



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ulla Mäkinen

# HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KANSAINVÄLISESSÄ YRITYKSESSÄ

Liiketalous ja matkailu  
2011

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous ja matkailu

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ulla Mäkinen
Opinnäytetyön nimi	Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä
Vuosi	2011
Kieli	suomi
Sivumäärä	81 + 3 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

---

Tutkimus koski henkilöstöjohtamista kansainvälisessä yrityksessä esimiehen näkökulmasta. Tutkimuksen tehtävänä oli tuottaa hyötyä kansainvälisten yritysten esimiehille sekä esimiesasemaan pyrkiville. Tutkimusongelmana oli, miten kansainvälistä yritystä johdetaan menestyksekkäästi. Tutkimusongelmaa lähestyttiin ensin teoreettisella tasolla tutkimuksen teoriaosuudessa. Teoriassa käsiteltiin johtajuutta ja henkilöstöjohtamista sekä kansainvälistä johtajuutta.

Tutkimuksen empiriaosuus pohjautui teoriaosuuteen. Empiria toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä e-lomakesovelluksella. Kysely lähetettiin 100 kansainvälisen yrityksen esimiehelle. Vastauksia tuli 24 eli vastausprosentiksi saatiin 24 %.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että vastaajien yrityksessä henkilöstöjohtaminen on pääosin huomioitu hyvin ja kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen on myös panostettu. Kuitenkin osassa yrityksistä löytyi vielä parantamisen varaa henkilöstöasioita koskien. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kansainvälisten yritysten esimiesten mielipiteet eivät eroa suuresti naisten ja miesten välillä. Odottamaton tulos oli, että ihmiskeskeinen ja tehtäväkeskeinen johtamistyylikin saivat tasaisesti kannatusta molempien sukupuolten välillä.

Luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltiin tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska tutkimuksessa saatiin tutkimuksen tarkoituksenmukaiset asiat selville.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalous ja matkailu

## ABSTRACT

Author	Ulla Mäkinen
Title	Human Recourses in an International Company
Year	2011
Language	Finnish
Pages	81 + 3 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

---

This final thesis studied human resource management in an international company from manager's perspective. The aim of this research was to benefit managers in international companies and the research problem was how to manage successfully in an international company. The objective was also to examine the major theories from the fields of leadership, human resource management and international leadership.

The empirical study was based on the theoretical study and it was carried out as a quantitative online study. A survey was sent to 100 managers in international companies. Altogether 24 of them partook in the survey, meaning that the response rate was 24 %.

The research results showed that in the respondents' companies human recourse management was mainly taken well into account and companies had invested in international human resource management. There was still some room for improvement left in some of the issues of human resource management. The results also showed that the opinions at international managers were not that different between women and men. An unexpected result was that human- and mission orientated leading style was popular among both men and women.

The reliability and validity of the research were examined in the research. The research can be considered reliable because the relevant issues in the research were given answers to.

---

Keywords Human Recourses, Internationality, Leadership, Cross-Cultural

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	9
1.1 Työn tavoite .....	9
1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	9
1.2 Työn rakenne .....	10
2. MITÄ JOHTAJUUS ON.....	11
2.1 Johtamisteorioita.....	11
2.2 Johtamistyyli .....	13
2.3 Monimuotoisuuden johtaminen.....	15
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	17
3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä .....	17
3.2 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen .....	19
3.3 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja.....	20
3.3.1 Yleismallit .....	20
3.3.2 Yhteensopivuusmallit.....	25
3.3.3 Yhdistelmämallit .....	26
3.4 Johdon kehittäminen strategisena henkilöstötoimintona.....	27
3.5 Sisäinen viestintä .....	28
3.6 Palkitseminen .....	31
3.6.1 Erilaiset palkitsemistekijät .....	31
3.6.2 Palkitsemisstrategiat.....	33
4. KANSAINVÄLINEN JOHTAMINEN .....	35
4.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen.....	36
4.1.1 Kulttuurierojen vaikutus henkilöstökäytäntöihin.....	37
4.1.2 Henkilöstöjohtaminen yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheissa....	38
4.1.3 Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamisen organisointi.....	40
4.1.4 Henkilöstön muodostaminen kansainvälisessä yrityksessä .....	41
4.2 Käytäntöjen siirtäminen maasta toiseen .....	43
4.3 Kulttuuri ja kulttuurierot.....	44
4.3.1 Organisaatiokulttuuri.....	46
4.3.2 Kansallisten erojen johtaminen .....	48

5. EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	51
5.1 Tutkimusmenetelmät .....	51
5.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	52
5.2.1 Tutkimusaineiston keruu .....	53
5.3 Tutkimuksen tulokset ja analysointi .....	54
5.3.1 Taustatietojen tulokset .....	54
5.3.2 Syventävien kysymysten tulokset .....	59
5.3.3 Avointen kysymysten vastaukset .....	72
5.3.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	73
5.3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti .....	73
5.3.4.2 Tutkimuksen validiteetti .....	74
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	75
LÄHTEET.....	78

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Autoritaarisen ja demokraattisen johtamistyylin vertailua.	s.14
<b>Kuvio 2.</b> Johtamisruudukko.	s.14
<b>Kuvio 3.</b> Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöhallinnon väliset erot.	s.21
<b>Kuvio 4.</b> Michiganin malli.	s.23
<b>Kuvio 5.</b> Harvardin malli.	s.24
<b>Kuvio 6.</b> Guestin malli.	s.25
<b>Kuvio 7.</b> Henryn ja Pettigrewn malli.	s.26
<b>Kuvio 8.</b> Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä.	s.27
<b>Kuvio 9.</b> Sisäisen viestinnän kanavat.	s.32
<b>Kuvio 10.</b> Kansainvälisen johtamisen kolme päästrategiaa.	s.38
<b>Kuvio 11.</b> Kulttuuristen ristiriitojen syntymisen ehkäisy.	s.47
<b>Kuvio 12.</b> Vastaajien sukupuoli.	s.57
<b>Kuvio 13.</b> Vastaajien ikäjakauma.	s.57
<b>Kuvio 14.</b> Vastaajien kansalaisuus.	s.58
<b>Kuvio 15.</b> Vastaajien koulutustausta.	s.58
<b>Kuvio 16.</b> Työkokemus yrityksessä.	s.59
<b>Kuvio 17.</b> Kansainvälisen henkilöstön määrä yrityksessä.	s.59
<b>Kuvio 18.</b> Työskentelyaika esimiehenä.	s.60
<b>Kuvio 19.</b> Omaatkeko kansainvälistä koulutus- tai työskentelytaustaa?	s.60

- Kuvio 20.** Oletteko opiskelleet johtamista korkeakoulussa tai kouluttaneet itseänne myöhemmin jatkokursseilla? s.62
- Kuvio 21.** Kumpi seuraavista johtamistyyleistä kuvaa parhaiten omaa johtamistyyliäsi? s.62
- Kuvio 22.** Johtamistyylien vertailua naisten ja miesten välillä. s.62
- Kuvio 23.** Mitä seuraavista pidät tärkeinä ominaisuuksina esimiehelle, joka toimii kansainvälisessä ympäristössä? Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta. s.63
- Kuvio 24.** Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet miesten ja naisten näkökulmasta. s.64
- Kuvio 25.** Monikulttuurisuus tuo kilpailuetua yrityksellemme. s.65
- Kuvio 26.** Yrityksemme henkilöstöjohtamisessa huomioidaan monikulttuurisuus. s.65
- Kuvio 27.** Yrityksessämme panostetaan hyvään henkilöstöjohtamiseen. s.66
- Kuvio 28.** Sisäinen viestintä on toimivaa yrityksessämme. s.66
- Kuvio 29.** Yrityksessämme on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. s.67
- Kuvio 30.** Palkitsemisen hyödyt ovat selvästi nähtävillä työntekijöiden motivaatiossa. s.68
- Kuvio 31.** Henkilöstöjohtaminen on muuttunut yrityksemme kansainvälistymisen myötä. s.69
- Kuvio 32.** Henkilöstöjohtamisen muutoksen vertailua vastaajien koulutustaustan perusteella. s.69
- Kuvio 33.** Henkilöstön rekrytointiin kiinnitetään vielä enemmän huomiota kansainvälisillä osa-alueilla. s.70
- Kuvio 34.** Henkilöstön rekrytointiin kiinnitettävän huomion vertailua yrityksen kansainvälisen henkilöstön määrän perusteella. s.71

- Kuvio 35.** Johtamiskäytäntöjen siirtäminen maasta toiseen on sujunut ongelmitta. s.72
- Kuvio 36.** Kulttuurierot tuovat haasteita henkilöstön vuorovaikutukseen. s.72
- Kuvio 37.** Mielenpiteiden vertailua kulttuurierojen tuomista haasteista vastaajien kansainvälisen kokemuksen perusteella. s.73
- Kuvio 38.** Yrityksemme ylin johto omaa hyvän kulttuurituntemuksen. s.74



**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Saatekirje**LIITE 2.** Kysely suomeksi**LIITE 3.** Survey in English**LIITE 4.** Förfrågan på svenska

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyö tehdään Vaasan ammattikorkeakoulun kansainvälisen kaupan suuntautumisessa liiketalouden linjalla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia asioita hyvän esimiehen on huomioitava johtaessaan eri kulttuurista tulleita työntekijöitä. Tavoitteena on myös antaa työkaluja laadukkaaseen kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen sekä yritysten johtajille että johtajan asemaan pyrkiville. Tavoitteena on antaa ideoita, joiden avulla parantaa ja tehostaa johtamista. Työ tukee myös tulevia jatko-opintojani henkilöstöjohtamisen parissa.

Tänä päivänä yritysten kansainvälistyminen luo paineita henkilöstöjohtamiselle. Kansainvälistymisen myötä tulleisiin haasteisiin on vastattava jo kilpailukyvyinkin säilyttämiseksi. Usein yrityksen henkilöstö muodostuu monista kansallisuuksista ja se vaatii laajaa perspektiiviä koko henkilöstöjohtamiseen. Tehokas henkilöstöjohtaminen on yrityksen imagon ja toiminnan tuloksen kannalta oleellinen asia, olipa sitten kyseessä paikallinen tai maailmanlaajuinen yritys. (Sarviaro 2007.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat muuttuneet nopeasti kansainvälistymisen myötä ja viime aikoina myös yritysten ulkoisessa ympäristössä tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet voimakkaasti. Esimerkiksi globaali taloudellinen ja poliittinen tilanne ovat asettaneet uusia haasteita yrityksille. Koska nämä uudet haasteet vaikuttavat suoraan yritysten henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen hengissä pysymiseen, henkilöstöjohtamiseen panostaminen on tullut tärkeämmäksi kuin koskaan. (Sarviaro 2007.)

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten kansainvälistä yritystä johdetaan menestyksekkäästi. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat; mitä on huomioitava nykyaikaisen yrityksen henkilöstöjohtamisessa sekä miten henkilöstöjohtamisen tulisi muuttua yrityksen kansainvälistyessä?

## **1.2 Työn rakenne**

Työn ensimmäinen luku selvittää tutkimuksen tavoitteet ja esittelee lyhyesti työn tarkoituksen. Toinen luku on johdanto johtajuuteen ja siinä pohditaan erilaisia johtamistyyliä sekä teorioita. Kolmannessa luvussa tutkitaan henkilöstöjohtamista yleisesti. Neljännessä luvussa keskitytään kansainväliseen johtajuuteen sekä kulttuurierojen tuomiin haasteisiin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Viidennessä luvussa päästään tutkimuksen empiiriseen osaan ja tutkimusmenetelmiin sekä tuloksiin. Luvussa kuusi esitellään työn johtopäätökset.

## **2. MITÄ JOHTAJUUS ON**

Käsitteenä johtajuus on hyvin laaja ja se nähdään tyypillisesti erilaisena toimintana kuin asioiden johtaminen. Laajasti ajateltuna johtajuudella tarkoitetaan organisaation tai työyhteisön suuntaamista sen jäseniä motivoivaan ja innoittavaan visioon, eli se viittaa johtajan kykyyn innostaa ja motivoida alaisiaan. Johtajuus yhdistetään usein myös organisaation kulttuurin johtamiseen. (Peltonen 2008: 123–124.)

Skandinaavisissa kulttuureissa valtaerot ovat tänä päivänä hyvin pieniä ja sen takia johtajuus on entistäkin tärkeämpää. Johtajuus voidaan tiivistää kolmeen osaluueeseen; toiminnan suuntaviivojen määrittämiseen, kykyyn saada ihmiset mukaansa sekä kykyyn saada ihmiset tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu sopeuttaminen ja toimintaympäristön kehittäminen ja tehostaminen ympäristön tapahtumien mukaan. Puhutaan strategisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan kykyä tarkastella toimintaa pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. (Karlöf 1995: 117.)

Johtaminen on integroiva prosessi. Sen on tarkoitus ohjata organisaation kaikkia toimintoja. Tästä syystä johtamista on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Se koostuu strategiasta, operaatioista, asioista sekä ihmisistä. Nämä muodostavat kokonaisvaltaisen johtamisen nelikentän, jossa yhdistyvät toiminta, strategia sekä asia- ja ihmiskeskeisyys. (Kauppinen 2006: 221–222.)

Johtamisesta on hyvin monia eri määritelmiä. Kuitenkin voidaan sanoa, että johtaminen on yksinkertaisesti sanottuna vaikuttamista. Siinä vaaditaan taitoa sekä tahtoa työskennellä organisaation hyväksi saavuttamalla asetettuja tavoitteita. Erityisen tärkeää on että johtaja saa muut mukaan tähän työskentelyyn. Johtaminen on myös taitoa käyttää hyväksi erilaisia voimavaroja tehokkaasti. (Kangas 1995: 10.)

### **2.1 Johtamisteorioita**

Jokainen esimies omaa jonkinlaisen johtamisteorian, jonka mukaan johtamiskäyttäytyminen määrittyy. Jotkut esimiehet ovat huomaamattaan omaksuneet näkemyksensä vuosien saatossa, kokemuksen kautta. Tällaisen

johtajan toimintaan vaikuttaa jatkuvasti hänen oma näkemyksensä ihmisistä ja johtamisesta. Osa esimiehistä on voinut löytää oman näkemyksensä vasta pitkään ja syvällisesti asioita pohtien ja siten myös perustanut oman johtamisteoriansa tähän näkemykseensä. Nykyaikaiset esimiehet tarkastelevat tietoisesti omaa johtamisteoriaansa osana omaa kehittämisohjelmaa. (Kangas 1995: 12.)

Johtamisteoriasta voi tulla johtajalle hyvä käytännöllinen apuväline. Johtamisteoria osoittaa, mitkä johtamiseen vaikuttavista monista asioista ovat kaikista oleellisimpia. Hyvän johtamisteorian laadinta ei kuitenkaan ole helppoa. Ne eivät ole koskaan täsmällisiä tai ennusteita luovia, kuten esimerkiksi teorit luonnontieteissä. Johtamisteorialla on tärkeää käytännön merkitystä, koska jokaisella johtajalla on joko tiedostettu tai tiedostamaton johtamisteoria, joka ohjaa hänen toimintaansa. (Kansalaisfoorumi 2010.)

1900-luvun alussa Fredrick Taylorin kehittämiä ajatuksia pidetään nykyisten johtamisteorioiden kehittymisen lähtökohtana. Taylor katsoo että ihmisillä on luonnostaan pyrkimys päästä mahdollisimman helpolla ja lisäksi hänen mielestään motivaatiotekijöistä tärkein on raha. Taylorin mukaan toinen tärkeä toimintaan vaikuttava tekijä on pelko. Hänen mukaansa ihmiset olivat laiskoja, joten heidän työntekoaan oli valvottava tarkasti. Tällöin esimiesten valta perustui tietoon ja osaamiseen ja esimiehen tehtäviin kuului suunnittelu ja valvonta. Toteuttaminen jäi kokonaan työntekijöille. Työ oli usein liukuhihnatyötä, koska tehtävät olivat suppeita. Näin työnopastukseenkaan ei kulunut paljoa aikaa, koska työ oli pilkottu mahdollisimman yksinkertaiseksi. Tätä Taylorin esittämää johtamistapaa kutsutaan ”porkkana ja keppi” johtamiseksi. (Kangas 1995: 12.)

Max Weber perusti byrokraattisen koulukunnan eli rakennekoulukunnan. Hän tuki ajattelua, jossa jokaisen työyhteisön piti pyrkiä byrokraattiseen organisaatiomalliin. Byrokraattisen organisaation ominaispiireisiin kuuluu tiukka hierarkia, joka tarkoittaa valtaeroja. Tällaisessa organisaatiossa vastuualueet on määritelty tarkoin ja niistä pidetään kiinni poikkeuksetta. Byrokraattisessa organisaatiossa tulee vahvasti esille normit eli käyttäytymissäännöt, joita noudatetaan tarkasti. Byrokratian pitäisi toimia samoin kuin mekaanisen koneiston, mutta sääntöjen liiallinen noudattaminen on tuonut toimintaan sellaista

jäykkyyttä, joka ei sovi tämän päivän asiakaspalveluun. Byrokratian haitoista on tullut suurempia kuin hyödyistä. (Kangas 1995: 12–13.)

Ihmissuhdekoulukunta piti esimiehen tärkeimpänä tehtävänä ihmissuhteiden hoitoa. Näitä suhteita hoitamalla lisättäisiin henkilöstön viihtyvyyttä, mikä motivoisi työntekijöitä hyvään suoritukseen. Ihmissuhdekoulukunnassa tärkeänä pidettiin pienryhmätyöskentelyä sekä siihen sopeutumista. Tätä on myöhemmin kritisoitu, koska koulukunnan edustajat eivät huomioineet riittävästi ihmisten yksilöllisiä eroavaisuuksia eivätkä toisistaan eroavia työolosuhteita. (Kansalaisfoorumi 2010; Kangas 1995: 13.)

Monen eri tieteen näkökulmista on rakennettu useita johtamisteorioita. Liikkeenjohdollinen koulukunta sekä ihmissuhdekoulukunta pyrkivät antamaan yleisiä, kaikille sopivia ohjeita johdon tueksi. Tilannetekijät huomioon ottavat johtamisteoriat pohjautuvat ajattelulle, jossa paras johtamistyyli on valittava tilanteen mukaan, eli ei ole vain yhtä hyvää johtamistyyliä, joka sopisi jokaiseen tilanteeseen. Järjestelmäteoriat puolestaan pitävät tärkeänä työyhteisöjen luonnetta avoimina järjestelminä, joiden täytyy ottaa jatkuvasti huomioon sidosryhmiensä odotukset. Nykyään ei uskota enää hierarkkisiin rakenteisiin, vaan painotetaan joustavuutta, muutoksiin sopeutumista sekä nopeaa reagointikykyä. (Kangas 1995: 13–14.)

## **2.2 Johtamistyyli**

Johtamistyyllillä tarkoitetaan sitä käyttäytymistapaa, jota esimies käyttää johtamistilanteissa. Johtamistyyliin vaikuttavat ensinnäkin koko yhteiskunnan kulttuuri, arvot ja normit, perinteet sekä tavat, joihin on totuttu. Organisaation johtamisfilosofialla ja johtamisilmastolla sekä perinteillä on myös vaikutusta valittuun tyyliin. Johtajan omien esimiesten ja työtovereiden johtamistyyli voi asettaa tiettyjä paineita tai käytäntöjä noudattaa samaa linjaa. Johtamistyylin valintaan vaikuttavat myös työryhmän odotukset, tiedot ja taidot, asenteet ja tottumukset kuten myös johtajan oma johtamisfilosofia, ihmiskäsitys, kokemus sekä koulutus. (Kangas 1995: 16.)

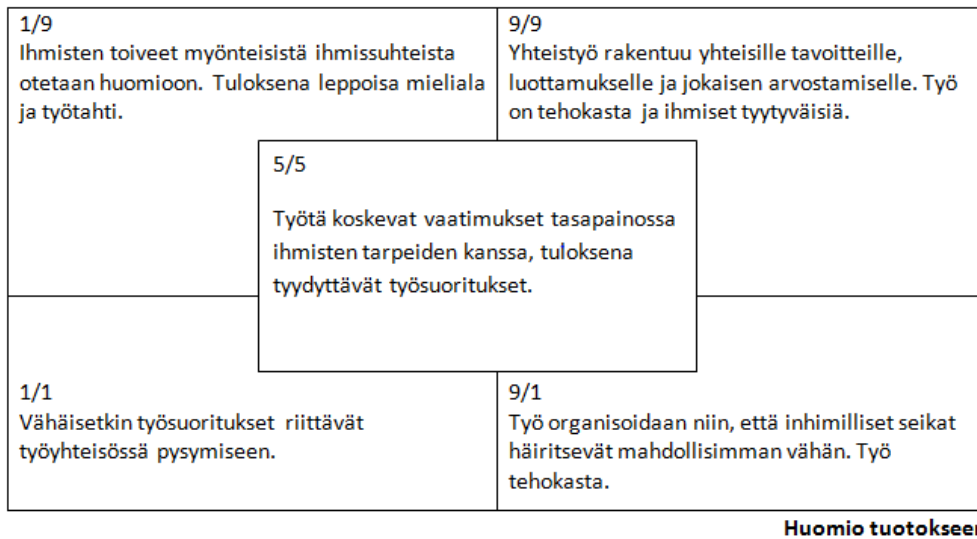
Hyvä johtaja osaa muokata omaa johtamistyyliään muuttuvien tilanteiden mukana säilyttäen kuitenkin oman persoonallisen otteensa valitsemalla eri tilanteisiin

parhaiten sopivan johtamistyylin ja ottaen huomioon oman organisaationsa ominaispiirteet. Johtamistyyliä on jaoteltu muun muassa autoritaariseen ja demokraattiseen tyyliin, joita on vertailtu kuviossa 1. Autoritaarinen johtamistyyli on johtaja- ja tehtäväkeskeinen, kun taas demokraattinen tyyli on ryhmä- ja ihmissuhdekeskeinen. Puhutaan myös ”antaa mennä”-johtamistyylistä, jossa esimies on passiivinen eikä pyri juurikaan vaikuttamaan tilanteisiin. (Kangas 1995: 16.)

	Autoritaarinen johtajakeskeinen tehtäväkeskeinen		Demokraattinen ryhmäkeskeinen ihmissuhdekeskeinen	
Esimies ilmoittaa päätöksestä. Asiasta ei keskustella eikä päätöstä perustella.	Asioista keskustellaan, mutta esimies kuitenkin päättää asian yksin.	Esimies esittää alustavan ehdotuksen. Työntekijöitä kannustetaan tekemään ehdotuksia.	Esimies esittää ongelman, ratkaisua pohditaan yhdessä.	Työntekijät saavat itse päättää asioista sovittujen rajojen puitteissa.

**Kuvio 1.** Autoritaarisen ja demokraattisen johtamistyylin vertailua. (Kangas 1995: 16.)

Toinen tunnettu jaottelu johtamistyylien välillä on jako siten, mihin asioihin esimiehen huomio kiinnittyy pääasiassa. Eli kiinnittykö se ihmisiin, tuotokseen vai pystyykö hän huomioimaan molemmat yhtäläillä. Tähän ajattelumalliin on luotu ”johtamisruudukko”, joka näkyy kuviossa 2. Tässä vertaillaan siis esimiehen huomion kiinnittymistä ihmisiin ja yhteistyöhön tai tuotokseen. (Kangas 1995: 17.)

**Huomio ihmisiin**

**Kuvio 2.** Johtamisruudukko. (Kangas 1995: 17.)

Kun on kyse projektityöstä, hyvä esimies osaa vaihdella johtamistyyliä projektin eri vaiheissa. Alkuvaiheessa on onnistuttava sitouttamaan projektiryhmä projektin tavoitteisiin, joten sitouttava johtamistyyli toimii tässä vaiheessa. Projektin aloittaminen vaatii hallitsevaa, tehtäviin keskittyvää johtamistyyliä. Kun projekti alkaa sujua omalla painollaan, on esimiehen oltava kannustaja ja motivoija. Esimies voi siirtyä valvomaan, kun jokainen on oppinut työtehtävänsä ja projekti on seesteisessä vaiheessa. Projektin loppuvaiheessa tarvitaan tehtäväorientoitunutta ja hallitsevaa esimiestä, joka saattaa työn loppuun. Esimiehen on ymmärrettävä, että projektissa ei selviä yhdellä ja samalla johtamistyyllillä. (Toikka 2005.)

### 2.3 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuus on sellainen kokonaisuus, joka käsittää organisaatiossa kaikkien työntekijöiden samankaltaisuuden sekä erilaisuuden. Kyseessä ei ole ainoastaan työntekijöiden erilaisuus, vaan kokonaisuus, joka on muodostunut erilaisuudesta. Henkilöstön monimuotoisuus on laaja käsite. Se syntyy erilaisista pysyvistä tekijöistä, kuten sukupuolesta, etnisestä tai kulttuurisesta taustasta, iästä ja toimintakyvystä. Yksilötasolla erilaisuutta lisäävät tekijät, jotka liittyvät työntekijän sosiaaliseen taustaan sekä kokemukseen, eli esimerkiksi perhesuhteet,



koulutus, työkokemus, uskonto, taloudellinen asema, harrastukset ja ulkonäkö. (Autiovuori 2008.)

Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatioympäristössä. Henkilöstön monimuotoisuutta pidetään potentiaalisena voimavarana. Monimuotoisuutta pyritään hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden sekä yhteiskunnan eduksi. Tavoitteena monimuotoisuuden johtamisessa on organisaation toiminnan tehostaminen sekä tuottavuuden lisääminen. (Savileppä 2005.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoisuuden johtaminen tuo organisaatiolle taloudellisia hyötyjä. Organisaatiot, jotka harjoittavat monimuotoisuuspolitiikkaa, saavat sellaisia hyötyjä, jotka parantavat pitkän aikavälin kilpailukykyä ja voivat parantaa suorituskyykyään myös lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä. Yksi keskeinen tavoite on myös perheen ja työn vaatimusten sovittaminen yhteen työelämässä kokonaisvaltaisena elämän tukemisena. (Savileppä 2005.)

Monimuotoisuuden johtaminen on hyvin käytännönläheinen johtamistapa, jossa määritellään toimintastrategian pohjalta monimuotoisuuden johtamisen painopistealueet. Esimerkiksi jos ikääntyviä työntekijöitä on paljon organisaatiossa, voidaan organisaation toimintastrategiassa huomioida heidän jaksamistaan sekä pohtia ikäjohtamista. Henkilöstön monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset tulevat keskeisiksi, kun kansainvälistyminen ja työvoiman liikkuvuus lisääntyvät. (Savileppä 2005.)

Monimuotoisuuden johtamisen kehittämistyön käynnistäjänä toimii yleensä henkilöstöhallinto, mutta monimuotoisuuden johtaminen ei kuitenkaan rajoitu henkilöstöjohtamiseen. Jotta johtaminen voisi onnistua, on monimuotoisuus vietävä osaksi koko organisaation toimintastrategiaa. Organisaatiojohdon on oltava näkyvästi monimuotoisuuden johtamisen takana ja sen on oltava sitoutunut toteuttamaan monimuotoisuutta organisaation prosesseissa. (Savileppä 2005.)

### **3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN**

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue ja sillä viitataan johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen, erilaisiin henkilöstötoimintoihin ja henkilöstöosastoon. Johtamistyön henkilöstöulottuvuuden tarkoituksena on organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu tällöin liiketoiminnan toteuttamisessa tarvittavien taitojen ja osaamisen kehittäminen. (Peltonen 2008: 95.)

Tärkeimpiä henkilöstötoimintoja ovat henkilöstötarpeen suunnittelu ja henkilöstöinformaation kerääminen, työsuhteasioista neuvottelemineen, työntekijöiden rekrytointi ja valinta, perehdytys työtehtäviin, osaamisen kehittäminen ja koulutus, suoritusarviointi ja palkitseminen, urasuunnittelu ja ylennykset sekä työsuhteen päättäminen. Näiden toimintojen tarkoituksena on taata henkilöstöjohtamisen tarkoituksenmukainen toteutuminen organisaatiossa. (Peltonen 2008: 95.)

#### **3.1 Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä**

Yrityksen tärkein ja samalla kuitenkin hauras voimavara on ihmiset. Yrityksen henkilöstöstä on viime kädessä riippuvaista, millaisena organisaation perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Organisaation työntekijät ovat toiminnan kivijalka. Jos yritys olisi sellaisessa tilassa, että henkilöstö vaihtuisi kokonaan kerralla, niin olisi todennäköistä, että yritys kärsisi pitkään vakavista toiminnallisista ongelmista tai yrityksen toiminta voisi jopa kokonaan loppua. (Viitala 2007: 8.)

Yrityksen on huolehdittava siitä, että työntekijät haluavat ja pystyvät tekemään hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä, jos yrityksen tavoitteena on toiminnan laadun kehittäminen korkealle tasolle ja yritys haluaa näyttäytyä luotettavana toimittajana tai valmistajana asiakkaille tai sijoittajille. Vaikka yrityksellä olisi hyvä palvelukonsepti, sekään ei riitä pelastamaan yrityksen mainetta, jos työntekijä käyttäytyy tylästi asiakasta kohtaan. Työmotivaationsa menettänyt työntekijä ei sitoudu enää täysin kehittämään työtään ja toimintaa yrityksessä, joten työntekijöiden viihtyvyys ja motivaatio ovat todella tärkeitä yrityksen toiminnan laadun kannalta. Yrityksessä ei myöskään synny uusia tuotteita, palveluja tai

toimintatapoja ellei henkilöstö innovatiivisuudellaan pysty niitä kehittämään. (Viitala 2007: 8.)

Yrityksen johtamisessa henkilöstöjohtaminen onkin erityisen haastavan tasapainottelun kenttää. Henkilöstöjohtamisessa täytyy etsiä tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä. Yrityksen liiketoiminnan joustavuutta turvattaessa henkilöstöjohtaminen on usein erittäin keskeisessä roolissa. Joskus on pystyttävä säätelemään henkilöstön määrää ja muokkaamaan työtehtäviä johtuen markkinoiden ja kilpailutilanteiden äkillisistä muutoksista. On pystyttävä käyttämään henkilöstöä yrityksen sisällä joustavasti, siellä missä on tarvetta ja vähennettävä sieltä, missä työ vähenee, mikäli tehtäviä on päätetty ulkoistaa. Yrityksen henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee muiden muassa osaamisen joustavuutta, työn sijoittumisen joustavuutta, kustannusjoustavuutta, työpanoksen määrällistä joustavuutta, työtapojen joustavuutta, teknologian joustavuutta sekä palkitsemisjärjestelmien joustavuutta. (Viitala 2007: 9.)

Nykyisin yritykset luopuvat usein kaikista toiminnoista, jotka eivät liity suoraan varsinaiseen operatiiviseen toimintaan, joustavuuden ja paremman laadun takaamiseksi. Ihmiset, jotka jäävät yritykseen, muodostavat ydinorganisaation. Juuri näiden henkilöiden osaaminen, motivaatio sekä sitoutuminen ovat ratkaisevan tärkeitä yritykselle. Johdon on pohdittava, kuinka näiden ihmisten motivaatio saadaan pidettyä korkealla ja miten heidän osaamisensa saadaan säilymään huipputasolla kiireisenkin työtahdin ohessa. Ydinhenkilöstön lisäksi on myös osattava hoitaa hyvin liitännäishenkilöstön käyttö. Yrityksen pitää pystyä varmistamaan kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Henkilöstöjohtaminen tukee ratkaisevalla tavalla yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen on pystyttävä lisäksi huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatkuvasta kehitymisestä. Henkilöstöjohtamisen merkitys on yritykselle suurempi kuin usein ajatellaan. (Viitala 2007: 10.)

Voidaan osoittaa monien tutkimuksien avulla, että korkea työmotivaatio ja sitoutuminen työhön parantavat työsuorituksia. Oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä luo suurempaa työtyytyväisyyttä kuin

epäoikeudenmukainen. Myös hyvä työilmapiiri edistää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen parantaa työsuorituksia. On siis voitu selvittää monien yksittäisten tekijöiden välisiä yhteyksiä kokonaiskuvasta, vaikka henkilöstövoimavarojen johtamisen tulosvaikutuksia onkin vaikea tutkia. (Viitala 2007: 11.)

### 3.2 Henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtamisen kehittämisessä on jo hetken pyritty näkemään inhimillisten voimavarojen johtamisen alue laajempaan kokonaisuuteen. Tänä päivänä korostetaan henkilöstötoimintojen kytköstä liiketoiminnan strategiaan linjauksiin sulauttamalla henkilöstöstrategia yrityksen yleisstrategiaan. Vanhaan henkilöstöhallinta-ajatteluun on haettu uutta näkökulmaa, jota kutsutaan henkilöstövoimavarojen johtamiseksi tai strategiseksi henkilöstöjohtamiseksi. Näiden välisiä eroja on esitelty kuviossa 3. Strategisen henkilöstöjohtamisen ero henkilöstöhallintoon on sen painotuksessa henkilöstöosaston rooliin, linjaesimiesten merkitykseen, henkilöstötoimintojen identiteettiin, työntekijäkuvaan, strategiseen tyyliin ja johtamisotteeseen. (Peltonen 2008: 97.)

	Henkilöstöhallinto	Henkilöstövoimavarojen johtaminen
<b>Henkilöstöosaston rooli</b>	Operatiivinen rooli; keskittyy hallinnolliseen johdonmukaisuuteen ja pätevän työvoiman hankkimiseen	Henkilöstöjohtaminen suuntautuu strategisesti; voimakas kiinnittyminen liiketoimintaan ja sen tuloksellisuuteen
<b>Suhde linjaesimiehiin</b>	Henkilöstöspesialistit neuvovat ja valvovat linjaesimiehiä työsuhdekysymysten käsittelyssä	Henkilöstöspesialistit toimivat yleisjohtajien strategisina kumppaneina ja konsultteina
<b>Henkilöstötoimintojen käyttö</b>	Yksittäiset toiminnot hoidetaan henkilöstöspesialistien toimesta operatiivisella tehokkuudella ja johdonmukaisuudella	Yksittäiset toiminnot kytkeytyvät toisiinsa ja koko organisaation liiketoiminta strategiaan
<b>Suhde työntekijöihin</b>	Pyrkimys työntekijöiden ja työnantajan välisen jännitteen lieventämiseen; kollektiivisuus	Pyrkimys molemminpuoliseen sitoutumiseen ja luottamukseen; yksilöllisyys
<b>Strateginen tyyli</b>	Sisäänpäin katsova; yhteisiä sääntöjä ja periaatteita korostava	Eteenpäin katsova; liiketoimintaa ja organisaatiota kehittävä
<b>Johtamisote</b>	Byrokraattinen; toimintakaavat, normit ja valvonta painottuvat	Jälkibyrokraattinen; kulttuuri ja psykologinen sitoutuminen painottuvat

**Kuvio 3.** Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöhallinnon väliset erot. (Peltonen 2008: 98.)

Strategisessa suunnittelussa henkilöstön rooli painottuu eri tavoin, riippuen liiketoiminnasta, jota yritys harjoittaa. Jotkut pitävät välttämättömänä, että asiantuntijaorganisaatiossa liikeidea pitää sulauttaa henkilöstöideaan. Henkilöstöidea tarkoittaa järjestelmällisesti koottua ja dokumentoitua yhteistä käsitystä, kuten liikeideakin. Kytköksen pitäisi olla saumaton, koska yritysten menestys markkinoilla on usein täysin kiinni toiminnan toteuttajista. Henkilöstöidea käsittää sen, millaiset ihmiset sopivat yritykseen, sen mitä heiltä vaaditaan ja miten ihmisiä kehitetään, palkitaan sekä motivoidaan. (Viitala 2007: 61.)

### **3.3 Henkilöstöjohtamista kuvaavia malleja**

Henkilöstöjohtaminen on niin laaja osa-alue johtamisessa, että sitä on pyritty jäsentämään erilaisilla malleilla. Osa malleista erittelee henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä ja vaikutussuhteita, toiset mallit taas sen muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja jotkut sen tehtäviä. (Viitala 2007: 24.)

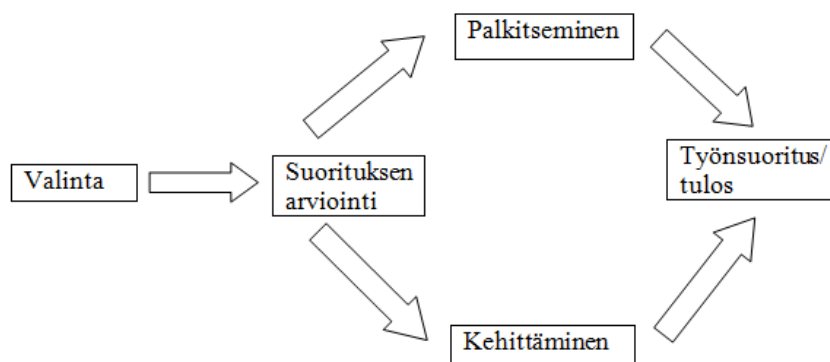
Strategisessa henkilöstöjohtamisessa pyritään rakentamaan organisaation liiketoiminnan strategia ja henkilöstöjohtamisen käytännöt. On kolme erilaista tapaa, joilla tutkia strategian ja henkilöstöjohtamisen kytköstä; yleismallit, yhteensopivuusmallit ja yhdistelmämallit. (Peltonen 2008: 98.)

#### **3.3.1 Yleismallit**

Yleismalleiksi voidaan kutsua sellaisia lähestymistapoja, jotka etsivät yleispäteviä, kaikissa tilanteissa toimivia henkilöstön johtamisen järjestelmiä. Henkilöstöhallinnon toimenpiteitä pyritään tarkastelemaan siis kokonaisuutena, jossa yksittäiset toiminnot on sidottu yhteen ja niillä tuetaan liiketoimintastrategian toteutumista strategisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä. (Peltonen 2008: 99.)

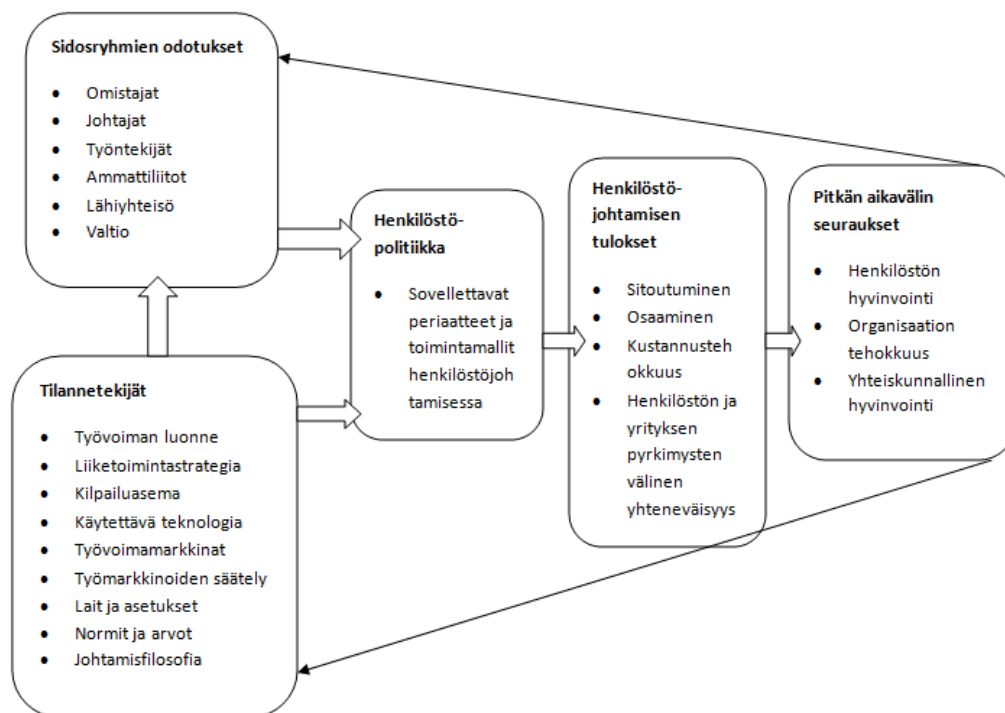
*Michiganin malli* (Formbrun, Tichy & Devanna, 1984), joka näkyy kuvioista 4, on yksi vaikutusvaltainen tapa tarkastella yksittäisten henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa. Tämä lähestymistapa on hyvin yksilökeskeinen ja sen peruslähtökohtana onkin tarkastella henkilöstötoimintojen kytkeytymistä toisiinsa työsuhteen etenemisen näkökulmasta. Työntekijä tulee siis ensin valituksi organisaatioon ja sen jälkeen arvioidaan hänen suoritustaan, jonka jälkeen sitä

pyritään parantamaan koulutuksella sekä erilaisilla palkitsemistavoilla. Mallin tarkoituksena on tarkastella eri henkilöstötoimintojen vaikutuksia toisiinsa ja sitä kautta henkilöstön suoritustason parantaminen. (Peltonen 2008: 99.)



**Kuvio 4.** Michiganin malli. (Peltonen 2008: 99.)

*Harvardin malli* (Beer, Spector & Lawrence, 1984) on yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta kuvaavista malleista ja se näkyy kuviossa 5. Harvardin mallissa on huomioitu yrityksen ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi yrityksen henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu. Tähän malliin kuuluu kuusi elementtiä, jotka ovat tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, edellisistä johtuvat henkilöstöön liittyvät tulokset, pitkän aikajänteen seuraukset ja viimeksi mainittujen heijastusvaikutus takaisin sidosryhmiin ja tilannetekijöihin. (Viitala 2007: 25.)



**Kuvio 5.** Harvardin malli. (Viitala 2007: 26.)

Tilannetekijöillä viitataan sellaisiin asioihin, jotka vaikuttavat johdon strategiaan ja henkilöstöä koskeviin päätöksiin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työmarkkinoiden tila, työvoiman laatu sekä johtamisfilosofia. Sidosryhmien odotuksista tärkeimpinä pidetään omistajien, työntekijöiden, viranomaisten ja ammattiliittojen toivomuksia ja vaatimuksia. Yrityksessä sovellettavia henkilöstökäytäntöjä ja operatiivisia päätöksiä, jotka liittyvät välittömästi henkilöstöön, kutsutaan yhteisnimityksellä henkilöstöpolitiikka. Harvardin malli korostaa henkilöstötuloksina sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja henkilökohtaisia hyviä suorituksia, joilla saavutetaan kustannustehokkuus ja laadukas toiminta. Pitkän aikavälin seuraukset edellisistä ovat kolmella tasolla, jotka ovat yksilöiden, organisaation ja yhteiskunnan tasot. Yksilön tasolla ne liittyvät henkilöstön hyvinvointiin, kun taas yrityksen tasolla seuraukset liittyvät tehokkuuteen ja yhteiskunnan tasolla työllisyyteen sekä yleiseen hyvinvointiin. (Viitala 2007: 25–26.)

*Guestin malli* osoittaa, että yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstötoimintojen varassa pystytään tekemään parannuksia yksilöiden ja organisaation suorituksiin. Kuviossa 6 näkyvä malli kuvaa hyvän henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ja

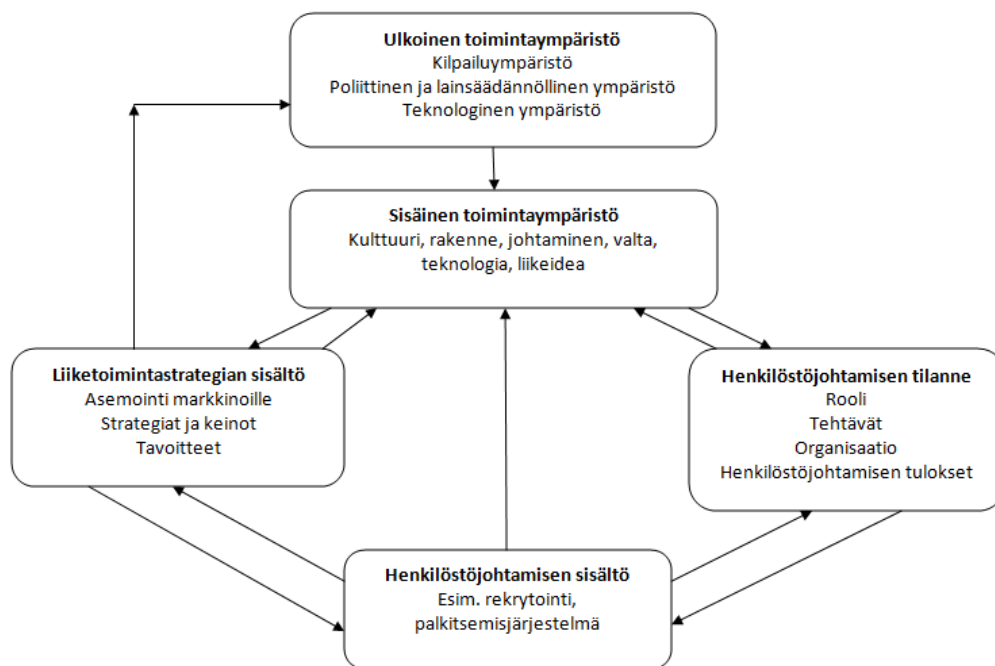
tuloksia eri tasoilla. Henkilöstöjohtamisen pitäisi olla johdonmukaista liiketoimintastrategiaan nähden ja sen tulee olla ehyt kokonaisuus. (Viitala 2007: 26.)



**Kuvio 6.** Guestin malli. (Viitala 2007: 27.)

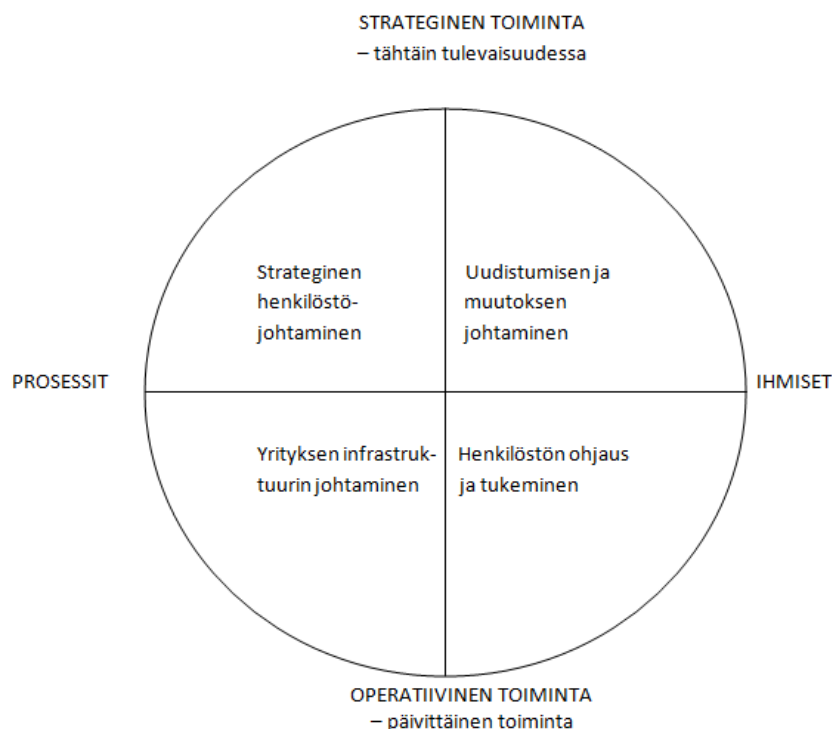
*Hendryn ja Pettigrewin mallissa* korostuu yrityksen henkilöstöjohtamisen vaikutukset ja riippuvuudet ulkoiseen ja sisäiseen toimintaympäristöön. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluu esimerkiksi kilpailuympäristö sekä sosioekonominen ympäristö ja ne heijastuvat yrityksen sisäiseen ympäristöön, johon liittyvät sen rakenne, kulttuuri, teknologia ja aikaansaannokset. Sisäinen ympäristö heijastuu puolestaan liiketoimintastrategisiin valintoihin ja henkilöstöjohtamisen kontekstiin. Kuvio 7 ilmenee, kuinka liiketoimintastrategia, henkilöstövoimavarojen johtamisen ympäristö ja sisäinen toimintaympäristö vaikuttavat kaikki toisiinsa joillain tavoin. Onnistuminen liiketoimintastrategiassa heijastuu myös takaisin ulkoiseen toimintaympäristöön ja ennen kaikkea kilpailuympäristöön. (Viitala 2007: 27–28.)





**Kuvio 7.** Henry ja Pettigrewn malli. (Viitala 2007: 28.)

*Ulrichin laatimasta jäsenyyksestä* käy ilmi henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä. Tässä eritellään henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolit neljään alueeseen, jotka tulevat ilmi kuviossa 8. Päätehtävät ja roolit on jaettu tarkastelun aikajänteen ja toiminnan kohteen mukaan. Aikajänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun, jotka on molemmat pystyttävä huomioimaan henkilöstöjohtamisen alueella. Operatiiviseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde voi vaihdella henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. (Viitala 2007: 28.)



**Kuvio 8.** Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä. (Viitala 2007: 29.)

Ei ole olemassa yhtä kattavaa teoriaa, joka voisi liittää kaikki henkilöstöjohtamisen eri osatekijät yhdeksi kokonaisuudeksi ja pystyisi osoittamaan niiden välisiä vaikutussuhteita. Yleensä tutkimukset ovatkin keskittyneet vain muutaman elementin yhteyden tarkasteluun, kuten esimerkiksi palkitsemisen ja työmotivaation väliseen yhteyteen. (Viitala 2007: 30.)

### 3.3.2 Yhteensopivuusmallit

Yleismallien näkökulma ei ota huomioon yrityksen ympäristötekijöitä ja niihin liittyviä strategisia tavoitteita, koska jokaisessa tilanteessa tarjotaan samanlaista henkilöstöstrategian mallia. Tämän vuoksi strategisen henkilöstöjohtamisen yleismalleja voidaan kritisoida niiden näkemyksestä muuttumattomiin ja yleispäteviin viitekehyksiin koskien henkilöstöstrategiaa. Erilaiset kilpailustrategiat, jotka organisaatio on valinnut, vaativat johtoa muokkaamaan henkilöstöjohtamisesta sellaisen kokonaisuuden, joka tukee valittua strategiaa. Paras henkilöstöstrategia siis vaihtelee yrityksestä toiseen. (Peltonen 2008: 102.)

Tärkeintä on kytkeä henkilöstöjohtamisen kokonaisuus tukemaan valittua strategista linjausta. Sen sijaan, että sovellettaisiin parhaita käytäntöjä, strategisen

henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi muodostuu yhteensopivuus liiketoimintastrategian kanssa. Tämä näkökulma tunnetaan nimellä paras yhteensopivuus tai tilannemalli. (Peltonen 2008: 103.)

