtaa paikkaa.”

Rekrytointiprosesseissa luotetaan pääsääntöisesti venäläiseen henkilöstöön, kun yritykseen palkataan työntekijä- tai asiantuntijatasoisia ihmisiä. Kaikki haastatteluun vastanneet kertoivat, että johtoa tai ylintä johtoa palkattaessa kuvaan astuvat mukaan myös suomalaiset tai rekrytointi voidaan siirtää jopa kokonaan Suomeen. Tämä on ymmärrettävää, sillä ovathan yritykset alun perin suomalaisia. Suomalaisesta rekrytointikäytännöstä poikkeavia piirteitä Venäjällä on ystävien ja sukulaisten suosiminen, mikä voi olla suomalaisen rekrytointitapaan tottuneelle erikoista tai tuntua jopa väärältä. Haastattelukommentti tukee aiemmin kerrottua siitä, että luottamussuhteiden saavuttaminen on tärkeää:

”Erityisesti ylimmän johdon osalta olen havainnut, että on pyrkimystä ja halua rekrytoida henkilöitä omasta piiristä, vanhoja kollegoita, joihin voi luottaa. Tämä luottamuskysymys tulee usein esille.”

Nuorten työelämään siirtymisen kannalta myös seuraava, Suomesta poikkeava ilmiö ei ole positiivinen: haluttomuus palkata harjoittelijoita tai kesätyöntekijöitä. Vastaaja tosin kertoi suomalaisyrityksen näyttävän mallia venäläisille yrityksille palkkaamalla kolmilukuisen määrän kesätyöntekijöitä vuonna 2014:

”Yksi mielenkiintoinen ja yllättäväkin seikka, jonka olen viime aikoina huomannut, on haluttomuus rekrytoida suoraan koulusta tai yliopista suhtautuminen harjoittelijoihin. Yleisesti halutaan rekrytoida jo valmiita, osaavia ihmisiä.”

Venäjällä tehdään erikseen työsopimus ja työsopimuksen liitteenä on toimenkuvaus, jossa kerrotaan tarkasti työtehtävien sisältö. Molemmat sopimukset ovat tavallisesti pitkiä ja yksityiskohtaisia, mikä osaltaan jälleen työllistää HR-osastoa. Suomessa sen sijaan työtehtävien kuvaus saattaa olla suppeahko ja se kirjoitetaan yleensä työsopimuksen yhteyteen. Toisaalta Suomessa voidaan laventaa työnkuvaa kirjoittamalla työsopimukseen varsinaisten työtehtävien perään ”klausuuli” *muut esimiehen määräämät tehtävät*. Venäjällä tämä on korvattu kirjoittamalla pitkä toimenkuvaus. En näe tässä asiassa käytännössä suurtakaan eroa Suomen ja Venäjän välillä paitsi, että Venäjällä byrokratia toisaalta kukoistaa työsopimusta solmittaessa, mutta toisaalta tavoitteena voi olla byrokratian hampaisiin joutumisen välttely mahdollisissa ristiriitatilanteissa. Asiaa voidaan tarkastella niin monella erilaisella tavalla.

5 Tutkimustulosten yhteenveto

5.1 Tutkimusongelmasta tutkimustulokseen

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana ja -kysymyksenä olivat henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin ja organisaatiokulttuurien ominaispiirteet Suomessa ja Venäjällä. Työssä tarkasteltiin myös kulttuurillisista eroista juontuvia erilaisia toiminta- ja työskentelytapoja, joiden ymmärtäminen on oleellista venäläisessä organisaatiossa työskenneltäessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin edellä mainittuja teemoja siitä näkökulmasta, mitä suomalaisen esimiehen tai johtajan olisi tarpeellista tietää Venäjällä työskennellessään.

