

Mauno Rantanen

**Henkilöstöpolitiikan haasteet  
monikulttuurisessa organisaatiossa**

*United Nations Assistance Mission in Afghanistan 2015*

Valtio-oppi  
Jyväskylän yliopisto  
2016

HENKILÖSTÖPOLITIIKAN HAASTEET MONIKULTTUURISESSA  
ORGANISAATIOSSA - UNITED NATIONS ASSISTANCE MISSION IN  
AFGANISTAN 2015

Rantanen Mauno  
Jyväskylän yliopisto  
Valtio-oppi  
Marraskuu 2016  
Ohjaaja: Minna Rasku  
Sivumäärä: 34  
Liitteitä:

Asiasanat: Henkilöstöpolitiikka, Monikulttuurisuus, Organisaatio

---

Tämän opinnäytetyön aiheena olivat monikulttuuristen organisaatioiden henkilöstöpoliittiset haasteet ja miten henkilöstöpoliittiset suuntaukset vaikuttavat työntekijöiden työpaikkahyvintointiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia eri vaihtoehtoja henkilöstöpoliittisille linjauksille ja millaisia painotuksia näissä linjauksissa tulisi huomioida monikulttuurisissa työympäristöissä, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita ja jotta niistä saataisiin paras mahdollinen hyöty.

Työn teoriapohjana käytettiin pääasiallisesti henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen perusteita tutkivaa kirjallisuutta, mutta työssä tukeuduttiin myös suorittamani työpaikkakyselyn tuloksiin, jonka avulla tarkoitukseni oli tutkia United Nations Assistant Mission in Afghanistan (UNAMA) -nimisen organisaation esimiestehtävissä toimivien esimiesten hallinnollisia haasteita ja miten nämä haasteet mahdollisesti erosivat heidän kokemuksiinsa perustuen niistä kansallisista organisaatiosta, joiden palveluksessa he olivat olleet.

Opinnäytetyö perustui case-tutkimustyyppiseen aineistoon, jonka perustoina olivat teoriakirjallisuudesta löytämäni hallinnollisia ja työpaikkakäyttäytymistä tutkiva tiede, sekä työpaikkahaastattelusta saamani tutkimusmateriaali, jotka tukivat työssä toinen toistaan.

Työstä saamani tulosten perusteella, monikulttuuristen organisaatioiden henkilöstöpoliittisia ratkaisuja tehdessä on tärkeää, että päätökset perustuvat laajaan kulttuuritietoisuuteen, jonka pohjana on organisaation koko henkilöstörakenne. Tämän työn tarkoituksena on luoda esimiehille ja organisaation henkilöstöpoliittisia päätöksiä tekeville tahoille kuva kulttuurirakenteiden vaikutuksista työhyvintointiin ja henkilökunnan parempaan jaksamiseen työpaikoilla.

THE CHALLENGES OF THE HUMANRESOURCEPOLITICS IN THE  
MULTICULTURAL ORGANIZATION - UNITED NATIONS ASSISTANCE  
MISSION IN AFGHANISTAN 2015

Rantanen, Mauno  
University of Jyväskylä  
Bachelor degree of Political Science  
November 2016  
Supervisor: Minna Rasku  
Number of pages: 34  
Appendices:

Keywords: Human resource policy, Multicultural, Organisation

---

The main objective of this thesis was to isolate the challenges related on the human resource (HR) and staffing policies in the multicultural organization and what sort of positive output it will have on the organization employees if any. The purpose of the study was to examine various HR policy options available, and based on that senior management of the organization would have better view on what sort of HR policies and staff development plans should be emphasized in the organization. The purpose of the policy planning is to support the organization structure and to maximize the staffing performance at the workplace throughout the various professional trainings and career development plans.

This thesis is based on the various HR management and the organizational behavior theories, were the primary criteria of the investigative work is based on the literature and the results of the enquiry conducted among the managers at the workplace. The organization under intended study is called United Nations Assistant Mission in Afghanistan (UNAMA). The main purpose of the workplace study was to collect and compare the information established by the managers. Secondly based on the material, I intended to isolate their experiences on both national and multicultural working places and what in their opinion were the main differences between these two working environments.

The thesis was based on the case-type of investigation material and the literature of the administrative science. This was further supported with the research materials collected by the conducted workplace interviews.

In the light of the results of research, it can be emphasized that during of the process of planning of HR policies for the multicultural organizations. The planning process should be based on the actual cultural staffing structures and their needs. The purpose of this work is to increase the awareness of the senior management on how the workforce is being influenced by the correct HR policy and staff development planning and what sort of distributes this will have on staff members wellbeing at the workplace.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS.....	7
2.1	Opinnäytetyön tuloshakuisuus .....	7
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	7
2.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä .....	8
3	HENKILÖSTÖPOLITIikka MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA .....	9
3.1	Henkilöstöpolitiikasta työhyvinvointiin.....	9
3.2	Organisaatiokäyttäytyminen .....	13
3.3	Ympäristö yksilön käyttäytymisen sekä persoonallisuuden muokkaajana..	16
3.4	Kulttuurin vaikutukset yksilön asenteiden, käyttäytymisen sekä arvomaailman perustana .....	18
3.5	Yksilön persoonallisuus ja sen muodostuminen .....	19
4	TYÖPAIKKAKYSELYN PERUSTEET .....	21
4.1	Tutkimuskysymysten lokerointi.....	23
4.1.1	Monikulttuurisen organisaation hallinnolliset haasteet UNAMA:ssa	23
4.1.2	Yksilön ura- ja kehitysmahdollisuudet UNAMA:ssa.....	23
4.1.3	Monikulttuurisen organisaation hallinnoinnin merkittävimmät erot kansallisiin organisaatioihin verrattuna .....	24
4.2	Työpaikkakyselyn tuloksia .....	24
4.2.1	Esimiesten ura- ja koulutuskehitystä käsittelevien kysymysten tuloksia.....	28
4.2.2	Suosittelvat esimiestaidot monikulttuurisissa organisaatioissa .....	29
5	OMAA TULKINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSIA .....	29
	LÄHTEET.....	34

## 1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on kartoittaa monikulttuurisen organisaation henkilöstöhallinnon haasteita. Samalla pyrkimykseni on tutkia henkilöstöpolitiikan merkitystä monikulttuurisessa organisaatiossa ja miten henkilöstöpoliittiset valinnat vaikuttavat henkilöstöhallintaan yleensä. Työn teoreettinen osuus pohjautuu henkilöstöhallinnon sekä organisaatiokäyttämisen teoriakirjallisuuteen.

Työn empiirisessä osiossa käsittelen tekemäni työpaikkakyselyn tuloksia. Työpaikkakysely tehtiin vuonna 2014 Afganistanin pääkaupungissa Kabulissa ja se toteutettiin sähköpostitse ennalta valikoiduille esimiehille. Työpaikkakysely lähetettiin 12 United Nations Assistance Mission in Afghanistan (UNAMA) – organisaatiossa toimivalle esimiehille, josta kahdeksan esimestä palautti kyselyn.

Kysely itsessään sisälsi kuusi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa mahdollisimman laajasti organisaation hallintoihin, johtamiseen sekä esimiesten toimintaan liittyviä haasteita. Huomattavasti tarkempaan tulokseen olisi päästy perinteisellä (Kyllä – Ei) vastaustyyppisellä kyselyllä, mutta tämä olisi vaatinut huomattavasti yksityiskohtaisempaa kysymysten asettelua, joka olisi kasvattanut kyselyn pituutta. Kyselyn pituuden merkittävä kasvu olisi mahdollisesti johtanut nykyistä huonompaan palautusprosenttiin ja tätä kautta huonompaan tutkimustarkkuuteen ja tästä syystä sitä ei käytetty.

