

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN LAITOS**

Emilia Vahvelainen

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KANSAINVÄLINEN INTEGROINTI:  
SUOMALAISEN YRITYKSEN TYTÄRYRITYKSET ITÄ-EUROOPASSA**

Johtamisen  
pro gradu -tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan  
koulutusohjelma

**VAASA 2009**

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>TIIVISTELMÄ</b>	5
<b>1. JOHDANTO</b>	6
1.1. Johdatus aihealueeseen	6
1.2. Tutkimuksen tavoitteet	9
1.3. Tutkimuksen rajoitukset	10
1.4. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet	11
1.5. Tutkimuksen rakenne	13
<b>2. KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	15
2.1. Henkilöstökäytännöt kansainvälisessä yrityksessä	19
2.1.1. Henkilöstöhankinta	19
2.1.2. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus	21
2.1.3. Suorituksen johtaminen	22
2.1.4. Palkitseminen	25
<b>3. HENKILÖSTÖJOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN INTEGROIMINEN TYTÄRYRITYKSEEN</b>	29
3.1. Painotus lokaaleihin käytäntöihin	30
3.2. Painotus globaalisti standardoituihin käytäntöihin	35
3.3. HR-käytäntöjen integraatiomekanismit	37
3.4. Henkilöstökäytäntöjen siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä	39
<b>4. ITÄ-EUROOPPA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA</b>	43
4.1. Itä-Eurooppa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta	44
4.1.1. Henkilöstöjohtaminen Itä-Euroopassa	44
4.1.2. Henkilöstöjohtamisen erityishaasteet Itä-Euroopassa	47
4.1.3. Henkilöstöjohtamisen roolin strategisuus Itä-Euroopassa	50
4.2. Emoyrityksen ja tytäryrityksen HR-käytäntöjen integrointi Itä-Euroopassa	52
4.3. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta osasta	54
4.4. Tutkimuksen viitekehyksen muodostaminen	57
<b>5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	60
5.1. Tutkimusmenetelmän valinta	60
5.2. Aineiston luotettavuus	66
5.3. Toimeksiantajayrityksen esittely	68

<b>6. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	70
6.1. Suomen emoyritys	70
6.1.1. Henkilöstökäytännöt emoyrityksessä	70
6.1.2. Emoyrityksen ja tytäryritysten väliset suhteet tällä hetkellä	72
6.1.3. Emoyrityksen näkökulma käytäntöjen yhtenäistämiseen	73
6.2. Viron tytäryritys	79
6.2.1. Henkilöstökäytännöt Virossa	79
6.2.2. Virolaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen	84
6.3. Latvian tytäryritys	86
6.3.1. Henkilöstökäytännöt Latviassa	86
6.3.2. Latvialaisten näkökulmia toimintojen yhtenäistämiseen	92
6.4. Liettuan tytäryritys	93
6.4.1. Henkilöstökäytännöt Liettuassa	93
6.4.2. Liettualaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen	96
6.5. Romanian tytäryritys	96
6.5.1. Henkilöstökäytännöt Romaniassa	96
6.5.2. Romaniaalaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhdistämiseen	101
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	104
7.1. Erot HR-käytännöissä eri maiden välillä	104
7.2. Suhtautuminen HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen emoyrityksessä ja eri tytäryrityksissä	108
7.3. Johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle	114
<b>8 LÄHTEET</b>	123

## **LIITTEET**

LIITE 1. Yhteenveto maittäisista eroista henkilöstökäytännöissä	130
LIITE 2. Haastattelut	131

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Yhteenveto kansainvälisesti yhtenäisten sekä lokaalien henkilöstökäytäntöjen hyödyistä ja haitoista	120
KUVIO 2. Yhteenveto kansainvälisesti yhtenäisten sekä lokaalien henkilöstökäytäntöjen hyödyistä ja haitoista Itä-Euroopan kontekstissa	121

---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Emilia Vahvelainen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstövoimavarojen johtamisen kansainvälinen integrointi: suomalaisyritysten tytäryritykset Itä-Euroopassa
<b>Ohjaaja:</b>	Vesa Suutari
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Johtaminen
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma
<b>Aloitusvuosi:</b>	2004
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2009

**Sivumäärä: 133**

---

**TIIVISTELMÄ:**

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on ennen kaikkea taata, että yritys toisaalta hyödyntää mahdollisimman paljon henkilöstönsä erilaisuutta, mutta toisaalta kuitenkin takaa tietyn määrän yhdenmukaisuutta. Tämän seurauksena yritys joutuu jatkuvasti tasapainoilemaan globaalien ja lokaalien paineiden välillä ja pohtimaan, millaisia henkilöstökäytäntöjä sen on tarpeenmukaista tai edes mahdollista järjestää yhtenäisesti ja milloin puolestaan tarvitaan paikallista sopeuttamista. Erityisen haasteellisia nämä päätökset ovat kansainvälistyttäessä Itä-Euroopan markkinoille, joissa henkilöstöjohdon perinteet ja kulttuuri poikkeavat oleellisesti länsimaisesta henkilöstöjohtamisesta.

Tässä tutkimuksessa syvennyttään kansainvälisen henkilöstöjohtamisen integrointiin ja lokalisointiin sekä niihin vaikuttaviin tekijöihin ja ristiriitaisiin paineisiin. Tutkimus keskittyy erityisesti Itä-Euroopan kontekstiin sekä siihen liittyviin erityisiin henkilöstöjohdollisiin kysymyksiin. Itä-Euroopan henkilöstöjohtamiseen perehtyminen on erityisen mielenkiintoista ja tärkeää toisaalta alueen erilaisuuden takia ja toisaalta sen vuoksi, että Itä-Euroopan maat ovat suuren markkinapotentiaalinsa ja halvan työvoimansa takia houkutteleva kohde länsimaisille suorille investoinneille. Tutkimuksen aihetta lähestytään case-tutkimuksen avulla ja aineistona käytetään suomalaisen Baltian maihin sekä Romaniaan kansainvälistyneen toimeksiantajayrityksen eri maiden henkilöstölle tehtyjä haastatteluja.

Tutkimuksessa todetaan, että samanlaiset strategiset tekijät näyttäisivät kannustavan yrityksiä hyödyntämään yhtenäisempiä HR-käytäntöjä niin Itä-Euroopan markkinoilla kuin kansainvälisillä markkinoilla yleensä. Kuitenkin lähtökohdat yhtenäisten HR-käytäntöjen toteuttamiselle ovat hyvin erilaiset. Etenkin henkilöstöjohtamisen matala prioriteetti, verrattain vähäiset henkilöstöjohdolliset kyvykkyudet sekä erot Itä-Euroopan maiden institutionaalisissa ympäristössä vaikeuttavat käytäntöjen siirtämistä.

---

**TÄRKEIMMÄT KÄSITTEET:** Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen, lokaalit HR-käytännöt, standardoidut HR-käytännöt, Itä-Eurooppa

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Johdatus aihealueeseen

Tutkimuksen aihe on: ”Henkilöstövoimavarojen johtamisen kansainvälinen integrointi: suomalaisten yritysten tytäryritykset Itä-Euroopassa”. Tutkielma tulee käsittelemään kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kenttää ja erityisesti henkilöstöjohtamisen roolia suomalaisten kasvuyritysten kansainvälistymisprosessin tukemisessa. On selvää, että tällainen rooli löytyy, ja sen vaikutus on jatkuvasti merkittävämpi useiden yritysten tunnustaessa henkilöstön kaikista tärkeimmäksi yksittäiseksi voimavaraksi ja kilpailuedun lähteeksi. Kuitenkin -huolimatta kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tunnustetusta tärkeydestä - ymmärrys kansainvälisissä konteksteissa toimivista henkilöstökäytännöistä on yhä puutteellista. (Harris & Brewster 1999: 1.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta kansainvälistyvän yrityksen on ennen kaikkea pystyttävä johtamaan henkilöstöään siten, että yritys toisaalta hyödyntää mahdollisimman paljon kansainvälisen henkilöstön monimuotoisuutta, mutta toisaalta turvaa tietyn määrän yhtenäisyyttä (Smale 2007: 11). Eräs kansainvälisen henkilöstöjohtaminen keskeisiä haasteita onkin tarve tasapainoilla globaalien ja lokaalien paineiden välillä. Näiden paineiden seurauksena yritys joutuu pohtimaan, missä määrin sen on tarkoituksen mukaista integroida henkilöstöjohtamisen käytäntöjään ja millaisia hyötyjä yhtenäistämiseen liittyy. Schuler, Tarique ja Jackson (2004: 6) painottavat, että päätös henkilöstöjohtamisen yhtenäistämistä tai lokaalista toimintatavasta ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan oikean tasapainon löytämiseksi yrityksen tulee jatkuvasti arvioida mitä käytäntöjä sen on mahdollista tehdä globaalisti ja mitkä käytännöt vaativat lokaalia sopeuttamista.

Integraatiohankkeiden taustalla on usein näkemys, että yrityksen käytännöt ovat arvokkaita resursseja sekä kompetensseja, joita halutaan hyödyntää kaikkialla yrityksessä (Szulanski 1996: 28). Yritys toteuttaa integratiivista kansainvälistä henkilöstöjohtamista viemällä parhaita käytäntöjä kaikkialle yritykseen ja luomalla yhteisiä HR-käytäntöjä, jotka edesauttavat yhtenäisyyttä ja luovat tiettyjä mittakaavaetuja, kun esimerkiksi päällekkäiset työt vähenevät. Integratiivisen henkilöstöjohtamisen taustalla ovat pyrkimykset saavuttaa yhdenmukaisuutta, kontrollia

ja ennustettavuutta sekä luoda yhteiset periaatteet ja tavoitteet, jotka ohjaavat maantieteellisesti erillisten yksiköiden toimintaa. (Dowling, Festing & Engle 2008: 217.) Lisäksi käytäntöjen yhtenäistäminen edesauttaa kansainvälistyvää yritystä rakentamaan yhteistä, koko organisaation kattavaa organisaatiokulttuuria (Björkman & Lervik 2007: 320).

Toisaalta integratiiviseen henkilöstöjohtamiseen liittyy lukuisia haasteita, sillä useat yhdessä ympäristössä toimivat käytännöt eivät välttämättä ole toimivia toisenlaisessa ympäristössä. Tytäryritysten täytyy toteuttaa sellaisia HR-käytäntöjä, jotka ovat yhteensopivia niiden ympäristöjen kanssa, joissa tytäryritykset operoivat. Tehokas kansainvälinen henkilöstöjohtaminen vaatii riittävää herkkyyttä ja sopeutumista kohdemaan vaihteleviin vaatimuksiin ja tapoihin liittyen esimerkiksi rekrytointiin, palkitsemiseen, henkilöstön kehitykseen sekä paikallisiin kulttuurillisiin ja institutionaalisiin perinteisiin. Mikäli emoyrityksen ja tytäryritysten henkilöstökäytäntöihin liittyvät kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät ovat ristiriidassa, yritys voi kohdata monenlaisia vaikeuksia. Nämä ongelmat voivat liittyä muun muassa työntekijöiden hankkimiseen ja säilyttämiseen, organisaatiokäyttäytymiseen, työskentelyn tehottomuuteen sekä henkilöstön välisiin konflikteihin.

Päätökset kansainvälisen henkilöstöjohtamisen keskeisistä kysymyksistä ja valinta siitä, suuntautuuko yritys enemmän integroituun vai lokaaliin lähestymistapaan ovat hyvin monimutkaisia. Nämä kysymykset ovat kuitenkin hyvin kriittisessä roolissa yrityksen kansainvälistymisprosessissa. Henkilöstökysymysten kriittisyyttä kuvaa muun muassa se, että ihmissuhde- ja työkuultuuriasioiden laiminlyöminen on yleisin syy yritysten epäonnistuneille kansainvälistymishankkeille (Rinne 2004: 9). Erityisen kriittisessä roolissa henkilöstöressurssit ovat kansainvälistyttäessä muutostilassa oleviin Itä-Euroopan maihin (Ervasti 2001: 7). Tässä tutkielmassa syvennytään yritysten kansainvälisiin HR-käytäntöihin – etenkin henkilöstön hankintaan, kehittämiseen, palkitsemiseen sekä suorituksen johtamiseen – sekä niiden standardointiin ja lokalisointiin. Tavoitteena on selvittää millaisia etuja ja haasteita HR-käytäntöjen standardointiin ja lokalisointiin liittyy toimittaessa itä-eurooppalaisessa toimintaympäristössä.

Tutkimus syventyy henkilöstöjohtamisen haasteisiin erityisesti yritysostojen kautta tapahtuvassa kansainvälistymisessä, joka muihin muotoihin verrattuna johtaa yleensä tiukempaan yhteistyöhön aiemmin erillisten osapuolten välillä. Organisatoristen ja johtamiseen liittyvien kysymysten näkökulmasta kansainvälinen yritysosto onkin hyvin

mielenkiintoinen ilmiö, johon liittyy huomattava määrä erilaisten henkilöstökäytäntöjen siirtämistä ja niihin liittyviä haasteita, jotka ovat erityisen hyvin nähtävillä Itä-Eurooppaan tehtävien yritysostojen yhteydessä. (Villinger 1996: 391.)

Tutkielma kuvaa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen roolia yritysostoin tapahtuvan kansainvälistymisprosessin tukena ja mahdollistajana erilaisten teorioiden ja empiiristen tutkimusten valossa. Erityisen huomion kohteena on pohtia niitä mahdollisuuksia ja haasteita, jotka liittyvät toisaalta henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen siirtämiseen ulkomaisiin tytäryrityksiin sekä toisaalta käytäntöjen paikalliseen sopeuttamiseen. On huomattava, että tutkielma lähestyy ongelmaa nimenomaan emoyrityksen näkökulmasta kuitenkin tiedostaen ja huomioiden, että tytäryritys ei ole pelkkä passiivinen kohde. Emoyrityksen näkökulmasta katsottuna esimerkiksi päätös henkilöstöjohtamisen integroinnista voi heijastaa enemmän organisaation pyrkimystä saavuttaa korkeampaa globaalia yhdenmukaisuutta, kuin yksittäisten tytäryritysten kontekstien suotuisuutta.

Aiempi aihetta käsittelevä kirjallisuus on pitkälti keskittynyt yksittäisiin yritysostoihin ja fuusioihin (Vaara 2000: 1). Lisäksi nämä tutkimukset ovat usein käsitelleet henkilöstökysymyksiä muutosprosesseissa ja tutkineet muun muassa työntekijöiden reaktioita yritysostoihin ja fuusioihin, kulttuurien vaikutusta sekä muutosvastarintaa. Tällaisia kirjoja ovat muun muassa Buono & Bowditchin (1989) teos ”The Human Side of Mergers and Acquisitions – Managing Collisions Between People, Cultures and Organisations”, Cartwright & Cooperin (1992) kirja ”Mergers & Acquisitions: Human Factor” sekä Lohrumin (1996) teos ”Post Acquisition Integration: Towards an Understanding of Employee Reactions. Lisäksi alueen kirjallisuudesta suuri osa on normatiivisia, neuvoja ja menestymisreseptejä esitteleviä kirjoja (Vaara 2000: 1, Antila 2006: 21). Kuitenkin kirjallisuus ja tietämys siitä, miten HR-yksikkö kehittää ja implementoi integraatiota edistäviä henkilöstökäytäntöjä ja -prosesseja on vähäistä (Björkman & Söderberg 2004: 219).

Itä-Eurooppa on tutkimuksen tarkastelun kohteena, sillä tutkimuksen toimeksiantaja yritys on kuluneen viiden vuoden aikana yritysostoin kansainvälistynyt Itä-Euroopan maihin. Itä-Eurooppa on lisäksi hyvin mielenkiintoinen markkina-alue erilaisuutensa ja valtavan potentiaalinsa takia. Useat suomalaiset yritykset näkevät Itä-Euroopan houkuttelevana kohteena suorille investoinneille alueen nopean talouskasvun takia. Tulevaisuudessa talouskasvun odotetaan vain kasvavan. Esimerkiksi Etna odottaa Itä-Euroopan maiden tulotason nousevan vuoteen 2050 mennessä nykyisestä 37 prosentista 87 prosenttiin, kun vertailukohteena on EU:n 15 vaurainta maata (Kauppalehti 2007).

On kuitenkin huomattava, että kansainvälinen taloudellinen taantuma on tämän ennusteen jälkeen vaikuttanut rajusti Itä-Euroopan maihin.

Vaikka kansainvälistymistä käsittelevä kirjallisuus keskittyy vahvasti emoyritysten tasolle, tapahtuu kansainvälinen kilpailu kuitenkin pitkälti tytäryritysten tasolla. Itä-Euroopasta ostetuilta tytäryrityksiltä puuttuu kuitenkin usein liikkeenjohdollinen kokemus, joten vaatimukset tehokkuuden parantamiselle ovat erityisen suuret tässä kontekstissa. (Uhlenbruck 2004: 109.) Suomessa henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat pitkälti lähtöisin anglosaksisesta perinteestä ja muistuttavat läheisesti muiden Pohjoismaiden ja Länsi-Euroopan käytäntöjä. Itä-Eurooppa on sen sijaan historiansa ja kulttuurinsa takia hyvin erilainen markkina-alue. Mentäessä tällaisille huomattavasti kotimarkkinoista poikkeaville markkinoille prosessit ja käytännöt ovat luonnollisesti samoja (rekrytointi, palkitseminen jne.), mutta niiden toteutus ja tehokkuus voivat vaihdella hyvin radikaalisti. (Viitala 2007: 287.) Itä-Eurooppa koetaan mielenkiintoiseksi kohdealueeksi myös siksi, että valtaosa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kirjallisuudesta ja muusta aineistosta on kirjoitettu nimenomaan länsimaisesta näkökulmasta eikä varmasti täysin päde entisissä kommunistisissa Itä-Euroopan maissa, joten useiden meillä itsestään selvyysinä pidettyjen käytäntöjen siirtäminen sellaisenaan itäeurooppalaisiin tytäryrityksiin voi kohdata rajuakin vastustusta.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kansainvälisen henkilöstöjohtamisen maittaisia eroja ja integraatiomahdollisuuksia yritysostoin tapahtuvassa kansainvälistymisessä, jolloin avainasemassa on uuden yrityksen ja emoyrityksen toimintamallien, osaamisen ja työkuultuurin integrointi yrityksen tarpeelliseksi näkemässä määrin. Tarkoituksena on selvittää erityisesti Itä-Euroopan markkinoille suuntautuvaan kansainvälistymiseen liittyviä HR-kysymyksiä.

Tutkimuksen tavoitteet ovat:

1. Ensimmäisenä osatavoitteena on tutkia eroja HR-toiminnoissa toimeksiantajan Itä -Euroopassa sijaitsevien tytäryritysten ja Suomessa sijaitsevan emoyrityksen välillä sekä tehdä yhteenveto keskeisistä eroavaisuuksista ajatellen mahdollisia integraatiohankkeita.

2. Toisena osatavoitteena on edelleen selvittää millaisia henkilöstökäytäntöihin liittyviä yhtenäistämismahdollisuuksia toimeksiantajayrityksellä olisi tulevaisuudessa ja kuinka emoyritys sekä tytäryritykset näihin suhtautuisivat.

### 1.3. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus keskittyy pohtimaan kansainvälistymiseen liittyviä strategisen henkilöstöjohtamisen kysymyksiä. Erityisen mielenkiinnon kohteena ovat henkilöstökäytäntöjen integrointiin ja toisaalta lokalisointiin liittyvät mahdolliset edut ja haasteet. Henkilöstökäytännöt rajataan tässä tutkimuksessa koskemaan henkilöstön hankintaa, kehittämistä, suorituksen johtamista sekä palkitsemista. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan henkilöstöammattilaisten toteuttamaan henkilöstöjohtamiseen ja tutkimuksen ulkopuolelle jätetään yrityksen muiden johtajien sekä esimiesten toteuttama johtaminen. Lisäksi tutkimuksen ulkopuolelle jätetään työelämän suhteiden hoitaminen, joka liittyy työntekijäpuolen ja työnantajapuolen välisten pelisääntöjen kehittämiseen. Työelämän suhteiden jättäminen tarkastelun ulkopuolelle johtuu siitä, että yrityksellä ei niihin liittyen ole varsinaisesti mahdollisuutta valita mieleisiä toimintamenetelmiä eri maista. On kuitenkin huomioitava, että työelämän suhteet liittyvät kiinteästi henkilöstöjohtamiseen ja vaikuttavat voimakkaasti yrityksen toimintaan.

Tutkimus tutkii kansainvälistä henkilöstöjohtamista ja HR-käytäntöjen siirtämistä kooltaan keskisuurten yritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa käsitellään lisäksi nimenomaan yritysostoin kansainvälistyneitä yrityksiä kuitenkin tiedostaen, että myös muilla tavoin kansainvälistyneet yritykset kohtaavat samanlaisia kysymyksiä HR-käytäntöjensä integraation ja lokalisointiin liittyen. Tutkimus syventyy HR-käytäntöjen integrointiin ja lokalisointiin liittyviin kysymyksiin nimenomaan Itä-

Euroopan kontekstissa. Erityisen mielenkiinnon kohteina ovat Viro, Latvia, Liettua sekä Romania. Tutkimus kuitenkin hyödyntää myös muita Itä-Euroopan maita käsittelevää kirjallisuutta, sekä käsittelee Itä-Eurooppaa jossakin määrin homogeenisenä alueena HR-kysymysten osalta.

Tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy tarkastelemaan vain yhden yrityksen HR-toimintoja, joten on selvää, ettei yleispäteviä johtopäätöksiä ole mahdollista tehdä. Tutkimuksen tavoitteena onkin enemmän ymmäryksen lisääminen HR-käytäntöjen siirtämisestä Itä-Euroopan kontekstissa.

#### 1.4. Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strateginen kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. Lisäksi strategiseen kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen liittyvät, eri lähestymistapoja kuvaavat käsitteet, ovat tutkimuksessa tärkeässä asemassa.

#### **Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen tutkii sitä tapaa, jolla kansainväliset organisaatiot johtavat henkilöstöresurssejaan erilaisissa kansallisissa konteksteissa. Kansainvälinen ulottuvuus lisää henkilöstön johtamisen kompleksisuutta verrattuna puhtaasti kansalliseen henkilöstöjohtamiseen (Harris, Brewster & Sparrow 2004: 6).

Taylor, Beechler ja Napier (1996: 960) puolestaan määrittelevät kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen niiden toimenpiteiden, toimintojen ja prosessien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joiden avulla kansainvälinen yritys muodostaa, kehittää ja vaalii henkilöstövoimavarojaan.

Tässä tutkimuksessa kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnoiksi katsotaan kuuluvaksi henkilöstöhankinta, henkilöstön kehittäminen, suorituksen johtaminen sekä palkitseminen.

## **Strateginen kansainvälinen henkilöstöjohtaminen**

Strategisella kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan sellaisia henkilöstöresurssien johtamisen kysymyksiä, toimintoja ja käytäntöjä, jotka osaltaan ovat seurausta kansainvälisen yrityksen strategisista toiminnoista ja tavoitteista, ja jotka osaltaan myös vaikuttavat yrityksen kansainvälisiin toimintoihin ja tavoitteisiin (Schuler, Dowling & De Cieri 1993 :720).

Strateginen kansainvälinen henkilöstöjohtaminen linkittyy koko yrityksen kansainvälistymisstrategiaan ja siihen, miten henkilöstöresursseja voidaan johtaa erilaisissa kansallisissa ympäristöissä (Harris & Brewster 1999: 2). Pelkistetysti kansainvälisen henkilöstöjohtamisen strateginen valinta sijoittuu jatkumolle, jonka ääripäinä ovat henkilöstöjohtamiskäytäntöjen lokalisointi ja kansainvälinen integraatio. On kuitenkin huomattava, että käytännössä suuri osa yrityksistä käyttää sekä lokaaleja että integroituja käytäntöjä eri intensiteetillä eri maissa. Tästä huolimatta alueen tutkijoilla on tapana ottaa yksipuolinen kanta ja suosia joko integraatiota tai lokalisointia parempana vaihtoehtona (Tempel & Walgenbach 2007: 1).

### **Lokaalit HR-käytännöt**

Lokaaleilla HR-käytännöillä tarkoitetaan käytäntöjä, jotka myötäilevät paikallista kulttuuria ja mahdollistavat henkilöstökäytäntöjen järjestämisen paikalliseen ympäristöön sopivaksi. Muun muassa kulttuurierot, lainsäädäntö ja paikalliset perinteet voivat edellyttää lokaalien käytäntöjen soveltamista (Ervasti 2001: 31). HR-käytäntöjen lokalisoinnin taustalla on ajatus, että tietyssä ympäristössä toimiviksi todetut käytännöt eivät välttämättä ole toimivia muunlaisissa ympäristöissä (Dowling, Festing & Engle 2008: 218).

### **Standardoidut HR-käytännöt**

Standardoidut HR-käytännöt tarkoittavat koko yrityksen kattavia henkilöstökäytäntöjä. Standardoitujen käytäntöjen käyttämiseen vaikuttavat esimerkiksi liiketoiminnan globalisaatio tai suuremman kontrollin tavoittelu. Standardoitujen HR-käytäntöjen soveltaminen ei välttämättä tarkoita käytäntöjen viemistä emoyrityksestä tytäryritykseen, vaan se voi myös tarkoittaa uusien, yhteisten ja globaalien käytäntöjen luomista (Tayeb 1998: 333). HR-käytäntöjen standardoinnin tavoitteena on saavuttaa koko organisaation kattava käytäntöjen yhdenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi

tarkoituksena on luoda yhdenmukaisuutta maantieteellisesti ja kulttuurisesti hajanaisten yksiköiden välille koskien tiettyjä perustavoitteita ja periaatteita. (Dowling ym. 2008: 216)

### **Integraatio**

Integraatio on mahdollista määrittellä useista eri näkökulmista, kuten esimerkiksi monimuotoisuuden näkökulmasta ja systeeminäkökulmasta. Monimuotoisuuden näkökulma lisää pelkän integraatioprosessin kuvaamiseen myös ajatuksen, että pelkkä eri kokonaisuuksien yhdistäminen ei riitä integraation määrittelyksi, vaan sen tulee tapahtua tasa-arvoisella sekä harmonisella tavalla (Smale 2007: 18). Systeeminäkökulman mukaan integraatio käsittää sekä suoran, muodollisen ja kontrolliin perustuvan tason että vapaamman, koordinointiin perustuvan tason (Smale 2007: 19; Kim, Park & Prescott 2003: 328). Smale (2007: 19) huomauttaa, ettei integraatiota tule ymmärtää synonyymina täydellisen standardoinnin kanssa, vaan integrointiin voi liittyä paikallista sopeutumista siinä määrin, ettei se kuitenkaan vaaranna globaalin koordinoinnin hyötyjä.

Integraatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa laajasti kaikkia niitä käytäntöjä, prosesseja ja menettelytapoja, joiden avulla emoyritys pyrkii yhdenmukaistamaan tytäryrityksiensä HR-käytäntöjä. Myöskään tässä tutkimuksessa integraatio ei viittaa täydelliseen standardointiin.

#### 1.5. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu seitsemään varsinaiseen kappaleeseen. Ensimmäisessä kappaleessa lukija johdatetaan aihealueeseen esittelemällä tutkimusalue pääpiirteittäin, tutkimuksen keskeiset tavoitteet, tutkimuksen osatavoitteet, rajoitukset sekä keskeiset käsitteet. Toisessa kappaleessa luodaan katsaus henkilöstöjohtamisen ja etenkin kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kenttään, henkilöstökäytäntöihin, henkilöstöjohtamisen keskeisiin teorioihin, henkilöstöjohtamisen tutkimuksen ajalliseen kehitykseen sekä niihin vaikutuksiin, joita etenkin yritysostoin tapahtuvalla kansainvälistymisellä on henkilöstöjohtamiseen. Kolmannessa kappaleessa keskitytään henkilöstökäytäntöjen integrointiin emo- ja tytäryritysten välillä lähestymällä aihetta sekä globaalin

integraation että lokaalien toimintamallien näkökulmista. Lisäksi kappaleessa luodaan katsaus eri integraatiokäytäntöihin vaikuttaviin tekijöihin sekä etenkin tietämyksen siirtämiseen henkilöstökäytäntöjen integraation näkökulmasta. Neljännessä kappaleessa syvennyttään Itä-Eurooppaan liiketoiminta-alueena sekä yleisellä tasolla että varsinkin paikalliseen henkilöstöjohtamiseen keskittyen. Kappaleen lopulla käsitellään erityisesti henkilöstökäytäntöjen viemistä ja integraatiota itä-eurooppalaisiin tytäryrityksiin.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen metodologia. Luvussa käsitellään laadullisen tapaustutkimuksen ominaispiirteitä, hyötyjä ja haittoja sekä perustellaan, miksi tutkimusotteeksi on valittu nimenomaan laadullinen tapaustutkimus. Metodologian yhteydessä esitellään myös toimeksiantajayritys. Kuudennen luvun alussa esitellään suomalaisen emoyrityksen henkilöstökäytäntöjen pääpiirteitä sekä emoyrityksen ja tytäryrityksen välisiä suhteita. Sen jälkeen edelleen selvitetään emoyrityksen ajatuksia, näkemyksiä ja tavoitteita liittyen henkilöstökäytäntöjen siirtämiseen tytäryrityksiin sekä siirtämiseen liittyviin hyötyihin ja haittoihin. Luvun loppupuoli keskittyy toisaalta kuvailemaan eri tytäryritysten keskeisimpiä henkilöstökäytäntöjä (rekrytointia, koulutusta ja kehitystä, suorituksen johtamista sekä palkitsemista) sekä toisaalta selvittämään tytäryritysten johdon ja työntekijöiden ajatuksia henkilöstökäytäntöjen mahdollisesta yhtenäistämisestä. Kappaleessa seitsemän tehdään yhteenveto eri maiden välisistä keskeisistä eroista sekä esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan mahdollisten lisätutkimusten vaihtoehtoja.

## 2. KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yritystoiminnan ulottuminen maan rajojen ulkopuolelle vaikuttaa oleellisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tutkimukseen ja kirjallisuuteen onkin kehittynyt omaksi kokonaisuudekseen kansainvälinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen eroaa kotimaisesta henkilöstöjohtamisesta muun muassa käytäntöjen määrän, käytäntöjen heterogeenisyyden, ulkoisten vaikutteiden sekä riskien määrän suhteen. Toiminnan muuttuessa kansainväliseksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään tulee mukaan uusia ulottuvuuksia, jotka täytyy ottaa huomioon. Esimerkiksi yrityksen tehdessä kansainvälisen yritysoston ostokohteen työntekijät ja kohdemaan toimintaympäristö luovat henkilöstöjohtamiseen uusia ulottuvuuksia. (Salmi 2006: 16.) Tehokas kansainvälinen johtaminen edellyttää ymmärrystä ja sopeutumista lukuisiin kohdemaiden vaatimuksiin ja tapoihin liittyen muun muassa rekrytointiin, palkitsemiseen sekä kulttuurillisiin ja institutionaalisiin perinteisiin. (Dowling ym. 2008: 216.)

Strateginen painotus on jo kauan ollut läsnä henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ja alueen tutkimus on jaettavissa kahteen eri lähestymistapaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen tutkii ensinnäkin makrotason strategisia kysymyksiä ja HRM-funktion sijaintia organisatorisissa rakenteissa. Esimerkkinä tästä voidaan pitää keskustelua siitä kuuluko henkilöstöjohtolla olla paikka hallituksessa. Toinen lähestymistapa liittyy enemmän niihin muodollisiin panoksiin, joita henkilöstöjohtaminen voi organisaatiolle tarjota, kuten parempiin rekrytointikäytäntöihin tai palkitsemisen ja suorituksen parempaan linkittämiseen. (Beardwell, Holden & Clayton 2004: 5-6.)

Kirjallisuus lähestyy kansainvälistä henkilöstöjohtamista kahdesta päänäkökulmasta. Toinen lähestymistapa pyrkii ennen kaikkea kuvailemaan ja erittelemään kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjä sekä selvittämään miten henkilöstöasioita hoidetaan kansainvälisissä yritys ympäristöissä. Taustalla on ajatus, että on mahdollista löytää universaali, kaikkialle soveltuva kansainvälisen henkilöstöjohtamisen malli. Toinen näkökulma on kriittisempi ja keskittyy erilaisten toimintamallien soveltuvuuteen eri ympäristöissä. Tämä tarkastelukulma ottaa huomioon mahdollisuuden, että joissakin maissa toimivat käytännöt eivät välttämättä ole siirrettävissä toiseen ympäristöön.

(Zupan & Kase 2005: 884; Evans, Pucik & Barsoux 2002: 57.) Näiden kahden perusnäkökulman välissä on ajatus siitä, että vaikka ei olisikaan löydettävissä yhtä ainoa parasta tapaa johtaa ihmisiä, on kuitenkin olemassa tietyt yhteiset korkean suorituksen henkilöstökäytännöt. Tällaisista universaaleista parhaista käytännöistä on lukuisia määritelmiä, mutta yleisiä ovat muun muassa hyvin selektiivinen uusien työntekijöiden rekrytointi ja keskittyminen tiimityöskentelyyn sekä urakehitykseen. Kulttuuria painottavat tutkijat suhtautuvat skeptisesti tällaisiin parhaisiin käytäntöihin ja toteavat, etteivät ne ole vallitsevia käytäntöjä suuressa osassa kulttuureja, ja että osassa kulttureista tällaisiin käytäntöihin suhtaudutaan jopa vihamielisesti. Evans yms. (2002: 59-61) toteaa, että perustavanlaatuiset tavoitteet kuten esimerkiksi ihmisten osaamisen kehittäminen ovat universaaleja ja kontekstista riippumattomia. Kuitenkin ne tietyt käytännöt, joilla näihin universaaleihin tavoitteisiin pyritään, ovat vahvasti kulttuurista riippuvia.

Stehlen ja Erween (2005: 3) mukaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen varhaisemmat tutkijat painottivat, että olennaisinta on sovittaa mahdollisimman hyvin yhteen yrityksen strategia ja sen kansainvälinen henkilöstöpolitiikka sen sijaan, että pyrittäisiin löytämään yleisellä tasolla paras mahdollinen kansainvälinen henkilöstöpolitiikka. Myöhemmät mallit spesifioivat enemmän sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka osaltaan selittivät kansainvälisen yrityksen henkilöstöjohtamiskäytäntöjen ratkaisuja. Tällaisia tekijöitä olivat muun muassa yrityksen toimiala, kansainvälistymisprosessin vaihe ja aiemmat kokemukset, organisaatorakenne, sekä tytäryrityksen ja sen työntekijäryhmien resurssit ja strateginen rooli. Alan kirjallisuudessa painotetaan usein, että toisin kuin muut liiketoimintastrategiat ja käytännöt, HR-käytännöt ovat kaikista eniten kulttuurin ja ympäristön määrittelemiä. Tästä seuraa että niitä on muihin käytäntöihin verrattuna vaikeampi integroida ja ne vaativat aina jossain määrin paikallista adaptoitumista.

Kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtaminen on hyvin kompleksinen aihe-alue, jossa monet ulkoiset ja sisäiset tekijät, kuten eri maiden lait, ammattiliitot, henkilöstökäytännöt ja yrityskulttuurit vaikuttavat toisiinsa ja syy – seuraus – suhteita on usein vaikeaa hahmottaa. Stehle ja Erwee (2005: 4) toteavat, että aluetta tutkiessa on tarpeen analysoida asioita hyvin monella tasolla mukaan lukien yrityksen ulkoinen kulttuurinen ja taloudellinen ympäristö, toimiala, yritys ja yksilö. Esimerkiksi kulttuurin analysoiminen henkilöstöjohtamisen käytännöissä voi auttaa ymmärtämään, että yksilötasoinen tavoitteen asetanta ei välttämättä toimi kollektiivisissa Itä-Euroopan maissa. Toisaalta yrityksen analysoiminen voi paljastaa, että yrityksessä on paljon

ulkomaalaisia työntekijöitä tai hyvin yksilökeskeinen yrityskulttuuri, jolloin yksilötasoisien tavoitteiden käyttö voikin olla tarkoituksen mukaista.

Stehlen ja Erween (2005: 4-5) mukaan kansainvälisten henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kolme toisistaan poikkeavaa peruslähestymistapaa: exporttiivinen, adaptiivinen ja integratiivinen. Nämä vaihtoehdot määrittelevät yrityksen yleisen suuntauksen kansainvälisten henkilöstöasioiden hoidossa. Exporttiivisessa lähestymistavassa HR-käytännöt viedään sellaisinaan kansainvälisiin tytäryrityksiin, adaptiivisessa lähestymistavassa kaikilla toimistoilla on omat itsenäiset käytäntönsä ja integratiivinen vaihtoehto pyrkii yhdistämään eri toimistojen erilaiset käytännöt yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi on huomattava, että yritys voi eri maissa toimiessaan käyttää erilaisia lähestymistapoja. Alan kirjallisuudessa sekä tutkimuksessa on löydettävissä lukuisia erilaisia teorioita, jotka pyrkivät tarjoamaan selityksen sille, kuinka integroitua tai adaptiivista HR-strategiaa yritys toteuttaa. Smalen (2007: 12) mukaan tällaisia ovat muun muassa kulttuurinen teoria sekä tietämys- ja resurssilähtöiset näkökulmat.

Kansainvälisissä yrityksissä toimivien henkilöstöammattilaisten ei ole ainoastaan tiedostettava niitä käytäntöjä, jotka ovat sallittuja tai ei-sallittuja tietyissä maissa, vaan myös ymmärrettävä, mitkä ovat tehokkaita ja tarkoituksenmukaisia käytäntöjä kussakin tilanteessa. Esimerkiksi suorituksen arviointikäytäntö, joka perustuu amerikkalaistyyliin avoimeen kommunikointiin esimiehen ja alaisen välillä saattaa toimia tietyissä Länsi-Euroopan maissa. Se on todennäköisesti kuitenkin epäsoveltuva maissa, joissa on hierarkkisempi johtamistyyli tai suorituksia arvioidaan kollektiivisesti, kuten esimerkiksi Itä-Euroopassa. Tällaiset kansainvälisen henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ovat kylläkin sallittuja eri kulttuureissa, mutta niiden vaikutus suoritukseen saattaa olla enemmän tehokkuutta laskeva kuin parantava.

Kansainväliset yritysostot asettavat omat erityishaasteensa kansainväliselle henkilöstöjohtamiselle. Näihin haasteisiin on myös kirjallisuudessa kiinnitetty paljon huomiota, sillä kansainväliset yrityskaupat ovat nykyään oleellinen osa jokapäiväistä liiketoimintaympäristöä. Tulevaisuudessa yritysostoaktiivisuuden odotetaan vielä nousevan organisaatioiden yrittäessä kilpailla kasvattamalla kokoa ja hyödyntämällä uusia markkinoita. Yritysostoihin on perinteisesti katsottu olevan useita motiiveita, kuten halutun markkina-aseman saavuttaminen, suurempi kontrolli jakelukanaviin, kustannusten supistaminen tai taloudellisen synergian saavuttaminen veromuutoksien tai rahoitusmahdollisuuksien kautta (Leinonen 2004: 27-28). Nämä perinteiset kilpailuedun lähteet ovat kuitenkin ajan myötä kopioitavissa ja siitä johtuen kilpailuetu

on tulevaisuudessa saavutettavissa vain organisaatiossa olevan erinomaisuuden kautta. Nykyään osaamiseen ja sitoutumiseen liittyvät aineettomat resurssit ja niiden hankkiminen ovat yrityksille elintärkeitä ja ne ovat tehneet henkilöstöjohtamisesta oleellisen osan yritystostoprosessia. (Antila 2006: 11.) Kirjallisuudessa on painotettu tehokkaan henkilöstöjohtamisen tärkeyttä erityisesti Itä-Euroopan toimintaympäristössä (Björkman & Ehnrooth 1999: 63-64).

Yritysten tavoitellessa kilpailuetua yhä enemmän organisaatiossa olevan erinomaisuuden kautta, myös motiivit yrityskaupoille ovat muuttuneet. Åbergin (2004) mukaan yrityskauppojen motiivit eivät ole enää niin kasvuhakuisia, vaan yritykset ovat keskittyneet enemmän ydinliiketoimintoihinsa painottuviin yritysostoihin (KPMG View 1/2004). Ydinliiketoiminnan keskiössä on yrityksen ydinsaaminen ja tieto, jolloin tämän osaamisen siirtäminen ostettavan yrityksen ja ostajan välillä tulee kriittiseksi. Tämä antaa henkilöstöjohtajien työlle entistä enemmän painoarvoa, sillä heidän tehtävänä on luoda yritykseen niin toimivat, integroidut ja hienostuneet HR-käytännöt, että ne edesauttavat tiedon virtaamista emo- ja tytäryrityksen välillä.

Aiemman kirjallisuuden lisäksi henkilöstöjohtamisen kriittisyyttä yritystostoprosessissa kuvaa se, että ihmissuhde ja työkuultuuriasioiden laiminlyöminen on yleisin syy yritystostojen epäonnistumiselle (Datta 1991: 388). Esimerkiksi PriceWaterhouseCoopersin seurannan mukaan puolissa ostetuista organisaatioista ihmisiin liittyvien asioiden laiminlyönti oli syy liiketoimintatuloksen putoamiseen kaupan jälkeisinä kolmena vuosineljänneksenä. Lisäksi joka toinen ostetun yrityksen johdosta lähti kaupan jälkeisen vuoden aikana ja kolme neljästä johtajasta oli lähtenyt kahden vuoden kuluttua kaupan tekemisestä. (Ojala & Ahonen 2005: 252.) McKinseyn tutkimuksessa puolestaan vastaajien nimeämät neljä tärkeintä tekijää kansainvälisten yrityskauppojen menestymisessä liittyivät kaikki ihmisiin. Nämä tekijät olivat avainosaajien säilyttäminen, tehokas viestintä, johdon säilyttäminen sekä kulttuurien integrointi. (Evans yms. 2002: 264.) Ihmisiin liittyvien asioiden huomattavasta merkityksestä huolimatta epäonnistuneita hankkeita perustellaan useimmiten kuitenkin taloudellisilla – strategiseen yhteen sopivuuteen ja tehokkuuteen liittyvillä – syillä, kuten huonolla kohteen valinnalla, strategisella yhteensopimattomuudella, tai toimintaympäristön odottamattomilla muutoksilla. Kuluneen vuosikymmen aikana tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että yritystostojen ja fuusioiden menestymisen haaste on itse asiassa ihmisten johtamisessa (Antila 2006: 11-12).

Datta (1991: 381–82) on selvittänyt henkilöstökysymysten ja yritystoston suhdetta tarkemmin, ja tutkinut organisatorisen yhteensopivuuden suhdetta yritystoston onnistumiseen ja varsinkin sen kahta komponenttia: johtamistyyliä sekä arviointia ja palkitsemista. Hän toteaa, että varsinkin emoyrityksen ja tytäryrityksen johtamistyylien yhdenmukaisuudella on yritystoston onnistumisessa merkittävä rooli. Tämä pätee hänen mukaansa myös yritystostotilanteissa, joihin ei liity kuin pieni määrä käytäntöjen integroimista. Sen sijaan henkilöstöjohtoon käytännöistä henkilöstön arvioinnin ja palkitsemisen yhdenmukaisuudella ei ole onnistumisen kannalta niin selittävää roolia. Hän perustelee tätä muun muassa sillä, että arviointi ja palkitseminen ovat helpommin ja nopeammin yhteen sovitettavissa ja eivät siten pitkällä tähtäimellä vaaranna yritystoston menestymistä.

## 2.1. Henkilöstökäytännöt kansainvälisessä yrityksessä

### 2.1.1. Henkilöstöhankinta

Kaikista pätevimpien ihmisten löytäminen täyttämään avoimet paikat organisaatiossa on universaali tavoite kaikille henkilöstöjohtajille. Kuitenkin ne käytännöt, joilla tähän tavoitteeseen pyritään, vaihtelevat paljonkin eri maiden välillä. (Huo, Huang & Napier 2002: 31) Kotimaiseen yritykseen verrattuna rekrytointitoimenpiteet kansainvälisessä organisaatiossa ovat monimutkaisempia. Henkilöstön etsiminen tapahtuu usein lukuisista maista ja kulttuureista. Avoimet toimet saattavat olla kaikkien eri maiden yksiköiden tiedossa. Eräs tärkeimmistä päätöksistä kansainvälisen rekrytoinnin osalta onkin se, pyritäänkö avaintehtäviin palkkaamaan emomaan, kohdemaan vai kolmannen maan kansalaisia. Toinen merkittävä ero kotimaiseen henkilöstöjohtamiseen nähden on kohdemaiden lainsäädännön asettamat henkilöstökysymyksiin liittyvät lait ja rajoitukset. (Dowling ym. 2008: 109.)

Tärkeä vaihe henkilöstöhankinnassa on yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen. Siihen tulisi osallistua paitsi tulevan esimiehen, myös hänen esimiehensä ja henkilöstöhallinnon ammattilaisen organisaation sisältä tai ulkoa. Heidän näkemyksensä siitä, minkälaista henkilöä haetaan, saattavat poiketa suuresti toisistaan. Esimerkiksi lähin esimies saattaa haluta henkilöä, joka täyttää kyseisen toimen asettamat

vaatimukset, mutta esimiehen esimies henkilöä, jolla on tulevaisuudessa potentiaalia vaativimpiin tehtäviin organisaatiossa. (Kauhanen 2006:72.) Kulttuuriset erot vaikuttavat usein siihen, mitä ominaisuuksia hakijalta edellytetään ja arvostetaan. Kulttuureista riippuen osittain jopa vastakohtaiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi ryhmätyötaidot, kyky itsenäiseen työskentelyyn, tekniset taidot, epävarmuuden sieto, aloitteellisuus, kunnianhimo tai nöyryys voivat olla korkealle arvostettuja ominaisuuksia. Huolimatta kulttuuristen erojen vaikutuksesta rekryointikriteereihin tarkempi tutkimus niistä on hyvin vähäistä, kuten seuraavassa kappaleessa tarkemmin todetaan.

Suuri osa aiemmasta kansainvälisen henkilöstöhankinnan tutkimuksesta keskittyy tutkimaan sitä suhdetta, missä määrin kansainvälisen yrityksen avaintehtäviin valitaan toisaalta paikallisia työntekijöitä ja toisaalta ekspatriaatteja. Huomio on tällaisissa tutkimuksissa pitkälti ekspatriaattien ja kohdemaan kansalaisten rekryointiin liittyvissä haitoissa ja hyödyissä. Sen sijaan tutkimus eri maiden ja alueiden rekryointijärjestelmistä ja niiden avainpiirteistä on hyvin vähäistä. Tämän seurauksena tieto esimerkiksi rekryointikriteereistä eri maissa on hyvin puutteellista. Olisi kuitenkin tärkeää pyrkiä selvittämään vaihtelevatko henkilöstöhankinnassa asetetut vaatimukset maittain tai onko toisaalta mahdollista löytää joitakin universaaleja ominaisuuksia ja kriteerejä, jotka sopisivat joka maahan. Tällaisten yhtäläisyyksien ja erojen löytäminen rekryointikäytäntöjen välillä voisi lisätä ymmärrystä mahdollisiin rekryointikäytäntöjen yhtenäistämishankkeisiin liittyen. (Huo ym. 2002: 31-32.)

Huo ym. (2002: 32) ovat tutkineet rekryointikäytäntöjen suhdetta yrityksen tehokkuuteen. Toteuttamansa tutkimuksen pohjalta he toteavat, että tehokkaat rekryointikäytännöt vaikuttavat yrityksen suoritukseen ja tehokkuuteen myönteisesti, kun muut tekijät pysyvät vakiona. Mielenkiintoista heidän tutkimuksessaan on, että rekryointikäytäntöjen vaikutus yrityksen tehokkuuteen näyttää olevan suurinta nopeasti kasvavissa kehittyvissä maissa, heidän tutkimuksessaan Taiwanissa, Etelä-Koreassa sekä Meksikossa.

