



**Hilma Torkinlampi**

**KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN MONINAISUUDEN JOHTAMISEN  
APUNA**

Kandidaatintutkielma  
Kansainvälisen liiketoiminnan johtaminen  
Huhtikuu 2021

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	5
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	5
1.3	Tutkielman rakenne .....	6
<b>2</b>	<b>HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b> .....	<b>7</b>
2.1	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen.....	7
2.2	Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen viitekehys.....	7
2.2.1	Makrotason analyysi .....	8
2.2.2	Monikansallisen yrityksen tason analyysi .....	8
2.2.3	Yksikötason analyysi .....	9
2.2.4	Yksilötason analyysi .....	10
2.3	Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen konsepteja .....	10
<b>3</b>	<b>MONINAISUUDEN JOHTAMINEN</b> .....	<b>12</b>
3.1	Moninaisuuden johtamisen käytäntöjä .....	13
3.1.1	Työntekijöiden rekrytointi ja valinta .....	13
3.1.2	Koulutus ja kehitys .....	14
3.1.3	Kehityskeskustelu .....	15
3.1.4	Palkkio .....	16
3.2	Monikulttuurinen johtaminen .....	16
3.3	Moninaisuuden johtamisen kritiikkiä.....	19
<b>4</b>	<b>MONINAISUUDEN JOHTAMINEN JA KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YHDESSÄ</b> .....	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO</b> .....	<b>24</b>
5.1	Johtopäätökset .....	24
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	25
5.3	Tutkielman vahvuudet ja heikkoudet.....	26
	<b>LÄHTEET</b> .....	<b>27</b>

## 1 JOHDANTO

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on hyvin laaja tieteenala ja ensimmäisiä kirjoituksia aiheesta on tehty 1960-luvulla. Alana kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on käynyt läpi kaksi merkittävää kehityksen astetta. Ensimmäisen asteen voidaan havaita olleen vuosina 1969–1995, ja se sisältää yksittäisiä tutkimustuloksia ihmisten toiminnasta globaalissa liiketoiminnassa ja luo tutkimustuloksia ja ymmärrystä, mikä on erityisen tärkeää työntekijöille ja johtajille, jotka työskentelevät kansainvälisessä kontekstissa. Tämän ensimmäisen asteen aikana on huomattavissa kaksi merkittävää kehystä. Ensimmäinen on se, että kansainvälisen liiketoiminnan tutkijat huomaavat inhimillisten kysymysten sekä ongelmien tärkeyden globaalien liiketoimintojen johtamisessa. Tästä on muun muassa Tung, 1984 kirjoittanut tutkiessaan henkilöstöjohtamisen strategista johtamista multikansallisessa yrityksessä. Toinen merkittävä kehys ensimmäisessä vaiheessa on se, kuinka tutkijat omaksuvat tietoa kansainvälisestä liiketoiminnasta sekä henkilöstöjohtamisesta, jotta voitaisiin alkaa ajattelemaan johtamaan kansainvälistä henkilöstöä tehokkaasti. Tästäkin on kirjoitettu runsaasti ja tunnettuja tutkijoita tässä kehityksen vaiheessa ovat muun muassa Fiedler, Mitchell ja Triandis, 1971, jotka loivat lähestymistavan monikulttuuriseen koulutukseen sekä Hofstede, 1980, joka loi tieteellisen pohjan monikulttuurisen sopeutumisen ja koulutuksen johtamiselle. (Fan, Zhu, Huang & Kumar, 2021.)

Toinen vaihe on vuodesta 1996 vuoteen 2020, jolloin kansainvälinen henkilöstöjohtaminen kehittyi yhtenäiseksi tietopohjaksi. Avain osa tutkimusta tällä aikavälillä on teoreettisten tutkimusten sekä empiiristen kokeiden lisääntymisen nopea kehitys kansainvälisen henkilöstöjohtamisen alalla. Tämän toisen vaiheen merkittävimpiin tutkimuksiin kuuluu muun muassa Minbaevan, Pedersenin, Björkmanin, Feyn ja Parkin, 2003 tutkimus tiedonsiirrosta sekä Collingsin, Scullionin ja Morleyn, 2007 tutkimus sopeutuvista kansainvälisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä multikansallisessa yrityksessä. (Fan ym., 2021.)

Fanin ym. (2021) tutkimuksen mukaan kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on saanut huomiota lähiaikoina tutkijoilta, sillä avainsanojen yhteisesiintymisestä sekä

edustavien yhteyksien lisääntymisestä on tullut yleisempää ja monisyisempää (Fan ym., 2021).

Moninaisuuden (diversity) käsite on syntynyt 1950-luvun lopulla suojelemaan ja kiinnittämään huomiota erityisesti naisten ja vähemmistöjen tasa-arvoiseen kohteluun. Yrityksen yhteiskuntavastuun kontekstissa työntekijöiden moninaisuus viittaa muun muassa heidän sukupuoleensa, uskontoon, ikään ja elämäntapaan ja kaikkiin muihin työntekijöiden taustoihin, joiden pohjalta heitä voitaisiin syrjiä. (Krysińska-Kościańska, 2017, s. 12.)

Moninaisuuden johtaminen, jota voidaan pitää osana henkilöstöjohtamista, on esitelty ensimmäisen kerran 1990-luvulla. Se perustuu siihen, että työntekijöiden erilaisuutta ja moninaisuutta voidaan johtaa ja että se tuo hyötyä yritykselle (Krysińska-Kościańska, 2017). Sitä on historiallisesti käytetty hankkimaan laillisesti pätevää suojaa diskriminointisyytteitä vastaan. Tämä siis tarkoittaa sitä, että yritys, jolla on moninainen henkilöstö voi perustella oikeudenkäynneissä, että he eivät ole syyllisiä diskriminointiin, koska heidän henkilöstönsä edustaa paikallista yhteisöä (Shen ym., 2009).

Yleisesti ottaen Björkmanin ja Welchin (2015) mukaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksien laajuutta ja monipuolisuutta tulisi laajentaa, ja se on olennaista alan jatkuvan kasvun kannalta. Nämä kehityssuunnat saattavat tulla kuitenkin koheesion ja relevanttiuden kustannuksella. Myös tutkimuksen raja voi edistää tunnetta koheesion ja relevanttiuden puuttumisesta. Tässä yhteydessä tutkimuksen rajalla tarkoitetaan kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja siihen liittyvien alojen sekä suhteellisten työntekijöiden suhteiden päällekkäisyyttä. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen perimmäistä ideaa onkin hankala selittää muille kansainvälisen liiketoiminnan tutkijoille ilman konsensusta. Tämä sama ongelma ilmenee myös niin sanotun tavallisen henkilöstöjohtamisen alalla. (Björkman & Welch, 2015.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tutkitaan, miten kansainvälistä henkilöstöjohtamista (international human resource management) ja sen osaamista voidaan hyödyntää moninaisuuden johtamisessa (diversity management) ja kuinka läheinen suhde näillä kahdella on monikansallisissa yrityksissä. Näiden apukysymyksien ja niihin liittyvien tutkimuksien avulla tämä tutkielma pyrkii vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

*Minkälainen yhteys kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella ja moninaisuuden johtamisella on monikansallisessa kontekstissa?*

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä tässä tutkielmassa on kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksiakin on kolme erilaista, ja tämä tutkielma on tyypiltään kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Se on hyvä tutkimusmenetelmän tyyppi tässä tutkielmassa, sillä se ei aseta tiukkoja rajoja, vaan tutkielma on yleiskatsaus laajasta aineistosta. Näiden edellä mainittuihin seikkoihin, sekä tutkimuskysymysten väljyyteen liittyen kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi mahdollinen valinta kandidaatintutkielman tutkimusmenetelmäksi. (Salminen, 2011, s. 6.)

Kun kirjallisuuskatsausta jaetaan vielä kahteen osaan, voidaan todeta, että narratiivinen kirjallisuuskatsaus on niistä sopivin tutkimusmenetelmä tälle tutkielmalle. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus mahdollistaa aiheen esittelemisen laajasti, joka on tyypillistä kandidaatintutkielmille. Vielä jos tarkemmin määrittelee tämän tutkielman tutkimusmenetelmää, niin se on narratiivinen yleiskatsaus, sillä tämän tutkimuksen tarkoituksena on jokseenkin tiivistää aiempia tutkimuksia ja koota niitä yhteen. Tämä tutkimusmenetelmä sallii myös tutkielmien kriittisyyden. (Salminen, 2011, s. 7.)