Henkilöstöhallinnon osalta selvitettiin eroja HR:ssa Suomen ja Venäjän välillä. Sekä teoria että käytäntö kertoivat samaa: HR-osasto on Venäjällä suurempi ja työtehtävien sisältö kapeampi kuin Suomessa. Geert Hofsteden tutkimusten pohjalta muun muassa epävarmuuden sietokyvystä voidaan päätellä, että venäläisille HR:n parissa työskenteleville on mieluisampaa osata yksi osa-alue todella hyvin kuin että hallittavana olisi ”tilkkutäkkimäisesti” useita tehtäviä. Suomessa edellä mainitun kaltainen tilanne ei olisi niinkään hämmentävä, sillä kynnys selvittää tilanne itsenäisesti on matalampi.

Toinen yksilötasolla vaikuttava Hofsteden tutkimukseen viittaava ominaisuus on venäläisille ominainen tapa vaihtaa työpaikkaa, jos jossain muualla odottaa enemmän omaa koulutusta tai taitotasoa vastaavat tehtävät. Venäläinen uskaltaa elää rohkeammin hetkessä, kun taas suomalainen – tulevaisuudessa eläjänä – mieluummin sitoutuu pitemmäksi aikaa yhteen työpaikkaan, jolloin tuleva arki on ennakoitavampaa.

Kulttuurierot suomalaisissa ja venäläisissä organisaatioissa liittyvät kohteliaaseen puhuttelukäytäntöön, yhteisöllisyyden ja sen myötä avoimuuden käsitteeseen. Venäläisessä yhteisössä, niin perhe- kuin työelämässä, ollaan avoimempia ja keskustelutasolla muodollisempia kuin suomalaisissa yhteisöissä. Kun Suomessa palkka, perheasiat ja vapaa-aika on mahdollista pitää työpaikan keskusteluista poissa, niin venäläiset nimenomaan haluavat puhua näistä aiheista ja se on venäläisille luontevaa. Myös näihin teemoihin Geert Hofstede on tutkimuksessaan paneutunut.

Viimeinen tutkimuksen kohde oli rekrytointi ja sen vaiheet. Vastaukset osoittivat, että rekrytointitoimistojen käyttäminen rekrytointin apuna on Venäjällä suosittua suomalaisyritysten keskuudessa. Suomen käytännöistä poiketen vastuu rekrytoinnista ja työsopimuksen solmimisesta on siirretty HR-osastolle, kun taas Suomessa vetovastuu on tavallisimmin esimiehellä. Kuten aiemmin jo esiteltiin, niin Venäjällä työsopimuksen tekemiseen liittyy lukuisia lakeja ja paikallisia säädöksiä, joten on ymmärrettävää, että vastuu on keskitetty yksityiskohdat paremmin tuntevalle HR-osastolle. Venäjällä rekrytoidessa henkilön taustatiedot – koulutus, työhistoria ja suosittelijat – selvitetään hieman eri tavalla kuin mihin Suomessa on totuttu: Venäjällä niin kutsuttu työkirja on oiva lähde selvittää henkilön aiemmat työsuhteet, kun taas Suomessa luotetaan työnhakijan itsensä laatimaan ansioluetteloon.

5.2 Tutkimustulosten tarkastelu teorian valossa

5.2.1 Teoriaosuudessa käsitellyt ja vastauksissa toistuneet teemat

Jo edellisessä luvussa 5.1 mainittuja tutkimustuloksia tarkastellaan vielä hieman lisää erityisesti Venäjän osuutta painottaen. Tutkimustuloksista ja teoriasta on poimittu muutamia teemoja, jotka toisaalta korostuivat eniten teoriaan peilattuna ja toisaalta teemoja, jotka jäivät vähemmälle huomiolle haastatteluvastauksia analysoidessa.

Haastatteluvastauksissa korostuivat seuraavat, myös teoriaosuudessa käsitellyt seikat:

- työtehtävien seuraamisen tärkeys ja erilainen aikakäsitys
- erilainen johtamiskulttuuri
- hierarkkisuus
- nepotismi rekrytoitaessa

- rekrytointitoimistojen hyödyntäminen rekrytoinnissa
- yhteisöllisyys ja ryhmätyöskentely
- huono epävarmuuden sietokyky
- teitittely
- lyhyet työsuhteet.