Monikulttuurinen organisaatio on oman kokemukseni mukaan haasteellinen työympäristö. Haasteelliseksi sen tekee se, että monikulttuurisissa organisaatioissa työntekijät tulevat useasti monilta eri kulttuuri- ja kielialueilta. Tämä tekee yhdessä tekemisen haasteelliseksi. Mahdottomaksi yhteistyö organisaatiossa muodostuu, jos kukaan ei ole valmis ymmärtämään tai joustamaan niin tarvittaessa. Mutta miten toimia organisaatiossa, jonka työntekijöiden arvot, aatteet tai käytöstavat ovat toisistaan niin erilaiset?

Lähtökohtaisesti organisaatiot ovat olemassa siksi, että niillä on jokin tietty tavoite mihin ne toiminnallaan pyrkivät. Henkilökuntaa organisaatioiden palvelukseen palkataan puolestaan siksi, että heidän avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet.

Tämän tehtävän tarkoituksena on tutkia organisaation toimintaa henkilöstöpolitiikan perspektiivistä eli siitä näkökulmasta, mitkä käytännön toimenpiteet esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, urakehityksen tai yksilöllisen hyvinvoinnin kautta auttavat organisaatiota toimimaan mahdollisimman tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työn lopussa tarkoitukseni on tuoda esiin työpaikkakyselyn kautta tekemiäni havainnot UNAMA-nimisestä organisaatiosta. Työssä esitetään mahdollisia henkilöstöpoliittisia linjauksen muutoksia, joiden tarkoituksena on työyhteisön yleisen ilmapiirin parantaminen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääminen. Tutkimukset osoittavat aukottomasti, että työyhteisö joka voi hyvin, on myös tehokkaampi. Toisin sanoen henkilöstöpoliittiset ratkaisut, jotka parantavat työyhteisön hyvinvointia ovat organisaatiossa kaikkien etu.

## 2 TUTKIMUSONGELMAN KUVAUS

### 2.1 Opinnäytetyön tuloshakuisuus

Tässä työssä tarkoitukseni on vastata seuraaviin haasteisiin: Mitkä ovat henkilöstöpolitiikan vaikutukset monikulttuurisessa organisaatiossa nimeltään United Nations Assistance Mission in Afganistan (UNAMA). Miten henkilöstöhallinnosta vastaava henkilö pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan organisaation henkilökunnan työmotivaatioon ja työilmapiirin kehittämiseen? Tehtävässä on tarkoitus tutkia monikulttuurisessa työyhteisössä sekä siinä esiintyviä haasteita ja löytää näille haasteille työelämään sopivia käytännön ratkaisuja.

### 2.2 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys on kirjoitettu henkilöstöjohtamisen sekä organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta, jossa keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöstrategia, henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstösuunnittelu. Kyseisten käsitteiden avulla tarkoitukseni on tuoda esiin monikulttuurisen organisaation henkilöstöhallintoon liittyviä haasteita.

Monikulttuurisessa organisaatioista keräämäni kokemuksen perusteella, kyseiset organisaatiot kärsivät työntekijöiden välisestä yhteenkuuluvuuden puutteesta (lack of unity). Yhtenäisyyden sijaan työpaikolle muodostuu helposti toisistaan erillisiä kupunkuntia, joiden ensisijaisena intresseinä ovat oman ryhmän jäsenten edut ja hyvinvointi.

Osaksi tästä syystä monikulttuuriset organisaatiot ovat otollisia ympäristöjä esimerkiksi eriasteisille ryhmien välisille vastakkainasetteluille. Myös erilaiset virheelliset käsitykset tai ennakkoluulot kulttuureiden välillä tai eri kulttuurien edustajista heikentävät osapuolten välistä yhteistyökykyä. Asian tiimoilta tehdyt tutkimukset tukevat tätä näkökantaa. Monikulttuuristen organisaatioiden merkittävimmät haasteet yhdessä tekemiseen näyttäisivät liittyvän tutkimuksista saatujen tulosten mukaan työntekijöi-

den välisiin kielteisiin, asenteellisiin sekä kulttuureiden välisiin vastakkainasetteluihin, josta syystä ”rasisti-korttiin” vetoaminen monikulttuurisessa työympäristössä on melko yleistä.

### 2.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä

Tässä työssä hyödynnän aiheeseen liittyvää teoriakirjallisuutta sekä suorittamastani työpaikkakyselystä saatuja tutkimustuloksia. Kyselyssä vastaajilta tiedustellaan asioita kuten, mitkä asiat esimiehet kokevat monikulttuurisissa organisaatioissa erityisen haastaviksi ja miten he näistä haasteista arki työelämässä selviävät. Työpaikkakyselyiden ehdottomana etuna tutkimuksissa on se, että sen avulla työpaikoilta voidaan kerätä seikkaperäistä tietoa esimerkiksi työpaikan olosuhteista sekä työpaikalla esiintyvistä työntekijöiden hallinnointiin liittyvistä haasteista. Työpaikkakyselyn heikkous liittyy, niiden laaduntarkkailun haasteellisuuteen sekä vastausten todenperäisyyden varmistamisen puutteeseen. Muina heikkouksina mainittakoon kyselyyn osallistuneiden mahdolliset tiedolliset tai taidolliset puutteet haastateltavasta aiheesta sekä aiheeseen liittyvät väärinymmärryksen mahdollisuudet vastaajan sekä tulosten analysoijan välillä. (Hirvesjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 195.)

Opinnäytetyössä hyödynnetty työpaikkakysely toteutettiin vuonna 2014 ja siitä saatuja tutkimustuloksia olen käyttänyt jo aikaisemmin tekemässäni ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä. Varsinainen työpaikkakysely toteutettiin sähköpostitse ja sen avulla kartoitettiin eri yksiköiden esimiesasemassa toimivien henkilöiden omakohtaisia kokemuksia monikulttuurisen organisaation henkilöstöhallinnointiin liittyvistä haasteista. Kyselyn avulla tutkin myös esimiestehtävissä toimivien henkilökohtaisia tuntemuksia monikulttuurisista organisaatioista yleensä. Kyselyn tyypiksi valitsin avoimeen kyselyyn, jossa kyselyyn osallistujat antoivat vapaamuotoista palautetta. Tämän kaltainen kysely ja tulosten analysointi vaatii huomattavasti enemmän työtä, kuin perinteiset kyllä ja ei tyypiset vastaukset, mutta ne ovat myös tietomäärällisesti monipuolisempia.



Toteutettu työpaikkakysely kuuluu case-tutkimuksen sarjaan. Tieteelliset case-tutkimukset ovat osa laadullisia tutkimusta, jossa tutkimuksen lopullinen tulos syntyy useammista eri lähteistä kerättyjen tietojen analyysistä. Eri lähteistä koottujen löydösten avulla tutkija pyrkii luomaan kuvan rajatussa ympäristössä toteutuneista tapahtumista, joita tutkija selittämisen, tulkinnan sekä soveltamisen kautta analysoi. Pisimmälle viedyssä laadullisen tutkimuksen muodossa, tutkimus lähtee liikkeelle käytännön tason ilmiöstä tai havainnosta, joka lopulta johtaa asian yleistämiseen. (Anttila, Tenkama & Kataikko 2006, 275 – 276.)

Työn empiirinen osa käsittelee työympäristöäni UNAMA-nimistä organisaatiota sekä sen henkilöstöhallintoihin liittyviä haasteita esimiestehtävissä toimivien näkökulmasta katsottuna. Käyttämäni esimerkit ovat otoksia jokapäiväisestä työelämästä ja niistä tilanteista, joihin esimiestehtävissä toimivat henkilöt ovat työolosuhteissa työpaikalla törmänneet.