Tilannemallin mukaan henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu huolehtiminen siitä, että henkilöstöstrategia on yhdenmukainen kilpailustrategian kanssa ja että kaikki yksittäiset henkilöstötoiminnot ovat linjassa valitun henkilöstöstrategian kanssa. Ensimmäinen näistä tehtävistä koskee henkilöstöstrategian ulkoista yhteensopivuutta kilpailustrategian kanssa. Jälkimmäisen tehtävän kohdalla taas puhutaan tarpeesta luoda sisäinen yhteensopivuus eri henkilöstökäytäntöjen kesken. Näihin henkilöstökäytäntöihin kuuluu mm. valinta, suorituksenarviointi, palkitseminen ja koulutus. (Peltonen 2008: 103.)

### **3.3.3 Yhdistelmämallit**

Kaikissa edellä mainituissa malleissa on se yhteneväisyys, että strategia määrää henkilöstöjohtamisen suunnan ja työyhteisöltä odotettavan toimintatavan. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättömyys ja on myös mahdollista ajatella, että organisaation sisässä kehittynyt osaaminen ohjaakin valitsemaan sellaisen liiketoimintastrategian, joka heijastelee yrityksen olemassa olevia vahvuuksia. Tällainen näkemys estäisi henkilöstöä olemasta vain kilpailustrategian toteuttaja ja se toisi vahvemmin esille henkilöstön roolin keskeisten vahvuuksien ja osaamisen kehittäjänä. (Peltonen 2008: 103.)

Kun tarkastellaan yhdistelmämallien näkökulmasta yrityksen kilpailuetua, niin se muodostuu yrityksen kehittämästä ainutlaatuisesta tavasta toimia. Tällöin organisaation menestyksen avaintekijä on se, että kuinka yritys onnistuu vaalimaan henkilöstönsä osaamista, jota kilpailijat eivät ehkä kykene jäljittelemään. Henkilöstöjohtamisen on tunnistettava organisaation yksilölliset vahvuudet ja sen on pyrittävä tukemaan niitä ja hoitaa tarvittavat toimenpiteet vahvuuksien turvaamiseksi. (Peltonen 2008: 103–104.)

Yhdistelmänäkökulma on näistä kolmesta strategisen henkilöstöjohtamisen malleista uusin. Se ei ole vielä pystynyt varmasti tarkentamaan, kuinka henkilöstöjohtaminen voisi käytännössä tukea organisaation sisäisen osaamisarkkitehtuurin strategista kehittämistä. On kuitenkin pystytty

vahvistamaan, että kun vaalitaan organisaation ainutlaatuisia tietoja ja taitoja, henkilöstöjohtaminen liittyy suoraan yrityksen kilpailuedun kehittämiseen. (Peltonen 2008: 104.)

### **3.4 Johdon kehittäminen strategisena henkilöstötoimintona**

Tulevien sekä jo johtajana toimivien henkilöiden kehittäminen on sellainen henkilöstötoiminto, jolla voidaan olettaa olevan strategista merkitystä organisaation selviytymiselle. Sellaisissa yrityksissä voidaan vaikuttaa johdon kehittämisellä yrityksen tulevaan osaamiseen, joissa ylin johto on valittu aina organisaation sisältä johtamiskoulutuksen kautta. On hyvä tunnistaa potentiaaliset johtajat jo hyvissä ajoin, jotta lupaavia yksilöitä voidaan kehittää ja kouluttaa tietoisesti avainhenkilöiden taitoja, tietoja sekä kokemuksia. Johdon kehittämisen voi toteuttaa joko koulutuksena tai vaihtoehtoisesti työssä oppimisena. (Peltonen 2008: 105.)

Ylimmän johdon kehittäminen on selvästi erillinen osa henkilöstön kehittämisessä, koska se kuuluu koko johtamisprosessin kehittämiseen. Eli organisaation panostaessa voimavarojaan ylimmän johdon kehittämiseen, se panostaa koko johtamisjärjestelmänsä kehittämiseen. Ylimmän johdon koulutus voidaan jakaa kahteen eri osaan; tietojen ja taitojen kehittämiseen sekä koko johdon kehittämiseen. Tietojen ja taitojen yksilöllinen kehittäminen ei eroa paljoakaan muun henkilöstön kouluttamisesta. Johdon kehittämisessä otetaan huomioon strategisten arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaistaminen yhdeksi organisaatiokulttuuriksi räätälöidyillä johdon koulutuksilla, sisäisillä johtajasiirroilla, urasuunnittelulla sekä erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. (Kauhanen 2010: 157–158.)

Koulutus johtamiseen voidaan jaotella yrityksen sisäisesti järjestämään koulutukseen sekä ulkopuolisiin koulutusohjelmiin. Sisäinen koulutus on yrityksen ehdoilla tapahtuvaa koulutusta ja siihen liittyy usein jokin ostettu elementti, mutta siitäkin huolimatta yrityksen johto henkilöstöosasto ovat tiiviisti mukana kurssien suunnittelussa ja toteutuksessa. Ulkopuolisia johtamistaitojen koulutusohjelmia on paljon tarjolla ja niitä ovat esimerkiksi yliopistojen ja korkeakoulujen täydennyskoulutuskurssit sekä johtamisen erikoisammattitutkinnot. (Peltonen 2008: 105.)

Työelämässä hankittu kokemus antaa pohjan johtajien kehittämiseksi. Potentiaalisille johtajaehdokkailla tehdään ura- ja kehityssuunnitelma, jonka aikana he kiertävät eri tehtävissä ja osallistuvat erilaisiin projekteihin vahvistaakseen oppimistaan. Oman osaston sisällä tapahtuu yksilöiden urakehitys. Heille annetaan esimerkiksi haasteellisia työtehtäviä, yksittäisiä kehitysprojekteja tai yksilöt voivat saada kokemusta kansainvälisistä vierailuista. Usein kuitenkin johtajan kehitystä pyritään toteuttamaan suuremmalla kierrolla, eli lähetetään työntekijä eri osastolle tai ammattialueelle. Jos tilanne on sellainen, että henkilölle ei voida tarjota työtehtäviä samalta organisaatiotasolta, niin voidaan ylentää vaativampiin tehtäviin tai nimittää esimerkiksi vastuualueen esimieheksi. (Peltonen 2008: 105–106.)

Johtamiskoulutus on strategista silloin, kun johdon kehittämisen vaikutukset yrityksen tuloksellisuuteen ovat positiivisia. Tällaisessa tarkastelutavassa ongelmana voi olla vaikutussuhteen monimutkaisuus, koska koulutus on vain yksi tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Voidaan tarkastella myös johtamiskoulutuksen suhdetta liiketoimintastrategiaan, joka tarkoittaa koulutuksen sulauttamista organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. (Peltonen 2008: 106.)

### **3.5 Sisäinen viestintä**

Organisaatioiden viestintä on jaettu perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa sisäinen viestintä on erityisen tärkeää ja sillä on huomattu olevan varsin tärkeä rooli hyvän työilmapiirin luomisessa. Hyvällä työilmapiirillä puolestaan on suuri merkitys motivaatioon ja asenteisiin, jotka heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen. Voidaan siis todeta, että onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa suoranaisesti organisaation menestykseen. (Kauhanen 2010: 174.)

Viestinnän tarkoitus on välittää informaatiota organisaation tapahtumista omalle henkilöstölle sekä ulkopuolisille. Viestintä on onnistunut silloin, kun asioista kerrotaan ensin omalle henkilöstölle tai vähintään samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Huonoin vaihtoehto sisäisen viestinnän kannalta on, että henkilöstö kuulee tapahtumista ensimmäisenä joukkotiedotusvälineistä. Sisäinen viestintä on nimensä mukaisesti työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ja erityisesti

palveluyrityksissä hyvin toimiva sisäinen viestintä on menestyneen liiketoiminnan avain. (Kauhanen 2010: 174.)

Kaikki organisaation jäsenet vastaavat omalta osaltaan sisäisestä viestinnästä. Jokainen pitää huolen, että viestintä tavoittaa kaikki tarpeelliset tahot sellaisista merkityksellisistä asioista, jotka koskevat omaa työkenttää. Suurissa organisaatioissa on olemassa ammattihenkilöitä tiedottamista varten. He huolehtivat informaation kulun organisaation jäsenille määrättyissä asioissa. Tällaisia ammattihenkilöitä ovat muun muassa viestintäjohtaja, viestintäpäällikkö, tiedotuspäällikkö sekä sisäinen tiedottaja. (Viitala 2007: 202–203.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö ajan tasalla muun muassa:

- visiosta
- arvoista
- organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta
- organisaation tuotteista ja palveluista
- markkinoinnista sekä markkinointiviestinnästä
- toiminnan muutoksista
- organisaation taloudesta
- yhteistyökumppaneista.

Tarkoituksena on myös edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Tärkeää on myös, että mahdolliset määräaikaikaiset, osa-aikaikaiset sekä etätyöntekijät pidetään ajan tasalla ja motivoidaan hyödyntämään organisaation antamaa tietoa. Tässä tulee tärkeäksi perehdyttämisen ja esimiestyöskentelyn rooli. (Kauhanen 2010: 176.)

Tänä päivänä organisaatioilla on käytössään paljon erilaisia viestinnän muotoja ja kanavia, jotka on esitelty kuviossa 9. Erityisesti sähköisten kanavien käyttö on lisääntynyt huomattavasti. Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään ryhmään; lähikanaviin, kaukokanaviin, suoraan keskinäisviestintään sekä välitettyyn pienjoukkoviestintään. Lähikanavat palvelevat joko työyksikköä tai vain yhtä työyhteisön jäsentä, kun taas kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisölle. Henkilökohtaiseen viestintään käytetään suoraa keskinäisviestintää ja välitetty

pienjoukkoviestintä käyttää joukkoviestinnän menetelmiä, mutta vastaanottajat valikoidaan. (Kauhanen 2010: 177.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimikokous Projektikokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

**Kuvio 9.** Sisäisen viestinnän kanavat. (Kauhanen 2010: 178.)

Sisäisen viestinnän kanavien valinnassa sekä viestinnän muodossa on huomioitava viestin kohderyhmä. On eri asia välittää viesti muutaman ihmisen sijaan suurelle joukolla tai fyysisesti yrityksessä työskentelevälle kuin ulkomaankomennukselle lähteneelle työntekijälle. Kanavan valintaan vaikuttaa myös viestin perille menon nopeus ja varmuus. Viestinnän muotoon vaikuttaa ymmärrettävyys, koska nykyään monet organisaatiot ovat monikulttuurisia, joten on huomioitava viestinnän kieli sekä vastaanottajan kulttuuri. Asian tärkeys ja merkitys organisaatiolle vaikuttavat kanavan valintaan, esimerkiksi ikävistä asioista olisi parempi keskustella kasvotusten kuin sähköpostitse. Viestinnän muotoon ja kanavan valintaan vaikuttavat myös kustannukset ja mahdollisuus antaa palautetta. (Kauhanen 2010: 177.)

### **3.6 Palkitseminen**

Palkitseminen kuuluu keskeisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstön palkitsemiseen kuuluvat taloudelliset edut, kuten palkka ja edut, sekä erilaiset aineettomat seikat, kuten esimerkiksi sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitsemista voidaan kutsua johtamisvälineeksi, jolla pyritään tukemaan organisaation menestystä sekä kannustamaan henkilöstöä yhä parempaan työskentelyyn. Henkilöstön palkitsemisen perimmäisenä tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010: 109.)

Parhaimmillaan palkitseminen on kaksisuuntainen prosessi organisaation ja sen jäsenten välillä. Johtamisen välineenä tämä tukee organisaation strategiaa sekä tavoitteisiin pääsyä. Kun palkitseminen on onnistunutta, niin se välittää ulospäin viestin sellaisista arvoista, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle. On huomioitava, että palkitsemisen merkitys koetaan yksilöllisesti, eli kaikki eivät koe tiettyjä asioita välttämättä palkitsemisena. (Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskus 2009.)

#### **3.6.1 Erilaiset palkitsemistekijät**

Eri palkitsemistavoilla pyritään erilaisiin lopputuloksiin. Ihanteellista olisi, jos aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukisivat toisiaan ja palkitsemisen osaluokkia kehitettäisiin kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon organisaation toimintaympäristö ja sen tarpeet. Työntekijälle on tärkeämpää palkitsemisen kokonaisuus hänen arvioidessaan tyytyväisyyttä työpaikkaansa, kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskus 2009.)

Kuten jo edellä mainittiin, niin palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen osaan: aineellisiin eli taloudellisiin sekä aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan vielä suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin ja nämä tarkoittavat käytännössä lakisääteisiä tai vapaaehtoisia etuja. Työnantajalle näillä on aina jokin taloudellinen arvo, mutta työntekijät voivat arvostaa hyvinkin eri tavalla erilaisia etuja. (Kauhanen 2010: 115.)

Taloudellisella palkitsemisella voidaan houkutella potentiaalisia työnhakijoita hakemaan töitä sekä näin voidaan pyrkiä pitämään hyvät työntekijät



organisaatiossa. Taloudellisilla eduilla tavoitellaan myös kilpailuetua ja lisätään mahdollisesti tuottavuutta. Tällainen palkitseminen tukee organisaation strategisia tavoitteita ja vahvistaa sekä määrittelee organisaation rakennetta. Nämä ovat sellaisia asioita, jotka pystyvät tukemaan toinen toistaan. Silloin kun henkilöstö on motivoitunutta, niin organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet saavuttaa strategiset tavoitteensa. Silloin kun palkkaus perustuu työn arvoon ja työn vaativuuteen, uuden henkilöstön houkuttelu helpottuu ja nykyisen henkilöstön motivointi on myös helpompaa. (Viitala 2007: 117.)

Aineettomaan palkitsemiseen puolestaan kuuluu lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Erilaisten motivaatioteorioiden mukaan juuri aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Kun tulot ovat suuret, palkan merkitys usein pienenee ja muut tekijät tulevat yhä tärkeämmiksi. (Viitala 2007: 135.)

Työuraan liittyvät tekijät voidaan jakaa työhön sinänsä, itsensä kehittämiseen, kasvupolkuihin ja etenemismahdollisuuksiin sekä mahdollisuuteen saada lisää tuloja. Nykyisin työn jatkuvuudesta ei ole usein minkäänlaisia takeita, joten monet ovat tyytyväisiä, kun jotain työtä tarjolla. Organisaatiolle edullinen tapa kehittää motivoituneita työntekijöitä on esimerkiksi tarjota erilaisia kursseja tai kirjahankintoja kehityksen mahdollistamiseksi. Kasvupoluilla tarkoitetaan henkilön joustavaa siirtymää tehtävästä ja sektorista toiseen. Esimerkkinä tällaisesta voisi olla hyvän myyntipäällikön siirtyminen nopeasti hyväksi henkilöstöpäälliköksi. Usein mahdollisuus lisätuloihin lähtee esimiehestä, joka haluaa palkita henkilöä kertaluontoisella palkkiolla tai esimerkiksi hyvällä urakalla. ( Viitala 2007: 135–137.)

Palkitsemiskeinoina sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan yleensä statussymboleja, kiitosta ja tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä sosiaalisia suhteita. Statussymboleina pidetään esimerkiksi

- toimennimekettä
- alaisten lukumäärää ja koulutustasoa
- työpistettä ja sen sijaintia ja kalustusta
- työvälineitä ja asusteita

- työaikaa (onko se liukuva, kiinteä tai vapaa)
- työnantajan autoa
- parkkipaikkaa ja sen sijaintia
- käyntikorttia
- luottokortteja ja niiden lukumäärää ja lajia
- kulkulupia
- sihteeri- ja assistenttipalveluita
- yhdistysten ja klubien jäsenyyksiä
- sekä muita erityisoikeuksia ja palveluita.

Tällaiset asiat luovat muille kuvan kyseisen henkilön asemasta organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto arvostaa häntä. Monet vähättelevät statussymboleita, mutta joillekin ne ovat hyvin tärkeitä, jolloin he voivat olla valmiita vaihtamaan palkankorotuksen joihinkin statussymboleihin. (Viitala 2007: 137–138.)

Suomalaiset arvostavat hyvin paljon yksityisesti tai julkisesti saamaansa kiitosta, mutta suomalaisessa työyhteisössä yleensä tunnustusta jaetaan vain hyvin harvoin. Julkinen kiitos tai tunnustus vastaa henkilölle usein pientä palkankorotusta. Henkilöstöä voi palkita myös tarjoamalla heille mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Työntekijöissä voi herättää suurta arvostusta, jos saa toimia organisaation edustajana keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. ( Viitala 2007: 138–139.)

### **3.6.2 Palkitsemisstrategiat**

Palkitsemisstrategia luo pohjan palkitsemiskokonaisuuden määrittelylle. Eli pyritään etsimään parhaat palkitsemisen muodot tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkitsemisen pitkän aikajänteen periaatteet muodostavat yrityksessä palkitsemisstrategian. Sen luo ylin johto ja tässä henkilöstöjohto toimii keskeisenä asiantuntijana sekä prosessin kantajana. (Rantamäki 2004; Viitala 2007: 140.)

Palkitsemisstrategiaan sisältyy ajatuksia ja periaatteita organisaation palkitsemistavoista sekä palkanmaksusta. On hyvä, jos palkitsemisstrategiassa näkyy kytkös muun muassa organisaation arvoihin, toimintatapaan sekä liiketoimintastrategiaan. Usein puhutaan palkkapolitiikasta ja sitä organisaatio toteuttaa palkkatekniikan keinoilla. Palkitsemisstrategia vastaa kysymyksiin:

1. Miten palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa
2. Mikä on palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus
3. Millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita
4. Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää? (Rantamäki 2004.)

Palkitsemisstrategia on vapaamuotoinen. Siihen voidaan sisällyttää monia erilaisia asioita ja ajatuksia. Tällaisia voisi olla esimerkiksi ajatus siitä, mihin palkkataso on kytketty, miten huolehditaan palkkakehityksestä, ketkä vastaavat ja päättävät asioista, miten palkitsemisstrategian toteutumista seurataan sekä miten arvioidaan palkitsemisen toimivuutta. (Rantamäki 2004.)

Esimiesten tehtäviin kuuluu henkilöstölle kertominen organisaation palkitsemisstrategiasta. Heidän kuuluu myös vastata henkilöstön mahdollisiin kysymyksiin liittyen palkkaukseen ja palkitsemiseen. Kaikille osapuolille on helpompaa, mikäli palkitsemisen periaatteet olisi kirjattu ylös, jotta periaatteet eivät pääse unohtumaan eikä niistä ole eri käsityksiä. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä voi kärsiä merkittävästi jos käsitykset eroavat ja periaatteet eivät ole selkeät. Sen seurauksena palkitsemiseen liittyviä strategisia valintoja ja päätöksiä ei saada tehdyksi. (Rantamäki 2004.)

#### **4. KANSAINVÄLINEN JOHTAMINEN**

Riippumatta yrityksen maantieteellisestä sijainnista, toiminnan johtaminen on ytimeltään samanlaista. Yrityksen alkuvaiheeseen kuuluu perustehtävien määrittely, kuten strategian ja toimivan rakenteen luominen sekä henkilöstön suoritusten varmistaminen. Kansainvälinen liiketoiminta ulottuu kuitenkin kansallisten rajojen yli ja sen takia toimintaympäristö ja strateginen tilanne ovat erilaiset ja normaalisti myös monimutkaisemmat kuin toimittaessa vain yhden kansallisvaltion tai alueen piirissä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 174.)

Kansalliset erot vaikuttavat huomattavasti organisointiin, koska kansallisessa ympäristössä kehitetyt johtamismallit eivät toimi yleensä erilaisessa kansallisessa yhteydessä. Tämä johtuu siitä, että kulttuuriset ja institutionaaliset erot luovat ainutlaatuisia perusrakenteita organisaatiolle, jotka eivät välttämättä sovi yhteen. Kansainvälisillä yrityksillä on kuitenkin tavoitteena hallita yhdenmukaisilla käytännöillä laajaa organisatorista toimikenttää. Monikansallisten organisaatioiden johtamisessa haasteena on saada sovitettua yhteen yhtenäinen toimintakulttuuri ja paikallisten perinteiden huomiointi. (Peltonen 2008: 171.)

Kansainvälisellä johtamisella on kolme päästrategiaa, jotka ovat globaali tehokkuus, monikansallinen joustavuus sekä ylikansallinen organisaatio. Jokaisella kansainvälisen organisaation tyypillä on myös oma lähestymistapa kansallisten erojen hallitsemiseen, nämä näkyvät kuvioista 10. Sellainen yritys joka tavoittelee globaalia tehokkuutta, tarkastelee kansallisia eroja vain kustannustason maakohtaisen vaihtelun kautta. Tämän tyyppiselle yritykselle tytäryhtiöiden moninaisuus merkitsee oikeastaan vain mahdollisuutta siirtää tuotanto halvemman hintatason maihin. Globaalia tehokkuutta tavoittelevan yrityksen organisaatio muoto on keskitettyä valtaa käyttävä byrokratia. (Peltonen 2008: 172.)

	Suhtautumistapa kansallisiin eroihin	Organisaatiomuoto
<b>Globaali tehokkuus</b>	Tarkastele kustannustekijänä (halvan hintatason maat).	Keskitetty byrokraatia
<b>Monikansallinen joustavuus</b>	Kukin kansallinen yksikkö saa räätälöidä tuotannon ja markkinoinnin paikalliseen ympäristöön sopivaksi.	Hajautettu järjestelmä
<b>Ylikansallinen organisaatio</b>	Pyri oppimaan kansallisista eroista. Anna vastuuta yksiköille, joilla on erityistä osaamista.	Tiheä verkosto

**Kuvio 10.** Kansainvälisen johtamisen kolme päästrategiaa. (Peltonen 2008: 172.)

Monikansallisesti joustava yritys eroaa globaalien tehokkuuden yrityksestä hakemalla kilpailuetua johtamistyylin ja tuotevalikoiman sopeuttamisella paikalliseen ympäristöön. Organisaatio muotona monikansallisesti joustavalla yrityksellä on hajautettu järjestelmä, jossa kansallisille tytäryksiköille jaetaan suuri osa päätösvaltaa. Ylikansallisen organisaation perusta on kansallisista eroista oppiminen, jolloin se käyttää hyväksi erilaisia johtamisen, organisoimisen sekä innovoinnin kulttuureja. Tällöin ylikansallinen yritys on organisoitu tiheäksi verkostoksi, jossa kaikki yksiköt ovat saumattomasti yhteydessä toisiinsa. Juuri tämän tiheen verkoston ansiosta ylikansallinen yritys voi siirtää tietoa, resursseja, materiaaleja sekä ihmisiä joustavasti yksiköistä toisiin. (Peltonen 2008: 172–173.)

#### 4.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Nykyään tehdään usein töitä ihmisten kanssa, jotka ovat fyysisesti maailman toisella puolella. Kun erilaiset kulttuurit kohtaavat, syntyy sellaisia tilanteita ja haasteita, joihin organisaatio ei ole aiemmin törmännyt. Suomessa työmarkkinat kansainvälistyvät nopeasti mikä johtaa siihen, että kulttuurieroja voidaan kohdata myös omalla työpaikalla henkilöstön kesken. Kulttuurierojen kohtaamiseen on välttämätöntä valmistautua. (Kansainvälinen liiketoiminta 2011.)

Kun lähdetään määrittelemään kansainvälistä henkilöstöjohtamista, täytyy olla ensin selvillä siitä, mitä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan. Yleisimmin sillä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritys takaa henkilöstöresurssiensa mahdollisimman tehokkaan käyttämisen. Nämä toiminnot sisältävät mm. henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin, työsuorituksen arvioinnit, valmennuksen ja

henkilöstön kehittämisen sekä yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat. (Dowling, Festing & Engle 2008: 2.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävät laajenevat huomattavasti siirryttäessä ulkomaille. Esimerkiksi verotus ja suhteet paikallisiin viranomaisiin lisäävät henkilöstöjohtamisen toimintoja. On huomioitava, että yrityksen henkilöstö muodostuu monesti useista eri kansallisuuksista ja se vaatii laajempaa perspektiiviä koko henkilöstöjohtamiseen muun muassa koulutuksen osalta. Monesti ulkomaille muuttaa työntekijän lisäksi myös puoliso ja lapset ja tällöin lähettävän organisaation osallistuminen työntekijän henkilökohtaiseen elämään lisääntyy. (Dowling, Festing & Engle 2008: 5,7.)

#### **4.1.1 Kulttuurierojen vaikutus henkilöstökäytäntöihin**

Kansainvälisyys on tekijä, joka vaikuttaa suuresti yritysten henkilöstövoimavarojen johtamiseen. ”Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen” on tullut paljon käytetyksi käsitteeksi tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Taylor, Beechler ja Napier (1996) ovat määritelleet tämän käsitteen näin: *”Niiden toimenpiteiden, toimintojen ja prosessien muodostama kokonaisuus, joiden avulla muodostetaan, kehitetään ja vaalitaan kansainvälisen yrityksen henkilöstövoimavaroja.”* (Viitala 2007: 286.)

Kansainvälistä henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan lähestyä kahdesta eri päänäkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma vastaa kysymykseen: miten henkilöstöasioita hoidetaan kansainvälisissä yritysympäristöissä? Tässä näkökulmassa pohditaan sellaista universaalia mallia, joka sopisi henkilöstövoimavarojen johtamisen malliksi joka puolella maailmaa. Toinen näkökulma on kriittisempi ja siinä tarkastellaan, miten erilaiset henkilöstökäytännöt soveltuvat eri maihin ja kulttuureihin. Tässä on tarkoituksena löytää vastaus kysymyksiin: ”Miksi tietty käytäntö soveltuu jossakin ja jossakin ei? Miten jokin käytäntö soveltuu eri maissa?” Tässä näkökulmassa siis huomioidaan se, että kaikki käytännöt eivät sovellu kaikkialle. (Viitala 2007: 286.)