Johtamiskäytäntöjen erilaisuus Suomen ja Venäjän välillä nousi voimakkaasti esiin sekä teorian että käytännön tasolla. Aikakäsityksen erilaisuus ei rajoitu pelkästään esimerkiksi ajoissa olemiseen, vaan myös työtehtävien hoitamiseen. Sen vuoksi esimiehen tulee olla auktoriteetti sanan positiivisessa merkityksessä, ja oleellinen osa esimiehen työnkuvaa onkin alaisten työn seuraaminen, ohjeistaminen ja palautteen antaminen. Hierarkkiseen työyhteisöön päätyminen voi vaatia suomalaiselta totuttelua, mutta toimivan lopputuloksen kannalta sopeutuminen on käytännössä ainoa vaihtoehto.

Epävarmuuden sietokyky oli Hofsteden tutkimuksen perusteella huono sekä suomalaisilla että etenkin venäläisillä. Venäläisillä heikko epävarmuuden sietokyky näkyy muun muassa siinä, että itsenäisiä päätöksiä työtehtävissä ei mielellään tehdä, vaan odotetaan, että esimies antaa ohjeet. Voidaan myös pohtia, lisääkö esimiehen tiukka kontrolli kyvyttömyyttä sietää epävarmuutta vai onko seikka puhtaasti kulttuurisidonnainen.

Teoriassa kirjoitettiin paljon sukulaisten tai oman lähipiirin ihmisten suosimisesta rekrytoinnissa ja myös haastatteluvastaukset osoittivat sen, että nepotismi on Venäjällä tavallinen rekrytointikäytäntö. Vaikka Venäjällä toimitaankin, niin yritykset ovat kuitenkin suomalaisomisteisia. Tämän vuoksi Suomessa vallalla olevat, hyvän tavan mukaiset rekrytointikäytännöt on huomioitava: Suomessa sukulaisten tai lähipiirin suosimista ei pidetä ammattimaisena toimintana.

Rekrytointitoimistojen palveluiden käyttö rekrytoinnissa osoittautui todella yleiseksi käytännöksi Venäjällä, ja jopa suositummaksi kuin mitä teorian perusteella osasin odottaa. Toki yksi selitys suosiolle on se, että Venäjällä palveluista maksetaan vain, jos rekrytointi todella tapahtuu. Myös erilaiset internetissä toimivat rekrytointisivustot ovat Venäjällä suosittuja.

Yhteisöllisyys korostuu venäläisissä työyhteisöissä muun muassa merkkipäivien juhlimisella ja muistamisella. Venäjällä työyhteisö koetaan ikään kuin osaksi perhettä ja työtovereiden vapaa-ajan ja perheasioista ollaan aidosti kiinnostuneita. Yhteisöllisyys näkyy

myös paremmissa ryhmätyöskentelytaidoissa, kun taas Suomessa yksilötyöskentely on usein ryhmätöitä mieluisampaa.

Teitittelyn ja kohteliaan puhuttelun muistamisen ja osaamisen tärkeys tuli odotetusti esille myös tutkimustuloksissa. Teoriaosuudessa esitettiin useita erilaisia, jopa monimutkaisia teitittelytilanteita, mutta vastauksissa tärkeäksi koettiin kohteliaan puhuttelukäytännön ymmärtäminen ja osaaminen, ei niinkään kaikkien vivahteiden hallitseminen.

Venäjällä yksittäisten työsuhteiden pituudet ovat lyhyempiä kuin Suomessa, kuten teoriassakin todettiin. Työpaikkaa vaihdetaan enemmän omaa koulutusta vastaavaan, paremman palkan tai kehittymismahdollisuuksien vuoksi. Venäläinen ei suhtaudu työsuhteeseen sitoutumiseen yhtä vakavasti kuin suomalainen. Työnantajalle koko ajan käynnissä oleva rekrytointi ja kouluttaminen toki maksavat, mutta toisaalta on kaikkien etu, että työntekijä pystyy etenemään urallaan eikä tylsisty liian yksinkertaisessa työssä.