Maiden välisistä rekryointieroista huolimatta kasvava painotus kohti rekryointikäytäntöjen yhtenäistymistä on väistämätön toimialojen kansainvälistyessä yhä enemmän. Huo ym. (2002: 42) ovat tutkineet maiden välisiä eroja rekryointikriteereissä ja käyttäneet tutkimuksen kyselylomakkeessa sekä tätä hetkeä kuvaavia (miten toimitaan) että haastateltavien toivetilaa (miten pitäisi toimia) kartoittavia kysymyksiä. Eri maiden vastaajien välillä vastaukset ovat olleet

yhtenäisempiä toivetilaa koskevilla vastuksilla, joten painotus entistä yhtenäisempiä käytäntöjä kohti tulevaisuudessa on nähtävissä myös tässä tutkimuksessa. Lisäksi it-teknologia tarjoaa jatkuvasti uusia mahdollisuuksia eri maiden väliseen käytäntöjen siirtämiseen ja kommunikointiin ja näin vauhdittaa entisestään rekrytointikäytäntöjen yhtenäistämistä. Kasvavista paineista ja mahdollisuuksista huolimatta henkilöstöasiantuntijoiden ymmärrys ja herkkyytys erilaisia ympäristöjä kohtaan on kuitenkin edelleen hyvin tärkeää.

### 2.1.2. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus

Henkilöstöammattilaisilta vaaditaan nykyään paljon henkilöstön kehittämiseen liittyvää osaamista ja kykyjä. Henry ry:n tekemän HR-tutkimuksen mukaan linjajohdon tyytyväisyyttä henkilöstöammattilaisten toimintaan selitti voimakkaimmin ammattitaito ja osaaminen henkilöstön kehittämiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi tyytyväisyyteen vaikutti voimakkaasti henkilöstön kehittämiseen liittyvien tietojen ja menetelmien tuominen esimiehille, perehtyminen henkilöstön kehittämisen uusimpiin kehityssuuntiin sekä linjaesimiesten auttaminen henkilöstön kehittämistarpeiden tunnistamisessa. (Henry ry: HR-tutkimus 2002)

Siitä huolimatta, että globalisaatio kannustaa yrityksiä muuttamaan henkilöstönkehittämisprosessejaan kansainvälisesti yhtenäisempään suuntaan, luovat eri maiden ympäristöt paineita myös kehittämistoimintojen lokalisoinnille. Paikalliset ympäristöt ja kulttuurit vaikuttavat ratkaisevasti varsinkin oppimisvalmiuksiin ja kompetenssien kehittämiseen. Henkilöstöjohtoon onkin huomioitava sekä kansainvälisen että kansallisen tason ympäristö suunnitellessaan kansainvälistä henkilöstön kehittämistä. (Dowling ym. 2008: 153.)

Drost, Frayne, Lowe & Geringer (2002: 67; 81) ovat tutkineet kehittämisohjelmien yhtäläisyyksiä ja eroja 10 eri maan välillä. Heidän mukaansa ei ole löydettävissä mitään universaaleja henkilöstön kehittämisen parhaita käytäntöjä, jotka olisivat samanlaisia kaikkialla. He kuitenkin löytävät näyttöä sille, että kehittämiskäytännöissä on huomattavia samankaltaisuuksia eri maaklusterien sisällä. He uskovat näiden yhtäläisyyksien taustalla olevan saman kaltaiset kulttuuriset arvot sekä toimialojen trendit. Kulttuurisista arvoista he nostavat esille varsinkin kollektivismiin ja individualismiin, joka heidän mukaan vaikuttaa huomattavasti henkilöstön kehittämisen toteuttamiseen. Toimialan trendeistä he mainitsevat esimerkiksi henkilöstön

koulutuksen ulkoistamisen länsimaissa. Ylipäätään heidän tutkimuksensa painottaa vahvasti kontekstin ja ympäristötekijöiden tärkeyttä kehittämiskäytäntöjen suunnittelussa sekä kehottaa tutkijoita tekemään suurempia maiden välisiä kehittämiskäytäntöjä vertailevia tutkimuksia ymmärryksen lisäämiseksi.

Itä-Euroopassa henkilöstön kehittämisen toteutus täysin kohdemaalähtöisesti ja paikallisen ympäristön ehdoilla ei välttämättä ole mahdollista. Itä-Euroopassa henkilöstön kehitys ja koulutus ei useilla aloilla ole vielä kehittynyt tarpeeksi sosialismin ajoilta ja länsimaiset yritykset kouluttavat paikalliset työntekijänsä itse emomaalähtöisesti (Heliste, Kosonen & Mattila 2007: 100). Lisäksi eri tutkimuksissa ja paikallisten yritysten haastatteluissa on todettu, että Itä-Euroopassa henkilöstön koulutukseen ei kuulu vain oppimista, vaan myös poisoppimista (Heliste ym 2007: 100; Villinger 1996: 398). Koulutus- ja kehityshaasteet ovat Itä-Euroopassa hyvin kriittisessä roolissa, sillä tulevaisuudessa ammattitaitoon kohdistuvat vaatimukset vain kasvavat, kun kohoavat työvoimakustannukset vaikuttavat toiminnan tehokkuusvaatimuksiin. Ammattiosaamisen parantaminen nähdään yhdeksi merkittäväksi keinoksi parantaa tehokkuutta. (Heliste ym 2007: 103.)

### 2.1.3. Suorituksen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeä asema on yksilöiden ja tiimien suorituksen johtamisella, joka vaikuttaa liiketoimintastrategian implementointiin ja organisaation suoritukseen. Suorituksen johtamisen kautta yritys pyrkii tunnistamaan työntekijöidensä vahvuudet, heikkoudet ja koulutustarpeet sekä asettamaan suunnitelmia tulevaisuudelle. Suorituksen johtamisen oleellinen osa on suorituksen arviointi. Arvioinnin asema ja merkitys on kasvanut sitä mukaan, kun työmenestyksen mittaamisesta on tullut entistä keskeisempi henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen peruste. Tätä kautta suorituksen arvioinnilla on myös työntekijöitä motivoiva vaikutus. Toimiihan suorituksen arviointi pohjana yksilön urakehitykselle ja palkitsemiselle. (Milliman, Nason, Zhu & De Cieri 2002: 88.) Sellaista kokonaisvaltaista suorituksen arviointia, joka huomioi työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja linkittyy myös henkilön kehitykseen ja koulutukseen sekä rahallisiin palkkioihin, kutsutaan suorituksenjohtamisjärjestelmäksi (Lindholm, Tahvanainen & Björkman 1999: 145).

Milliman ym. (2002: 87) toteavat kansainvälisen suorituksen johtamisen olevan tärkeä tapa, jolla kansainväliset yritykset paitsi hyödyntävät monimuotoisen henkilöstönsä

kaikki kyvykkyydet, myös kontrolloivat ja koordinoivat kansainvälisiä operaatioitaan. Erityisesti kehittyvien maiden ympäristöissä suorituksenjohtamisjärjestelmät voivat tarjota tehokkaan työkalun suorituksen parantamiseen. Tehokas länsimainen suorituksenjohtamisjärjestelmä kehittää paikallisten työntekijöiden ammatillisia kykyjä, johdollisia kykyjä sekä vastuunottokykyä. Tämä on erityisen tärkeää, sillä näitä ominaisuuksia on usein perinteisesti pidetty heikkoina kehittyvissä maissa. (Lindholm ym. 1999: 145)

Kansainvälisessä yrityksessä suorituksen johtamisen tavoitteet ja työkalut vaihtelevat huomattavasti eri maiden välillä. Kaikissa maissa suorituksen johtamisen pohjimmaisena tavoitteena on kuitenkin ohjata yksilöitä yrityksessä saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen. Tähän liittyy kaikkialla sosiaalisten ja suorituksellisten normien kehittäminen, alaisten käyttäytymisen arviointi suhteessa näihin normeihin ja lopulta alaisten palkitseminen tai rankaiseminen sen perusteella miten heidän suoritus vastaa asetettuja normeja. Kuitenkin yksittäiset tavoitteet ja käytännöt vaihtelevat eri maiden välillä. Näiden yksittäisten käytäntöjen ja niiden syiden ymmärtäminen maittain on tärkeää, jotta yritys voi riittävästi sopeuttaa omia suorituksen johtamiskäytäntöjään paikallisiin tarpeisiin. Lisäksi oppiminen erilaisista työkaluista tarjoaa henkilöstöammattilaisille kokonaisvaltaisemman kuvan uusista mahdollisista tavoista toteuttaa suorituksen arviointia ja siihen mahdollisesti liittyvistä parhaista käytännöistä. (Milliman ym. 2002: 87-88.)

Vaikka suorituksen johtamista kansallisessa kontekstissa on tutkittu jonkin verran, on tutkimus kansainvälisistä suorituksenjohtamiskäytännöistä vähäistä. Vielä harvinaisempaa on tutkimus, joka keskittyy länsimaisten yritysten suorituksenjohtamiskäytäntöihin niiden kehittyvissä maissa sijaitsevilla tytäryrityksissä. (Lindholm ym. 1999: 143) Myöskin käytäntöjen eroista maiden välillä on saatavilla hyvin vähän empiiristä tietoa ja aihetta käsittelevä kirjallisuus perustuukin enemmän teoreettisiin artikkeleihin. Milliman ym. (2002: 87) ovat kuitenkin tehneet vertailevan tutkimuksen suorituksen arvioinnin eroista keräämällä tietoa kymmenestä eri maasta. He ovat keskittyneet erityisesti suorituksen arvioinnin tarkoituksiin ja tavoitteisiin eri maissa. Näkyvimpiä suorituksen arvioinnin takana olevia tarkoituksia ovat dokumentointi, henkilöstön kehitys, hallinnolliset tarpeet (pohjana palkalle ja ylennyksille) sekä alaisen mahdollisuus ilmaista tunteitaan ja mielipiteitään. Milliman ym. ovat tutkineet sekä suorituksen arvioinnin tarkoituksia tällä hetkellä että niiden ideaalia tilaa vastaajien mielestä. Kaikissa maissa on ollut huomattava kuilu sen välillä, miten suorituksen arviointiin liittyvät tarpeet toteutuvat käytännössä ja miten niiden

vastaajien mielestä tulisi toteutua. Tuloksista voi päätellä, että vastaajat kyllä arvostavat näitä tavoiteltuja hyötyjä, mutta suorituksen johtamisen potentiaali saavuttaa näitä tarpeita ei toteudu. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että esimerkiksi kehityskeskustelun ollessa tunnin mittainen tapahtuma kerran vuodessa, ei ole ehkä realistista asettaa sille näin suuria tavoitteita. Toisin sanoen ongelmana ei ole vain se, että aiotut tarkoitukset eivät toteudu, vaan myös se, että odotukset suorituksen johtamisen välineitä kohtaan eivät ole realistisia. Mikäli edellä mainitut tarpeet halutaan saavuttaa, pitäisi suorituksen johtamiselle uhrata huomattavasti enemmän aikaa ja resursseja. (Milliman ym. 2002: 97.) Kauhanen (2006: 101) puolestaan toteaa, että tärkeää olisi ylimmän johdon sitoutuminen ja osallistuminen arviointiin. Nykyään esimerkiksi kehityskeskustelut käydään usein ylimmän johdon valvomatta ja järjestelmästä onkin tullut tältä osin ”vapaaehtoinen” ja vain muutoseikat täyttävä mutta ei antoisa, motivoiva tai kehittävä tapahtuma. Keskustelussa täytetyt lomakkeet ja tiedot tulisi kuitenkin lähettää esimiehen esimiehelle tai henkilösastolle, jotta kehityskeskustelua olisi mahdollista hyödyntää oleellisena osana henkilöstöjohtamisjärjestelmää.

Useat kansainvälistä suorituksen johtamista yleisemmällä tasolla tutkivat tutkijat painottavat kulttuurierojen, esimerkiksi erilaisten johtamistyylien, merkitystä suorituksen johtamisen käytännöissä eri maissa. Aiemmissä tutkimuksissa on noussut esille ongelmia liittyen muun muassa kieleen, yksilölliseen tavoitteen asetantaan sekä kehityskeskustelun toteuttamiseen. Tällaiset erot asettavat suorituksen johtamisen kansainväliselle standardoinnille lukuisia haasteita. Lindholm ym. (1999: 145; 154-155) ovat tutkineet länsimaisen yrityksen tytäryritystä Kiinassa ja löytäneet lukuisia muitakin standardointia vaikeuttaneita tekijöitä. Kyseisessä tutkimuksessa paikallisilla työntekijöillä oli liian korkeat odotukset emoyritystä kohtaan siinä mielessä, että heidän oma kykynsä ottaa vastuuta omasta suorituksen arvioinnista ja johtamisesta oli hyvin pieni. He toisin sanoen kokivat, että emoyrityksen tulisi ottaa vastuu heidän suorituksen arvioinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta. Lisäksi ongelmia aiheutui urasuunnittelusta. Kiinalaisten työntekijöiden yleinen käsitys, että ylennysten tulisi perustua työntekijän ikään ja työskentelyvuosiin, aiheutti ristiriitoja. Lisäksi oma ura nähtiin usein ennalta määriteltynä kehityskulkuna sen sijaan, että ura olisi kehittynyt ajan myötä omien yksilöllisten kykyjen mukaan. Lopulta tutkijat mainitsivat, että kiinalaiset työntekijät olivat kyllä innostuneita mahdollisesta urakehityksestä, mutta eivät olleet halukkaita ottamaan sen mukanaan tuomaa kasvavaa vastuuta.

Eräs suorituksen arvioinnin keskeisistä välineistä on jo edellä mainittu kehityskeskustelu. Kulttuuri määrittelee osittain kehityskeskustelun painopistealueet ja

sisällön. Esimerkiksi suomalaisessa yrityskulttuurissa kehityskeskustelun pääpaino on usein tavoitteen asetannassa sekä mahdollisten kehitystarpeiden tarkastelussa, kun taas amerikkalaisessa kulttuurissa pääpaino on tavoiteasettelun lisäksi nimenomaan tähän astisen suorituksen arvioinnissa. (Kauhanen 2006: 97.) Kulttuuri aiheuttaa arvioinnille myös lukuisia haasteita. Esimerkiksi autoritaarisissa kulttuureissa sellaiset kehityskeskustelut, joissa alaisen tulisi myös antaa palautetta esimiehelleen ja arvioida tämän suoritusta, eivät välttämättä ole toimivia tai edes mahdollisia. Lisäksi kulttuurierot vaikuttavat oleellisesti esimerkiksi itsearvioinneista saataviin tuloksiin. Esimerkiksi suomalaiset ovat yleensä hyvin vaatimattomia ja vähätteleviä omista kysyistään verrattuna esimerkiksi amerikkalaisiin. Usein kulttuurista riippumaton suorituksen arviointiin ja kehityskeskusteluun erityisesti liittyvä haaste on palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeus. Alaiset eivät usein pidä palautteen saamisesta eikä esimies puolestaan pidä palautteen antamisesta. (Milliman ym . 2002: 88)

Itä-Euroopan maissa kehityskeskustelut eivät ole yhtä keskeinen tai suosittu suorituksen arvioinnin tai henkilöstön kehittämisen väline kuin esimerkiksi Suomessa. Lisäksi kehityskeskustelujen hoitamisen taso on usein Suomeen verrattuna heikko. Esimerkiksi Viron henkilöstöjohdon järjestö PARE on syksyllä 2002 kartoittanut henkilöstöjohdon tilannetta Virolaisissa yrityksissä ja todennut, että kehityskeskustelujen käyminen ja henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen suunnitelmien tekeminen ovat Virossa heikommin hoidettuja. (Henry ry:n HR-tutkimus 2002)

#### 2.1.4. Palkitseminen

Geringer & Frayne (1990: 114) määrittelevät palkitsemisen seuraavasti: ”*Palkitseminen käsittää ne palkkiot – rahalliset ja aineettomat, suorat ja epäsuorat – jotka organisaatio vaihtaa työntekijänsä kanssa vastaan tämän työpanosta; sekä suorituksellista panosta että henkilökohtaista panosta.*”

Henkilöstön palkitseminen on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Reynoldsin (1997: 118) mukaan se on myös työntekijän näkökulmasta henkilöstöjohtamisen näkyvin osa-alue. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja käsittää paitsi taloudelliset, myös aineettomat seikat, kuten sosiaaliset edut ja urapalkkiot. Palkitsemisen tarkoitus on tukea organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Siksi on tärkeää, että palkitsemisen perusteet ovat tarkasti valittuja. Palkitsemisen avulla pyritään

myös ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota. On kuitenkin ymmärrettävä, että tätä varten on tunnettava organisaatiossa työskentelevien eri kulttuuriryhmien motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät. (Kauhanen 2006: 107-109.)

Palkitseminen jaetaan perinteisesti kahteen ryhmään: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomaan palkitsemiseen, joka liittyy lähinnä sosiaalisiin- ja urapalkkioihin. Sosiaalisiin ja uraan liittyviin palkkioihin kuuluvat muun muassa mahdollisuus urakehitykseen, työ itsessään, itsensä kehittäminen, mahdollisuus tulojen lisäämiseen, kannustus ja kiitokset, statussymbolit ja sosiaaliset suhteet. Aineettomien palkkioiden merkitys työntekijöille riippuu useista asioista. Kauhasen (2006: 111-135) mukaan aineettomat kannusteet tulevat tärkeimmiksi yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys iän myötä vähenee. Ympäristön tekijät sekä kulttuuri vaikuttavat myös osaltaan taloudellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen tehokkuuteen. Kulttuuri asettaa suuria haasteita etenkin aineettoman palkitsemisen toteuttamiseen, sillä ihmisten arvot, asenteet ja motivaatio vaihtelevat huomattavasti eri maissa ja kulttuureissa. Tutkimuksen kohteena olevassa Itä-Euroopassa materiaaliset arvot ovat markkinatalouteen siirtymisen myötä nousseet hyvin tärkeiksi (Steyrer, Hartz & Schiffinger 2006: 116-118). Tämän seurauksena myös taloudellinen palkitseminen koetaan tehokkaana motivointikeinona. Toisaalta myös sellaiset palkitsemiseen liittyvät seikat, jotka suomalaisille ovat itsestään selvyyskysymyksiä, kuten palkan maksaminen säännöllisesti ja ajallaan, ovat ainakin Viroa käsittelevien tutkimusten mukaan työntekijöille tärkeitä asioita (Suutari & Ervasti 2004: 208) Heliste, Mattila ja Kosonen (2007: 115) kuitenkin toteavat, että sosiaalisten turvaverkkojen kehittyminen Itä-Euroopan maissa vähentää palkan merkitystä työn teon päämotiivina.

Kulttuurisista eroista huolimatta globalisaation kiihtyvä tahti lisää tarvetta kehittää tehokkaita kansainvälisiä palkitsemisohjelmia. Vaikka sekä tutkijat että yritysjohtajat tunnustavat yrityksen tarpeen houkutellessa, motivoimalla ja säilyttämällä työvoimaa yrityksen ulkomaisissa yksiköissä, on alueen tutkimus painottunut vahvasti hyvin pieneen ryhmään tästä kansainvälisestä työvoimasta: ekspatriaatteihin. Olisi kuitenkin tärkeää, että tutkijat laajentaisivat tätä näkökulmaa ja tarkastelisivat myös palkitsemiskäytäntöjen soveltamista ja eri palkitsemiskäytäntöjen motivoivaa vaikutusta eri ympäristöissä ja kulttuureissa. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että keskittyminen vain ekspatriaattien palkitsemiseen on lyhytnäköistä, sillä paikallisella henkilöstöllä on kielen ja kulttuurin tuntemuksen myötä pitkällä aikataulilla mahdollisuus tulla hyvin arvokkaiksi avaintyöntekijöiksi organisaatiossa. Heidän halujen ja odotustensa

tunteminen onkin ensiarvoisen tärkeää, varsinkin kun otetaan huomioon vielä ekspatriaattien käyttämisen kalleus suhteessa paikalliseen työvoimaan. Kansainvälisen työvoiman avulla yritys voisi vähentää kuluja sekä saada uudenlaisia kykyjä, mutta vain mikäli paikalliset työntekijät ovat motivoituneita. (Lowe, Milliman, De Cieri & Dowling 2002: 45-47.) Lowe ym. (2002: 45-47) ovat tutkineet palkitsemisjärjestelmien tämän hetkistä tilaa kymmenessä maassa löytääkseen eroja ja yhtäläisyyksiä eri maiden välillä. Lisäksi he ovat tutkineet palkitsemisjärjestelmien ideaalia tilaa, eli sitä miten palkitsemisjärjestelmän pitäisi vastaajien mielestä toimia. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tarjota ymmärrystä eri käytäntöjen soveltamisesta eri maissa. Heidän mukaansa ymmärrys erilaisista palkitsemiskeinoista ja niiden vaikutuksista on ensimmäinen askel kohti sellaisen palkitsemisjärjestelmän luomista, joka maksimoi työntekijöiden motivaation käyttäytyä yhdenmukaisesti yrityksen tavoitteiden kanssa. He toteavat, että mahdollinen keino kansainvälisen palkitsemisjärjestelmän luomisessa on ensin tunnistaa ja ymmärtää maiden väliset erot ja sen jälkeen selektiivisesti siirtää soveltuvat jo olemassa olevat käytännöt kohdemaihin sekä tunnistaa tarpeet uusien käytäntöjen ja ohjelmien kehittämiseksi. Erot palkitsemisjärjestelmissä ovat yleensä sitä suurempia mitä kaukaisemmista tytäryrityksistä on kyse. Kuitenkin ylemmän tason johtajilla, jotka ovat usein ekspatriaatteja, on usein samantyyppiset palkitsemiskäytännöt kuin emoyrityksessäänkin. Johtajia lukuun ottamatta kansallisuus on kuitenkin suurin vaikuttaja siihen, minkälaisia palkitsemisjärjestelmiä yritys toteuttaa.

Kansainvälisten palkitsemisohjelmien kehittäminen on hyvin haasteellista ja edellyttää tietoa erilaisista palkitsemisen mekanismeista kuten työelämän lainsäädännöstä, verolainsäädännöstä, erilaisista tavoista ja käytännöistä, inflaatiosta sekä kunkin maan poliittisesta, taloudellisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä. Näistä haasteista huolimatta kansainvälisen henkilöstön palkitsemisen perimmäisin tavoite on kuitenkin sama kuin kotimaisen palkitsemisen: houkutella, säilyttää ja motivoida työntekijöitä saavuttamaan yritykselle kilpailuetua. Tällä hetkellä tilanne sekä tutkimuksen piirissä että työelämässä on kuitenkin se, että tunnustetusta tärkeydestään huolimatta tietämys eri maiden välisistä palkitsemiseroista ja –yhtäläisyyksistä on hyvin vähäistä. Tämä johtuu muun muassa siitä, että yrityksillä on taipumus uskoa, että omien käytäntöjen vieminen tytäryrityksiin maksimoi motivaation. Lisäksi mahdollisen tutkimuksen työläys ja haasteellisuus sekä tämän hetkinen trendi keskittyä ekspatriaattien palkkauksen tutkimiseen ovat syitä komparatiivisen palkitsemistutkimuksen vähyydelle. (Lowe ym. 2002:47.)

Tässä luvussa on käsitelty kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteitä sekä esitelty eri lähestymistapoja kansainvälisten henkilöstökäytäntöjen toteuttamiselle. Lisäksi kappaleessa on lyhyesti käsitelty kansainvälisen yritysoston ja henkilöstöjohtamisen suhdetta. Luvun loppupuolella on esitelty kansainvälisistä henkilöstökäytännöistä henkilöstöhankinta, koulutus ja kehittäminen, suorituksen johtaminen sekä palkitseminen. Seuraavassa luvussa keskitytään henkilöstökäytäntöjen kansainväliseen integroimiseen liittyviin kysymyksiin

### 3. HENKILÖSTÖJOHTAMISKÄYTÄNTÖJEN INTEGROIMINEN TYTÄRYRITYKSEEN

Strategisen kansainvälisen henkilöstöjohtamisen keskeisin kysymys liittyy siihen, millä tavoin yritys yhtä aikaisesti vastaa sekä globaalin kilpailun että erilaisten paikallisten olosuhteiden asettamiin vaatimuksiin. Riippuen yrityksen strategisesta valinnasta suuntautua enemmän kohti integroitua tai standardoitua henkilöstöjohtamista, yrityksellä on erilaisia vaihtoehtoja, miten se voi toteuttaa HR-käytäntöjä tytäryrityksissään. Yrityksen kansainvälisen toiminnan – ja myös henkilöstökäytäntöjen – toteuttamismahdollisuuksia on perinteisesti esitetty integraatio - paikallisuus - jatkumolla. Jatkumon toinen pää painottuu vahvasti integraatioon kun taas toisessa päässä on vahva painotus lokaaliin toimintatapaan. Näiden kahden ulottuvuuden välissä on niin sanottu ylikansallinen liiketoiminta, joka tasapainoilee integraation ja lokaalin toimintatavan välimaastossa. (Viitala 2007: 288.) Yrityksen päätös suuntautua joko globaalia integraatiota tai paikallista toimintaa kohti on kriittinen, sillä se määrittelee yrityksen perustavanlaatuisen lähtökohdan kansainväliselle liiketoiminnalle sekä sen, miten yritys kilpailee kansainvälisillä markkinoilla (Ang & Massingham 2007: 8).

Kansainvälisen johtamisen kirjallisuudessa puhutaan usein kaksinaisista paineista toisaalta kohti globaalia integraatiota ja toisaalta kohti vastaavuutta paikallisiin oloihin (Smale 2007: 246; Evans 2002: 1). Björkmanin ja Lervikin (2007: 320) mukaan etenkin tytäryritykset ovat vaativassa tilanteessa toimiessaan sekä paikallisessa että globaalissa institutionaalisessa ympäristössä ja kohdatessaan vastakkaisia paineita toimia sekä paikallisesti että globaalisti. Aiemman tutkimuksen mukaan päätökseen integraatiosta tai paikallisesta toimimisesta vaikuttaa se, tavoitteleeko yritys parempaa vastaavuutta markkinoihin (globaali integraatio), kulujen alennusta (monikotimainen toimintatapa) vai molempia (ylikansallinen toimintatapa) (Ang & Massingham 2007: 8).

Kansainvälisten fuusioiden ja yritysostojen kohdalla kirjallisuus lähestyy johtamiskäytäntöjä kahdella eri tavalla. Low context - näkökulma painottaa universaaliutta, ihmisten yhteisiä tarpeita ja maailmanlaajuista kilpailua. Tämän näkökulman mukaan maiden väliset johtamisprosessit tulisi yhdenmukaistaa. High context – näkökulma puolestaan antaa paljon painoarvoa kulttuurisille piirteille ja kannattaa johtamiskäytäntöjen kohdalla ainutlaatuisia kansallisia johtamisjärjestelmiä.

(Rinne 2004: 57.) Toimialojen globalisoitumisen seurauksena useat yritykset kuitenkin kohtaavat paineita muuttaa henkilöstökäytäntöjään nimenomaan entistä globaalimpaan suuntaan. Myös alueen tutkijat ovat pitkälti yksimielisiä siitä, että yritysten tulee ja on mahdollista muuttaa suuntautumistaan kohti entistä suurempaa globaalia integraatiota ja samalla vastata paikallisiin tarpeisiin (Smale 2007: 246). Toisaalta henkilöstöjohtaminen nähdään edelleen kaikista sidotuimpana lokaaleihin ympäristöihin (Ervasti & Suutari 2004: 200; Smale 2007: 12).

Aiempi kirjallisuus lähestyy henkilöstökäytäntöjen integroimista kolmesta eri näkökulmasta. Nämä ovat 1. organisaation strategia ja rakenne, 2. tietyt käytännöt ja niihin liittyvät ominaispiirteet sekä 3. niiden kansallisten kulttuurien luonne, joiden välillä siirto tapahtuu. Ensin mainitut rakenteelliset tekijät liittyvät siihen, millainen rooli tytäryrityksellä organisaatiossa on ja millainen riippuvuussuhde emo- ja tytäryrityksen välillä on. Käytäntöihin liittyvät ominaispiirteet kuvaavat ensinnäkin käytäntöjen tärkeyttä ja oleellisuutta mahdollisina kilpailuedun lähteinä, sekä toisaalta yksittäisten käytäntöjen siirtämisen helppoutta. Tähän liittyy muun muassa kysymys siitä, onko käytäntö helposti kodifioitavissa siirrettävään muotoon vai vaatiiko se paljon niin kutsutun hiljaisen tiedon siirtämistä. (Ferner, Almond, Colling 2005:305) Kansallisten kulttuurien luonne liittyy puolestaan lähinnä kulttuurisiin sekä institutionaalisiin tekijöihin, joihin palataan myöhemmin tässä kappaleessa. Kuitenkin jo tässä vaiheessa voidaan todeta, että edellä mainitut näkökulmat eivät ole irrallaan toisistaan, vaan ne vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi tietyn maan institutionaalinen ympäristö vaikuttaa osaltaan yksittäisten henkilöstökäytäntöjen ominaispiirteisiin (Ferner ym 2005: 306).

### 3.1. Painotus lokaaleihin käytäntöihin

Henkilöstöjohtaminen nähdään usein eri johtamisen alueista kaikista kontekstisidonnaisimpana ja herkeimpänä ympäristön tekijöille (Suutari & Ervasti 2004: 200; Smale 2007: 12). Henkilöstöjohto kohtaakin usein vaikeita päätöksiä tehokkaimpiin integraation työkaluihin liittyen. Tämä johtuu nimenomaan henkilöstöjohtamisen kontekstisidonnaisuudesta, eri maiden erilaisista ympäristöistä ja joissakin siirtymätalouksissa myös länsimaisen henkilöstöjohtamisen käsitteen puuttumisesta maiden historiassa (Smale 2007: 277). Henkilöstöjohtamiskäytäntöjen

alueellisten erojen tutkimukseen on syntynyt oma tutkimushaaransa, jota kutsutaan vertailevaksi henkilöstöjohtamisen tutkimukseksi. Vertaileva henkilöstöjohtamisen tutkimus tutkii eroja HR-käytännöissä eri maiden ja maantieteellisten alueiden välillä (Boxall 1995: 5-6). Erojen toteamisen lisäksi on kuitenkin tärkeää myös yrittää löytää syitä ja selityksiä maiden välisille eroille. Jos siis yritykset eri maissa toteuttavat HR-käytäntöjään eri tavoilla, on tärkeää pohtia, mistä nämä erot johtuvat.

Näiden erojen ja henkilöstöjohtamisen monimuotoisuuden ymmärtämiseen liittyy laajasti ymmärrettyä kaksi lähestymistapaa: kulttuurinen näkökulma ja institutionaalinen näkökulma (Storey 2007: 204) Ervasti ja Suutari (2004: 202) esittelevät myös verkostonäkökulman, joka puolestaan painottaa kansainvälisten yhteistyökumppanien ja kilpailijoiden vaikutusta emoyrityksen käytäntöihin ja osoittaa yritysten välisten verkostojen roolin käytäntöjen levittämisessä. Näistä lähestymistavoista kulttuurinen näkökulma on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana saanut paljon huomiota. Tämä on osaksi seurausta Geert Hofsteden klassisesta kulttuurien välisiä eroja käsittelevästä tutkimustyöstä. (Irrmann 2006: 9). Kulttuuriseen näkökulmaan ja kulttuuriin määritelmiin syvennyttään seuraavissa kappaleissa.

Kulttuurisesta näkökulmasta yksilö käy läpi sosialisointiprosessin, jonka kautta hän omaksuu tietyn kulttuurin ja tämän jälkeen tulkitsee ulkomaailmaa tähän kulttuuriin liittyvien, opittujen arvojen ja uskomusten pohjalta. Tämän näkökulman pohjalta onkin todettu, että on sopimatonta irrottaa tietyssä kulttuurissa kehitettyjä johtamisen käytäntöjä ja siirtää niitä toisenlaisiin kulttuureihin. Näihin näkökulmiin keskittyvä kirjallisuus korostaa organisaatioiden käytäntöjen ja paikallisen kulttuurin yhteensopivuuden tärkeyttä ja painottaa HR-käytäntöjen globaalin standardoinnin vaikeutta. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen aiempi tutkimus esittää paljon todisteita siitä, että kulttuurilla on merkittävä vaikutus henkilöstökäytäntöihin. Kulttuuriset piirteet vaikuttavat esimerkiksi vahvasti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen ja sitä kautta suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen. Toisaalta kulttuuri määrittelee myös suhtautumisen yksilöllisyyteen tai kollektiivisuuteen, joka osaltaan vaikuttaa palkitsemiseen. Esimerkiksi kulttuurit, joissa työ perustuu enemmän sosiaalisille suhteille ja tiimityölle, palkitsevat työntekijöitä monipuolisemmin sekä suorilla että epäsuorilla keinoilla. Sen sijaan vahvasti itsenäisyyttä ja yksilön kehitystä painottavat kulttuurit palkitsevat työntekijöitä enemmän suorilla keinoilla – johtuen osittain sosiaalisesta vuorovaikutuksesta tulevan epäsuoran palkitsemisen vähyydestä. (Dowling ym 2008: 220)

Toisaalta kulttuurisen näkökulman on väitetty aliarvioivan eri kulttuureista olevien ihmisten kykyä omaksua vieraita käytäntöjä. (Evans ym. 2002: 168; Ervasti & Suutari 2004: 202.) Evans ym. (2002: 168) lisää, että kulttuurisen näkökulman riskinä on, että kulttuurista tulee selitys kaikelle monimutkaisuudelle yrityksessä, eikä muita vaihtoehtoisia selityksiä tietyille ilmiöille edes etsitä. Tämä riski koskee niin akateemista tutkimusta, kun käytännön johtamistyötä. Lisäksi kulttuurinen näkökulma jättää huomioimatta, että ihmiset tietyn kulttuurin sisällä suhtautuvat vallitseviin arvoihin hyvin vaihtelevasti.

Useat tutkijat ovat tutkineet kulttuurierojen vaikutusta yritysostojen ja fuusioiden onnistumiseen. Osa tutkimuksista on todennut kulttuurierojen vaikuttavan negatiivisesti yrityskaupan onnistumiseen, kun taas toiset ovat löytäneet positiivisia vaikutuksia. Kulttuurinen yhteensopivuus ei itsessään siis riitä määrittelemään yrityskaupan onnistumismahdollisuuksia. (Antila 2006: 21; Irrmann 2006: 11.) Uhlenbruckin (2004: 121) mukaan myös muilla institutionaalisilla tekijöillä saattaa olla yhtä suuri selitysarvo kuin kulttuurieroilla. Kulttuurien integroinnin nähdään yhä kuitenkin olevan yksi yritysostoprosessin vaikeimmista osa-alueista (Rinne 1998: 49). Grundström (1999: 7) toteaa, että integraatio on erityisen vaikeaa sellaisissa yritysostotilanteissa, jotka edellyttävät ostokohteen yrityskulttuurin muuttamista. Cartwrightin ja Cooperin (2002: 13) mukaan yrityskaupoissa kulttuurinen yhteensopivuus on kriittistä, sillä tehokas integraatio riippuu joko siitä, missä määrin emoyritys onnistuu levittämään oman kulttuurinsa tytäryritykseen tai siitä, miten molempien yritysten kulttuurit yhdistyvät ja sekoittuvat toisiinsa. Toisaalta Stahl, Pucik, Evans ja Mendenhall (2003: 90) toteavat, että olennaista ei ole kulttuurien yhteensopivuus vaan se, miten kulttuurisia eroja yrityksessä johdetaan.

Uhlenbruck (2004: 119-120) on tutkinut kansainvälisten yritysten tytäryrityksiä Itä – Euroopan maissa ja todennut, että kulttuuriset erot emoyrityksen ja tytäryrityksen välillä vähentävät paikallisten resurssien käytettävyyttä ja markkinoiden etujen hyödynnettävyyttä. Hänen mukaansa kulttuuriset erot estävät ensinnäkin tytäryritystä hyödyntämästä tiettyjä emoyrityksen paikallisia resursseja ja toisaalta emoyritystä hyödyntämästä tiettyjä tytäryrityksen resursseja. Lisäksi kulttuurinen etäisyys myös vähentää emoyrityksen kykyä oppia kokemuksistaan vieraisissa maissa. Toisaalta hänen mukaansa on olemassa tiettyjä yritysostokokemusten päälle rakennettavia yleisiä kyvykkyyksiä, jotka ovat riippumattomia kulttuurisesta kontekstista. Tällaiset kyvykkyydet ovat kriittisessä asemassa varsinkin Itä – Euroopan kontekstissa. Myös Evans (2002: 258) toteaa, että aiemmista yritysostokokemuksista syntyvä kyvykkyys on

kriittistä yritysoston menestymisen kannalta ja auttaa voittamamaan kulttuurista aiheutuvat haasteet.

On huomattavaa, että kansainvälisen johtamisen tutkimus tutkii kansallista kulttuuria ja organisaatiokulttuuria erillisinä kokonaisuuksina laiminlyöden niiden vaikutuksen toisiinsa. Tämä osaltaan hankaloittaa kulttuurin ja yritysoston onnistumisen välisen linkin selvittämistä. Esimerkiksi yritysten viitatessa ”kulttuurillisiin eroihin” yritysoston epäonnistumisen syynä, he voivat tarkoittaa tosiasiaa ainoastaan eroja organisaatioiden kulttuureissa. Lisäksi myös puutteellinen tutkimus siitä, mitkä kulttuurin osa-alueista vaikuttavat kaikista eniten suoritukseen, tekee kulttuurin ja yrityksen kansainvälistymisen onnistumisen välisen yhteyden selittämisestä haasteellista. (Irrmann 2006: 12-14.)

Kulttuurin lisäksi myös koko muu institutionaalinen ympäristö vaikuttaa tytäryrityksiin. Kulttuuriseen näkökulmaan verrattuna institutionaalinen näkökulma ottaa huomioon kansallisen kontekstin laajemmasta näkökulmasta. Se painottaa, että eri maissa liiketoimintakäyttäytymisen taustalla ovat taloudellisten, koulutuksellisten, rahoituksellisten, lainsäädännöllisten ja poliittisten systeemien väliset suhteet ja riippuvuudet. Nämä ympäristötekijät – etenkin lainsäädännöllinen ympäristö – määrittävät ja asettavat reunaehdot sille, missä määrin emoyhtiö voi tuoda tytäryritykseen omia HR-käytäntöjään. (Ervasti & Suutari 2004: 202.)

Ferner, Almond & Colling (2005: 304-305) toteavat, että kansainvälisen käytäntöjen siirtämisen haasteet liittyvät ennen kaikkea näihin institutionaalisiin tekijöihin. Heidän mukaansa nimenomaan institutionaaliset erot maiden välillä aiheuttavat haasteita käytäntöjen siirtämisessä yhdenlaisesta institutionaalisesta ympäristöstä toiseen. He jatkavat, että aiemmin hyvin suosittu kulttuurinen näkökulma tuottaa ainoastaan suppeita indeksejä yksinkertaistetuista maiden välisistä kulttuurieroista, mutta jättää huomioimatta tärkeitä eroja liiketoimintajärjestelmissä ja instituutioissa. Lisäksi kulttuurinen näkökulma näkee kulttuurin ja siihen liittyvät arvot pysyvänä ja muuttumattomana tekijänä, eikä huomioi liiketoiminnassa ajan myötä tapahtuvia muutoksia. Hiljattain tutkijoiden huomio on kuitenkin keskittynyt ymmärtämään monimutkaisia eroja kansallisissa liiketoimintajärjestelmissä, joiden puitteissa tuotanto-, työvoima- sekä rahoitusmarkkinat toimii, sekä sitä, millaisissa vuorovaikutussuhteissa markkinoilla toimijat toisiinsa nähden ovat. Eriyisen huomion kohteena ovat sellaiset instituutiot, jotka tarjoavat pääsyn niin kutsuttuihin kriittisiin resursseihin, kuten työvoimaan ja pääomaan (Tempel & Walgenbach 2007: 5). Erot näissä instituutioissa ja

niiden rakenteissa aiheuttavat monenlaisia esteitä henkilöstökäytäntöjen kansainväliselle siirtämiselle. (Ferner ym. 2005: 304-305.)

Edellä mainitun kaltaista keskittymistä kansallisten liiketoimintajärjestelmien ja markkinoiden ymmärtämiseen kutsutaan vertailevaksi institutionalismiksi. Se osittain ammentaa tietoa amerikkalaisesta niin kutsutusta uudesta institutionalismista, mutta menee myös syvemmälle kansallisiin markkinoiden piirteisiin ja rakenteisiin. Uusi institutionalismi puolestaan painottaa enemmän normatiivisten (uskomukset ja arvot) sekä kognitiivisten (ihmisten tietämys) asioiden tärkeyttä. (Ferner ym. 2005: 306) Se keskittyy nimenomaan organisaatioiden kulttuurisiin ja sosiaalisiin näkökulmiin ja väittää, että yhteiskunnassa olevat oletukset, odotukset ja uskomukset määrittelevät sen, miten yrityksen tulisi olla organisoitu ja mikä on sen olemassa olon syy. Tämän seurauksena yritysten on pärjätäkseen sopeuduttava ympäristönsä institutionaaliin odotuksiin ja omaksuttava yleisesti hyväksytyt johtamiskäytännöt ja organisaatorakenne. Uutta institutionalismia on kuitenkin kritisoitu siitä, ettei se ole onnistunut yksiselitteisesti määrittelemään institutionalismin käsitettä. (Tempel & Walgenbach 2007: 2-4.) Hiljattain kuitenkin Scott (2001: 48) on määritellyt institutionalismin seuraavasti: ” instituutiot koostuvat kulttuuris-kognitiivisista, normatiivisista ja lainsäädännöllisistä elementeistä, jotka yhdessä niihin liittyvien toimintojen ja resurssien kanssa luovat vakautta ja tarkoitusta sosiaaliseen elämään” .

Kostova (1999: 316) on jopa ehdottanut käsitettä ”institutionaalinen etäisyys” käytettäväksi avainmittarina arvioitaessa henkilöstökäytäntöjen siirrettävyyttä maasta toiseen. Sen avulla on mahdollista tehdä institutionaaliset maaprofiilit, jotka koostuvat lainsäädännöllisistä instituutioista, normatiivisista instituutioista sekä kognitiivisista instituutioista. Erot näissä instituutioissa kasvattavat institutionaalista etäisyyttä ja vaikeuttavat käytäntöjen viemistä maasta toiseen.

Vaikka kulttuurinen ja institutionaalinen näkökulma nähdään joskus jollakin tapaa toistensa vastakohtana, kumpikaan ei yksinään ole riittävä selittämään syitä maiden välisten erojen taustalla. Monet kulttuurisen näkökulman edustajat näkevät instituutiot tärkeinä kulttuuria heijastavina artefakteina ja monet institutionaalisen näkökulman edustajat näkevät kulttuurin institutionaalisenä elementtinä, joka osaltaan selittää maiden välisiä eroja. Toisin sanoen nämä kaksi lähestymistapaa tutkivat samoja tekijöitä vain eri näkökulmista. (Storey 2007: 205.) Esimerkiksi kollektiivisten palkitsemisjärjestelmien suosiminen ja kokeminen oikeudenmukaisiksi voi heijastella

lähestymistavasta riippuen sekä kulttuurisia ominaisuuksia että normatiivisia institutionaalisia ominaisuuksia.

Smale (2007: 235) on tutkinut globaalin henkilöstöjohdon integrointiin liittyviä mekanismeja Kiinassa operoivissa suomalaisissa yrityksissä ja todennut, että kohdemaan institutionaalisella ympäristöllä sekä tytäryritysten ominaispiirteillä ja rakenteellisilla tekijöillä on suuri merkitys integraatiokäytäntöihin liittyviä päätöksiä tehtäessä. Hän toteaaakin, että henkilöstöjohdon on otettava integraation työkaluja suunniteltaessa huomioon kohdemaan ulkoinen ympäristö sekä tytäryrityksen ominaisuudet. Tällä tavoin yritys pystyy välttämään sopimattomat käytännöt ja keskittymään niihin työkaluihin, jotka tehokkaimmin sopivat paikallisiin olosuhteisiin ja ajatteluun. (Smale 2007: 85.) Tästä johtuen henkilöstöjohdon globaali integroiminen edellyttää todennäköisesti eri mekanismien käyttöä eri intensiteetillä eri tytäryrityksissä halutun globaalin yhtenäisyyden saavuttamiseksi (Smale 2007: 236 – 237).

Smale (2007: 85) toteaa lisäksi, että yrityksen integroitua enemmän lokaalien olosuhteiden ehdoilla, tulee huomio kiinnittää ihmisiin perustuvaan integraatioon ja varsinkin paikallisten avaintyöntekijöiden, kuten henkilöstöjohdon ja expatriaattien motivoimiseen. Hän kuitenkin mainitsee, että tähän liittyy yhtenäisyyden saavuttamisen näkökulmasta riskejä. Onkin tärkeä huomata, että jos emoyritys ei lainkaan käytä suoria integraatiokeinoja, vaan antaa vastuun integraatiosta tytäryrityksen henkilöstölle, lopputulokset eivät välttämättä ole halutunlaisia. Toisin sanoen emoyrityksen siirtäessä henkilöstöjohtamiseen liittyen valtaa tytäryrityksille, tulee se samalla riippuvaiseksi paikallisten johtajien ympäristön tulkinnoista ja paikallisessa ympäristössä benchmarkatuista ratkaisuksista, jolloin lopputuloksena voi olla suurempi adaptoituminen integraation sijasta (Smale 2007: 237). Toisaalta mitä läheisemmät suhteet emoyhtiön henkilöstöjohto luo paikalliseen henkilöstöjohtoon, sitä paremmin se voi taata sen, että paikallisella henkilöstöjohdolla on enemmän ja halutunlaista henkilöstöosaamista. Tällöin paikallinen henkilöstöjohto ei ole niin riippuvainen ulkopuolisista lähteistä etsiessään tietoa henkilöstökysymyksiin. (Smale 2007: 85.)

### 3.2. Painotus globaalisti standardoituihin käytäntöihin

Braken (1997: 5-8) mukaan integroitujen HR-käytäntöjen soveltamisen puolesta puhuvat tekijät voidaan jakaa neljään ryhmään. Nämä ovat verkostoituminen,

mahdollisuus resurssien liikuttamiseen organisaatiossa, kaksinkertaisten toimien poistaminen ja standardointi sekä optimaaliseen tulokseen pyrkiminen paikallisen ja globaalin vastuun tasapainottamisella. Datta (2002: 371) jatkaa, että integroinnin ensisijaisena tavoitteena on hyödyntää entistä tehokkaammin yrityksessä olevat kyvykkyydet. Hänen mukaan varsinkin yritysostotilanteessa synergisten etujen olemassa olo ei sinällään merkitse mitään, vaan avainasemassa on niiden toteutuminen tehokkaan integraation kautta. Lisäksi on huomattava, että henkilöstöjohtamiskäytäntöjen integraatio ei ainoastaan mahdollista menestyksekkäiden käytäntöjen levittämistä tytäryrityksiin, vaan lisäksi helpottaa yksiköiden kontrollointia ja koordinoitua (Smale 2007: 244).