Henkilöstöprosessit ovat samoja ympäri maailman ja niihin sisältyy henkilöstön rekrytointi, perehdytys, palkitseminen, osaamisen kehittäminen,

työturvallisuudesta huolehtiminen sekä työsuhteen päättäminen. Kuitenkin näiden prosessien sisällöt ja se, kuinka ne toteutetaan, vaihtelee kulttuureittain ja maittain sekä alueittain. Syynä tähän vaihtelevuuteen on kansalliset kulttuurierot, jotka näkyvät muun muassa arvoissa, normeissa, perinteissä, lainsäädännössä ja ihmisten käyttäytymisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokin Suomessa kehitelty toimiva henkilöstökäytäntö ei kuitenkaan toimi välttämättä kaikissa maailman maissa. Kuitenkin länsimaisia henkilöstökäytäntöjä pidetään hyvinä ja toimivina myös muualla maailmassa. Kulttuurieroavaisuudet paljastuvat herkästi henkilöstöjohtamisen alueella, joten kansainvälisessä organisaatiossa toimivien henkilöstöjohtamisen ammattilaisten on omattava erityinen kulttuurituntemus. (Viitala 2007: 287.)

Koko ulkomaan projekti voi kaatua, mikäli työskennellään vain kotimaan asenteilla ja tavoilla eikä yritetä perehtyä paikalliseen tapaan hoitaa asioita. Kulttuurierojen ymmärtäminen on siis erittäin tärkeää. Työntekijöiden palkkaamiseen, ylentämiseen, palkitsemiseen jne. liittyvät toiminnot suoritetaan asemamaan käytäntöjen mukaan, jotka ovat arvosidonnaisia ja riippuvaisia kullekin maalle tyypillisestä kulttuurista. (Dowling, Festing & Engle 2008: 11.)

#### **4.1.2 Henkilöstöjohtaminen yrityksen kansainvälistymisen eri vaiheissa**

Yritys pyrkii kansainvälisille markkinoille yleensä silloin, kun kotimaiset markkinat ovat liian suppeat ja tuotantokapasiteettia olisi runsaasti. Kansainvälistymisen prosessi voi lähteä käyntiin myös silloin, jos tuotteelle tai palvelulle olisi ulkomaalaista kysyntää esimerkiksi ulkomaalaisten vieraiden tai messujen kautta. Mikäli tuotteella tai palvelulla on ainutlaatuisia ominaisuuksia tai on keksitty esimerkiksi uusi teknologia, voi kansainvälistyminen olla hyvä ratkaisu levittää näitä ainutlaatuisia ominaisuuksia maailmalle. Laajentaminen kansainvälisille markkinoille voi tulla kyseeseen myös silloin, jos kohdemaassa ei ole vielä tarjolla kyseistä tuotetta tai palvelua. (Knuuti 2008.)

Yrityksen kansainvälistymiskehitys määrittelee kansainvälisten henkilöstöasioiden hoidon ja laajuuden. Kansainvälistymisen ensimmäisessä eli vientitoiminnan aloittamisvaiheessa henkilöstöasiat eivät vielä tuo suuria muutoksia yritykseen. Tällöin yritykseen voidaan rekrytoida ulkomaankauppaa hoitava myyntihenkilö. Sama pätee toiseen kansainvälistymisen vaiheeseen eli

monessa tapauksessa oman myyntikonttorin perustamiseen ulkomaille. Tämän vaiheen aiheuttamat toimet liittyvät myyntihenkilöstön palkkaukseen. (Viitala 2007: 291–292.)

Kansainväliset henkilöstöasiat tulevat merkittäviksi seuraavassa vaiheessa, joka on oman tuotantoyksikön perustaminen. Henkilöstötoiminnot voivat muuttua tällöin myös hieman monimutkaisemmiksi, koska ulkomaankomennuksille lähtevien työntekijöiden määrä kasvaa. Kotimaassa toimivat henkilöstöammattilaiset ovat vastuussa perustettavan yksikön henkilöstöpolitiikasta, toimintamallien kehittämisestä sekä henkilöstöasioita koskevista päätöksistä. (Viitala 2007: 292.)

Kun yritys toimii useassa maassa, puhutaan monikansallisesta yrityksestä. Tässä vaiheessa kansainvälisten henkilöstöasioiden hoito on muuttunut jo huomattavasti haasteellisemmiksi. Koko henkilöstöliikenne on organisoitava eli on tehtävä koulutus- ja perehdyttämisjärjestelmät, hoidettava ulkomaankomennuksiin lähtevien ja heidän perheidensä asiat sekä suunniteltava yhtenäinen palkitsemispolitiikka. Suurissa yrityksissä toimii kansainvälisiin henkilöstökysymyksiin erikoistunut ammattilaisten ryhmä. Tällä ryhmällä on erityistä asiantuntemusta kulttuurisista eroavaisuuksista ja he omaavat mahdollisesti myös omaa kansainvälistä kokemusta. (Viitala 2007: 292.)

Globaali yritys eroaa monikansallisesta yrityksestä siten, että globaalilla yrityksellä ei varsinaisesti ole operatiivista kotimaata, vaikka kotipaikka jossain maassa onkin. Globaali yritys siis toimii kaikkialla maailmassa ja sen henkilöstöjohtaminen on sekä globaalia että paikallista. Tämä globaalisuus näkyy yhteistä kulttuuria luovina piirteinä henkilöstöjohtamisessa, jolloin osaamisen vaivaton siirtyminen mahdollistuu. Kuitenkin tässä vaiheessa ulkomaan komennuksiin lähtevien määrä vähenee ja aletaan palkata paikallisia työntekijöitä. (Österman 2009; Viitala 2007: 292–293.)

Kansainvälistymisen vaiheisiin liittyy kolme päätyyppiä kansainvälisten henkilöstöasioiden hoidossa. Ensimmäisessä tyypissä yrityksessä ei ole lainkaan, tai on vain vähän järjestelmällistä henkilöstöasioiden hoitoa. Vähäiset asiat hoidetaan yhdessä normaalien henkilöstöasioiden kanssa. Toisessa



kansainvälisten henkilöstöasioiden hoitamistyyppissä yrityksessä on kansainvälisten asioiden osasto, yksikkö tai henkilö, joka hoitaa näitä asioita. Viimeinen päätyyppi on globaali organisaatio, jossa henkilöstöasioiden tukijärjestelmä voi olla missä tahansa organisaation kohdemaassa. Tällöin strategia on yhteinen, mutta asioiden hoito on paikallista. (Viitala 2007: 293.)

#### **4.1.3 Kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamisen organisointi**

Keskeinen kysymys kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamisen organisoinnissa on miten se organisoidaan parhaiten varmistamaan yrityksen kilpailukykyä. Useat yritykset hakevat kilpailukykyä sijoittamalla toimintoja eri maihin. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi siirtämällä yksinkertainen valmistustoiminta maahan, jossa on edullista työvoimaa ja siirtämällä tuotekehitys vastaavasti huippuosaamisen maihin. (Viitala 2007: 296.)

Kansainvälisen menestyksen perusta on yleensä verrannollinen osaamisen tehokkaaseen siirtämiseen maasta toiseen. Kilpailuedun saavuttamiseksi on henkilöstövoimavarojen johtamisen osalta päätettävä mitkä henkilöstöasiat hoidetaan samoin kaikissa maissa ja missä asioissa taas sallitaan paikalliset käytännöt. On päätettävä myös mitkä henkilöstöä koskevista päätöksistä hajautetaan ja mitä keskitetään sekä mitkä asiat hoidetaan keskitetysti ja mitkä paikallisella tasolla. Se mitkä asiat hoidetaan yrityksen omin voimin ja mitkä ostetaan ulkopuolelta, on myös oleellista päättää. (Viitala 2007: 296.)

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen luonne voidaan eritellä kolmeen päätyyppiin, sopeutuvaan henkilöstöjohtamiseen, käytäntöjä monistavaan ja levittävään henkilöstöjohtamiseen sekä yhdistävään henkilöstöjohtamiseen. Näissä suuntaus ja painotus vaihtelevat koko konsernin, paikallisen yksikön ja henkilöstöryhmän tarpeiden mukaan. Paikalliset tarpeet huomioi parhaiten sopeutuva henkilöstöjohtaminen, jossa henkilöstövoimavarojen johtaminen on hyvin hajautettua. Sopeutuvassa henkilöstöjohtamisessa yleisiä linjauksia on vähän ja yksiköiden välillä ei liiku kovin paljoa tietoa tai käytäntöjä. (Viitala 2007: 296–297.)

Mahdollisimman yhtenäistä henkilöstöjohtamista koko organisaatiossa tavoittelee käytäntöjä monistava ja levittävä henkilöstöjohtaminen. Tässä keskitytään siis

periaatteiden ja käytäntöjen yhdenmukaistamiseen. Nämä periaatteet ja käytännöt luodaan pääosin emoyrityksessä ja ne siirretään tytäryrityksiin ja tulosityksiköihin. Yhdistävässä henkilöstöjohtamisessa puolestaan pyritään etsimään hyviä käytäntöjä organisaation eri osista ja hyväksi todetut käytännöt pyritään levittämään organisaation sisällä, kuitenkin paikalliset olosuhteet huomioiden. (Viitala 2007: 297.)

Kaiken kaikkiaan kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtamisen organisointi on tasapainon etsimistä yhdenmukaistamisen ja erilaistamisen sekä keskittämisen ja hajauttamisen välillä. Henkilöstövoimavarojen organisointia kehitetään jatkuvasti yrityksen tavoitteiden ja muutosten mukana. Organisointipäätöksissä on myös huomioitava organisaatiossa itse tehtävät asiat sekä ulkoa ostettavat asiat. (Viitala 2007: 297.)

#### **4.1.4 Henkilöstön muodostaminen kansainvälisessä yrityksessä**

Henkilöstöjohtamisen yleiset kansainväliset käytännöt vaikuttavat kansainvälisen yrityksen strategiaan ja rakenteeseen. Niihin vaikuttaa myös yrityksen kasvu ja kehitys. Yrityksen jokainen kasvun vaihe asettaa yritysten henkilöstöjohtamisesta vastaavat henkilöt uusien haasteiden eteen. Kuten kappaleessa 4.1.2 mainittiin, niin muutosten hallitseminen organisaation kasvun erivaiheissa on tärkeää, jotta kansainvälinen henkilöstöjohtaminen voitaisiin toteuttaa tehokkaasti. (Dowling, Festing & Engle 2008: 12–13.)

Tänä päivänä yhä useammilla yrityksillä on ulkomaisia toimipisteitä, edustustoja, myyntikonttoreita, tytäryhtiöitä tai yhteisyrityksiä eri puolilla maailmaa. Näissä toimii usein yrityksen omaa kotimaasta lähetettyä henkilökuntaa erilaisissa tehtävissä. Näiden henkilöiden valintaan on kiinnitettävä erityistä huomiota ja valinta, arviointi, kehittäminen sekä palkitseminen saattavat erota hyvinkin paljon siitä kuinka kotimaassa on toimittu. On havaittu, että kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa kotimaisesta kuuden eri tekijän osalta, eli tarvitaan enemmän henkilöstövoimavarojen johtamisen elementtejä, tarvitaan laajempi kokonaisnäkemys asioihin, tarvitaan suurempaa paneutumista työntekijän yksityiselämään, työntekijän suhde työnantajaan muuttuu, erilaisten riskien todennäköisyys kasvaa ja ulkoisten tekijöiden vaikutus asioihin kasvaa. (Kauhanen 2010: 164.)

Työntekijät kansainvälisissä yrityksissä voivat olla kohdemaan kansalaisia, yrityksen kotimaan kansalaisia tai vaihtoehtoisesti jonkin kolmannen maan kansalaisia. Käytännössä tuotannon puolen henkilöstö rekrytoidaan useimmiten paikallisilta työmarkkinoilta. Johto- ja asiantuntijatehtäviin etsitään työntekijöitä tilanteen mukaan joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Ulkopuolelta rekrytoitavat henkilöt johto- ja asiantuntijatehtäviin voidaan hakea paikallisilta, alueellisilta tai globaaleilta työvoimamarkkinoilta. Usein toiminnan alkuvaiheessa tai vaativissa kehitystilanteissa lähetetään emoyrityksen henkilöitä kohdemaan yksikköön, joko pysyvästi tai joksikin aikaa, jotta toiminta saadaan kunnolla pyörimään. (Viitala 2007: 297–298.)

Mikäli suomalainen emoyritys lähettää suomalaisen työntekijän kohdemaahan, voidaan etuina pitää organisaation hyvää tuntemusta ja yhteydenpidon sekä ohjauksen helppoutta. Yrityksellä on myös mahdollisuus tarjota haasteita uralla etenemiseen ja kehittymiseen. Haitaksi voi koitua vieras kulttuuri ja siihen sopeutuminen. Kohdemaan kansalaisen palkkaamisessa kulttuurista ei tule ongelmia ja usein selvittää pienemmillä kustannuksilla. Emoyrityksen kotimaasta ohjaaminen voi kuitenkin olla vaikeampaa paikallisen henkilöstön kanssa, johtuen esimerkiksi kulttuurillisista ongelmista. Joskus koetaan parhaaksi rekrytoida kolmannen maan työntekijä esimerkiksi paremman kulttuurisen valmiutensa ansiosta. Kolmannen maan työntekijöitä palkataan joskus myös hyvän kielitaidon vuoksi. (Viitala 2007: 298.)

Kolmannesta maasta henkilökuntaa rekrytoitaessa otetaan usein huomioon tiedot aiempien ulkomaankomennusten onnistumisesta ja pyydetään lausuntoja esimiehiltä sekä työtovereilta. Nykyistä esimiestä myös haastatellaan ja pyydetään arviota kyvykkyydestä sekä soveltuvuudesta kansainvälisiin tehtäviin. Lähtijäkandidaateille tehdään usein psykologinen testi, henkilöhaastattelu, puolison haastattelu sekä kielitaitotesti, joka tehdään joskus myös puolisolle. (Viitala 2007: 298.)

Omasta organisaatiosta ulkomaille lähetettävien työntekijöiden valinnasta koituu erilaisia hyötyjä. Näin saadaan hyviä tekijöitä vaativiin tehtäviin, koska henkilöillä on jo valmiiksi asiantuntemusta omasta yrityksestä ja heillä on suhteita oman organisaation sisällä. Organisaatio voi tarjota hyviä mahdollisuuksia uralla

etenemiseen ja kehittymiseen ulkomaankomennuksen avulla. Ulkomaankomennusten avulla voidaan myös edistää organisaation kehittymistä tietotaidon leviämällä ja sisäisten verkostojen kehittymisen avulla. (Viitala 2007: 298.)

Henkilöiltä, jotka lähtevät työskentelemään ulkomaille, vaaditaan erityistä sopeutuvuutta, stressinsietokykyä sekä tasapainoista elämäntilannetta. Näihin seikkoihin kiinnitetään erityistä huomiota henkilövalintamenettelyssä. Näiltä henkilöiltä vaaditaan myös erittäin korkeaa ammattitaitoa, koska tukea ei ole välttämättä saatavissa yhtä helposti kuin kotimaassa. Tärkeimpiä valintakriteereitä ovat

- ammatillinen osaaminen
- aiempi työmenestys
- motivaatio
- johtamiskyky
- itsenäisyys
- vastuuntunto
- sosiaaliset taidot
- kielitaito
- suorituskäskyisyys ja sitoutuminen
- kansainvälinen kokemus
- sopeutumiskyky ja joustavuus
- perheen tuki ja sen sopeutumiskyky
- fyysinen terveys ja henkinen kypsyys
- tasapainoinen elämäntilanne (Viitala 2007: 300–301.)

## **4.2 Käytäntöjen siirtäminen maasta toiseen**

Ylikansallisessa organisaatiossa siirretään paljon käytäntöjä, tietoa sekä ihmisiä yksiköstä toiseen. Kansainvälisessä organisaatiossa tämä johtamiskäytäntöjen siirtäminen ei ole aina yhtä yksinkertaista kuin kansallisessa ympäristössä. Sellaiset monikansalliset yritykset, jotka ovat harjoittaneet siirtoa, ovat oppineet että prosessin erityispiirteet on huomioitava. (Peltonen 2008: 173.)

Siirtoprosessi ei ole aina suoraviivainen prosessi, vaan on syytä kehittää sitä askel kerrallaan ja tämän vuoksi siirtoprosessiin on varattava tarpeeksi aikaa. On pyrittävä luomaan suhteellisen kevyitä rakenteita ja menetelmiä kansainvälisen tiedonvaihdon pohjaksi. Paikallista vastarintaa on odotettavissa mikäli menettelytavat vaalivat tiukkaa yhdenmukaisuutta. Siirtojärjestelmää kehittäessä on huomioitava myös sellaisten henkilöiden rekrytointi, jotka hallitsevat monikulttuurisen ajattelutavan. (Peltonen 2008: 173.)

Johtamiskäytäntöjä siirrettäessä maasta toiseen, saattaa paikalliselta taholta syntyä vastustusta. Vastaanottajat tulkitsevat helposti uudet johtamismallit vallankäytöksi, jos suuri monikansallinen yhtymä siirtää toimintatapojaan pienempään ja syrjäisempään maahan. Vastustuksen välttämiseksi voidaan nojautua tavallista paremmin paikalliset olot tunteviin avainhenkilöihin, kun suunnitellaan, toteutetaan sekä kehitetään siirtoprosessia. (Peltonen 2008: 173–174.)

### **4.3 Kulttuuri ja kulttuurierot**

Kulttuuri nähdään tapojen ja uskomusten yhdistelmänä. Ihmiset ovat omaksuneet jonkin tietyn kulttuurin osana yhteisöä. Kulttuuri on kokonaisuus yhteisön aineellisista ja henkisistä saavutuksista ja se on yhdistelmä kieltä, ajattelua, historiaa sekä perinteitä. Nykyiset käytännöt ovat muovautuneet näiden tekijöiden myötä. Voidaan todeta, että kakki inhimillisen elämän piirteet ovat osa kulttuuria. (Internetix opinnot 2011.)

Kulttuuritietämystä tarvitaan yksilötason lisäksi myös organisaatiotasolla. Suhtautuminen asioihin avoimella mielellä on tärkeää, jotta uusien asioiden omaksuminen tapahtuu ilman ennakkokäsityksiä ja jotta asenne erilaisuutta kohtaan pysyy positiivisena. On tärkeää tuntea myös oma kulttuuri ja sen edut, heikkoudet, arvot sekä asenteet. Oma kulttuuri ohjaa tapaa johtaa yritystä. Johtajan on tunnistettava muiden kulttuurien arvoja, asenteita, uskomuksia ja käyttäytymistä kehittääkseen kulttuureiden välistä kaupankäyntikykyä. Tavoitteena on maksimoida kulttuurilliset pääomat. (Walker W., Walker T. & Schmitz 2003: 35–37.)

Erilaisten kulttuurien ymmärtäminen ei ole kasvanut samassa tahdissa kansainvälistyvien yritysten kanssa. Ongelmia on tullut, kun on ryhdytty harjoittamaan toimintaa sellaisessa ympäristössä, jonka kulttuuritaustoja ei tunneta riittävän hyvin. Vastaavasti ongelmia on tullut, kun erilaisessa ympäristössä kehitettyjä organisaatio- ja johtamisteorioita on yritetty siirtää suoraan toiseen kulttuuriympäristöön. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 294.)

Kotimaassakin yritykset ovat törmänneet monikulttuurisuuden ja yhteiskunnan aiheuttamiin ongelmiin, mutta vielä suurempia haasteita asettaa yrityksen laajeneminen ulkomaille. Kulttuuritekijöiden vaikutus kaikissa johtamisen eri osa-alueissa tulee esiin jo Euroopan tasolla. Jo naapurimaidenkin välillä voi olla huomattavia kulttuurieroja. Ongelmat kärjistyvät, kun markkinoiden globalisoituminen ajaa yritykset toimimaan maailmanlaajuisesti. Kuviossa 11 näkyy mitä asioita eri kulttuureista on ymmärrettävä ristiriitojen ehkäisyksi. (Berger, Simon, Bauer & Kaivola 1996: 15–18.)



**Kuvio 11.** Kulttuuristen ristiriitojen syntymisen ehkäisy. (Berger, Simon, Bauer & Kaivola 1996: 18.)

Kansainvälisen johtajan on siis syvennettävä kansainvälisten kulttuurien ja rakenteiden tuntemusta yhteisymmärryksen luomiseksi, kuitenkin unohtamatta omaa kulttuurileimaa. Usein eurooppalaisjohtajat ovat niin juurtuneita oman kulttuurinsa mukaiseen ajattelutapaan, että eivät osaa kuvitella toisenlaista hyvää vaihtoehtoa. Tällaisella ajattelutavalla he vaikeuttavat yhteistyötä ja luovat mahdollisesti negatiivista ilmapiiriä. (Berger, Simon, Bauer & Kaivola 1996: 18.)

Tutkittaessa kulttuurieroja olisi syytä välttää perusteena ainoastaan kansalaisuutta, koska monen kansallisuuden sisällä on eri kulttuureita. Joskus kuitenkin kansalaisuus on käytännössä ainoa mahdollinen luokitteluperuste. Usein tiettyihin maihin yhdistetään erilaisia kollektiivisia ominaisuuksia, pitivät ne paikkansa tai ei. Kansalaisuuden käyttö luokittelun perusteena on helppoa, koska tiedonsaanti kansakunnista on helpompaa kuin yhtenäisyydessään samantapaisista yhteiskunnista. Tutkimuksia tehdessä olisi mahdollisuuksien mukaan eroteltava tulokset uskonnollisten, etnisten tai kieliryhmien mukaan, jotta tulokset olisivat luotettavia. (Hofstede 1993: 30–31.)

#### **4.3.1 Organisaatiokulttuuri**

Organisaatiokulttuureista alettiin puhua 1980-luvun alkupuolella yhä kasvavassa määrin. Samoihin aikoihin kirjallisuudessa, koskien liikkeenjohtoa, tehtiin tunnetuksi väite, että organisaation menestys tai erinomaisuus perustuu opittuihin yhteisiin ajatus-, tuntemis- ja toimintatapoihin. Hofstede (1993) kutsuu organisaatiokulttuuria ”organisaation psykologiseksi varallisuudeksi, jota voidaan käyttää ennustettaessa, mitä organisaation rahavaroille tapahtuu seuraavien viiden vuoden kuluessa”. Organisaatiokulttuurit eroavat kansallisista kulttuureista monessa suhteessa. Organisaatio ei ole samanlainen sosiaalinen järjestelmä kuin kansakunta, koska organisaation jäsenillä on yleensä mahdollisuus vaikuttaa siihen liittymiseensä ja kuulua osaksi tätä vain työaikana. (Hofstede 1993: 38.)

Organisaatiokulttuuria nimitetään yrityksissä myös yrityskulttuuriksi. Tämä kulttuuri voi selittää osaksi ihmisten käyttäytymistä organisaatiossa, eli millaiset arvot ja oletukset ohjaavat henkilöiden toimintaa ja millaiset sidokset pitävät organisaation yhdessä. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää organisaation persoonallisuutena, johon vaikuttavat toimiala, koko, omistussuhteet, henkilöstön rakenne sekä koulutus- ja kokemustausta, sijaintipaikka ja asiakaskunta. (Viitala 2007: 34.)

Jokainen yritys omaa oman sisäisen kulttuurinsa, joka on kehittynyt yritykselle ajan myötä. Joissain yrityksissä tämä kulttuuri on niin vahva, että ulkopuolinenkin voi sen heti huomata, mutta joissain tapauksissa sen huomaa vain mikäli on ollut yrityksessä pidempään. Kulttuuri yhdistä yksilöiden uskomuksia ja pyrkimyksiä sekä suuntaa toimintaa yhteiseen suuntaan. Organisaatiokulttuuri määrittelee sen,

miten yrityksessä ajatellaan ja toimitaan sekä mitä pidetään sallittuna ja mitä ei. Kulttuuri siirtää sukupolvelta toiselle ajattelumalleja, toimintoja sekä traditioita. (Viitala 2007: 34.)

Shein (2001) näkee organisaatiokulttuurin ymmärtämisen suurimpana vaarana liiallisen yksinkertaistamisen. Hän pitää pinnallisen kulttuurin elementtejä sisältäviä luokitteluja hyödyttöminä, mutta ei virheellisinä. Näitä pinnallisia elementtejä ovat esimerkiksi tapa, jolla asioita tehdään, organisaation rituaalit, työyhteisön ilmapiiri, palkitsemisjärjestelmä ja perusarvot. Hyödyttöminä Shein pitää niitä sen takia, koska ne eivät kuvaa tärkeitä kulttuurisia voimia. Vaikka edellä mainitut elementit kertovat kulttuurista, niin ne eivät hänen mukaansa vielä edusta kulttuuria sellaisella tasolla, jolla on merkitystä. (Herranen 2010.)

Organisaatiokulttuurin tasoja voidaan kuva erilaisin tavoin, mutta Sheinin malli on yksi käytetyimmistä malleista. Hänen mukaansa yrityskulttuuri ilmenee kolmella eri tasolla:

- artefaktit
- arvot
- perusoletukset.

Artefakteja ovat esimerkiksi rakennukset, tilat, rakenteet, kuviot, värit ja muodot. Artefaktit ovat organisaatiokulttuurin näkyvin osa, jonka jokainen organisaation jäsen voi kuvailla. Tämä näkyy myös selkeästi vierailijalle, joka huomaa ensivaikutelman vieraasta työpaikasta. Esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstön työpisteet ja työasut ovat artefakteja. Nämä ovat helposti havaittavissa, mutta eivät välttämättä avaudu ulkopuoliselle heti. (Suopanen 2004; Viitala 2007: 34.)