Yksi asia, josta teoriaosuudessa ollut lainkaan mainintaa, on jokaisella venäläisellä oleva työkirja, johon merkitään kaikki työsuhteet, niiden päättymisen syy ja työtehtävät. Työkirjan merkitys muun muassa rekrytoitaessa nousi esiin yhdessä haastatteluvastauksessa. Suomalaiselle työkirja voi olla tuntematon käsite, joten ylipäänsä työkirjan olemassaolo ja sen merkitys tulee tietää Venäjällä työskenneltäessä ja rekrytoitaessa.

5.2.2 Teorian tasolla käsitellyt teemat

Vähemmälle huomioille haastatteluvastauksissa jäivät seuraavat aiheet, jotka toisaalta teoriaosuudessa mainittiin:

- puhuttelukäytännöstä koituvat väärinymmärrykset
- työpaikan vaihtamisen vaikutus työyhteisöön
- korostuneet henkilösuhteet
- kommunikointiongelmat esimiehen ja alaisen välillä
- työelämän maskuliinisuus tai feminiinisyys.

Hierarkkinen puhuttelutapa työpaikalla ei noussut haastatteluvastauksissa esiin erityisen paljon, kun taas teoriaosuudessa korostettiin esimerkiksi esimies-alaisuudessa vallit-

sevia puhuttelukäytäntöjä enemmän. Käytännön ja jokapäiväisen kommunikoinnin tasolla teitittelykulttuuri ei siis aiheuttane suurempia ongelmia työyhteisöissä, ja toisaalta ulkomaalaisen, tässä tapauksessa suomalaisen, ei välttämättä oleteta osaavan kaikkia teitittelyyn liittyviä seikkoja.

Teoriassa kerrottiin tiuhan työpaikan vaihtamisen vaikutuksista työyhteisöön ja mainittiin, kuinka avaintyöntekijä saattaa työpaikkaa vaihtaessaan tahallisesti tai tahattomasti houkutella mukaansa myös muita työntekijöitä. Tällainen toiminta perustuu Venäjällä luottamukseen ja kokemukseen hyvästä ja toimivasta työtiimistä ja korostaa voimakkaita henkilösuhteita. Haastatteluvastaukset sen sijaan eivät tukeneet tätä teoriaa lainkaan, vaikka kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että työpaikkaa vaihdetaan useammin ja herkemmin kuin Suomessa. Toisaalta voi olla, että ilmiö on tavallisempi venäläisomisteisissa yrityksissä tai että aika on yksinkertaisesti ajanut mainitun kaltaisen käytöksen ohi.

Kommunikointiongelmat alaisen ja esimiehen välillä jäivät niin ikään ilman mainintoja haastatteluvastauksissa, vaikka teoriaosuudessa tällaisesta ilmiöstä kerrottiinkin. Kommunikointiongelmiin lukeutuu siis esimerkiksi esimiehen roolin kyseenalaistaminen ja pelko pyytää apua hankalissa työtehtävissä. Saattaa olla, että vastaajayrityksissä tällaisia ongelmia ei ole ollut mainittavaksi asti tai siksi, että roolit työpaikalla on tiedossa ja työtehtäviä valvotaan niin tarkasti, ettei suuria ongelmia pääse syntymään.

Geert Hofsteden tutkimuksessa todettiin sekä Suomen että Venäjän olevan enemmän feminiinisiä kuin maskuliinisia työyhteisöjä. Haastatteluvastauksissa kumpikaan piirre ei noussut erityisesti esiin, joten voidaan tulkita suomalaisten ja venäläisten työyhteisöjen olevan melko homogeenisiä keskenään tällä saralla.