Edellä mainittujen tekijöiden sekä liiketoiminnan globalisaation seurauksena paineet standardoiduille käytännöille ovat kasvaneet. Globaali integraatio on tullut pakolliseksi kilpailutekijäksi useilla markkinoilla, joilla hajautetut strategiat olivat aiemmin hallitsevia (Evans 2002: 467). Smalen (2007: 19) mukaan useat ylikansalliset yritykset ovat kasvavassa määrin muuttaneet lähestymistapaansa kohti toimintojen integraatiota. Viime aikojen tutkimukset ovat lisäksi todenneet, että kulttuuriset perusteet HR-käytäntöjen muokkaamiselle esimerkiksi Kiinan erilaista toimintaympäristöä vastaavaksi ovat käymässä vähiin lukuisten monikansallisten yritysten siirtäessä sinne menestyksekkäästi omia henkilöstökäytäntöjään (Smale 2007: 224).

Tutkimusten mukaan emo- ja tytäryritysten integraatio tapahtuu entistä enemmän horisontaalisilla integraatiomuodoilla, joiden tarkoitus on tehostaa tytäryritysten toimintaa tukahduttamatta kuitenkaan niiden itsenäisyyttä. Horisontaalit integraatiomuodot on mahdollista nähdä vertikaalisten, suunnitteluun ja kontrolliin perustuvien integraatiomuotojen vastapainona. Ne perustuvat suoran kontrollin sijasta älylliseen, sosiaaliseen ja tunteelliseen integraatioon, ja henkilöstöjohtamisen rooli niiden toteuttamisessa on muun muassa sosiaalisten siteiden rakentaminen, yrityksen osaamisvarantojen yhdistäminen sekä yhtenäisen identiteetin luominen. (Smale 2007: 216.) Myös Schuler ja Tarique (2004: 9) toteavat monien yritysten käyttävän tällaisia ”pehmeämpiä” integraatiomuotoja. Heidän mukaansa yritykset yrittävät saada yhtenäisyyttä eri yksiköiden välille esimerkiksi kehittämällä yhteisiä arvoja, jotka voivat ohjata lokaalien henkilöstökäytäntöjen kehittämistä. Lisäksi myös Villinger (2002: 393) puhuu tällaisten horisontaalisten yhtenäistämismuotojen puolesta etenkin Itä-Eurooppaan suuntautuvissa kansainvälistymishankkeissa. Hän itse asiassa toteaa, että Itä-Euroopan kontekstissa avainasiana ei ainakaan alkuvaiheessa tulisi edes olla integraatio, vaan *oppiminen*. Näin ollen yritysten tulisi ainakin alkuvaiheessa keskittyä

muuttamaan itäeurooppalaista tytäryritystä oppimisen kautta eikä heti integroida sitä emoyritykseen.

On huomattava, että koko organisaation kattavat henkilöstökäytännöt eivät välttämättä tarkoita emoyrityksen henkilöstökäytäntöjen siirtämistä sellaisinaan kaikkiin tytäryrityksiin. Yritys voi luoda koko organisaation kattavat yhtenäiset henkilöstökäytännöt myös globaalin henkilöstökäytäntöjen yhdistämisen kautta. Toisin sanoen yritys voi luoda koko organisaatiolle uudet, yhtenäiset, ainutlaatuiset ja globaalit henkilöstökäytännöt, jotka eivät vastaa minkään yksittäisen maan HR-käytäntöjä. (Tayeb 1998: 333.)

Integroidut HR-käytännöt tukevat tietämyksen siirtämistä emo- ja tytäryritysten välillä. Painotus globaalisti standardoituihin HR-käytäntöihin onkin kasvanut tietämyksen siirtämisen tultua yhä tärkeämmäksi kilpailuedun lähteeksi ja yritysten yrittäessä toistaa ja hyödyntää toimiviksi koettuja käytäntöjä kaikkialla yrityksessä (Szulanski 1996: 28). Tutkijat ovat lisäksi esittäneet, että henkilöstökäytäntöjen- sekä tietämyksen siirtämisen prosesseilla on lukuisia yhtenäisyyksiä. Smale jopa toteaa, että henkilöstökäytäntöjen kansainvälistä integraatiota on mahdollista tarkastella tietämyksen siirtämisen prosessina (2007: 69). Myös Björkman ja Lervik ovat tutkineet henkilöstökäytäntöjen siirtämistä emo- ja tytäryrityksen välillä ja todenneet saman suuntaisten tekijöiden vaikuttavan henkilöstökäytäntöjen siirtämiseen ja tietämyksen siirtämiseen yleisesti. He jatkavat, että henkilöstökäytäntöjen siirtäminen on sosiaalinen tapahtuma, jossa emoyrityksen käyttämät mekanismit, tytäryrityksen omat henkilöstökäytännöt, tytäryrityksen ja emoyrityksen välinen suhde ja emoyrityksen valitsema lähestymistapa käytäntöjen siirtämistä kohtaan vaikuttavat prosessin lopputulokseen (Björkman & Lervik 2007: 320).

### 3.3. HR-käytäntöjen integraatiomekanismit

Kirjallisuus monikansallisten yritysten henkilöstöjohtamisesta esittelee usein henkilöstökäytäntöjä eri tytäryrityksissä, mutta ei käsittele paljoakaan niitä mekanismeja, joiden avulla käytäntöjä on globaalisti integroitu. Kansainväliset yritykset käyttävät kuitenkin laajaa joukkoa eri integraatiomekanismeja saavuttaakseen tasapainon globaalin yhteneväisyyden ja paikallisen sopeutumisen välillä. (Smale 2007:

216–217; Björkman 2007: 5.) Kim, Park ja Prescott (2002: 328) näkevät globaalin integraation sekä kontrollin että koordinoinnin prosessina. Myös Björkman (2007: 9) toteaa, että integraatio on saavutettavissa sekä koordinoinnin että kontrollin kautta. Hän näkee kontrollin prosessina, jolla emoyritys takaa, että toiminnot eri puolella organisaatiota toteutuvat linjassa yrityksen strategian kanssa. Hän toteaa, että käsitteelliset erot kontrollin ja koordinoinnin välillä ovat pieniä ja liittyvät lähinnä kontrollin vertikaaliseen suuntaan ja koordinoinnin enemmän horisontaaliseen suuntaan.

Björkman (2007: 3-4) huomauttaa, että tietämyksen kasvanut merkitys yritysten kilpailutekijänä on tuonut kontrollin takaamiseen uusia haasteita. Tytäryritykset ovat usein tärkeitä tietämyksen lähteitä, mutta tietämyksen hyödyntäminen edellyttää sen kontrollointia. Yritykset kohtaavat tähän liittyen kuitenkin suuria haasteita, sillä ensinnäkin tietämystä on sen luonteen vuoksi hyvin vaikea kontrolloida ja lisäksi tytäryritysten erilaiset hallinnolliset perinteet vaikeuttavat kontrollointia entisestään. Lopulta myös tytäryritysten tietämys saattaa lisätä heidän asemaansa ja he saattavat kasvavan vallan myötä vastustaa emoyrityksen kontrollia. Björkman myös toteaa, että tytäryritysten omaavan tietämyksen lisäksi myös hajanainen organisaatio, sekä eri tytäryritysten erilaiset kontekstit tekevät emoyrityksen kontrollointiyrityksistä haasteellisempia.

Kim ym. (2002: 330) jaottelevat globaalit integraatiomuodot neljään ryhmään: keskittymiseen perustuvat mekanismit, formalisointiin perustuvat mekanismit, tietoon perustuvat mekanismit sekä ihmisiin perustuvat mekanismit. Keskittymiseen perustuvat mekanismit ovat kontrollin suorin muoto ja henkilöstöjohtamisen yhteydessä ne viittaavat emoyrityksen käyttämään keskitettyyn valtaan muun muassa rekryointi- ja kehittämispäätöksissä. Formalisointiin perustuvat mekanismit viittaavat standardointiin ja käytäntöjen sekä menettelytapojen kirjalliseen kodifointiin. Ne nähdään usein persoonattomina, epäsuorina ja byrokraattisina mekanismeina, joilla pyritään rajoittamaan tytäryrityksen valtaa. Jotkut tutkimukset kuvaavat formalisointiin perustuvia mekanismeja keinona luoda yritykselle yhteinen kieli, mutta toiset painottavat, että niiden tueksi tarvitaan lisäksi vähemmän muodollisia sosiaalisia mekanismeja. (Smale 2007: 218-219; Kim ym. 2002: 330.)

Tietoon perustuviin mekanismeihin kuuluvat puolestaan ne välineet, joiden avulla yritys helpottaa tiedon virtaamista yrityksessä kansainvälisesti. Niitä pidetään myös emoyrityksen tapana viestiä ja kontrolloida tietoa, joka on strategisen päätöksenteon kannalta keskeistä. Ihmisiin perustuvat käytännöt viittaavat kaikkiin niihin

mekanismeihin, joissa toimintoja integroidaan siirtämällä ihmisiä paikasta toiseen. Tähän liittyy vahvasti ekspatriaattien käyttö, jolle nähdään nykyään olevan aiempaa laajemmat motiivit, kuten yhteisten arvojen levittäminen ja tiedon siirtäminen. (Smale 2007: 219–220.)

Smale (2007: 234) on tutkinut suomalaisomistettuja tytäryrityksiä Kiinassa ja todennut, että edellä mainittujen mekanismien käyttöön vaikuttaa ennen kaikkea kohdemaan institutionaalinen ympäristö sekä tytäryrityksen ominaispiirteet, kuten tytäryrityksen koko. Björkman (2007: 18) kuitenkin suhtautuu koon vaikutukseen kriittisemmin ja toteaa, että tutkimustulokset ovat antaneet koon merkityksestä ristiriitaisia tuloksia. Smalen (2007: 235-236) mukaan yritykset suunnittelevat integraatiomekanisminsa enemmänkin kohdemaan ehdoilla, kuin emoyrityslähtöisesti. On tärkeää huomata, että Smalen tutkimus keskittyi ainoastaan Kiinassa toimiviin yrityksiin. On kuitenkin perusteltua olettaa, että tuloksilla on selitysarvoa myös muissa poikkeuksellisissa ja murroksessa olevissa toimintaympäristöissä, kuten Itä-Euroopassa. Tällaiset ympäristöt vaativat yritykseltä yleensä eri mekanismien räätälöityä käyttöä, jotka huomioivat institutionaalisen ympäristön sekä tytäryrityksen piirteet

Björkman (2007:8-20) on tutkinut, miten ylikansalliset yritykset varmistavat emo- ja tytäryritysten tavoitteiden yhteneväisyyden. Hän käyttää siihen käytettävistä työkaluista termiä kontrollimekanismi, joka vastaa sisällöllisesti Smalen integraatiomekanismi - käsitettä. Hän jakaa mekanismit keskittämiseen, formalisointiin, tulokontrolliin, sosialisointiin sekä ekspatriaattikontrolliin. Hän on jaotellut kontrollimekanismien käyttöön vaikuttavat tekijät organisaatiotason tekijöihin, tytäryritystason tekijöihin ja yritysten väliseen suhteeseen liittyviin tekijöihin. Tällaisia eri tasoisia tekijöitä ovat esimerkiksi emoyrityksen kotimaa ja strategia (organisaatiotason tekijä), tytäryrityksen sijainti ja koko (tytäryritystason tekijä) sekä emoyrityksen ja tytäryrityksen kulttuurinen etäisyys ja riippuvuus toisistaan (yritysten väliseen suhteeseen liittyvä tekijä).

### 3.4. Henkilöstökäytäntöjen siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä

Kansainvälistymisen myötä ajatus universaaleista parhaista HR-käytännöistä on nostanut suosiotaan. Tämän ajatuksen mukaan yrityksen tulee suunnitella henkilöstöjohtamisensa siten, että sen tärkeimpänä tavoitteena on parantaa yrityksen

suoritusta ja auttaa sitä pääsemään strategisiin liiketoimintatavoitteisiin. Toisin sanoen yrityksen johto tekee henkilöstöjohtoon liittyviä päätöksiä liiketoiminnallisten tavoitteiden ja yrityksen strategian pohjalta. (Storey 2007: 199-201.) Tämän näkökulman pohjalta esimerkiksi päätös siirtyä kohti integroidumpaa kansainvälistä henkilöstöjohtamista heijastaa enemmänkin organisaation yritystä integroida tytäryritystä paremmin muuhun organisaatioon saavuttaakseen paremman globaalin yhdenmukaisuuden kuin yksittäisen tytäryrityksen kontekstin tai organisatoristen tekijöiden aiheuttamia henkilöstöjohdon haasteita tai mahdollisuuksia. Emoyritys ei kuitenkaan voi tehdä päätöksiä käytäntöjen yhtenäistämistä irrallaan tytäryrityksien ominaisuuksista ja konteksteista. On olemassa paljon näyttöä siitä, että emoyrityksen omasta näkökulmastaan suunnittelemien henkilöstökäytäntöjen integraatiohankkeiden vieminen tytäryrityksiin ei aina onnistu. Lisäksi useat tutkimukset osoittavat, että samaan organisaatioon kuuluvat tytäryritykset omaksuvat ja implemendoivat samoja henkilöstökäytäntöjä hyvin eri tavalla. Tästä syystä onkin tärkeää kiinnittää huomiota myös tytäryritysten ominaispiirteisiin. (Björkman & Lervik 2007: 320.)

Björkman ja Lervik (2007: 320) ovat poikenneet yllä mainitusta emoyrityksen strategisesta näkökulmasta ja tarkastelleet henkilöstökäytäntöjen integraatiota tytäryrityksen näkökulmasta. He ovat lisäksi keskittyneet nimenomaan tytäryritysten organisatorisiin tekijöihin sen sijaan, että olisivat käyttäneet yleisemmin tutkittuja kulttuurisia ja institutionaalisia tekijöitä. He määrittelevät henkilöstökäytäntöjen siirtämisen sosiaalisiksi prosesseiksi, jossa emoyrityksen käyttämät integraatiomekanismit, tytäryrityksen henkilöstökäytäntöjen ominaispiirteet, emoyrityksen ja tytäryrityksen välinen suhde sekä emoyrityksen valitsema lähestymistapa käytäntöjen siirtämistä kohtaan vaikuttavat prosessiin ja sen lopputulokseen. Heidän mukaansa edellä mainitut tekijät myös selittävät osaltansa sitä, miksi tytäryritykset omaksuvat eri tavoin niitä henkilöstökäytäntöjä, joita emoyritykset yrittävät niihin siirtää.

Björkmanin ja Lervikin (2007: 320) mukaan henkilöstökäytäntöjen siirtämistä on mahdollista tarkastella kolmella tasolla: käytäntöjen implementointi tytäryrityksessä, käytäntöjen sisäistäminen tytäryrityksessä sekä käytäntöjen integrointi jo olemassa oleviin käytäntöihin ja rutiineihin tytäryrityksessä. Stehle ja Erwee (2007: 66-67) huomauttavat että käytäntöjen implementointi ja sisäistäminen eivät ole itsenäisiä tapahtumia, vaan riippuvat toisistaan. Käytäntöjen implementointi on välttämätön edellytys niiden sisäistämiseksi. Pelkkä implementointi ei kuitenkaan takaa, että käytännöt myös sisäistettäisiin ja niihin suhtauduttaisiin positiivisesti. Toisin sanoen

sisäistämistä ei voi tapahtua ilman implementointia, mutta implementointi voi tapahtua ilman sisäistämistä.

Siirrettäessä henkilöstökäytäntöjä tytäryritykseen käytäntöjen implementointiin, sisäistämiseen ja integrointiin vaikuttavat tytäryritystasolla sen autonomia, suorituksen arvioinnin sitominen käytäntöjen implementointiin, vuorovaikutussiteet emoyrityksen ja tytäryrityksen välillä, yhteinen kieli, luottamus, tytäryrityksen tyytyväisyys olemassa oleviin henkilöstökäytäntöihin sekä tytäryrityksen henkilöstöjohtollinen kyvykkyys. Tytäryrityksen autonomia kuvaa tytäryrityksen riippuvuutta emoyrityksestä. Mitä riippuvaisempi tytäryritys on emoyrityksestä, sitä enemmän henkilöstökäytännöt yleensä muistuttavat toisiaan. Riippuvuus johtaa kuitenkin niin sanotusti pakolliseen yhteisten käytäntöjen integrointiin ja siitä johtuen yleensä käytäntöjen sisäistäminen ja integrointi muihin käytäntöihin on heikkoa. Suorituksen arvioinnin sitominen implementointiin vaikuttaa samoin positiivisesti käytäntöjen implementointiin, mutta myös tässä tapauksessa implementointi on pakotettua ja johtuu ulkoisesta palkitsemisesta, joten sisäistäminen ja integrointi voivat olla heikkoja. Vuorovaikutussiteet vaikuttavat positiivisesti sekä käytäntöjen implementointiin että niiden integrointiin muihin käytäntöihin, mutta niiden vaikutuksesta käytäntöjen sisäistämiseen ei ole löytynyt näyttöä. Björkman ja Lervik (2007: 321-327) painottavat yhteisen kielen merkitystä ja toteavat sen edesauttavan yhteisten henkilöstökäytäntöjen implementointia, sisäistämistä sekä integraatiota. Myös Björkman (2007: 5) korostaa yhteisen kielen merkitystä, mutta toteaa kielitaidottomuuden voivan vaikuttaa sekä kontrollia ja käytäntöjen siirtämistä lisäävästi tai vähentävästi. Emoyrityksen kontrolli tytäryrityksestä voi siis joko kasvaa, sillä tytäryritys ei kielitaidottomuuden takia voi osallistua päätöksen tekoon tai vähentyä, sillä tytäryritys voi kielitaidottomuuteen vedoten olla noudattamatta tiettyjä käskyjä. Mikäli tytäryritys siis hallitsee yhteisen kielen se voi kasvattaa omaa valtaansa, jolloin käytäntöjen siirtäminen yritykseen ei välttämättä olekaan niin helppoa. Yhteinen kieli ei siis välttämättä vaikutakaan positiivisesti ainakaan käytäntöjen implementoimiseen.

Emoyrityksen ja tytäryrityksen välinen luottamus vähentää vieraisiin henkilöstökäytäntöihin liittyvää riskiä ja vaikuttaa näin positiivisesti käytäntöjen siirtämiseen, implementointiin ja sisäistämiseen. Tytäryrityksen tyytyväisyys olemassa oleviin HR-käytäntöihin sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti uusien käytäntöjen implementointiin, sisäistämiseen ja integrointiin. Tämä on tilanne etenkin, kun tytäryrityksen johto on itse kehittänyt jo olemassa olevat käytännöt. Tällöin ulkopuolelta tulevat käytännöt saattavat vaikuttaa epäilyttäviltä niin kutsutun ”not

invented here” –ajattelumallin takia. Lopulta vielä tytäryrityksen henkilöstöjohdolliset kyvykkyudet vaikuttavat positiivisesti kaikkiin henkilöstökäytäntöjen siirtämisen tasoihin, sillä henkilöstöjohdollisten kyvykkyyksien ollessa hyvät henkilöstöjohdon strateginen rooli ymmärretään, integraatio nähdään tärkeänä ja valmiudet omaksua ja hyödyntää käytäntöjä ovat paremmat. (Björkman & Lervik 2007: 328–329.)

Edellä mainitut henkilöstökäytäntöjen siirtämiseen vaikuttavat tekijät ovat kulttuuristen ja institutionaalisten tekijöiden lisäksi annettuja tilannetekijöitä. Ne kuvaavat tytäryrityksen ja emoyrityksen välistä suhdetta ja määräävät sen rakenteellisen kontekstin, jossa käytäntöjen siirtäminen tapahtuu. (Björkman & Lervik 2007: 330.) Anette Björkman (2007: 6) lisää suhteen rakenteellisiin tekijöihin kuitenkin muun muassa maantieteellisen etäisyyden, ja toteaa sen vaikeuttavan kommunikaatiota ja ajantasaisen tietojen saamista yrityksestä, sekä lisäävän kontrollia.

Edellä kuvailtujen annettujen tekijöiden lisäksi emoyritys voi omilla toimillaan vaikuttaa henkilöstökäytäntöjen implementointiin, sisäistämiseen ja integrointiin yrityksessä. Tytäryritysten mukaan ottaminen käytäntöjen siirtämiseen liittyvään suunnitteluun sekä päätöksen tekoon vaikuttaa positiivisesti prosessin onnistumiseen. Samoin onnistunut muutosjohtaminen ja emoyrityksen mukana olo ja tuki käytäntöjen muuttamisessa vaikuttaa positiivisesti sekä käytäntöjen implementointiin että niiden sisäistämiseen ja integrointiin tytäryrityksessä. (Björkman & Lervik 2007: 331–332.)

Tässä luvussa on keskitytty henkilöstökäytäntöjen integraatioon liittyviin kysymyksiin. Luvussa on käsitelty niitä tekijöitä ja haasteita, jotka liittyvät toisaalta henkilöstökäytäntöjen standardoimiseen ja toisaalta lokaaleihin toimintamalleihin. Luvussa on lisäksi käsitelty erilaisia integraatiomekanismeja. Lopulta luvussa on myös esitelty sellaisia tytäryhtiöiden organisatorisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen integraatioon ja sen onnistumiseen. Seuraavaksi tutkimuksessa keskitytään Itä-Euroopan kontekstin tarkastelemiseen yleisellä tasolla ja etenkin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

## 4. ITÄ-EUROOPPA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Eurooppalaisilla siirtymätalouksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Keski- ja Itä-Euroopan entisiä sosialistisia valtioita, jotka 1990-luvun alussa Neuvostoliiton hajotessa aloittivat siirtymäprosessin markkinatalousvaltioiksi. Näihin valtioihin kuuluvat Baltian maat, Tshekki, Puola, Slovakia, Unkari, Slovenia, Romania, Bulgaria, Albania ja entinen Jugoslavia. Näissä valtioissa toimivat yritykset kilpailevat hyvin ainutlaatuisessa toimintaympäristössä siirtymäprosessista johtuen, ja sen takia perinteisillä länsimaalaisilla henkilöstöjohtamisen malleilla ei näissä ympäristöissä ole tarpeeksi selitysarvoa. Kuitenkin Itä-Euroopan maiden HR-ympäristön ymmärtäminen on tärkeää lukuisista syistä. Useat näistä maista ovat liittyneet tai tulevat liittymään EU:hun, jolloin nämä henkilöstöjohtamisen erot tulevat osaksi EU:n sisämarkkinoita. Toisaalta Itä-Euroopan maat muodostavat maantieteellisesti suuren alueen, joka on ulkomaalaisien yritysten kannalta houkutteleva kohde suorille investoinneille muun muassa markkinapotentiaalinsa ja halvan työvoimansa takia. Paikallisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ymmärtäminen helpottaisikin tulevaisuudessa huomattavasti uusien tehokkaiden liiketoimintahankkeiden kehittämistä. (Zupan & Kase 2005: 883.)

Itä-Euroopan maiden liiketoimintaympäristöt ovat läpikäyneet valtavan murroksen Neuvostovaltioista markkinatalouksiksi. Muutosprosessissa suuressa roolissa ovat olleet ulkomaalaiset yritykset, jotka ovat tehneet erilaisia investointeja houkuttelevaksi kokemalleen alueelle (Villinger 2002: 390). Beardwell, Holden ja Claydon (2004: 664-665) jakavat Itä-Euroopan siirtymävaltiot kolmeen ryhmään niiden maantieteellisen sijainnin sekä kommunismin jälkeisten kokemusten ja toimien perusteella. Keski-Euroopan valtiot, joihin kuuluu Baltian maat, Tshekki, Puola, Slovakia, Unkari ja Slovenia, ovat onnistuneet muutosprosessissa parhaiten. Tämä johtuu osittain siitä, että nämä maat ovat olleet houkuttelevin kohde ulkomaalaisille suorille investoinneille. Toinen klusteri on Balkanin seutu, johon kuuluu Romania, Bulgaria, Albania ja entinen Jugoslavia. Suhteellisen kehittymättömät talousjärjestelmät ja levottomuudet esimerkiksi entisen Jugoslavian alueella ovat tehneet Balkanin seudusta vähemmän houkuttelevan kohteen ulkomaalaisille suorille investoinneille. Kolmas alue on Venäjä,

joka syvälle juurtuneen kommunistisen perinteen ja historiallisen eristäytymisen takia on ulkomaalaisille yrityksille usein hyvin haasteellinen markkina-alue.

#### 4.1. Itä-Eurooppa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

##### 4.1.1. Henkilöstöjohtaminen Itä-Euroopassa

Tutkimus henkilöstöjohtamisesta Itä-Euroopan niin sanotuissa siirtymätalouksissa ja siirtymäprosessin vaikutuksista henkilöstöjohtamiseen on melko vähäistä. Viime aikoina kuitenkin useat Itä-Euroopan maat kuten Bulgaria, Tshekki, Slovenia ja Puola on otettu mukaan esimerkiksi CRANET-tutkimukseen koskien henkilöstöjohtamista Euroopassa, joten jonkun verran systemaattista tietoa henkilöstöjohtamisesta näissä maissa on saatavissa. Kuitenkin nimenomaan strategiseen henkilöstöjohtamiseen keskittyvät tutkimukset Itä-Euroopan maissa ovat vähäisiä. (Zupan & Kase 2005: 883.) Henkilöstöjohtaminen Itä-Euroopan toimintaympäristössä on mielenkiintoinen tutkimusalue, sillä tehokkaan henkilöstöjohtamisen on sanottu olevan avaintekijä organisaatioiden tehokkaassa muuntautumisessa tähän ympäristöön sopiviksi (Ervasti & Suutari 2004: 201). Vaikka Itä-Euroopan siirtymätalouksia ei voidakaan pitää homogeenisenä ryhmänä, on niiden henkilöstöjohtamiskulttuureissa niin paljon yhteneväisyyksiä, että niitä on mahdollista yrittää tarkastella yhtenä ryhmänä (Zupan & Kase 2005: 883). Villinger (2002:408) on lisäksi todennut, että samankaltaiset murrokset yhteiskunnallisissa järjestelmissä sekä kansainvälinen yritysostotilanne näyttäisivät tilannetekijöinä olevan dominoivampia kuin kansallinen kulttuuri, joten tässä tutkimuksessa Itä-Eurooppaa on mahdollista tarkastella yhtenä alueena, vaikkakin maiden välillä on myös eroja.

Itä-Euroopan maissa paikalliseen henkilöstöjohtamiseen vaikuttavat kahdet vastakkaiset voimat. Liettualaista henkilöstöjohtamista tutkineen Cesynien (2005: 53) mukaan toisaalta kommunistisen ajan perinteet, kuten aloitteellisuuden puute, autoritaarisuus sekä työntekijöiden materialistiset arvostukset, näkyvät edelleen henkilöstöjohtamiskulttuurissa. Toisaalta taas uudemmat vielä muutoksessa ovat tekijät, kuten EU-jäsenyys, ammattitaitoisten työntekijöiden muutto ulkomaille sekä ulkomaiset investoinnit, muokkaavat paikallista toimintaympäristöä. Kommunismin jälkeisellä

aikakaudella itä-eurooppalaisissa yrityksissä on ollut nähtävissä voimakas painotus länsimaisista teorioista ja opeista lähtöisin olevaan henkilöstöjohdon kehitykseen (Beardwell, Holden & Clayton 2004: 667). Tämän painotuksen taustalla on ollut tarve siirtyä hallinnollisesta henkilöstöjohtamisesta kohti strategisempaa ja liiketoimintaorientoitunutta henkilöstöjohtamista (Zupan & Kase 2005: 885). Länsimaisten ajattelumallien ja oppien implementointi on kuitenkin kohdannut suuren määrän ongelmia erilaisten paikallisten asenteiden ja olettamuksien takia (Beardwell, Holden & Clayton 2004: 668; Ervasti & Suutari 2004: 201). Zupan ja Ograjensek (2004: 115-116) ovat samaa mieltä useiden muiden tutkijoiden kanssa siitä, että henkilöstöjohdon strateginen rooli toteutuu Itä-Euroopassa paremmin teoriassa kuin käytännössä. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen muuttumisen esteinä yrityksissä on muun muassa tietojen ja kokemusten puute, henkilöstöosastojen huono organisointi, epäselvät vastuut sekä alueen vähäinen akateeminen tutkimus ja -opetus. He ovat tutkineet henkilöstöjohdon muuttumista varsinkin Sloveniassa ja huomanneet, että Sloveniassa itse yksityistämismuutos on ollut suhteellisen hidas ja tähän liittyvät ongelmat ovat vienneet huomiota muiden asioiden – kuten henkilöstöjohtamisen – kehittämislähtöiseltä. He lisäävät, että siirtymäjakson alussa lukuisat slovenialaiset yritykset törmäsivät työvoiman kannattamattomuuteen. Työvoimakustannukset ja ylityöllisyys aiheuttivat paljon kuluja ja söivät yritysten kannattavuutta. Tästä seurasi eräänlainen paradoksi; kilpailukykyyn parantaminen olisi tässä tilanteessa edellyttänyt sellaista strategista johtamista, jossa henkilöstöjohtaminen olisi ollut merkittävässä roolissa. Sen sijaan huomio keskitettiin toimintojen alasajoon sekä henkilöstökustannusten karsimiseen.

Kuluneina vuosina ja edelleen tulevaisuudessa eräs suurimmista haasteista tulee olemaan henkilöstöjohtamiseen liittyvien asenteiden muutos, sillä henkilöstöjohtaminen on edelleen suurimmassa osassa yrityksistä hyvin hallinnollista ja byrokraattista eikä henkilöstöjohdon strateginen komponentti juuri toteudu käytännön työssä. Tämän seurauksena muun muassa henkilöstöstrategioiden suunnittelu on harvinaista, henkilöstöjohto ei yleensä kuulu johtoryhmään ja liiketoimintaa tukevien henkilöstökäytäntöjen implementointi on tehotonta. (Zupan & Kase 2005: 885.)

Itä-Euroopan maissa toimivilla tytäryrityksillä on merkittävä rooli uusien henkilöstökäytäntöjen kehittämisessä. Beardwell, Holden ja Clayton (2004: 668) toteavat, että on löydettävissä enenevässä määrin todisteita siitä, että vastarinnasta huolimatta kansainväliset yritykset siirtävät entistä tehokkaammin HR-käytäntöjään itäeurooppalaisiin tytäryrityksiinsä. Toisaalta Zupanin ja Kasen (2005: 886) mukaan

länsimaisten HR-käytäntöjen hyväksyminen vaihtelee suuresti eri yritysten välillä. Beardwellin ym. (2004: 668) mukaan käytäntöjen siirtämisen tavoitteena on muun muassa heikentää paikallista kollektiivista neuvotteluvoimaa esittelemällä yksilöllisiä suoritukseen sidottuja palkitsemistapoja, madaltaa palkkaneuvottelut käytäviksi yrityksen tai työpaikan tasolla, ottaa käyttöön tietyt yhtenäiset rekryointikriteerit sekä esitellä koko organisaation läpi menevät kehitysohjelmat yrityskulttuurin ja yhteisten käytäntöjen vahvistamiseksi. Villinger (2002: 391) puolestaan toteaa, että länsimaiset johtamiskäytännöt ovat läsnä myös sellaisissa yritysostoissa, joissa länsimainen yritys hankkii alle puolet itäeurooppalaisesta yrityksestä. Hän jatkaa, että myös tällaisissa tilanteissa länsimaalainen yritys, jonka ajatellaan edustavan johdollisia, teknisiä ja taloudellisia kyvykkyyksiä, on usein vastuussa prosessista ja sen tehtävänä on muuttaa itä-eurooppalainen yritys paremmin vastaamaan globaalien kilpailun vaatimuksia.

Lukuisat tutkijat keskittyvät tutkimuksissaan tiettyihin Itä-Euroopan maihin ja kuvaavat niiden johtamiskulttuuria mahdollisimman seikkaperäisesti. Steyrer, Hartz ja Schiffinger (2006: 116-118) esittelevät artikkelissaan johtamiskulttuurin ominaispiirteitä Romaniassa sekä Virossa. Molemmissa maissa korostuu johtamisen autoritaarisuus sekä organisaation huipulle keskittynyt päätöksen teko. Heidän mukaansa romanialaiselle kulttuurille on ominaista muun muassa lyhyen aikavälin suuntautuminen, riskien sekä epävarmuuden välttäminen, maskuliinisuus ja –markkinatalouteen siirtymisen jälkeen – materialististen arvojen tärkeys. Nämä arvot näkyvät vahvasti paikallisissa yrityksissä, joissa osallistava johtaminen on vähäistä, sillä esimiehet eivät usein luota alaistensa kykyihin. Viron johtamiskulttuuri on pitkälti samankaltainen kuin Romaniassa. Myös Virossa valtaetäisyys johtajien ja työntekijöiden välillä on suhteellisen suuri, kontrolli on suoraa sekä johtaminen ja päätöksenteko autoritaarista. Lisäksi myös virolaiselle johtamiskulttuurille on ominaista epävarmuuden ja riskien välttäminen sekä kasvojen menettämisen ja epäonnistumisen pelko. Näiden piirteiden lisäksi virolaisessa organisaatiokulttuurissa on yhä vahvasti läsnä kollektivismi, joka näkyy sekä esimiesten että työntekijöiden käytöksessä. Suutari & Brewster (1999: 187-188) esittelevät myös aiempia tutkimustuloksia Itä-Euroopan maiden, etenkin Venäjän ja Viron, johtamiskulttuureista ja nostavat esille jo mainitut autoritaarisuuden, korkean valtaetäisyyden, kollektivismin sekä epävarmuuden välttämisen. Lisäksi he toteavat, että useiden tutkimusten mukaan myös kaavamaisuus ja byrokrania ovat ominaisia itäeuroopan johtamiskulttuureille. He myös toteavat, että niin sanotun maskuliinisuuden suhteen itäeurooppalainen kulttuuri on osittain ristiriitainen. Kulttuurissa kyllä korostuu tietyt maskuliiniset arvot, kuten johtamisen tekniset aspektit ihmisläheisten kysymysten sijasta. Toisaalta kuitenkin maskuliiniselle

kulttuurille ominaiset yksilöiden tehokkuus, urakehitys sekä menestys eivät ole olleet ensi sijaisia arvoja Itä-Euroopassa, vaan tärkeämmäksi on koettu usein henkilökohtaiset suhteet.

Itä-Euroopan henkilöstöjohtamista käsittelevä kirjallisuus ja tutkimukset toteavat lähes poikkeuksetta henkilöstöjohtamisen tilan itäeurooppalaisissa yrityksissä hyvin poikkeukselliseksi. Onkin mielenkiintoista, että Viron henkilöstöjohdon järjestön PARE:n toteuttama HR-tutkimus virolaisissa yrityksissä löytää varsin vähän tilastollisia eroja suomalaiseen vastaavaan tutkimukseen verrattuna. PARE vastaa läheisesti suomalaista Henkilöstöjohdon ryhmä Henry:ä ja molemmat ovat syksyllä 2002 toteuttaneet samanlaiset HR-tutkimukset kotimaidensa henkilöstöjohtamisen tilasta. Vaikka tutkimuksissa on tullut esiin varsin vähän tilastollisia eroja Viron ja Suomen välillä, on tärkeä huomata että syynä tähän on osaltaan tutkimusmenetelmä. Tutkimus on nimittäin mitannut nimenomaan linjajohdon odotusten ja kokemusten välistä eroa henkilöstöjohdon toimia kohtaan. Tällöin lopputulos mittaa nimenomaan odotusten ja kokemusten välistä eroa, eikä niinkään asioiden hoidon absoluuttista tasoa. (Henry ry: HR-tutkimus 2002)

#### 4.1.2. Henkilöstöjohtamisen erityishaasteet Itä-Euroopassa

Itä-Euroopassa toimivat kansainväliset yritykset kohtaavat lukuisia haasteita henkilöstökysymyksiin liittyen. Työnantajat ovat viime aikojen taloudelliseen taantumaa asti kasvavassa määrin valittaneet ammattitaitoisen työvoiman puutteesta Itä-Euroopan maissa. Työvoimapula on ollut heidän mukaansa työvoiman sääntelyn ohella suurin haaste, jonka he kohtaavat. Tähän on osittain ollut selityksenä itäeurooppalainen koulutusjärjestelmä, joka ei tuota halutunlaisia työntekijöitä. Sen sijaan koulujärjestelmän nähdään olevan rappeutumassa ja myös kouluarvosanat ovat laskeneet. Tämä osa julkista sektoria on vielä tiukasti kytköksissä kommunistisen aikakauden ajatteluun; järjestelmä on vanhanaikainen, tehoton ja suojassa kilpailulta. Maissa, joissa ylemmän koulutuksen tarjoaminen on liberalisoitu, yksityisen sektorin koulutuksen tarjoajat ovat alkaneet muuttaa tilannetta. Kuitenkin koulut lähes kaikissa Itä-Euroopan maissa painottavat ulkoa opettelua ja toistoa kriittisen ajattelun tai luovuuden sijaan. Tällä on pitkällä aikatahtaimella huono vaikutus maiden kilpailukykyyn. (The Economist 2005.) Erityisen haasteelliseksi tilanteen tekee se, että tulevaisuudessa työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon kohdistuvat vaatimukset vielä kasvavat, sillä kohoavat työvoimakustannukset vaikuttavat toiminnan

tehokkuusvaatimuksiin. Lisäksi myös nuoren työntekijäsukupolven muuttaminen ulkomaille paremman ansiotason toivossa lisää työvoimapolua tulevaisuudessa. (Heliste ym. 2007:103-105.)

Koulutusjärjestelmän puutteet ja kommunistisen järjestelmän perinteet näkyvät useilla tavoilla itäeurooppalaisen henkilöstön työskentelytavoissa. Myös erot eri alojen ja tehtävien välillä ovat suuria. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin ammattilaisista on pulaa ja suomalaisesta näkökulmasta etenkin asiakaspalveluosajia on vaikea löytää. Monien mukaan tämän hetkinen palveluammatteihin kouluttavien oppilaitosten tilanne on absurdi siinä mielessä, että opettajina toimivat sosialismin aikana palveluammateissa toimineet henkilöt. (Heliste ym. 2007: 103.) Cesyniene (2005: 53-54) on puolestaan tutkinut työntekijöiden palkitsemista Liettuassa ja sanoo, että yhteinen palkitsemiseen liittyvä ongelma on johtajien tavoite yrittää mekaanisesti nostaa palkkoja kulloisenkin yleisen markkinatilanteen mukaan sen sijaan, että palkkoja varsinaisesti johdettaisiin. Hänen mukaansa muutamat paikalliset johtajat kuitenkin tiedostavat tämän ongelman ja ovat luoneet sellaisiakin yritystasoisia palkkaohjelmia, joissa tavoitteena on, että jokainen ylimääräinen palkitsemiseen käytetty liti luo lisäarvoa yritykselle. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että valtaosa liettualaisista esimiehistä pitää tärkeimpänä rahallisia palkitsemiskeinoja. Sen sijaan muunlaisten palkitsemiskeinojen käyttö on vähäistä. Vain harvat esimiehet mainitsivat käyttävänsä esimerkiksi työntekijöiden urakehitystä, mahdollisuutta omien kykyjen kehittämiseen, työn uudelleen suunnittelua tai työn tarkoituksellisuuden lisäämistä palkitsemiskeinona. Kysyttäessä esimiehiltä palkitsemisjärjestelmien eduista ja haitoista, suuri osa esimiehistä totesi, ettei heidän yrityksessään ole käytössä varsinaista palkitsemisjärjestelmää. Ne esimiehet, joiden yrityksessä palkitsemisjärjestelmä oli, mainitsivat ongelmiksi riittämättömät resurssit, puuttuvan linkin palkitsemisen ja suorituksen välillä sekä sen, että rangaistukset ovat yleisemmin käytettyjä kuin palkkiot. Lopulta Cesyniene toteaa liettualaisen henkilöstöjohtamisen olevan edelleen hyvin ”kovaa” ja keskittyvän työntekijöiden kontrollointiin ja suurimman hyödyn irti saamiseen välittämättä kuitenkaan työntekijöiden tarpeista. Hänen mukaansa työvoimapolu ja kasvava kilpailu pakottavat esimiehet kuitenkin muuttamaan käsityksiään ja toimintatapojaan.

Kirjallisuuden mukaan työmoraali ja tehokkuus ovat perinteisesti olleet itäeurooppalaisissa organisaatioissa hyvin matalia. Lisäksi usein esiin on tullut myös aloitekyvyn puute ja matalat eettiset standardit. (Ervasti & Suutari 2004: 201.) Samanlaisia löydöksiä on esitetty myös etenkin Viroon keskittyvissä tutkimuksissa. Heilio (1997: 64) mainitsee virolaisten yritysten henkilöstön piirteiksi muun muassa

vaikkeudet samaistua yritykseen, alhaisen työmoraalin sekä oma-aloitteellisuuden ja vastuunottokyvyn puutteen. Helisteen, Kososen ja Mattilan (2007: 108) mukaan työntekijöiden vastuunottokyky on heikko kaikissa Baltian maissa. He kuitenkin toteavat, että johtohenkilöiden vastuunottokykyä pidetään yleensä tyydyttävänä, mutta heidän kykynsä jakaa vastuuta alaisille on heikko. Heilio (1997: 64) toteaa, että neuvostoperinteestä johtuen tiedonkulku kangertelee, sillä avoimen tiedottamisen hyötyjä ei tiedosteta samalla tavoin kuin länsimaissa. Lisäksi hän mainitsee virolaisten kokevan suomalaisen työtahdin kovaksi. Lopulta hän myös toteaa, että suomalaisilla on taipumus ajatella, että virolaiset työntekijät tajuaisivat automaattisesti tulostuullisuuden ja oman työnsä yhteyden yrityksen tavoitteisiin, vaikka näin ei useimmiten ole. Tämä tuottaa ongelmia varsinkin suorittavalla tasolla, sillä työntekijät ovat tottuneet siihen, että heidän vastuualueensa on tiukasti määritelty, jolloin vastuun laajentaminen tai oma-aloitteellisuus tavoitteiden saavuttamiseksi on vaikeaa (Heliste, Kosonen, Mattila 2007: 109). Toisaalta on huomattava, että vaikka tämä tutkimus tarkasteleekin Itä-Euroopan maita yhtenä kokonaisuutena, poikkeavat maat jonkin verran toisistaan asenteiden ja henkilöstökäytäntöjensä puolesta. Esimerkiksi Viron kansalaisilla on neuvostovallan aikana ollut paremmat mahdollisuudet saada tietoa länsimaisista yhteiskunnista ja markkinatalousjärjestelmästä kuin muilla neuvostokansalaisilla (Tulisalo ym 1994: 28-29). Lisäksi muutostahti Virossa on ollut huomattavasti nopeampaa kuin monissa muissa Itä-Euroopan maissa. Tämä on johtunut muun muassa ulkomaisten yritysten investoinneista.

Zupan ja Kase (2005: 889) ovat tutkineet henkilöstöjohtamista etenkin Sloveniassa ja todenneet, että vaikka tietyt toiminnot näyttävät aluksi olevan lähes länsimaiden tasolla, huolellisempi tarkastelu yleensä paljastaa puutteet. Esimerkiksi noin puolella slovenialaisista yrityksistä on kirjallinen henkilöstöstrategia. Tämä ei juuri poikkea muista Länsi-Euroopan maista. Tarkempi tutkimus kuitenkin paljasti, että tällainen henkilöstöstrategia oli yleensä vain lyhyt alakappale liiketoimintastrategian yhteydessä. Samoin koulutus itäeurooppalaisissa yrityksissä näytti olevan tyydyttävällä tasolla, jos aihetta mitattiin osanottajien ja koulutustuntien määrällä. Asian läheisempi tarkastelu kuitenkin osoitti, että koulutus oli vahvasti reaktiivista, olemassa oleviin osaamisvajaisiin keskittyvää, eikä juurikaan ennakoivaa tulevaisuuden osaamistarpeisiin keskittyvää. Lisäksi koulutuksen tehokkuutta mitattiin vain harvoin. Viron osalta Poikonen (1999: 61) puolestaan toteaa, että ongelmana yritysmaailmassa on se, että uudet asenteet ja toimintatavat on omaksuttu vain pinnallisesti, ilman syvällisempää asenteiden muutosta.

Kirjallisuudessa todetaan usein länsimaisten investointien, koulutuksen sekä uuden sukupolven työntekijöiden muuttavan itäeurooppalaista henkilöstöjohtamista sekä organisaatiokulttuuria. Steyrer ym. (2006: 134-135) saavat kuitenkin tutkimuksessaan päinvastaisia tuloksia. He esittelevät artikkelissaan tutkimustuloksia kuluneen 15 vuoden ajalta romanialaisesta sekä virolaisesta johtamiskulttuurista ja toteuttavat oman tutkimuksen selvittääkseen missä määrin aiemmin esitetyt väitteet ovat edelleen totta. Heidän tutkimuksensa mukaan samat kulttuuriset erityispiirteet ovat edelleen hyvin vahvasti näkyvissä itä-eurooppalaisissa yrityksissä ja he toteavatkin, että nämä ovat hyvin pysyviä käytös- ja ajattelumalleja, jotka eivät ole muutettavissa niin helposti kuin on aiemmin luultu. Lisäksi he myös huomauttavat, että tutkimuksessa haastatellut vanhat ja nuoret itä-eurooppalaiset johtajat suosivat hyvin samanlaisia johtamistyyliä. Sukupolvesta huolimatta kaiken ikäiset johtajat suhtautuvat negatiivisesti esimerkiksi osallistavaan ja delegoivaan johtamistyyliin. Sen sijaan iän nähtäisiin kuitenkin vaikuttavan vahvasti työntekijöiden ammattitaitoon. Helisteen ym. (2007: 104) tekemän tutkimuksen mukaan nuorempi sukupolvi Baltian maissa on hyvin lahjakasta ja asioita nopeasti omaksuvaa.

#### 4.1.3. Henkilöstöjohtamisen roolin strategisuus Itä-Euroopassa

Itä-Euroopan yrityksissä henkilöstöjohtaminen nähdään edelleen lähinnä muun johdon tukitoimintona ja sen prioriteetti yrityksissä on matala (Beardwell, Holden & Claydon 2004: 668; Zupan & Kase 2005: 885). Tästä huolimatta nykyään myös Itä-Euroopan maissa yritysten johtajat nimeävät usein henkilöstön yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi. Tämä asenne ei kuitenkaan ole nähtävissä henkilöstökäytäntöjen toteuttamisessa. Toisin sanoen näiden maiden henkilöstöjohtamisessa on edelleen merkittävä kuilu puheen tasolla olevien ja todella toteutettavien käytänteiden välillä. Nimenomaan strategisen henkilöstöjohtamisen ymmärrys on puutteellista. Yrityksiltä puuttuu yhtenäinen, pitkän tähtäimen henkilöstöstrategia ja käytännöt ovat usein myös tehottomasti implementoituja. Lisäksi henkilöstöjohtaja ei yleensä kuulu yrityksen ylimpään johtoon eikä osallistu strategiseen päätöksentekoon, vaan on yhä enemmänkin hallinnollisessa roolissa. Tästä seuraa, että henkilöstö pysyy edelleen ainoastaan potentiaalisena kilpailuedunlähteenä, jota ei kuitenkaan tehokkaasti hyödynnetä. (Zupan & Kase 2005: 900.)