Organisaatiokulttuurin toinen taso, eli arvot, jotka muodostavat organisaatiokulttuurin kivijalan, pystytään usein tuomaan tietoisuuden tasolle. Tämä vaatii arvojen pohdintaa yhdessä organisaatiossa ja arvojen ja normien määrittelyä. On tärkeää pohtia mikä on tärkeää ja arvostettavaa organisaatiossa ja kuinka se näkyy sen toiminnassa. Organisaation perusoletukset ovat sellaisia käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin mukaisesti. Ajan kuluessa perusoletukset muuttuvat



itsestäänselvyyksiksi ja niiden alkuperää ei enää pystytä määrittämään. Perusoletuksia on usein vaikeaa kuvailla ja niitä on miltei mahdotonta muuttaa, koska niistä on tullut itsestään selvyyksiä. (Suopanen 2004.)

Organisaation sisäisen kulttuurin toimivuus nähdään siinä, miten onnistuneesti yrityksen eri tahot saavuttavat toiminnassaan yhteiset tavoitteet. Tavoitteisiin pyrkiessä on huomioitava erityisesti yrityksen sisäiset prosessit, menettelytavat ja yleiset käytösmallit. Näitä taas ohjaa organisaation arvojen ja oletusten verkosto. Tämä kaikki yhdessä luo yrityksen tavan toimia. (Mikander 2011.)

Useat menestyneet yritykset ovat rakentaneet kulttuuria määrätietoisesti halutunlaiseksi. Erityisesti johtajuudella ja henkilöstövoimavarojen johtamisella pystytään vaikuttamaan organisaation kulttuuriin. Tavoitteita asettamalla, seuraamisella ja palkitsemisella sekä viestinnän eri keinoin voidaan vahvistaa organisaation henkilöstön tietoisuutta ja huomiota haluttuihin asioihin. Kun organisaatiokulttuuria muokataan tietoisesti, niin se edellyttää kokonaisvaltaista sekä pitkäjänteistä toimintaa. (Viitala 2007: 36.)

### **4.3.2 Kansallisten erojen johtaminen**

Kansainvälinen vuorovaikutus korostuu yhä enemmän globaalien ajan yrityksissä ja organisaatioissa. Kun pohditaan kansainvälistä johtamista, niin ytimessä on ajatus organisaatioiden toiminnan kulttuurisista eroista. Kansainvälistyneet yritykset kohtaavat erilaisesta kulttuureista ja kansallisista taustoista tulevia ihmisiä. Kulttuurisesti erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen ja toimiminen vaatii vieraiden tapojen, uskomusten ja arvojen ymmärtämistä. Kansainvälisessä ympäristössä toimivan on ymmärrettävä, miten kulttuurinen tausta vaikuttaa liiketoiminnan ja työn arkeen eri maissa. (Peltonen 2008: 157.)

Nykymaailmassa yhä lisääntyvät kansainväliset markkinat, prosessit ja toiminnot vaikuttavat käytännöllisesti jokaiseen teollisuuden alaan, yritykseen sekä työntekijään. Nopeus, reagointikyky, joustavuus, tehokkuus sekä alati kasvava innovaatioiden määrä ovat nykyisin vähimmäisvaatimuksia, jotta yritys voi pärjätä liike-elämässä. Johtajilta vaaditaan osaamista luoda luova ja innostava työympäristö, jossa jokaisen erilaisen työntekijän taidot ja ajattelutapa saadaan tehokkaaseen käyttöön. (Walker W., Walker T. & Schmitz 2003: 27.)

Maailma muuttuu jatkuvasti, joten johtajilta vaaditaan taitoa sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin ja kykyä ottaa huomioon asiat kokonaisuutena, takertumatta vanhoihin säännöksiin. Hyvän johtajan pitää osata kulttuurituntemuksensa avulla tunnistaa, miten liiketoimia hoidetaan. Globalisoituvat organisaatiot ovat ymmärtäneet, että niiden pitää muuttaa organisaatorakenteitaan, tehdä yhteistyötä, luoda suhteita sekä saada tuloksia riippumatta sosiaalisista, kulttuurisista tai välimatkallisista raja-aidoista, jotta menestys kansainvälisillä markkinoilla on mahdollista. (Walker W., Walker T. & Schmitz 2003: 28.)

Yksi suurimmista haasteista kansallisten erojen johtamisessa on luoda globaali ajattelutapa ja sen jatkuva kehittäminen. Perinteiset ja globaalit ajattelutavat on jaettu viiteen eri aihealueeseen:

1. yleinen tapa katsoa asioita
2. järjestelmällinen elämäntapa
3. työskentelytapa
4. muutokseen suhtautuminen
5. oppiminen.

Ensimmäinen aihealue on perinteisesti ajateltuna toiminnallinen ja erikoistunut, kun taas globaalisti ajateltuna tämä mahdollistaa raja-aidattomat organisaatiot. Järjestelmällisessä elämäntavassa on perinteisesti eliminoitu konfliktit ja luotettu hierarkiaan. Globaalisti ajateltuna ristiriitatilanteet nähdään mahdollisuuksina tässä aihealueessa. Työskentelytapaa käsiteltäessä on perinteisesti otettu huomioon yksilöllinen, oma osaaminen, mutta globaaliajattelutapa ottaa huomioon myös muiden kulttuurit ja toisten ihmisten taidot. Perinteisessä ajattelutavassa muutokseen on suhtauduttu siten, että on vältetty yllätyksiä ja muutos on nähty uhkana. Globaalisti ajateltuna muutos on mahdollisuus, joka nähdään henkilökohtaisen kasvun paikkana sekä positiivisena ja odotettuna asiana. Oppiminen perinteisesti ajateltuna tarkoittaa, että osataan hyvin tietyt taidot ja asiat ja että harjoittelua arvostetaan, kun taas globaalisti ajateltuna sitoudutaan jatkuvaan oppimiseen ja globaali oppiminen on avaintekijä menestykseen. (Walker W., Walker T. & Schmitz 2003: 29–30.)

Globaalin ajattelutavan tavoittaminen on äärimmäisen tärkeää. Se mahdollistaa yrityksen toimimisen nopeasti ja tarkasti sekä auttaa ymmärtämään mitä paikalliset markkinat tarvitsevat ja kuinka sitä heille tarjotaan. Globaaleille markkinoille laajentuvat yritykset tulevat kohtaamaan paljon erilaisia haasteita muun muassa eri kulttuurien ja potentiaalisten asiakkaiden myötä. Kulttuuri on erottamattomasti sulautunut liiketoimintaan, johdon käytäntöihin sekä toimintatapoihin ja taloudelliseen kehitykseen. (Walker W., Walker T. & Schmitz 2003: 31–32.)

## **5. EMPIIRINEN TUTKIMUS**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta, joka pohjautuu tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimukseen liittyvät tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen eri toteutusvaiheet käydään läpi viidennessä luvussa. Tässä luvussa analysoidaan myös tutkimuksen tulokset.

Empiirisessä tutkimuksessa saadaan tuloksia tutkimuskohteesta tekemällä konkreettisia havaintoja, analysoimalla sekä mittaamalla. Koottu konkreettinen tutkimusaineisto on tutkimuksen ydin empiirisessä tutkimuksessa ja se on lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle. (Jyväskylän yliopisto 2011.) Tässä tutkimuksessa on kyseessä kyselytutkimus.

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmät ovat tutkimuksen empiirisessä osassa käytettäviä konkreettisia aineiston hankintatekniikoita. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiivisia aineistonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja kulttuurituotteiden keruu. Kysely puolestaan on kvantitatiivinen aineistonhankintamenetelmä. (Saukkonen 2011.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luonne pohjautuu kokonaisvaltaiselle tiedonhankinnalle ja aineisto hankitaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Ihminen on suosituin tiedon keruun väline ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa sekä keskusteluihin tutkittaviensa kanssa sen sijaan, että käyttäisi mittausvälineillä hankittavaa tietoa. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 164.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisissä roolissa ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Käsitteiden määrittely on oleellista kuten myös aineiston keruun suunnitelmat sekä koehenkilöiden valinta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on myös muodostaa muuttujat taulukkomuotoon ja suorittaa päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tulosten esittämistä prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 140.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa on huomioitava ja pohdittava monia erilaisia asioita parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi. On pohdittava millä menetelmillä saadaan tutkijan asettamaan ongelmaan parhaiten vastaus. Aluksi on hyvä miettiä, mitkä vaihtoehdot tulevat kyseeseen ja vertailla eri menetelmiä. On tärkeää selvittää, mitä aineistoa on kerättävä etukäteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 124.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa suunnittelin tekeväni kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelemalla muutamia kansainvälisten yritysten henkilöstöjohtajia. Tutkimusta tehdessäni huomasin kuitenkin, että monet muutkin esimiehet, kuin pelkästään henkilöstöjohtajat, joutuvat miettimään henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ja halusin sen vuoksi laajemman vastaajajoukon. Tutkimuksessa käytetään siis kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää mahdollisimman suuren vastausjoukon saamiseksi. Kysely toteutettiin sähköpostikyselynä ajallisten resurssien vuoksi.

## **5.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus**

Kyselytutkimusta suunniteltaessa on otettava huomioon monia erilaisia seikkoja, kuten esimerkiksi perusjoukon määrittely. Perusjoukolla tarkoitetaan sellaisia ihmisiä, joilla on tutkijaa kiinnostavia ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa perusjoukko koostuu eri toimialoilla toimivien kansainvälisten yritysten esimiehistä. Yhteystiedot löytyvät tänä päivänä helposti internetistä yritysten kotisivuilta.

Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia sähköisen kyselyn avulla. Kyselyn tekeminen aloitettiin Word-tiedostona laatimalla aluksi taustakysymyksiä ja sitten syventäviä kysymyksiä teoriaosuuteen pohjautuen. Kysymykset käännettiin myös ruotsin ja englannin kielelle, koska vastaajat tulevat monikulttuurisesta ympäristöstä ja vastaajien määrä pyrittiin maksimoimaan siten, että jokainen saa vastata omalla äidinkielellään tai yleisellä liikekulttuurin kielellä, englannilla (ks. liitteet, 2,3 ja 4). Saatekirje (ks. liite 1) tehtiin vain englannin kielellä, ettei saatekirjesivusta tulisi aivan liian pitkää.

Kyselyn kieliäsen tarkastamisen jälkeen kysymykset siirrettiin sähköiseen e-lomakejärjestelmään, jonne vastaukset tallentuvat automaattisesti. E-lomakejärjestelmää päädyttiin käyttämään sen käytettävyyden takia. Vastaajien on

helppoa ja nopeaa vastata kysymyksiin ja napin painalluksella vastaukset ovat tutkijan tarkasteltavissa. Perinteinen kirjallinen kysely koettiin liian hitaaksi ja resursseja vieväksi ja siitä syystä sähköinen e-lomake tuntui luonnolliselta valinnalta kyselyn toteuttamiseksi.

Kyselytutkimuksen alussa on taustakysymyksiä koskien vastaajien ikää, sukupuolta, kansalaisuutta ja koulutustaustaa, jotta vastauksia voidaan vertailla näidenkin tekijöiden perusteella. Kyselyn muut vertailua varten asetetut kysymykset koskevat muun muassa vastaajan työskentelyaikaa nykyisessä työpaikassa ja esimiehenä toimimisaikaa sekä yrityksen kansainvälisen henkilöstön määrää. Kyselytutkimuksen syventävät kysymykset koskevat erilaisia kansainvälisen henkilöstöjohtamisen aiheita.

Kyselyssä on paljon monivalintakysymyksiä vastausajan minimoimiseksi. Lopussa on myös kaksi avointa kysymystä, joissa vastaajaa pyydetään antamaan neuvoja kansainvälistä esimiehen uraa suunnitteleville sekä pyydetään vastaajaa kuvailemaan kolmella adjektiivilla hyvää kansainvälistä henkilöstöjohtajaa. Kyselylomakkeessa on yhteensä 14 kysymystä kansainvälisten yritysten esimiehille.

Valmista kyselylomaketta testattiin koehenkilöillä ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä kohdehenkilöille. Koehenkilöt pitivät kyselyä hyvänä ja parannusehdotuksia tuli ainoastaan avointen kysymysten vastauskentistä. Kyselyn testaaminen koehenkilöillä on tärkeää, ettei varsinaiseen kyselyyn pääse virheitä. Kun kyselyn todettiin olevan selkeä ja toimiva, lähetettiin se sadalle kansainvälisen yrityksen esimiehelle. Vastausaikaa pidennettiin hieman suunnitellusta ja lähetettiin myös muistutus, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

### **5.2.1 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimusaineiston keruu sähköisellä kyselyllä oli helppoa ja nopeaa, mutta korkean vastausprosentin saaminen osoittautui hankalaksi. Kyselyn lähdettyä sataan eri sähköpostiosoitteeseen, tuli heti seitsemän automaattista viestiä, joissa kerrottiin sähköpostiosoitteen olevan kelvoton. Seuraavaksi etsittiin seitsemän uutta kohderyhmäläistä ja lähetettiin heille kysely. Neljässä päivässä vastauksia ei ollut saapunut tarpeeksi, joten viidentenä päivänä lähetettiin muistutus kyselyyn

vastaamisesta. Tämä oli hyödyllinen viesti, koska vastauksia tuli vielä muutamia lisää.

Sähköinen kysely lähetettiin kohderyhmälle 4.4.2011. Aluksi oli tarkoitus sulkea kysely jo 8.4., mutta vähäisen vastausprosentin takia vastausaikaa jatkettiin 12.4. asti muistutuksen kera. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, mikä tuli vastaajille selväksi saatekirjeessä. Kyselyn missään vaiheessa ei tullut esille vastaajien henkilöllisyyttä tai sitä, mistä yrityksestä vastaajat ovat. Näin pystyttiin varmistamaan kyselyn luottamuksellisuus.

### **5.3 Tutkimuksen tulokset ja analysointi**

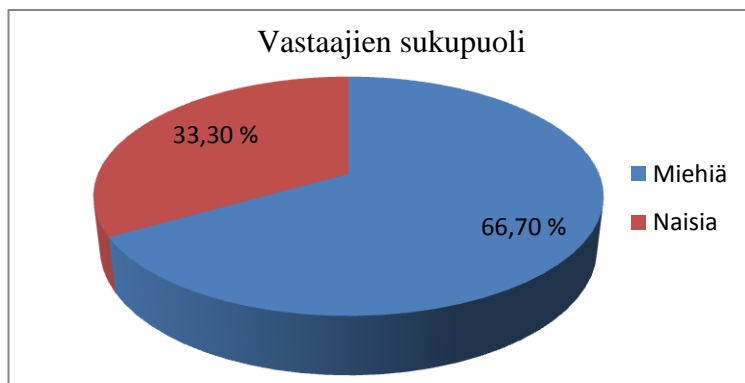
Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset. Vastausten analysoinnissa käytettiin apuna Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Tilastoiden ja taulukoiden avulla vastausten tarkastelu on helppoa ja vaivatonta.

Kysely lähetettiin siis sähköpostilla 100 esimiehelle yrityksiin, jotka harjoittavat kansainvälistä toimintaa. Vastauksia kyselyyn kertyi 24 kappaletta, eli vastausprosentiksi tuli 24 prosenttia. Vastausten määrä ei yltänyt aivan tavoitteisiin, mutta muistutuksella ja vastausajan pidentämisellä yritettiin kasvattaa vastausprosenttia.

#### **5.3.1 Taustatietojen tulokset**

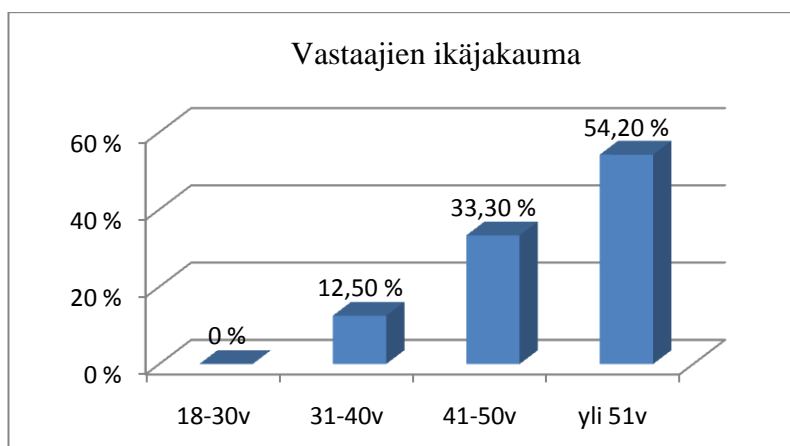
Tässä kappaleessa esitellään ja kerrotaan taustatietojen tulokset. Kysymyksissä, jotka koskivat taustatietoja, selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, kansalaisuus, koulutustausta, työskentelyaika yrityksessä, kansainvälisen henkilöstön määrä, esimiehenä työskentelyaika, mahdollinen kansainvälinen koulutustausta ja mahdollinen johtamisen opiskelu korkeakoulussa sekä jatkokoulutus.

Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajan sukupuolta (ks. kuvio 12). Kyselyyn vastanneista 33,3 prosenttia (8 kpl) oli naisia ja 66,7 prosenttia (16 kpl) miehiä. Miehiltä vastauksia tuli siis enemmän, mikä se johtunee siitä, että suurin osa kohderyhmästä oli miehiä. Tutkimuksessa on hyvä vertailla sukupuolen perusteella, nähdään eroavatko eri sukupuolten väliset mielipiteet ja näkökulmat toisistaan.



**Kuvio 12.** Vastaajien sukupuoli.

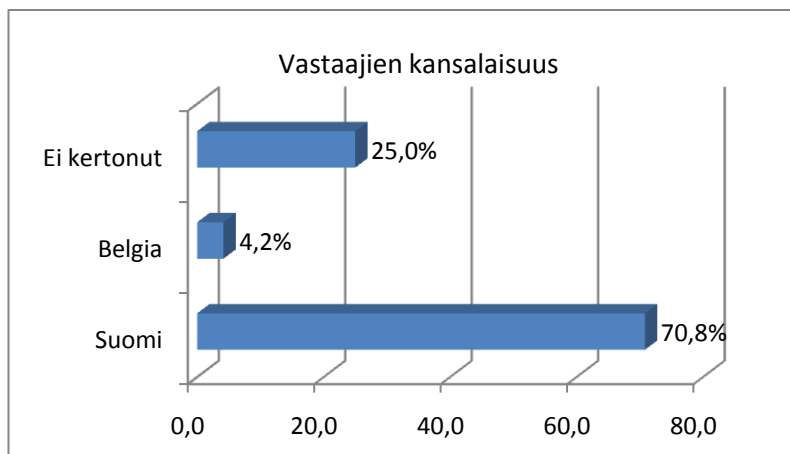
Toinen kysymys koski vastaajien ikää. Haluttiin selvittää vastaajien ikäluokkaa ja vastausten analysointia helpottamiseksi iät jaettiin neljään eri luokkaan kuvion 13 mukaisesti. Kyselyyn ei vastannut ainuttakaan 18–30-vuotiasta. 31–40-vuotiaita oli 12,5 prosenttia (3kpl), 41–40-vuotiaita oli 33,30 prosenttia (8kpl) ja yli 50-vuotiaita oli jopa 54,2 prosenttia (13kpl) vastanneista. Ikäjakaumasta päätellen yli 50-vuotiaat esimiehet olivat innokkaimpia vastaajia. Nuorempien vähäisempi vastaaminen saattaa selittyä sillä, että esimieheksi ei usein päästä heti valmistumisen jälkeen ja näin nuoria on vähemmän esimiestyössä.



**Kuvio 13.** Vastaajien ikäjakauma.

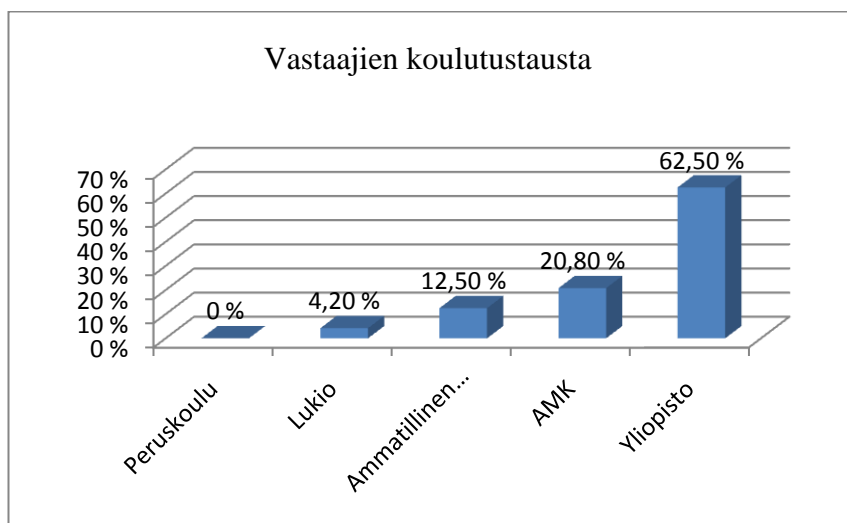
Kolmas kysymys koski kansalaisuutta. Jopa 25 prosenttia vastaajista jätti kertomatta kansalaisuutensa ja Suomen kansalaisia oli 70,8 prosenttia, joten vastausten vertailu kansalaisuuksien perusteella lienee turhaa (ks. kuvio 14). Yksi vastaajista oli Belgian kansalainen. Kohderyhmän yritykset olivat suomalaisia, joten ei ole suuri yllätys, että niiden johtajat ovat myös suomalaisia. Näissä yrityksissä henkilöstön kansainvälisyys selittyy varmasti ulkomailla sijaitsevien tytäryhtiöiden kotimaisella henkilökunnalla.





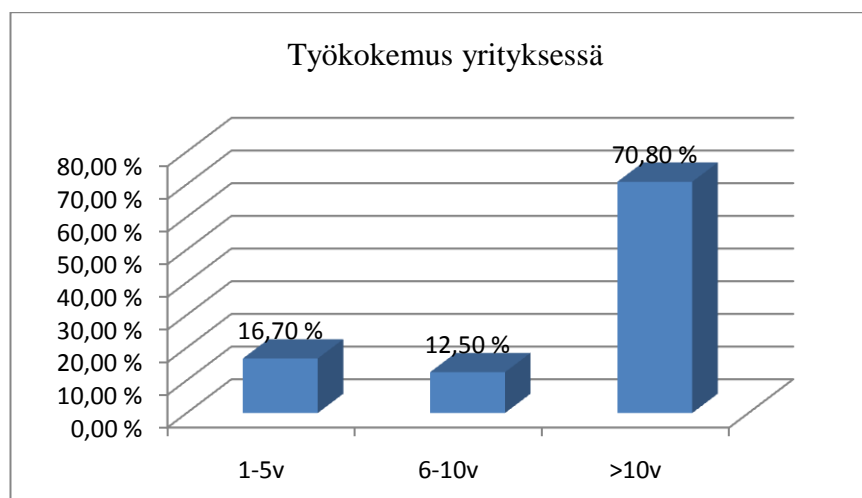
**Kuvio 14.** Vastaajien kansalaisuus.

Neljännellä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien koulutustaustaa kuvion 15 mukaisesti. Yhdenkään esimiehen koulutus ei ollut jäänyt peruskoulun tasolle, kun taas 4,2 prosenttia vastaajista oli selvittänyt tiensä esimieheksi pelkän lukion pohjalta ja 12,5 prosenttia vastaavasti ammatillisen koulutuksen pohjalta. Ammattikorkeakoulun käyneitä vastaajia oli 20,8 prosenttia ja ylivoimaisesti eniten oli yliopiston käyneitä vastaajia, eli 62,5 prosenttia.



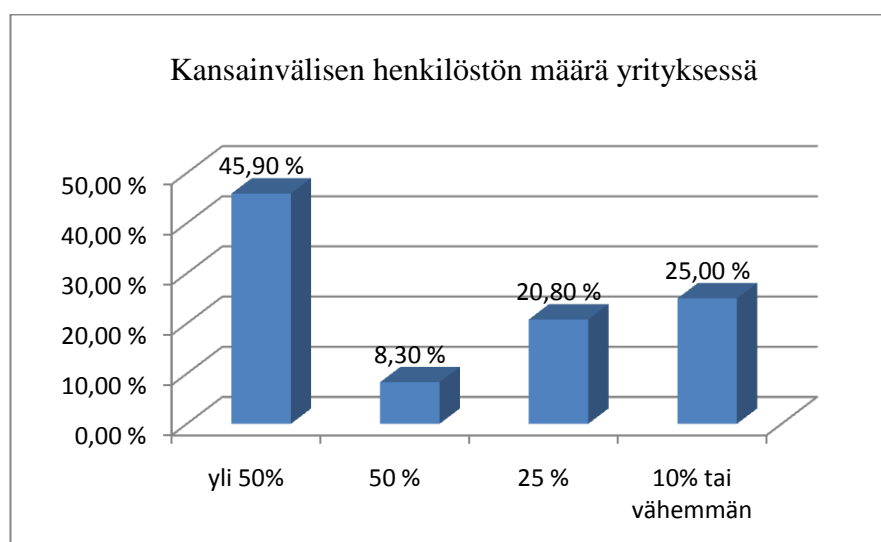
**Kuvio 15.** Vastaajien koulutustausta.