Kirjallisuuskatsauksilla voidaan ajatella olevan viisi päätavoitetta. Ensimmäinen ja myös kunnianhimoisin tavoite on kehittää uutta teoriaa. Toinen tavoite on tutkia jo esitettyjä teorioita. Kolmas kirjallisuuskatsauksen mahdollinen tavoite on tutkia tiedon tilaa jostain tietystä aiheesta. Neljäs mahdollinen tavoite keskittyy jonkin tieteellisen

ongelman tunnistamiseen. Viimeinen ja myös harvinaisin kirjallisuuskatsauksen tavoite on kertoa teorioiden ja tutkimusten historiasta. Tämän tutkielman päätavoitteena voidaan nähdä aiheesta olemassa olevan tiedon tutkiminen. Tutkielma esittää yleiskatsauksen kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen aloilta, mutta se ei esittele uusia ideoita tai laajamittaisia yhteenvedoja. (Baumeister & Leary, 1997.)

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkielma alkaa johdantokappaleella, jossa esitellään tutkimuksen taustaa ja tutkimuskohteiden historiaa. Johdannossa selvennetään myös päätutkimuskysymys, johon tutkielma pyrkii vastaamaan sekä kerrotaan tutkielmassa käytettävän tutkimusmenetelmän ja tämän valinnan perustelut.

Tutkielman ensimmäinen varsinaiseen aiheeseen keskittyvä toinen luku keskittyy kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen. Luvun päätarkoitus on esitellä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen viitekehys sekä kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä konsepteja. Kolmas luku puolestaan keskittyy toiseen tutkielman pääaiheeseen, moninaisuuden johtamiseen. Tässä luvussa päätarkoituksena on esitellä viisi tärkeintä moninaisuuden johtamisen käytäntöä. Näiden lisäksi luku keskittyy monikulttuuriseen johtamiseen sekä kritiikkiin, jota voidaan esittää moninaisuuden johtamisesta.

Tutkielman neljäs luku keskittyy yhdistämään kansainvälistä henkilöstöjohtamista ja moninaisuuden johtamista ja selvittämään, onko niiden välillä minkäänlaista yhteyttä. Viimeinen luku kokoaa kaikki tärkeimmät havainnot esitetyistä tutkimuksista ja tutkielman pohjalta syntyneet tutkimustulokset yhteen. Se tarjoaa myös jatkotutkimusehdotuksia ja analysoi tutkielman vahvuuksia ja heikkouksia.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään ensisijaisesti kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen, ja jotta siihen voi syventyä, täytyy ensin ymmärtää henkilöstöjohtamisen käsite. Käsitteen voi sanoittaa monellakin eri tavalla. Yksi tapa selittää sitä on se, että henkilöstöjohtaminen sisällyttää alleen henkilöiden palkkaamisen, johtamisen ja kehittämisen yrityksen sisällä (Armstrong & Taylor, 2020, s. 3). Henkilöstöjohtaminen on siis työntekijän mukana koko hänen uransa ajan.

### 2.1 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä usealla eri tavalla, esimerkiksi siten, että se on sarja selkeitä aktiviteetteja ja prosesseja, jotka ovat suunnattu muun muassa kehittämään ja ylläpitämään monikansallisen yrityksen henkilöstöä (Taylor, Beechler & Napier, 1996, s. 960). Toinen määritelmä kuvaa sen olevan tehokasta henkilöstöjohtamista monikansalliselle yritykselle globaaleilla markkinoilla, jotta saavutetaan kilpailuetua ja ollaan menestyksekkäitä (Zheng, 2016, s. 2).

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on kehittyvä ala tieteellisten pyrkimysten tieteenalalla. Tätä väitettä todistavat siihen omistautuneiden oppikirjojen, tutkimuskäsikirjojen ja asiantuntijakonferenssien lisääntyminen. Aikaisemmin se keskittyi johtamaan henkilöstön siirtymisiä, mutta nyt se tarkastelee laajempia organisatorisia ongelmia, kuten henkilöstön käytäntöjen siirtämistä tytäryhtiöihin tai henkilöstöjohtamisen toimintoja kansainvälisissä fuusioissa ja yrityskaupoissa (M&A). (Björkman & Welch, 2015.)

### 2.2 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen viitekehys

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen viitekehystä on yritetty luoda monia kertoja, ja tässä luvussa esitellään yksi mahdollisen tapa esittää sitä. Björkman ja Welch (2015) esittelevät artikkelissaan punaisen langan, joka on havaittavissa oleva erilaisuus seuraavissa osioissa: ensimmäinen on monikansallisten yritysten ulkoiset tekijät ja toinen niiden sisäiset, organisatoriset ja strategiset tekijät. Kolmas osio on

(kansainvälisen) henkilöstöjohtamisen ongelmat ja tehtävät, ja viimeinen neljäs osio on monikansallisten yritysten tavoitteet ja huolet. (Björkman & Welch, 2015.)

Björkman ja Welch (2015) esittelevät artikkelissaan myös heidän oman ehdotetun viitekehyksensä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimiseen. Tällä viitekehyksellä on neljä eri analyysin tasoa: makro, monikansallinen yritys, yksikkö sekä yksilö. Analyysin makrotaso keskittyy maihin, alueisiin ja aloihin. Monikansallisella yrityksellä tarkoitetaan tässä kontekstissa globaalia pääkonttoria ja emomaata. Yksikkö on yleensä täysin omistettu tytäryhtiö ja yksilöön sisältyy tiimit, työntekijät ja perheen jäsenet. (Björkman & Welch, 2015.)

### 2.2.1 Makrotason analyysi

Seuraavaksi keskityn tarkemmin edellä mainittuihin analyysin tasoihin, ensimmäisenä makrotasoon. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat institutionaaliset ja kulttuuriset tekijät, joiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään, miten ja miksi henkilöstöjohtamisen toiminnot voivat vaihdella eri yrityksissä eri maiden välillä. Makrotasoa tarkasteltaessa myös yrityksen toimialaa voi pitää vaikuttavana tekijänä. (Björkman & Welch, 2015.)

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus makrotasolla on sisältää osastorakennetta, inhimillistä, sosiaalista ja organisatorista pääomaa sekä rooleja (Björkman & Welch, 2015). Nämä ovat sellaisia funktioita, jotka esiintyvät lähes jokaisella tasolla, eli ne ovat hyvin yleisiä. Makrotason läheisimmät seuraukset liittyvät inhimilliseen pääomaan sekä työsuhteisiin. Kaukainen seuraus makrotasolla on taloudellinen suorittaminen (Björkman & Welch, 2015).

### 2.2.2 Monikansallisen yrityksen tason analyysi

Monikansallisen yrityksen tasoa tarkasteltaessa Björkman ja Welch (2015) tunnistavat kuusi eri vaikuttavaa tekijää. Ensimmäinen on monikansallisen yrityksen kotimaa ja muiden maiden, joissa yritys harjoittaa liiketoimintaa, globaalit henkilöstöhallinnon tehtävät ja toimintaperiaatteet, jotka eroavat huomattavasti toisistaan. Toinen kohta on yrityksen kansainvälinen kokemus, ja kuinka sen oletetaan vaikuttavan siihen, miten



henkilöstöä johdetaan maailmanlaajuisesti (Björkman & Welch, 2015). Kolmas kohta on yrityksen globaali strategia, ja kuinka se vaikuttaa henkilöstön johtamiseen maailmanlaajuisesti (Taylor ym., 1996). Neljäntenä vaikuttavana tekijänä voidaan pitää yrityksen rakennetta, ja sitä, miten se vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen monikansallisissa yrityksissä (Björkman & Welch, 2015).