6 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotus

6.1 Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että suomalainen tapa hoitaa henkilöstöhallintoa, rekrytointia ja päivittäistä johtamista on kevyttä verrattuna venäläisiin käytäntöihin. Venäjällä kaikki edellä mainitut ja opinnäytetyössä tarkastellut teemat pitävät sisällään huomattavasti paljon enemmän byrokratiaa, yhteydenpitoa viranomaisiin, paperityötä, laintuntemusta ja jatkuvaa alaisten neuvontaa ja valvontaa.

Suomalainen henkilöstöhallinnon, rekrytointin tai johtamisen ammattilainen tuskin pystyy kommelluksitta työskentelemään Venäjällä, jos hänellä ei ole lainkaan tuntemusta maasta ja sen kulttuurista. Suomalaisia käyttäytymis- ja johtamistapoja ei ole mahdollista integroida venäläiseen organisaatiokulttuuriin nopeasti, jos ollenkaan. Venäjällä onnistumiseen tarvitaan avaraa katsetta, nopeaa mukautumiskykyä ja ehdottomasti venäläisen kulttuurin, tapojen ja historian tuntemusta. Suomessa alansa rautainen ja arvostettu ammattilainen ei välttämättä ole sitä venäläisin silmin katsottuna: venäläistä organisaatiota johdetaan voimakkaasti ylhäältä alaspäin, mihin suomalainen johtaja ei välttämättä ole tottunut.

6.2 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Osasta tämän opinnäytetyön teoriaosuuden aihepiiristä, kuten rekrytointi, on kirjoitettu valtavasti sekä painettuja että sähköisiä teoksia ja artikkeleita. Työn laajuuden puitteissa kaikkia aiheita ei kuitenkaan ollut mahdollista käsitellä kovin laajasti. Monissa lähteissä samat asiat ja teemat, etenkin venäläiset kulttuuriset seikat, toistuivat eikä edes kirjan julkaisuvedolla ollut merkitystä: vuonna 1997 julkaistussa Johan Bäckmanin teoksessa puhuttiin samoista, esimerkiksi luottamukseen liittyvistä asioista, kuin vuonna 2012 julkaistussa Suomalais-Venäisen Kauppakamarin kirjassa. Toisaalta venäläistä näkökulmaa 2010-luvun henkilöstöhallintoon ja rekrytointiin en löytänyt suomen- tai englanninkielisenä, joten tarkempi kirjallisuuteen perustuva tutkimustieto jäi puuttumaan. Kokonaisuudessaan arvioin opinnäytetyön teoriaosuuden olevan melko luotettava.

Opinnäytetyön lomakehaastattelut olivat onnistuneita, vaikka haastatteluun vastasi vain kolme henkilöä kymmenestä. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta olisi saattanut olla kuitenkin parempi, jos vastaajia olisi ollut useampia. Näin kysymyksiin olisi voinut tulla enemmän hajontaa ja erilaisia näkökantoja. Vastausten vähäisestä määrästä huolimatta pidän sekä tutkimusta että lomakehaastattelua onnistuneena. Vastaajat olivat pohtineet kommenttejaan ja jokainen palautettu haastattelulomake oli tutkimuksen kannalta tarpeellinen ja käyttökelpoinen.

Kaikilla haastatteluun vastanneilla henkilöillä oli kattavasti omakohtaista kokemusta henkilöstöhallinnon parista, ja yrityksillä on pitkä historia liiketoiminnan harjoittamisesta Suomessa ja Venäjällä. Näiden taustatietojen valossa voidaan todeta, että vastaajien tiedot

perustuvat pitempiaikaisiin ja toisaalta nykyhetken kokemuksiin Venäjällä työskentelestä. Nämä seikat ovat paitsi tutkimuksen pätevyyden kannalta oleellisia ja niin myös luotettavuutta lisääviä tekijöitä.