Kyselyn viidennessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien työskentelyaika yrityksessä. Selkeästi suurin osa vastaajista (70,8 %) oli työskennellyt nykyisessä työpaikassaan jo yli 10 vuotta (ks. kuvio 16). Vastaajista 16,7 prosenttia oli työskennellyt 1-5 vuotta yrityksessä ja kaikista pienin osa vastaajista eli 12,5 prosenttia oli työskennellyt yrityksessä 6-10 vuotta. Suurimman osan vastauksista muodosti siis kansainvälisessä yrityksessä pitkään toimineet henkilöt.



**Kuvio 16.** Työkokemus yrityksessä.

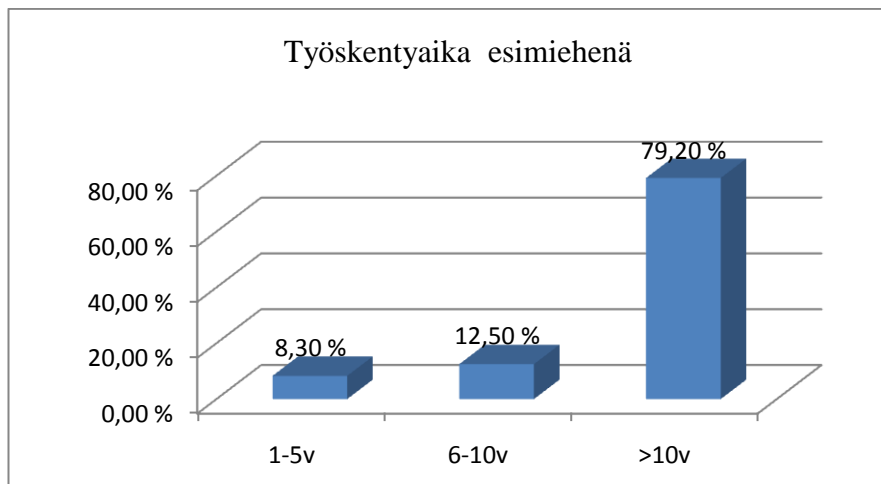
Seuraavaksi kyselytutkimuksessa haluttiin selvittää kuinka paljon vastaajien yrityksissä on kansainvälistä henkilöstöä. Vastauksissa paljastui, että kansainvälistä henkilökuntaa kohdejoukon yrityksissä oli paljon, kuten kuviosta 17 käy ilmi. Kansainvälistä henkilöstöä oli vähintään 50 prosenttia yli puolessa vastaajien yrityksistä. Noin 25 prosenttia kansainvälistä henkilökuntaa oli 20,8 prosentissa yrityksistä ja 10 prosenttia tai sitä vähemmän oli 25 prosentissa vastaajien yrityksistä. Voidaan todeta, että vastaajajoukon yritykset ovat suurimmaksi osaksi hyvin kansainvälisiä jo henkilöstönkin perusteella.



**Kuvio 17.** Kansainvälisen henkilöstön määrä yrityksessä.

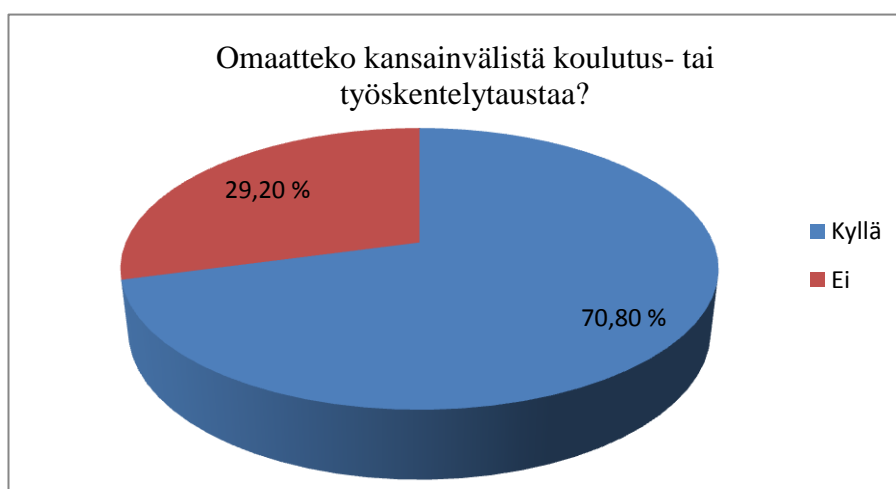
Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien työskentelyaikaa esimiehenä. Vastaukset osoittivat, että 8,3 prosenttia vastaajista oli työskennellyt

yhdestä viiteen vuotta esimiehenä ja 12,5 prosenttia kuudesta kymmeneen vuotta. Kuvion 18 mukaisesti vastaajista 79,2 prosenttia oli työskennellyt esimiehenä jo yli 10 vuotta. Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä omaa siis pitkän taustan esimiestyöskentelystä.



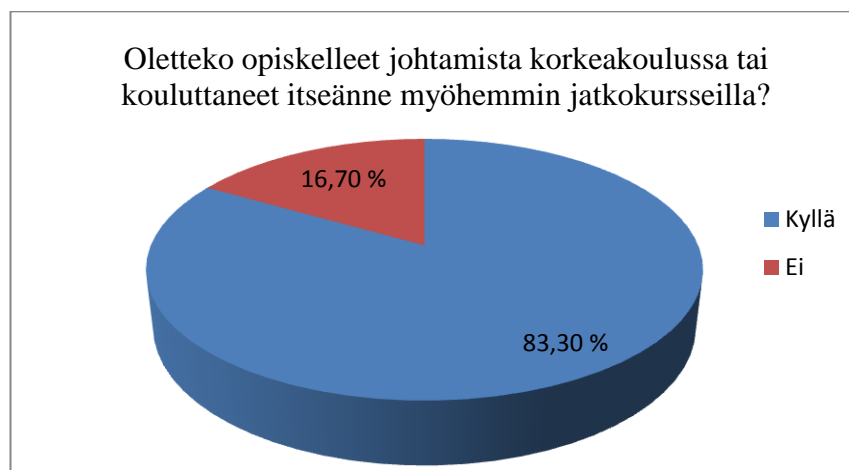
**Kuvio 18.** Työskentelyaika esimiehenä.

Kahdeksannessa kysymyksessä haluttiin selvittää kuinka monella vastaajalla on kansainvälistä koulutus- tai työskentelytaustaa. Kansainvälisen yrityksen johtajan on tärkeää omata kansainvälistä kokemusta ja tuntemusta pystyäkseen johtamaan hyvin tällaista yritystä. Vastaajista 70,8 prosenttia (17kpl) omasi joko koulutusta tai työkokemusta kansainvälisessä ympäristössä. 29,2 prosenttia (7kpl) esimiehistä ei omannut minkäänlaista kansainvälistä koulutus- tai työskentelytaustaa, kuten kuvio 19 osoittaa.



**Kuvio 19.** Omaatteko kansainvälistä koulutus- tai työskentelytaustaa?

Kyselyn yhdeksännessä kysymyksessä selvitettiin, ovatko vastaajat opiskelleet johtamista korkeakoulussa tai ovatko he mahdollisesti kouluttaneet itseään myöhemmin jatkokursseilla. On yleistä, että jatkokoulutusta hankitaan vielä työelämän aikana. Vastaajista 83,3 prosenttia vastasi kysymykseen myöntävästi ja 16,7 prosenttia vastaajista ei ole saanut korkeakoulutason koulutusta johtamiseen, eivätkä ole myöskään jatkokouluttautuneet (ks. kuvio 20).



**Kuvio 20.** Oletteko opiskelleet johtamista korkeakoulussa tai kouluttaneet itseänne myöhemmin jatkokursseilla?

### 5.3.2 Syventävien kysymysten tulokset

Tässä kappaleessa analysoidaan syventävien kysymysten vastaukset. Näissä kysymyksissä keskityttiin vastaajien omiin mielipiteisiin kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta. Kysymykset koskivat omaa johtamistyyliä, kansainvälisen yrityksen esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia sekä muita erilaisia henkilöstöjohtamisen aihealueita kansainvälisessä yrityksessä.

Kymmenes kysymys koski vastaajan omaa johtamistyyliä. Vastaajat saivat valita kahdesta vaihtoehdosta parhaiten omaa johtamistyyliä kuvaavan vaihtoehdon (ks. kuvio 21):

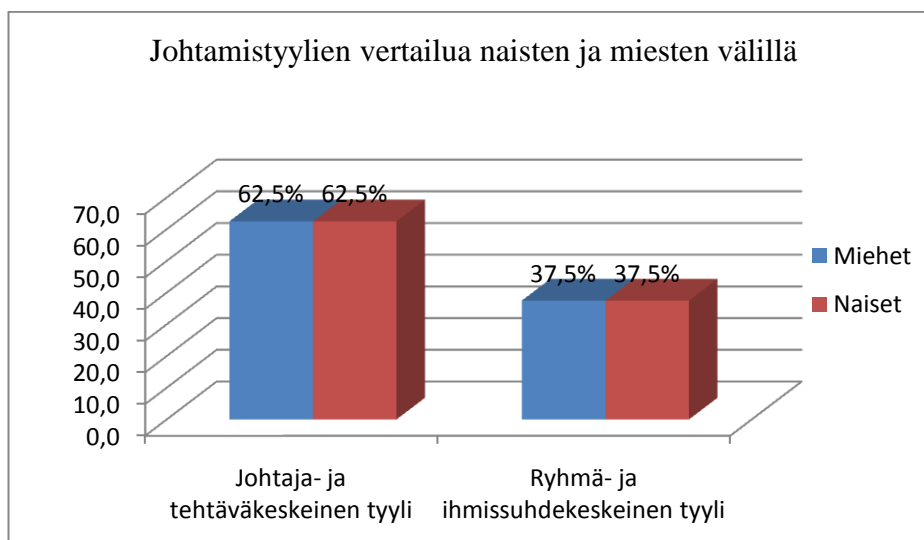
- a) Johtaja- ja tehtäväkeskeinen tyyli
- b) Ryhmä- ja ihmissuhdekeskeinen tyyli

Vastaajista 41,7 prosenttia valitsi johtaja- ja tehtäväkeskeisen tyylin kuvaamaan itseään ja 58,3 prosenttia vastaajista piti omana johtamistyylinään ryhmä- ja ihmissuhdekeskeistä tyyliä.



**Kuvio 21.** Kumpi seuraavista johtamistyyleistä kuvaa parhaiten omaa johtamistyyliäsi?

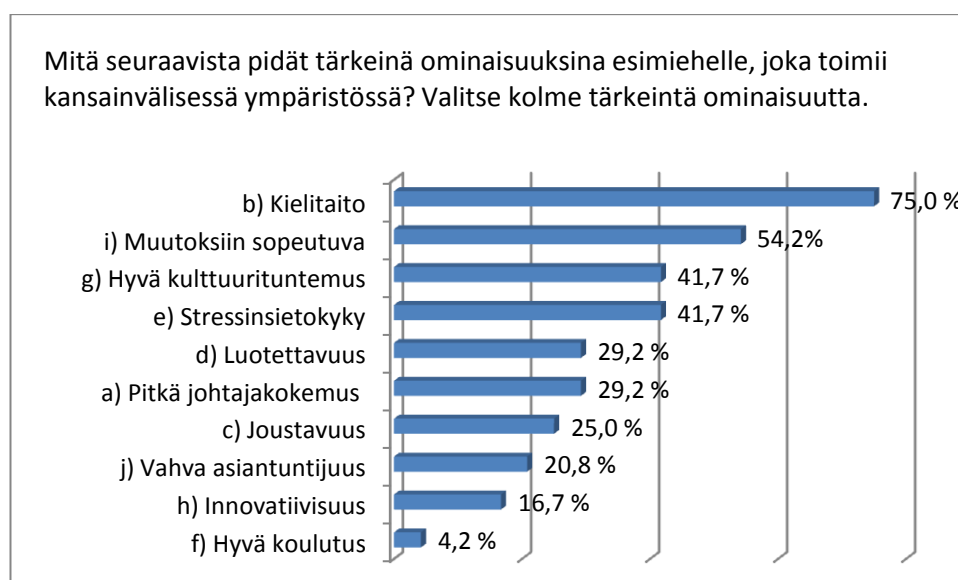
Usein ajatellaan naisten olevan enemmän ihmishuokeskeisiä johtamisessaan ja miesten taas keskittävän tehtäväkeskeiseen johtamistyyliin, mutta tämän kyselyn tulokset osoittivat, että sukupuolella ei ole aina merkitystä johtamistyylin valinnassa. Kun suhteutettiin naisten ja miesten vastausten määrät, niin kävi ilmi, että kyselyyn vastanneista sekä miehistä että naisista 62,5 prosenttia valitsi johtaja- ja tehtäväkeskeisen johtamistyylin kuvaamaan omaa johtamistyyliään ja 37,5 prosenttia ryhmä- ja ihmishuokeskeisen tyylin. Kuviossa 22 on nähtävillä suhteutettujen vastausten jakauma.



**Kuvio 22.** Johtamistyylien vertailua naisten ja miesten välillä.

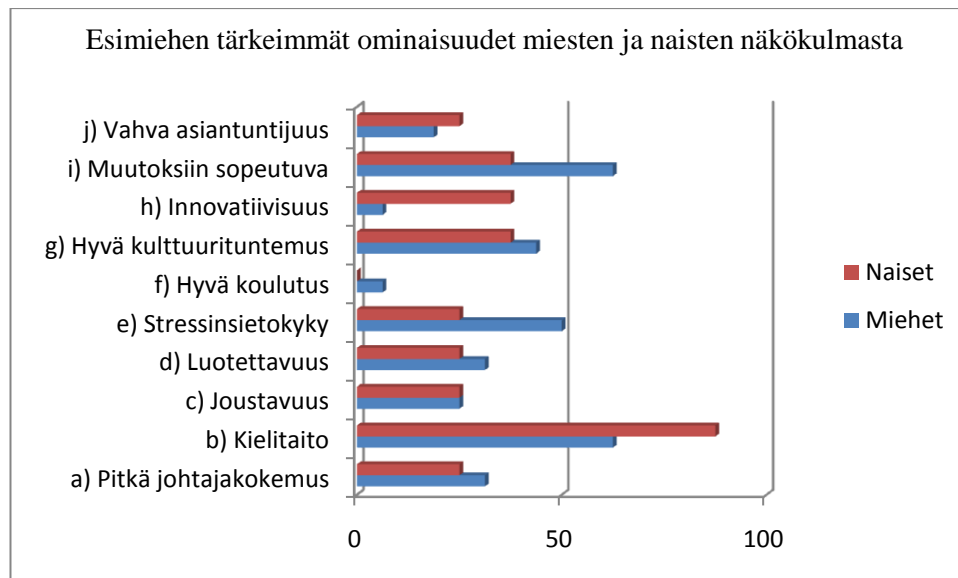
Kyselytutkimuksen ensimmäinen syventävä kysymys oli monivalintakysymys koskien kansainvälisessä ympäristössä toimivan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia. Vastaajien pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä ominaisuutta. Kielitaito osoittautui vastaajien mielestä tärkeimmäksi ominaisuudeksi 75 prosentilla. Sopeutumista muutoksiin pidettiin myös tärkeänä ominaisuutena ja 54,2 prosenttia vastaajista olikin valinnut tämän yhdeksi kolmesta tärkeimmästä ominaisuudesta.

Hyvä kulttuurituntemus ja stressinsietokyky saivat molemmat 42,7 prosenttia vastaajien ääniä, kuten kuviosta 23 on nähtävissä. Niin ikään luotettavuus ja pitkäjohtajakokemus saivat molemmat 29,2 prosenttia kannatusta tärkeimpinä ominaisuuksina. Joustavuutta tärkeänä piti 25 prosenttia vastaajista ja vahva asiantuntijuus oli yksi kolmesta tärkeimmästä ominaisuudesta 20,8 prosentin mielestä. 16,7 prosenttia vastaajista piti innovatiivisuutta tärkeänä ominaisuutena kansainvälisen yrityksen esimiehelle. Vähiten tärkeänä pidettiin hyvää koulutusta, jota vain 4,2 prosenttia vastaajista piti erityisen tärkeänä, mikä oli yllättävää, koska vastaajista yli 62 %:lla itsellään oli suoritettuna akateeminen loppututkinto. Suurimman osan mielestä kielitaito, muutoksiin sopeutuminen, hyvä kulttuurituntemus sekä stressinsietokyky ovat kansainvälisessä yrityksessä toimivan esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia.



**Kuvio 23.** Mitä seuraavista pidät tärkeinä ominaisuuksina esimiehelle, joka toimii kansainvälisessä ympäristössä? Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta.

Kuviossa 24 tarkastellaan vastaajien mielipiteitä kansainvälisessä ympäristössä toimivan esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista naisten ja miesten näkökulmasta. Kuvioista käy ilmi, että naiset arvostavat suuresti kielitaitoa, kun taas miehille tärkein ominaisuus kielitaidon ohella on muutokseen sopeutuminen. Hyvä koulutus ei ollut vastaajien mielestä erityisen tärkeä ominaisuus esimiehelle.

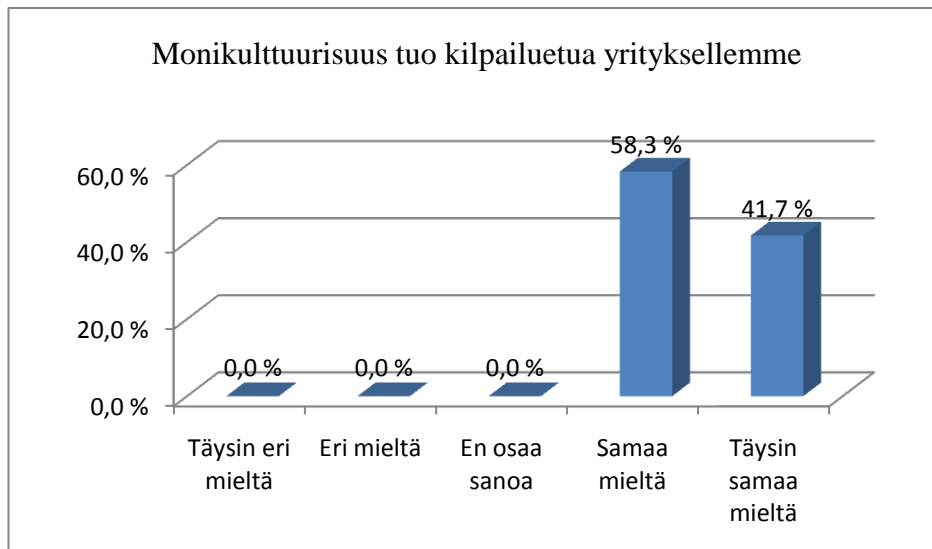


**Kuvio 24.** Esimiehen tärkeimmät ominaisuudet miesten ja naisten näkökulmasta.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, mitä mieltä he ovat seuraavista väitteistä. Mahdollisuutena oli valita viisi eri vaihtoehtoa:

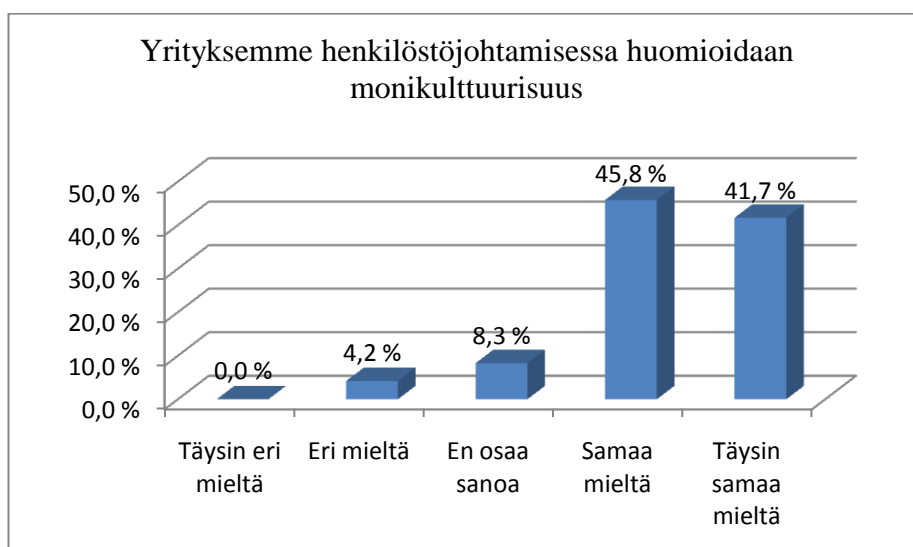
- täysin eri mieltä
- eri mieltä
- en osaa sanoa
- samaa mieltä
- täysin samaa mieltä.

Ensimmäinen väittämä oli ”Monikulttuurisuus tuo kilpailuetua yrityksellemme”. Kaikki vastaajat olivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä kuvion 25 mukaisesti. Vastaajista 58,3 prosenttia oli samaa mieltä ja 41,7 prosenttia oli täysin samaa mieltä.



**Kuvio 25.** Monikulttuurisuus tuo kilpailuetua yrityksellemme.

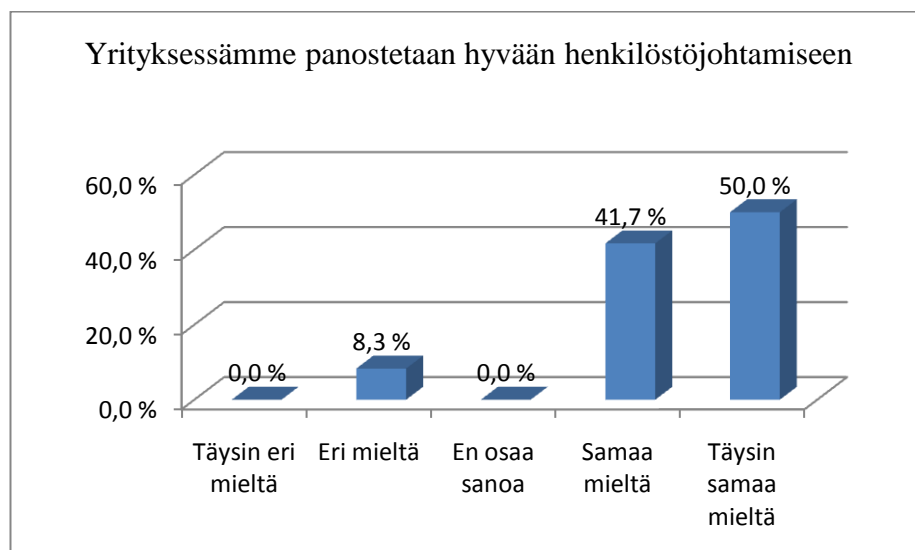
Toisessa väittämässä selvitettiin mitä mieltä vastaajat ovat siitä, että yrityksen henkilöstöjohtamisessa huomioidaan monikulttuurisuus. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä, mutta 4,2 prosenttia oli eri mieltä ja 8,3 prosenttia ei osannut vastata (ks. kuvio 26). Mikäli yrityksessä on kansainvälistä henkilökuntaa, niin henkilöstöjohtamisen onnistumiseksi on ehdottomasti huomioitava henkilöstön monikulttuurisuus. 46,8 prosenttia olikin väittämästä samaa mieltä ja 41,7 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Myöntävästi väittämään vastasi siis yhteensä 87,5 prosenttia vastaajista.



**Kuvio 26.** Yrityksemme henkilöstöjohtamisessa huomioidaan monikulttuurisuus.

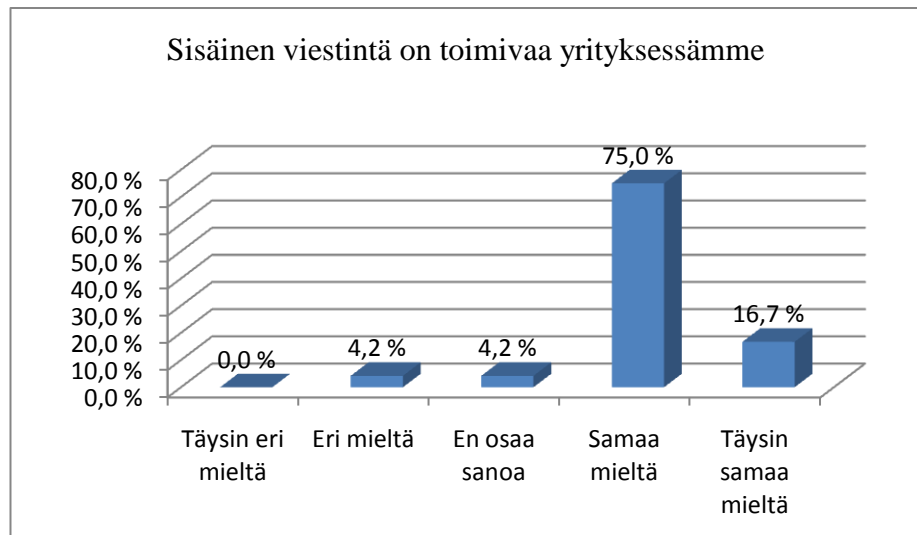


Seuraavasta väittämästä ”Yrityksessämme panostetaan hyvään henkilöstöjohtamiseen” 50 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 41,7 prosenttia samaa mieltä. Tämä kertoo siitä, että kyselyyn vastanneet esimiehet ovat pääosin hyvin tyytyväisiä yrityksensä henkilöstöjohtamiseen. Eri mieltä oli kuitenkin 8,3 prosenttia vastaajista, kuten kuviosta 27 näkyy. Yksikään vastaajista ei kuitenkaan ollut täysin eri mieltä, joten kaikkien vastaajien yrityksissä panostetaan nähtävästi jollain tasolla hyvään henkilöstöjohtamiseen.