Viidentenä, henkilökunnan hankkiminen on rinnastettavissa monikansallisten yritysten kontrollimekanismien malleissa. Tästä hyvänä esimerkkinä on päätös siitä, että palkataanko ulkomaalaiseen yksikköön ulkomailla asuva henkilö yrityksen pääkonttorilta vai jostain muusta maasta (Edström & Gaibraith, 1977). Viimeisenä vaikuttavana tekijänä on ylimmän johdon asenteet henkilöstöjohtamista kohtaan liittyen niiden sisäistämisen asteeseen. Ne todennäköisesti vaikuttavat esimerkiksi siihen, miten yrityksen henkilöstökäytäntöjä toteutetaan (Kostova, 1999; Björkman & Lervik, 2007).

Henkilöstöjohtamisen tarkoitukset yritystasolla ovat samat kuin edellä, työntekijäryhmät ovat vaan toiset. Sen läheisimmät seuraukset ovat inhimillinen, sosiaalinen ja organisatorinen pääoma, tiedon jakaminen, jaetut arvot, uskomukset ja normit, organisatorinen ilmasto, kontrolli ja koordinaatio sekä työnantajan brändi ja yrityksen laillisuus. Kaukaisempia vaikutuksia ovat osake- ja talouskäyttäytyminen, tehokkuus, innovatiivisuus ja joustavuus. (Björkman & Welch, 2015.)

### 2.2.3 Yksikötason analyysi

Yksikötasolla ilmeisin vaikuttava tekijä on isäntämaan ympäristö, niin kulttuuri-, talous- ja institutionaalinen ympäristö. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat omistusoikeus, operatiivinen tyyli, keskinäisen riippuvuuden aste, valta, tytäryhtiön ikä ja toimitusjohtajan henkilöstöjohtamisen sisäistäminen. (Björkman & Welch, 2015.)

Yksikötason henkilöstöjohtamisen tehtävät ovat täysin samat kuin yritystasolla olevat, niin ovat myös läheiset sekä kaukaiset vaikutukset, pois lukien osakekäyttäytyminen (Björkman & Welch, 2015).

#### 2.2.4 Yksilötason analyysi

Yksilötason analyysissä Björkman ja Welch (2015) käyttävät kansainvälistä kokemusta, koulutusta, henkilökohtaisia ominaisuuksia, vakinaista virkaa, kotimaata, isäntämaata, työntekijäkategoriaa ja perhetekijöitä vaikuttavina tekijöinä (Björkman & Welch, 2015).

Yksilötason henkilöstöjohtamisen tarkoitus liittyy henkilöstökäytäntöihin. Ne ovat jaettu todellisiin ja havaittuihin käytäntöihin sekä niiden ominaisuuksiin. Yksilötasolla seuraukset eroavat hieman aikaisemmin mainituista. Tällä tasolla läheisiä vaikutuksia ovat sopeutuminen, aikomus jäädä yritykseen, yksilöllinen ilmasto, samastaminen yritykseen, tiedon jakaminen ja oppiminen, inhimillinen ja sosiaalinen pääoma sekä työn määrä ja stressi. Kaukaisia vaikutuksia ovat työsuoritus, uraedistyminen ja työelämän tasapaino. (Björkman & Welch, 2015.)

### 2.3 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen konsepteja

Monikansalliset yritykset (MNEs) voivat valita monesta useasta eri lähestymistavasta heidän henkilöstöjohtamiseensa sopivan konseptin. Kang ja Shen (2014) ovat koonneet artikkeliinsa neljä tällaista mahdollista lähestymistapaa: ensimmäinen on paikallinen (localized) lähestymistapa. Tämä tarkoittaa sitä, että monikansalliset yritykset omaksuvat paikallisen henkilöstöjohtamisen tyylin. (Kang & Shen, 2014.)

Toinen tapa on kotimaapainotteinen (home-oriented), eli monikansalliset yritykset tuovat kotimaansa henkilöstöjohtamisen käytännöt ulkomaahan. Tähän lähestymistapaan kuuluu myös, että yrityksen pääkonttori tekee avainpäätökset ja ulkomailla asuvat työntekijät johtavat yrityksen tytäryhtiöitä. (Kang & Shen, 2014.)

Kolmas lähestymistapa on globalisoitu (globalized) lähestymistapa kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen. Sen perusajatus on se, että monikansalliset yritykset käyttävät universaaleja kansainvälisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Viimeinen lähestymistapa on yhdenlainen sekoitus edellä mainituista. Kang ja Shen käyttävät siitä nimeä yhdistävä (integrative) lähestymistapa. Sen perusajatus on siis se, että monikansalliset yritykset käyttävät sellaisia kansainvälisen henkilöstöjohtamisen

käytäntöjä, joissa yhdistellään sekä uuden kotimaan että isäntämaan henkilöstöjohtamisen menetelmiä. (Kang & Shen, 2014.)

Tämä luku keskittyi esittelemään kansainvälistä henkilöstöjohtamista, sille esitettyä viitekehystä sekä sen konsepteja. Henkilöstöjohtaminen sekä kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ovat aloina erittäin laajoja ja niitä voitaisiin tutkia näiden edellä mainittujen tapojen lisäksi lukuisilla eri tavoilla, mutta nämä tavat esiteltiin tässä tutkielmassa, sillä niiden pohjalta saa selkeän näkemyksen siitä, miten kansainvälistä henkilöstöjohtamista voidaan harjoittaa organisaatioissa. Nämä esitetyt tavat ovat myös hyvin yleispäteviä, sillä niiden taustalla ei ole mitään tiettyä organisaatiota tai toimialaa, mutta ne keskittyvät kuitenkin kansainväliseen kontekstiin. Tärkeimpiä teorioita, joita tämä luku esittelee, ovat siis kansainvälisen henkilöstöjohtamisen viitekehys sekä konseptit, joilla kansainvälistä henkilöstöjohtamista voidaan lähestyä yrityksestä riippuen.

### 3 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään henkilöstön moninaisuuden johtamiseen (human resources diversity management) ja mitä ongelmia ja tavoitteita sillä voi olla. Tämän jälkeen kerrotaan käytännöistä, joita voidaan käyttää henkilöstön moninaisuuden johtamisessa. Tässä yhteydessä esitellään myös monikulttuurista johtamista sekä kritiikkiä, jota moninaisuuden johtaminen on kohdannut.

Shen, Chanda, D'Netto ja Monga (2009) kokoavat artikkelissaan yhteen henkilöstön moninaisuuden johtamisen keskeisimpiä osa-alueita. Heidän mukaansa se pitää sisällään näiden moninaisuuksien tunnistamisen, mutta myös niiden arvostamisen ja valjastamisen liiketoiminnassa. Näitä moninaisuuksien piirteitä ovat muun muassa työntekijöiden taustat ja suuntautumisot. (Shen ym., 2009.)

Henkilöstön moninaisuuden johtaminen on myös varsin laaja käsite, ja sitä voidaan tutkia kahdelta eri kannalta. Ensimmäisenä, se yrittää voittaa työvoimamarkkinoilla havaittavan erottelun keskittymällä yksilöiden eroista johtuvaan eriarvoisuuteen. Nämä yksilöiden erilaisuudet voivat liittyä esimerkiksi yksilön sukupuoleen ja rotuun (Horwitz, Bowmaker-Falconer & Searll, 1996). Toisena, henkilöstön moninaisuuden johtaminen korostaa näitä yksilöiden erilaisuuksista saatavia hyötyjä ja arvostaa niitä, jotta kaikki työntekijät voisivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. (Shen ym., 2009.)

Yllä olevan määritelmän lisäksi moninaisuuden johtamista voidaan tutkia monella eri tavalla. Yleisintä kuitenkin on, että sitä tutkitaan kolmesta eri perspektiivistä. Ensimmäinen on täysin lakiin pohjautuva näkökulma, jonka tarkoituksena on suojella vähemmistöjen oikeuksia ja tasa-arvoa. Toinen pohjautuu liiketoimintaan ja niihin etuihin, joita yritys voi saavuttaa monimuotoisella henkilöstöllä. Viimeinen perspektiivi puolestaan keskittyy eettisyyteen. (Krysińska-Kościańska, 2017.)