Myös käytännön tutkimus osoittaa henkilöstöfunktion strategisen komponentin puutteen ainakin Virossa. Viron henkilöstöjohtamisen järjestö PARE:n vuonna 2002 teettämän HR-

tutkimuksen mukaan henkilöstöjohdon osallistuminen liiketoiminnan suunnitteluun on heikkoa. Suomen vastaavaan tutkimukseen verrattuna virolaiset henkilöstöjohtajat saavat huomattavasti matalammat arviot, kun arvioidaan henkilöstöfunktion merkitystä yrityksen tuloksen tekemisen kannalta. (Henry ry: HR-tutkimus 2002)

Zupan ja Kase (2005: 886-891) löytävät useita syitä strategisen henkilöstöjohdon puutumiseen itäeurooppalaisissa yrityksissä. Muun muassa strategisen osaamisen ja liikejohdollisten kykyjen puute ovat syynä henkilöstöjohdon enemmän hallinnolliseen rooliin Itä-Euroopan yrityksissä. Myös henkilöstöjohtamisen perinteen puute on esteenä strategisen henkilöstöjohdon toteutumiseen Itä-Euroopassa. Kommunismien aikana lähes kaikki henkilöstöön liittyvät toiminnot nähtiin poliittisina kysymyksinä ja ratkaistiin valtion tasolla, jolloin henkilöstöjohtajien rooli jäi hyvin hallinnolliseksi. Lisäksi he esittävät, että naisten suuri osuus henkilöstöjohtajista (90 % esimerkiksi Sloveniassa) vaikuttaa heidän valtaansa organisaatioissa.

Zupan ja Kase toteavat, että Itä-Euroopan kontekstiin sopivan strategisen henkilöstöjohtamisen mallin suunnitteleminen voisi osaltaan auttaa Itä-Euroopassa toimivia yrityksiä saavuttamaan pysyvämmän kilpailukyvyn. Perinteiset strategisen henkilöstöjohdon mallit eivät täysin päde tässä ympäristössä, sillä ne eivät huomioi kaikkia tässä kontekstissa olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilöstöjohdon ja yrityksen suorituksen välillä olevaan linkkiin. Perinteiset mallit olettavat usein mallin osa-alueiden keskinäisten suhteiden olevan lineaarisia ja laiminlyövät usein tietyt lievät muuttujat, jotka kuitenkin olisivat tärkeitä Itä-Euroopan ympäristössä. Lisäksi mallit ovat usein staattisia ja jättävät huomioimatta myöhemmin ilmenevät muuttujat. Tämä saattaa vääristää HR – suoritus -linkkiä, sillä jotkut henkilöstöjohdon vaikutukset yrityksen suoritukseen saattavat tapahtua vasta pitkällä aikavälillä. Mallit usein keskittyvät selittämään henkilöstöjohdon ja suorituksen välisen linkin vahvuutta, mutta laiminlyövät kausaalisuhteiden ja niiden suunnan selittämisen. Kausaalisuhde voi nimittäin myös olla käänteinen siten, että vahvasti suoriutuvat yritykset investoivat vahvemmin strategisiin henkilöstöjohtamiskäytäntöihin. (Zupan & Kase 2005: 893–894.)

#### 4.2. Emoyrityksen ja tytäryrityksen HR-käytäntöjen integrointi Itä-Euroopassa

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ylikansallisten organisaatioiden tytäryrityksissä on tutkittu jonkin verran. Tutkimuksissa on usein todettu käytäntöjen vaihtelevan yritysten välillä, yrityksen sisällä, tytäryritysten välillä ja myös eri hr-käytäntöjen välillä (Smale 2007: 78; Ervasti & Suutari 2004: 214–216). Myös Rinne (2004: 58) toteaa, että monikansallisilla yrityksillä on usein käytössään erilaisia tapoja hoitaa HR-käytäntöjä eri maissa. Tutkimukset, jotka keskittyvät länsimaisten yritysten henkilöstökäytäntöihin nimenomaan itä-eurooppalaisissa tytäryrityksissä ovat kuitenkin vähäisiä (Ervasti & Suutari 2004: 201).

Ervasti ja Suutari (2004: 214-216) ovat tutkineet neljää kansainvälistynyttä suomalaista yritystä, joilla kaikilla on tytäryritykset Virossa. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää kumpaa lähestymistapaa, toimintojen standardointia vai adaptointia, Virossa operoivat suomalaisyritykset HR-käytännöissään käyttävät ja kuinka yhtenäistä tietyn lähestymistavan käyttäminen on. Näistä yrityksistä saadut tutkimustulokset ovat osoittaneet, että suomalaisyrityksillä ei ole yhtä tiettyä lähestymistapaa hoitaa virolaisten tytäryritystensä henkilöstöasioita, vaan painottuminen standardoituihin tai lokaaleihin käytäntöihin vaihtelee. Suutari ja Ervasti löysivät kuitenkin joitakin yhteisiä piirteitä yritysten kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta. Palkitseminen oli kaikissa neljässä yrityksessä standardoitua. Kolmessa neljästä yrityksestä myös henkilöstön hankinta, suorituksen johtaminen sekä työvoimasuhteiden hoitaminen oli standardoitua. Sen sijaan henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen oli kaikissa yrityksissä lokaalia. Toisaalta on syytä pitää mielessä, että otoksen ollessa vain neljän yrityksen suuruinen ja koskiessa ainoastaan Virossa toimivia tytäryrityksiä, yleispäteviä päätelmiä ei ole mahdollista tehdä.

Palkitsemisen yhteydessä useammat yritykset mainitsivat pysyvyyden ja säännöllisyyden merkityksen virolaisille. Työntekijät arvostivat asioita, joita suomalaiset yleensä pitävät itsestään selvyyksinä, kuten työsuhteen pysyvyyttä ja palkan maksamista säännöllisesti ja ajallaan. (Ervasti & Suutari 2004: 208.) Heliste, Kosonen ja Mattila (2007: 115) lisäävät, että sosiaalisten turvaverkkojen kehittyminen Baltian maissa yleisesti vähentää palkan merkitystä päämotiivina. Ervastian ja Suutarin (2004: 208) tutkimuksessa useammat yritykset nimesivät haasteeksi varsinaisen palkitsemisen sijaan kehittymättömän palautekulttuurin sekä sen seurauksena palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikeuden.

Henkilöstöhankintaan liittyvistä haasteista useimmat yritykset mainitsivat työvoimapulan ja etenkin vaikeuden löytää länsimaisesti ajattelevia, sitoutuneita ja ahkeria työntekijöitä yrityksen johtopaikoille. Suurin osa yrityksistä käytti kuitenkin standardoituja, Suomesta vietyjä rekrytointikäytäntöjä. Suorituksen johtamisen yhteydessä yritykset sen sijaan mainitsivat haasteiksi muun muassa virolaisten vastuunottokyvyn puutteen sekä kollektiivisuuden, jonka vuoksi yksilöllisten tavoitteiden tai palkitsemisjärjestelmien luominen oli hankalaa. Valtaosassa yrityksistä suorituksenjohtamismallit oli kuitenkin tuotu Suomesta. Eräs haastateltavista totesikin, että ”Oleellisinta on se, *miten* suorituksenjohtamisjärjestelmä onnistutaan myymään paikallisille työntekijöille”. Koulutus ja kehitys olivat lokaaleja kaikissa yrityksissä ja niiden painotus oli pitkälti asiakaspalvelukulttuurin luomisessa, sillä Virossa asiakaspalvelun taso oli hyvin matalaa. (Ervasti & Suutari 2004: 206-214.)

Ervastin ja Suutarin (2004: 215-216) mukaan tutkimustulokset osoittavat sen, että henkilöstökäytäntöihin liittyen Virossa toimivilla suomalaisilla tytäryrityksillä ei ole yhteistä lähestymistapaa standardoinnin asteeseen liittyen. Myöskään yksittäisillä yrityksillä ei yrityksen sisällä ole yhtä selkeää lähestymistapaa henkilöstökäytäntöjen järjestämiseen. Tästä voikin päätellä, että kansallinen konteksti ei ole ainoa henkilöstökäytäntöjen standardoimiseen vaikuttava tekijä, vaan on otettava huomioon myös eri toimialojen ja yritysten erot.

Villinger (2002: 392-393; 398) on puolestaan tutkinut yritysoston jälkeistä johtamista Itä-Euroopassa ja todennut, että alkuvaiheessa emoyrityksen on tarkoituksenmukaisempaa painottaa integraation sijaan tytäryrityksen oppimista. Hän viittaa oppimisella sekä yritysoston aikaan saamiin oppimismahdollisuuksiin että tilanteen aiheuttamiin oppimisvälttämättömyyksiin, jotka liittyvät kaupan jälkeisiin ongelmiin ja uuteen tilanteeseen. Itä-Euroopan kontekstissa vaaditun oppimisen määrä ja laatu ovat poikkeuksellisen suuria. Villingerin mukaan useissa tilanteissa itä-eurooppalaista tytäryritystä on ensin oppimisen ja tietämyksen lisäämisen avulla muokattava ja vasta myöhemmässä vaiheessa mahdollisesti integroitava se emoyritykseen. Toisaalta toimintaympäristön turbulenttius, epäjohtonmukaisuus, monimutkaisuus sekä tiedon vaihtelevuus tekevät Itä-Euroopasta oppimisen kannalta vihamielisen ympäristön. Tällainen ympäristö aiheuttaa epävarmuutta ja kannustaa paikallisia johtajia käyttämään aiemmin opittuja tietoja. Lisäksi on huomioitava, että itä-eurooppalaisessa tytäryrityksessä oppimiseen ei kuulu ainoastaan uuden oppimista, vaan myös valtava määrä vanhan poisoppimista.

Oppimisen ja tietämyksen lisäämisen kannalta keskeisiksi nousevat ne haasteet, joita liittyy tietämyksen siirtämiseen itäeurooppalaisiin yrityksiin. Itse asiassa tutkijat ovat usein todenneet, että samankaltaiset tekijät liittyvät sekä tietämyksen siirtämiseen että hr-käytäntöjen siirtämiseen yleisesti. Tietämyksen siirtämisen näkökulmasta Itä-Euroopan kontekstin on todettu olevan erityisen haasteellinen, sillä itäeurooppalaisilta tytäryrityksiltä puuttuu usein tietämyksen siirtämisen kannalta tärkeitä resursseja (Uhlenbruck 2004: 109). Smalen ja Suutarin (2007: 1-6) mukaan esimerkiksi byrokrania, avoimen kommunikaation puute, uusien ideoiden vastustus, erilaiset arvot, liikkeenjohdollisten taitojen keskittyminen hallinnollisiin asioihin sekä Idän ja Lännen välisen yhteistyön lyhyt historia ovat esteitä tehokkaalle tietämyksen siirtämiselle itäeurooppalaisiin tytäryrityksiin. Lisäksi itäeurooppalaisten työntekijöiden ymmärrys ja kokemukset modernista liikkeenjohdosta ja globaalien markkinatalouden periaatteista ovat usein puutteellisia, joten heidän kykynsä omaksua uutta tietoa saatta olla rajoittunut.

Kuitenkin, kuten jo HR-käytäntöjen osalta aiemmin mainittiin, myös tietämyksen siirtämisen osalta on tärkeä ymmärtää kontekstin olevan vain yksi siirtämiseen vaikuttava tekijä. Toinen erittäin oleellinen tekijä on yrityksen strateginen päätös suuntautua kohti integroitua HR-käytäntöjä. Tällöin tietämyksen siirtämisen valinnat todennäköisesti heijastavat enemmän esimerkiksi organisaation yritystä integroida tytäryritys muuhun organisaatioon saavuttaakseen globaalien yhdenmukaisuuden kuin tytäryrityksen kontekstin aiheuttamia tiedon siirron esteitä. Emoyrityksen näkökulmasta siis itä-eurooppalaisen tytäryrityksen tietämyksen siirtämisen tarpeet voivat olla samat kuin muillakin yrityksillä. Vain lähtökohdat ovat erilaiset. (Smale & Suutari 2007: 9.)

#### 4.3. Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta osasta

Tutkimuksen teoreettinen osuus jakautui kolmeen erilliseen lukuun. Toisessa pääluvussa luotiin henkilöstöresurssien johtamiseen perustuva teoreettinen pohja tulevalle tutkimukselle. Lisäksi perehdyttiin kansainvälisten henkilöstöresurssien johtamisen kenttään. Luvun alussa todettiin, että yritystoiminnan ulottuminen maan rajojen ulkopuolelle vaikuttaa oleellisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen eroaa kotimaisesta henkilöstöjohtamisesta muun muassa käytäntöjen määrän, käytäntöjen heterogeenisyyden, ulkoisten vaikutteiden sekä riskien määrän suhteen. Tehokas kansainvälinen johtaminen edellyttääkin henkilöstöammattilaisilta ymmärrystä ja sopeutumista lukuisiin kohdemaiden

vaatimuksiin ja tapoihin liittyen muun muassa eri henkilöstökäytäntöihin sekä kulttuurillisiin ja institutionaalisiin perinteisiin.

Toisessa luvussa käsiteltiin aiemmassa kirjallisuudessa esiintyneet kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kaksi peruslähestymistapaa, joista toinen pyrkii löytämään universaaleja kaikkiin ympäristöihin sopivia parhaita käytäntöjä kun taas toisen lähestymistavan tavoitteena on pohtia erilaisten käytänteiden toimivuutta eri ympäristöissä. Lisäksi esiteltiin myös kolme erilaista perustapaa johtaa kansainvälisiä henkilöstöresursseja: exporttiivinen, adaptiivinen ja integratiivinen. Lopulta luvussa käsiteltiin myös yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksiin kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta. Luvun loppupuolella käsiteltiin tässä tutkimuksessa esillä olevat henkilöstökäytännöt eli henkilöstön rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, suorituksen johtaminen sekä palkitseminen. Kaikkien käytäntöjen osalta todettiin nykyisen kansainvälisen tutkimuksen olevan puutteellista ja suppeaa, sekä keskittyvän pitkälti ekspatriaatteihin. Sen sijaan suorat vertailevat maiden väliset tutkimukset eri henkilöstökäytäntöjen välillä ovat vähäisiä.

Kolmannessa pääluvussa esiteltiin yrityksen strategisia mahdollisuuksia suuntautua kansainvälisessä henkilöstöjohtamisessaan joko kohti stangardointia ja lokaalia toimintatapaa. Päätös siitä, kumpaa painotusta kohti yritys suuntautuu on monimutkainen ja sen taustalla on ristiriitaisia paineita saavuttaa toisaalta tietty määrä yhdenmukaisuutta ja ennustettavuutta, mutta kuitenkin toisaalta vastata riittävässä määrin paikallisiin vaatimuksiin. Luvun alkupuolella esiteltiin lokaaliin toimintatapaan vaikuttavia tekijöitä. Esille nousivat etenkin erilaiset kulttuuriset ja institutionaaliset näkökulmat sekä niiden limittyminen toisiinsa. Luvussa lisäksi todettiin, että henkilöstöjohto nähdään usein kaikista kontekstisidonnaisimpana ja ympäristötekijöille herkimpana johtamisalueena. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen standardointia käsittelevissä kappaleissa käytiin läpi standardoinnin puolesta puhuvia tekijöitä sekä tämän lähestymistavan strategisia hyötyjä. Lisäksi perehdyttiin niihin integraatiomekanismeihin ja integraation muotoihin, joilla emoyritykset voivat siirtää käytäntöjään tytäryrityksiin. Luvun lopussa huomio siirrettiin tytäryrityksen tasolle ja etenkin tytäryrityksen organisatorisiin tekijöihin, jotka osaltaan vaikuttavat HR-käytäntöjen integroimiseen. Luvussa todettiin, että vaikka yritys tekeekin kansainvälisiin henkilöstökäytäntöihin liittyviä päätöksiä omien liiketoimintatavoitteidensa ja strategiansa pohjalta, se ei voi tehdä näitä päätöksiä irrallaan tytäryritysten konteksteista ja ominaisuuksista.

Neljännessä pääluvussa käsiteltiin henkilöstöjohtamisen erityispiirteitä Itä-Euroopassa aihe-alueen aiemman kirjallisuuden pohjalta. Henkilöstöjohtaminen on Itä-Euroopassa erityisen kriittisessä asemassa, sillä sen on sanottu olevan yksi avaintekijöistä ulkomaisten yritysten tehokkaassa sopeutumisessa itäeurooppalaisille markkinoille. Kuitenkin etenkin strategiseen henkilöstöjohtamiseen painottuvat tutkimukset Itä-Euroopasta ovat suhteellisen vähäisiä. Luvussa todettiin, että Itä-Euroopassa on viime vuosina ollut nähtävissä kasvavat paineet siirtyä kohti länsimaalaista liiketoimintaorientoitunutta henkilöstöjohtoa kohti. Länsimaisten ajattelumallien implementointi on kuitenkin kohdannut runsaasti vastustusta muun muassa erilaisten paikallisten asenteiden ja olettamusten takia. Lisäksi esteinä ovat usein tietojen ja kokemusten puute, henkilöstöosastojen huono organisointi, epäselvät vastuualueet sekä akateemisen opetuksen ja tutkimuksen vähyys. Lisäksi siirtymäjaksolla alussa esiintyneet lukuisat kannattamattomuuteen liittyvät ongelmat ovat vieneet huomiota henkilöstöjohtamiselta kysymyksiltä. Aihetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan tulevaisuuden suurimpia haasteita on muuttaa itä-eurooppalaista henkilöstöjohtamista strategisempaan ja ennakoivampaan suuntaan. Tämän tavoitteen kannalta ulkomaiset yritykset ovat oleellisessa roolissa siirtäessään itäeurooppalaisiin yrityksiin omia henkilöstökäytäntöjään.

Neljännessä luvussa esiteltiin lisäksi itä-eurooppalaisen henkilöstöjohtamiskulttuurin erityispiirteitä aiempien teoreettisten ja empiiristen tutkimusten pohjalta. Arvoissa ja asenteissa esiin nousee muun muassa epävarmuuden välttäminen, autoritaarisuus, byrokratia sekä lyhyen aikavälin suuntautuminen. Toisaalta on otettava huomioon, että nämä piirteet eivät ole yleispäteviä, vaan vaihtelevat maittain, sukupolvittain ja myös muuttuvat ajan kuluessa. Luvun loppupuolella perehdyttiin niihin henkilöstöjohtamisen erityishaasteisiin, joita Itä-Euroopassa toimiminen voi yrityksille aiheuttaa. Näkyvimpiä haasteita on etenkin ammattitaitoisen työvoiman puute. Lisäksi kommunistisen perinteen näkyminen henkilöstön työskentelytavoissa sekä osittain toimimaton koulutusjärjestelmä aiheuttavat ongelmia ulkomaisille yrityksille. Konkreettisia työskentelytapoihin liittyviä haasteita ovat muun muassa tehottomuus, vastuunottokyvyn ja oma-aloitteellisuuden puute sekä kangerteleva tiedonkulku. Lisäksi ongelmia aiheuttaa jo aiemmin mainittu henkilöstöjohtamisen strategisen komponentin puuttuminen.

Lopulta neljännessä luvussa käsiteltiin henkilöstökäytäntöjen integrointia itä-eurooppalaisiin tytäryrityksiin. Samoin kuin muissa kansainvälisissä yrityksissä, myös Itä-Eurooppaan kansainvälistyneissä yrityksissä henkilöstökäytäntöjen todetaan

vaihtelevan eri yritysten välillä, yrityksen sisällä, tytäryritysten välillä ja myös eri HR-käytäntöjen välillä. Tehtyjen tutkimusten tulosten mukaan Virossa toimivilla suomalaisilla tytäryrityksillä ei ole yhteistä lähestymistapaa standardoinnin asteeseen liittyen. Luvun lopussa todettiin, että itä-eurooppalaisia tytäryrityksiä saattaa olla tarkoituksen mukaista oppimisen ja tietämyksen lisäämisen avulla muokata, ennen kuin niihin siirretään emoyrityksen henkilöstökäytäntöjä. Tämän liittyen luvussa myös käytiin läpi vielä muutamia tietämyksen siirtämiseen Itä-Euroopassa liittyviä kysymyksiä.

#### 4.4. Tutkimuksen viitekehyksen muodostaminen

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen suurimpia haasteita on tasapainoilla lokaalien ja globaalien paineiden välillä siten, että yritys onnistuu samanaikaisesti hyödyntämään henkilöstönsä monimuotoisuutta mutta kuitenkin takaamaan tietyn määrän yhtenäisyyttä. Yhtenäisiin henkilöstökäytäntöihin liittyy lukuisia mahdollisia etuja, kuten parhaiden käytäntöjen levittäminen eri yksiköihin, ennustettavuus ja kontrollointi, päällekkäisten töiden vähentyminen, palvelun tasalaatuisuus sekä vahvempi yhtenäinen organisaatiokulttuuri. Toisaalta henkilöstökäytäntöjen integrointi on usein hyvin vaikeaa ja joskus myös tehotonta. Haasteiden taustalla ovat usein muutosvastarinta, erilaiset toimintaympäristöt ja kulttuurit, lainsäädännölliset tekijät tai käytäntöjen siirtämisen tehottomuus. Usein käytännön siirtäminen eri maihin vie myös paljon voimavaroja verrattuna siitä saatavaan hyötyyn.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa käsitellystä teoriasta. Ensisijaisena tavoitteena on paremmin ymmärtää niitä ristiriitaisia paineita ja tekijöitä, jotka toisaalta kannustavat yritystä standardoimaan kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjään, mutta toisaalta myös vaativat vastaavuutta paikallisiin ympäristöihin. Kansainvälisillä henkilöstökäytännöillä tarkoitetaan tässä työssä henkilöstön rekrytointia, kehittämistä ja koulutusta, suorituksen johtamista sekä palkitsemista. Toiseksi selvitetään, miten yrityksen on mahdollista integroida HR-käytäntöjään erilaisten integraatiomekanismien avulla ja millaisia tekijöitä eri mekanismien käyttöön liittyy. Lisäksi käytäntöjen siirtämistä lähestytään myös tytäryrityksen näkökulmasta ja tasolta, sillä tytäryrityksen ominaispiirteiden ymmärtäminen on ensisijaisen tärkeää integraatiohankkeiden onnistumisen kannalta. Lopulta teoriassa keskitytään henkilöstöjohtamisen erityispiirteisiin nimenomaan Itä-

Euroopassa. Esille nostetaan henkilöstöjohtamisen strategisuuteen ja henkilöstökäytäntöihin liittyviä kysymyksiä, joilla katsotaan olevan vaikutusta myös henkilöstöjohtamisen integraatiohankkeisiin. Lopussa esitetään myös aiempia tutkimuksia henkilöstökäytäntöjen toteuttamisesta itäeurooppalaisissa yrityksissä.

Tutkimuksen ensimmäisenä osatavoitteena on kuvata henkilöstöresurssien johtamisen toimintoja suomalaisessa emoyrityksessä sekä tytäryrityksissä eri Itä-Euroopan maissa ja löytää mahdollisia eroja ja yhtäläisyyksiä maiden välisistä henkilöstökäytännöistä. Kirjallisuus osoittaa, että aiheesta ei ole tehty aiempaa laajaa vertailevaa tutkimusta, vaan eri tutkimukset keskittyvät yksittäisiin käytäntöihin tai yksittäisiin maihin. Aiemmasta kirjallisuudesta on kuitenkin löydettävissä itä-eurooppalaisille yrityksille ominaisia henkilöstökäytäntöihin liittyviä piirteitä, jotka poikkeavat perinteisistä länsimaisista henkilöstökäytännöistä. Länsimaihin verrattuna Itä-Euroopan yrityksissä valtaetäisyys on yleensä suuri, henkilöstöjohtaminen hyvin hallinnollista, kontrolli suoraa sekä päätöksenteko autoritaarista. Rekrytoinnissa itäeurooppalaisissa yrityksissä korostetaan usein suosituksia, henkilökohtaisia suhteita sekä aiempaa työkokemusta. Koulutus puolestaan keskittyy pitkälti tämän hetkisiin teknisiin osaamisvajaisiin sen sijaan, että pyrittäisiin ennakoimaan tulevaisuuden osaamistarpeita. Lisäksi koulutuksen tehokkuutta mitataan harvoin. Suorituksen arviointi ja palkitseminen eivät ole yhtä keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita Itä-Euroopassa kuin ne ovat esimerkiksi Suomessa. Esimerkiksi kehityskeskustelu ei ole samalla tavalla suosittu tai keskeinen henkilöstön kehittämisen väline. Tämä liittyy osaltaan siihen, että itäeurooppalaisessa yrityskulttuurissa esimiehet eivät välttämättä halua antaa palautetta alaisilleen välttääkseen konflikteja ja jännitteitä. Palkitsemiseen liittyen Itä-Euroopan maissa on kasvun aikana ollut trendi mekaanisesti nostaa työntekijöiden palkkoja yleisen taloudellisen tilanteen kohentumisen myötä. Palkan nouseminen on siis ollut enemmän sidoksissa yleiseen markkinatilanteeseen kuin työsuoritukseen. Länsimaihin verrattuna useissa Itä-Euroopan maissa peruspalkan merkitys työntekijöille on suurempi ja työntekijät arvostavat esimerkiksi suomalaisille työntekijöille itsestäänselviä asioita, kuten palkan säännöllisyyttä ja maksamista ajallaan.

Tutkimuksen toisena osatavoitteena on keskittyä selvittämään sitä, missä määrin yrityksen on tarkoituksen mukaista tai edes mahdollista integroida HR-käytäntöjään Itä-Euroopan yksiköissään ja millaisia hyötyjä ja etuja yhtenäistämisen kautta voidaan mahdollisesti saavuttaa. Usein tämän tyyppiset tutkimukset keskittyvät emoyrityksen johtajien tai tytäryrityksissä työskentelevien expatriaattien kokemusten ja ajatusten selvittämiseen. Tämän tutkimuksen empiirinen osuus kuitenkin keskittyy selvittämään

tutkimuksen aihetta eri näkökulmista. Empiriassa haastatellaan ensinnäkin pääkonttorin näkökulmaa edustavaa suomalaista johtoa, jotta saadaan käsitystä heidän suunnitelmistaan ja tavoitteistaan koskien mahdollisia henkilöstöjohtamisen yhtenäistämishankkeita. Toiseksi haastatellaan eri tytäryritysten johtajia, jotka tällä hetkellä vastaavat tytäryritysten eri henkilöstötoiminnoista ja jotka olisivat suuressa roolissa mahdollisten yhteisten käytäntöjen toteuttamisessa. Lopulta haastatellaan tytäryrityksissä työskenteleviä työntekijöitä ja selvitetään tytäryritysten tämän hetkisiä henkilöstökäytäntöjä ja niiden toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta. Nykyisten henkilöstökäytäntöjen ominaisuudet ja toimivuus vaikuttavat oleellisesti siihen, miten emoyrityksen suunnittelemat henkilöstökäytäntöjen integrointihankkeet voivat tulevaisuudessa onnistua.

Aiemmat tutkimukset tai aihe-alueen kirjallisuus eivät esitä yksiselitteisiä tuloksia henkilöstöjohtamisen standardoinnin tai lokalisoinnin paremmuudesta. Itä-Euroopan toimintaympäristön ollessa edelleen hyvin turbulenti ja henkilöstöjohtamisen ymmärryksen ollessa yhä puutteellista on kuitenkin perusteltua olettaa, että länsimaaiset yritykset pyrkisivät standardoimaan HR-käytäntöjä mahdollisimman paljon. Toisaalta käytäntöjen siirtäminen voi itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä kohdata rajuakin vastustusta erilaisista kulttuureista, asenteista ja tietämyksen puutteesta johtuen. Tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että länsimaaiset yritykset ovat enenevässä määrin siirtäneet onnistuneesti henkilöstökäytäntöjään itäeurooppalaisiin tytäryrityksiin. Osa tutkijoista on puolestaan todennut, että paikallisia tytäryrityksiä tulisi alkuvaiheessa oppimisen ja poisoppimisen kautta muokata, ennen kuin uusien käytäntöjen siirtäminen niihin on mahdollista. Kuitenkin on myös ymmärrettävä, että tietyt käytännöt, jotka länsimaissa nähdään tehokkaina, eivät yksinkertaisesti sovi itäeurooppalaiseen kulttuuriin ja ajattelutapaan. Tämän hetkiset tutkimukset, jotka liittyvät länsimaisten yritysten henkilöstökäytäntöihin itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä osoittavat, että eri yrityksillä on hyvin erilaisia tapoja toteuttaa kansainvälisiä henkilöstökäytäntöjään eri maissa. Suuri osa yrityksistä standardoi henkilöstöjohtamistaan eri intensiteetillä eri henkilöstökäytännöistä ja maasta riippuen. Myös yrityksen toimialalla ja sen ominaispiirteillä on vaikutusta henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen.

## 5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tieteellisessä tutkimuksessa käytettävien menetelmien valinnan tulee perustua tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteiden asettamiin vaatimuksiin. Tässä luvussa käsitellään valittua tutkimusotetta: kvalitatiivista tapaustutkimusta. Lisäksi esitellään tarkemmin valittu tutkimusmetodi eli haastattelu. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvun loppupuolella esitellään toimeksiantajayritys yleisellä tasolla sekä kerrotaan tämän tutkimuksen kannalta olleellista tietoa yrityksen kansainvälisestä toiminnasta, tytäryrityksistä, organisaatorakenteesta sekä kansallisesta ja kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta.

### 5.1. Tutkimusmenetelmän valinta

Nykyajan todellisuudessa työelämä ja päätöksenteko muodostuvat entistä enemmän ihmisten erilaisista mieltymyksistä, kulttuureista ja sosiaalisista prosesseista. Tästä johtuen yritysten toimintaa on nykyään hankala ennustaa perinteisistä organisaatiotutkimuksen lähtökohdista käsin ja huomio onkin kiinnitettävä yksilöiden erilaisiin orientaatioihin. Edellä mainitut muutokset ovat heijastuneet myös kauppatieteelliseen tutkimukseen monin tavoin. Eräs merkittävä muutos on ollut metodologia. 1960 – luvulla liiketaloustieteet valtasi kvantitatiivinen tutkimusote, joka radikaaleimmillaan johti kantaan, että vain mitattavissa olevat asiat ovat todellisia. Kvalitatiivinen tutkimus jäi syrjäiseksi ilmiöksi ja vasta 1980 – luvulla laadulliset menetelmät palasivat tutkimuksen perustaan. Vaikka kvantitatiivisen tutkimuksen osuus ei ole oleellisesti kaventunut, ovat laadulliset menetelmät saaneet tärkeän aseman etenkin liikkeenjohdon ja yritystalouden ilmiöiden tutkimisessa. Useat tällaiset ilmiöt vaativat laadullista lähestymistapaa ihmisten toiminnan ja sosiaalisten prosessien kautta perinteisen tilastometodin sijaan. (Koskinen ym. 2005: 14-15)

Kvalitatiivista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole teoriaa eikä paradigmaa, joka olisi vain sen omaa. Tutkimus jaetaan usein neljään käsitteeseen: teoriaan, hypoteeseihin, metodologiaan ja metodiin. Teoria on kokoelma selittäviä käsitteitä. Hypoteesien avulla voidaan testata väitteitä. Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkimusaiheen tutkimiseen ja metodi on tutkimuksen tutkimistekniikka.

(Metsämuuronen 2003: 162.) On kuitenkin huomattava, että hypoteesien asettaminen ja testaaminen liittyvät ainoastaan tilastolliseen tutkimukseen. Vaikka yhtenäistä kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmää ei ole mahdollista esittää, ovat Koskinen ym. (2005: 31-33) kuitenkin paikantaneet joitakin piirteitä, joiden avulla on mahdollista luonnehtia laadullista tutkimusta. Ensinnäkin laadullinen tutkimus operoi viime kädessä aina erittelemällä yksittäisiä tapauksia ja oleellista on tutkijan vuorovaikutus yksittäisten tapausten kanssa. Toiseksi laadullinen tutkimus erittelee yksittäistapauksia niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja niihin osallistuvien ihmisten niille antamien merkistysten kautta. Kolmanneksi laadullinen tapaus etenee yleensä induktiivisesti. Toisin sanoen laadulliset tutkijat eivät yleensä johda hypoteeseja jostain teoriasta ja pyri testaamaan näitä, vaan hypoteesit tuotetaan tutkimuksen mittaan, aineistoa kerätessä ja analysoitaessa. Laadulliseen tutkimukseen liittyvät aineiston keruu, käsittely ja tulosten tulkinta tapahtuvat muutenkin yleensä limittäin ja samanaikaisesti (Hyvönen & Vanhala 1994: 83-84). Neljänneksi laadullinen tutkimus suosii luonnollisesti tapahtuvia aineistoja eli todellisia tilanteita tutkijan aktiivisesti tuottaman aineiston sijaan. (Koskinen ym. 2005: 31-33)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, joka on yleisesti käytetty laadullinen tutkimuslähestymistapa kauppatieteissä. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka kohdistuu nykyhetkeen tutkimalla jotakin tämänhetkistä ilmiötä tosielämän kontekstissa (Yin 2003: 13; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995: 11). Useissa määritelmässä painotetaan, että tapaus on tietty rajallinen kokonaisuus (Syrjälä ym 1995: 11). Toisaalta Yinin mukaan tapaustutkimukselle on ominaista, että ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole ilmeisiä (2003: 13) Tapaustutkimus on luonteeltaan kuvailevaa, selittävää ja eksploratiivista (Metsämuuronen 2003: 170; Syrjälä ym 1995: 11). Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa, ja että pyrkimyksenä on ilmiön entistä syvällisempi ymmärtäminen. Tapaustutkija etsii tutkittavasta piirteitä, jotka ovat yhteisiä, mutta myös erityisiä ja uniikkeja. (Metsämuuronen 2003: 170-171)

Tapaustutkimuksen etuihin luetaan sen toiminnallinen lähtökohta, jolloin tuloksia on mahdollista soveltaa myös käytännössä. Etuihin luetaan myös raportointi, joka on kansanläheistä ja mahdollistaa tiedeslangin välttämisen. (Metsämuuronen 2003: 170) Kvalitatiivinen tapaustutkimus soveltuu tilanteisiin, joissa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista enemmän kuin niiden yleisluonteesta. Tosin sanoen halutaan siis tutkia mitä tapahtuu nimenomaan tietyssä paikassa tai tilanteessa sen sijaan että tutkittaisiin tilanteita yleisellä tasolla. Tapaustutkimus on

tarkoituksenmukainen lähestymistapa myös tilanteissa, joissa halutaan selvittää tietyssä tapahtumassa mukana olleiden yksilöiden merkitysrakenteita. Lisäksi tapaustutkimusta on perusteltua käyttää sellaisissa tilanteissa, joissa halutaan tutkia luonnollisia tosielämän tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi tai joissa ei voida kontrolloida niihin vaikuttavia tekijöitä. Lopulta tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa tavoitteena on enemmänkin uuden oivaltaminen kuin jo olemassa olevan tiedon testaaminen. (Syrjälä ym 1995: 12-13)

Tapaustutkimukseen liittyy myös haittoja. Casetutkimuksia on usein vaikea toistaa samassa muodossa. Toistamisen haasteet liittyvät siihen, että tutkittavat tilanteet ovat usein ainutkertaisia tai ainakin vaihtelevia. Lisäksi tutkijan havainnointia on vaikea toistaa samassa muodossa. Casetutkimuksia on myös vaikea yleistää, sillä tutkimuksen avulla pyritään enemmänkin esittämään teoreettisia ideoita eikä niinkään yleistämään. Yleistämisen vaikeus voidaan toisaalta nähdä niin haittapuolena kuin etuna. Casetutkimuksen lopputulokseen vaikuttavat olennaisesti tutkijan persoona ja mieltymykset sekä hänen osaamisensa. Lisäksi käytettävissä oleva aineisto, kuten haastattelut, havainnot sekä kirjallinen materiaali lehtiartikkeleista tilastoihin mahdollistavat saman ilmiön tutkimisen erilaisin painotuksin. Kvalitatiiviseen aineistoon perustuvan tapaustutkimuksen haittapuolena voi nähdä myös tarkkojen mittausten puuttumisen. Tämän lisäksi perinteiseen - kvantitatiivisista menetelmistä tuttuun - luotettavuuteen liittyy muitakin ongelmia, jotka johtuvat muun muassa tutkimuksen huonosta toistettavuudesta ja tutkijan läsnäolosta eri tilanteissa, joka saattaa vaikuttaa asioiden kulkuun ja jopa tutkimuksen lopputuloksiin. (Hyvönen & Vanhala 1994:82-83)

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeiset tutkimusmenetelmät ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. Tapaustutkimuksessa on yleistä, että aineisto kerätään useista eri lähteistä. (Metsämuuronen 2003: 167-168) Yin (2003:83) luettelee kuusi aineistotyyppiä, joita käytetään usein laadullista tapaustutkimusta tehtäessä. Nämä aineistotyypit ovat: dokumenttilähteet, arkistolähteet, haastattelut, suorat havainnointiaineistot, osallistuvalla havainnoinnilla kerätyt aineistot sekä fyysiset esineet. Koskinen ym. (2005: 157) lisäävät, että yleisimmin näistä aineistotyypeistä käytetään haastattelu- ja kirjallisia aineistoja.

Yinin (2003: 89-90) mukaan haastatteluiden avulla saatu tieto on yksi casetutkimuksen tärkeimmistä aineiston lähteistä. Yleensä haastattelut jaetaan niiden ohjailtavuuden mukaan kolmeen ryhmään: strukturoituun-, puolistrukturoituun sekä syvähaastatteluun.

Strukturoidussa haastattelussa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen ja antaa usein myös vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu, jota usein kutsutaan myös teemahaastatteluksi, sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Myös tällaisessa haastattelussa tutkija määrää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin vapaasti omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa jatkokysymyksiä. Haastateltavalla on lisäksi mahdollisuus poiketa kysymysjärjestyksestä. Tässä tutkimuksessa toteutettavat haastattelut ovat luonteeltaan teemahaastatteluja. Myöhemmin kappaleessa selvitetään vielä perusteluja kyseisen haastattelumuodon valinnalle. Syvähaastattelu on kaikista vapaamuotoisin haastattelumuoto, joka pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen. Usein tutkijalla on ainoastaan joku yleisellä tasolla oleva mielenkiinnon aihe ja haastateltavalla on mahdollisuus vapaasti kertoa aiheesta ja itse määrittellä myös kysymykset sellaisiksi, että ne heijastavat hänen tapaansa ajatella. Tutkijan tehtävänä on tällaisessa tilanteessa keskittyä ymmärtämään ja tukemaan tällaista vapaata ajatuksen juoksua. (Koskinen ym. 2005: 104) Haastattelun etuna pidetään ennen muuta joustavuutta, sillä haastattelijalla voi tarvittaessa toistaa kysymykset, pyytää selvennystä vastauksiin, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Lisäksi kysymykset voidaan esittää kulloinkin siinä järjestyksessä, kun haastattelijalla on aiheelliseksi.

Tutkielman tutkimusote on laadullinen tapaustutkimus, koska sen ominaispiirteet parhaiten vastaavat tämän tutkimuksen tavoitteita ja piirteitä. Tutkielma tutkii tämänhetkistä ilmiötä tosielämän kontekstissa. Tavoitteena on ennemmin oivaltaa uutta tästä ilmiöstä kuin testata jotakin vanhaa teoriaa. Oleellisessa osassa ovat etenkin tässä yksittäisessä ilmiössä mukana olevat ihmiset sekä heidän kokemuksensa ja tulkintansa. Tutkielman tarkoitus on kuvailla ja selittää henkilöstöjohtamista toimeksiantajayrityksen itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä ja ennen kaikkea lisätä mahdollisimman syvällisesti ymmärrystä tästä ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoituksena on siis mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä monitahoisesti tarkastella yksittäistä tosi elämässä tapahtuvaa tapausta siinä mukana olevien ihmisten näkökulmasta, eikä niinkään tehdä yleistyksiä tai testata hypoteeseja.

Haluttaessa saada mahdollisimman paljon tietoa annetusta aiheesta, on haastattelu yleensä tarkoituksenmukainen menetelmä. Vaihtoehtoisin menetelmiin verrattuna haastattelu on tehokas ja oikeastaan ainoa keino kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. Esimerkiksi havainnointi olisi hyvin aikaa vievää ja selvittäisi enemmän ihmisten käyttäytymistä kuin ajatuksia. Pelkistä dokumenteista olisi myös hyvin vaikea saada tietoa erilaisista HR-käytännöistä ja prosesseista,

puhumattakaan ihmisten ajatuksista niihin liittyen. Eri haastattelumuodoista teemahaastattelu sopii hyvin tähän tutkielmaan, sillä se on tehokas ja joustava haastattelumuoto, jossa tutkijan on mahdollista ohjata haastatteluja ilman että hän kontrolloi niitä täysin. (Koskinen ym. 2005: 104-106) Teemahaastatteluja käyttämällä vähennetään siis haastattelijan vaikutusta haastattelujen sisältöön sekä sallitaan haastateltaville enemmän vapauksia. Avointen kysymysten käyttö mahdollistaa myös syvällisemmät ja laajemmat vastaukset, joiden avulla on paremmin mahdollista kuvata haastateltavien ajatuksia annetuista teemoista.

Tutkielman aineisto on kerätty kvalitatiiviselle tapaustutkimukselle ominaisesti lukuisista eri lähteistä kuten erilaisista kirjallisista lähteistä, lehtiartikkeleista, uutisista ja haastatteluista. Empiirisen aineiston keräämiseessä avoimet haastattelut toimeksiantajayrityksessä ja sen tytäryrityksissä ovat olleet tärkeässä roolissa. Empiirinen aineisto on kerätty haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen eri yksiköissä työskenteleviä henkilöitä sekä Suomen emoyrityksessä että itä-eurooppalaisissa tytäryrityksissä. Haastattelujen toteuttamisesta kerrotaan yksityiskohtaisemmin seuraavissa kappaleissa.

Tutkimuksen haastattelut jakautuvat emoyrityksessä ja itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä tehtyihin haastatteluihin. Suomesta haastateltiin henkilöstöjohtaja, konsernijohtaja, kansainvälinen laatujohtaja sekä controller. Suomen haastateltavat valikoituivat toisaalta sen perusteella, että he olivat vastuussa kansainvälistä henkilöstöjohtamista koskevista päätöksistä ja toisaalta sen perusteella, että he olivat olleet eniten tekemisissä ulkomaisten tytäryritysten kanssa. Tytäryrityksistä haastateltavat on valittu yhdessä emoyrityksen kansainvälisen laatujohtajan ja eri tytäryritysten maajohtajien sekä Viron henkilöstöjohtajan kanssa. Valintakriteerinä on ollut saada mahdollisimman monipuolinen otos konsernin työntekijöistä. Lisäksi valinnassa on otettu huomioon se, että haastateltavat puhuisivat hyvää englantia, jotta he voisivat ilmaista mielipiteitään mahdollisimman perustellusti. Tytäryritysten haastatteluissa haastateltiin sekä johtajia että työntekijöitä, sillä haluttiin saada selville sekä niiden henkilöiden ajatuksia, jotka vastaavat henkilöstöjohtamisesta päätöksistä mutta toisaalta myös niiden henkilöiden ajatuksia, joihin nämä päätökset vaikuttavat. Ennen varsinaisia haastatteluja toimeksiantajayrityksestä pyrittiin luomaan yleiskuva tutustumalla erilaisiin kirjallisiin materiaaleihin sekä keskustelemalla suomalaisen emoyrityksen johdon kanssa. Lisäksi tytäryritysten maajohtajien ollessa Suomessa heille esiteltiin tutkimuksen sisältö ja tavoitteet sekä heille annettiin mahdollisuus esittää ehdotuksia liittyen haastattelujen toteuttamiseen.

Kaikki haastattelut olivat avoimia teemahaastatteluja, joissa haastatteluteemat olivat kuitenkin ennalta hahmoteltuja. Suomen emoyrityksestä haastateltavilta kysyttiin teemoittain eri henkilöstökäytännöistä, emoyrityksen suhteesta eri tytäryrityksiin sekä suomalaisten ajatuksista ja suunnitelmista koskien tytäryritysten henkilöstöjohtamista. Tytäryrityksissä haastattelukysymykset jakautuivat teemoittain eri henkilöstökäytäntöihin eli rekrytointiin, kouluttamiseen ja kehittämiseen, suorituksen johtamiseen sekä palkitsemiseen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tämän hetkisistä henkilöstökäytäntöjä sekä kertomaan ajatuksiaan liittyen toisaalta tämän hetkisiin lokaaleihin toimintamalleihin ja toisaalta näiden käytäntöjen mahdolliseen kansainväliseen yhtenäistämiseen. Lisäksi tytäryritysten maajohtajilta ja Viron henkilöstöjohtajalta kysyttiin heidän suhteestaan Suomen henkilöstöosastoon sekä henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista. Kaikki haastattelut tehtiin fyysisesti kunkin tytäryrityksen toimistossa ja yhteen haastatteluun kulunut aika oli keskimäärin 60 minuuttia. Haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset etukäteen tutustuttaviksi. Tämän syynä oli ennen kaikkea se, että tytäryritysten työntekijöiden haastattelut tehtiin englanniksi ja siksi heille annettiin etukäteen mahdollisuus tutustua käsitteisiin ja mahdollisesti kääntää omalle kielelleen tuntemattomat termit. Haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiinpanot haastattelutilanteissa.

Kaikkien haastateltavien vastauksia ei ole käytetty hyväksi samassa määrin. Osa haastateltavista on puhunut osittain tutkimusteemojen vierestä ja osa ei ole osannut vastata kaikkiin annettuihin kysymyksiin. Toisaalta jotkut työntekijät ovat osoittautuneet erityisen hyväksi tietolähteiksi. Vastausten epätasaisuutta ei kuitenkaan voi pitää tutkimuksen häirtä tai virheenä, sillä tällainen monimuotoisten ja osittain myös tutkimuksen kannalta ei-oleellisten vastausten saaminen on teemahaastatteluissa yleistä. Sen takia onkin tärkeää, ettei haastattelija ole liian lukkiutunut omiin teemoihinsa (Syrjälä ym. 1994: 86).

Aineiston analyysi on aloitettu lukemalla aineistoa läpi moneen kertaan ja hahmottamalla sen keskeisiä piirteitä. Tämä vaihe on ollut suhteellisen pitkä aineiston ollessa hyvin laaja ja monitahoinen. Pyrkimyksenä on ollut löytää sekä samankaltaisuuksia että huomattavia eroja vastausten välillä sekä lisätä ymmärrystä eri maiden HR-käytännöistä sekä niiden taustalla olevasta logiikasta. Aineiston lukemisen jälkeen se on järjestetty teemoittain siten, että kunkin maan samaa HR-käytäntöä käsittelevät vastaukset on kerätty yhteen. Lisäksi myös kunkin maan kaikki HR-käytäntöjen yhtenäistämistä koskevat vastaukset on kerätty yhteen. Tämän jälkeen

aineistoa on edelleen luettu läpi ja sen keskeisiä piirteitä, usein toistuvia vastauksia sekä tutkimuskysymysten kannalta erityisen relevantteja vastauksia on kerätty erilaisiin taulukoihin analyysin helpottamiseksi. Aineisto esitellään tutkimuksessa hyvin yksilötasoisesti ja tarkasti, sillä haastateltavien antamat vastaukset poikkeavat huomattavasti toisistaan, jolloin niiden tiivistäminen ja yleistäminen saattaisi estää tai vääristää aiheen ymmärrystä ja johtopäätösten tekoa.