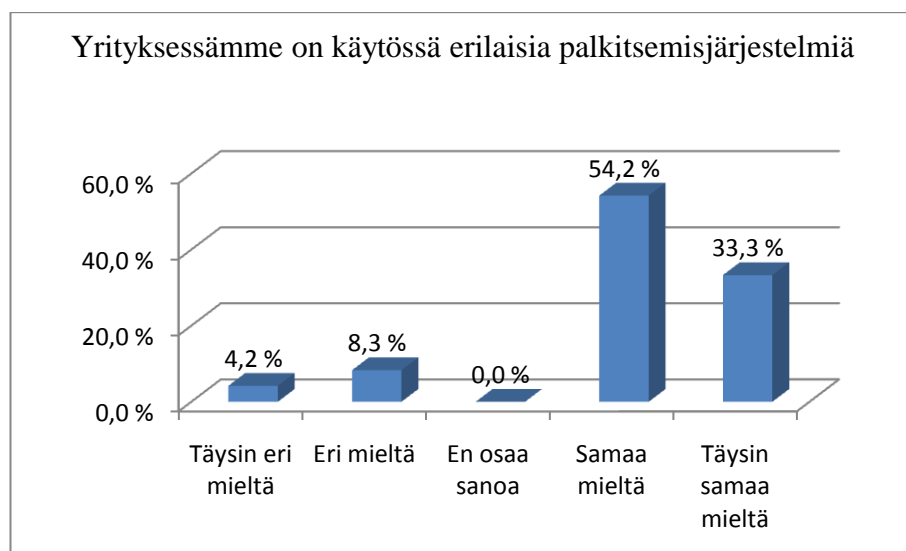
**Kuvio 27.** Yrityksessämme panostetaan hyvään henkilöstöjohtamiseen.

Neljännessä väittämässä selvitettiin kuinka tyytyväisiä vastaajat ovat sisäisen viestinnän toimintaan. 75 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että sisäinen viestintä on toimivaa ja 16,6 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Eri mieltä sisäisen viestinnän hyvästä toimivuudesta oli 4,2 prosenttia vastaajista saman verran ei osannut sanoa. Kuviosta 28 on nähtävillä vastausten jakauma. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, sisäisen viestinnän tarkoituksena on edistää muun muassa yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Eli mikäli sisäinen viestintä on toimivaa, yrityksen yhteishenki on mitä todennäköisimmin hyvä.



**Kuvio 28.** Sisäinen viestintä on toimivaa yrityksessämme.

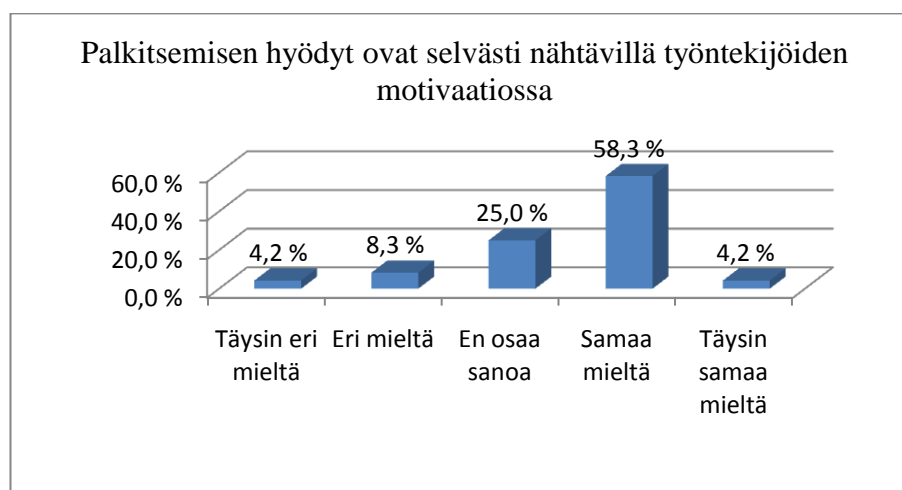
Seuraavat kaksi väittämää käsittelivät palkitsemista. Viides väittämä ”Yrityksessämme on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä” jakoi hieman mielipiteitä vastaajien keskuudessa (ks. kuvio 29). Väittämän ”Täysin eri mieltä” oli valinnut 4,2 prosenttia ja 8,3 prosenttia vastaajista oli valinnut väittämän ”Eri mieltä”. Kuitenkin ylivoimaisesti suurin osa (87,5 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.



**Kuvio 29.** Yrityksessämme on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä.

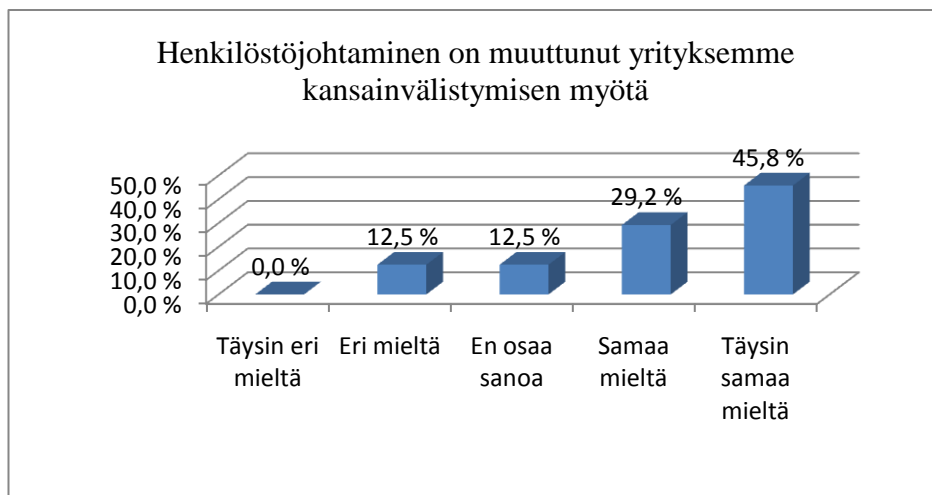
Palkitsemisella pyritään tukemaan organisaation menestystä sekä kannustamaan henkilöstöä yhä parempaan työskentelyyn. Seuraava väittämä ”Palkitsemisen

hyödyt ovat selvästi nähtävillä työntekijöiden motivaatiossa” mittasi, että kuinka toimivaa palkitseminen on vastaajien yrityksissä. Kuvio 30 näyttää vastausten jakauman. Vastaajista 25 prosenttia ei osannut vastata näkyvätkö palkitsemisen hyödyt työntekijöiden motivaatiossa. Vastaajista 4,2 prosenttia oli täysin eri mieltä palkitsemisen positiivista vaikutuksista ja 8,3 prosenttia oli eri mieltä. Mikäli palkitsemisen hyötyjä ei ole nähtävillä, niin yrityksen on hyvä miettiä uudelleen palkitsemisstrategioitaan. Vastaajista 58,3 prosenttia oli samaa mieltä palkitsemisen hyötyjen selkeästä näkyemisestä työntekijöiden motivaatiossa ja 4,2 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella voi päätellä palkitsemisjärjestelmien olevan toimivia suurimmassa osassa vastaajien yrityksistä.



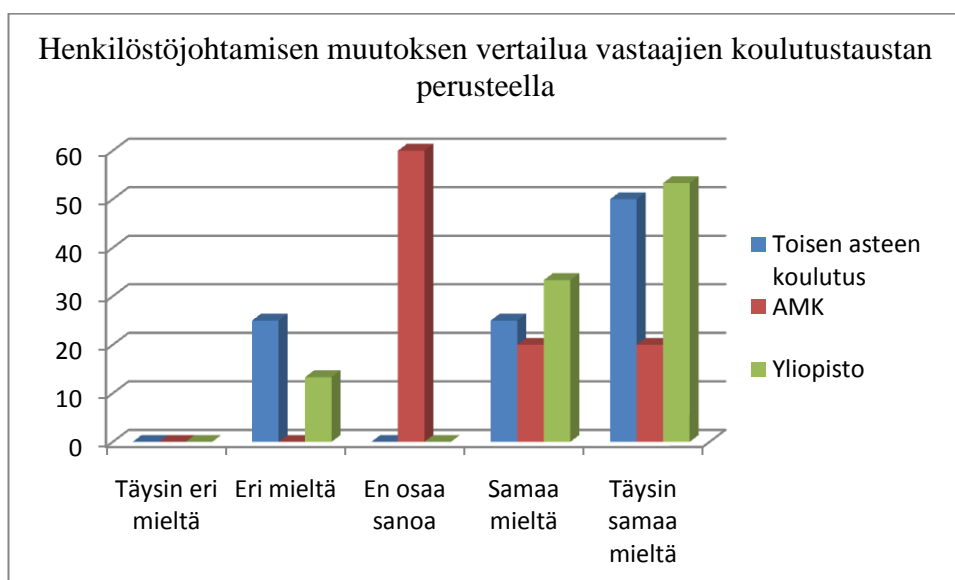
**Kuvio 30.** Palkitsemisen hyödyt ovat selvästi nähtävillä työntekijöiden motivaatiossa.

Seitsemännessä väittämässä haluttiin selvittää, onko kansainvälistyminen tuonut muutosta vastaajien yritysten henkilöstöjohtamiseen. Vastaajista 45,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että yrityksen henkilöstöjohtaminen on muuttunut kansainvälistymisen myötä ja 29,2 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä. On luonnollista, että henkilöstöjohtaminen ei voi toimia täysin samoin periaattein paikallisessa yrityksessä kuin kansainvälisessä yrityksessä. Kuvio 31 näkyy, että 12,5 prosenttia kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että kansainvälistyminen ei ole tuonut muutoksia henkilöstöjohtamiseen ja toiset 12,5 prosenttia ei osannut sanoa, onko muutosta tullut.



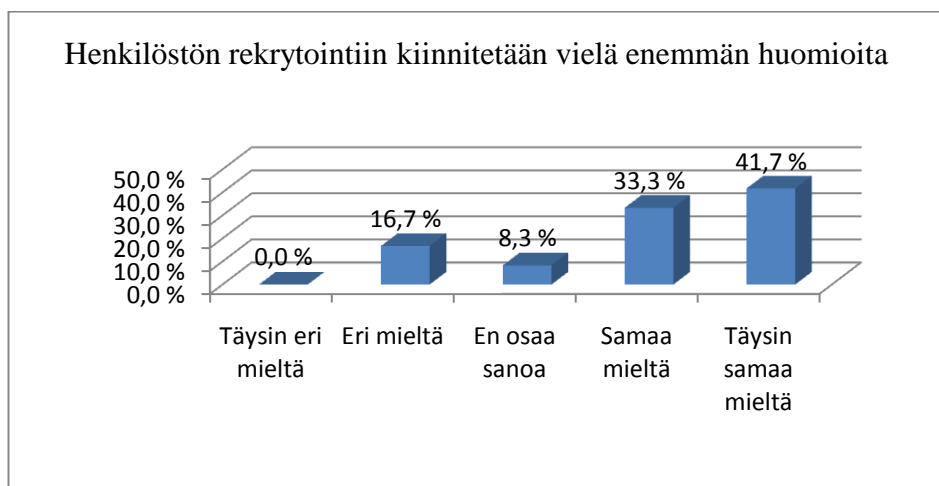
**Kuvio 31.** Henkilöstöjohtaminen on muuttunut yrityksemme kansainvälistymisen myötä.

Seuraavaksi vertaillaan henkilöstöjohtamisen muutoksia yritysten kansainvälistymisen myötä vastaajien koulutustaustan perusteella. Kuviosta 32 käy ilmi, että yliopiston käyneet vastaajat olivat vahvasti sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen on muuttunut kansainvälistymisen myötä. Toisen asteen koulutuksen saaneiden vastaajien mielipiteet jakautuivat tässä väittämässä paljon. Ammattikorkeakoulun käyneet vastaajat olivat suuremmaksi osaksi huomanneet muutoksia henkilöstöjohtamisessa tai vaihtoehtoisesti eivät osanneet sanoa.



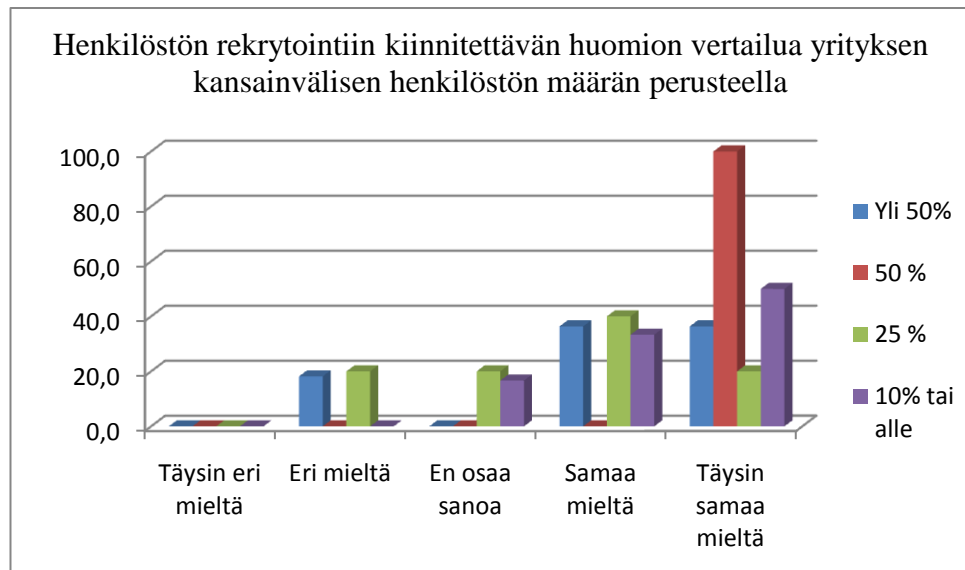
**Kuvio 32.** Henkilöstöjohtamisen muutoksen vertailua vastaajien koulutustaustan perusteella.

Seuraavassa väittämässä käsiteltiin henkilöstön rekrytointia. Väittämä ”Henkilöstön rekrytointiin kiinnitetään vielä enemmän huomiota kansainvälisillä osa-alueilla” sai vastauksiin selkeää hajontaa (ks. kuvio 33). Yksikään ei ollut täysin eri mieltä väittämästä, mutta 16,7 prosenttia vastaajista oli valinnut väittämän ”Eri mieltä”. Samaa mieltä oli 33,3 prosenttia ja täysin samaa mieltä oli 41,7 prosenttia vastaajista. 8,3 prosenttia ei osannut sanoa, kiinnitetäänkö henkilöstön rekrytointiin erityistä huomiota kansainvälisillä osa-alueilla.



**Kuvio 33.** Henkilöstön rekrytointiin kiinnitetään vielä enemmän huomiota kansainvälisillä osa-alueilla.

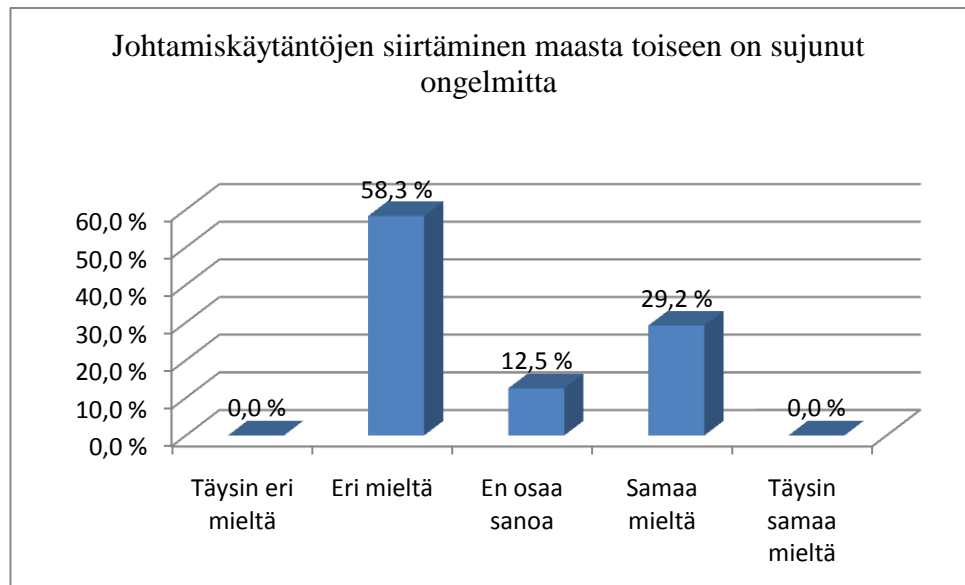
Kuviossa 34 on vertailtu vastaajien yritysten henkilöstön rekrytointiin panostamista kansainvälisillä osa-alueilla yritysten kansainvälisen henkilöstön osuuden perusteella. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että jopa yrityksissä, joissa kansainvälistä henkilöstöä on vain enintään 10 prosenttia, kiinnitetään myös enemmän huomiota henkilöstön rekrytointiin kansainvälisillä osa-alueilla. Yrityksissä, joissa kansainvälisen henkilöstön määrä on yli 50 prosenttia, voitaisiin kiinnittää rekrytointiin yhä enemmän huomiota, koska kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen eroaa kotimaisesta monen eri tekijän osalta.



**Kuvio 34.** Henkilöstön rekrytointiin kiinnitettävän huomion vertailua yrityksen kansainvälisen henkilöstön määrän perusteella.

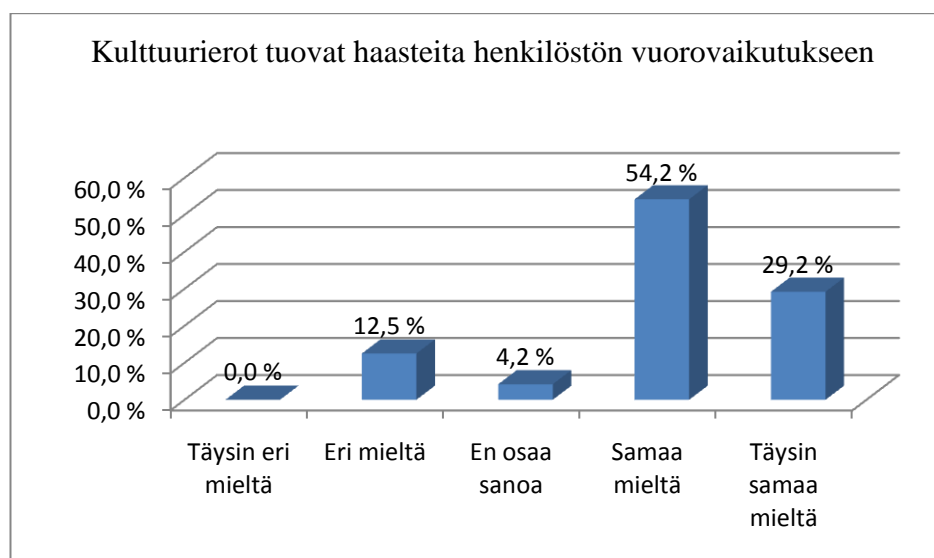
Väittämistä yhdeksäs koski johtamiskäytäntöjen siirtämistä maasta toiseen. Jopa 58,3 prosenttia vastaajista oli eri mieltä siitä, että käytäntöjen siirtäminen maasta toiseen olisi sujunut ongelmitta. ”En osaa sanoa”- väittämän oli valinnut 12,5 prosenttia vastaajista ja vain 29,2 prosenttia oli valinnut väittämän ”Samaa mieltä”.

Kuvion 35 taulukosta voidaan päätellä, että johtamiskäytäntöjen siirtämisessä on vielä paljon puutteita vastaajien yrityksissä. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, paikallista vastarintaa on odotettavissa, mikäli johtamiskäytännöt vaalivat tiukkaa yhdenmukaisuutta. Siirtojärjestelmää kehittäessä on tärkeää huomioida sellaisten henkilöiden rekrytointi, jotka hallitsevat monikulttuurisen ajattelutavan, eli edellisessä väittämässä eri mieltä olleet, voisivat panostaa enemmän henkilöstön rekrytointiin kansainvälisillä osa-alueilla.



**Kuvio 35.** Johtamiskäytäntöjen siirtäminen maasta toiseen on sujunut ongelmitta.

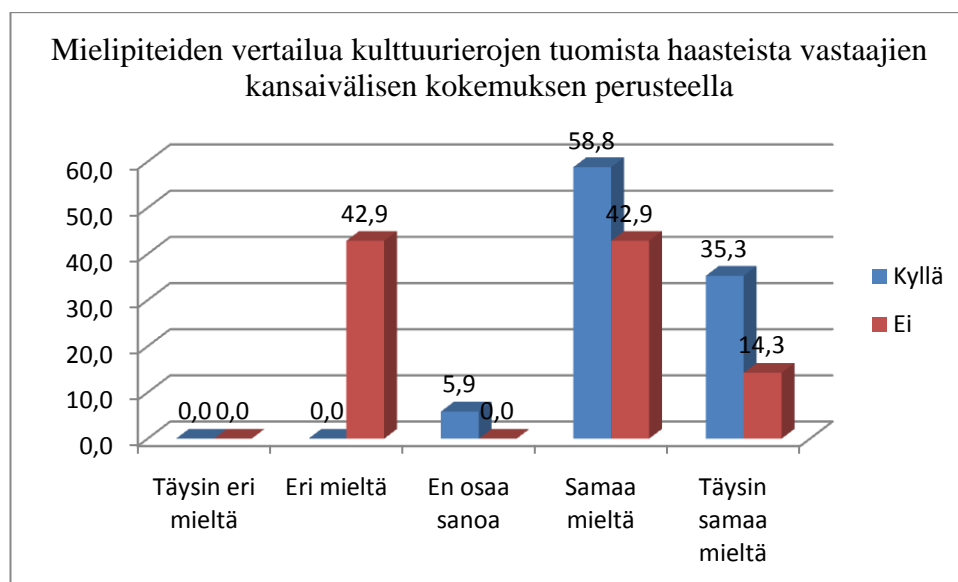
Väittämästä ”Kulttuurierot tuovat haasteita henkilöstön vuorovaikutukseen” oli samaa mieltä 54,2 prosenttia vastaajista ja 29,2 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Voidaankin päätellä, että kyselyyn vastanneet kokeneet esimiehet ovat huomanneet kulttuurierojen tuomat haasteet. Vastaajista 4,2 prosenttia valitsi väittämän ”En osaa sanoa” ja 12,5 prosenttia oli eri mieltä väittämästä (ks. kuvio 36).



**Kuvio 36.** Kulttuurierot tuovat haasteita henkilöstön vuorovaikutukseen.

Seuraavaksi vertaillaan väittämää ”Kulttuurierot tuovat haasteita henkilöstön vuorovaikutukseen” vastaajien kansainvälisen koulutus- ja työskentelytaustan

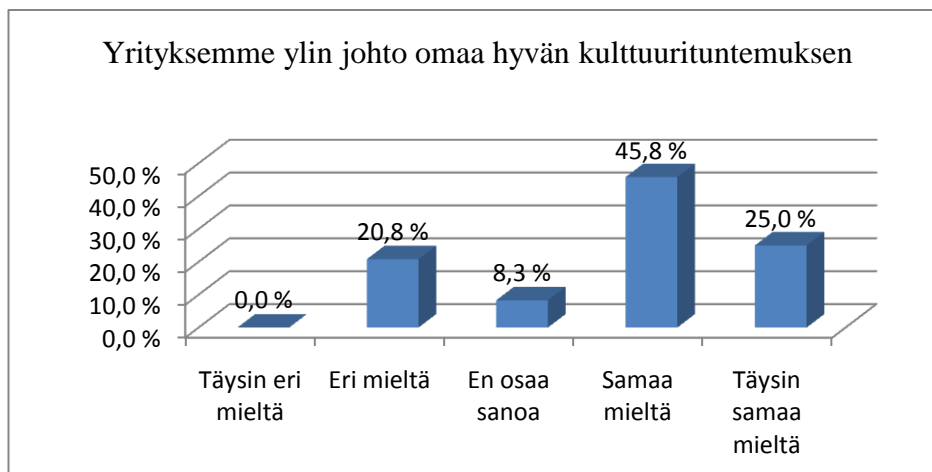
perusteella. Kuviossa 37 siniset palkit havainnollistavat sellaisten vastaajien vastauksia, jotka omaavat kansainvälistä työskentely- tai koulutustaustaa. Punaiset palkit näyttävät vastaavasti sellaisten henkilöiden vastaukset, jotka eivät omaa kansainvälistä työskentely- tai koulutustaustaa. Kansainvälistä kokemusta omaavista vastaajista jopa 94,1 prosenttia, oli väittämän kanssa samaa tai täysin samaa mieltä. Vastaajista, jotka eivät omanneet kansainvälistä koulutus- tai työskentelytaustaa, vain 57,2 prosenttia oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tuloksista voisi päätellä, että kansainvälisessä ympäristössä kokemusta kartoittaneet henkilöt ovat laittaneet paremmin merkille kulttuurierojen tuomat haasteet.



**Kuvio 37.** Mielipiteiden vertailua kulttuurierojen tuomista haasteista vastaajien kansainvälisen kokemuksen perusteella.

Viimeinen väittämä ”Yrityksemme ylin johto omaa hyvän kulttuurituntemuksen” ei saanut yhtään ”Täysin eri mieltä” valintaa, mutta eri mieltä oli kuitenkin 20,8 prosenttia vastaajista. Kuviossa 38 on nähtävillä, että 8,3 prosenttia ei osannut vastata tähän väittämään. Samaa- tai täysin samaa mieltä väittämästä oli yhteensä 70,8 prosenttia vastaajista. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta teoriaosuudessa kerrotun väittämän, ”Erialaisten kulttuurien ymmärtäminen ei ole kasvanut samassa tahdissa kansainvälistyvien yritysten kanssa”, pitävän paikkaansa. Organisaation ylimmän johdon on tärkeää tuntea kulttuurit, joiden kanssa ollaan tekemisissä, jotta johtaminen voisi olla hyvällä tasolla.