Tämä tutkielma tutkii moninaisuuden johtamista liiketoiminnan ja monimuotoisen henkilöstön avulla saatavien etujen kannalta. Tätä tutkimusta avaa seuraavassa luvussa käyty moninaisuuden johtamisen käytännöt. Siinä esitetyt käytännöt ovat käytänteitä, joihin yritysten tulisi kiinnittää huomiota, jotta monimuotoisesta henkilöstöstä on heille hyötyä ja etuja liiketoiminnassa.

### 3.1 Moninaisuuden johtamisen käytäntöjä

Henkilöstön moninaisuuden johtamisessa tunnistetaan lukuisia eri käytäntöjä yrityksestä riippuen. Tärkeimpinä näistä pidetään kuitenkin työntekijöiden rekrytointia ja valintaa, koulutusta ja kehitystä, kehityskeskusteluja sekä palkkioita (Shen & Edwards, 2006 via Shen ym., 2009). Seuraavaksi käsittelen yhden osion kerrallaan, kerron kyseisestä käytännöstä yleisesti sekä mahdollisista tekniikoista, joilla tätä tiettyä käytäntöä voitaisiin parantaa.

#### 3.1.1 Työntekijöiden rekrytointi ja valinta

Tutkimuksien mukaan johtajat sekä työntekijät ajattelevat moninaisuuden johtamisen olevan sitä, että jokaisella henkilöllä on samanlaiset mahdollisuudet päästä johonkin tiettyyn yritykseen töihin. Monissa isoissa yrityksissä onkin onnistuttu siinä, että palkataan muun muassa naisia sekä vähemmistöjä heijastamaan monimuotoista markkinaa ja saamaan yritykselle uusia asiakkaita. Jotkut suuret yritykset, kuten IBM sekä J. C. Penney, myös vaativat, että yrityksen johto ottaa huomioon työvoiman moninaisuuden. (Shen ym., 2009.)

Henkilöstön moninaisuuden edistämiseen eteen on tehty jo paljon ja muun muassa säädetty lakeja, mutta systemaattista diskriminointia rekrytointi- ja valintaprosesseissa on vielä havaittavissa (Shen ym., 2009). Morrisonin (1992) tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa 16:sta niin sanotusta malliyrityksestä Yhdysvalloissa käytti vain yhtä tapaa lähestyä tasa-arvoa, sen sijaan, että lähestymistapoja olisi ollut monia tekemään yrityksen ilmastosta kannustavamman (Morrison, 1992 via Shen ym., 2009).

Tapa, jolla henkilöstön moninaisuutta voitaisiin parantaa työntekijöiden rekrytointi- ja valintaprosesseissa on Shenin ja muiden (2009) mukaan välttää Schneiderin (1987) nimittämää A-S-A-kiertoa (attraction-selection-attrition cycle). Ensimmäisenä se keskittyy kiinnostukseen (attraction) ja kuinka ihmiset ovat eri tavalla kiinnostuneita työurista heidän omien mielenkiinnon kohteiden ja persoonallisuuksien funktiona (Schneider, 1987).

Kiinnostuksen vastakohtana Schneiderin (1987) viitekehyksessä on poistuma (attrition). Tämän tutkimiseen Schneider on käyttänyt hyväksi henkilöstön vaihtuvuuden tutkimuksia ja niiden tuloksia siitä, että ihmiset, jotka eivät hyvin sopeudu johonkin ympäristöön ovat taipuvaisia lähtemään siitä pois. Joten vaikka henkilö olisi alun perin kiinnostunut esimerkiksi tietystä työpaikasta, hän voi myöhemmin huomata, ettei hän sovi sinne ja sitten lähteä pois. Tämän pohjalta Schneider sanoo, että henkilöt, jotka jäävät yritykseen tulevat olemaan samanlaisia. Tämän lisäksi he muodostavat yhtenäisemmän ryhmän kuin he, jotka olivat aluksi kiinnostuneita työpaikasta. (Schneider, 1987.)

Viimeinen mallin kohta on valinta (selection). Organisaation tavoitteilla on vaikutuksia siellä työskenteleviin ihmisiin sekä virallisten että epävirallisten valintaprosessien kautta. Organisaatiot tarvitsevat myös henkilöitä, joilla on erilaisia kykyjä, jotta se selviytyy. Siksi organisaatioita onkin vaikea määrittää, mutta se onnistuu siten, että henkilöt jakavat useita yhteisiä ominaisuuksia ja he poikkeavat vain tietyissä kyvykkyyksissä. Schneider (1987) olettaakin, että organisaation rekrytointi ja valintaprosesseissa organisaatio päätyy valitsemaan henkilöitä, jotka jakavat monia henkilökohtaisia ominaisuuksia, vaikka he eivät välttämättä jaa samoja kyvykkyyksiä. (Schneider, 1987.)

Tämän A-S-A-viitekehyksen keskiössä on organisatoriset tavoitteet. Nämä tavoitteet ovat sellaisia, jotka ovat niiden alullepanijan omassa päässä ja ne tulevat ilmi hänen omasta käyttäytymisestään. Näiden tavoitteiden ilmaisu määrittää samalla minkälaiset ihmiset ovat kiinnostuneita organisaatiosta, ketkä organisaatio valitsee ja ketkä jäävät organisaatioon. (Schneider, 1987.)

### 3.1.2 Koulutus ja kehitys

Yritykset, joissa ei ole toimivia henkilöstön moninaisuuden johtamisen käytäntöjä todennäköisemmin tukevat alaisiaan, joilla on samanlaiset kulttuurit ja kokemukset (Shen ym., 2009). Esimerkiksi Yhdysvalloissa vuonna 2002 johtoasemissa olevista henkilöistä 88,4 % olivat valkoihoisia, vaikka Yhdysvaltojen väkiluvusta vain 75 % oli valkoihoisia (U.S. Department of Labor, 2003). Tutkimuksien mukaan koulutusohjelmissä on havaittavissa alhaisia lukuja naisten

osallistumisesta. Tämä estää naisten urien edistymistä sekä heidän pääsyään johtoasemiin maailmanlaajuisesti, joka johtaa niin kutsuttuun lasikattoefektiin (Powell & Butterfield, 1994).

Korkealaatuinen koulutus, joka tuo tietoisuutta moninaisuudesta, on yksi henkilöstöjohtamisen toiminta, joka parantaa ryhmän monipuolisten jäsenten integraatiota. Tällainen koulutus tukee sitä yhteistä ymmärrystä moninaisuuden tärkeydestä ja samalla rakentaa sosiaalista yhtenäisyyttä, mikä taas parantaa niin yksilöiden kuin myös organisaation lopputulosta. (Shen ym., 2009.)

Toinen osa-alue, jossa diskriminointi on näkyvää, on ammatillinen kehitys sekä urasuunnittelu. Organisaatioiden sisällä kaikilla työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus henkilökohtaiseen kehitykseen sekä ylennykseen, ja vähemmistöjen pitäisi säännöllisesti olla mukana paneeleissa, jotka arvioivat, valitsevat ja ylentävät johtajia. Näin ylennystä odottavien, niin sanottujen erilaisten työntekijöiden arvioimista voidaan helpottaa, jos osa päätöksen tekijöistä ovat muita kuin perinteisiä johtajia. (Shen ym., 2009.) Toinen tapa, jolla moninaisuutta voidaan johtaa, on tutkijoiden mukaan mentorointi. Tässä strategiassa vanhempi menestynyt mentori saa parikseen itseään alemman nais- tai vähemmistötyöntekijän. Tämän tarkoituksena on mahdollistaa se, että vähemmän edustettu ryhmä rikkoo läpinäkyviä esteitä ja etenee urallaan. (Ragins, 2002 via Shen ym., 2009.)

### 3.1.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskusteluihin sekä suoritukseen liittyvät palkkakäytännöt ja -tekniikat ovat usein luontaisesti sukupuoleen liittyviä sekä naisia vastaan (Rubery, 1995). On myös havaittavissa, että työnjohtajan ja alaisen demografisella samankaltaisuudella on yhteys. Kun työnjohtajalla ja alaisella on huomattavaa samanlaisuutta iässä, rodussa tai sukupuoleessa, se korreloi henkilöstön suoritukseen esimerkiksi korkeimpina suoritusten määrinä tai roolien epäselvyyden ja konfliktien vähenemisellä (Tsui & Gutek, 1999 via Shen ym., 2009).