### 3 HENKILÖSTÖPOLITIIKKA MONIKULTTUURISISSA ORGANISAATIOISSA

#### 3.1 Henkilöstöpolitiikasta työhyvinvointiin

Eteväällä henkilöstövoimavarojen hyödyntämisellä sekä organisaation korkealla suori-tuskyvyllä on ollut selkeä yhteys aihetta käsittelevissä teoksissa, vaikka laskennalli-  
sesti sille ei ole saatu kuin niukasti todisteaineistoa. Työntekijöiden korkea työmoti-  
vaatio ja sitoutuminen organisaation toimintaan, eivät ainoastaan paranna työyhteisön  
hyvinvointia, mutta ennen kaikkea niillä on työntekijöiden työsuoritusta lisäävä vai-  
kutis. Korkea työmoraali ja sitoutuminen organisaatioon lisäävät esimerkiksi työnte-  
kijöiden innovatiivisuutta työpaikoilla. Työntekijät eivät ainoastaan voi työpaikoilla  
paremmin, vaan heistä tulee entistä tehokkaampia sekä luovempia omassa työssään.  
(Viitala 2007, 13.)

Organisaation etu on, että yksilö viihtyy työssään. Työviihtyvyys työntekijöille toteu-  
tuu silloin, kun työntekijä kokee olonsa turvalliseksi ja kun työ motivoi häntä riittävästi

(Viitala 2007, 16). Karkeasti ajatellen organisaation toimintaa voidaan verrata eräänlaiseen symbioosiin, jossa hyötyvinä osapuolina ovat organisaation henkilökunta sekä organisaatio itse. Työntekijän saama hyöty on työstä maksettu palkka, kun taas organisaation saama hyöty on työntekijöiden tuottama työsuorite.

Työstään saamalla palkalla työntekijät puolestaan toteuttavat omia tarpeitaan, jotka voidaan Maslowin kehittämän tarvehierarkiakehyksen mukaan eritellä viiteen eri tasoon, jossa alemman tason saavutettuaan yksilö lähtee tavoittelemaan seuraavaa ylemmää tasoa ja niin edelleen (Palm & Voutilainen 1970, 35 – 36).

Tarvehierarkian ensimmäiselle tasolle kuuluvat kaikki fysiologiset eli ihmisen hengissä säilymisen kannalta elintärkeät perustarpeet. Kyseisiin persustarpeisiin kuuluvat esimerkiksi riittävän levon sekä ruuan saannin turvaaminen. Tarvehierarkian toiselle tasolle Maslowin tarvehierarkiassa kuuluvat yksilön turvallisuuteen liittyvät kysymykset, kuten työn jatkuvuuden turvaaminen tai työteon muutoksiin liittyvät kysymykset. Kolmannella tasolla tarvehierarkiassa ovat yksilön sosiaaliset tarpeet. Näihin lasketaan kuuluviksi esimerkiksi työpaikkakohtainen sosiaalinen kanssakäyminen tai näiden tarpeiden riittävä huomioonottaminen. Tarvehierarkian neljännellä tasolla ovat yksilön arvostusta koskevat tarpeet. Arvostusta koskeva kysymys on sinällään vaikea, sillä se saattaa vaihdella yksilö- ja kansallisella tasolla sekä eri kulttuureiden välillä, mutta tästä aiheesta lisää työn myöhemmässä vaiheessa. Viidennellä ja viimeisellä tasolla ovat yksilön kehittymistä koskevat perustarpeet, joihin lukeutuvat yksilön taitoja- ja osaamista kehittävät tarpeet. (Palm & Voutilainen 1970, 35 – 36.)

Tarvehierarkiateorian ymmärtäminen esimiestehtävissä tai henkilöstöhallinnoinnista vastaavien keskuudessa on tärkeää, sillä henkilökunnan työhyvinvointi riippuu pitkälti siitä, miten hyvin yksilö tuntee tarpeidensa täyttyneen. Periaatteessa mitä mielekkäämmäksi työntekijä työnsä tuntee ja mitä paremmin kyseinen työ vastaa hänen tarvehierarkiansa vaatimuksia, sitä onnellisempi hän työpaikalla on ja sitä miellyttävämmäksi hän työilmapiiriin kokee. Parhaimmillaan ilmapiiri työpaikoilla voi olla vapauttava, luova ja kannustava. Ilmapiiri voi olla myös tukahduttava, työmoraalia lannistava tai työntekijää painostava mitä sen on silloin kun ilmapiiri työpaikalla on tulehtunut. Työpaikan ilmapiiri on hyvin pitkälti tunteiden sekä erilaisten mielikuvien varassa,

josta syystä ilmapiirin muuttaminen tai siihen vaikuttaminen esimerkiksi säännöin tai hallinnollisin päätöksin on vaikeaa, mutta ei suinkaan mahdotonta (Viitala 2007, 16).

Renis Likertin vuonna 1967 tekemien tutkimusten mukaan keskeisimmät viisi työpaikan ilmapiiriin vaikuttavaa tekijää ovat (Viitala 2007, 17 – 18):

1. Viestintä: Miten keskustelu työpaikalla tapahtuu, eli mitä ja mistä keskustellaan ja miten tieto työpaikalla kulkee.
2. Päätöksenteko: Kuka päätökset tekee ja miten erilaisia ajatuksia työpaikalla huomioidaan.
3. Henkilöstöstä huolehtiminen: Miten työnteko on työpaikalla organisoitu, millaiset ovat työpaikan olosuhteet ja miten työntekijät otetaan organisaatiossa huomioon.
4. Henkilöstön vaikuttaminen: Kuinka työntekijät pystyvät työpaikalla asioihin vaikuttamaan, mitkä ovat vaikuttamisen ehdot ja millä perusteilla.
5. Teknologian hyödyntäminen: Miten uusinta teknologiaa hyödynnetään ja miten uusinta teknologiaa otetaan käyttöön.
6. Työmotivaatio: Kuinka sitoutunutta henkilökunta on ja miten tätä työpaikalla yksilötasolla vahvistetaan.

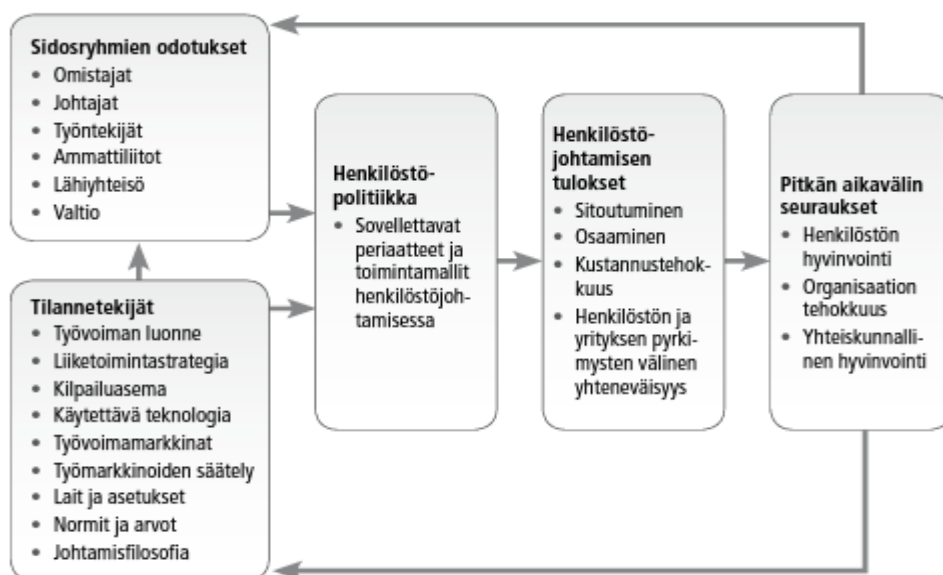
Oman näkemykseni mukaan ylläolevat kodat 1, 2, 3, 4 ja 6 liittyvät erityisen läheisesti organisaation henkilöstöpolitiikkaan, mutta tähän palaan uudelleen hiiven myöhemmin. Organisaation henkilökuntahallinnon kulmakivenä toimii henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategian määrittelyn kohteita ovat esimerkiksi henkilökunnan kokonais-tarve sekä heidän osaamisen taso, joka tulee suhteuttaa oikeassa suhteessa organisaation tarpeisiin. Organisaation käytännön toimintamallit sekä menettelytavat nojaavat puolestaan henkilöstöpolitiikkaan, joka voidaan eritellä kolmeen eri kategoriaan: rekrytointi- palkka-, ja kehittämisspolitiikkaan (Viitala 2007, 26).