6.3 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimus tämän opinnäytetyön aihepiiristä voisi olla, kuinka suomalaisia johtajia tai asiantuntijoita on perehdytetty uuteen kulttuuriin ennen ulkomaille työhön lähtemistä. Tutkittavan maan ei tarvitsisi olla ainoastaan Venäjä, vaan työ voisi käsitellä sopeutumista ulkomailla työskentelyyn ylipäänsä.

Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella aihetta esimerkiksi ekspatriaattien eli suomalaisen työnantajan ulkomaille lähettämien työntekijöiden näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tietää, onko kohdemaan kulttuuriin sopeutumista ja suhtautumista niin arjen kuin työelämän näkökulmasta opetettu, miten työnantaja tukee työntekijöitä ja mahdollisesti työntekijöiden perheitä uudessa tilanteessa ja millaisia mahdollisia kulttuurishokkeja, väärinymmärryksiä ja toisaalta onnistumisen kokemuksia ekspatriaateilla ulkomailla työskentelystä on.

Lähteet

Barsukova, Elena & Bartnikene, Maria & Filppula, Olavi & Hartikainen, Maria & Kaader, Arsen & Kairo, Inga & Koponen, Tatjana & Larjavaara, Ilmari & Naumova, Jevgenia & Obolgogiani, Virve & Safina, Ludmila & Stepanova, Elvira & Tiri, Mirja & Usoltev, Sergei & Vinnik, Alla 2013. VOT TAK! – Tapakulttuuria Venäjällä. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari.

Bäckman, Johan 1997. Liikkeenjohto Venäjän muutoksessa. WSOY, Helsinki.

Garevskij, Andrei & Helppolainen, Teemu & Holm, Paul & Häyrinen, Janne & Kekki, Petri & Korobenkova, Maria & Leontieva, Tatjana & Palander, Ulla & Sosnova, Tatjana & Stepanova, Elvira & Tiri, Mirja & Tsinchenko, Andrei & Varhee Kati 2012. HR Venäjällä — Henkilöstöhallinnan käsikirja. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari.

Hautala, Taru & Lämsä, Anna-Maija 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-3. painos. Edita, Helsinki.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi, Helsinki.

Helsingin Sanomat. Tutkijat: Sukulaisten suosiminen on Suomessa nykyään harvinaista. [Http://www.hs.fi/talous/a1414474827185](http://www.hs.fi/talous/a1414474827185). Luettu 6.4.2015.

The Hofstede Centre. Cultural Tools. Country Comparison. [Http://geert-hofstede.com/finland.html](http://geert-hofstede.com/finland.html). Luettu 4.12.2014.

Ketola, Kari & Vihavainen, Timo 2008. Venäjän historia suomalaiselle yritysjohtajalle. Finemor, Helsinki.

Kielikukkanen. Teitittelyn taito. [Http://www.kielikukkanen.fi/kielikoulu/kielikoulu_0809.html](http://www.kielikukkanen.fi/kielikoulu/kielikoulu_0809.html). Luettu 8.2.2015.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy, Helsinki.

Laurén, Anna-Lena 2008. Hulluja nuo venäläiset. 3. painos. Teos, Helsinki.

Markkanen, Mikko 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WS Bookwell Oy, Juva.

Mikluha, Arja 1996. Työkulttuurit. Avain menestykseen kansainvälisessä liiketoiminnassa. TT-kustannustieto, Helsinki.

Parikka, Outi 2010. Äiti-Venäjän aapinen. 6. tarkistettu painos. WSOY, Helsinki.

Viitala, Riikka 2004. Henkilöstöjohtaminen. Neljäs, tarkistettu painos. Edita, Helsinki.

Haastattelukysymykset e-lomakkeella

Mikä on oma työnkuvasi yrityksessä?

Millä alalla yritys toimii?

Kuinka monessa kaupungissa yrityksellä on toimintaa Venäjällä?

Kuinka monta ihmistä yritys työllistää suoraan Venäjällä?