Jotta kehityskeskustelukäytännöt olisivat tehokkaita moninaisuuden johtamisen osalta niiden tulisi olla objektiivisia, relevantteja työhön ja yritykseen verrattaessa sekä

reiluja jokaista työntekijää kohtaan (Schuler, Dowling & De Cieri, 1993). Kun näitä kehityskeskusteluja käydään, keskustelun tulisi keskittyä vain työntekijän työhön, eikä hänen rotuunsa tai persoonallisuuteensa, eli niiden tulisi olla mahdollisimman kulttuurineutraaleja (Fulkerson & Schuler, 1992).

#### 3.1.4 Palkkio

Tasa-arvoinen palkkaus on huomattavasti pienentänyt ansioeroja naisten ja miesten välillä, mutta sukupuolten palkkaepätasa-arvo on silti maailmanlaajuinen ongelma vieläkin. Maailmanlaajuisesti naiset ansaitsevat noin 20–30 % vähemmän kuin miehet (Kossek, Lobel & Brown, 2006). Palkkojen epätasa-arvo on pääsyy työhön tyytymättömyyteen ja motivaation laskuun, ja tästä syystä se on erittäin tärkeä osa henkilöstöjohtamisen moninaisuuden ongelmaa (Shen ym., 2009).

Palkkatasa-arvolla on tärkeä rooli moninaisuuden johtamisessa sekä myös organisaation suorituksessa. Jotta korvauksien moninaisuuden johtamista voidaan tehdä, täytyy organisaation käyttää tasa-arvoista palkkausta sekä suoritukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää. Jos organisaatiolla on käytössään yksilöihin keskittyvä korvausjärjestelmä, se helpottaa yksilöiden elämäntapoja sekä edistää moninaisuutta. (Shen ym., 2009.)

### 3.2 Monikulttuurinen johtaminen

Tässä alaluvussa keskityn monikulttuuriseen johtamiseen (cross-cultural management), sillä se on käsitteenä hyvin lähellä sekä kansainvälistä henkilöstöjohtamista että moninaisuuden johtamista. Kaikkia näitä johtamissuuntia yhdistää monikansallinen konteksti sekä monista eri taustoista lähtöisin olevat ihmiset.

Monikulttuurinen johtaminen sekä moninaisuuden johtaminen ovat käsitteinä lähellä toisiaan. Monikansallisen yrityksen moninaisuus voi johtua siitä, että sen työntekijät tulevat monista eri maista ja siten heillä on esimerkiksi omat kulttuuriset perinteet, jotka tuovat moninaisuutta organisaatioon. Monikulttuurisesta johtamisesta ja sen tärkeydestä ovat kirjoittaneet esimerkiksi Jain ja Pareek (2019). Työntekijöitä, jotka tulevat erilaisista kulttuurisista taustoista, tulisi johtaa siten, että heitä pidetään



tärkeänä osana organisaatiota sen menestyksen saavuttamisen kannalta. Tämän vuoksi monikulttuurisen henkilöstön johtaminen tulisi ottaa huomioon, sillä on tiedossa, että kulttuuriset konfliktit voivat olla seurausta siitä, että organisaatio ei ole osannut kohdata niitä ongelmia, jotka alkujaan vaikuttavat näihin konflikteihin. (Jain & Pareek, 2019.)

Jain ja Parek (2019) puhuvat myös kulttuurin merkityksestä kansainvälistä liiketoimintaa harjoittaessa ja kuinka tehokas monikulttuuristen yhtymäkohtien käsittely on kriittinen lähde organisaation kilpailuedulle. Tämä vaatii sen, että organisaation johto hankkii riittävästi tietoa ulkomaalaisten työntekijöiden uskomuksista ja arvoista. Johtajat tarvitsevat tässä työssään myös empatiaa ja suvaitsevaisuutta kulttuurieroja kohtaan, mutta he tarvitsevat myös yllä mainittua asiantietoa. Näitä johdon tehtäviä, joissa vaaditaan hyviä taitoja monikulttuurisuudesta, ovat esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, ulkomaalaisten jakelijoiden seulonta ja valinta sekä mainonnan materiaalien valmistaminen. (Jain & Pareek, 2019.)

Monikulttuurinen johtaminen ja sitä harjoittavat henkilöt organisaatioissa kohtaavat myös ongelmia globaalin työvoiman johtamisessa, joka johtuu siitä, että eri maista lähtöisin olevilta työntekijöillä on erilaiset kulttuuritaustat, jotka voivat vaikuttaa organisaation liiketoimintaan ja suoritukseen. Jain ja Parek (2019) ovat listanneet näitä kulttuuriongelmia ja -esteitä, jotka voivat vaikeuttaa kulttuurista adaptaatiota. (Jain & Pareek, 2019.)

Ensimmäinen tällainen este on nurkkakuntaisuus (parochialism). Toinen mahdollinen käänös voisi olla myös ahdasmielisyys. Tässä yhteydessä sillä tarkoitetaan sitä, kuinka kansainvälisesti toimivilla yrityksillä on muun muassa enemmän vastuita liiketoiminnassaan kuin kansallisesti toimivalla yrityksellä, mutta ihmiset eivät välttämättä ymmärrä sitä. Siten työntekijät voivat olla kapeakatseisia, eivätkä he välttämättä havaitse kulttuurieroja työpaikalla ja jatkavat oman kulttuurin mukaista käyttäytymistä eikä uuden kansainvälistymisen myötä tulleen kulttuurin mukaista käyttäytymistä. (Jain & Pareek, 2019.)

Toinen kulttuurista adaptaatiota vaikeuttava piirre on individualismi. Jainin ja Pareekin (2019) mukaan työntekijät voivat usein olla enemmän individualisteja kuin kollektiivisia ja tämän vuoksi ryhmätyö saattaa kuulostaa ajatuksena vaikealta. Tällöin työntekijät eivät myöskään pyri olemaan tiimityöskentelijöitä ja heidän asenteensa ovat enemmän taipuvaisia omien etujen sekä omien tyytyväisyyksien saavuttamiseen. (Jain & Pareek, 2019.)

Kolmas kulttuurisen adaptaation este Jainin ja Pareekin mukaan on etnosentrismi (ethnocentrism). Tässä kontekstissa sillä viitataan siihen, kuinka eri maista tulevat työntekijät soveltavat omien maiden kulttuureja kansainvälisessä ympäristössä sekä työpaikassa. Tähän ajatukseen sisältyy myös se, että näiden työntekijöiden mielestä heidän kulttuurinsa ja työympäristönsä kotimaassaan ovat paremmat kuin uudessa ympäristössä. Tämä siten vaikeuttaa heidän sopeutumistaan uuteen kulttuuriin. (Jain & Pareek, 2019.)

Neljäs asia, jolla on suuri rooli kulttuurien adaptaatiossa Jainin ja Pareekin mukaan, on kulttuurien etäisyys (cultural distance). Se on tärkeä huomioida, sillä se arvioi kuinka paljon kulttuurista adaptaatiota työntekijät voivat saavuttaa muuttaessa omasta kotimaastaan uuteen maahan. Sillä on myös vaikutus työntekijöiden palautteeseen sekä vastakaikuun yrityksessä. Jos työntekijöiden on vaikeaa erottaa kotimaidensa kulttuurit uudesta kulttuurista, se kertoo korkeasta kulttuurien etäisyyden asteesta, joka voi puolestaan johtaa yllä mainittuun etnosentrismiin. (Jain & Pareek, 2019.)

Viimeinen kulttuurisen adaptaation este Jainin ja Pareekin mukaan on kulttuurisokki. Se kuvastaa sitä ahdistusta, joka syntyy silloin, kun ei enää havaitse itselle tuttuja sosiaalisen kanssakäymisen merkkejä (Oberg, 1960). Se voi olla myös epävarmuuden ja sekavuuden kokemista, kun täytyy sopeutua täysiin uuteen kulttuuriin. Tässä tilanteessa työntekijät eivät välttämättä osaa reagoida näihin heille uusiin olosuhteisiin ja voivat sen takia esimerkiksi menettää itseluottamusta. Kulttuurisokki voi olla seurausta muun muassa erilaisista johtamistyyleistä sekä asenteista työtä ja produktiivisuutta kohtaan. (Jain & Pareek, 2019.)