Henkilöstöpolitiikan tarkoituksena on luoda koko organisaatiota kattava käytäntöä koskeva linjaus esimerkiksi siitä; mitkä ovat organisaatiossa hyödynnetyt työkannustimet? Miten työntekijöitä ja heidän urapolkuaan organisaatiossa tuetaan? Miten työntekijöiden osaamista organisaatiossa kehitetään? Miten työpaikan työhyvinvointia parannetaan? Ja miten kommunikointi organisaatiossa työntekijöiden sekä hallinnon

välillä on tarkoitus organisaatiossa toteuttaa? Käytännön toimilla on merkittävä vaikutus nimenomaan siihen, millaiseksi ilmapiiri työpaikalla muodostuu (Viitala 2007, 26).

Edellisen perusteella ei ole todellakaan samantekevää, millaista henkilöstöpolitiikkaa organisaatiossa kulloinkin toteutetaan ja kuinka tasapuolista, läpinäkyvää tai oikeudenmukaista se työntekijöiden mielestä on tai millaiseksi ilmapiiri eri henkilöstöpoliittisten päätösten myötä kehittyy. Nykyaikana organisaatioissa ei puhuta enää niinkään henkilöstöhallinnoinnista vaan ennemminkin henkilöstövoimavaran johtamisesta. Muutos nimityksissä johtuu lähinnä siitä, että henkilökunnan johtamisesta on aikojen saatossa syntynyt hyvin monisäikeinen prosessi. Prosessi itsessään voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis-, ja outplacement-prosesseihin, jotka kaikki omalla tavallaan vaikuttavat työntekijöiden työpaikkaviihtyvyyteen. (Viitala 2007, 24.)

Henkilöstöpolitiikan yhteyttä esimerkiksi henkilökunnan hyvinvointiin tai tehokkuuteen on kuvattu alla olevassa diagrammissa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Harvardin malli henkilöstövoimavarojen hallinnoinnista (Viitala 2007, 28)

### 3.2 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiossa on kysymys ihmisistä muodostuneesta ja järjestäytyneestä yksiköstä, jotka toimivat yhdessä jonkin tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Organisaatiokäyttäytymistä tutkivan tieteen tarkoituksena on selvittää organisaatioissa toimivien yksilöiden käyttäytymistä sekä sen vaikutuksia organisaatioon kokonaisuutena. Tutkimusten kautta tutkijat pyrkivät selvittämään myös, miten eri asiat vaikuttavat eri yksilöihin ja miksi? Organisaatiokäyttäytymisen tutkiminen voidaan jakaa kolmeen eri tutkimushaaraan; yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotason. (Shajahan & Shajahan 2004, 3 - 6.)

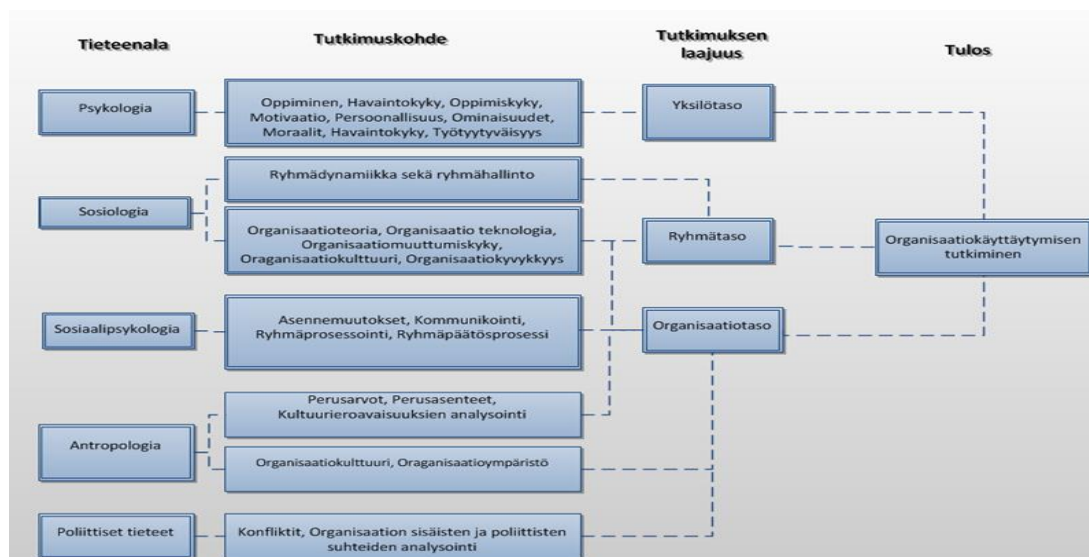
Organisaatiokäyttäytymistä tutkiva tiede ei ole oma erillinen tieteenalansa, vaan soveltavaa tiedettä, jossa käytetään hyväksi muiden tieteenhaarojen tutkimuksista kerättyä tietoa. Merkittävin organisaatiokäyttäytymistä tukeva tiede on yhteiskuntatiede, kun taas muita sovellettavia tieteenhaaroja ovat: psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia, antropologia sekä poliittiset tieteet. Riittävän organisaatiokäyttäytymistä tukevan kokonaiskuvan luomiseksi, tutkimuksissa joudutaan arvioimaan kolmea tutkimusalan, jotka ovat: yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotason käyttäytymistä tutkivat tieteet. (Shajahan & Shajahan 2004, 3 – 6.)

Psykologia on tiede, jossa keskitytään yksilötason käyttäytymiseen ja yksilön motivaatioiden, tunnetilojen sekä käyttäytymisen arviointiin. Näiden pohjalta tieteessä arvioidaan sellaisia kysymyksiä kuten; mitkä asiat yksilöitä kiinnostavat tai miten tähän kiinnostukseen on mahdollista vaikuttaa? Näiden lisäksi psykologiassa tutkitaan myös yksilötason oppimiseen, persoonallisuuserojen muodostumiseen liittyviä seikkoja (Shajahan & Shajahan 2004, 4).

Antropologia on ihmistieteen ala, jossa tutkitaan eri kulttuureita sekä niiden välisiä eroja. Tieteen tavoitteena on löytää vastauksia kulttuurien välisiin eroihin ja miten nämä erot vaikuttavat esimerkiksi yksilöiden käyttäytymiseen, asenteisiin tai arvomaailmaan. Poliittisissa tieteissä kysymysten asettelu sijoittuu vastaamaan organisaation sisäpoliittisiin kysymyksiin ja esimerkiksi siihen millainen vaikutus näillä on organisaatioon kokonaisuutena. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)

Tutkimuslinjausten välisiä erot on lähemmin esiteltynä alla olevassa kaaviossa (Kuvio 2). Merkittävin viesti kaaviossa on se, että organisaatiokäyttäytyminen on lähtökohtaisesti riippuvainen juuri yksilön omasta käyttäytymisestä sekä hänen vuorovaikutussuhteestaan osana suurempaa ryhmää tai organisaatiota (Hofstede 2001, 9).