## 5.2. Aineiston luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen viitataan usein termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti viittaa tulosten toistettavuuteen ja kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sekä kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007: 226) Validiteetin lajeina pidetään minimaalisesti sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti sen sijaan merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta muihinkin kuin tutkittuun tapaukseen. (Koskinen ym. 2005: 254)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat melko huonosti ja ne jäävätkin lähinnä periaatteellisiksi. Käsitteet ovat kuitenkin tulleet jäädäkseen laadulliseen kirjallisuuteen eikä yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja ole esitetty, joten niiden tunteminen ja niissä piilevän ajattelutavan omaksuminen osaltaan varmistavat tutkimuksen laatua. (Koskinen ym. 2005: 255-257) Laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla ja reliabiliteetilla tarkoitetaan usein hieman erilaisia asioita kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Perinteisesti reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Ihmisten käyttäytyminen on kuitenkin tilanteesta riippuvaa ja vaihtelee ajan ja paikan mukaan, joten on hyvin epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin laadullisessa tutkimuksessa saada sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti koskee pikemminkin tutkijan toimintaa, kuin haastattelujen tuloksia. Reliabiliteetti koskee tässä tapauksessa muun muassa sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon. Tuloksista tulisi aina heijastua tutkittavien ajatusmaailma niin pitkälle kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 189) Laadullisessa tutkimuksessa sisäinen validiteetti viittaa eri teoreettisten ja käsitteellisten määritelmien loogisiin suhteisiin. Aineiston sisäinen validiteetti voidaan tarkastaa terveen

järjen avulla, eli teoreettisten johtopäätösten teossa voidaan hyödyntää aikaisempia tutkimuksia samantapaisista ongelmista. Aineiston sisäinen validiteetti kuvastaa lähinnä tutkijan otetta. (Grönfors 1982: 173-174) Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen puolestaan tarkoittaa sisäistä validiteettia ja viittaa nimenomaan analyttiseen yleistettävyyteen, ei tilastolliseen (Hirsjärvi & Hurme 2000: 188).

Tämän tutkielman luotettavuutta on pyritty parantamaan useilla keinoilla. Aineistoa on kerätty useista eri lähteistä ja aiempaa kirjallisuutta on käytetty monipuolisesti hyväksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto on puolestaan kerätty ja jaoteltu teoreettisen viitekehysten pohjalta, jolloin tutkimuksen teoreettisella ja empiirisellä aineistolla on looginen suhde toisiinsa. Relibiliateettia on pyritty parantamaan kuvailemalla mahdollisimman hyvin tutkimuksen ja haastattelujen toteutustapaa. Relibiliateettia parantaa osaltaan myös se, että eri työntekijäryhmien haastattelut on tehty saman haastattelurungon mukaisesti, ajallisesti lähekkäin ja saman tutkijan toimesta. Lisäksi haastatelluille työntekijöille on annettu teemat etukäteen tutustuttaviksi, jotta heillä olisi aikaa tutustua vieraskielisiin avainkäsitteisiin sekä pohtia teemoja jo ennen haastattelua. Myös teema-alueiden väljyys siten, että ne ovat antaneet tilaa haastateltavan vastauksille, auttaa saamaan mahdollisimman totuudenmukaista kuvaa haastateltavan ajatusmaailmasta. Lopulta myös samaa teemaa sivuavien lisäkysymysten käyttäminen sekä monitulkinnaisen kysymysten tarkistaminen uudelleen ovat vähentäneet tulkinnallisten virheiden mahdollisuutta.

Validiteettia tutkimuksessa lisää haastateltavien muodostama kattava ja monipuolinen otos toimeksiantajayrityksen työntekijöistä. Haastateltavat työntekijät edustavat hyvin yrityksen eri työntekijäryhmiä ja heidän suhteensa emoyritykseen sekä eri henkilöstökäytäntöihin ovat erilaisia. Haastatteluissa lisäksi samat vastaukset ja tarinat ovat toistuneet niin, että aineiston voi sanoa kokeneen saturaation eli kylläntymisen siinä määrin, kun se tässä tutkimuksessa on ylipäättään mahdollista (Eskola & Suoranta 1998: 62). Haastattelut ovat lisäksi kytkeytyneet tutkimuksen teoreettiseen osuuteen niin haastattelurungon suunnittelun, tulosten tulkinnan kuin johtopäätösten teonkin osalta. Haastattelujen tekemisen eri vaiheissa on jatkuvasti palattu teorian pariin ja verrattu kysymyksiä, tuloksia ja tulkintoja aiempaan teoriaan ja muihin samankaltaisiin tutkimuksiin. Tulokset tukevatkin pitkälti aiempaa tutkimusta itäeurooppalaisesta henkilöstöjohtamisesta.

Tehtyihin haastatteluihin liittyy kuitenkin useita virhelähteitä, jotka saattavat osaltaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat saattavat käsittää kykymykset

toisin kuin on tarkoitettu. Haastattelija kuitenkin käsittelee vastauksia oman alkuperäisen ajatusmallinsa pohjalta, jolloin vastauksien tulkinta voi kärsiä. Muutenkin kulttuurierot vaikuttavat osaltaan haastattelukysymysten valintaan, saatujen vastausten tulkintaan sekä tutkijan kykyyn haastattelutilanteissa ymmärtää ja tulkita kulttuurisia vihjeitä. Tutkimus toisin sanoen ankkuroituu tutkijan oman kulttuurin ympärille ja tämä vaikuttaa saatujen tuloksien tulkintaan. Lisäksi ulkomaisten tytäryritysten työntekijöiden haastatteluissa myös se, että sekä haastattelija että haastateltava joutuvat käyttämään vierasta kieltä, voi osaltaan heikentää käsitteiden ymmärtämistä ja vaikuttaa haastattelujen tuloksiin.

### 5.3. Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on suomalainen palvelualan yritys, jossa työskentelee yhteensä noin 400 työntekijää. Yritys pyrkii toimialallaan laatujohtajuuteen ja palvelun tasalaatuisuuteen sekä yksilölliseen asiakaspalveluun. Yritys on viimeisen seitsemän vuoden aikana kansainvälistynyt Baltian maihin sekä Romaniaan. Yrityksen toimiessa viidessä eri Euroopan maassa se ei siis ole globaali suuryritys, vaan vasta kansainvälistymisen alussa oleva suomalainen pk-yritys.

Kansainvälistymisen taustalla on ollut ensinnäkin yrityksen kasvustrategian seuraaminen. Yrityksen markkinaosuus on Suomessa jo hyvin suuri ja konsernijohtajan mukaan ulkomaiden markkinoille meno on luontevaa, sillä Suomessa markkinoiden koko tulee jossain vaiheessa vastaan, eikä markkinaosuuden kasvattaminen kotimaassa ole enää tarkoituksenmukaista. Toisaalta yrityksellä on valituissa kohdemaissa merkittäviä asiakkaita, joita halutaan palvella paikallisesti menemällä asiakkaiden kanssa samoihin maihin. Konsernijohtajan mukaan asiakkaat myös usein edellyttävät, että toimeksiantajayritys toimii Suomen lisäksi myös paikallisesti valituissa kohdemaissa. Tulevaisuudessa kansainvälistymisen suhteen on päätetty, ettei yritys mene pieniin markkinapaikkoihin, ellei sillä ole mahdollisuutta ostaa niiltä markkinoiden suurinta toimijaa. Useiden maiden kohdalla kansainvälistymisen esteenä on lisäksi se, että toimeksiantajayrityksen kansainvälisenä yhteistyökumppanina on ketju, joka toimii jo hyvin useissa maissa. Toimeksiantajayritys ei siis voi kansainvälistyä samoihin maihin, joissa kyseinen ketju operoi.

Toimeksiantajayritystä ei kuvata tarkemmin, sillä yrityksen anonymiteetin säilyttäminen koettiin yrityksessä tärkeäksi.

## 6. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tulososiossa raportoidaan toimeksiantajayrityksen henkilöstöressurssien johtamista itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä sekä emoyrityksen ja tytäryrityksien suhtautumista mahdollisiin henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämishankkeisiin. Alussa esitellään lyhyesti emoyrityksen henkilöstökäytäntöjä, sillä ne ovat niitä käytäntöjä, joita mahdollisesti siirrettäisiin myös tytäryrityksiin. Luku on jakautunut kahteen pääkappaleeseen. Ensimmäisessä käsitellään suomalaisen emoyrityksen henkilöstökäytäntöjä, suhdetta tytäryrityksiin sekä emoyrityksen näkökulmaa liittyen henkilöstöjohtamiskäytäntöihin itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä. Toisessa luvussa esitellään maittain tytäryrityksien tämän hetkisiä henkilöstökäytäntöjä sekä tytäryrityksissä työskentelevien ihmisten ajatuksia henkilöstökäytäntöjen mahdollisesta yhtenäistämisestä.

### 6.1. Suomen emoyritys

#### 6.1.1. Henkilöstökäytännöt emoyrityksessä

Tässä kappaleessa esitellään tiivistetysti emoyrityksen omia henkilöstökäytäntöjä, sillä nämä käytännöt loisivat pohjan mahdollisille yhteisille henkilöstökäytännöille tulevaisuudessa.

Suomalainen emoyritys on toistaiseksi hoitanut rekrytointinsa itse käyttämättä ulkopuolisia rekrytointipalveluita. Rekrytoinnin pääkanavana käytetään toimialan omaa viestintäkanavaa. Henkilöstöjohtaja haastattelee työnhakijat yhdessä kyseessä olevan osaston esimiehen kanssa. Haastatteluja on yleensä yksi tai kaksi ja lisäksi testataan tietyt tekniset valmiudet. Henkilöstöjohtajan mukaan tärkeimmät kriteerit uusille työntekijöille ovat oikeanlainen asenne ja yhteensopivuus yrityksen kulttuuriin. Myös ammatillinen osaaminen on tärkeää ja tietyt tekniset perusvalmiudet täytyy olla. Kuitenkin persoona ja hakijan asenne ovat kaikista tärkeimpiä. Myös kansainvälinen laatujohtaja sanoo, että rekrytoinnissa henkilökohtaisen ominaisuudet ratkaisevat, sillä tekniset taidot ovat opittavissa.

Henkilöstöjohtajan mukaan yrityksen on helppo löytää uusia työntekijöitä. Hän toteaa seuraavasti:

*”Meillä on omalla toimialalla todella hyvä työnantajakuva ja sen takia saadaan paljon hakemuksia. Tulevaisuudessa meillä olisi tavoitteena laajentaa tätä tunnettavuutta ja hyvää mainetta vielä toimialan ulkopuolelle niin, että saataisiin hyviä hakijoita myös muilta aloilta.”*

Kansainvälisen laatujohtajan mukaan Suomen emoyrityksessä uusien työntekijöiden perehdytys on hyvin kattavaa. Siihen kuuluu varsinaisen koulutuksen lisäksi muun muassa yrityksen esittelyä ja tutorointia. Hän kertoo yrityksen saaneen paljon kiitosta perehdytysohjelmastaan. Hän sanoo sen olevan molemmin puolin hyödyllinen, sillä heille on tärkeää, että uudesta työntekijästä saadaan mahdollisimman pian mahdollisimman tuottava.

Kehittämissuunnittelusta henkilöstöjohtaja raportoi seuraavasti:

*”Kehittämissuunnittelua meillä tehdään monien lähteiden pohjalta. Pääpainona tarpeiden tunnistamisessa me käytetään kehityskeskustelujen koulutusyhteenvetoja ja asiakaspalautetta. Etenkin jos sama virhe näyttää toistuvan useampaan kertaan asiakaspalautteissa, me puututaan siihen koulutuksen avulla. Lisäksi vielä eri osastojen esimiehet kokoavat toiminnoittain tärkeiksi kokemansa suuntaviivat tulevalle kehitykselle.”*

Controller lisää, että myös helpdeskiin tulevia kysymyksiä käytetään hyväksi koulutusta suunniteltaessa. Koulutuksen toimivuutta mitataan osallistujapalautteella. Henkilöstöjohtaja kuitenkin toteaa, että vaikka palautetta kerätäänkin, niin koulutuksen varsinaisen tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen on vaikeaa.

Kuluneella tilikaudella emoyrityksessä on järjestetty muun muassa esimiesvalmennuksia, tiimivastaavakoulutuksia, toimintatapakoulutuksia, teknisiä koulutuksia sekä opintomatkoja. Koulutusta järjestetään koko henkilöstölle: asiantuntijatehtävissä täsmäkoulutuksia ja asiakaspalvelutehtävissä yhteisiä koulutuksia. Koulutuksen tavoitteet ovat johdettu yrityksen laatu- ja prosessit –osastrategiasta ja koulutuksen tärkeimpinä tehtävinä on varmistaa asiakastyytyväisyys, työn tuottavuus, jatkuva kasvu ja korkea laatu. Tulevaisuudessa koulutukseen liittyviä tavoitteita ovat työnkiertoa tukevaan koulutukseen panostaminen sekä tiiviimpi yhteistyö eri oppilaitosten kanssa.

Henkilöstöjohtaja toteaa, että suorituksen arviointiin suomalaisessa emoyrityksessä kuuluu sekä kehityskeskustelut että tavoitekeskustelut, joita esimies pitää asiakaspalvelutehtävissä työskenteleville kahdesti vuodessa. Suoritusmittarit ovat yhtenäiset ja vertailuryhmänä on saman tiimin jäsenet sekä samaa työtä tekevät yrityksen muut toimihenkilöt. Lisäksi kullekin tiimille on määritelty tilikausittain tavoitteet, joihin pääseminen koko tiimiä palkitaan.

Emoyrityksessä palkitsemisjärjestelmä on kattava ja koostuu peruspalkan lisäksi tuottavuus- ja tavoitepalkkioista, työhyvinvointiin liittyvistä palkkioista, työn sisältöön liittyvistä palkkioista, työajan järjestelyihin liittyvistä palkkioista sekä työntekijöiden arvostukseen ja palautteen antamiseen liittyvistä palkkioista. Lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksen tekoon. Palkitsemisen kokonaisuus kattaa myös henkilökunnan kouluttamista ja opintomatkoja sekä koulutusvouchereita mahdollisiin vapaa-ajan opintoihin.

#### 6.1.2. Emoyrityksen ja tytäryritysten väliset suhteet tällä hetkellä

Suomalaisen emoyrityksen controller kertoo, että Suomen henkilöstöosasto ei ole ollut yritysostoprosesseissa mukana juuri lainkaan ja ylipäätään kansainvälisissä kuvioissa henkilöstöosaston rooli on ollut hyvin pieni:

*”Ylipäätään näissä kansainvälisissä kuvioissa meidän HR-puoli ei ole ollut mukana juuri lainkaan. Ja sitten mitä tulee tytäryritysten johtamiseen tai henkilöstöasioihin, niin henkilöstötoimintoja on vasta ihan pintaraapaistu. Siinä mielessä voitaisiin enemmänkin tässä tilanteessa johtaa (tytäryritysten) henkilöstötoimintoja, että heillä ei Viroa lukuunottamatta itsellään ole lainkaan paikallista henkilöstöjohtoa. Vaikea kuitenkin sanoa, miten paikalliset maajohtajat tällaisen kokisivat.”*

Suomalaisen emoyrityksen henkilöstöjohtaja kertoo tytäryritysten toteuttavan henkilöstöjohtamistaan hyvin itsenäisesti ja paikallisten maajohtajien vastaavan paikallisesti henkilöstöjohtamisesta sekä henkilöstökäytäntöjen kehittämisestä. Ajatuksena on aina ollut se, että asioita ei viedä suoraan tytäryrityksiin, vaan käydään molemminpuolista keskustelua ja benchmarkataan parhaita ratkaisuja. Hänen mukaansa tällaiseen linjaukseen on lukuisia syitä:

*”Tämä on ollut meillä ihan tietoinen linjaveto ja sen taustalla on ollut ensinnäkin kohdemaiden erilaiset lainsäädännöt henkilöstöasioihin liittyen. Sitten meillä on*

*Suomessa hirveästi kehitetty ja panostettu henkilöstöjohtamiseen ja tempo on ollut niin nopea, että toistaiseksi ei ole resurssit riittäneet tytäryrityksienkin henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Ja ollaan myös ihan tietoisesti haluttu jättää heille ja heidän kulttuurille ja paikalliselle hengelle oma jalansijansa.”*

Myös konsernijohtaja kertoo, että tytäryritykset ovat hyvin itsenäisiä ja niitä johdetaan paikallisesti. Hänen mukaansa päätöksen taustalla on se, että he katsovat tämän toimialan olevan paikallinen bisnes. Etenkin paikallisen vetäjän rooli on hyvin tärkeä ja hänellä täytyy olla oikeat kontaktit ja paikallinen osaaminen. Muussa tapauksessa hänen mukaansa HR-asiat kyllä voisivat olla oikein hyvin, mutta yrityksen liiketoiminta ja myynti kärsisi. Toisaalta hän sanoo tietynlaisen koordinoinnin olevan tärkeää:

*”Meillä on viisi maata ja kaikki ikäänkuin katsoo omaan napaansa. Siinä kohtaa on Suomen ja siinä rajapinnassa olevien suomalaisten työntekijöiden rooli katsoa, etteivät nämä erot kasva liian suuriksi.”*

Konsernijohtaja kertoo myös, että asioita ei suoraan viedä tytäryrityksiin. Sen sijaan käydään molemminpuolista keskustelua ja asioita yritetään enemmänkin ”myydä” paikalliselle johdolle. Hän kuitenkin toteaa, että tässä kohtaa on ehkä tehty virhe, kun on otettu näin pehmeä lähestymistapa. Hänen mukaansa monissa asioissa paikalliset vetoavat markkina-alueiden ja kulttuurien erilaisuuteen ja sillä varjolla kieltäytyvät toteuttamasta tiettyjä asioita:

*”Tämä on usein pelkkä tekosyy olla tekemättä jotain ja tässä kohtaa pitäisi runnoa läpi se asia, mitä me halutaan.”*

Kansainvälinen laatujohtaja kokee, että emoyrityksen ja tytäryritysten välillä on hyvin luottamukselliset suhteet, jotka ovat myös parantuneet koko ajan. Tämä näkyy muun muassa siinä, että nykyään tytäryritykset uskaltavat kysyä apua ja kynnys ottaa yhteyttä Suomeen on madaltunut. Henkilökohtaisesti hän kertoo sen tulleen sitä kautta, että hän on käynyt eri maissa, tutustunut ihmisiin ja saavuttanut heidän luottamuksensa.

### 6.1.3. Emoyrityksen näkökulma käytäntöjen yhtenäistämiseen

Henkilöstöjohtaja kertoo, että emoyrityksestä on toimitettu tytäryrityksiin lukuisia eri henkilöstökäytäntöjä koskevia, englanniksi käännettyjä dokumentteja ja ohjeistuksia:

*”Tavallaan elinkaaren mukaisesti ajateltuna koko HR-prosessi ja siihen liittyvät ohjeistukset on toimitettu tytäryrityksille. Jos lähdetään aikajanan mukaan ajattelemaan, niin esimerkiksi rekrytointiprosessin malli on heille toimitettu, samoin perehdytysopas. Sitten ollaan myös englannin kielinen kehityskeskustelumalli annettu. Ja ihan ylipäätään käyty heidän kanssaan läpi meidän henkilöstöstrategiaa. Ja sitten myös koko meidän HR-funktion toimintaa käsitteleviä dokumentteja ollaan käännetty ja annettu heille käyttöön.”*

Lisäksi tytäryrityksille on toimitettu yrityksen arvot sekä kerrottu siitä, miten arvoja on Suomessa työstetty ja implementoitu. Henkilöstöjohtaja myös mainitsee, että laadun määritelmä, suomalaiset prosessit, koulutus sekä palkitsemisen kokonaisuus on käyty läpi tytäryritysten kanssa. Näiden asioiden vieminen tytäryrityksiin on hänen mukaansa tapahtunut niin, että ensin on ollut HR –päivä, jossa edellä mainittuja asioita on käyty läpi ja jälkeen päin on vielä lähetetty kaikki dokumentit.

Kansainvälisen laatujohtajan mukaan tytäryrityksille on annettu Suomessa käytettävät perehdytys-, työhaastattelu- ja kehityskeskustelumallit sekä rekrytointiin liittyvä osaamistesti. Mallit on esitelty tytäryrityksille, mutta he saavat itse päättää, käyttävätkö niitä. Rekrytointiin liittyvät haastattelumalli sekä osaamistesti ovat tärkeitä varsinkin haettaessa uusia asiakaspalvelijoita, sillä asiakaspalvelun tulisi olla samanlaista kaikkialla. Kansainvälinen laatujohtaja kertoo, että hän on huomannut fyysisen läsnäolon olevan hyvin tärkeää vietäessä käytäntöjä tytäryrityksiin:

*”Jotenkin tuntuu, että silloin meidän on paljon helpompi lähestyä ja käsitellä heitä ja paikallisetkin saavat äänensä paljon helpommin kuuluviin. Mun tehtävänäni on yhtenäistää meidän eri maiden asiakaspalveluprosessia niin yhtenäiseksi kuin on mahdollista ja varsinkin siinä kohtaa meneminen itse paikan päälle auttaa tunnistamaan ja näkemään mitä ongelmia ja mahdollisuuksia tähän liittyy.”*

Konsernijohtaja kertoo, että tytäryrityksiin vietyjen prosessien on annettu taipua sen verran, mitä paikallinen ympäristö on vaatinut. Hänen mukaansa prosessien lisäksi tytäryrityksiin on yritetty viedä ajatusta avoimuudesta, mutta se ei ainakaan vielä oikein toteudu. Lisäksi johtajien ajatusmaailmaa on yritetty muuttaa kohti itseohjautuvuutta ja delegeivaa johtamistatyyliä. Kuitenkin tietty systemaattisuus ja johtamisen kurinalaisuus puuttuu tytäryrityksiltä edelleen:

*”Toisaalta kansainvälistymisen suhteen ollaan koko ajan oltu ääri rajoilla niin, etteivät huomio ja resurssit ole vielä riittäneet tällaisten asioiden täysipainoiseen kehittämiseen.”*

Henkilöstöjohtaja näkee runsaasti yhtenäistämismahdollisuuksia eri maiden toimistojen henkilöstökäytännöissä:

*”Selkeästi yhtenäistämismahdollisuuksia olisi ainakin rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Sitten tietenkin kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Mun mielestä myös koulutus- ja henkilöstösuunnittelussa sekä meidän exit-keskustelussa ja ihan johtamisjärjestelmässä yleensä.”*

Yhtenäistämisen kautta saavutettaisiin henkilöstöjohtajan mukaan monenlaisia etuja. Ensinnäkin eri toimistot puhuisivat samaa kieltä HR -asioita ja heillä olisi samanlainen ymmärrys eri käytännöistä. Tämän seurauksena myös kehitystyö olisi sujuvampaa ja väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Lisäksi yhtenäiset käytännöt mahdollistaisivat toimistojen tehokkaamman oppimisen toinen toisiltaan eli sen kautta löydettäisiin helpommin parhaita käytäntöjä myös HR:n alueelta. Myös laajennuttaessa edelleen yhteiset käytännöt helpottaisivat ja nopeuttaisivat implementoitumista, kun tietyt toimintatavat olisivat ennalta määrättyt ja yhtenäiset. Lopulta henkilöstöjohtaja toteaa, että myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus olisi yhtenäisten henkilöstökäytäntöjen suuri hyöty:

*”Se, että voitaisiin kehityskeskusteluissa kerätä eri toimistojen ihmisiltä heidän koulutustarpeensa ja työkiertohalunsa, joita voitaisiin hyödyntää sisäisessä rekrytoinnissa, olisi hirveän hyödyllistä. Tällä hetkellä meillä toteutuu tämä Suomessa, mutta ei tytäryrityksissä.”*

Kansainvälisen laatujohtajan mukaan monia henkilöstökäytäntöjä voitaisiin selkeästi yhtenäistää. Näitä olisivat hänen mukaansa rekrytointiprosessi ja etenkin rekrytointikriteerit, perehdyttämismalli sekä irtisanomistilanteessa exit –keskustelu. Jossakin määrin myös palkitsemista voisi yhtenäistää, vaikka monet siihen liittyvät asiat ovat hyvin kulttuurisidonnaisia ja osittain lain määäämiä. Myös kehityskeskustelun yhtenäistäminen olisi välttämätön asia, mutta sen onnistunut siirtäminen tytäryrityksiin vaatisi paljon aikaa. Laatujohtaja kokee, että eräs huomattava hyöty yhtenäisistä käytännöistä olisi se, että yhteisen rekrytointiprosessin avulla voitaisiin paremmin taata, että saadaan yritykseen oikeanlaisia ihmisiä. Hän kertoo, että tähän mennessä tytäryritysten rekrytoinnissa on sattunut joitakin virhearvioita:

*”Oikeanlaisten ihmisten löytäminen on tosi tärkeää. Kuitenkin kun samanlaisia asiakkaita palvellaan niin tiedetään millaiset vahvuudet ja ominaisuudet henkilöstössä pitää olla.”*

Konsernijohtajan mukaan henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämisen etuina olisivat palvelun tasalaatuisuus ja asiakkaan puolelle näkyvä korkeampi laatu. Hän sanoo, että toistaiseksi kaikki on ollut hyvin suomivetoista niin, ettei Suomen emoyritys ole lainkaan voinut hyödyntää tytäryritysten erityisosaamista. Tähän mennessä osaamisen siirtyminen on ollut vain yksisuuntaista emoyrityksistä tytäryrityksiin. Hän jatkaa, että kansainvälisellä henkilöstöjohdolla olisi myös suuri rooli tiettyjen ongelmien tunnistamisessa:

*”En vieläkään ole ekspertti sen suhteen, että mikä osa jonkun asian vastustamisesta on henkilökohtaista ja mikä kulttuurin sanelemaa. Silloin asioita ei voi myöskään korjata. Tällaisten asioiden tunnistamisessa HR- puoli voisi olla isossa roolissa ja esimerkiksi yhteisten kehityskeskustelujen avulla voitaisiin tunnistaa, ketkä tytäryrityksissä ovat jarruja ja ketkä mahdollistajia.”*

Controllerin mukaan yhtenäisistä käytännöistä olisi se etu, että palvelun laatu yhtenäistyisi ja kaikki voisivat palvella kansainvälisiä asiakkaita. Suomessa henkilöstöprossien kehittämisen seurauksena palvelun laatu on parantunut ja palveluprosessien aikavälit lyhentyneet. Kehittämisen kautta samoja vaikutuksia olisi varmasti saavutettavissa myös tytäryrityksissä. Hän kuitenkin näkee paljon hyötyjä myös tämän hetkisissä paikallisissa käytännöissä:

*”Toisaalta paikallisissa malleissa on se etu, että tytäryritykset kokevat olonsa vapaammiksi. He eivät siis koe olevansa missään meidän talutusnarussa. Lisäksi joidenkin heidän kulttuuriin sopimattomien käytäntöjen vieminen voisi olla enemmänkin haitallista kuin hyödyllistä. Meidän on vaikea täältä käsin tietää, mitä sellaiset käytännöt voisivat olla. Paikalliset majohtajat kuitenkin tuntevat parhaiten omat alaisensa ja ovat lähellä heitä. Suomen henkilöstöosasto on liian kaukana voidakseen vastata tytäryritysten henkilöstöasioista. Se voi kuitenkin tarjota tietyt raamit, joiden sisällä tytäryritykset voivat sitten toimia itsenäisesti.”*

Henkilöstöjohtaja näkee henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämiseen liittyvän monia haasteita. Tähänkään mennessä henkilöstökäytäntöjen vieminen tytäryrityksiin ei ole ollut helppoa. Sen sijaan muutos on vaatinut pitkäjänteisyyttä ja valvontaa, että siirretyt asiat oikeasti toteutuvat paikallisessa arjessa. Tosin samanlainen tilanne pienemmässä mittakaavassa on ollut myös Suomen toimistoissa, kun henkilöstökäytäntöjä on muutettu:

*”Ensinnäkin ollaan huomattu, viedyt asiat ei toteudu itsestään ja siitä johtuen tarvittaisiin ihan selkeästi auditoijaa, joka valvoisi asioiden toteutumista. Koulutukseen liittyen taas pitää huomioida, että tytäryrityksiltä puuttuu se tieto ja ymmärrys yrityksen historiasta, mikä meillä on. Heillä ei ole sillä lailla mahdollisuutta peilata asioita yrityksen menneisyyteen ja hahmottaa niitä syy-*

*seuraus-suhteita, jonka seurauksena me nyt ollaan tässä tilanteessa. Toisaalta sitten taas heidän ei myöskään samalla lailla tarvitse oppia pois vanhoista toimintamalleista kun meidän suomalaisten.”*

Henkilöstöjohtajan mukaan käytäntöjen yhtenäistämistä vaikeuttaa myös Suomen kiivas kehitystahti henkilöstöasioissa viime vuosina. Sen seurauksena emoyritys ja tytäryritykset ovat tällä hetkellä hyvin eri tasoilla henkilöstöjohtamisen toteuttamisen suhteen. Lisäksi myös tietyt kulttuurilliset erot on myös tulevaisuudessa huomioitava henkilöstökäytäntöjen toteuttamisessa. Esimerkiksi rahan erilainen merkitys tytäryritysten työntekijöille sekä erilaisten tittelien ja nimikkeiden arvostaminen täytyy ottaa huomioon paikallisen palkitsemisen ja rekrytoinnin suunnittelussa.

Controller toteaa, että tytäryrityksissä suhtaudutaan usein varauksella Suomesta siirrettyihin käytäntöihin. Hän sanoo, että se saattaa johtua näkökulmaeroista ja siitä, että siirrettyjä asioita ei ole onnistuttu myymään sellaisella tavalla, että vastaanottajat ymmärtäisivät niiden hyödyn:

*”Kaikki vaan katsovat asioita omasta näkökulmastaan ja omista lähtökohdistaan ja se tottakai vaikeuttaa vientiprosessia. Vikaa on siis niin meissä kun vastaanottajissakin. Kun käytäntöjä viedään tytäryrityksiin pitäisi panostaa paljon enemmän niiden myymiseen ja mennä itse henkilökohtaisesti paikan päälle keskustelemaan, että mitkä on näiden asioiden sisältö, hyödyt ja tavoitteet. Ja niitä käytäntöjä pitäisi myös muokata sellaisiksi, että ne olisivat heille hyväksyttäviä ja että he voisivat sitoutua niihin.”*

Konsernijohtaja listaa yhtenäistämiseen liittyviä haasteita maittain. Virossa työntekijät ovat usein hyvin muutosvastaisia ja kielteisiä ulkopuolelta tulevia ideoita kohtaan:

*”Kyse ei ole siitä että me ei Suomessa tiedettäisi mikä siellä toimii ja meillä on näyttää perustelut ja numerot, että tää olisi hyvä juttu, mutta se ei silti vaan mene läpi.”*

Liettuan tytäryrityksessä käytäntöjen yhtenäistämisen haasteena on hänen mukaansa kieliongelma ja työntekijöiden korkea kynnys käyttää englantia. Romaniassa puolestaan suurena haasteena on johtamisen autoritäärisuus:

*”Johtaja on johtaja ja johtaja päättää kaikesta. Usein johtaja haluaa myös näyttää sen ihan vain näyttämisen ilosta. Siellä haaste onkin, että saadaan paikallinen johto hyväksymään se, että on ihan ok näyttää, ettei osaa kaikkea ja kysyä neuvoa vaikka joltakin työntekijältä ilman, että koetaan oman arvostuksen sitä kautta laskevan. Ei siis osasta delegoida eikä anneta ihmisten tehdä virheitä. Tämän muuttaminen vaatisi valtavasti läsnäoloa. Tämä ajattelumalli ja*

*avoimuuden puute ovat kuitenkin Romaniassa suurimmat kasvun esteet. Nyt ei voida kasvaa, kun johtaja haalii itselleen kaikkien työt, kontrolloi kaikkea ja keskittyy mikrotason juttuihin.”*

Haasteiden yhteydessä konsernijohtaja vielä mainitsee, että jokaisessa tytäryrityksessä on kahdenlaista kulttuuria. Toiseen kulttuuriin kuuluvat ihmiset haluavat enemmän länsimaista johtamiskulttuuria, kun taas toiseen kulttuuriin kuuluvat eivät pysty toimimaan ilman tarkkoja ohjeita ja käskyjä. Myös controller toteaa, että kommunikoinnin avoimuus ei toimi tytäryrityksissä. Lisäksi hän kertoo konsernijohtajan tavoin johtamisen olevan hyvin autoritääristä varsinkin Romaniassa. Siellä kaikki kysytään johtajalta, eivätkä muut tekijät saa eivätkä edes yritä ottaa lainkaan vastuuta. Tämän seurauksena kaikki asiat kierrätetään johtajan kautta, eikä hänelle jää aikaa tehdä omia töitään. Controllerin mukaan samanlainen ajattelutapa on näkyvissä kaikissa tytäryrityksissä, mutta vahvimmin kuitenkin Romaniassa.

Kansainvälisen laatujohtajan mukaan Viro on ollut muutosvastarinnan ja uusien ideoiden vastustuksen suhteen haastavin. Varsinkin yritysoston jälkeisessä alkuvaiheessa suomalaisten käytäntöjen ja mallien vieminen on ollut hyvin vaikeaa.

*”Alkuvaiheessa oli hyvin vaikeaa. He olivat hyvin ylpeitä ja itsenäisiä, eivätkä halunneet lainkaan neuvoja. Nyt tilanne on muuttunut sen verran, että he eivät aivan täysin tyrmää uusia kehitysehdotuksia, mutta heiltä itseltään puuttuu jonkunlainen kehittymisen ja tämän hetkisten asioiden kriittisen tarkastelun malli. Usein on vielä hyvin vaikea tietää, että johtuuko jonkun asian vastustaminen heidän kulttuurista vai vaan tietyistä ihmisistä.”*

Konsernijohtaja toteaa haastattelun lopuksi, että kaikkia henkilöstökäytäntöihin liittyviä ohjeita, prosesseja ja dokumentteja on toistaiseksi lähetetty, mutta niiden toteuttamista ei ole valvottu tai siirtoprosessia systemaattisesti johdettu. Hän kokee, että henkilöstöhallintoa tulisi muuttaa siten, että jatkossa hallitseva kulttuuri olisi organisaatiokulttuuri, eikä yksittäisten toimistojen kulttuurit. Ylipäätään tulevaisuudessa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen suurin yksittäinen kehityshaaste olisi hänen mukaansa saada koko organisaatiossa läpi avoimuuden kulttuuri.

## 6.2. Viron tytäryritys

### 6.2.1. Henkilöstökäytännöt Virossa

Viron toimistossa henkilöstöjohtaja vastaa uusien työntekijöiden rekrytoinnista. Hän tosin kuuntelee myös kyseisen osaston esimiehen mielipidettä ja usein myös maajohtajan mielipidettä. Työntekijät ja maajohtaja sanovat, että rekrytoinnissa suositaan sisäistä rekrytointia ja ulkopuolelta rekrytoidaan vain, mikäli talon sisältä ei löydy ketään sopivaa. Sen sijaan henkilöstöjohtaja kertoo, että talon sisältä on hyvin vaikeaa löytää ketään.

*”Työntekijät täällä eivät useinkaan halua ottaa lisää vastuuta – etenkin toisista ihmisistä. Sen takia on tosi vaikeaa löytää sisältä ihmisiä, jos meillä on paikka avoinna.”*

Viron toimisto rekrytoi uudet työntekijänsä itse, eikä käytä ulkopuolisten rekrytointitoimistojen apua. Tämä johtuu maajohtajan mukaan siitä, että rekrytointitoimistot ovat niin kalliita, eivätkä ne tiedä mitään heidän toimialastaan.

Rekrytointiin ei maajohtajan mukaan ole laadittu mitään etukäteissuunnitelmaa tai ennalta määriteltyä prosessia, vaan sitä toteutetaan aina tarpeen vaatiessa ja tilanteen mukaan vaihtelevilla tavoilla. Kaikki haastateltavat mainitsevat, että on yleisesti ottaen vaikeaa löytää hyviä työntekijöitä, mutta lama on muuttamassa tilannetta. Henkilöstöjohtaja kertoo rekrytoinnista seuraavasti.

*”Joskus meille tulee vain 5-6 hakemusta vastauksena työpaikkailmoitukseen. Kuitenkin me ollaan oltu onnekaita ja aina ollaan löydetty joku, kun ollaan tarvittu. Ongelmana mun mielestä on usein hakijoiden kielitaidottomuus ja etenkin se, että harva hakija osaa puhua suomea. Se olisi meillä monissa tehtävissä suuri etu.”*

Henkilöstöjohtaja ja maajohtaja kertovat, että heillä ei ole internetissä täytettävää työhakemusta tai erillistä cv-tietopankkia, jossa säilyttäisiin avoimia hakemuksia. Henkilöstöjohtaja kertoo, että internetissä on ollut sähköpostiosoite, jonne hakijat ovat voineet lähettää avoimia työhakemuksia.

*”Meillä ei ole tällä hetkellä se osoite toiminnassa, sillä siihen tuli jatkuvasti hakemuksia eikä meillä ollut vapaita paikkoja. Niihin viesteihin vastaamiseen meni niin paljon aikaa meillä, että se on ainakin nyt poissa käytöstä se osoite.”*

Maajohtajan mukaan asenne ja persoonallisuus ovat tärkeimpiä rekrytointikriteereitä, sillä koulutukseen ja teknisiin valmiuksiin ei aina voi luottaa. Lisäksi asiakaspalvelutehtäviin hakevilta ihmisiltä edellytetään myyntitaitoja, asiakaspalveluhenkisyttä, vastuunottokykyä ja sosiaalisia taitoja. Maajohtaja jatkaa, että hänen mielestä haastattelujen ohessa tehtävät testit eivät ole kovin hyödyllisiä, sillä ne eivät hänen mukaansa kerro mitään hakijasta, vaan voivat päinvastoin antaa aivan vääränlaisen kuvan ihmisestä. Henkilöstöjohtaja sen sijaan näkee testauksen luotettavana ja hyödyllisenä, etenkin jos hakijat muuten ovat samalla viivalla. Hän kertoo, että he ovat käyttäneet haastattelujen ohessa testejä muutamia kertoja. Rekrytointikriteereistä henkilöstöjohtaja mainitsee tärkeimpänä koulutuksen ja ammatillisen osaamisen, sillä hakijan persoonaa on hänen mielestä vaikeaa arvioida yhden tai kahden tapaamisen perusteella. Kriteerit riippuvat kuitenkin paljon myös tilanteesta ja henkilöstöjohtajan mukaan hän on joskus rekrytoinut myös kokemattomia nuoria, joista on tullut ihan hyviä työntekijöitä.

Maajohtaja kertoo, että heillä on Virossa oma koulutuspäällikkö, joka vastaa kaikesta koulutuksesta ja uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Kaikki vastaajat kertovat, että laman aikana kaikesta koulutuksesta karsitaan ja työntekijöille tarjotaan vain aivan välttämätöntä omaan työhön liittyvää koulutusta sekä uusien järjestelmien käyttökoulutusta. Ylipäätään suurin osa koulutuksesta on normaalistikin teknistä koulutusta silloin, kun käyttöön otetaan uusia järjestelmiä tai työkaluja. Maajohtaja ja henkilöstöjohtaja kertovat, että aikaisempina vuosina ennen taantumaa on lisäksi pyritty järjestämään ainakin yksi ylimääräinen yleisemmän tason koulutus esimerkiksi oman ajan hallinnasta tai psykologisista taidoista. Henkilöstöjohtajan mielestä ihmiset saavat normaalisti tarpeeksi koulutusta ja lisää, että budjetissa on tietty summa, joka on varattu koulutukseen. Kuitenkin molemmat haastateltavat työntekijät toteavat, että koulutusta voisi olla enemmän ja sen tulisi olla enemmän räätälöityä niin, ettei kaikille tarjottaisi samanlaista koulutusta. Kaikki haastateltavat sanovat, ettei heillä ole käytössään koulutuksen lisäksi minkäänlaista muuta henkilöstön kehittämistä, kuten tehtäväkiertoa, osaamisen kartoituksia tai johdon kehittämistä.

Henkilöstöjohtaja kokee, että koulutuksen pitäisi tulevaisuudessa keskittyä vielä enemmän asiakaspalveluun sekä tiimityötaitoihin. Toisaalta toinen haastateltava

työntekijä sanoo, että hän ei nimenomaan haluaisi enempää asiakaspalvelukoulutusta, vaan ennemmin lisää IT-koulutusta. Hän kertoo koulutuksesta lisäksi seuraavasti.

*”En enää mielestäni tarvitse koulutusta omasta työstäni koska olen ollut töissä täällä ja näissä tehtävissä jo niin kauan. Silti minulla ja uudemmillä työntekijöillä on usein samaa koulutusta. Olisi tulevaisuudessa hyvä, että huomioitaisiin enemmän uusien ja vanhojen työntekijöiden erilaiset tarpeet.”*

Myös toinen haastateltava työntekijä haluaisi lisää IT-koulutusta sekä koulutusta liittyen toimintatapoihin eri maiden toimistoissa. Hän kertoo osastostaan seuraavasti.

*”Meidän osastolla työntekijät haluaisivat tietää ja hyödyntää enemmän Suomessa käytössä olevia järjestelmiä ja tietoa. Tällä hetkellä meillä ei tiedetä, miten asioita hoidetaan samalla osastolla Suomessa, vaikka joskus meidän osastolta joku kuuleekin, että heillä on Suomessa tällaisia ja tällaisia työkaluja. Olisi hienoa, jos me voisimme joskus koulutuksessa myös kuulla ja oppia lisää näistä työkaluista.”*

Maajohtaja puolestaan sanoo, että asiakaspalvelukoulutusta tulisi lisätä ja siitä pitäisi tehdä vuosittainen tapahtuma.

*”Virolaiset asiakat ovat nykyään paljon vaativampia kuin ennen ja asiakaspalvelun pitää pystyä vastaamaan tähän. Olisi tärkeää, että kehitettäisiin yhtenäistä kansainvälistä mallia siitä, miten palveluprosessin tulee mennä jokaisessa yrityksen toimistossa ja jokaisessa maassa.”*

Järjestetyistä koulutuksista ei maajohtajan mukaan kerätä systemaattisesti palautetta eikä niiden tehokkuutta millään muullakaan tavalla mitata. Intranetissä tosin on vapaaehtoinen kysely koulutuksen onnistumisesta, jonka työntekijä voi halutessaan täyttää ja lähettää koulutuspäällikölle.

Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ei ole olemassa mitään tiettyä prosessia, vaan perehdytys riippuu tilanteesta ja siitä, mitä uusi työntekijä osaa. Perehdytyksestä vastaa koulutuspäällikkö sekä kyseessä olevan tiimin esimies. Kaikille uusille työntekijöille järjestetään järjestelmäkoulutus ja sen jälkeen testi järjestelmän käytöstä. Maajohtaja ja henkilöstöjohtaja kertovat, että lisäksi uusille työntekijöille näytetään internet ja intranet, joista löytyvät kaikki tarvittavat tiedot. Heillä ei ole olemassa kirjallisena mitään perehdytysmateriaalia. Ylipäätään kaikki haastateltavat painottavat, että perehdyttämisestä ei ole olemassa mitään kaavaa, vaan se on vapaamuotoista ja tilanteesta riippuvaa.

Henkilöstöjohtaja kertoo, että heillä käydään joka vuosi kehityskeskustelu, jonka yhteydessä käydään myös läpi siihen liittyvä kaavake. Hän jatkaa, että he pyrkivät käymään kehityskeskustelun niin, että esimies ei pidä sitä omille alaisilleen, vaan itselleen tuntemattomimmille työntekijöille.

*”Tämä johtuu siitä, että meidän olisi aika hyödyntää pitää kehityskeskustelut omille alaisillemme, sillä me tunnemme toisemme jo niin hyvin, että tällainen keskustelu ei veisi mihinkään. Siksi me olemme tehneet niin, että pidetään keskustelut alaisille, joita ei itse tunneta niin hyvin ja näin saadaan uusia näkökulmia.”*

Henkilöstöjohtajan mukaan heillä on käytössään samanlainen kaavake kaikille ja se lähetetään työntekijöille ennen keskustelua. Keskustelun aikana käydään läpi lähinnä työhön ja työntekijöiden yleisiin tuntemuksiin liittyviä asioita. Hänen mielestään työntekijät eivät kovin mielellään puhu omista asioistaan tällaisessa keskustelussa.

*”Virossa ollaan sillä lailla erilaisia kuin Suomessa, että virolaiset eivät mielellään puhu kehityskeskustelussa yksityiselämästään tai mistään muustakaan, mikä ei liity suoraan heidän työhön. Ylipäätään ihmiset eivät kovin innokkaasti osallistu kehityskeskusteluun, mutta kyllä he kuitenkin sen yhden tunnin kestävät.”*

Henkilöstöjohtaja kertoo vielä, että kehityskeskustelun kaavake ei pysy samana, vaan jokaista kertaa varten laaditaan uusi kaavake. Samoin jokaisella keskustelukerralla kehityskeskustelun pitäjiä vaihdetaan siten, että eri ihminen pitää aina keskustelun eri työntekijöille. Tällä halutaan saavuttaa vaihtelua, sillä mikäli samat ihmiset kävisivät aina kehityskeskustelun keskenään, se ei veisi minnekään. Henkilöstöjohtajan mukaan heillä ei Virossa ole mitään muuta suorituksen arviointi tai –johtamistyökalua tämän keskustelun lisäksi.

Maajohtajan mukaan he eivät Virossa käy varsinaista kehityskeskustelua, vaan sen sijaan käydään ”co-operation talk” kerran vuodessa kaikkien työntekijöiden kanssa.

*”Osaston johtajat käyvät tämän aina omien alaisten kanssa ja kertovat sitten tulokset minulle. Tähän ei ole tehty mitään kirjallista pohjaa, mutta kaikki saavat halutessaan itse hahmotella kysymyksiä paperille ja halutessaan myös vastauksia saa kirjoittaa paperille. Tämä keskustelu on vaan yleistä tunteiden purkamista että miten alaiset tuntevat ja ajattelevat. Tässä ei keskustella palkasta tai tavoitteista, ne eivät kuulu tähän, paitsi ehkä joissakin tapauksissa myyntitavoitteet.”*

Ylipäätään muille kuin myynnin parissa työskenteleville ei hänen mukaansa aseteta tavoitteita tai anneta kehitysehdotuksia, sillä tavoitteen asetanta liittyy heillä niin vahvasti myynnin lisäämiseen. Mikäli alainen kertoo keskustelun yhteydessä ongelmistaan esimiehelle, hän voi kertoa ne eteenpäin maajohtajalle. Keskustelujen käymisen jälkeen niiden sisällöistä tehdään yhteenveto ja jos ongelma on yleinen (ei siis vaan yksittäisen työntekijän henkilökohtainen ongelma) siihen puututaan.

*”Olen aina sanonut meillä, että on tärkeää ettei luvata ihmisille puuttua heidän omiin yksittäisiin ongelmiin. Muuten annetaan turhia lupauksia. Minä itse sanon aina työntekijälle suoraan, että en voi auttaa tässä ongelmassa, sillä en ole omistaja enkä ole vastuussa tästä asiasta. Ylipäätään muutenkin kehityskeskustelussa on se vika, että ei voida pakottaa ihmisiä käymään kehityskeskustelua, jos ihminen ei itse halua puhua tuntemuksistaan ja ajatuksistaan. Niin kauan kun hän kuitenkin tekee työnsä hyvin niin ei meillä ole oikeutta pakottaa häntä puhumaan.”*

Hän lisää, ettei kehityskeskustelua myöskään tulisi kirjoittaa ylös eikä varsinkaan lähettää Suomeen lomakkeita, sillä kyseessä on niin luottamuksellinen keskustelu.