**Kuvio 38.** Yrityksemme ylin johto omaa hyvän kulttuurituntemuksen.

### 5.3.3 Avointen kysymysten vastaukset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen avointen kysymysten vastaukset. Avoimia kysymyksiä oli kaksi ja niihin sai vastata suomen, ruotsin tai englannin kielellä, kuten myös koko kyselyn kieli oli mahdollista valita näistä kolmesta kielestä. Vastausten vertailua helpottamiseksi kaikki vastaukset käännetään suomenkielelle.

Kysymykseen numero 13 ”Millaisia neuvoja antaisit kansainvälisestä urasta kiinnostuneelle esimiehelle?” vastasi yhteensä 24 vastaajasta 19, eli viisi jätti vastaamatta. Alla on yhteenvedona kansainvälisten yritysten esimiehien neuvoja ja kommentteja:

- opiskele kieliä ja lähde opiskelijavaihtoon
- ennakkoluuloton ja avoin asenne
- rehellisyys ja maalaisjärjen käyttö auttaa uralla
- sosiaaliset taidot, kommunikointi ja kulttuurituntemus äärettömän tärkeitä
- ole avoin uusille tuulille ja eri kulttuureille
- oma aktiivisuus tärkeää uran luonnissa
- ole oma itsesi ja pidä kaikki aistit avoinna
- opettele liike-elämän tavat perusteista lähtien
- ole kärsivällinen

Kysymykseen tuli paljon hyviä vastauksia ja useimmat painottivat varsinkin avoimuutta ja kielien sekä kulttuurien tuntemusta. Osa vastaajista painotti myös

kärsivällisyyttä, koska menestys harvoin tulee välittömästi. Vastaajat pitivät tärkeänä omaa aktiivisuutta kansainvälisen uran luonnissa.

#### **5.3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksissa arvioidaan luotettavuutta virheiden välttämiseksi, koska tulosten luotettavuuksissa ja pätevyyksissä esiintyy vaihtelua. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata eri keinoin. Erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja ovat esimerkiksi reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa toistettavuutta mittaustuloksissa. Se siis tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tulokset voidaan todeta reliabeleiksi, mikäli esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Tutkimuksen validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitattavan. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset on voitu asettaa siten, että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Puhutaan siis tutkimuksen pätevydestä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009: 231–232.)

##### **5.3.4.1 Tutkimuksen reliabiliteetti**

Reliabiliteetti voidaan suomentaa sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta, eli sitä, että se mittaa aina samaa asiaa. Jos mittari on täysin reliabeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä silloin kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Samoissa olosuhteissa tulisi saada samat tulokset, mikäli tutkimus uusittaisiin. Kyselytutkimuksen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. (KvantiMOTV 2008.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksen kohteena oli ainoastaan kansainvälisten yritysten esimiehiä, joten kaikilla vastaajilla oli samat lähtökohdat kyselyyn vastaamiseen. Vastausprosentiksi tässä tutkimuksessa saatiin 24 prosenttia, joka on kohtuullinen tulos sähköpostikyselystä, jossa kato on usein suuri.

Tutkimusta tehtäessä huomioitiin myös mahdollisten satunnaisvirheiden synty. Tällaisia satunnaisvirheitä voi tapahtua muun muassa tutkimuksen tuloksia analysoitaessa. E-lomakeohjelman avulla pyrittiin minimoimaan tällaiset virheet. Vastaukset tallentuvat automaattisesti ohjelmaan eikä vastauksia siten tarvinnut syöttää manuaalisesti, joten virhemarginaali pieneni huomattavasti. Kyselyssä oli paljon monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat yksiselitteisiä ja niiden tarkoitus tuli selvästi ilmi kyselylomakkeesta (ks. LIITE 1). Nämä seikat auttoivat analysointia ja edesauttoivat reliabiliteetin syntymistä tutkimuksessa.

#### **5.3.4.2 Tutkimuksen validiteetti**

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tarpeeksi kattavasti. On osattava käyttää mittaria oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla, jotta se tavoittaa kohteen. Oikea aika on myös tärkeä tekijä. Perusjoukko on siis määriteltävä tarkoin. Korkea vastausprosentti edesauttaa pätevän tutkimuksen toteutumista. (KvantiMOTV 2008.)

Tutkimukseen valittiin kansainvälisten yritysten esimiehiä, jotta saataisiin vertailukelpoisia vastauksia. Kyselyn kysymykset tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiksi ja lomaketta testattiin koehenkilöillä, jotka totesivat sen olevan selkeä. Kysely lähetettiin maanantaina kello 8.30, koska todettiin, että vastausherakkyys on silloin parhaimmillaan.

Tämä tutkimus on validi, koska kysymysten avulla saatiin vastaukset juuri niihin asioihin, joita haluttiin selvittää. Kyselylomakkeen kysymyksillä onnistuttiin mittaamaan niitä asioita, joita tutkimuksen tarkoitus tukee. Tutkimusta voidaan myös pitää pätevänä, koska kyselytutkimuksella saatiin selvitettyä sitä aihealuetta, joka oli tutkimusongelmana.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteisiin kuului selvittää, millaisia asioita hyvän esimiehen on huomioitava johtaessaan eri kulttuurista tulleita työntekijöitä. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa, mitkä ovat esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia, kun toimitaan kansainvälisessä yrityksessä. Tutkimuksesta käy myös ilmi, miten toimivaa vastaajien yritysten henkilöstöjohtaminen on ja että yrityksille koituu hyötyä jo siitä, kun esimiehet tiedostavat mahdolliset puutteet kyselyyn vastatessaan. Esimiesten mielipiteitä kysyttiin monilla henkilöstöjohtamiseen liittyvillä osa-alueilla.

Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2011 kvantitatiivisena tutkimuksena sähköistä kyselylomaketta apuna käyttäen. Kysely lähetettiin sadalle kansainvälisen yrityksen esimiehelle. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 24 kappaletta, eli kyselyn vastausprosentti oli 24,0. Vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan vastausaikaa pidentämällä sekä lähettämällä muistutus kyselyyn vastaamisesta. Tämä sai vastausprosentin kasvamaan muutamalla prosentilla, mutta aivan toivottuun tulokseen ei päästy. Vastausprosentti oli kuitenkin kohtuullinen ja vastaukset vertailukelpoisia.

Kyselyyn vastanneista ylivoimaisesti suurimmalla osalla oli kansainvälistä henkilöstöä yli puolet koko henkilöstöstä. Tämä osoitti, että tutkimukseen oli löydetty sopivia henkilöitä vastaamaan kansainvälisen yrityksen henkilöstöjohtamisesta. Suurin osa vastaajista oli myös työskennellyt esimiestehtävissä jo yli kymmenen vuotta.

Vastausten analysoinnin perusteella havaittiin suurimman osan vastaajista olevan korkeasti koulutettuja yli 50-vuotiaita miehiä. Miesten ja naisten vastaukset eivät kuitenkaan huomattavasti eronneet toisistaan edes johtamistyyliä vertailtaessa. Molemmat sukupuolet olivat myös aika yksimielisiä kansainvälisessä yrityksessä toimivan esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista, jotka tässä tutkimuksessa olivat kielitaito ja muutoksiin sopeutuminen.

Tuloksista todettiin, että kaikki vastaajat pitivät yrityksen monikulttuurisuutta kilpailuetuna eivätkä rasitteena. Voitiin havaita myös, että suurimmalla osalla vastaajien yrityksistä kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on toimivaa ja se on

huomioitu sen vaativalla tavalla, mutta kuitenkin puutteitakin voitiin todeta olevan melko runsaasti. Tutkimustulosten perusteella huomattiin varsinkin johtamiskäytäntöjen siirtämisen maasta toiseen olleen useissa yrityksissä ongelmallista. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta tämän tutkimuksen olevan tarpeellinen myös jo esimiehenä kauemmin toimineille henkilöille.

Aiemmat tutkimukset kansainvälisen yrityksen johtamisesta ovat olleet suurimmaksi osaksi työntekijän näkökulmasta toteutettuja. Halusin tehdä tutkimuksen, josta koituisi hyötyä esimiehille ja halusin kuulla heidän mielipiteitään yritystensä henkilöstöjohtamisesta. Monikulttuurisuus on edelleen haaste monille kansainvälisille yrityksille ja henkilöstöjohtamisessa on vielä parantamisen varaa.

Kyselytutkimuksessa saatiin myös vastanneiden esimiesten omia neuvoja tutkimuksen tutkimusongelmaan ”Miten kansainvälistä yritystä johdetaan menestyksekkäästi”. Monet vastaukset olivat hyviä, mutta pelkkä ”maalaisjärjellä pääsee pitkälle”-neuvo ei riitä enää tämän hetken kansainvälisten yritysten esimiehille. Usein vähätellään koulutuksen tärkeyttä ja korostetaan käytännön kokemusta, mutta varsinkin suurten ja monikulttuuristen yritysten johtaminen ilman asiantuntevaa koulutusta nimenomaisesti tehtäviin voi olla haastavaa ja miltei mahdotonta.

Teoriaosuudessa tuli ilmi, että tärkeimpiä henkilöstötoimintoja ovat muun muassa henkilöstötarpeen suunnittelu, työntekijöiden rekrytointi ja valinta sekä palkitseminen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mitä on huomioitava nykyaikaisen yrityksen henkilöstöjohtamisessa?” haettiin vastauksia myös kyselyssä. Tutkimuksesta huomattiin, että palkitseminen oli osana henkilöstöjohtamista suurimassa osassa vastaajien yrityksissä, kun taas henkilöstön rekrytointiin kansainvälisillä osa-alueilla tulisi panostaa vielä entistä enemmän.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten henkilöstöjohtamisen tulisi muuttua yrityksen kansainvälistyessä?” kiinnitettiin teoriaosuudessa paljon huomiota ja kyselyssä selvitettiin, onko vastaajien yritysten henkilöstöjohtaminen muuttunut kansainvälistymisen myötä. Suurin osa vastaajista kertoi yrityksensä

henkilöstöjohtamisen muuttuneen kansainvälistymisen myötä, mutta kuitenkin osa vastaajista oli eri mieltä. Voi tosin olla, että näiden vastaajien yritysten kansainvälistymiskehitys ei ole vielä kovin pitkällä, koska yrityksen kansainvälistymiskehityshän määrittelee kansainvälisten henkilöstöasioiden hoidon ja laajuuden.

Olen tyytyväinen tutkimuksen teoriaosuuteen, johon sain sisällytettyä kaiken tarvittavan tiedon tutkimuksen empiiristä osaa ajatellen. Teoriaosuuden tiedonhankinta oli aluksi helppoa, koska aineistoa tuntui löytyvän hyvin helposti. Tutkimuksen edetessä aineiston hankinta vaikeutui, kun tarvittiin enää tietoa vain joistain tietyistä asioista. Tähän ongelmaan sainkin vinkkejä ohjaajaltani ja opiskelijakollegoiltani tietyistä teoksista ja näin sain koottua kattavan teoriaosuuden.

Tutkimuksen empiirinen osuus onnistui hyvin alkuvaikeuksista huolimatta. Vastausprosentin kasvattaminen osoittautui haastavammaksi kuin, osasin odottaa, mutta loppujen lopuksi saatiin kohtuullisen hyvin vastauksia ja tutkimuksesta tuli luotettava. Tutkimus on ollut erittäin mielenkiintoinen toteuttaa ja aiheen valinta onnistui hyvin, koska käsitykseni henkilöstöjohtamisen mielenkiinnosta vahvistui ja haluan ehdottomasti jatkossa työskennellä sen parissa ja mahdollisesti toteuttaa uusia tutkimuksiakin alaan liittyen.

## LÄHTEET

Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskus (2009). Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Viitattu 15.1.2011] Saatavilla Internetissä: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/index.htm>

Autiovuori, Joanna (2008.) Monimuotoisuuden johtaminen. [Viitattu 16.3.2011] Saatavilla Internetissä: [http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3\\_2007/lyhyesti/Monimuotoisuuden\\_johtaminen\\_-\\_seminaari\\_tammikuussa\\_2008/index.jsp](http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/3_2007/lyhyesti/Monimuotoisuuden_johtaminen_-_seminaari_tammikuussa_2008/index.jsp)

Berger Ronald & Partner, Harald Simon, Bauer Birgitte & Kaivola Kalevi (1996). Eurooppalainen johtaja. Porvoo: WSOY.

Dowling, Peter J., Festing, Marion & Engle, Allen (2008). International Human Resource Management. Kiina: C & C Offset.

Herranen, Juha (2010). Aktantti, organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. [Viitattu 14.3.2011] Saatavilla Internetissä: <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2009). Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hofstede Geert (1993). Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: WSOY.

Internetix opinnot (2011). Kulttuurien kohtaaminen, Kulttuuripiirit. [Viitattu 14.3.2011] Saatavilla Internetissä: [http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/hi/hi6/3\\_kulttuuripiirit/02.kulttuurijakulttuuripiiri?C:D=gjmm.fqgE&m:selres=gjmm.fqgE](http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/hi/hi6/3_kulttuuripiirit/02.kulttuurijakulttuuripiiri?C:D=gjmm.fqgE&m:selres=gjmm.fqgE)

Jyväskylän yliopisto (2011). Empiirinen tutkimus. [Viitattu 5.4.2011] Saatavilla Internetissä: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Kangas, Pirkko (1995). Työn ja työryhmän johtaminen. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kansainvälinen liiketoiminta (2011). [Viitattu 28.2.2011] Saatavilla Internetissä:  
<http://www.koulutus.fi/kansainvalinen-liiketoiminta>

Kansalaisfoorumi (2010). Johtaminen ympäristössään. [Viitattu 15.3.2011]  
Saatavilla Internetissä: <http://www.kansalaisfoorumi.fi/johtaminen-ja-ohjaaminen/johtaminen-ympst.html>

Karlöf, Bengt (1995). Johtamisen käsitteet ja mallit. Espoo: Weilin & Göös.

Kauhanen, Juhani (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, Tero J. (2006). Johtamisen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Knuuti, Katariina (2008). Finpro ja kansainvälistymisen haasteet pk yritykselle.  
[Viitattu 28.2.2011] Saatavilla Internetissä:  
[http://data.vyl.fi/files/resourcesmodule/@random49253554220bb/1227175541\\_P\\_Viherosaamisen.pdf](http://data.vyl.fi/files/resourcesmodule/@random49253554220bb/1227175541_P_Viherosaamisen.pdf)

KvantiMOTV (2008.) Mittarien luotettavuus. [Viitattu 26.4.2011] Saatavilla  
Internetissä:  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html#validiteetti>

Mikander (2011). Organisaatiokulttuuri. [Viitattu 14.3.2011] Saatavilla  
Internetissä: <http://www.mikander.fi/fi/culture.php>

Peltonen, Tuomo (2008). Johtaminen ja organisointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rantamäki, Tomi (2004). Palkitsemisen armoilla – vai avulla? [Viitattu 15.1.2011]  
Saatavilla Internetissä:  
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/tt/T.Rantamaki.pdf>

Sarviaro, Marja (2007). Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. [Viitattu 12.12.2010]  
Saatavilla Internetissä: <http://www.returnticket.fi/fi/node/1448>



Saukkonen, Pasi (2011.) Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. [Viitattu 11.4.2011] Saatavilla Internetissä: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Savileppä, Anna (2005). Johda monimuotoisuutta - investoi tulevaisuuteen. [Viitattu 16.3.2011] Saatavilla Internetissä: <http://www.diversa.fi/tyokirja.pdf>

Suopanen, Ritva (2004). Katsaus organisaatiokulttuuriin. [Viitattu 14.3.2011] Saatavilla Internetissä: [http://aokk.jamk.fi/oppimisaihiot/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02\\_2.html](http://aokk.jamk.fi/oppimisaihiot/sisu/tyo/orgkult/tekstit/02_2.html)

Toikka, Tarja (2005.) New media management. [Viitattu 16.3.2011] Saatavilla Internetissä: <http://www.uiah.fi/virtu/demot/nmm/verkkoprojekti.html>

Vanhala Sinikka, Laukkanen Mauri & Koskinen Antero (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta (2007). Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österman, Riku (2009). Globalisaatio, Osa II – Monikansalliset yritykset. [Viitattu 28.2.2011] Saatavilla Internetissä: <http://rikuosterman.puheenvuoro.uusisuomi.fi/9752-globalisaatio-osa-ii-%E2%80%93-monikansalliset-yritykset>

Dear Manager of an International Company,

I am a final year student in International Business at Vaasa University of Applied Sciences. This survey is part of my final thesis, and its aim is to determine what kind of aspects a manager has to take into consideration when managing employees who come from different cultural backgrounds.

All the respondents will have an opportunity to view on results and my whole final thesis after it is finished on:

<http://publications.theseus.fi/browse?type=author>.

Your participation is important. Answering to the survey will take only a few minutes.

I will handle all the answers confidentially and I would be happy to hear feedback about the contents of the survey as well.

Survey in english: <https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/1463/lomake.html>

Kysely suomeksi: <https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/1463/lomake.html?rinnakkaislomake=Kysely>

Förfrågan på svenska:

<https://e-lomake.puv.fi/elomake/lomakkeet/1463/lomake.html?rinnakkaislomake=Forfragan>

For more information:

Ulla Mäkinen  
e0800360@puv.fi  
050-344 9629

Kysely suomeksi:

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

2. Ikä

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- yli 51

3. Kansalaisuus \_\_\_\_\_

4. Koulutus

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammatillinen koulutus
- Korkeakoulu
- Yliopisto

5. Työkokemus yrityksessä

- < 1v
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- > 10 v

6. Kuinka suuri osa yrityksenne henkilöstöstä on kansainvälistä

- yli 50%
- 50%
- 25%
- 10% tai alle

7. Työskentelyaika esimiehenä

- < 1v
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- >10v

8. Omaatkeko kansainvälistä koulutus tai työskentelytaustaa

- Kyllä  
 Ei

9. Oletteko opiskellut johtamista korkeakoulussa tai kouluttaneet itseänne myöhemmin jatkokursseilla?

- Kyllä  
 Ei

10. Kumpi seuraavista johtamistyyleistä kuvaa parhaiten omaa johtamistyyliäsi?

- a) Johtaja- ja tehtäväkeskeinen tyyli  
 b) Ryhmä- ja ihmissuhdekeskeinen tyyli

11. Mitä seuraavista pidät tärkeinä ominaisuuksina esimiehelle, joka toimii kansainvälisessä ympäristössä? Valitse kolme tärkeintä ominaisuutta.

- a) Pitkä johtajakokemus  
 b) Kielitaito  
 c) Joustavuus  
 d) Luotettavuus  
 e) Stressinsietokyky  
 f) Hyvä koulutus  
 g) Hyvä kulttuurituntemus  
 h) Innovatiivisuus  
 i) Muutoksiin sopeutuva  
 j) Vahva asiantuntijuus

12. Mitä mieltä olet seuraavista väitteistä? Valitse jokaiselta riviltä näkemystäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

- |                       |                         |
|-----------------------|-------------------------|
| 1 = Täysin eri mieltä | 4 = Samaa mieltä        |
| 2 =Eri mieltä         | 5 = Täysin samaa mieltä |
| 3 = En osaa sanoa     |                         |

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Monikulttuurisuus tuo kilpailuetua yrityksellemme                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Yrityksemme henkilöstöjohtamisessa huomioidaan monikulttuurisuus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Yrityksessämme panostetaan hyvään                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

henkilöstöjohtamiseen

- d) Sisäinen viestintä on toimivaa yrityksessämme 1 2 3 4 5
- e) Yrityksessämme on käytössä erilaisia palkitsemisjärjestelmiä 1 2 3 4 5
- f) Palkitsemisen hyödyt ovat selvästi nähtävillä työntekijöiden motivaatiossa 1 2 3 4 5
- g) Henkilöstöjohtaminen on muuttunut yrityksemme kansainvälistymisen myötä 1 2 3 4 5
- h) Henkilöstön rekrytointiin kiinnitetään vielä enemmän huomiota kansainvälisillä osa-alueilla 1 2 3 4 5
- i) Johtamiskäytäntöjen siirtäminen maasta toiseen on sujunut ongelmitta 1 2 3 4 5
- j) Kulttuurierot tuovat haasteita henkilöstön vuorovaikutukseen 1 2 3 4 5
- k) Yrityksemme ylin johto omaa hyvän kulttuurituntemuksen 1 2 3 4 5

13. Millaisia neuvoja antaisit kansainvälisestä urasta kiinnostuneelle esimiehelle?

---

---

14. Kerro kolmella adjektiivilla millainen on hyvä kansainvälisen yrityksen henkilöstöjohtaja.

---

Kiitos vastauksista!

## Survey in English:

## 1. Gender

- Male
- Woman

## 2. Age

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- over 51

## 3. Nationality \_\_\_\_\_

## 4. Education

- Elementary school
- High school
- Vocational school
- Higher education institution
- University

## 5. Working experience in company

- <1 year
- 1-5 years
- 6-10 years
- >10 years

## 6. What percentage of your company's personnel is international?

- over 50%
- 50%
- 25%
- 10% or less

## 7. Period of time as an manager

- <1 year
- 1-5 years
- 6-10 years
- >10 years

8. Do you have any international working or educational background?

- Yes  
 No

9. Have you studied leadership in university or have you taken leadership courses later?

- Yes  
 No

10. Which of the following leader styles describes best your leading style?

- a) Leader- and mission oriented style  
 b) Group- and human relation oriented style

11. Which of the following characteristics you consider as important qualities for a manager who operates in an international environment? Choose three most important qualities.

- a) Long experience in leadership  
 b) Good language skills  
 c) Flexibility  
 d) Loyalty  
 e) Good stress handling skill  
 f) Good education  
 g) Good knowledge about cultures  
 h) Innovative  
 i) Adaptive  
 j) Strong expertise

12. What do you think about the following claims? Please choose from each line an option that best describes your own view.

- 1 = I completely disagree                      4 = I agree  
 2 = I disagree                                      5 = I totally agree  
 3 = I can't say

a) Multiculturalism gives competitive advantage                      1    2    3    4    5  
 for a company

b) We take multiculturalism into account                                      1    2    3    4    5  
 in our company's human recourse management

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| c) In our company we invest in good human recourse management                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Internal communication is working in our company  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) We have different kinds of awarding systems in our company                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) The advantages of awarding can be seen in employees motivation                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) Human recourse management has changed with internationalization                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) We pay extra attention when recruiting personnel in international sector                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) Transfer of leadership practices from one country to another has proceeded with no problems | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j) Cultural differences bring challenges to the interaction of personnel                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k) Senior management in our company possesses strong cultural knowledge                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. What kind of advice would you give to a manager who is interested in an international career?

---

---

14. Please describe with three adjectives that what kind of a HR manager is a good manager in international company.

---

Thank you for your answers!



Förfrågan på svenska:

1. Kön

- Man
- Kvinna

2. Ålder

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- över 51

3. Nationalitet\_\_\_\_\_

4. Utbildning

- Grundskola
- Gymnasium
- Yrkesskola
- Högskola
- Universitet

5. Arbetserfarenhet i företaget

- < 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- > 10 år

6. Hur stor del av företagets personal är internationell?

- över 50%
- 50%
- 25%
- 10% eller under

7. Hur länge har ni jobbat som chef?

- < 1 år
- 1-5 år
- 6-10 år
- >10 år

8. Har ni erfarenhet av internationell utbildning eller arbetserfarenhet?

- Ja  
 Nej

9. Har ni studerat ledarskap i högskolan eller har ni utbildad er fort senare

- Ja  
 Nej

10. Vilka av följande ledarstil beskriver bäst ert eget sätt att leda?

- a) Ledare- och uppgiftsorienterade stil  
 b) Grupp- och människaorienterade stil

11. Vilka av de följande egenskap ser ni viktigt för en chef som verkar i internationellt miljö? Välja tre viktigaste egenskap.

- a) Lång erfarenhet som chef  
 b) Språkkunskap  
 c) Flexibilitet  
 d) Trovärdighet  
 e) Stress tolerans  
 f) Bra utbildning  
 g) Bra kulturkänedom  
 h) Innovativitet  
 i) Adaptivt  
 j) Stark sakkänedom

12. Vad är er åsikt av följande teorem? Välj från varenda rad det alternativ som bäst motsvarar er åsikt.

- 1 = Stark av annan åsikt                      4 = Lite av samma åsikt  
 2 = Lite av annan åsikt                      5 = Stark av samma åsikt  
 3 = Kan ej säga

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| a) Mångkulturalism ger konkurrensfördel till företaget                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) I vårt företags personalförvaltning tar vi i beaktande mångkulturalism | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Vi satsar på bra personalförvaltning i vårt företag                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) Intern kommunikation fungerar bra i vårt företag                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Vi har olika belöningsystem i vårt företag                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

f) Fördelen med belöningen ses tydligt i motivation hos arbetarna	1	2	3	4	5
g) Personalförvaltning har ändrats med internationalisering	1	2	3	4	5
h) Ännu mer uppmärksamhet är behövd vid rekryteringen av personal i internationell sektor	1	2	3	4	5
i) Överförning av lednings bruk från ett land till ett annat har gått utan problemet	1	2	3	4	5
j) Kulturskillnader medbringrar utmaningar i personalens interaktion	1	2	3	4	5
k) Vårt företags högst ledarskap ägar en bra kulturkännedom	1	2	3	4	5

13. Hurdana råd skulle ni ge till en chef som planerar en internationell karriär?

---

---

14. Berätta med tre adjektiven hurdan är en bra personaldirektör i internationellt företag.

---

Tack för ditt svar!