Toinen yhtä merkittävä viesti on se, että käyttäytymistä tutkittaessa, mikään tiede ei toimi erityksessä muista, vaan kaikessa organisaatiokäyttäytymisen ymmärtämisessä on kysymys eri tieteenalojen yhtenäiseen harmoniaan ja kokonaisuuden ymmärtämiseen siitä miten eri osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. Oma kritiikkini Shajahan & Shajahan kaaviosta on, että kaaviossa yksilötason käyttäytyminen on eräällä tavalla irrotettu kaikesta muusta ympäristöstään, ikään kuin yksilön käyttäytymisellä ei olisi vaikutusta muihin ryhmän tai organisaation yksilöihin ja päinvastoin. Mielenpiteeni on, että yksilön käyttäytymisen kannalta ympäristö on juuri se kaikkein tärkein yksilön käyttäytymistä muokkaava tekijä. Nimenomaisesti tästä syystä organisaatiokäyttäytymistä tulee katsoa kokonaisuutena, johon merkittävimmät attribuutiansa antavat juuri yksilötason käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät, joita ovat kulttuurilliset-, moraaliset-, sekä yksilön persoonallisuustekijät, jotka kaikki ovat niin kutsutun ympäristön muokkaamia. (Shajahan & Shajahan 2004, 4.)



Kuvio 2. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus (Shajahan & Shajahan 2004, 4).

Lähtökohtaisesti me kaikki olemme ainutlaatuisia yksilöitä; omien arvojemme, tunteistemme, kokemistemme sekä asenteidemme summa. Silloin kun yksilö siirtyy

osaksi organisaatiota, hän siirtyy sinne kaikkine vikoineen ja vahvuuksineen. Osaksi tästä syystä organisaation hallinnon sekä esimiesten on tärkeä ymmärtää ne motiivit, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Koska me olemme yksilöitä, me myös motivoidumme eri asioista. Eräät saattavat motivoitua korkeasta palkasta, kun taas toiselle se voi olla jokin muu lähde. Olivatpa yksilön motivaation lähteet sitten mitä tahansa, niin tästä huolimatta työssä jaksaminen on hyvin usein kiinni työpaikan ilmapiiristä sekä työntekijöiden keskuudessa vallitsevasta hyvästä yhteishengestä. Kun työpaikalla on kiva olla ja kun siellä on hyvä ilmapiiri se auttaa jaksamaa. (Pyöriä 2012, 10, 50.)

Työntekijöiden oikea-asteinen motivointi sekä heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen tehostavat tutkitusti työntekijöiden tuottavuutta ja tätä kautta koko organisaation toimintaa. Organisaatiokäyttäytymistä koskevan teoriapohjaisen käytännön toimenpiteet ovat usein hyvin hataralla pohjalla, sillä esimiesten keskuudessa organisaatiokäyttäytymistä koskevat teoriat koetaan liian teoreettisiksi tai vaikeaselkoisiksi. Kyseiset käytännön ongelmat olisivat kuitenkin korjattavissa helposti ymmärrettävillä käytännön mallinnuksilla, jonka pohjalta työntekijöiden lähimmät esimiehet voisivat toteuttaa henkilöstöhallintoa. (Juuti 2006, 14 – 15.)

Näkemykseni mukaan nykyisissä organisaatioissa tehokkuus käsite on saanut osakseen liian negatiivisen merkityksen. Tämä johtuu mielestäni siitä, että nykyään tehokkuus mielletään; työn tekemisen kasvattamiseen resursseja vähentämällä. Varsinkin nykyisessä tilanteessa, jossa organisaatiot kärsivät taloudellisista ongelmista, tehokkuuden lisäämisen kautta saadut säästöt ovat monessa organisaatiossa meneillään oleva suuntaus. Käytännössä tehokkuuden lisääminen tarkoittaa kuitenkin nykyisten tehtävien suorittamista entistä pienemmällä työntekijä määrällä.

Nähdäkseni tehokkuudelle on mahdollista saada positiivisempikin merkitys; jossa tehokkuudella tarkoitettaisiin; nykyisten työtehtävien suorittamista helpommin ja vähemmällä vaivalla. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi organisaatiokohtaista byrokratiaa vähentämällä tai päätösvallan siirtämistä lähemmäksi itse työsuorittajia. Tällä olisi mielestäni positiivinen vaikutus työhyvinvointiin sekä työpaikan ilmapiiriin, sillä tällöin hallinnoin tehtävät rajoittuisivat enemmän tavoitteiden määrittelemiseen, kun

taas henkilökunnan tehtävänä olisi työstää käytettävät menetelmät joilla nuo tavoitteet on mahdollista saavuttaa.

Näkemykseni tukee Herzbergin työmotivaatioteoria, jossa työntekijöiden jaksaminen sekä työntekemisen ilo lähtee nimenomaan työssä onnistumisista. Jos työntekijä joutuu omien ponnistelujensa kautta ”paikkaamaan” riittämättömiä resursseja tai vastaamaan siitä, että työnjohto ei ole omien tehtäviensä tasalla, tämä lisää Herzgering mukaan työntekijöiden pahoinvointia, joka pahimmillaan johtaa työntekijöiden sairastumiseen. Työntekijöiden loppuun palamisen ei perustu niinkään työn kuormittavuuteen vaan ennemminkin heidän kokemaan riittämättömydentunteeseen, joka syntyy työntekijälle silloin, kun he joutuvat jatkuvasti ”antamaan kaikkensa” suoriutuakseen tehtävistään. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että työelämä osataan tasapainottaa oikein perheen ja vapaa-ajan kanssa. (Pyöriä 2012, 11.)

Henkilöstöpoliittisessa päätöksenteossa yksilön jaksamisesta voidaan tukea erilaisin yksilön kehittämistä sekä sosiaalista kanssakäymistä tukevin toimenpitein (Pyöriä 2012, 11). Käytännön tasolla kysymykseen voisivat tulla erilaiset vapaamuotoiset koulutustilaisuudet, joiden tarkoituksena on kehittää sekä yhdistää työntekijöiden yhteenkuulumisen tunnetta sekä yhteisen tekemisen asennetta.

Haasteelliseksi tämän tekee nykyaikainen johtamisen tyyli, joka suosii managerismityyppistä johtamistapaa, jonka keskiössä eivät ole ihmiset vaan asiat. Tämän kaltaisessa johtamisessa, organisaation menestystä mitataan numeroin sekä oikeintekemisten perusteella. Tämä ei välttämättä ole hyvä suuntaus ja monet johtamisen asiantuntijat ovatkin syystä huolestuneita nykyisestä ihmisjohtamisen tilasta, sillä tämän päivän johtamiseen tarvitaan nykyistä enemmän inspiroivia ja keskustelevia johtajia. (Juutti & Vuorela 2015, 26.)

### 3.3 Ympäristö yksilön käyttäytymisen sekä persoonallisuuden muokkaajana

Yksilöiden työntekoa sekä heidän asenteitaan tutkivan tieteen katsotaan alkaneen 1930-luvun sosiologiaa sekä psykologiaa tutkivilta tieteenaloilta. Tällöin tulivat tunnuiksi yksilöiden asenteisiin vaikuttavat käsitteet kuten; affektiivinen, kognitiivinen



sekä yksilön toimintavalmius. Yksilön asenteissa on kysymys ennalta määrätystä menettelytavasta. Menettelytavoilla Juuti tarkoittaa samaa kaavaa noudattavia reaktioita, jotka toistuvat kun yksilö kokee tilanteen tai asian samankaltaiseksi johon hän on aikaisemmin elämässään törmännyt. Edellisen kaltainen käyttäytyminen on täysin normaalia ja kuuluu osaksi henkilön persoonallisuutta. (Juuti 2006, 23 – 24.)