Ensimmäinen haastateltava työntekijä puolestaan sanoo, ettei hänellä ole koskaan ollut kehityskeskustelua, vaikka hän on ollut jo 15 vuotta töissä. Hän tosin mainitsee, että he puhuvat hänen osastollaan yhdessä kerran vuodessa yleisistä työhön liittyvistä asioista vapaamuotoisesti ja hän kertoo sitten eteenpäin myyntijohtajalle keskustelun sisällöstä. Myös toinen haastateltava työntekijä kertoo, että kerran vuodessa on vapaamuotoinen keskustelu, jossa puhutaan työstä ja yleisistä tuntemuksista työhön liittyen. Tavoitteiden asetantaa tai varsinaista arviointia on hänen mukaansa vaikeaa antaa, koska hänen työtään on vaikeaa mitata. Molemmat työntekijät kuitenkin kokevat, että jonkunlainen systemaattinen suorituksenarviointityökalu voisi olla hyödyllinen ja se olisi hyvä tehdä kirjallisena, jotta he voisivat myöhemmin nähdä miten aikaisemmin keskustellut asiat ovat toteutuneet.

Virossa palkkataso on viime vuosina noussut huomattavasti ja myös kohdeyrityksessä palkkojen nostaminen on ollut rajua. Palkankorotukset ovatkin lähinnä seuranneet talouden yleistä kehitystä, eivätkä niinkään yksittäisten ihmisten suoritusta tai työssäolovuosia. Virossa myynnin parissa työskentelevillä on bonuspalkka, jossa bonuksen osuus voi olla huomattava. Aikaväli, johon bonus perustuu, on kuukausi. Kaikki haastateltavat kokevat, että bonuspalkka motivoi myyjiä tekemään työnsä paremmin kuin kiinteä palkka. Lisäksi kaikki haastateltavat sanovat, että bonuksen tulee jatkossakin perustua nimenomaan yksilölliseen suoritukseen, ei tiimin suoritukseen.

Toinen haastateltava työntekijä tosin toteaa, että jotkut työntekijät ovat niin ahneita bonuksen suhteen, että he saattavat yllirasittaa itsensä tavoittelemalla koko ajan suurempaa ja suurempaa bonusta. Henkilöstöjohtajan mukaan kaikki ylimääräiset palkkiot, kuten urheilu- ja lounassetelit ovat olleet hyvin muodikkaita Virossa viime vuosien ajan, mutta laman myötä ne ovat ensimmäiset asiat, joista luovutaan.

*”Myös meillä on luovuttu tiimirahoista, urheilurahasta ja muista ylimääräisistä eduista. Se on vaan tämä tilanne nyt ja me ei voida sille mitään. Kaikille työntekijöille ollaan puhuttu tästä ja he ymmärtävät ja hyväksyvät tämän tilanteen.”*

Haastateltavat työntekijät kertovat ymmärtävänsä ja hyväksyvänsä etujen leikkaamisen. Ylipäätään palkitsemisesta työntekijät toteavat, että palkka on se ainoa todella tärkeä asia ja kaikki muut palkitsemiskeinot ovat ”ihan kivaa ekstraa”. Työmotivaatio ja palkitseminen yhdistetään Virossa edelleen hyvin vahvasti rahaan ja muihin materiaaliin palkkioihin. Haastateltavat työntekijät eivät osaa eritellä palkan lisäksi muita mahdollisia asioita, jotka heitä palkan ohessa työssä motivoivat. Lisäksi sekä työntekijät että maajohtaja toteavat, että urakehitys ja jatkuva uusien haasteiden saaminen eivät ole samalla lailla tärkeitä ihmisille Virossa kuin ne ovat Suomessa. Suuri osa ihmisistä arvostaa säännöllisyyttä ja sitä, että asiat pysyvät muuttumattomana. He eivät kuulemma missään nimessä halua lisävastuuta, joten motivointi tällä tavoin ei toimisi.

#### 6.2.2. Virolaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen

Tällä hetkellä virolainen tytäryritys päättää henkilöstöasioistaan hyvin itsenäisesti. Henkilöstöjohtajan mukaan ideoita kyllä vaihdetaan Suomen toimiston kanssa ja ylipäätään kuunnellaan, miten muualla on tehty. Maajohtaja taas mainitsee heidän saaneen joitakin HR-työkaluja Suomesta, mutta he ovat muokanneet niitä itselleen sopiviksi. Hän ei tosin osaa mainita esimerkkejä tällaisista työkaluista. Henkilöstöjohtajan mukaan käytäntöjen yhtenäistämiseksi on monenlaisia esteitä.

*”Ensinnäkin meillä on ihan erilaiset lait kuin Suomessa. Kuitenkin vielä enemmän eroja on mun mielestä työtavoissa ja ihmisten taustoissa. Mä olen katsonut jo pelkästään meiltä Suomeen töitä tekeviä suomalaisia ja monta kertaa ihmetellyt, etten ymmärrä yhtään heidän tapojaan. Kun erot ovat näin suuria niin samanlaisia HR-käytäntöjä olisi varmasti vaikeaa toteuttaa.”*

Henkilöstöjohtaja epäilee, että myös työntekijöiden pelko käyttää englantia voi olla este joidenkin käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Hän lisää, että ihmiset pelkäsivät jopa tulla näihin haastatteluihinkin. Kehityskeskustelun yhtenäistämiseksi henkilöstöjohtaja ei kuitenkaan näe mitään estettä.

*”Yhteiset kehityskeskustelut voisi olla hyväkin idea, mutta se vaatisi sen että alussa puolin ja toisin vertailtaisiin nykyisiä keskusteluja ja niistä yhdisteltäisiin sitten yhteinen malli. Ylipäätään yhtenäistäminen voisi toimia niin, että eri maiden välillä olisi niin sanotut laajemmat yhteiset tavoitteet, mutta jokainen maa saisi itse suunnitella, miten niihin pyritään.”*

Haastateltavat työntekijät suhtautuvat mahdollisiin muutoksiin tai suomalaisten mallien esittelemiseen lähtökohtaisesti aika negatiivisesti. He mainitsevat syyksi sen, että järjestelmät ovat tällä hetkellä hyvät ja olleet käytössä heillä jo pitkään. Eräs työntekijä kiteyttää ajatuksensa seuraavasti.

*”Meillä on toimittu näin niin pitkään kuin muistan ja kaikki tietävät ja ovat tyytyväisiä siihen, miten asiat on. Jos lähdettäisiin nyt kaikkea muuttamaan, niin uudet käytännöt eivät varmasti olisi niin työntekijäystävällisiä kuin meidän omat.”*

HR-asiat ylipäätään eivät majohtajan ja henkilöstöjohtajan mukaan ole nyt mitenkään ajankohtaisia Virossa, sillä laman takia niihin ei nyt ole varaa keskittyä, vaan niistä päivittäin pyritään karsimaan. Tiettyihin yhtenäisiin käytäntöihin positiivisimmin suhtautuu henkilöstöjohtaja ja toinen haasteltava työntekijä. He sanovat että yhtenäistämällä käytäntöjä saataisiin tietoa muiden maiden toimintatavoista ja voitaisiin löytää yrityksen sisältä parhaita käytäntöjä. Majohtaja sen sijaan sanoo, ettei ole mitään tarvetta olla yhteistyössä Suomen kanssa HR-asioista, paitsi ehkä nyt lamaan liittyen.

*”Suomen HR-osasto ei voi tietää tarpeeksi kaikkien muiden toimistojen asioista, jotta se voisi suunnitella niiden henkilöstökäytäntöjä. Kuitenkin ylipäätään kommunikaatiota eri toimistojen välillä tulisi lisätä. Tällä hetkellä olen huomannut, että työntekijät kuluttavat paljon aikaa etsiessään jotain tietoa tai yrittäessään ratkaista jotain ongelmaa, jonka heidän kollegansa Suomessa tietäisi. He ovat kuitenkin haluttomia kysymään apua kollegaltaan Suomesta, vaan sen sijaan tulevat suoraan kysymään minulta, jolloin asian selvittämiseen menee paljon turhaa aikaa.”*

### 6.3. Latvian tytäryritys

#### 6.3.1. Henkilöstökäytännöt Latviassa

Latvialaisella tytäryrityksellä on vaikeuksia löytää uusia hyviä työntekijöitä. Se johtuu ensimmäisen haastateltavan työntekijän mukaan siitä, että suuri osa hakijoista on opiskelijoita ilman aiempaa työkokemusta tältä alalta ja tarvittavista järjestelmistä.

*”Tämä on ongelma, sillä aloitettaessa uudella työntekijällä pitäisi jo olla riittävät taidot, sillä meillä pitää aloittaa työt heti ja aikaa oppia on vain vähän. Uuden työntekijän pitääkin olla ollut samanlaisissa tehtävissä jo aiemmin ja tiedettävä, miten järjestelmät toimivat. Tai sitten pitää olla todella nopea oppimaan.”*

Hän ei osaa vertailla Suomen ja Latvian toimistojen rekrytointia, sillä ei tiedä Suomen käytännöistä mitään. Hän kuitenkin epäilee, että Latviassa hyvä palkka on tärkeämpi houkuttelukeino uusille työntekijöille, kuin mitä se on Suomessa. Myös nuoret työnhakijat odottavat korkeaa palkkaa. Hänen mukaansa he eivät Latvian tytäryrityksessä käytä minkäänlaisia testejä, mutta ne ovat kuitenkin Latviassa muuten aika yleisiä. Toisen haastateltavan työntekijän mukaan rekrytoinnista vastaa yleisesti maajohtaja ja kanavana on useimmiten internet. Myös toinen haastateltava sanoo, että uusien työntekijöiden löytäminen on vaikeaa.

*”Hakemuksia kyllä tulee ihan hyvä määrä, mutta suurin osa hakijoista on kokemattomia nuoria, jotka vain haluavat matkustaa ja puhua englantia sekä odottavat hyvin korkeaa palkkaa. Me yritämme mielummin rekrytoida hieman vanhempia hakijoita, joilla on jo työkokemusta ja myös elämäkokemusta.”*

Haastateltava mainitsee, että heillä on netissä avoin hakemus, joka on hyödyllinen siinä mielessä, että sieltä tulevista hakemuksista saadaan hyvä hakemustietopankki tulevaisuuden mahdollisiin tarpeisiin. Kolmannen haastateltavan mukaan normaali käytäntö on, että pyritään etsimään uusia työntekijöitä, joilla on jo linkki toimialaan ja usein jo täällä työskenteleviin vanhoihin työntekijöihin. Myös hänen mukaan rekrytointikriteereissä tärkeää on aiempi työkokemus tai ainakin hyvin nopea oppimiskyky. Hän mainitsee myös työnhakijoiden epärealistiset palkkaodotukset, mutta sanoo, että lama on muuttanut tilannetta. Nykyään hänen mielestään nuoret kuitenkin ottavat huonommin palkatunkin työn, jos firma on hyvä ja se tarjoaa etenemismahdollisuuksia uralla.

Maajohtaja sanoo olevansa yksin vastuussa rekrytoinnista, mutta valtuuttavansa aina kyseessä olevan osaston esimiehen hoitamaan sen. Haastatteluihin hän osallistuu itse, useimmiten osaston esimiehen kanssa. Maajohtajan mukaan rekrytoinnissa ei ole määritelty mitään rekrytointikriteerejä, vaan toimitaan kulloinkin tilanteen, hakijan persoonan ja oman pelisilmän mukaan.

*”Ennen hakijan ammatillisella taustalla oli suurempi merkitys, mutta nyt olemme alkaneet rekrytoida myös muilta aloilta. Tämä on sillä lailla hyvä asia, että saadaan tuoreita ja erilaisia näkemyksiä yritykseen. Myös hakijat ovat viime aikoina muuttaneet toimintaansa siihen suuntaan, että he hakevat enemmän tunnettuihin ja pitkällä tähtäimellä lupaavimpiin yrityksiin. Ennen monet hakivat vain niihin yrityksiin, joissa on korkein palkka.”*

Hän on kerran kokeillut rekrytointitoimistoa ja se toiminut hyvin. Sellaisen käyttö on kuitenkin niin kallista, että kokee sen käytön järkeväksi vain, jos etsitään johtajatasoin ihmistä tai jotain hyvin rajattua osaamista. Hän kertoo, että heillä oli internet-sivuilla avoin työpaikkahakemus, joka oli todella hyödyllinen, sillä sen kautta pystyttiin kartoittamaan millaista osaamista on tarjolla ja kertomaan yrityksestä mahdollisille työnhakijoille. Tämän hetkisestä taantumasta johtuen hakemusta ei netissä tällä hetkellä ole. Myös maajohtajan mukaan on todella vaikeaa löytää hyviä työntekijöitä.

*”Ensinnäkin Latviassa ei ole mitään tälle toimialalle valmistavaa koulutusta, joten kaikki taidot opitaan vasta työelämässä. Liikkuvuus on kuitenkin pientä. Meidänkään työntekijät eivät onneksi kovin paljon liiku yrityksestä toiseen. Toisaalta taas työntekijöiden liikkumattomuus on huonokin asia, kun ei saada uutta verta yritykseen ja työn pysyessä hyvin samanlaisena vuodesta toiseen ihmiset urautuvat. Joka tapauksessa meillä pyritään pitämään hyvistä työntekijöistä kiinni kaikin mahdollisin keinoin.”*

Latvian tytäryrityksessä uusille työntekijöille ei ole olemassa mitään systemaattista perehdytysprosessia. Maajohtaja kertoo tosin saaneensa Suomesta perehdytysprosessin mallin, mutta sitä ei ole toistaiseksi käytetty. Ensimmäisen haastateltavan työntekijän mukaan hänen perehdytyksessään esimies on käynyt läpi työsopimuksen ja työhön liittyvät välittömät asiat ja jälkeenpäin on ollut mahdollisuus kysyä epäselväksi jääneitä asioita. Toisen haastateltavan mukaan koulutus- ja perehdytystarpeet kartoitetaan aina uuden työntekijän aloittaessa, tosin tämä kartoitus liittyy oikeastaan vaan teknisiin tarpeisiin. Muuten perehdyttämiseen ei hänen mukaansa ole mitään kaavaa, vaan lähinnä esimies ja kollegat vapaamuotoisesti opastavat ja neuvovat uutta työntekijää. Kolmas haastateltava kertoo, ettei hän saanut minkäänlaista perehdytystä aloittaessaan.

*”Ainakaan minulle ei pidetty minkäänlaista perehdytystä kun aloitin työt. Sain kuitenkin heti paljon tehtäviä ja vastuuta. Ensimmäiset kuukaudet olivat hyvin stressaavia, sillä jouduin itse etsimään ja selvittämään kaiken tarvitsemani tiedon sekä myös selvittämään, mistä tai keneltä mikäkin tieto löytyy.”*

Ensimmäinen haastateltava työntekijä kertoo, että hänellä ei ole ollut koulutusta missään vaiheessa. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että hän osasi aloittaessaan jo kaikki tarvittavat järjestelmät, eikä siis ole tarvinnut mitään koulutusta tai kehitystä. Tarvittaessa uusille työntekijöille kyllä opetetaan tarvittavien järjestelmien käyttäminen, mutta ei muuta. Haastateltavan tiimillä ei muutenkaan ole ollut mitään koulutuksia, mutta jos tarvitsee koulutusta varausjärjestelmän käyttöön liittyen, sitä voi pyytää. Heidän toimistossaan on ollut lisäksi asiakaspalvelukoulutusta, mutta heidän tiimillään niin erilaiset osaamistarpeet, että he eivät ole osallistuneet muiden koulutukseen. Ensimmäisen haastateltavan mukaan mahdollisten koulutusten tulisi keskittyä tuotetietouden lisäämiseen. Hän kokee, että hyvässä asiakaspalvelussa on ensisijaisen tärkeää, että myyjä tietää mahdollisimman paljon myytävistä tuotteista. Lisäksi haastateltava sanoo, että koulutus, jossa heille kerrottaisiin enemmän koko yrityksen liiketoiminnasta, tavoitteista, arvoista, strategiasta ja tavoista toimia, voisi olla mielenkiintoista ja hyödyllistä.

Toinen haastateltava työntekijä toteaa, että koulutustarpeita ei mitenkään kartoiteta.

*”Ei niitä mielestäni mitenkään selvitetä. Aina vuoden alussa meillä laitetaan ilmoitustaululle lista yhteistyökumppanien järjestämistä koulutuksista ja siihen saavat kaikki merkitä, jos haluavat mennä johonkin niistä. Jos koulutusta lisättäisiin, niin ainakin minun näkökulmasta kommunikointi, asiakaspalvelu ja myyntitaidot olisivat varmasti edelleen tärkeimmät lisäkoulutuksen teemat. Myös koulutus koko yrityksestä ja liiketoiminnasta olisi hyödyllistä, sillä ainakaan minä en tällä hetkellä tiedä tällaisista asioista tarpeeksi. Ja sitten myös eri tiimien ja osastojen yhteinen koulutus ja tietojen vaihto olisi hyvä, sillä tällä hetkellä eri ihmiset yrittävät optimoida vain itsensä tai ehkä oman tiiminsä tuloksen, mutta ei koko toimiston tulosta.”*

Kolmas haastateltava työntekijä sanoo osallistuneensa kerran myyntikoulutukseen, josta heidän osastonsa ei kuitenkaan saanut kovin paljon irti. Tässä koulutuksessa eri osastot pitivät toisilleen esityksiä, joista ei hänen mielestä ollut mitään hyötyä toisille osastoille ja jotka eivät mitenkään liittyneet toisten osastojen työhön.

*”Koulutuksissa pitäisi paljon enemmän räätälöidä niitä vastaamaan eri osastojen ja ihmisten tarpeita. Toisaalta on ihan hyväkin olla yhteisiä koulutuksia, että*

*ihmiset oppivat paremmin tuntemaan kollegoita eri osastoilta, mutta silloin niissä pitäisi keskittyä sellaisiin yhteisiin teemoihin, joista olisi kaikille hyötyä.”*

Koulutuksen tarjoamisesta kolmas haastateltava toteaa, että sitä ei aktiivisesti juuri tarjota eikä tarpeita kysyä, mutta tarvittaessa voi itse tutkia mahdollisuuksia ja ehdottaa niitä hänen esimiehelle. Hän mainitsee myös ihmisten laiskuuden ongelmaksi koulutuksen järjestämisessä. Ihmiset ovat hänen mukaansa siis laiskoja osallistumaan koulutuksiin. Esimerkiksi hänen mielestä monille olisi hyödyllistä parantaa englannin kielen osaamistaan, mutta monet ovat haluttomia osallistumaan kielen koulutukseen, vaikka sellaista tarjottaisiinkin.

Maajohtajan mukaan koulutustarpeita ei tunnisteta mitenkään muuten kuin päivittäisessä keskustelussa työntekijöiden kanssa. Jos työntekijä tulee oma-aloitteisesti pyytämään jotakin koulutusta ja perustelee sen tarpeeksi hyvin, voidaan mahdollisesti kattaa osa kuluista. Maajohtajan mielestä tulevaisuudessa erityiskoulutuksissa voitaisiin keskittyä työntekijöiden henkilökohtaisten kykyjen kehittämiseen. Etenkin sellaiset kyvyt ja taidot, joita voi hyödyntää myös työn ulkopuolella voisivat olla mieluisia työntekijöille. Hänen mielestä työntekijät osallistuvat aika vastentahtoisesti koulutuksiin, sillä he kokevat olevansa niissä mukavuusalueensa ulkopuolella joutuessaan esimerkiksi osallistumaan tehtäviin tai toimimaan tiimeissä. Tämä kuitenkin vain todistaa, että koulutus on todella tarpeellista.

Latvian tytäryrityksessä ei ole käytössä mitään yhteisiä systemaattisia suorituksen arviointi tai –johtamistyökaluja. Kaksi työntekijää kertovat, että heillä on toimistossa tietyin väliajoin toimistopalavereja, joissa keskitytään lähinnä myyntiin ja mahdollisiin uusiin järjestelmiin. Eräs haastateltavista työntekijöistä toteaa seuraavasti.

*”En tiedä mitä muut ajattelevat, mutta ainakin minusta kehityskeskustelu tai jonkinlainen henkilökohtainen ja kahdenkeskinen keskustelu olisi hyödyllinen, sillä näihin yhteisiin palavereihin osallistuvat kaikki ja siellä ei oikein helposti viitsi sanoa mitään, eikä sillä lailla saa ääntään kuuluviin, kun sinulta ei kuitenkaan henkilökohtaisesti kysytä mitään. Muutenkin kehityskeskustelu olisi tarpeellinen myös siksi, että siinä voisi saada henkilökohtaista palautetta ja kertoa omista mielipiteistään.”*

Hän jatkaa, että kehityskeskustelu tulisi hänen mielestään käydä kirjallisena ja sen yhteydessä voitaisiin tehdä kehityssuunnitelma. Tällä hetkellä haastateltava ei koe saavansa lainkaan palautetta, paitsi silloin jos on tehnyt jonkun virheen. Toinen haastateltava, joka toimii tiimin esimiehenä, kokee että yhteisissä toimistopalavereissa

kaikki työntekijät puhuvat avoimesti ja saavat äänensä kuuluviin. Hänen mielestään työntekijät saavat tällä hetkellä tarpeeksi palautetta ja hän lisää, ettei kehityskeskustelulle ole tarvetta, sillä hän tuntee jo omat työntekijänsä tarpeeksi hyvin ja saa kaikista irti sen, mitä odottaakin.

Kolmannella haastateltavalla työntekijällä on ollut kehityskeskustelu ja se on ollut hänen mielestään erittäin hyvä. Hän kertoo keskustelusta seuraavasti.

*”Meillä oli tiimimme esimiehen kanssa kehityskeskustelut ja ne toimivat todella hyvin. Keskustelussa annettiin palautetta meille ja me annoimme palautetta myös esimiehellemme. Teimme samalla myös kaikki psykologisen testin, missä puhuttiin työssä jaksamisesta ja muusta. Keskustelussa puhuttiin tyytyväisyydestä tehtäviin sekä omasta kehittymisestä ja tavoitteista. Tärkeimmät asiat kirjattiin ylös ja koko keskustelu tuntui perusteelliselta ja kesti melkein kaksi tuntia. Minusta se oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja siitä jäi hyvä ja motivoitunut olo.”*

Työntekijä jatkaa, että kehityskeskustelu ei kuitenkaan ole yleinen käytäntö koko toimistossa. Heidän osastonsa on hyvin erilainen, kun muut osastot täällä ja hänen mielestään ylivoimaisesti toimivin. Hän jatkaa, että heidän osastollaan on tapana lisäksi kokoontua joka perjantai yhteiselle aamupalalle, jonka joku osaston jäsenistä vuorollaan valmistaa. Myös aamiaisella annetaan positiivista palautetta kuluneelta viikolta, puhutaan mukavia ja luodaan tiimihenkeä. Tämä on nimenomaan paikka, jossa puhutaan positiivisista asioista ja annetaan palautetta hyvistä suorituksista. Myös aamiainen on vain heidän osastonsa oma käytäntö.

Maajohtajan mukaan hän käy alaistensa kanssa vapaamuotoisia kehityskeskusteluja, joista hän tekee myös muistiinpanoja. Hänen mukaansa kehityskeskustelut olisivat käytössä koko toimistossa siten, että osaston esimies aina pitää ne omille alaisilleen ja palaa sitten maajohtajalle niiden sisällöstä.

*”Kuitenkin meille tärkeämpää kuin kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu, on jatkuva puhuminen ja asioista keskusteleminen. Meillä ei ole käytössä mitään muita suorituksen arvioinnin varsinaisia työkaluja, vaan täällä kaikki perustuu jatkuvaan vapaaseen keskusteluun ihmisten välillä.”*

Latvian toimistossa ei ole käytössä bonuspalkkaa, vaan palkat ovat kiinteitä. Heillä on tosin aiemmin ollut käytössään myyntiin sidottu yksilöllinen bonus, mutta siitä on luovuttu. Maajohtaja kertoo palkitsemisesta seuraavasti.

*”Bonuspalkkauksesta luovuttiin siksi, että se aiheutti liikaa vääränlaista kilpailua ihmisten välillä ja tässä kohtaa halusimme seurata Suomen toimiston mallia. Tiedämme kyllä, että motivaation kannalta uusi kiinteä palkka ei välttämättä ole yhtä toimiva kuin aiempi järjestelmä. Nyt varsinkin laman aikana se on kuitenkin työntekijöille turvallisempi ja reilumpi. Ylipäätään kaikissa palkitsemiseen liittyvissä asioissa on tärkeintä, että ne myydään ja perustellaan kunnolla työntekijöille.”*

Haastatellut työntekijät kuitenkin kokevat, että yksilöllinen bonuspalkka olisi parempi ja motivoivampi kuin kiinteä kuukausipalkka. Tällä hetkellä työntekijöitä ei samalla lailla kiinnosta se, ostaako asiakas jotain vai ei. Kuitenkin eräs haastateltava työntekijä epäilee, että myyntiin sidottu bonuspalkkaus voisi puolestaan aiheuttaa liian aggressiivista kilpailua asiakkaista. Myöskään tiimin tulokseen sidottu bonus ei toimisi, sillä ihmiset tiimissä eivät tee samantasoisesti töitä. Eräs haastateltava työntekijä mainitsee, että bonuspalkan aikaan ihmisten motivaatio rakentui erilailla.

*”Ennen työntekijällä oli kova halu myydä asiakkaalle mahdollisimman hyvällä hinnalla, jotta omakin bonus nousisi. Nykyään taas ihmisten motivaatio tulee siitä, että ylipäätään laman aikana haluaa pitää työpaikkansa ja tekee sen takia paljon töitä. Kyllä ihmiset täällä tekevät yhtä paljon työtä kuin ennenkin, mutta vaan eri syistä.”*

Kaksi haastateltavista työntekijöistä kokevat palkan ylivoimaisesti tärkeimmäksi asiaksi motivaation kannalta. He kertovat saavansa palkan lisäksi esimerkiksi alennuksia myymistään tuotteista sekä tarvittaessa vapaapäiviä, mutta eivät koe tällaisia etuja varsinaisesti palkitsemiseksi. Toinen heistä mainitsee, että myöskään urakehitys ei tällä alalla ole perinteisessä mielessä mahdollista, eivätkä ihmiset muutenkaan ole niin kunnianhimoisia uran ja vastuiden nousemisen suhteen, vaan hyvä palkka on kaikista tärkeintä. Kolmas haastateltava kertoo, että heidän osastolla on monia aktiviteetteja, joita tarjotaan palkintona työntekijöille hyvistä suorituksista.

*”Me saamme itse etsiä ja ehdottaa mahdollisia yhteisiä aktiviteetteja ja sitten kun teemme työmme hyvin, niin saamme sen palkinnoksi. Yhteiset retket ja yhdessäolo työpaikan ulkopuolella parantavat meidän osastolla myös ryhmähenkeä ja ihmisten välisiä suhteita. Sen kautta myös esimerkiksi palautteen antaminen ja kommunikaatio on helpompaa ja ihmisten motivaatio parempi. Minulle henkilökohtaisesti palkan lisäksi oma tiimi ja meidän hyvä yhteishenki ovat kaikista motivoivimmat asiat”*

### 6.3.2. Latvialaisten näkökulmia toimintojen yhtenäistämiseen

Kolmas haastateltava työntekijä näkisi positiivisena tiiviimmän yhteistyön toimistojen välillä ainakin isojen asioiden tiimoilta.

*”Nyt laman aikaan olisi tärkeää vaihtaa kokemuksia ainakin Baltian maiden välillä siitä, miten lamaa vastaan taistellaan ja mitä eri toimistoissa tapahtuu sekä miettii, voitaisiinko mahdollisesti toteuttaa joitakin yhteisiä toimia. Tällä hetkellä tuntuu, että jokainen toimisto keskittyy vain omiin ongelmiinsa.”*

Lisäksi hänen mukaansa olisi kannattavaa ylipäättään hyödyntää enemmän sitä, että ollaan osa isompaa kokonaisuutta. Hänen mielestään pitäisi enemmän pyrkiä oppimaan toisilta ja siirtää yhdessä paikassa keksittyjä hyviä käytäntöjä myös muualle, sekä parantaa tiedon vaihtoa niin, ettei eri toimistoissa pohdittaisi sellaisia ongelmia, joihin jossakin toisissa toimistossa olisi jo olemassa ratkaisu.

*”Ylipäättään että rakennettaisiin sellaista yhteistä kulttuuria, että ihmiset oppisivat toisiltaan ja auttaisivat toisiaan. Nyt ainakin minulla on sellainen tunne, ettei meillä ole juuri muuta yhteistä kuin nimi”.*

Maajohtaja sanoo, ettei Suomen ja Latvian välillä ole ollut kovin paljon yhteistyötä. Hän sanoo, että sitä on kuitenkin ollut suurin piirtein tarpeeksi, vaikkakin vähemmän mitä hän oli aluksi kuvitellut. Hän sanoo, että he ovat todella kiitollisia ja innoissaan kaikista valmiista työkaluista, joita Suomesta saavat.

*”Kaikista tärkeimpänä näkisin kuitenkin sen, että kehitettäisiin eri maissa olevien samojen osastojen yhteistyötä niin, että samoja asioita ei tarvitsisi tehdä ja selvittää moneen kertaan eri paikoissa, vaan ihmiset tuntisivat eri maissa olevat kollegansa ja uskaltaisivat pyytää heiltä apua ja valmiita ratkaisuja. Lisäksi se, että pystyttäisiin jatkossa takaamaan sama palvelun laatu kaikkialla, olisi tärkeää. Tässä näkisin, että yhteiset koulutusohjelmat voisivat olla avuksi. Etenkin Baltian toimistojen välillä pitäisi olla enemmän yhteistyötä ja tasalaatuisempaa palvelua, sillä kaikissa maissa on samanlaisia asiakkaita ja usein jopa samoja yritysasiakkaita.”*

Maajohtajan mukaan kaikkien toimistojen yhteisissä koulutuksissa on kuitenkin yleensä sellainen ilmiö, että siellä samanmaalaiset ovat koko ajan yhdessä eristäytyneinä muista. Jo siirretyistä henkilöstökäytännöistä maajohtajalle tulee mieleen alkuaikoina Suomesta saadut paperille laitetut eri asioita koskevat ohjeet, jotka he ovat kuulemma täällä vain kääntäneet latviaksi, mutta eivät muuttaneet sisältöä. Hän kuitenkin sanoo, että

kokoerojen ja kulttuurin takia monet asiat eivät täysin toimi täällä. Heillä ei ole tehtynä kirjallista henkilöstöstrategiaa, mutta sellainen tuotaisiin mielellään Suomesta sen sijaan, että heidän pitäisi itse keksiä sellainen.

#### 6.4. Liettuan tytäryritys

##### 6.4.1. Henkilöstökäytännöt Liettuassa

Liettuassa suurin osa uusista työntekijöistä tulee töihin yritykseen niin, että he tuntevat jo ennestään maajohtajan sekä usein myös vanhoja työntekijöitä. Molemmat haastateltavat työntekijät kertovat tullessa yritykseen töihin, sillä he ovat jo ennestään tunteneet ihmisiä täältä. Rekrytoinnista vastaa itsenäisesti maajohtaja, mutta hän kertoo aina keskustelewansa rekrytointipäätöksistä Suomen toimiston kanssa. Haastateltavat työntekijät epäilevät, että ennen lamaa hyvien työntekijöiden löytäminen on ollut vaikeaa. Maajohtaja sen sijaan kertoo, että hänen on aina ollut helppo löytää uusia työntekijöitä.

*”Työntekijöiden löytäminen ei ole ollut meillä koskaan ongelma. Tämän alan ihmiset Liettuassa tietävät minut ja saan lähes päivittäin työhakemuksia sähköpostiini.”*

Rekrytointikriteereistä kaikki haastateltavat mainitsevat tärkeimpänä ammattiosaamisen ja aiemman työkokemuksen. Maajohtaja nostaa tärkeäksi kriteeriksi lisäksi hakijan yhteensopivuuden yrityskulttuuriin. Hän lisää, että hän ei mielellään rekrytoisi suoraan koulusta vastavalmistunutta hakijaa, vaan yleensä edellyttää aiempaa työkokemusta. Rekrytointiprosessista hän kertoo vielä, että hän haastattelee hakijat itse, eikä käytä minkäänlaisia testejä haastattelujen lisäksi.

Ensimmäinen haastateltava työntekijä kertoo, että hänellä ei ole ollut töiden alkaessa mitään varsinaista perehdytystä. Alussa maajohtaja on kuitenkin perehdyttänyt yleisistä asioista ja myös kollegat ovat neuvoneet tarvittaessa. Hän sanoo, että heillä ei ole mitään sellaista paikkaa, josta voisi itse katsoa ohjeita ja etsiä tietoa, vaan tapana on yleensä kysyä joltakin. Haastateltava on osallistunut yhteen järjestelmäkoulutukseen Helsingissä sekä yhteen asiakaspalvelukoulutukseen Vilnassa. Hän suhtautuisi hyvin

positiivisesti kaikkeen uuteen koulutukseen ja kehittämiseen. Uusissa koulutuksissa hän haluaisi oppia muiden toimistojen tavoista tehdä asioita, jotka auttaisivat heitä parantamaan myös omia käytäntöjään Vilnan toimistossa. Haastateltavan mukaan koulutustarpeita ei mitenkään identifioida, eivätkä koulutuksien aiheet ole lähtöisin työntekijöiden ehdotuksista:

*”Meidän toimistossa koulutuksien järjestäminen menee sillä lailla, että maajohtaja ilmoittaa, jos jotain koulutusta on tarjolla. Meiltä ei kysytä emmekä me oma-aloitteisesti mene sanomaan maajohtajalle, jos haluamme jotain koulutusta. Voimme kuitenkin itse päättää, haluammeko osallistua tarjottuihin koulutuksiin.”*

Toisella haastateltavalla työntekijällä on ollut myös yksi järjestelmäkoulutus Helsingissä ja yksi asiakaspalvelukoulutus Vilnassa. Aloittaessa hänellä ei ole ollut lainkaan perehdytystä, koska hän on jo valmiiksi osannut käyttää tarvittavia järjestelmiä ja ohjelmia. Myös hän kertoo koulutuksen tarjoamisen menevän niin, että maajohtaja tarjoaa koulutusta, kun sellaista on tarjolla. Heiltä ei siis ole kysytty, millaista koulutusta he haluaisivat. Koulutusten jälkeen toimistolla on vapaamuotoisesti juteltu siitä, mutta muuta palautetta koulutuksesta ei mitenkään systemaattisesti ole kerätty.

Maajohtaja kertoo, että heillä on Vilnan toimistossa vuosittain asiakaspalvelukoulutusta, jonka lisäksi työntekijät käyvät palveluntarjoajien teknisissä koulutuksissa.

*”Toimisto on niin pieni, että koulutustarpeita ei tarvitse mitenkään tunnistaa, vaan ne tulevat luonnollisesti esiin päivittäisessä keskustelussa. Myöskään palautetta ei ole tarvinnut mitenkään järjestelmällisesti kerätä, vaan se tulee ilmi ihmisten keskustellessa toimistolla koulutuksen jälkeen.”*

Hän sanoo, että tulevaisuudessa koulutuksessa voitaisiin keskittyä edelleen asiakaspalveluun sekä myös suunnitella sellaista räätälöityä koulutusta, jossa ensin arvioitaisiin työntekijöiden henkilökohtaisia kykyjä ja koulutustarpeita.

Ensimmäisen haastateltavan työntekijän mukaan he eivät käy lainkaan kehityskeskusteluja tai muita virallisia suorituksen arviointiin liittyviä keskusteluja, ainoastaan vapaamuotoista keskustelua ja kuulumisten vaihtoa päivittäin. Hän kokee, että kehityskeskustelu voisi olla hyvin hyödyllinen tapahtuma ja jatkaa, että hänellä ei ole koskaan ollut sellaista missään työpaikassa. Myös toinen haastateltava työntekijä kertoo, että suorituksen arviointi on tällä hetkellä vain päivittäistä kuulumisten vaihtoa.

*”Kirjallinen kehityskeskustelu voisi kuitenkin toimia täällä varsinkin siinä mielessä, että siitä voisi sitten myöhemmin nähdä mitä on tehnyt ja miten on kehittynyt näiden vuosien aikana.”*

Maajohtaja kertoo, etteivät he käytä kehityskeskustelua tai muuta suorituksenarviointityökalua, vaan palautetta annetaan joka päiväisessä keskustelussa. Hän haluaisi parantaa suorituksen arviointia ja -johtamista systemaattisempaan suuntaan. Hän kuitenkin lisää, että hän haluaisi jonkun ammattilaisen hoitamaan asiaa.

*”Tietenkin tällainen keskustelu voisi olla hyödyllinen mutta minulla itselläni ei yksinkertaisesti aika, taidot, resurssit tai kiinnostus riitä keskittymään siihen. Minä olen näissä töissä aina ollut enemmän myynnin ja liiketoiminnan parissa, eikä minulla edes olisi mahdollisuutta täysipainoisesti keskittyä henkilöstöasioiden parantamiseen. Näitä asioita olisi tietenkin hyvä parantaa mutta asiat ovat kuitenkin tällä hetkellä ihan riittävällä tasolla, vaikka totta kai ne voisivat aina olla paljon paremminkin.”*

Vilnassa on käytössä kiinteä palkka. Ensimmäinen haastateltava työntekijä on siihen tyytyväinen, mutta lisää, ettei hänellä ole kokemusta mistään vaihtoehtoisista palkkajärjestelmistä. Toinen haastateltava on myös tyytyväinen kiinteään palkkaan, vaikka onkin sitä mieltä, että bonus voisi motivoida työntekijöitä vielä enemmän. Jos palkka olisi bonuspalkka, hän kuitenkin haluaisi bonusosuuden olevan suhteellisen pieni. Muina etuuksina työntekijät saavat käydä ilmaiseksi viereisellä kuntosalilla, alennuksia myymistään tuotteista sekä yrityksen järjestämiä yhteisiä juhlia. Haastateltavat itse eivät tosin ensin osaa nimetä mitään näistä eduista, vaan he mainitsevat ne vasta, kun niistä kysytään suoraan. Lisäksi toinen työntekijä kertoo, että palkan jälkeen eniten häntä tässä yrityksessä motivoi mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta, sekä hyvä ilmapiiri toimistossa.

Maajohtaja sanoo, että bonuspalkkaus ei olisi hyvä idea.

*”Olen nähnyt monia epäonnistuneita esimerkkejä siitä, että ihmiset eivät ole valmiita siihen, jolloin se johtaa vääränlaiseen kilpailuun. Mahdollisessa bonusjärjestelmässä tulisi olla suhteessa suuri peruspalkka ja pieni bonusosuus, sillä pienellä peruspalkalla olisi vaikeaa saada hyviä työntekijöitä töihin. Lisäksi nyt lama-aikana bonuspalkkaus ei mielestäni olisi oikeudenmukainen työntekijöitä kohtaan.”*

#### 6.4.2. Liettualaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen

Maajohtajan mukaan Liettuan toimistolla on paljon yhteistyötä Suomen kanssa. Myös joitakin henkilöstökäytäntöjä on siirretty suoraan Suomesta tänne, esimerkiksi strategiakartta. Yhteistyötä muiden maiden - etenkin Baltian toimistojen - kanssa hän haluaisi kehittää tiiviimmäksi. Tiiviimmän yhteistyön ja sekä yhtenäisten käytäntöjen etuna olisi päällekkäisten töiden väheneminen ja se, etteivät ihmiset ratkaisi samoja ongelmia eri maissa moneen kertaan. Tiiviimmän yhteistyön mahdollistajana olisi hänen mielestään ainakin se, että etenkin Baltiassa asiakkaat ovat hyvin samanlaisia ja yritysasiakkaat jopa aivan samoja.

Maajohtaja jatkaa, että toimistojen välinen kommunikaatio on ihan tyydyttävällä tasolla, joskin kommunikaatiota etenkin Baltian toimistojen välillä tulisi parantaa. Lisäksi intranet olisi hyvä olla englanniksi niin, että myös muiden maiden toimistot voisivat paremmin hyödyntää siellä olevaa tietoa. Lopuksi maajohtaja toteaa, että tytäryrityksissä maajohtajat vastaavat tällä hetkellä henkilöstöjohtamisesta ja tämä ei hänen mielestään täysin toimi.

*”Ylipäätään jos jotain voisi parantaa henkilöstöasioihin liittyen, niin olisi hyvä olla joku ammattilainen, joka olisi vastuussa tällaisista asioista kuten henkilöstön kehittämisestä tai arvioinnista. Maajohtajilla ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta kehittää kaikkia tällaisia asioita. Minulla ainakaan ei ole tarpeeksi aikaa, osaamista tai kiinnostusta hoitaa tällaisia asioita. Ne ovat itse asiassa yksi vähiten mielisimmistä työtehtävistäni”.*

#### 6.5. Romanian tytäryritys

##### 6.5.1. Henkilöstökäytännöt Romaniassa

Myös Romaniassa maajohtaja vastaa uusien työntekijöiden rekrytoinnista. Suurin osa yritykseen tulevista uusista työntekijöistä tuntee etukäteen joko maajohtajan tai jonkun yrityksessä jo työskentelevän henkilön. Maajohtaja kertoo, että tarvittaessa uutta työntekijää he kyllä laittavat usein työpaikkailmoituksenkin esimerkiksi Internetiin. Hänen omien kokemusten perusteella rekrytointi on kuitenkin onnistunut parhaiten aina, kun on rekrytoitu joku etukäteen tunnettu ja hänelle suositeltu työntekijä. Toisaalta

ensimmäinen haastateltava työntekijä kokee, että tässä toimistossa on pyritty ottamaan myös nuoria ja kokemattomia hakijoita töihin:

*”Minun mielestä on hyvä asia, että pyritään ottamaan nuoria hakijoita töihin, sillä nuoret ovat usein hyvin joustavia ja innokkaita oppimaan. Heistä on lisäksi helpompi muokata yritykseen ja meidän kulttuuriin sopivia työntekijöitä.”*

Ensimmäinen haastateltava työntekijä sanoo, että työntekijöiden löytäminen Romaniassa on aika vaikeaa. Hän sanoo, että on tärkeää tarkastaa hakijoiden taustat ja pyytää jonkunlaista konkreettista näyttöä hakijan osaamisesta pelkän haastattelun lisäksi. Esimerkiksi yliopistoissa on tasoeroja ja periaatteessa sama tutkinto ei ole samalla lailla vertailukelpoinen kuin Suomessa. Lisäksi nuorilla on kuulemma hyvin suuret odotukset palkkaa kohtaan. Myös toinen haastateltava työntekijä kokee, että uusien työntekijöiden löytäminen on aika vaikeaa. Yksi ongelma on ainakin se, että hakijat - myös vastavalmistuneet - haluavat usein korkeampaa palkkaa kuin mitä kyvyt ja kokemus edellyttäisivät. Myös neljäs haastateltava työntekijä pitää uusien työntekijöiden löytämistä vaikeana. Hän sanoo että hyvin työntekijöiden löytäminen on hankalaa, sillä parhaat työntekijät lähtevät usein ulkomaille töihin. Ne työnhakijat, jotka jäävät Romaniaan, vaativat hänen mielestään parempaa palkkaa mitä heidän taidot edellyttää ja lisäksi vaihtavat helposti toiselle työnantajalla, joten heihin investoiminen on riskialtista.

Maajohtaja kertoo, että hän kyllä saa runsaasti työhakemuksia, mutta niiden tasossa on ongelmia. Hän kertoo katsovansa työhakemuksesta etenkin aiempaa työkokemusta, työssäolovuosia sekä englannin taitoa. Hän lisää, että näitä cv:ssä mainittuja tietoja tulee vielä haastattelussa testata, sillä cv:n tietoihin ei voi täysin luottaa. Hän kertoo pitävänsä yleensä kaksi haastattelua sekä lisäksi testaavansa hakijoiden osaamista käyttäen tarvittavia järjestelmiä. Rekrytointikriteereistä hän kertoo seuraavasti:

*”Toistaiseksi olemme tietoisesti halunneet rekrytoida kokeneita työntekijöitä, sillä toiminta täällä on käynnistynyt vasta vähän aikaa sitten ja käynnistysprosessin aikana meille on ollut erityisen tärkeää, että ihmiset ovat välittömästi osaavia ja ammattitaitoisia. Nyt kun tilanne alkaa tasoittua, voisin ajatella palkkaavani työntekijöitä myös vähemmällä kokemuksella. Esimerkiksi nuorissa työntekijöissä olisi se hyvä puoli, että he olisivat joustavia ja hyvin oppimiskykyisiä ja – halukkaita. Toisaalta olen huomannut, että nuorilla on usein epärealistiset palkkaodotukset ja he vaihtavat helposti yrityksestä toiseen, joten heihin investoimisessaan on aina tietynlainen riski.”*

Ensimmäinen haastateltava kertoo olleensa Suomessa järjestelmä- ja myyntikoulutuksessa. Hän on pitänyt paljon Suomessa järjestetyistä koulutuksista ja sanoo niissä olleen parasta itse koulutettavan asian lisäksi se, että on jaettu ideoita toimistojen välillä, opittu toisilta toimistoilta ja löydetty uusia tapoja tehdä asioita. Lisäksi hänen mielestään on ollut myös hyvä tavata kasvokkain eri maiden kollegoja sen sijaan, että vaihdetaan vain meilitse tietoa.

*”Sähköpostiin tai puhelimeen verrattuna henkilökohtaiset tapaamiset ovat mielestäni helpompi tapa puhua tietyistä asioista. Asioiden kysyminen ja esille ottaminen tuntuu helpommalta ja luontevammalta silloin, kun puhutaan kasvotusten. Silloin on helpompi myös esittää lisäkysymyksiä.”*

Myös toinen haastateltava työntekijä on osallistunut koulutukseen Helsingissä. Hän sanoo koulutuksen olleen hyödyllinen ja myös hauska, sillä oli mukava tavata muun maalaisia kollegoita. Hänestä olisi hyvä saada enemmänkin koulutusta, etenkin lisää järjestelmäkoulutusta. Lisäksi olisi kiinnostavaa olla muiden toimistojen kanssa yhteistä koulutusta, sillä tämä heidän toimistonsa on niin uusi, että heillä olisi varmasti paljon opittavaa muilta. Kolmas haastateltava työntekijä kertoo myös osallistuneensa koulutukseen Helsingissä ja jatkaa, että hän pitää tällaisia yhteisiä koulutuksia hyvin mieluisina, sillä maiden välisistä markkinaeroista huolimatta on avartavaa ja hyödyllistä kuulla toisten mielipiteitä, käytäntöjä ja lähestymistapoja eri ongelmiin.

Ensimmäisen haastateltavan työntekijän mukaan koulutustarpeita ei toistaiseksi ole mitenkään kartoitettu, vaan toimitusjohtaja päättää koulutuksista itsenäisesti. Hän kuitenkin haluaisi, että tulevaisuudessa käytettäisiin jonkunlaista työntekijöiden henkilökohtaista arviointia, jonka perusteella koulutustakin voitaisiin suunnitella.