### 3.3 Moninaisuuden johtamisen kritiikkiä

Aiemmin tässä luvussa kerrottiin moninaisuuden johtamiseen liittyviä käytäntöjä, joita voidaan pitää enemmän positiivisina kuin negatiivisina. Moninaisuuden johtaminen on kuitenkin herättänyt keskustelua sen negatiivisista puolista ja tavoista, joilla sitä tehdään. Seuraavaksi esitellään Knightsin ja Omanovićin (2016) kolme argumenttia, jotka tukevat nykyisen moninaisuuden johtamisen oppien haastamista (Knights & Omanović, 2016).

Ensimmäisen argumentin mukaan moninaisuuden johtamisen oppi keskittyy liian suppeasti johonkin tiettyyn liiketoiminnan tapaukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että se myös samalla syrjäyttää muut perspektiivit ja niiden pohjatiedot esimerkiksi ihmisoikeuksien ja tasa-arvon arvoista. Vaikka on vaadittu, että moninaisuuden johtaminen laajenisi jonkin liiketoiminnan tapauksen yli, ne usein sivuutetaan. Kuitenkin intersektionaalisuuden (intersectionality) tutkimukset osoittavat selvästi, että jos yhdessä ulottuvuudessa on haitta, sillä on vaikutuksia henkilön elämän mahdollisuuksiin, jos hän on vähäosainen myös muissa ulottuvuuksissa, kuten iässä tai sukupuolella. (Knights & Omanović, 2016.)

Toinen argumentti keskittyy historialliseen, kulttuuriseen ja poliittiseen kontekstiin. Sen mukaan moninaisuuden johtamisella on taipumus jättää nämä huomioimatta. Moninaisuuden johtaminen hallitsevasti keskittyy monimuotoisen henkilöstön kaupalliseen potentiaaliin, joten se on taipuvainen näkemään vähäosaiset homogeenisinä ryhminä sitoutumattomina historialliseen ja sosioekonomiseen kontekstiin. (Knights & Omanović, 2016.)

Viimeisenä argumenttinaan Knights ja Omanović (2016) kyseenalaistavat sen, että moninaisuuden johtamisen laajamittainen omaksuminen saattaa johtaa siihen, että sitä harjoittavien mielenkiinto moninaisuuteen vähenee tai katoaa. Nykyiset tutkimukset ovat hieman ristiriitaisia hyvin johdetun moninaisen henkilöstön eduista yritykselle. Tutkimuksissa ei ole havaittu vahvoja todisteita siitä, että hyvin johdettu moninaisuus lisäisi yrityksen kannattavuutta eikä myöskään, että se parantaisi luovuutta ja innovaatioita. Tämä johtuu siitä, että silloin, kun moninaisuus nähdään asiana, jota voidaan johtaa, moninaisuuden muodostama erilaisuus havainnollistetaan ja

lokeroidaan, jotta sen mahdollisuus yllättää ja haastaa poistuu. (Knights & Omanović, 2016.)

Myös Park (2020) kertoo artikkelissaan moninaisuuden johtamisen kohtaamasta kritiikistä. Hänkin tuo ilmi sen epähistoriallisen näkökulman moninaisuuteen sekä myös yksilöidyn näkökulman. Näiden näkökulmien mukaan moninaisuuden johtaminen väittää saavuttavan sisällyttämistä keskittymällä yksittäisen työntekijän tuomiin ominaisuuksiin sen sijaan että moninaisuuden johtaminen keskittyisi suoraan historiallisiin ja aineellisiin olosuhteisiin, jotka ovat epätasa-arvoisuuden pohjana työpaikoilla. (Park, 2020.)

Park (2020) tuo ilmi myös moninaisuuden johtamisen ongelman siitä näkökulmasta, että se sinisilmäisesti ehdottaa, että diskriminoinnin ongelmaa voitaisiin ratkaista kohtelemalla rotuja ja sukupuoliä vain synnynnäisinä asioina, joihin ei voida vaikuttaa ja keskittymällä täysin yksilön pätevyyyteen ja luonteeseen. Tämä siis sivuuttaa täysin epätasa-arvoisuuden historialliset olosuhteet, jotka estävät oikeudenmukaisen kyvykkyyksien arvioimisen. Tähän Park (2020) lisää vielä, että kun epätasa-arvoisuuden sosiaalisista suhteista poistetaan historialliset ja materiaaliset näkökulmat samalla kuitenkin tukien moninaisuutta, moninaisuuden johtaminen esittää moninaisuuden välttämättömien mutta myös harmittomien identiteettikategorioiden suhteen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että se ylistää naisia, mutta ei feminismiä. (Park, 2020.)

Työpaikoilla myös useasti kannustetaan ihmisiä olemaan täysin omia itsejään ja hyväksymään ja ilmaisemaan heidän omia kulttuurisia tunteitaan. Tämän tarkoitus on, että he löytäisivät oman paikkansa multikulttuurisesta työpaikastaan. Tämä kuitenkin siirtää vastuun moninaisuutta edistävästä työpaikasta yritykseltä työntekijöille. Työntekijöiden siis odotetaan pitävän heidän kulttuurista minuuttansa yllä uskoen, että se on heidän omaksi parhaakseen, vaikka tällaisen minuuksien johtamisen on selvästi tarkoitus vain parantaa yrityksen tulostaa. (Park, 2020.)

Tämä luku keskittyi selittämään moninaisuuden johtamista sekä sen esiintymistä monikansallisissa organisaatioissa. Yleisesti ottaen sen tarkoitus on olla hyödyksi organisaatioissa sekä parantaa niin organisaation kuin työntekijöidenkin asemaa. Tätä

väitettä tukee myös monikulttuurinen johtaminen, jota esiteltiin moninaisuuden johtamisen lisäksi. Luvussa esitettiin myös kahdelta taholta esille nousutta kritiikkiä moninaisuuden johtamista vastaan. Näille lähteille yhteistä oli niiden huoli monimuotoisen henkilöstön hyväksi käyttämisestä organisaation etujen hyväksi. Monikulttuurisesta johtamisesta puhuttaessa kiinnitettiin huomiota niihin asioihin, jotka voivat vaikeuttaa yritysten työntekijöiden adaptaatiota itse yritykseen ja muista kulttuureista tullessiin työntekijöihin.

#### 4 MONINAISUUDEN JOHTAMINEN JA KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN YHDESSÄ

Moninaisuuden johtamisella ja henkilöstöjohtamisella on selkeä yhteys toisiinsa organisaatioissa, sillä moninaisuuden johtamista voidaan pitää henkilöstöjohtamisen korkeimpana tasona (Wziątek-Staško, 2012 via Krysińska-Kościańska, 2017). Tällä ajatusmallilla moninaisuuden johtaminen on siis osa henkilöstöjohtamista. Moninaisuuden johtamiseen kuuluu myös kaikki ne aktiviteetit, jotka tähtäävät moninaisuuden optimaaliseen käyttöön yrityksessä. (Krysińska-Kościańska, 2017.)

Osa tutkijoista on sitä mieltä, että moninaisuuden johtaminen on laajempi ja universaalimpi johtamissuuntaus kuin muut ja että se käsittää alleen muutakin kuin henkilöstöjohtamista. Tässä tutkielmassa on myös aiemmin noussut se fakta esille, että moninaisuuden johtamisen tarkoitus on muuttaa monimuotoisuus sekä ihmisten erilaisuudet positiiviseksi asiaksi ja jopa eduksi yritykselle. Tästä puhuu myös Krysińska-Kościańska (2017) artikkelissaan, joka käsittelee moninaisuuden johtamista henkilöstöjohtamisen kontekstissa (Krysińska-Kościańska, 2017).

Krysińska-Kościańska (2017) listaa artikkelissaan myös kulttuurisen monimuotoisuuden johtamisen negatiivisia seurauksia. Näitä ovat muun muassa monimuotoisuuden lisääntymiseen liittyvä epävarmuuden nousu ja vaikeudet sekä virheet kommunikaatiossa. Myös yksilöille tyypillisistä piirteistä, kuten matalasta kognitiivisesta motivaatiosta sekä matalasta älykkyydestä ja kulttuurisesta joustavuudesta, voi seurata esteitä monimuotoisen ryhmän johtamiselle. (Krysińska-Kościańska, 2017.)