Millä tavoin henkilöstöhallinto mielestäsi eroaa Suomen ja Venäjän välillä? Mikä tai mitkä ovat merkittävimmät eroavaisuudet?

Millaisia ominaispiirteitä rekrytoinnissa on havaittavissa Venäjällä verrattuna Suomeen? Onko rekrytoinnissa joitain asioita mitä pitää Suomesta poiketen ottaa erityisesti huomioon Venäjällä? Esimerkiksi arvostetaanko aiempaa työkokemusta, koulutusta, suosittelijoita tms. eri tavalla kuin Suomessa?

Onko rekrytoinnin kulku Venäjällä (työpaikkailmoitus, 1-2 haastattelua jne.) samanlainen kuin Suomessa?

Onko rekrytoinnissa jotain lainsäädännöllisiä hidasteita, rajoituksia tms. mitä Suomessa ei välttämättä ole?

Käyttääkö yrityksenne rekrytointiprosessissa suomalaista vai venäläistä henkilöstöä? Vai molempia?

Onko työntekijöiden vaihtuvuus suurta tai suurempaa kuin Suomessa? Millaisia vaikutuksia vaihtuvuudella on työyhteisöön tai työtiimiin?

Onko suomalaisten ja venäläisten työntekijöiden johtamisessa eroavaisuuksia? Minkälaisia? Korostuuko jokin tai jotkin asiat erityisen paljon? Aiheutuuko erilaisista johtamiskäytännöistä ristiriitoja tai väärinymmärryksiä?

Millaisia ominaispiirteitä rekrytoinnissa on havaittavissa Venäjällä verrattuna Suomeen?

Onko joitain asioita tai aiheita mistä saa ja on suotavaa keskustella venäläisten kanssa? Ja vastaavasti onko asioita, joista ei kannata keskustella venäläisten kanssa? Minkälaista eroavaisuutta koet tässä verrattuna suomalaiseen henkilöstöön?

Venäläisten sanotaan olevan enemmän perhekeskeisiä kuin suomalaisten. Näkyykö tällainen työelämän ja ihmissuhteiden erilainen arvostus työelämässä? Pitääkö työnantajan osata huomioida tämä jollain erityisellä tavalla?

Osataanko venäläinen aikakäsitys ottaa huomioon esim. työohjeistusta annettaessa? Toivooko työntekijä yksityiskohtaisempaa ohjeistusta kuin suomalainen työntekijä? Onko erilainen käsitys ajasta aiheuttanut ongelmia työstä suoriutumisessa?

Venäläisessä kulttuurissa teitittely on tavallista. Miten tämä näkyy työpaikalla? Teitittelevätkö työntekijät esimiehiä ja johtajia? Entä teitittelevätkö esimiehet alaisiaan? Aiheuttaako teitittely tai sinuttelu ongelmia työyhteisössä?

Muita kommentteja, havaintoja, mielipiteitä jne. aiheeseen liittyen:

Saatesähköposti haastattelupyyntöön

Hei!

Kirjoitan opinnäytetyötäni Metropolia Ammattikorkeakouluun aiheesta *Organisaatiokulttuurien vertailu Suomen ja Venäjän välillä*. Tarkastelen työssäni erityisesti henkilöstöhallintoa ja rekrytointia. Lähetän haastattelupyyntöni yrityksellenne, sillä teillä on liiketoimintaa Venäjällä.

Löytyisikö yrityksestäne sopivaa henkilöä tai henkilöitä vastaamaan haastatteluuni? Toivotan haastattelun e-lomakkeella ja linkki lomakkeeseen on tämän sähköpostin ohessa. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 15-30 minuuttia.

Vastausaikaa haastatteluun on sunnuntaihin **11.1.2015** saakka. Kiitos avustanne!

E-lomake: <https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/12617/lomake.html>

Mukavaa joulun odotusta ja menestystä uudelle vuodelle!

Ystävällisin terveisin,

Marjo Helisma

marjo.helisma@metropolia.fi