*”Tällä hetkellä koulutuksen tarjoaminen toimii niin, että johtaja tarjoaa tiettyä koulutusta ja ne, joilla on kiinnostusta voivat osallistua siihen. En voi täysin sanoa, että olisin täällä saanut riittävästi koulutusta, etenkin kun ottaa huomioon, että tässä toimistossa on hyvin erilaiset työtavat, käytännöt ja työnkuvat, kun romanialaisissa saman toimialan yrityksissä yleensä. Lisäksi ainakin minä koen, että koulutus olisi varsinaisen sisällöllisen hyödyn lisäksi myös motivoivaa ja palkitsevaa itsessään.”*

Tulevissa koulutuksissa hän haluaisi keskittyvän sosiaalisiin taitoihin ja kommunikointiin, kuten esimerkiksi neuvottelutaitoihin ja erilaisten asiakkaiden

käsittelyyn ja myyntitaitoihin. Lisäksi hän haluaisi tietää enemmän koko konsernista ja sen liiketoimintaan liittyvistä asioista sekä etenkin siitä, millaisia käytäntöjä eri toimistoissa on käytössä ja miten tiettyjä asioita tehdään Suomessa. Hän lisää, että kokee Suomen toimiston olevan valovuoden päässä heidän tilanteestaan monissa asioissa ja siksi olisikin mielenkiintoista tietää, miten asiat toimivat siellä. Myös toinen haastateltava työntekijä kertoo, että hänestä olisi hyvä saada enemmänkin koulutusta, etenkin lisää järjestelmäkoulutusta. Lisäksi olisi kiinnostavaa olla muiden toimistojen kanssa yhteistä koulutusta, sillä tämä heidän toimistonsa on niin uusi, että heillä olisi varmasti paljon opittavaa muilta. Myös kolmas haastateltava toteaa, että koulutusta olisi hyvä olla enemmän, sillä heidän toimistossa kaikki on vielä niin uutta ja alkutekijöissään. Suomen toimisto on hänen mukaansa ihan eri tasolla joissakin asioissa kuin he ja monet asiat Suomessa ovat heille aivan uutta ja niistä olisi hienoa tietää enemmän. Neljäs haastateltava toteaa lisäksi, että hän ei tällä hetkellä lainkaan tiedä, millaisia käytäntöjä hänen kollegoilla eri toimistoissa on. Hänestä olisikin mielenkiintoista oppia lisää asiakaspalvelusta ja -suhteista eri maissa, sillä hän on ymmärtänyt, että ne ovat hyvin erilaisia esimerkiksi Suomessa. Maajohtaja sanoo, että tulevaisuudessa koulutuksissa voitaisiin keskittyä ainakin tiimityötaitoihin, sillä niissä on hänen mielestään paljon parannettavaa. Lisäksi hän näkisi hyvin mahdollisena ja positiivisena, että kaikille toimistoille olisi samoja koulutuksia. Sillä luotaisiin hänen mukaansa yhteishenkeä ja saataisiin romanialaisia toimimaan enemmän samalla tavalla kuin suomalaisia.

Ensimmäisen haastateltavan työntekijän mukaan heillä ei ole virallista kehityskeskustelua tai muuta suorituksenarviointityökalua, mutta hän käy sen sijaan maajohtajan kanssa epävirallisen keskustelun siitä, miten hän on tehnyt työnsä ja millaisia tunteita ja ajatuksia hänellä on työhön liityen:

*”Minä ainakin luulen, että tämän keskustelun tarkoitus on lähinnä menneen suorituksen arviointi ja omista tunteistani ja mielipiteistäni puhuminen. Virallisempi kehityskeskustelu voisi olla hyödyllinen, sillä siitä voisi helpommin seurata, miten suunnitellut asiat toteutuvat ja jos täytetty paperi myös lähetettäisiin eteenpäin, oman äänen voisi saada paremmin kuuluviin.”*

Toinen haastateltava kertoo, että ensimmäisen vuoden jälkeen hänellä on ollut maajohtajan kanssa arviointikeskustelu. Siinä häntä on arvioitu, mutta hän ei itse ole antanut palautetta maajohtajalle. Lisäksi keskustelussa ei ole juurikaan suunniteltu tulevaa tai tehty kehitysehdotuksia, vaan lähinnä arvioitu tähän astista suoritusta. Ylipäätään hän kokee, ettei ole tämän keskustelun lisäksi saanut juurikaan muuta

palautetta. Hän toteaa lisäksi, että ihmiset saattavat helposti ottaa itseensä negatiivisesta palautteesta eikä esimiestä periaatteessa ole soveliasta arvostella. Kolmas haastateltava toteaa, että hänen mielestään arviointikeskustelua voisi parantaa niin, että se käytäisiin kirjallisena ja kuuden kuukauden välein:

*”Kuusi kuukautta on tarpeeksi pitkä aika muuttaa ja kehittää niitä asioita, joista keskustelussa puhutaan. Jos seuraava keskustelu on vasta vuoden päästä, aika tuntuu niin pitkältä, ettei kukaan edes yritä muuttaa asioita heti keskustelun jälkeen. Asiat myös ehtivät unohtua vuodessa.”*

Hänestä olisi lisäksi hienoa jotenkin palkita ihmisiä, jos he saavuttavat kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet. Hän itse kokee palautteen saamisen ylipäättään hyvin tärkeänä, mutta sanoo, että joillekin negatiivisen palautteen saaminen on vaikeaa. Myös viides haastateltava kokee suorituksen arvioinnin sekä palautteen saamisen tärkeinä asioina ja toteaa, että kehityskeskustelu olisi hänen mielestä toimiva ja hyvä ehdotus. Palautteen antamisesta esimiehelle hän kuitenkin sanoo, ettei ole hänen tehtävä arvostella tai antaa kritiikkiä sitä, miten hänen esimies tekee tehtävänsä.

Maajohtaja sanoo, että tulevaisuudessa heillä on aikomuksena käydä kirjalliset kehityskeskustelut. Niiden paras puoli on hänen mukaansa se, että niissä on mahdollisuus verrata alaisen ja esimiehen täyttämiä arviointeja toisiinsa. Lisäksi hänestä olisi ihan hyvä ajatus, että kehityskeskustelut myös lähetettäisiin eteenpäin Suomeen.

Romanian toimistossa on käytössä kiinteä palkka. Yhtä lukuunottamatta kaikki haastateltavat kokevat, että jonkunlainen bonuspalkkaus voisi motivoida työntekijöitä enemmän. Eräs haastateltava työntekijä kuitenkin toteaa, että mahdollisen bonuspalkan pitäisi olla yksilöperusteinen, sillä tiimissä eri ihmiset eivät kyvyiltään tai työpanokseltaan vastaa toisiaan. Kaikki haastateltavat kuitenkin sanovat, että ovat tyytyväisiä nykyiseenkin palkkajärjestelmään, sillä se reilu ja selkeä.

Maajohtaja sanoo, että ihmiset kokevat tärkeänä sen, että he voivat luottaa palkan maksuun oikean suuruisena ja oikeana päivänä:

*”Palkan maksaminen pimeänä on edelleen kohtalaisen yleistä Romaniassa. Siinä suhteessa luulen, että meidän työntekijät arvostavat meitä, että toimimme aina kaikkien lakien mukaan ja avoimesti.”*

Palkasta hän vielä jatkaa, että sen merkitys on ihmisille hyvin suuri. Hän kuitenkin yrittää palkata ihmisiä, jotka eivät motivoitu pelkästä palkasta ja ovat myös valmiita

tekemään töitä hyvän palkan eteen. Hänen mukaansa ihmiset usein odottavat palkan nousevan itsestään yleisen palkkatason nousun ja työssäolovuosien mukaan riippumatta heidän omasta työsuorituksestaan. Viides haastateltava työntekijä puolestaan toteaa, että romanialaiset arvostavat hyvin korkealle kaikkia työstä saatavia materialistisia etuja, kuten palkkaa, puhelinta ja työsuhdeautoa.

Palkan ohessa romanialaisen tytäryrityksen työntekijät saavat joulukuussa ylimääräisen, niinsanotun kolmannentoista palkan, alennuksia myymistään tuotteista sekä silloin tällöin yhteisiä yrityksen juhlia ja tapahtumia. Kaksi haastateltavista sanovat, että jos he saisivat tulevaisuudessa muita etuja palkan oheen, toivoisivat he niiden olevan urheilutai lounasrahoja. Myös yhteisiä aktiviteetteja ja yhdessä oloa toimiston ulkopuolella voisi olla enemmän. Ei-rahallisesta palkitsemisesta ensimmäinen haastateltava mainitsee työssä oppimisen sekä monipuolisen ja vaihtelevan työn, jossa hänellä on mahdollisuus olla luova. Lisäksi hän sanoo, että häntä palkitsee onnistumisen tunne työssään sekä positiivinen palaute.

#### 6.5.2. Romanianlaisten näkökulmia HR-käytäntöjen yhdistämiseen

Maajohtaja sanoo, että he saavat paljon apua Suomesta, sillä heillä ei ollenkaan omaa henkilöstöjohtajaa. Hän haluaisi eniten implementoida toimistoon samanlaista ajattelumallia kuin Suomessa ja sen takia siirtäisi mielellään käytäntöjä Suomen toimistosta tänne. Lisäksi hän mainitsee, etteivät HR-asiat ole hänen lempitehtäviään tässä työssä ja siksi Suomen toimiston ja suomalaisen henkilöstöjohtajan apu on enemmän kuin tervetullutta.

*”Tällä hetkellä meidän toimistossa on paljon parannettavaa henkilöstöasioissa ja onkin hienoa saada Suomesta valmiita malleja ja muutenkin apua, kun siellä ollaan näitä asioita mietitty paljon enemmän. Olemme saaneet Suomesta esimerkiksi rekrytoinnissa käytettävän haastattelupohjan ja hakijoille tehtävän testin. Ylipäätään rekrytoinnissa olemme saaneet ja myös hyödyntäneet Suomesta saatavaa apua ja neuvoja.”*

Maajohtaja näkee käytäntöjen yhtenäistämisen haasteena ihmisten erilaisen mentaliteetin, mutta ihmiset kyllä sopeutuvat ajan myötä muutoksiin.

*”Esimerkiksi aloittaessamme toiminnan työntekijöillä oli vaikeuksia tulla ajoissa töihin. Tämän seurauksena otettiin käyttöön kellokorttijärjestelmä, johon ihmiset*

*suhtautuivat aluksi suurella järkytyksellä. Siihen kuitenkin totuttiin ja se hyväksyttiin suhteellisen nopeasti. Tällä hetkellä se toimii todella hyvin.”*

Ylipäätään hänen mielestä ihmiset täällä ovat muutoshaluisia ja –kykyisiä ja muutosten toteuttaminen ei loppujen lopuksi ole kovin vaikeaa.

Maajohtajan mukaan yhteisten HR-käytäntöjen suurin hyöty olisi se, että ihmiset toimisivat ja ajattelisivat samansuuntaisesti sen sijaan, että jokainen katsoisi asiaa vain omasta näkökulmastaan. Suurin ongelma olisi se, että asiakkaat ovat niin erilaisia eri maissa:

*”Vaikka työntekijät ovatkin mukautuvaisia, niin asiakkaat eivät välttämättä ole. Meille on täällä Bukarestissa tullut reklamaatioita jo pelkästään siitä, että eri puolella Romaniaa sijaitsevat toimistot ovat palvelleet asiakkaita ristiin ja eri asiakkaat ovat odottaneet erilaista palvelua. Tämä on siis ongelma jo pelkästään Romanian sisällä. Suomessa ja Romaniassa suhteet asiakkaisiin ovat vielä paljon erilaisemmat.”*

Eräs haastateltava sanoo, että heillä ei ole omaa HR-johtajaa ja se näkyy jonkun verran siinä, miten henkilöstöasioita tällä hetkellä hoidetaan:

*”Asiat kyllä toimivat ihan tyydyttävällä tasolla, mutta ongelmana on se, etteivät nämä asiat tai varsinkaan niiden kehittäminen ole varsinaisesti kenenkään vastuulla eikä kukaan käytä aikaansa niihin. Ne siis hoidetaan kaiken muun sivussa vähän miten sattuu ja sen mukaan, paljon sattuu olemaan ylimääräistä aikaa.”*

Haastateltavan mukaan olisikin hyvä, että olisi joku, joka olisi perehtynyt näiden asioiden hoitamiseen ja tietäisi myös, miten nämä asiat muualla hoidetaan, sillä Romanian toimistoissa henkilöstöasioiden hoitaminen keskittyy tällä hetkellä lähinnä rutiinien ja perusasioiden hoitamiseen. Lisäksi hänen mielestään yhtenäisistä henkilöstökäytännöistä olisi se hyöty, että Suomessa henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen on panostettu jo pitkään, joten siellä olevat käytännöt olisivat varmasti moderneja ja toimivia.

Myös toinen haastateltava näkisi positiivisena sen, että Suomessa käytössä olevia henkilöstökäytäntöjä tuotaisiin myös Romanian toimistoon. Syynä tähän on se, että Suomen toimisto on tällaisissa asioissa aivan eri tasolla verrattuna Romanian toimistoon ja hänen mielestään olisi turhaa alkaa luoda tyhjästä heille omia henkilöstökäytäntöjä, jos kerran Suomessa on jo olemassa valmiit, toimivat käytännöt. Hän vielä lisää, että on ylipäätään tyytyväinen kommunikaatioon Suomen toimiston kanssa ja kokee voivansa

luottaa siihen, että siellä hänen ongelmansa kuunnellaan ja häntä tarvittaessa autetaan. Suomessa myös aina hoidetaan asiat, jotka hänelle on luvattu.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1. Erot HR-käytännöissä eri maiden välillä

Tässä luvussa käsitellään eri maiden tytäryrityksien keskeisimpiä henkilöstökäytäntöjä ja niiden välisiä eroja. Keskeiset maittaiset erot henkilöstökäytännöissä on kerätty myös liitteenä olevaan kuvioon 1.1.

Rekrytoinnissa on lukuisia eroja emoyrityksen ja tytäryritysten välillä. Suomen emoyrityksellä on toimialallaan tunnettu ja vahva työnantajakuva, jonka seurauksena uusien työntekijöiden löytäminen on yleensä helppoa. Sen sijaan itäeurooppalaiset tytäryritykset kertovat kaikki Liettuaa lukuunottamatta kohtaavansa ongelmia etsiessään uusia hyviä työntekijöitä. Virossa ongelmat liittyvät vähäiseen hakemusten määrään ja usein hakijoiden kielitaidottomuuteen sekä varsinkin suomen kielen taitamattomuuteen. Lisäksi haastateltavat kertovat, ettei työhakemuksissa ja cv:ssä esitettyihin tietoihin aina voi luottaa. Haastateltavat mainitsevat, että yrityksessä pyritään mahdollisuuksien mukaan käyttämään sisäistä rekrytointia, mutta henkilöstöjohtaja toteaa tämän olevan usein käytännössä mahdotonta työntekijöiden vastuunottohaluttomuudesta johtuen. Latviassa rekrytoinnin ongelmat liittyvät puolestaan enemmän työnhakijoiden kokemattomuuteen sekä epärealistisiin odotuksiin palkasta ja työnkuvasta. Latviassa ei lisäksi ole tälle alalle valmistavaa koulutusta, joten aiempi työkokemus alalta on usein välttämätöntä. Liettuassa uusien työntekijöiden löytäminen on haastateltavien mukaan suhteellisen helppoa. Maajohtajan mukaan se johtuu hänen tunnettavuudestaan toimialalla, jonka takia hän saa päivittäin hakemuksia sähköpostiinsa. Romanian tytäryrityksessä uusien työntekijöiden löytäminen koetaan vaikeaksi. Haastateltavien mukaan haasteita aiheuttaa hakijoiden toisaalta korkeat palkkaodotukset ja toisaalta haluttomuus tehdä töitä palkan suuruuden edellyttämällä tavalla. Lisäksi nuoret vaihtavat jatkuvasti yrityksestä toiseen, jolloin heidän palkkaamisensa nähdään riskinä. Maajohtaja myös huomauttaa että romanialaisessa tytäryrityksessä haasteet liittyvät enemmän työhakemusten laatuun kuin määrään.

Lisäksi rekrytointikanavien käytössä on eroja. Näkyvimpänä erona emoyrityksen ja tytäryritysten välillä on tytäryritysten pyrkimys rekrytoida töihin jo ennestään tunnettuja

työntekijöitä, joilla on jonkinlainen linkki yritykseen esimerkiksi siellä jo työskentelevien työntekijöiden kautta. Vahvimmin tällainen ennestään tunnettujen hakijoiden suosiminen on Liettuassa sekä Romaniassa mutta suhteita yritykseen arvostetaan myös muissa maissa. Suomen emoyritykseen verrattuna rekrytointiprosessi kaikissa tytäryrityksissä on vapaamuotoisempi eikä prosessin kulkua tai vastuuhenkilöitä ole määritelty etukäteen. Suurin osa haastateltavista kertoo, että itäeurooppalaisissa tytäryrityksissä rekrytointia toteutetaan siten, että toimitaan aina kulloisenkin tilanteen mukaan ilman mitään systemaattista kaavaa tai ennalta suunnittelua. Rekrytointipäätökset perustuvat pitkälti hakijan työhaastatteluun ja testaus on edelleen vähäistä muissa tytäryrityksissä paitsi Romaniassa, jossa uusien hakijoiden järjestelmäosaamista testataan. Rekrytointikriteerit vaihtelevat myös jonkun verran maittain eikä myöskään niitä ole ennalta määritelty. Kaikissa tytäryrityksissä tärkeinä kriteereinä nähdään aiempi työkokemus toimialalta, työhön liittyvä osaaminen, asiakaspalvelutaidot sekä aiemmat siteet yritykseen. Lisäksi Romaniassa hakijoilta odotetaan edellytetään hyvää englannin kielen osaamista. Muiden tytäryritysten painottaessa yhä vahvasti rekrytointia oman toimialan sisältä latvialainen tytäryritys toteaa, että näkisi hyvinkin mahdollisena hakijoiden palkkaamisen myös täysin toisilta aloilta.

Henkilöstön koulutus ja kehittäminen on tytäryrityksissä tällä hetkellä keskittynyt hyvin pitkälti teknisien valmiuksien lisäämiseen liittyvään koulutukseen. Verrattuna suomalaiseseen emoyritykseen, tytäryrityksissä ei kartoiteta osaamistarpeita eikä myöskään mitata koulutuksen tehokkuutta. Sen sijaan kaikissa tytäryrityksissä henkilöstön koulutus ja kehittäminen on edelleen vahvasti reaktiivista, teknistä ja koulutuskeskeistä. Lisäksi kaikille työntekijöille tarjotaan samoja koulutuksia. Koulutuksen prioriteetti on kaikissa tytäryrityksissä verrattain matala varsinkin tietyn perustason jälkeiseen koulutukseen liittyen. Toisin sanoen perusasioiden ja välttämättömien välittömään työhön liittyvien koulutuksien lisäksi järjestettävät ylimääräiset koulutukset tai isommat henkilöstönkehittämishankkeet ovat olleet vähäisiä kaikissa tytäryrityksissä ja nyt laman myötä sellaisia ei myöskään suunnitella. Virossa haastateltavat toteavat, että koulutusten järjestämisen ongelmana voi olla jossakin määrin se, etteivät työntekijät koe tärkeäksi tai motivoivaksi tietää tai oppia asioista, jotka eivät suoraan liity heidän työhönsä. Tästä johtuen tietyt koulutukset voisivat olla tehottomia. Latviassa koulutuksen ja kehittämisen haasteiksi puolestaan nimetään kiire ja esimiesten taholta asenne, ettei hyviä ja kokeneita työntekijöitä voi eikä tarvitse enää tietyn tason jälkeen kouluttaa paremmiksi. Kaikissa tytäryrityksissä mainitaan tarve edelleen tulevaisuudessa keskittyä asiakaspalvelukoulutukseen. Lisäksi varsinkin

työntekijät mainitsevat, että toivoisivat koulutuksen olevan enemmän räätälöityä työntekijöiden tarpeiden ja ominaisuuksien mukaan. Kaikkien tytäryrityksien työntekijät kertovat suhtautuvansa positiivisesti lisäkoulutukseen. Kaikista positiivisimmin koulutukseen suhtautuvat työntekijät Latviassa ja Romaniassa. Molemmissa maissa haastateltavat työntekijät kertovat koulutuksien ja uuden oppimisen olevan paitsi tarpeellista, myös motivoivaa ja palkitsevaa. Lisäksi romanialaiset totesivat kokevansa kaiken koulutuksen hyvin tärkeänä, sillä he ovat vielä aika uusi toimisto ja heillä on hyvin erilaiset toimintatavat kuin romanialaisilla yrityksillä yleensä.

Toimeksiantajayrityksessä suorituksen johtaminen keskittyy pitkälti suorituksen arviointiin ja varsinkin kehitys- ja tavoitekeskustelujen käymiseen. Sellaista suorituksen johtamista, jossa huomioitaisiin henkilökohtaiset tavoitteet ja jossa arviointi linkitettäisiin henkilökohtaiseen kehitykseen ja koulutukseen sekä rahallisiin palkkioihin, ei ole käytössä emoyrityksessä eikä tytäryrityksissä. Tavoitteen asetannan ja arvioinnin lähtökohtana oli kaikissa tytäryrityksissä hyvin pitkälti myynnit. Virossa haastateltavat sanoivat, että muunlaisten tavoitteiden asettaminen ja varsinkin mittaaminen olisi hyvin vaikeaa. Latviassa tavoitteiden asenta liittyy myyntien lisäksi myös uusien työkalujen ja järjestelmien käyttöönottoon ja niiden hallintaan. Suomalaisen emoyrityksen mukaan tytäryrityksille on toimitettu suomalainen kehityskeskustelumalli, mutta tytäryritykset saavat itse päättää, haluavatko käyttää sitä.

Haastattelujen perusteella tytäryrityksissä ei käytetä suomalaista kehityskeskustelumallia tai ylipäätään mitään yhtenäistä mallia. Sen sijaan tytäryrityksien suorituksen arviointi on hyvin hajanaista ja perustuu ainoastaan erilaisiin arviointikeskusteluihin. Tytäryrityksissä työskentelevillä haastatelluilla on lisäksi hyvin erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia näistä keskusteluista. Missään maassa ei käydä säännöllistä ja systemaattista kehitys- tai arviointikeskustelua, johon kaikki työntekijät osallistuisivat ja jonka sisältö kirjattaisiin ylös. Sen sijaan käydään vapaamuotoisempia arviointikeskusteluja, joiden tarkoituksena on useimmiten arvioida mennyttä suoritusta sekä antaa työntekijöille mahdollisuus purkaa tunteitaan. Virossa ja Latviassa esimiehet kokevat kehityskeskustelun tarpeettomaksi siksi, että he tuntevat jo alaisensa tarpeeksi hyvin ja saavat heistä irti kaiken tarvitsemansa. Viron henkilöstöjohtaja kertoo, että he eivät käy arviointikeskusteluja omien alaisensa kanssa, vaan esimiehet vaihtavat alaisiaan keskusteluja varten aina siten, että eri esimies pitää keskustelun eri alaisille. Maajohtaja puolestaan toteaa, että arviointikeskustelut ovat niin henkilökohtaisia, ettei niiden dokumentointi ja kerääminen henkilöstöosastolle ole mahdollista. Toisaalta

henkilöstöjohtajan mukaan keskustelussa käydään läpi ainoastaan työhön liittyviä asioita, sillä virolaiseen kulttuuriin ei sovi yksityisasioista puhuminen työpaikalla. Latviassa suorituksen johtaminen ja arviointi rinnastettiin vahvasti yleisiin toimistopalavereihin, jotka esimiesten mukaan korvasivat muunlaiset arviointikeskustelut. Työntekijät tosin kertoivat kaipaavansa myös henkilökohtaisia keskusteluja sekä palautteen antamista ja suhtautuivatkin hyvin positiivisesti mahdollisiin systemaattisempiin arviointityökaluihin. Liettuan toimistossa ei ollut käytössä mitään järjestelmällistä suorituksen johtamista tai arviointia. Liettualainen maa johtaja totesi, ettei hänellä yksinkertaisesti ole resursseja suorituksen arvioinnin kehittämiseen. Lisäksi se ei hänen mukaansa ole kovin kiireinen tai tärkeä asia, sillä toimiston kommunikaatio on hyvin avointa ja ihmiset voivat kertoa ajatuksiaan ilman virallisia keskustelujakin. Romaniassa haastateltavat kertoivat käyneensä arviointikeskusteluja, joissa arvioitiin mennyttä suoritusta sekä kerrottiin omista tuntemuksista. Arviointikeskustelussa ei arvioitu esimiestä itseään ja moni haastateltava sanoi, ettei sellainen olisi soveliasta. Haastateltavat myös totesivat, että romanialaiset työntekijät saattavat herkästi loukkaantua negatiivisesta palautteesta, jos sitä ei anneta oikealla tavalla.

Kaikissa tytäryrityksissä haastateltavat esimiehet suhtautuivat suorituksen arviointiin negatiivisemmin kuin haastateltavat työntekijät. Esimiehet vetosivat kulttuurieroihin, resurssien puutteeseen sekä siihen, että he tuntevat työntekijät jo tarpeeksi hyvin. Lähes kaikki työntekijät kaikissa toimistoissa suhtautuivat mahdollisiin systemaattisiin ja dokumentoitaviin suorituksenarviointikäytäntöihin kuitenkin hyvin positiivisesti ja kokivat ne hyödyllisiksi ja motivoiviksi. Lisäksi latvialainen työntekijä, joka ainoana oli käynyt esimiehensä kanssa perusteellisen kehityskeskustelun, koki sen hyvin motivoivaksi.

Kaikissa tytäryrityksissä on Viroa lukuunottamatta kiinteä palkkaus. Virossa myyjät saavat puolestaan kiinteän peruspalkan lisäksi myyntiin sidotun yksilöllisen bonuksen kuukausittain. Kaikissa maissa haastateltavat toteavat, että Virossa käytössä olevan kaltainen myyntiin sidottu yksilöllinen bonus olisi kaikista oikeudenmukaisin ja motivoivin järjestelmä, kunhan bonus osuus kokonaispalkasta olisi suhteellisen pieni. Ylipäätään palkan merkitys kaikissa tytäryrityksissä on hyvin suuri ja työntekijät mainitsevat palkan säännöllisyyden hyvin tärkeäksi. Virossa työntekijät kertovat peruspalkan olevan ylivoimaisesti tärkein ja motivoivin asia heidän työssään. Myös muut aineelliset edut ja palkalliset vapaapäivät ovat ihan mukavaa plussaa, mutta eivät samalla lailla tärkeitä tai oleellisia motivaation kannalta. Viron tytäryrityksessä on

toistaiseksi laman seurauksena luovuttu kaikista ylimääräisistä eduista ja työntekijät vakuuttavat ymmärtävänsä tilanteen. Haastateltavien mukaan suurimmalle osalle Viron tytäryrityksen työntekijöistä urakehitys ei ole kovin tärkeää vaan päin vastoin sen mukanaan tuoma lisävastuu voisi jopa laskea motivaatiota. Sen sijaan työn säännöllisyys ja ennakoitavuus sekä säännöllinen palkka koetaan usein motivoivana.

Latviassa ja Liettuassa työntekijät kertovat motivoituvansa palkan lisäksi hyvästä työilmapiiristä ja työssä oppimisen mahdollisuuksista. Molemmissa maissa palkka on kuitenkin motivaation kannalta kaikista tärkein. Latviassa on aiemmin ollut käytössä samanlainen bonuspalkkaus kuin Virossa ja haastateltavat epäilevät, että työntekijöiden motivaatio on sen lopettamisen myötä laskenut. Maajohtajan mukaan bonuksen lakkauttamisen taustalla on ollut sen aiheuttama vääränlainen kilpailu asiakkaista. Lisäksi useampi latvialainen haastateltava työntekijä toteaa, että nykyään motivaatio rakentuu hieman eri tavalla kuin aiemmin. Ennen motivaatio syntyi korkeamman bonuksen tavoittelusta, nyt laman aikana motivaatio syntyy halusta säilyttää työpaikka. Muihin etuuksiin liittyen maajohtaja sanoo, että työntekijät eivät läheskään aina koe ylimääräisiä palkintoja kuten teatterilippuja tai lahjakortteja palkitsemisena, vaan ottavat ne ikään kuin itsestään selvyyksinä.

Myös Romaniassa palkka koetaan hyvin tärkeänä, mutta myös muiden aineellisten palkitsemiskeinojen merkitys on suuri. Haastateltavien työntekijöiden mukaan romanialaiset kokevat hyvin tärkeinä erilaiset materiaaliset työsuhde-edut, kuten auton tai kännykän. Maajohtaja kertoo palkitsemisen ongelmaksi sen, että suuri osa työntekijöistä odottaa palkan nousevan automaattisesti työssäolovuosien mukaan riippumatta työsuorituksesta. Romanian tytäryrityksen työntekijät kertovat olevansa tyytyväisiä palkkajärjestelmään, mutta kokisivat yksilöllisen bonuspalkkauksen vielä motivoivemmaksi. Aineellisten etujen lisäksi suuri osa haastateltavista kokee tärkeiksi ja motivoiviksi työssä oppimisen, vaihtelevan työnkuvan sekä positiivisen palautteen.

## 7.2. Suhtautuminen HR-käytäntöjen yhtenäistämiseen emoyrityksessä ja eri tytäryrityksissä

Suomen emoyrityksen haastatellut työntekijät näkevät mahdollisilla henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämishankkeilla olevan monenlaisia hyötyjä ja mahdollisuuksia. Suomen emoyrityksessä on panostettu paljon uusien toimivien

henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen. Sen sijaan tytäryrityksissä kehitystyö ja ylipäättään henkilöstöjohdollinen osaaminen on vähäistä. Olisikin luonnollista että emoyrityksen kehitystyön tuloksia vietäisiin ja hyödynnettäisiin myös tytäryrityksissä sen sijaan, että niissä pyritäisiin rakentamaan tyhjästä uusia käytäntöjä. Emoyrityksen controller toteaa, että Suomessa henkilöstökäytäntöjen kehittämisen seurauksena palvelun laatu on parantunut ja prosessien aikavälit lyhentyneet. Hän epäilee, että samoja vaikutuksia voitaisiin saavuttaa myös tytäryrityksissä. Laadun parantaminen edelleen ja palvelun tasalaatuisuus ovat toimeksiantajayritykselle olennaisia tavoitteita ja kaikki haastateltavat mainitsevat yhtenäisempien henkilöstökäytäntöjen edesauttavavan tämän tavoitteen saavuttamista.

Monet haastateltavat mainitsevat yhtenäisempien HR-käytäntöjen eduksi myös paremman sisäisen tietämyksen ja osaamisen siirtymisen. Ensinnäkin toimistot voisivat helpommin oppia toinen toisiltaan, kun käytössä olisi yhteisiä HR-työkaluja ja tytäryritysten ajatuksia ja osaamista saataisiin paremmin esille. Konsernijohtaja toteaa, että tällä hetkellä osaamisen siirtyminen on hyvin yksipuolista tiedon kulkiessa vain emoyrityksestä tytäryrityksiin. Yhtenäisten HR-toimintojen kautta tytäryritysten erityisosaamista olisi mahdollista tunnistaa ja hyödyntää myös emoyrityksessä. Henkilöstöjohtajan mukaan myös kehitystyö helpottuisi ja väärinkäsityksiä vältettäisiin, kun eri toimistot puhuisivat samaa kieltä ja jakaisivat samanlaisen ymmärryksen HR-asioista. Konsernijohtaja myös toteaa, että yhtenäisien HR-käytäntöjen avulla voitaisiin helpommin puuttua ja tunnistaa tiettyjä ongelmia. Hänen mukaansa tytäryrityksissä on välillä vallalla sellaista vastarintaa, jossa kulttuurieroihin vetoamalla kieltäydytään tekemästä tiettyjä asioita. Hän itse toteaa, että suomalaisten on usein mahdotonta tunnistaa milloin vastustus johtuu kulttuurista ja milloin kulttuuri toimii vain tekosyynä. Yhtenäisten HR-käytäntöjen ja etenkin kehityskeskustelun avulla voitaisiin hänen mielestään helpommin tunnistaa tällaisia asioita sekä myös löytää työntekijöiden joukosta niin sanottuja jarruja ja mahdollistajia.

Toiminnoittain suomalaiset haastateltavat näkevät yhtenäistämismahdollisuuksia etenkin rekrytoinnissa ja suorituksen arvioinnissa. Rekrytoinnissa yhteinen rekrytointiprosessi ja rekrytointikriteerit varmistaisivat, että yritykseen saadaan halutunlaisia työntekijöitä. Kaikki haastateltavat kertovat, että tytäryritysten rekrytoinnissa on menneisyydessä sattunut virhearvioita, joita haluttaisiin tulevaisuudessa välttää. Rekrytointia ja toisaalta myös suorituksen arviointia yhtenäistämällä pystyttäisiin paremmin hyödyntämään myös sisäisen rekrytoinnin mahdollisuuksia. Kehityskeskustelun avulla kartoitetaan toistaiseksi työntekijöiden

työkierto- ja siirtohaluja Suomessa, mutta ei tytäryrityksissä. Koulutuksen yhtenäistämällä haastateltavat saavutettavan lukuisia etuja kuten parempaa palvelun laatua ja tasalaatuisuutta sekä osaamisen siirtymistä. Suurin osa haastateltavista kuitenkin toteaa emoyrityksen ja tytäryritysten lähtötasojen olevan niin erilaiset, että yhteiset koulutus- ja kehityskäytännöt eivät välttämättä ole mahdollisia. Palkitsemisen yhtenäistämiseen suomalaiset haastateltavat suhtautuvat pääosin kielteisesti. Paikalliset lainsäädännöt, toimintatavat ja ihmisten motivaation rakentuminen ovat niin erilaisia, että yhteisten palkitsemisohjelmien luominen olisi hyvin vaikeaa.

Emoyrityksen haastatellut työntekijät nimeävät HR-käytäntöjen yhtenäistämisen suurimmiksi haasteiksi erilaiset kulttuurit, toimialan paikallisuuden, tytäryritysten erilaiset lähtötasot, muutosvastarinnan sekä resurssien puutteet. Ensinnäkin erilaiset kulttuurit ja lainsäädännöt aiheuttavat sen, että osa suomalaisista käytännöistä ei yksinkertaisesti toimisi Itä-Euroopassa. Lisäksi tytäryrityksille on tarkoituksellisesti haluttu antaa itsenäisyyden tunnetta ja arvostusta heidän kulttuurejaan kohtaan. Toiseksi yrityksen toimiala on hyvin paikallinen bisnes, jossa paikallinen tietämys ja kontaktit toimialan muihin toimijiin ovat elintärkeitä. Konsernijohtaja sanookin, että myynnin ja liiketoiminnan kannalta on hyvin tärkeää, että tytäryrityksillä on paljon tietoa paikallisesta toimintaympäristöstä ja valmiita suhteita asiakkaisiin ja paikallisiin toimijoihin. Kolmannen haasteen aiheuttaa tytäryritysten erilaiset lähtötasot etenkin henkilöhoidollisissa asioissa. Toisaalta henkilöstöasioiden hoidon matala taso luo emoyritykselle synn siirtää tytäryrityksiin omia HR-käytäntöjään, mutta toisaalta se myös vaikeuttaa oleellisesti siirtoprosessia. Controllerin mukaan esimerkiksi koulutuksen yhtenäistäminen voisi olla tehotonta ja vaikeaa, sillä tällä hetkellä eri tytäryrityksillä on vielä niin erilaiset tarpeet koulutukseen liittyen. Myös muutosvastarinta vaikeuttaa HR-käytäntöjen kehittämistä tytäryrityksissä. Haastateltavat kertovat, että toistaiseksi käytäntöjen vieminen tytäryrityksiin on ollut hyvin vaikeaa ja vaatinut valtavasti valvontaa, että käytännöt oikeasti otetaan käyttöön paikallisesti. Etenkin Viro on suomalaisten mukaan suhtautunut hyvin kielteisesti sinne vietyihin suomalaisiin toimintamalleihin. Lopuksi henkilöstöjohtaja ja konsernijohtaja myös toteavat, että sekä kansainvälistymisessä että henkilöstöjohdon kehittämisessä ollaan koko ajan oltu Suomessa niin äärirajoilla, etteivät resurssit yksinkertaisesti ole riittäneet tytäryrityksien henkilöstökäytäntöjen suunnittelemiseen.

Virolaisessa tytäryrityksessä haastateltavat suhtautuvat lähtökohtaisesti kielteisesti mahdollisiin yhtenäisiin HR-käytäntöihin. Yhtenäisten HR-käytäntöjen etuna he kuitenkin näkevät niiden kautta saatavan mahdollisuuden hyödyntää Suomessa pitkälle

kehitettyjä HR-malleja ja toimintatapoja. Henkilöstöjohtaja sanoo, että yhteiset toimintamallit mahdollistaisivat paremman tietämyksen siirtymisen eri maiden välillä ja auttaisivat parhaiden käytäntöjen tunnistamista. Lisäksi maajohtaja toteaa, että yhteisen koulutuksen avulla voitaisiin kehittää eteenpäin yhteistä kansainvälistä palvelumallia ja taata, että palvelu on samanlaista kaikissa toimistoissa. Hän jatkaa, että yhteisten käytäntöjen ja tiiviimmän yhteistyön myötä kommunikaatio maiden välillä lisääntyisi ja virolaisten työntekijöiden kynnyks ottaa yhteyttä muihin toimistoihin ja pyytää apua ulkomaalaisilta kollegoiltaan madaltuisi.

Haastateltavat työntekijät toteavat, että nykyiset virolaiset HR-käytännöt ovat olleet käytössä pitkään ja toimivat niin hyvin, ettei niitä tarvitse muuttaa. He myös epäilevät, että mahdolliset uudet käytännöt eivät olisi niin työntekijäystävällisiä kuin tämän hetkiset käytännöt. Maajohtaja jatkaa, että suomalainen henkilöstöosasto ei tiedä tarpeeksi muiden toimistojen asioista, jotta se voisi suunnitella näiden henkilöstöjohtamista. Lisäksi sekä maajohtajan että henkilöstöjohtajan mukaan virolainen kulttuuri, lainsäädäntö, työtavat ja käytännöt ovat niin erilaisia, että yhteiset käytännöt eivät olisi mahdollisia. Kaikki haastateltavat myös mainitsevat, että tällä hetkellä HR-asioihin ei lamasta johtuen pystytä lainkaan keskittymään.

Tarkasteltaessa eroja toiminnoittain haasteellisimpia ovat suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Virossa työntekijöillä on Suomeen verrattuna tiukasti määritellyt työnkuvat ja vastuun laajentaminen oman työnkuvan ulkopuolelle on vähäistä. Henkilöstöjohtajan mukaan virolaiset työntekijät suhtautuvat ylipäättään kielteisesti ylimääräisen vastuun ottamiseen. Tästä johtuen sellainen yksilöllisiin tavoitteisiin ja vastuunottoon perustuva suoritusarviointijärjestelmä, johon Suomessa on totuttu, ei välttämättä toimisi Virossa. Lisäksi maajohtajan sekä kehitysjohtajan mukaan esimerkiksi kehityskeskustelun sisällössä ja luottamuksellisuudessa on eroja Suomessa ja Virossa. Virossa kehityskeskustelussa ei koeta luontevaksi puhua työn ulkopuolisista asioista, kuten vapaa-ajasta tai perheestä. Kehityskeskustelussa ei myöskään Suomen tavoin aseteta yksilöllisiä tavoitteita tai puhuta palkitsemisesta. Lopulta kehityskeskustelu on maajohtajan mukaan niin henkilökohtainen tilanne, että sen dokumentointi tai varsinkaan dokumenttien kerääminen henkilöstöosastolle ei olisi mahdollista. Palkitsemisjärjestelmien yhtenäistämisen haasteellisuus liittyy työntekijöiden erilaisiin motivaatioihin eri maissa. Virossa peruspalkan arvostus on Suomeen verrattuna suurempi kuin taas aineettomien uraan ja työhön itseensä liittyvien palkkioiden arvostus pienempi.

Latviassa haastateltavat työntekijät näkevät monia hyötyjä mahdollisissa yhteisissä HR-käytännöissä. Työntekijöiden mukaan yhtenäiset käytännöt ensinnäkin varmistaisivat, että erilliset toimistot toimisivat yhdensuuntaisesti. Tämän seurauksena eri toimistojen ja tiimien oman edun mukaan toimiminen vähentyisi. Varsinkin yhteisellä koulutuksella olisi haastateltavien mukaan suuri merkitys, sillä tällä hetkellä suuri osa työntekijöistä ei koe tietävänsä koko yrityksen asioista tai tavoitteista juuri mitään. Työntekijöiden mukaan yhteisten käytäntöjen kautta luotaisiin myös vahvempaa ja yhtenäisempää yrityskulttuuria. Tällä hetkellä työntekijät kokevat yhteisen yrityskulttuurin olevan hyvin heikko. Maajohtaja sanoo, että suuri merkitys olisi myös paremmalla tiedonkululla ja päällekkäisten töiden vähenemisellä, kun eri toimistot eivät miettisi paikallisesti ratkaisuja ongelmiin, jotka on jo ratkaistu jossakin toisessa toimistossa. Lisäksi myös latvialaiset mainitsevat yhtenäisten HR-käytäntöjen etuna palvelun yhtenäistymisen ja laadun parantumisen. Yhteisten HR-käytäntöjen mahdollistajana maajohtaja mainitsee hyvin samanlaiset – ja Baltian tasolla jopa samat – asiakkaat.

Haastateltavien mukaan kulttuurierot vaikeuttavat yhtenäistämishankkeita myös Latviassa. Maajohtajan mukaan myös eri maiden toimistojen kokoonnot vaikuttavat oleellisesti henkilöstöjohtamisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Samoin kuin Virossa, myös Latviassa työntekijöiden motivaatio rakentuu eri tavalla kuin Suomessa ja palkalla on työntekijöille hyvin suuri merkitys. Maajohtaja mainitsee ongelmaksi myös työntekijöiden tavan muodostaa kuppikuntia omien tiimiensä tai toimistojensa kanssa ja haluttomuuden kommunikoida muiden toimistojen kanssa.

Liettuassa haastateltavat näkevät Viron ja Latvian tavoin yhtenäisten HR-käytäntöjen eduksi palvelun laadun parantumisen. Liettuan maajohtaja toteaa, että etenkin Baltiassa toimistot, asiakkaat ja markkinat ovat niin samanlaisia, että niiden välistä yhteistyötä tulisi tiivistää. Yhteisten HR-käytäntöjen myötä myös päällekkäiset työt ja samojen ongelmien ratkaiseminen moneen kertaan vähenisivät. Yhteisten koulutuksien ja tiiviimmän yhteistyön myötä voitaisiin paremmin oppia muiden toimistojen tavoista toimia ja sitä kautta parantaa myös omia käytäntöjä. Lisäksi yhteisten HR-käytäntöjen avulla voitaisiin paremmin kerätä eri toimistoja koskevaa tietoa yhteen paikkaan, josta kaikilla olisi mahdollisuus käyttää sitä.

Haasteena Liettuan maajohtaja näkee resurssien puutteen. Hän toteaa, ettei toimistossa ole tarvittavaa osaamista, aikaa eikä motivaatiota HR-hankkeiden kehittämiseen. Toimistosta puuttuu henkilöstöjohtamisesta vastaava henkilö, jonka seurauksena henkilöstöjohtamisen hoitaminen on toistaiseksi keskittynyt lähinnä henkilöstörutiinien

hoitamiseen. Toisaalta tällä hetkellä laman seurauksena henkilöstöasioiden prioriteetti toimistossa on alhainen ja maajohtajan mukaan näihin asioihin ei tällä hetkellä ole muutenkaan mahdollista keskittyä. Työntekijöiden mukaan yhteisten käytäntöjen käyttöönottamista vaikeuttaa osaltaan liettualaisten suhteellisen heikko englannin kielen osaaminen. Sen seurauksena myös kynnys olla yhteydessä toisiin toimistoihin on usein korkea.

Romanian tytäryritykset työntekijät näkevänä yhtenäisten henkilöstökäytäntöjen suurimpana hyötynä mahdollisuuden jakaa Suomessa kehitettyjä käytäntöjä ja osaamista myös muihin tytäryrityksiin. Suuri osa haastateltavista toteaa Romanian toimiston olevan vielä niin uusi ja esimerkiksi henkilöstöasioiden suhteen kokematon, että muiden toimistojen kokemusten ja osaamisen hyödyntäminen on heille tärkeää. Tämä tilanne on erityisesti näkyvissä henkilöstöasioissa, sillä haastateltavien mukaan henkilöstökäytäntöjen kehittäminen ei tällä hetkellä ole varsinaisesti kenenkään vastuulla. Lisäksi monet haastateltavat toteavat, että tiivimmän yhteistyön sekä yhteisien käytäntöjen myötä työntekijät uskaltaisivat helpommin ottaa yhteyttä muihin toimistoihin ja toiminnan yhdensuuntaisuus kasvaisi.

Maajohtaja kertoo tavoitteekseen suomalaisen ajattelumallin implementoinnin myös romanialaiseen toimistoon, jolloin Suomesta tuodut käytännöt ovat tärkeässä roolissa. Maajohtajan mukaan romanialaiset työntekijät ovat hyvin mukautuvia ja muutosten toteuttaminen tytäryrityksessä on hänen mukaansa suhteellisen helppoa. Maajohtaja kuitenkin jatkaa, että yhtenäistämishankkeiden esteenä voi työntekijöiden sijasta olla eri maiden erilaiset asiakkaat. Hänen mukaansa on tärkeää ymmärtää, että vaikka työntekijät sopeutuisivatkin erilaisiin HR-käytäntöihin, asiakkaat eivät ole yhtä mukautuvia. Yhteisten henkilöstökäytäntöjen tulisi huomioida markkinoiden erilaiset vaatimukset eri maissa.

Haastateltavat työntekijät mainitsevat yhtenäistämishankkeiden toteuttamisen olevan vaikeaa romanialaisten työntekijöiden ja asiakkaiden erilaisen mentaliteetin takia. Lisäksi myös romanialaiset henkilöstöjohtamisen perinteet ja kulttuuri poikkeavat baltialaisista ja suomalaisista kulttuureista. Toimisto on kokonsa ja ikänsä puolesta hyvin eri tilanteessa esimerkiksi Suomen emoyrityksen kanssa, joten sen tarpeet henkilöstökäytäntöihin liittyen ovat erilaiset. Lisäksi myös Romaniassa lama laskee henkilöstökäytäntöjen kehittämisen prioriteettia entisestään.

### 7.3. Johtopäätökset ja ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkimuksen mukaan samanlaiset strategiset tekijät näyttäisivät kannustavan yrityksiä hyödyntämään yhtenäisempiä HR-käytäntöjä niin Itä-Euroopan markkinoilla kuin kansainvälisillä markkinoilla yleensä. Kansainvälisesti standardoitujen sekä lokaalien HR-käytäntöjen etuja ja haittoja yleisellä tasolla on koottu kuvioon 1. Lisäksi tässä tutkimuksessa ilmenneitä Itä-Euroopan kontekstiin liittyviä standardoituihin ja lokaaleihin HR-käytäntöihin liittyviä etuja ja haittoja on koottu kuvioon 2. Huolimatta siitä, että samanlaiset tekijät näyttäisivät kannustavan yrityksiä kohti yhtenäisempiä HR-käytäntöjä niin Itä-Euroopassa kuin kansainvälisillä markkinoilla yleensäkin, ovat lähtökohdat yhtenäisten HR-käytäntöjen toteuttamiselle hyvin erilaiset Itä-Euroopan maissa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aihe-alueen aiempaa kirjallisuutta, jonka mukaan etenkin henkilöstöjohtamisen matala prioriteetti, verrattain vähäiset henkilöstöjohtolliset kyvykkyudet sekä erot Itä-Euroopan maiden institutionaalisissa ympäristössä vaikeuttavat käytäntöjen siirtämistä. Lisäksi tämän tutkimuksen mukaan etenkin tytäryritysten johdon matala motivaatio henkilöstökäytäntöjen kehittämiseen liittyen on huomattava este uusien ja tehokkaampien HR-käytäntöjen luomiselle.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on ollut löytää maittaisia eroja itä-eurooppalaisten tytäryritysten ja suomalaisen emoyrityksen henkilöstökäytäntöjen välillä. Tarkka listaus näistä eroista on koottu liitteeseen 1. Tytäryritysten haastattelujen mukaan teoriaosuudessa esiin tulleet itäeurooppalaisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirteet vaikuttaisivat olevan yhä läsnä paikallisessa yrityskulttuurissa. Kaikissa tytäryrityksissä henkilöstökäytännöt olivat hyvin hallinnollisia, reaktiivisia, ja ei-systemaattisia. Lisäksi henkilöstöasioiden matala prioriteetti ilmeni sekä olemassa olevissa käytännöissä että siinä, ettei laman aikana henkilöstökäytäntöjä edes mietitty muuten kuin kulujen alennus mielessä. Haastatteluissa esiin tulleista maittaisista eroista huomattavin oli Viron muita maita huomattavasti negatiivisempi suhtautuminen mahdollisiin muutoksiin tai uusiin toimintatapoihin. On kuitenkin vaikea sanoa, johtuuko tämä kulttuurillisista eroista vai esimerkiksi siitä, että virolaisessa tytäryrityksessä on oma henkilöstöjohtajansa ja omat itse kehitetyt henkilöstökäytäntönsä, jotka ovat olleet käytössä jo pitkään. Tästä syystä siis uusiin ulkopuolelta tuleviin käytäntöihin saatetaan suhtautua epäilevästi.