Yrityksen työntekijöiden monimuotoisuuden analysointi tulisi olla aloituspiste monimuotoisuuden johtamisen suunnitelmalle. Muun muassa kokemusten, pätevyyksien ja kansallisuuksien suhteen tämän analyysin avulla yritys tietää, keitä heidän pitäisi seuraavaksi palkata ja kehittää. Tämä analyysi saattaa myös vähentää riskejä, jotka liittyvät esimerkiksi suureen määrään eläkkeelle siirtyviin työntekijöihin ja tarpeellisuuteen etsiä uusia työntekijöitä. (Krysińska-Kościańska, 2017.)

Myös Shenin, Chandan, D'Netton ja Mongan (2009) mukaan moninaisuuden johtamiselle ja henkilöstöjohtamisella on huomattavia päällekkäisyyksiä. Ensimmäiseksi kummatkin käsittelevät henkilöstön panosta organisaation strategiaan. Toiseksi sekä henkilöstöjohtaminen että moninaisuuden johtaminen keskittyvät yksilöllisiin eroavaisuuksiin ja jokaisen yksilön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Heidän mukaansa henkilöstöstrategiat keskittyvät lisäämään organisatorista oppimista, joustavuutta, tiedon perustamista sekä työympäristön kehittämistä, joka edistää moninaisuuden johtamista. Sillä on siis paikkansa henkilöstöjohtamisessa myös Shenin ym. (2009) mukaan ja sen pitäisi olla henkilöstökäytäntöjen ja -toimintatapojen ytimessä. (Shen ym., 2009.)

Kuitenkaan ei ole empiirisesti voitu todistaa, että henkilöstöjohtamisen moninaisuuden käytännöillä olisi yhteyttä moninaisuuden lisääntymiseen tai parempaan organisatoriseen tulokseen. Tänä päivänä ei myöskään ole tutkittu sitä, miten moninaisuutta johdetaan henkilöstöjohtamisen alalla ja mitkä henkilöstöjohtamisen menetelmät olisivat tehokkaimmat moninaisuuden johtamista ajatellen. Tätä tutkimusaukkoa Shen ym. (2009) perustelevat sillä, että organisaatioilla ei ole käytössään tehokkaita henkilöstön moninaisuuden johtamisen käytäntöjä. (Shen ym., 2009.)

Henkilöstön moninaisuuden johtaminen on herättänyt huomioita, sillä yritykset kohtaavat paljon painetta tullakseen kansainvälisesti kilpailukykyisiä. Myös työvoiman rakenteen muuttuminen sekä tietoisuus henkilöstöjohtamisen tärkeydestä ovat herättäneet kiinnostusta. Tämän vuoksi tarve tehokkaalle moninaisuuden johtamiselle on koko ajan lisääntymässä, ja tässä henkilöstöjohtamisella on myös suuri rooli. Kun moninaisuutta johdetaan tehokkaasti hyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta, niillä on positiivisia tuloksia yritykselle. Sitä vastoin tehoton moninaisuuden johtaminen voi johtaa motivaation laskuun, konflikteihin ja suurempaan työntekijöiden vaihtuvuuteen. Nämä ovat piirteitä, jotka vaikuttavat myös negatiivisesti organisaation tulokseen. (Shen ym., 2009.)

## 5 YHTEENVETO

Tutkielman tavoitteena oli tutkia kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen välistä yhteyttä. Tähän oli apuna päätutkimuskysymys: minkälainen yhteys kansainvälisellä henkilöstöjohtamisella ja moninaisuuden johtamisella on monikansallisessa kontekstissa? Tähän kysymykseen vastaaminen alkoi ensin kansainvälisen henkilöstöjohtamiseen perehtymällä. Perehtyminen tähän alkoi esittelemällä sille määritelmiä, jotka kuvaavat sitä ja tukevat myös toisiaan. Tässä yhteydessä esiteltiin myös yksi sille määritelty viitekehys, joka tutki sitä neljällä eri tasolla aina yksilöstä makrotasoon asti. Samassa luvussa esiteltiin myös neljä mahdollista tapaa lähestyä kansainvälistä henkilöstöjohtamista kansainvälisessä yrityksessä.

Tutkielman kolmas luku keskittyi toiseen tutkielman pääaiheeseen, moninaisuuden johtamiseen. Senkin esitleminen alkoi määrittelemällä moninaisuuden johtaminen kahdella eri tavalla. Tämän jälkeen esiteltiin myös sille olennaisia käytäntöjä ja kuinka näitä käytäntöjä voitaisiin käyttää paremmin. Moninaisuuden johtamisen yhteydessä puhuttiin myös monikulttuurisesta johtamisesta, sillä koen, että nämä kaksi käsitettä ovat hyvin lähellä toisiaan. Luvun lopuksi käsiteltiin myös hieman kritiikkiä, jota moninaisuuden johtaminen on saanut kahden eri artikkelin näkökulmasta, jotka osittain myös tukivat toisiaan.

Neljännessä luvussa luotiin yhteyttä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen välille. Siinä esiteltiin kahden eri lähteen näkemyksiä henkilöstöjohtamisen sekä moninaisuuden johtamisen yhteydestä. Niitä esiteltäessä voitiin myös huomata, että ne tukevat toisiaan ja ne ovat osittain samaa mieltä kritiikeissään.

### 5.1 Johtopäätökset

Lukemieni tutkimusten ja artikkelien pohjalta voi sanoa, että henkilöstöjohtamisella ja moninaisuuden johtamisella on havaittava yhteys. Näiden kahden johtamissuunnan välistä yhteyttä ei ole tähän päivään mennessä kovinkaan paljon tutkittu. Vielä vähemmän löytyi tutkimustietoa kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja



moninaisuuden johtamisen välillä, mutta koen, että henkilöstöjohtaminen ja kansainvälinen henkilöstöjohtaminen ovat perusajatukseltaan niin samanlaiset, että henkilöstöjohtamisesta löytyneitä tietoja pystyy hyvin soveltamaan myös tässä tutkielmassa. Moninaisuuden johtaminen mielestäni sopisi paremmin juuri kansainvälisen henkilöstöjohtamisen kanssa yhdessä tutkittavaksi, sillä monimuotoisuutta ilmenee todennäköisesti enemmän kansainvälisessä kontekstissa kuin vain esimerkiksi yhden maan tai kansallisesti toimivan yrityksen sisällä.

Asia, joka tuli monessa moninaisuuteen liittyvässä tutkimuksessa esille, oli sen ymmärtämisen ja valjastamisen tärkeys. Vaikka silläkin on haasteensa ja sen johtamista ja käyttämistä voidaan ehkä ajatella turhana tai aikaa vievänä, tutkielmani ja siihen käyttämät lähteeni todistavat tämän väitteen vääräksi. Ehkä vika on enemmän siinä tavassa, miten sitä tehdään kuin siinä, että sitä pitäisi tehdä. Kritiikki, jota esiteltiin tässä tutkielmassa moninaisuuden johtamisesta, on myös aiheellista. Siitä sai kuvan, että moninaisuuden johtaminen voi helposti mennä yrityksissä väärin. Tähän kuitenkin vaikuttaa hyvinkin paljon yrityksen johdon asenne ja suhtautuminen moninaisuuteen. Työntekijöitä tulisi kohdella yrityksissä ihmisinä, eikä niinkään vain yritysten tuottavuuden parantamisen apuna olevina kilpailuetuina.

## **5.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämän tutkielman aiheesta voisi odottaa tulevaisuudessa tulevan paljon lisää tutkimusta, sillä kansainvälisyys on ollut paljon esillä esimerkiksi mediassa. Tässä tutkielmassa ei tehty varsinaista tutkimusta aiheesta, vaan kerättiin yhteen tutkimustuloksia erilaisista lähteistä. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin keskittyä enemmän tutkimaan henkilöstöjohtamista ja moninaisuuden johtamista yhdessä. Tätä voisi aloittaa jo sillä, että tutkisi kansainvälisissä organisaatioissa työskentelevien henkilöstöjohtamisen kokemuksia, näkemyksiä ja tietoja moninaisuuden johtamisesta. Tällä tavalla saisi selkeämpää kuvaa siitä, kuinka paljon moninaisuuden johtamiseen lopulta kiinnitetään organisaatioissa huomiota.