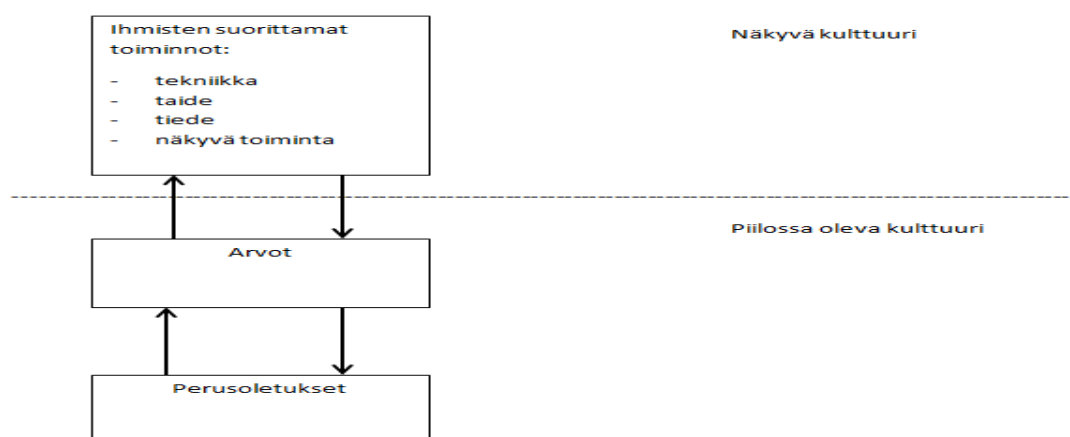
Yksilön asennetta voidaan käsitellä henkisen valmiuden tilana, jonka muodostuminen syntyy yksilöllisten kokemusten kautta. Nämä kokemukset toimivat perusteina sille, miten yksilö reagoi eri tilanteissa. Yksilön asenteisiin voidaan vaikuttaa erilaisten uusien kokemusten ja tilanteiden avulla, mutta jo olemassa olevien asenteiden muuttaminen on hidas ja aikaa vievä prosessi. Affektiivinen asenteen komponentti liittyy yksilöiden tunnetasolla tapahtuviin aistimuksiin sekä tunnetiloihin. Kyseiseen kategoriin kuuluvat esimerkiksi inho, pelko, pitäminen tai mielihyvä. Tunnetilat ovat enemmänkin reaktioita kuin kontrolloitua käyttäytymistä. Tunnetilat saattavat perustua aikaisempaan kokemuspohjaan, mutta ne voivat perustua myös täysin impulsiivisiin tunnetiloihin. Kognitiivinen asenteen komponentti liittyy henkilön tieto- tai kokemuspohjaiseen asennoitumiseen. Nimenomaiset kokemukset voivat perustua koulutuksen tai arkielämästä peräisin olevaan opittuun tietoon. Tiedon ei välttämättä tarvitse olla fakta perusteista, vaan pääasia on, että henkilö itse uskoo niiden paikkansapitävyyteen tai ne perustuvat luotettavaksi pidettyyn lähteeseen. (Juuti 2006, 23 – 24.)

Viimeinen yksilön käyttäytymiseen vaikuttavana komponentti on toimintavalmiuden tila, joka on automaatioperusteinen käyttämisen malli. Yksilön automaatioperusteinen käyttäytymisen toimintamalli eli reaktio muodostuu affektiivisen sekä kognitiivisen komponenttien vuorovaikutuksesta. Esimerkkinä tällaisesta toimintamallista voidaan ottaa tilanne; jossa henkilö lähtee karkuun elävää leijonaa. Vaikka yksilö ei ole koskaan nähnyt elävää leijonaa, hänelle on kuitenkin saatettu kertoa siitä, jolloin hän reagoi se tiedon pohjalta, joka on hänelle kerrottu. Kysymyksessä on siis yksilölle etukäteen syntynyt näkemys tilanteen vaatimasta toimintamallista, jonka perusteella ihmiselle syntyy tilanteen selvittämiseksi vaadittava *lataus*. Kyseinen lataus voi muodostua joko negatiiviseksi tai positiiviseksi, riippuen siitä millaisia ovat yksilön aikaisemmat kokemukset tai ne tiedot, joiden pohjalta yksilö on toimintamallinsa luonut. Negatiivinen lataus syntyy, jos aikaisemmat kokemukset ovat yksilön mielestä negatiivisia ja päinvastoin. (Juuti 2006, 24.)

### 3.4 Kulttuurin vaikutukset yksilön asenteiden, käyttäytymisen sekä arvomaailman perustana

Alun perin latinan kielen sanalla *colere* eli kulttuurilla tarkoitettiin kasvattamista tai viljelyä. Poliittisessa yhteydessä käsite esiintyi ensimmäisen kerran Antiikin Roomassa Ciceron viitatessaan puheessaan hengen viljelyyn eli *animi cultura* (Beiner & Nedelsky 2001, 14). Yksilön käyttäytymiseen vaikuttavassa kulttuuriperusteisessa käyttäytymisessä on kysymys opitun ja johdonmukaisen toimintamallin mukaisesta tavasta ajatella, tuntea sekä reagoida. Organisaation henkilöstöhallintaan käsite liittyy siksi, että kulttuuriperusteisella kasvu-ympäristöllä on merkittävä vaikutus esimerkiksi siihen miten yksilöt eri tilanteissa reagoivat. Kulttuuri myös ohjelmoi yksilöitä eri arvoihin tai motiiveihin. Kulttuuri muokkaa yksilöiden arvomaailmaa ja tämä puolestaan määrittelee sen, miten yksilöt eri tilanteissa toimivat tai millaiseksi he tilanteen itse näkevät. (Hofstede 2001, 9 -10.)

Lähtökohtaisesti kulttuuri voidaan jyvittää kahteen eri osa-alueeseen; näkyvään sekä näkymättömään (Kuvio 3). Kulttuurien näkyvään alueeseen lukeutuvat kaikki sen visuaalisesti havainnolliset ominaisuudet kuten, tekniikka, taide, tiede tai kulttuurille ominaiset symbolit. Vastaavasti kulttuurin näkymättömiin ominaisuuksiin lukeutuvat esimerkiksi; arvot, uskomukset sekä asenteet (Juuti 2006, 246).



Kuvio 3: Kulttuurin tasot (Juuti 2006, 246)

Kulttuurin piilossa olevat osa-alueet, joihin lukeutuvat esimerkiksi arvot tai oletukset tulevat näkyville ainoastaan yksilön käyttäytymisen kautta, kun taas kulttuuri näkyvät osa-alueet ovat kaikkien ihmisten nähtävillä ja arvioitavissa (Hofstede 2001, 6 - 10).

### 3.5 Yksilön persoonallisuus ja sen muodostuminen

Yksilön arvomaailman kehittymiseen vaikuttavat ympäristössä esiintyvät ilmiöt ja tämä kehittymisen muodostuminen alkaa yksilöiden lapsuudesta. Lapsilla arvomaailman ensimmäiset vaikuttajat ovat lapsen vanhemmat, kun taas nuorilla merkittävimmät vaikuttajat löytyvät ystäväpiiristä sekä koululaitoksesta. Määritelmän mukaan arvot ovat niitä, jotka ovat yksilön mielestä arvokasta ja tästä syystä tavoiteltavaa tai yleisesti hyväksyttävää toimintaa. (Schwartz 1992, 5 – 7.)