Myös yksittäisiin henkilöstökäytäntöihin liittyen tutkimuksessa löydettyt henkilöstökäytäntöjen piirteet ovat hyvin saman suuntaisia kuin jo aiemmissa tutkimuksissa esitetyt. Esimerkiksi rekrytointiin liittyen sellaiset aiemmissa

tutkimuksissa ilmenneet piirteet, kuten pula ammattitaitoisesta työvoimasta, hakijoiden korkeat palkkaodotukset, sekä jo ennestään tunnettujen hakijoiden rekrytointi kuvaavat myös tämän tutkimuksen yritysten rekrytointia. Myös henkilöstön kehityksen ominaispiirteet ovat pitkälti samoja kuin aiemmissakin tutkimuksissa esitetyt: kehittäminen on hyvin koulutuskeskeistä, luonteeltaan reaktiivista sekä ei-räätälöityä ja palautteen kerääminen tai tehokkuuden mittaaminen on vähäistä. Lisäksi tutkimuksen haastattelut tukevat pitkälti aiempia tutkimustuloksia myös palkitsemisen osalta. Esimerkiksi jo aiemmissa tutkimuksissa mainitut palkan ja materiaalisten etujen korkea arvostus, aineettomien etujen verrattain pieni merkitys, sekä palkan mekaaninen nouseminen yleisen markkinatilanteen kasvun mukaan näyttävät olevan läsnä myös tämän tutkimuksen kohteena olevissa tytäryrityksessä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on ollut selvittää, millaisia kansainvälisten henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämismahdollisuuksia suomalaisella emoyrityksellä tulevaisuudessa olisi. Kokonaisuutena ottaen saman suuntaiset tekijät näyttävät asettavan raamit henkilöstöjohtamisen integraatoratkaisuille niin itä-eurooppalaisissa toimintaympäristöissä kuin kansainvälisillä markkinoilla ylipäätään. Ferner ym. (2005:305) ovat maininneet, että mahdollisiin integraatioratkaisuihin vaikuttavat 1. organisaation strategia ja rakenne, 2. tietyt käytännöt ja niihin liittyvät ominaispiirteet sekä 3. niiden kansallisten kulttuurien luonne, joiden välillä siirto tapahtuu. Myös tässä tutkimuksessa haastatteluissa nousi esiin näihin tekijöihin liittyviä HR-käytäntöjen integroinnin etuja ja haittoja. Emoyrityksen näkökulmasta tytäryrityksien strateginen rooli liittyy oleellisesti siihen, että yritys pystyy palvelemaan asiakkaita paikallisesti niissä maissa, joissa asiakas toimii. Palveltaessa samoja asiakkaita eri maissa vaatimukset palvelun tasalaatuisuudelle ovat suuret, jolloin yhtenäiset HR-käytännöt voivat olla strategisesti tarkoituksen mukaisia. Toisaalta käytäntöjen luonne näyttäisi tämän tutkimuksen mukaan vaihtelevan suuresti emoyrityksen ja eri tytäryritysten välillä, jolloin niiden yhdistäminen ja siirtäminen maasta toiseen voi olla hyvinkin hankalaa. Lisäksi myös eri kansallisten kulttuurien luonne vaihtelee haastateltavien mukaan huomattavasti eri maiden välillä. Toisin sanoen tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä yhtenäisten HR-käytäntöjen kautta saavutettavat strategiset hyödyt ovat pitkälti samankaltaisia kuin aiemmissa tutkimuksissa ja muissa konteksteissa mainitut hyödyt. Lähtökohdat käytäntöjen siirtämiselle iät-eurooppalaisessa toimintaympäristössä ovat kuitenkin hyvin erilaiset. Seuraavissa kappaleissa pohditaan yksityiskohtaisemmin niitä mahdollisuuksia, joita liittyy yksittäisten henkilöstökäytäntöjen yhtenäistämiseen toimeksiantajayrityksessä.

Erilaisista lainsäädännöistä, koulutusjärjestelmistä, yritysten työnantajakuvista ja työntekijöiden tarjonnasta johtuen rekrytointiprosessin täydellinen standardointi eri tytäryritysten välillä ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista. Kuitenkin yhteisten rekrytointikriteerien asettaminen voisi olla hyödyllistä ja tuoda lisää systemaattisuutta rekrytointiin. Jo nyt samat kriteerit toistuvat sekä tytäryritysten että emoyrityksen haastatteluissa, joskin niiden tärkeysjärjestys vaihtelee maittäin. Yhteisten rekrytointikriteerien luominen ja noudattaminen voisi tämän perusteella olla mahdollista. Rekrytointikriteerien yhtenäistämällä voitaisiin saavuttaa monenlaisia etuja. Toimialan ollessa pitkälti kansainvälinen työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet ja valmiudet ovat samanlaisia kaikkialla. Lisäksi yhtenäisillä rekrytointikriteereillä voitaisiin paremmin taata palvelun tasalaatuisuus kaikkialla, mikä on toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä tavoitteita. Pitkällä tähtäimellä yhteisten rekrytointikriteerien kautta yritykseen valikoituisi emoyhtiön tavoitteiden kannalta oikeanlaista henkilöstöä, jolloin myös muiden henkilöstökäytäntöihin liittyvien hankkeiden toteuttaminen voisi helpottua. Lopulta yhtenäiset ja selkeästi määritellyt rekrytointikriteerit toisivat rekrytointiprosessiin systemaattisuutta sekä tehokkuutta. Tällä olisi erityisen suuri lisäarvo Itä-Euroopan toimintaympäristössä, sillä aiemmissa tutkimuksissa on todettu tehokkaiden rekrytointikäytäntöjen vaikuttavan positiivisesti yrityksen tehokkuuteen etenkin nopeasti kehittyvissä maissa (Huo 2002: 32).

Aiemmassa kirjallisuudessa on todettu, että itä-eurooppalaisissa tytäryrityksissä on yleistä, että länsimainen emoyritys kehittää ja kouluttaa paikallisia työntekijöitä itse, sillä henkilöstön kehitykseen ja koulutukseen liittyvä osaaminen on näissä maissa vielä suhteellisen kehittymätöntä (Heliste, Kosonen & Mattila 2007: 100). Toisaalta suomalaisesta emoyrityksestä haastatellut henkilöt toteavat, että tytäryritysten ja emoyrityksen työntekijät ovat vielä niin eri tasoilla, että toistaiseksi yhtenäinen koulutus ei välttämättä olisi mahdollista. Lähtötasojen ollessa hyvin erilaisia koulutuksen integrointi ei välttämättä toimi tai voi olla tehotonta. Kuitenkin emoyrityksessä useat haastateltavat toteavat, että henkilöstöltä vaaditaan samanlaista osaamista ja ominaisuuksia maasta riippumatta. Suomalaisella emoyrityksellä itsellään on myös kehittyneet henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen liittyvät työkalut, jollaisia tytäryrityksillä ei ole käytössä. Lopulta myös suuri osa tytäryritysten haastateltavista kertoo oppimishalukkuuden olevan korkea ja asenteen erilaisia koulutuksia kohtaan olevan positiivinen.

Kuitenkin lähes kaikki maajohtajat toteavat, että koulutus on laman takia lopetettu lähes kokonaan eikä sen suunnittelu ole tällä hetkellä ajankohtainen asia. Tällainen

henkilöstöasioiden matala prioriteetti ongelmallisina aikoina ei aiemman tutkimuksen valossa ole uusi ilmiö. Kirjallisuudessa on todettu, että itä-eurooppalaisten yritysten ajautuessa ongelmatilanteisiin ne kiinnittävät huomionsa yleensä liiketoiminnallisiin asioihin henkilöstöjohtamisen kustannuksella. Esimerkiksi Zupan & Ograjensek (2004: 115-116) toteavat, että markkinatalouteen siirtymisen myötä lukuisat slovenialaiset yritykset törmäsivät tehokkuusongelmiin. Työvoimakustannukset ja ylityöllisyys aiheuttivat paljon kuluja ja söivät yritysten kannattavuutta. Tästä seurasi eräänlainen paradoksi; kilpailukyvyn parantaminen olisi tässä tilanteessa edellyttänyt sellaista strategista johtamista, jossa henkilöstöjohtaminen olisi ollut merkittävässä roolissa. Sen sijaan huomio keskitettiin toimintojen alasajoon sekä henkilöstökustannusten karsimiseen. Samankaltainen ilmiö näyttää tämän tutkimuksen valossa toistuvan myös tämän hetkisen taantumana aikana.

Henkilöstön kehittämisen yhtenäistäminen toimeksiantayrityksessä loisi lukuisia hyötyjä, kuten mahdollisuuden hyödyntää Suomessa kehitettyjä työkaluja sekä taata paremmin palvelun tasalaatuisuutta sekä sitä, että kaikilla työntekijöillä on tietyt vaadittavat kyvyt. Lisäksi henkilöstön kehittämisen yhtenäisyys voisi helpottaa muiden henkilöstökäytäntöjen viemistä sekä luoda yhtenäisempää organisaatiokulttuuria. Olisi kuitenkin tärkeää ensin miettiä, mitä yhtenäistämällä tässä tilanteessa tarkoitetaan, sillä varsinainen koulutuksen standardointi ei välttämättä toimisi parhaalla mahdollisella tavalla erilaisista lähtötasoista ja koulutustarpeista johtuen. Sen sijaan laajempien yhteisten raamien luomien kehittämishankkeille voisi olla tarkoituksen mukaista. Esimerkiksi yhteinen osaamistarpeiden määrittely, tietyt yhteiset osaamisvälttämättömyydet ja jonkunlainen tulosten mittausohjelma voisivat lisätä kehittämisen tehokkuutta sekä yhdenmukaisuutta. Näiden raamien sisällä eri maiden yritykset voisivat taata tavoitteiden toteutumisen tehokkaaksi katsomallaan tavalla. Lisäksi olisi oleellista, että samoissa tehtävissä samassa tytäryrityksessä työskentelevien ei tarvitsisi kaikkien osallistua samaan koulutukseen, vaan koulutusta räätälöitäisiin yksilöjen valmiuksien mukaan. Näin saataisiin laman aikana myös kustannussäästöjä. Lopulta olisi tärkeää luoda jonkunlainen yhteinen koulutustulosten mittaamistyökalu, jolloin emoyritys kuitenkin pystyisi kontrolloimaan ja varmistamaan, että haluttuihin koulutustavoitteisiin päästään. Tällä hetkellä koulutuksen ja kehittämisen kulttuuri on vielä sen verran kehittymätöntä sekä laman aikana myös tytäryritysten johtajat haluttomia panostamaan uusiin kehitysohjelmiin, että tytäryritykset eivät ole täysin itseohjautuvia henkilöstön kehittämiseen liittyen. Tästä syystä emoyrityksellä voi olla tarvetta kontrolloinnin avulla varmistaa, että tietyt kehittämiseen liittyvät tavoitteet varmasti saavutetaan.

Suomen emoyrityksessä koettiin kehitys- ja tavoitekeskustelujen yhtenäistämällä olevan monia etuja. Myös aiempi tutkimus toteaa suorituksen johtamisen olevan oleellisessa osassa kansainvälisten henkilöstöresurssien johtamisessa. Milliman ym. (2002: 87) toteavat kansainvälisen suorituksen johtamisen olevan tärkeä tapa, jolla kansainväliset yritykset paitsi hyödyntävät monimuotoisen henkilöstönsä kaikki kyvykkyydet, myös kontrolloivat ja koordinoivat kansainvälisiä operaatioitaan. Erityisesti kehittyvien maiden ympäristöissä suorituksen johtamisen järjestelmät voivat tarjota tehokkaan työkalun suorituksen parantamiseen. Tehokas länsimainen suorituksenjohtamisjärjestelmä kehittää paikallisten työntekijöiden ammatillisia kykyjä, johdollisia kykyjä sekä vastuunottokykyä. Tämä on erityisen tärkeää, sillä näitä ominaisuuksia on usein perinteisesti pidetty heikkoina kehittyvissä maissa. (Lindholm, Tahvanainen & Björkman 1999: 145)

Suorituksen arviointiin liittyvien yhteisten työkalujen luominen voisi olla mahdollista, sillä lähes kaikki tytäryritysten työntekijät suhtautuvat mahdolliseen systemaattiseen kehityskeskusteluun hyvin positiivisesti. Lisäksi suuri osa toteaa, että palautteen antamista ja saamista voisi ylipäättään lisätä. Osa haastateltavista kaipaisi myös henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista keskustelujen yhteydessä. Sen sijaan osa maajohtajista sekä esimiehistä eivät koe kehityskeskustelua tarpeelliseksi johtuen muun muassa ajan ja motivaation puutteesta tai siitä, että he kokevat tuntevansa alaisensa jo tarpeeksi hyvin ja suosivat mielummin epämuodollisia keskusteluja näiden kanssa. Ongelmia yhteisten suorituksen arviointi työkalujen luomisessa ja etenkin niiden täysipainoisessa hyödyntämisessä voi lisäksi aiheuttaa tytäryritysten autoritaarisempi johtamistyyli sekä avoimen kommunikaation puute. Lisäksi monissa haastatteluissa esiin tullut vastuunottokyvyn ja -halukkuuden puute voisi vaikeuttaa yksilöllisten tavoitteiden asetantaa. Arviointityökalujen pitäisikin olla sisällöltään sellaisia, että ne huomioisivat tällaiset kulttuurilliset erot ja olisivat tytäryritysten näkökulmasta hyväksyttäviä. Lisäksi emoyrityksen tulisi pyrkiä myymään suorituksen arvioinnin edut tytäryrityksille niin, ettei arvioinnista tulisi vain pakollista ja muotoseikat täyttävää, vaan myös tytäryritykset kokisivat ne antoisina, hyödyllisinä ja motivoivina.

Tutkimuksessa ilmenee, että tytäryritysten henkilöstöjohtamisosaamisen ja -prioriteetin ollessa suhteellisen matala, suhtautuvat varsinkin paikalliset johtajat aika kielteisesti lähes kaikkiin henkilöstöjohtamisen kehittämisen ja yhdistämishankkeisiin. Tämä tukee osaltaan Björkmanin ja Lervikin (2007: 328-329) tutkimusta henkilöstökäytäntöjen siirtämisestä, jossa todetaan, että tytäryrityksen henkilöstöjohdolliset kyvykkyydet vaikuttavat oleellisesti HR-käytäntöjen siirtämiseen. Henkilöstöjohdollisten

kyvykkyyksien ollessa huonot valmiudet omaksua ja hyödyntää käytäntöjä ovat rajalliset, henkilöstöjohdon strategista roolia ei ymmärretä, eikä integraatiota nähdä tärkeänä. Mahdollisia yhtenäistämishankkeita toteutettaessa emoyrityksen tulisikin panostaa vahvasti paikallisten esimiesten motivointiin ja innostamiseen, jotta heidät saataisiin sitoutumaan hankkeiden toteuttamiseen paikallisissa tytäryrityksissä. Mielenkiintoista on lisäksi se, että Viron tytäryritystä lukuun ottamatta suuri osa haastateltavista työntekijöistä kuitenkin kokee mahdolliset integraatiohankkeet hyvinkin hyödyllisinä ja hyväksyttävänä. Tätä selittää osaltaan työntekijöiden tyytymättömyys nykyisiin käytäntöihin sekä korkea luottamus suomalaisen emoyrityksen henkilöstöosaamiseen.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää edelleen ilmenneiden henkilöstöjohdollisten maittaisten erojen taustalla olevia tekijöitä. Toisin sanoen tarvittaisiin edelleen lisää ymmärrystä siitä, missä määrin tietyt erot ovat kulttuurin määrittelemiä ja missä määrin ne liittyvät yksittäisiin yrityksiin, tilanteisiin tai henkilöihin. Lisäksi systemaattinen vertaileva tutkimus henkilöstökäytäntöjen eroista ja yhtäläisyyksistä eri maiden välillä olisi tarpeellista ja voisi osaltaan auttaa löytämään vastauksen myös edellä mainittuun kysymykseen erojen taustatekijöistä. Jos esimerkiksi eri Itä-Euroopan maiden henkilöstökäytännöistä olisi olemassa kattavampaa vertailevaa tutkimusta, auttaisi se yksittäisiä yrityksiä ymmärtämään, että missä määrin heidän tytäryrityksensä paikalliset henkilöstökäytännöt ovat kulttuurin ja instituutioiden määrittelemiä ja missä määrin ne puolestaan ovat yrityksen ominaispiirteiden ja tilanteen seurausta. Tämä puolestaan auttaisi yrityksiä suunnittelemaan entistä toimivampia ja paikalliset ympäristöt oikealla tavalla huomioivia henkilöstökäytäntöjä.



	<i>Standardoidut HR-käytännöt</i>	<i>Lokaalit HR-käytännöt</i>
<i>Edut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen</li> <li>• Yhtenäisyys ja ennustettavuus</li> <li>• Kontrolli ja koordinointi</li> <li>• Päällekäisten töiden väheneminen</li> <li>• Yhteiset periaatteet ja tavoitteet</li> <li>• Yritysten välisten sosiaalisten siteiden vahvistuminen</li> <li>• Tasalaatuisuus</li> <li>• Yhtenäinen identiteetti ja organisaatiokulttuuri</li> <li>• Yhtenäisyyttä edellyttävän liiketoimintastrategian tukeminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön monimuotoisuuden huomioiminen</li> <li>• Herkkyys ja sopeutuminen paikallisten työntekijöiden tarpeisiin</li> <li>• Ympäristön vaatimuksien ja ominaispiirteiden huomioiminen</li> <li>• Paikallista toimintatapaa edellyttävän liiketoimintastrategian tukeminen</li> <li>• Yritysten välisistä eroista johtuvien konfliktien ennaltaehkäisy</li> </ul>
<i>Haitat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytännöt ei tehokkaita tai edes mahdollisia erilaisissa ympäristöissä</li> <li>• Henkilöstöjohtamisen kontekstisidonnaisuuden huomiotta jättäminen</li> <li>• Erot kulttuureissa ja institutionaalisissa tekijöissä estävät tai rajoittavat yhtenäisten käytäntöjen hyödyntämistä</li> <li>• Paikallisen henkilöstön muutosvastarinta ja konfliktit</li> <li>• Käytäntöjen siirtämiseen liittyvät haasteet</li> <li>• Paikallisen johdon matala henkilöstöjohdollinen kyvykkyys vaikeuttaa käytäntöjen siirtämistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaamattomuus kansainvälisten markkinoiden vaatimuksiin</li> <li>• Koordinoinnin ja ennustettavuuden väheneminen</li> <li>• Kulttuurin käyttäminen selityksenä kaikelle erilaisuudelle yrityksessä ja haluttomuus etsiä vaihtoehtoisia selityksiä</li> <li>• Vaikeus hyödyntää yhteisiä resursseja eri tytäryrityksissä</li> <li>• Vaikeus hyödyntää kansainvälisen toiminnan tarjoamia oppimismahdollisuuksia</li> <li>• Emoyrityksen suuri riippuvuus paikallisten johtajien ympäristön tulkinnoista ja paikallisessa ympäristössä benchmarkatuista ratkaisuista</li> </ul>

**Kuvio 1. Yhteenveto kansainvälisesti yhtenäisten sekä lokaalien henkilöstökäytäntöjen hyödyistä ja haitoista**

	<i>Standardoidut HR-käytännöt</i>	<i>Lokaalit HR-käytännöt</i>
<i>Edut</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tytäryritysten oma HR-osaaminen vähäistä</li> <li>• Palvelun tasalaatuisuuden takaaminen ja yhteisen palvelumallin kehittäminen</li> <li>• Yhteinäinen näkemys HR-asioista</li> <li>• Tehokkaampi maiden välinen kommunikaatio</li> <li>• Tehokkaampi toimistojen välinen oppiminen</li> <li>• Parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen kaikkialla</li> <li>• Sisäisen rekrytoinnin mahdollisuus</li> <li>• Ongelmien tunnistamisen helpottuminen</li> <li>• Toiminnan yhdensuuntaisuus</li> <li>• Halutunlaisten työntekijöiden saamisen varmistaminen kansainvälisesti</li> <li>• Tytäryritysten erityisosaamisen hyödyntäminen</li> <li>• Tiedon kerääntyminen yhteen paikkaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paikallisen kulttuurin ja hengen huomioiminen</li> <li>• Toimialan paikallisuus</li> <li>• Toimistojen kokoerojen ja erilaisten tilanteiden huomioiminen</li> <li>• Tytäryritysten eri lähtötasojen huomioiminen</li> <li>• Virossa työntekijöiden tyytyväisyys olemassa oleviin käytäntöihin</li> <li>• Asiakkaiden erilaisuus eri maissa</li> </ul>
<i>Haitat</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käytäntöjen siirtämiseen liittyvät haasteet</li> <li>• Tytäryritysten matalat henkilöstöjohtolliset valmiudet</li> <li>• Erilaiset kulttuurit ja lainsäädännöt</li> <li>• Tytäryritysten autoritaarinen johtamiskulttuuri</li> <li>• Sopimattomien käytäntöjen siirtämisen aiheuttamat ongelmat</li> <li>• Suomen henkilöstöosaston ymmärtämättömyys tytäryritysten tarpeista ja kulttuurista</li> <li>• Tytäryritysten kielitaidottomuus ja autoritaarinen kulttuuri</li> <li>• Työmotivaation erilainen rakentuminen tytäryrityksissä</li> <li>• Henkilöstöasioiden matala prioriteetti</li> <li>• Hyvin eri kokoiset toimistot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimistojen ”oman edun tavoittelu” yhteisten tavoitteiden kustannuksella</li> <li>• Kulttuurierojen käyttäminen tekosyynä muutoksien vastustamiselle</li> <li>• Palvelun laadun epätasaisuus</li> <li>• Henkilöstöasioihin liittyvät väärinkäsitykset</li> <li>• Samoien ongelmien ratkaiseminen moneen kertaan</li> <li>• Toimistojen väliset kommunikointiongelmat</li> <li>• Henkilöstöasioiden epäselvä organisointi ja osittain toimimattomat nykyiset käytännöt</li> <li>• Paikallisten esimiesten haluttomuus paikallisesti kehittää henkilöstökäytäntöjä</li> </ul>

Kuvio 2. Yhteenveto kansainvälisesti yhtenäisten sekä lokaalien henkilöstökäytäntöjen hyödyistä ja haitoista Itä-Euroopan kontekstissa

## 8 LÄHTEET

Ang, Z. & Massingham, P. (2007). National culture and the standardization versus adaptation of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. Vol.11.No.2. 5–21.

Antila, Elina (2006). *Essays on the Roles of the Human Resource Function and Managers in International Mergers and Acquisitions*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Beardwell, I. & Holden, L. & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management a Contemporary Approach*. Harlow: Prentice Hall

Björkman, Anette (2007). *Towards Explaining the Use of Control Mechanisms in Foreign Subsidiaries of MNCs*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration

Björkman, I. & Lervik, J.E. (2007). Transferring hr practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal*. November 2007. Vol. 17. No. 4. 320–335.

Björkman, I. & Söderberg, A. (2004). The hr function in large-scale mergers and acquisition: a case study of Nordea. Julkaistu teoksessa Larimo, J. & Rumpunen, S. (2004). *European Research on Foreign Direct Investment and International Human Resource Management*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Björkman, I. & Ehrnrooth, M. (1999). HRM in Western subsidiaries in Russia and Poland. *Journal of East-West Business*., 5:3. 63–80.

Boxall, Peter. (1995). Building the theory of comparative hrm. *Human Resource Management Journal*. Vol. 5. Issue. 5. 5–18.

Brake, Terence. (1997). *The Global Leader: Critical Factors for Creating the World Class Organization*. Chicago: Irwin.

Cartwright, S. & Cooper, C. (2000). *Hr Know-How in Mergers and Acquisitions*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Datta, D.K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. Julkaistu teoksessa *International Mergers and Acquisitions a Reader*. 2000 Thomson. Australia.

Dowling, P.J. & Festing, M. & Engle A.D. (2008) *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thomson.

Drost, E.A. & Frayne, C.A. & Lowe, K.B. & Geringer, J.M. (2002) Benchmarking training and development practices: a multi-country comparative analysis. *Human Resource Management. Spring 2002. Vol. 41. Special Issue: Best Practices in IHRM: Lessons Learned from a Ten-Country Regional Analysis*. 67-86.

Economist, The (2005). *East, West and the Gap Between*. Vol.377. No.8454. 33-34.

Ervasti, Mia (2001). *Standardoida vai Lokalisoida; Suomalaisyritysten HRJ - Toiminnot Virossa*. Vaasan Yliopisto

Ervasti, M. & Suutari, V. (2004). Hrm in Estonian affiliates of Finnish companies: a multiple case study. Julkaistu teoksessa Larimo, J. & Rumpunen, S. (2004). *European Research on Foreign Direct Investment and International Human Resource Management*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus Laadulliseen Tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

Evans, P. & Pucik, V. & Barsoux, J. (2002). *The Global Challenge Frameworks for International Human Resource Management*. United States: McGraw-Hill.

Ferner, A. & Almond, P. & Colling, T. (2005) Institutional theory and the cross-national transfer of employment policy: the case of “workforce diversity” in US multinationals. *Journal of International Business Studies*. 36:3. 304-321.

Geringer, C.A. & Frayne, J.N. (1990) Human resource management and international joint venture control: a parent company perspective. *Management International Review*. Issue 30. 103-120.

Grundström, Mervi (1999). *Organisatorinen ja Operatiivinen Integrointi Ulkomaisissa Yritysostoissa*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset Kenttätymenetelmät*. Porvoo: WSOY.

Harris, H. & Brewster, C. (1999). International human resource management: the European contribution. Julkaistu teoksessa Harris, H. & Brewster, C. (1999). *International HRM. Contemporary Issues in Europe*. London:Routledge.

Harris, H. & Brewster, C. & Sparrow, P. (2004). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Heilio, Eija (1997). *Viro toimintaympäristönä suomalaiselle pienyritykselle*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

Heliste, P. & Kosonen, R. & Mattila, M. (2007). *Suomalaisyrietykset Baltiassa Tänä ja Huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi, Otavan Kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.

Huo, Y.P. & Huang, H.J. & Napier, N.K. (2002) Divergence or convergence: A cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*. Spring 2002. Vol. 41. Special Issue: Best Practices in IHRM: Lessons Learned from a Ten-Country Regional Analysis. 31-44.

Hyvönen, S. & Vanhala, S. (1994) *Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa: esimerkkeinä survey- ja case-asetelma*. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Irrmann, Oliver (2006). *Intercultural Communication and the Integration of Cross-Border Acquisitions*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Kauhanen, J. (2006) *Henkilöstövoimavarojen Johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kim, K. & Park, J-H. & Prescott, J.E. (2003). The global integration of business functions: a study of multinational businesses in integrated global industries. *Journal of International Business Studies*. 34:4. 327–344.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset Menetelmät Kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kostova, T. (1999) Transnational transfer of strategic organisational practices: a contextual perspective. *Academy of Management Review*. 24:2. 308-324.

Leinonen, Tiina (2004). *Yritysosto Kansainvälistymisstrategiana: Liha-alan Kansainvälistyminen*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Lindholm, N. & Tahvanainen, M. , Björkman, I. (1999) Performance appraisal of host-country employees: Western MNEs in China. In *Brewster, C. Harris, H. International HRM : Contemporary Issues in Europe*. Routledge. London. 143-159.

Lowe, K.B. & Milliman, J. & De Cieri, H. & Dowling, P.J. (2002) International compensation practices: a ten-country analysis. *Human Resource Management*. Spring 2002. Vol. 41. Special Issue: Best Practices in IHRM: Lessons Learned from a Ten-Country Regional Analysis. 45-66.

Metsämuuronen, Jari (2003) *Tutkimuksen Tekemisen Perusteet Ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp.

Milliman, J. & Nason, S. & Zhu, C. & De Cieri, H. (2002). An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in North and Central America and the Pacific Rim. *Human Resource Management*. Spring 2002. Vol. 41. Special Issue: Best Practices in IHRM: Lessons Learned from a Ten-Country Regional Analysis. 87-102.

Otala A. & Ahonen G. (2005). *Työhyvinvointi Tuloksen Tekijänä*. Helsinki: WSOYpro.

Poikonen, Pia (1999) *Varsinais-Suomesta Baltian markkinoille. Tietopaketti yrittäjyydestä, pk-sektorin kehittämisestä ja Baltiasta markkina-alueena*. Sarja B tutkimusraportteja 12/1999. Turun kauppakorkeakoulu yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. 173 s.

Reynolds, C. (1997) Expatriate compensation in historical perspective. *Journal of World Business. Issue 32. 118-132.*

Rinne, Pekka (2004). *Henkilöstöjohtamisen Osa-alueiden Integrointi Kansainvälisen Yrityskaupan Jälkeen*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Salmi, Markus (2006). *Standardization Versus Localization: Human Resource Management in Finnish companies Operating in Russia*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Schuler, R.S., Dowling, P.J., De Cieri, H.(1993) An integrative framework of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management. Vol 4. 717-764*

Schuler, R.S. & Tarique, I. & Jackson, S.E. (2004) Human resource management issues in cross-border alliances. *Human Resource Management. Vol. 4. Issue 3-4. 9-20.*

Scott, W.R. (2001) *Institutions and Organisations 2<sup>nd</sup> Edition*. Thousand Oaks. Sage.

Smale, Adam (2007). *Mechanisms of Global HRM Integration in Multinational Corporations*. Vaasa: Vaasan Yliopisto

Smale A. & Suutari, V. (2006). Knowledge transfers in Central and Eastern Europe: Finnish expatriates experiences from Estonia and the Czech Republic. *Conference proceedings of the conference 'Future Competitiveness of the EU and Its Eastern Neighbours*, Turku, Finland.

Stahl, G.K., Pucik, V., Evans, P. & Mendenhall, M.E. (2003). Human resource management in cross-border mergers and acquisitions. Julkaistu teoksessa Harzing, A.

& van Ruysseveldt, J. (2003) *International Human Resource Management: An Integrated Approach*. London. Sage Publications.

- Stehle, W. & Erwee, R. (2007). Transfer of human resource practices from German multinational enterprises to Asian subsidiaries. *Research and Practice in Human Resource Management*. Vol.15.No.1. 63–88.
- Steyrer, J. & Hartz, R. & Schiffinger, R. (2006) Leadership in transformation – between local embeddedness and global challenges. *Journal for East European Management Studies*. Vol. 11. Issue 2. 113-139
- Storey, John (2007) *Human Resource Management a Critical Text*. London: Thomson Learning.
- Suutari, V. & Brewster, C. (1999) International assignments across European borders: no problems? Julkaistu teoksessa Brewster, C. & Harris, H. (1999) *International HRM Contemporary Issues in Europe*. London:Routledge. 183-203.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) *Laadullisen Tutkimuksen Työtapa*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy
- Szulanski, Gabriel (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. Winter Special Issue. Vol.17. 27–44.
- Tayeb, Monir (1998). Transfer of hrm practices across cultures: an American company in Scotland. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.9.No 2. 332–358.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 21:4. 959–985.
- Tempel A. & Walgenbach, P. (2007) Global standardization of organisational forms and management practices. What new institutionalism and the business systems approach can learn from each other? *Journal of Management Studies*, January 2007. 44:1. 1-24
- Tulisalo, T. & Vapaakallio, S. (1994). *Suomi Porttina Idän Markkinoille. Suomalainen Idän Gateway Monikansallisen Yrityksen Näkökulmasta*. Helsinki: Taloustieto Oy

Uhlenbruck, Klaus (2004). Developing acquired foreign subsidiaries: the experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*. Vol.35. 109–123.

Vaara, Eero (2000). *Towards Critical International Business Studies? Three Perspectives on International Mergers and Acquisitions*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen Kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Villinger, Roland (1996). Post acquisition managerial learning in Central East Europe. Julkaistu teoksessa *International Mergers and Acquisitions a Reader*. Australia: 2000 Thomson.

Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods 3<sup>rd</sup> Edition*. London: Sage Publications.

Zupan, N. & Kase, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a conceptual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource Management*. June 2005. Vol. 16. No. 6. 882–907.

Zupan, N. & Ograjensek, I. (2004) The link between human resource management and company performance. *Journal of East-West Business*. Vol. 10. Issue 1. 105-119.

## **ELEKTRONISET LÄHTEET**

Cesyniene, Rima (2005). The most recent trends and emerging values in human resource management. (elektroninen lähde) (siteerattu 14.4.2009). Luettavissa www-osoitteesta: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/44/1392-2758-2005-4-44-50.pdf>

HENRY ry (2002) HR-tutkimus 2002. (elektroninen lähde) (siteerattu 1.4.2009) Luettavissa www-osoitteesta: <http://www.henryorg.fi/page?pageId=224>

Lindqvist, Essi (2007). Balkanista löytyy tilaa talouskasvulle. Kauppalehti 12.11.2007. (elektroninen lähde) (siteerattu 13.5.2008). Luettavissa [www-osoitteesta: http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=111&rid=68777&qid=4&rsi=0&page=5&size=20&hits=237](http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=111&rid=68777&qid=4&rsi=0&page=5&size=20&hits=237)

Rautvuori, Marjo (2004). Yritysjärjestelyissä varovaisen optimistiset odotukset. *KPMG View 1/2004* (elektroninen lähde) (siteerattu 13.5.2008). Luettavissa [www-osoitteesta: http://www.kpmg.fi/View041/sivu47.htm](http://www.kpmg.fi/View041/sivu47.htm)

Stehle, W. & Erwee, R. (2005) IHRM approaches of German MNEs and their subsidiaries in Thailand, Indonesia and Singapore. (elektroninen lähde) (siteerattu 13.5.2008) Luettavissa [www-osoitteesta: http://translate.google.fi/translate?hl=fi&sl=en&u=http://en.scientificcommons.org/rone\\_l\\_erwee&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DStehle%2Band%2BErwee%26hl%3Dfi%26client%3Dfirefox-a%26rls%3Dorg.mozilla:fi:official%26hs%3DwtD%26sa%3DG](http://translate.google.fi/translate?hl=fi&sl=en&u=http://en.scientificcommons.org/rone_l_erwee&sa=X&oi=translate&resnum=1&ct=result&prev=/search%3Fq%3DStehle%2Band%2BErwee%26hl%3Dfi%26client%3Dfirefox-a%26rls%3Dorg.mozilla:fi:official%26hs%3DwtD%26sa%3DG)

	<i><b>Rekrytointi</b></i>	<i><b>Koulutus ja kehittäminen</b></i>	<i><b>Suorituksen johtaminen</b></i>	<i><b>Palkitseminen</b></i>
<b>VIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikeus löytää uusia työntekijöitä</li> <li>-Hakijoiden kielitaidottomuus</li> <li>-CV:n tietoihin ei aina voi luottaa</li> <li>-Tärkeimmät kriteerit työhön liittyvä osaaminen ja asiakaspalvelutaidot</li> <li>-Työntekijöiden vastuunottohaluttomuus usein sisäisen rekrytoinnin este</li> <li>-Rekrytointiprosessi vaihtelee</li> <li>-Valinta perustuu haastattelulle, joskus lisäksi testattu osaamista</li> <li>-Ei mielellään rekrytoida oman alan ulkopuolelta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koulutus keskittyy järjestelmäosaamiseen</li> <li>-Lisäksi järjestetty asiakaspalvelukoulutusta</li> <li>-Asiakaspalvelun parantaminen edelleen tavoitteena</li> <li>-Koulutusta ei räätälöity osallistujien mukaan eikä sen tuloksia systemaattisesti mitata</li> <li>-Koulutuksen ja kehityksen ongelmana voi olla se etteivät työntekijät koe tärkeäksi tai motivoivaksi tietää tai oppia asioista, jotka eivät välittömästi kuulu heidän työnkuvaansa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tavoitteiden asetannan taustalla myynnit.</li> <li>-Selkeästi määritellyt työnkuvat</li> <li>-Vuositain vapaamuotoinen arviointikeskustelu, jonka tarkoitus mennee suorituksen arviointi ja tunteiden kuuleminen.</li> <li>-Esimiehet näkevät turhana keskustelut välittömien alaisten kanssa koska tuntevat nämä jo niin hyvin</li> <li>-Keskustelut niin luottamuksellisia että niitä ei voi lähettää HR-osastolle</li> <li>-Keskusteluissa ei sovi puhua yksityisasiasta</li> <li>-Ilmeneisiin ongelmiin puututaan vain, jos ne esiintyvät useammalla työntekijällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Myyjillä yksilöllinen myyntiin sidottu bonuspalkkaus</li> <li>-Peruspalkan ja säännöliisyyden tärkeys</li> <li>-Lisäksi muut aineelliset edut ja palkalliset vapaapäivät suhteellisen tärkeitä</li> <li>-Urakehitys ei tärkeää useimmille haastatetuille</li> <li>-Haastateltavat kokevat yksilöllisen bonuspalkan motivoivimpana palkitsemiskeinona</li> <li>-Laman myötä kaikista ylimääräisistä palkitsemiskeinoista luovuttu</li> </ul>
<b>LATVIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikeus löytää uusia työntekijöitä</li> <li>-Hakijoiden kokemattomuus ja epärealistiset odotukset</li> <li>-Latviassa ei alalle valmistavaa koulutusta</li> <li>-Tärkeimmät kriteerit aiempi työkokemus ja työhön liittyvä osaaminen</li> <li>-Hyvän palkan merkitys työnhakijoille</li> <li>-Valinta perustuu haastattelulle, joskus lisäksi testattu osaamista</li> <li>-Nykyään rekrytointia myös oman alan ulkopuolelta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koulutus keskittyy tekniseen koulutukseen</li> <li>-Lisäksi järjestetty asiakaspalvelukoulutusta</li> <li>-Asiakaspalvelukoulutusta tarvitaan edelleen</li> <li>-Haastateltavat kokevat että koulutusta tulisi olla enemmän</li> <li>-Koulustarpeiden kartoittaminen liittyy vain uusiin työntekijöihin ja heidän järjestelmäosaamiseen</li> <li>-Ongelmina kiire ja asenne, että kokeneita työntekijöitä ei voi enää kouluttaa paremmiksi</li> <li>-Koulutusta ei räätälöity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Suorituksen johtaminen rinnastetaan vahvasti yleisiin toimistopalaverihin</li> <li>-Tavoitteiden asetanta liittyy myynteihin ja uusien järjestelmien käyttöönottoon</li> <li>-Palautteen antaminen haastateltavien mukaan vähäistä</li> <li>-Haastateltu esimies ei näe kehityskeskustelua tarpeellisenä koska saa jo nyt työntekijöistään irti sen mitä haluaa ja tuntee nämä tarpeeksi hyvin</li> <li>-Muut haastateltavat kokisivat kehityskeskustelun tarpeelliseksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kiinteä kuukausipalkka</li> <li>-Palkan merkitys hyvin suuri</li> <li>-Monille urakehitys ei kovin tärkeää</li> <li>-Haastateltavat kokisivat toimivammaksi yksilöllisen suorituksen sidotun bonuspalkan</li> <li>-Maajohtajan mukaan yksilöbonus johtaa vääränlaiseen kilpailuun</li> <li>-Ennen motivaatio tullut bonuksen kautta, nykyään laman aiheuttaman pelon kautta</li> <li>-Työntekijät eivät aina koe muita etuja palkitsemisena</li> </ul>
<b>LIETTUA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Työntekijöiden löytäminen helppoa</li> <li>-Maajohtaja hyvin tunnettu alalla</li> <li>-Rekrytoinnissa suositaan vahvasti aiempia siteitä yritykseen</li> <li>-Lisäksi tärkeää työkokemus, ammattitaito ja yhteensopivuus yrityskulttuuriin</li> <li>-Valinta perustuu haastatteluihin, ei testausta</li> <li>-Ei mielellään rekrytointia toimialan ulkopuolelta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskittynyt järjestelmäkoulutukseen ja asiakaspalvelukoulutukseen</li> <li>-Koulustarpeita ei tunniteta vaan maajohtaja ilmoittaa järjestettävistä koulutuksista</li> <li>-Työntekijät suhtautuisivat hyvin positiivisesti lisäkoulutukseen</li> <li>-Tulevaisuudessa lisäkoulutuksia asiakaspalvelusta ja räätälöidympiä koulutuksia</li> <li>-Koulutuksista ei kerätä palautetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei järjestelmällistä suorituksen johtamista tai arviointia</li> <li>-Perustuu vahvasti epämuodolliseen keskusteluun</li> <li>-Haastateltavat suhtautuisivat positiivisesti mahdolliseen kehityskeskusteluun mutta haluaisivat HR-ammattilaisen toteuttamaan sen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kiinteä kuukausipalkka</li> <li>-Palkan säännöliisyyden tärkeys</li> <li>-Muita etuja halvemat hinnat myytävistä tuotteista sekä urheiluetu</li> <li>-Mahdollisessa bonusjärjestelmässä bonuksen tulisi olla pieni ja peruspalkan suuri</li> <li>-Maajohtajan mukaan bonuspalkka aiheuttaa vääränlaista kilpailua</li> <li>-Työntekijöitä motivoi palkan ohella työssä oppiminen ja hyvä ilmapiiri töissä</li> </ul>
<b>ROMANIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vaikeus löytää työntekijöitä</li> <li>-Ongelmina hakijoiden suuret palkkaodotukset, hakemusten laatu ja nuorten työntekijöiden suuri liikkuvuus</li> <li>-Tärkeimmät kriteerit aiempi työkokemus ja ammattitaito</li> <li>-Rekrytoinnissa suositaan aiempia suhteita yritykseen</li> <li>-Valinta perustuu pitkälti haastatteluun, joskus myös testataan järjestelmäosaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Keskittynyt järjestelmä- ja myyntikoulutukseen</li> <li>-Suomen toimisto toteuttanut suuren osan koulutuksesta</li> <li>-Koulustarpeiden tunnistaminen liittyy uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoon</li> <li>-Haastateltavat toteavat kaipaavansa lisäkoulutusta, sillä yrityksen toimintatavat erilaisia kuin Romaniassa yleensä</li> <li>-Koulutus ei räätälöity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ei järjestelmällistä suorituksen johtamista tai arviointia</li> <li>-Epävirallinen keskustelu esimiehen kanssa, jonka pääpainona mennee suorituksen arviointi ja tunteiden purkaminen</li> <li>-Keskustelussa ei aseteta tavoitteita</li> <li>-Negatiivinen palaute koetaan usein loukkaavana ja esimiehen kritisointi sopimattomana</li> <li>-Positiivinen suhtautuminen mahdolliseen viralliseen kehityskeskusteluun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kiinteä kuukausipalkka</li> <li>-Palkan ja materiaalien etujen merkitys suuri</li> <li>-Lisäksi halvemat hinnat myytävistä tuotteista sekä jouluisin 13. palkka</li> <li>-Mahdollisessa bonusjärjestelmässä bonuksen tulisi olla pieni ja peruspalkan suuri</li> <li>-Maajohtajan mukaan palkan odotetaan nousevan työssäolo vuosien mukaan suorituksesta riippumatta</li> <li>-Motivoivaksi koetaan lisäksi työn vaihtelevuus, mahdollisuudet oppia uutta ja positiivinen palaute</li> </ul>

**Liite 1. Yhteenveto maittaisista eroista henkilöstökäytännöissä**

## **LIITE 2. HAASTATTELUT**

### **Haastattelut Suomen emoyrityksen johto**

- Suomen HR -osaston rooli
- Yhteistyö ja yhteydenpito tytäryrityksiin yksiköihin
- Yhteistyön toimivuus
- HR-käytäntöjen siirtäminen ulkomaisiin tytäryrityksiin?
- HR -käytäntöjen kansainvälisen yhtenäisyyden lisäämiseen liittyvät hyödyt ja haitat
- HR -käytäntöjen paikalliseen toteuttamiseen liittyvät hyödyt ja haitat
- Onko yrityksellä kirjallinen henkilöstöstrategia? Koskeeko se tytäryrityksiä?
- Suomalaisten henkilöstökäytäntöjen ominaispiirteet
- Suomalaisten henkilöstökäytäntöjen siirtäminen tytäryrityksiin ja siihen liittyvät edut ja haasteet
- Tytäryrityksissä ilmenneet kulttuurierot ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät erityispiirteet
- Millaisia kehitystarpeita yrityksen kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen liittyy suomalaisen pääkonttorin näkökulmasta?

### **Haastattelut tytäryrityksen työntekijät**

#### **1. Hiring practices**

- Recruiting process
- Recruiting criteria
- Effectiveness
- Development needs
- How are local recruitment needs different than anywhere else??
- Should there be more integrated recruiting practices? What benefits might be gained and what problems might arise?

#### **2. Training and development practices**

- Training and development at the moment
- Effectiveness of training and development
- Improvement needs in the future
- What are the main reasons for training and development? What should be the main reasons?
- What areas are focused on in current training practices? What areas should be focused on in the training initiatives in the future?
- Would it be possible to create common training and development practices? What benefits might be gained and what problems might arise?

### 3. Performance appraisal practices

- Forms of performance evaluations
- What challenges and problems there are/ might be related to performance appraisal of the employees?
- What are the main reasons for performance appraisal? What SHOULD be the main reasons?
- Development needs in the future
- Would it be useful to create common performance appraisal tools at the company level? What kind of benefits might be gained and what kind of problems might arise?
- What kind of benefits and problems might be related to using different performance appraisal practices in different units?

### 4. Pay practices

- Effectiveness
- Importance of different rewards
- Do the pay practices recognize long term or short term results?
- How are the pay raises determined?
- Would it be possible to have common pay practices at the company level? In your unit do you have special needs that would require the use of own pay practices? What kind of benefits and problems might be related to a) common pay practices at the company level and b) own pay practices in different units

### 5. Overall assessment

- Leadership and management: how would you improve the management culture?
- Communication within the company?
- Overall satisfaction with the human resource issues and practices?
- Work culture in your unit?

## **Haastattelut tytäryritysten johtajat**

Tytäryritysten johtajien kanssa käytettiin samaa haastattelupohjaa kuin työntekijöidenkin kanssa. Lisäksi heidän haastattelupohjassaan oli seuraavat toimistojen väliseen yhteistyöhön ja käytäntöjen yhtenäistämiseen liittyvät teemat.

### 6. The role of Finnish human resource –department:

- Significance and importance
- How this department could be developed / improved from your unit's point of view
- Relationship between your unit and Finnish HR-department
- What kind of HR-practices (if any) of the Finnish office have been transferred to your unit?

- Should there be more cooperation between your unit and Finnish HR-department: what kind of benefits might be gained and what kind of problems might arise?
- Do you feel you should operate and make human resource management more on local basis: what kind of benefits might be gained and what kind of problems might arise?
- Have there been some HR development projects in your company or have you already decided on some upcoming HR projects?