Tutkielmaa tehdessä tuli ilmi myös selvä tutkimusaukko tutkielman käsittelemästä aiheesta. Moninaisuuden johtamisen ja henkilöstöjohtamisen yhteyttä ei ole aivan hirveästi tutkittu, joten tulevaisuudessa sille olisi varmasti kysyntää. Tätä olisikin

esimerkiksi pro gradu -tutkielmassa mielenkiintoista lähteä empiirisesti tutkimaan ja ottamaan selvää erityisesti jonkin Suomesta lähtöisin olevan kansainvälistä liiketoimintaa harjoittavan yrityksen moninaisuuden johtamisen käytännöistä.

### **5.3 Tutkielman vahvuudet ja heikkoudet**

Tämän tutkielman vahvuutena voidaan pitää sen tarjoavaa yleiskatsausta kansainväliseen henkilöstöjohtamiseen sekä moninaisuuden johtamiseen. Se esittelee keskeisiä viitekehyksiä ja käytäntöjä henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen alalla. Tämä myös mahdollistaa sen, että tutkielma käsittelee aiheita monipuolisesti ja samalla myös kriittisesti. Vahvuutena voidaan pitää myös tutkielmassa käytettyjä lähteitä, sillä keskeisimmät niistä ovat 2010-luvulta ja ne ovat vertaisarvioituja. Tällöin tutkielmassa esitellyt teoriat ovat luotettavia lähteitä ja niiden pohjalta voidaan vetää päteviä johtopäätöksiä.

Vaikka tutkielma esittelee yleisesti moninaisuuden johtamista ja henkilöstöjohtamista, samalla sen heikkoutena voidaan pitää sen suppeutta. Tutkielma on narratiivinen kirjallisuuskatsaus, joten sen tarkoituksaan ei ole lähteä tekemään uutta tutkimusta aiheesta, vaan vain tarkastella ja esitellä tähän mennessä tehtyä tutkimusta. Haastetta tutkielmaan tekoon toi myös aineistojen määrä. Kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta on kirjoitettu erittäin paljon vuosien mittaan, moninaisuuden johtamisesta myös, mutta hieman vähemmän. Niiden yhteyttä taas ei ole läheskään yhtä paljon käsitelty ainakaan akateemisissa aineistoissa. Tämä toi hieman haastavuutta siitä kirjoittaessa, mutta yhteyden löytämiseen vaikuttaa myös muiden lähteiden tarkasteleminen.

## LÄHTEET

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15. painos). Haettu osoitteesta [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=%22Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice%22&ots=wLVpixmaprsV&sig=NAyprSWiyUYXoIRmgNOGIFRR9Po&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22Armstrong's%20handbook%20of%20human%20resource%20management%20practice%22&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=g7zEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=%22Armstrong%27s+handbook+of+human+resource+management+practice%22&ots=wLVpixmaprsV&sig=NAyprSWiyUYXoIRmgNOGIFRR9Po&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Armstrong's%20handbook%20of%20human%20resource%20management%20practice%22&f=false)
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing Narrative Literature Reviews. *Review of General Psychology, 1*(3), 311-320.
- Björkman, I., & Lervik, J. E. (2007). Transferring HR practices within multinational corporations. *Human Resource Management Journal, 17*(4), 320-335. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00048.x
- Björkman, I., & Welch, D. (2015). Framing the field of international human resource management research. *International Journal of Human Resource Management, 26*(2), 136-150. doi:10.1080/09585192.2014.922361
- Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business, 42*(2), 198-213.
- Edström, A., & Gaibraith, J. R. (1977). Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations. *Administrative Science Quarterly, 22*(2), 248-263. doi:10.2307/2391959
- Fan, D., Zhu, C. J., Huang, X., & Kumar, V. (2021). Mapping the terrain of international human resource management research over the past fifty years: A bibliographic analysis. *Journal of World Business, 56*(2), 101185. doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/j.jwb.2020.101185
- Fiedler, F. E., Mitchell, T., & Triandis, H. C. (1971). The culture assimilator: An approach to cross-cultural training. *Journal of Applied Psychology, 55*(2), 95-102. doi:10.1037/h0030704
- Fulkerson, J. R., & Schuler, R. S. (1992). *Managing worldwide diversity at Pepsi-Cola International*. Teoksessa S. E. Jackson (toim.), *The professional practice series. Diversity in the workplace: Human resources initiatives* (s. 248-276). Guilford Press.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics, 9*(1), 42-63. doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1016/0090-2616(80)90013-3

- Horwitz, F. M. H., Bowmaker-Falconer, A., & Searll, P. (1996). Human resource development and managing diversity in South Africa. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 134-151. dx.doi.org/10.1108/01437729610127604
- Jain, T., & Pareek, C. (2019). Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges. *Global Management Review*, 13(2), 23-32. dx.doi.org/10.34155/GMR.19.1302.03
- Kang, H., & Shen, J. (2014). International human resource management policies and practices of South Korean MNEs: a review of the literature. *Asia Pacific Business Review*, 20(1), 42-58. dx.doi.org/10.1080/13602381.2012.711670
- Knights, D., & Omanović, V. (2016). (Mis)managing diversity: exploring the dangers of diversity management orthodoxy. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 5-16. dx.doi.org/10.1108/EDI-03-2014-0020
- Kossek, E. E., Lobel, S. A., & Brown, J. (2006). *Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity*. Teoksessa A. M. Konrad, P. Prasad & J. K. Pringle (toim.), *Handbook of Workplace Diversity* (s. 53-74). Sage Publications.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324. doi:10.5465/AMR.1999.1893938
- Krysińska-Kościańska, K. (2017). Diversity Management in the Context of Human Resources Management. *Management Sciences / Nauki O Zarządzaniu*, 32(4), 11-22. doi:10.15611/noz.2017.4.02
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, 34(6), 586-599.
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. Jossey-Bass Management Series.
- Oberg, K. (1960). Cultural shock: Adjustment to new cultural environments. *Practical Anthropology*, (4), 177-182.
- Park, J. S. (2020). Translating Culture in the Global Workplace: Language, Communication, and Diversity Management. *Applied Linguistics*, 41(1), 109-128. doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1093/applin/amz019
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86. doi:10.2307/256770
- Ragins, B. R. (2002). Understanding diversified mentoring relationships: definitions, challenges and strategies. Teoksessa D. Clutterbuck, & B. R. Ragins (toim.), *Mentoring and diversity: An international perspective* (s. 23-53). Butterworth-Heinemann.

- Rubery, J. (1995). Performance-related pay and the prospects for gender pay equity. *Journal of Management Studies*, 32(5), 637-654. doi.org/10.1111/j.1467-6486.1995.tb00792.x
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Schuler, R. S., Dowling, P. J., & Cieri, H. D. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 717-764. doi:10.1080/09585199300000056
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235. doi:10.1080/09585190802670516
- Shen, J., & Edwards, V. (2006). *International human resource management in Chinese multinationals*. Routledge.
- Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21(4), 959-985. doi:10.5465/AMR.1996.9704071860
- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lexington Books.
- Tung, R. L. (1984). Strategic management of human resources in the multinational enterprise. *Human Resource Management*, 23(2), 129-143. doi.org/10.1002/hrm.3930230204
- U.S. Department of Labor. (2003). *Highlights of Women's Earnings in 2002*. Haettu osoitteesta [https://www.bls.gov/opub/reports/womens-earnings/archive/womensearnings\\_2002.pdf](https://www.bls.gov/opub/reports/womens-earnings/archive/womensearnings_2002.pdf)
- Wziątek-Staśko, A. (2012). *Diversity management: Narzędzie skutecznego motywowania pracowników*. Difin.
- Zheng, C. (2016). *International human resource management: trends, practices and future directions*. Nova Publishers.