Yksilön arvomaailma on mahdollisuus osittaa kolmeen eri tasoon. Kaikkein ulommaisena ja tästä syystä helpoiten muokattavissa olevalla tasolla ovat yksilön mielipiteet. Mielipiteet syntyvät useimmiten erilaisista oletamuksista, jotka yksilö uskoo todeksi. Oletamusten ei tarvitse olla totta vaan riittää, että yksilö itse uskoo niihin. Arvomaailman seuraavaksi syvempi kerros on yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat asenteet, jotka ovat huomattavasti vaikeammin muokattavissa. Kaikkein syvimmällä yksilön arvomaailmassa ovat yksilön tunteet. Tunteet ovat täysin abstrakteja ja niiden muokkaaminen on arvomaailman osa-alueista kaikkein vaativinta. (Levomäki 1998, 8.)

Organisaatioiden henkilöstöjohtamisessa samoin kuin henkilöstöpoliittisia päätöksiä tehtäessä on tärkeää, että tehdyt linjaukset koetaan henkilökunnan keskuudessa oikeudenmukaisiksi sekä tasa-arvoisiksi. Monikulttuurisissa organisaatioissa tämän voidaan katsoa olevan vielä haastavampaa, sillä henkilökunta muodostuu arvomaailman, motiiveiden sekä asenteidensa osalta hyvin erilaisista yksilöistä. Tunnettu psykologi Geert Hofstede on tutkinut vuoria eri kulttuureita ja hänen tekemän yli 50 maata koskevan tilastovertailun mukaan, kulttuureiden joukosta on havaittavissa selkeitä eroja. Kulttuureissa esiintyvien eroavuuksien tunnistaminen tai ainakin niiden olemassa olemisen tiedostaminen on tärkeää, sillä tämä auttaa esimerkiksi esimiehiä ymmärtämään minkä perusperiaatteiden pohjalta, monikulttuurisia työyhteisöjä tulisi johtaa. Kulttuu-

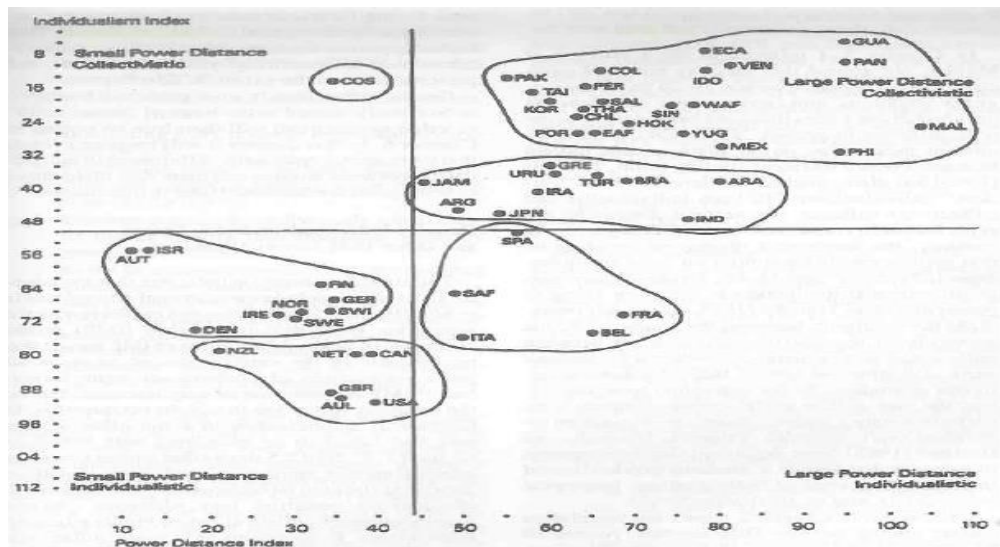
rierojen hyvä ymmärrys auttaa heitä myös erottelemaan eri kulttuureista tulevien yksilöiden erilaisia tarpeita sekä heidän motivaationsa perusteita. Valitettavasti kuten aina, kun on kysymys ihmisten johtamisesta, mitään johtamisen tapaa tai järjestelmää ei voida pitää ”idiootti varmana”, joten edes seikkaperäinen kulttuuriperusteiden ymmärtäminen ei ole tae täysin ongelmattomasta työympäristöstä, mutta näiden tietojen avulla ongelmien ratkomisesta tulee ainakin jonkin verran helpompaa.

Kulttuureista voidaan poimia useampia eri elementtejä, jotka vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Yksilön käyttäytyminen puolestaan muodostuu monen eri osa-alueen vaikutuksesta, mutta yksi merkittävimmistä on yksilöllisyys indeksi eli individualismia. Yksilöllisyys indeksin näkökulmasta kulttuurit voidaan erotella kahteen eri leiriin; korkean individualismin sekä kollektiivisuuden kulttuureihin. Korkean individualismin kulttuurissa yksilöiden oletetaan huolehtivan ja ottamaan vastuuta omasta itsestään. Kollektiivisissa kulttuureissa, yksilöt nähdään enemmän osana yhteisöä ja osana suurempaa kokonaisuutta. (Tienari & Meriläinen 2012, 4.)

Hofsteden suorittaman tutkimuksen mukaan Yhdysvallat kuuluu korkean individualismin kulttuureihin, kun taas Korea luokitellaan matalan individualismin kulttuureihin eli kollektiiviseen kulttuuriin (Kuvio 4). Työelämän näkökulmasta tämä on merkittävää tietoa, sillä työntekijät jotka tulevat korkean individualismin kulttuureista arvostavat esimerkiksi omaa vapaa-aikaa. Kyseisen kulttuurin työntekijät ovat työssään itsenäisempiä ja he uskovat yksilötasolla tehtävään päätöksentekoprosessiin. Individualismin kulttuureista tulevat henkilöt pitävät työstä maksettua palkkaa tärkeämpänä kuin sitä, kuinka mielenkiintoiseksi tai haasteelliseksi he oman työnsä kokevat. (Hofstede 2001, 226.)

Henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta katsottuna tämä on tärkeää, koska tällöin henkilöstöpoliittiset ratkaisut voidaan muotoilla paremmin kyseiselle organisaatiolle sopiviksi. Jos kysymyksessä oli esimerkiksi organisaatio, jossa valtaosa henkilökunnasta kuuluu matalan individualismin eli kollektiivisten kulttuureiden ryhmään, tällöin henkilöstöpoliittinen päätöksenteon painotus voidaan asettaa organisaation ura- ja koulutusmahdollisuuksiin tai työstä voidaan yrittää muodostaa työntekijöille mielenkiintoi-

semmäksi, tämä siksi, että matalan individualismin kulttuureista ovat työntekijät pitävät näitä asioita työssään tärkeämpinä suhteessa työstä maksettuun palkkaan tai työstä annettuun vapaa-ajan määrään. (Hofstede 2001, 226 – 227.)



Kuvio 4: Kulttuurilliset individualismi ja valtaetäisyys indeksit (Hofstede 2001, 217).

#### 4 TYÖPAIKKAKYSELYN PERUSTEET

Omaakohtainen kokemukseni perustuu jo yli 20 vuoden työkokemukseen monikulttuurisessa organisaatiossa nimeltään Yhdistyneet Kansakunnat (YK). YK on monessa suhteessa ideaalinen esimerkki organisaatiossa työskentelevien eri kulttuureiden moninaisuudesta, sillä kyseiseen organisaatioon kuuluu kaikkiaan 193 eri jäsenvaltiota ([www.un.org](http://www.un.org)) ja virallisia työkieliä on kuusi ([www.un.org](http://www.un.org))

UNAMA kuuluu Yhdistyneiden Kansakuntien poliittisen osaston alaisuuteen Department of Political Affairs (DPA). Organisaation varsinainen toiminta perustuu vuonna 2002 tehtyyn YK:n turvallisuusneuvoston päätelauselmaan, joka päivitettiin kaikkien 15 turvallisuusneuvoston jäsenten toimesta vuonna 2016 ([unama.unmissions.org](http://unama.unmissions.org)).

Kaikki tässä työssä hyödyntämäni tutkimuksen tulokset perustuvat vuoden 2014 aikana tekemäni työpaikkakyselyyn. Kysymykset ovat samoja, joita käytin edellisessä ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä 2015. Kysely kohdistettiin 12:lle organisaation esimiestehtävissä toimivalle henkilölle, joista kahdeksan palautti kyselyn. Kyselyyn kohteiksi valitsin henkilökohtaisesti tuntemiani esimiehiä. Tämä siitä syystä, että monet esimiehet eivät ole halukkaita puhumaan työhön liittyvistä ongelmista, ja tästä syystä tämän kaltaisten kyselyiden toteuttaminen organisaation sisällä on verrattain haastavaa.

Erityinen haaste kysymysten muotoilussa oli päättää, millaisiksi kysymykset tuli muotoilla, jotta niillä saataisiin mahdollisimman laaja ja kattava kuva organisaation henkilöstöhallintoihin liittyvistä haasteista. Toinen haaste oli se, että kyselystä ei saanut muodostua liian monimutkainen, sillä tämä olisi vähentänyt palautettavien kyselyiden määrää. Nämä kaksi lähtökohtaongelmaa ehdottivat, että kysymykset tuli muotoilla mahdollisimman yksinkertaisiksi, mutta samalla mahdollisimman kattaviksi. Haasteena tällöin kysymyksenasettelussa muodostui kysymysten liiallinen tulkinnanvaraisuus, mutta tätä ongelmaa kompensoitiin lisäkysymysten avulla, joita käytettiin niissä tapauksissa, joissa saatu vastaus oli epäselvä tai liian moniselitteinen. Kysely toteutettiin englanninkielisenä ja syystä tulosten analysointi vaati tarkkuutta.

Suoritettu kysely muodostuu kuudesta avoimesta kysymyksestä, jotka voidaan jyvittää kolmeen eri aiheryhmään. Ensimmäisenä aiheryhmään kuuluvat monikulttuurisen organisaation hallintoihin liittyvät kysymykset. Toinen aiheryhmä käsittelee esimiestehtävissä toimivien henkilöiden koulutus- ja uramahdollisuuksia ja siinä esiintyviä haasteita. Kolmannen aiheryhmien kysymysten tarkoituksena oli tutkia esimiestehtävissä toimivien henkilöiden esimiestaitoja ja hyvän esimiehen ominaisuuksia monikulttuurisessa organisaatiossa. Tämän lisäksi kysymyksillä pyritään tutkimaan monikulttuurisen sekä kansallisten organisaatioiden merkittävimpiä eroja henkilöstöhallinnon näkökulmasta katsottuna.

## 4.1 Tutkimuskysymysten lokerointi

### 4.1.1 Monikulttuurisen organisaation hallinnolliset haasteet UNAMA:ssa

Kyseisen kategoriaan kuuluvilla kysymyksillä tarkoitukseni on kartoittaa monikulttuuriseen organisaation hallinnointiin liittyviä haasteita.

1. *In your opinion what are the greatest managerial challenges in the multicultural working environment such as United Nations?*
2. *You have been working as a team manager in the multicultural working environment and your replacement just arrived, if you could give him / her three advises regarding unit management in the multicultural environment what would they be?*

### 4.1.2 Yksilön ura- ja kehitysmahdollisuudet UNAMA:ssa

Kyseisen kategorian kysymyksillä kartoitetaan organisaation ura- ja kehitysmahdollisuuksia sekä henkilökunnan yksilöllisten taitojen hyödyntämisen kattavuutta organisaatiossa.

1. *In your opinion have your work been recognized by your supervisor or by the senior management and do you think there is place for an improvement for issues such as career advancement or career development in the United Nations and what are they?*
2. *In your opinion have you been fully harvest to a function that meets your expertise and expertise?*

#### 4.1.3 Monikulttuurisen organisaation hallinnoinnin merkittävimmät erot kansallisiin organisaatioihin verrattuna

Kyseisen ryhmän kysymysten asettelulla tarkoitukseni oli tutkia monikulttuurisen organisaation hallinnoinnin eroja kansallisiin organisaatioihin verrattuna.

1. *In your opinion which competencies or managerial skills are most valuable while working in the multicultural working environment such as United Nations?*
2. *In your opinion what are the greatest differences between your national working environment to vice versa on multicultural environment such as United Nations and what are they?*

#### 4.2 Työpaikkakyselyn tuloksia

Vastauksia läpikäydessäni yleinen huomio on se, että monen vastaajan kohdalla vastaukset olivat varsin ympäröityjä ja omasta organisaatiosta ei haluttu antaa huonoa palautetta. Tutkimuksen tuloksellisesta näkökulmasta tämä on huonoa siksi, että tulosten uskottavuus kärsii, kun ihmiset eivät halua puhua ongelmista, sillä silloin niiden korjaaminen on mahdotonta. Kulttuurisesta näkökulmasta katsottuna tämä on kuitenkin täysin ymmärrettävää, sillä monien kulttuurien kohdalla ihmisten eriarvoisuus on hyvin syvällä yhteisössä, josta syystä ihmiset ovat eräällä tavalla tottuneet siihen, että elämän kuuluukin olla epäoikeudenmukaista. Vaikka kysymyksessä on erittäin poliittisesti latautunut väite, miesten ja naisten väliset eriarvoisuudet ovat monissa kulttuureissa valitettavasti jokapäiväinen ilmiö (Hofstede 2001, 79 – 83.)

Varsinkin kulttuurit joissa valtaetäisyysindeksi on korkea, yksilöt ovat omaksuneet eriarvoisuuden osaksi työkulttuuria ja heidän näkökulmastaan se on täysin normaali osa työelämää. (Sinkkonen 2008, 59.) Tästä syystä esimerkiksi YK:ssa yksilöiden väliset tai hallinnointiin liittyvät ongelmat ovat useimmiten selitettävissä juuri näistä kulttuurillisista eroista johtuvista syistä.



Palatakseni kuitenkin nyt takaisin kyselyn tuloksiin, esimiehet olivat harvinaisen yksimielisiä organisaation sekä yksilön tavoitteiden yhtenäistämisen merkityksestä hallinnointia. Jotta tässä onnistuttaisiin, esimiehet kokivat, että organisaation sisällä tulee huolehtia riittävästä keskinäisestä kommunikoinnista, joka tarkoitti esimerkiksi sitä, että esimiehen tuli oppia kuuntelemaan alaisiaan. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet painottivat myös aktiivista osallistumista osaksi työyhteisöä. Myös riittävää kulttuuritietoutta pidettiin esimiesten keskuudessa tärkeänä osana monikulttuurisen organisaation hallinnointia.

*“The biggest challenge is finding a balance in where one’s staff cultural sensitivities are respected and the need to accomplish the organization’s objective and intent. I find the key to overcome this challenge is found in proper communication and learning the cultural sensitivities of those we manage”.*

*“Be an active listener and effective communicator. Be engaged”*

*“Capability to have understanding of cultural differences...”*

Monikulttuuriset organisaatiot ovat esimiestehtävissä toimivien osalta haastavia työympäristöjä, sillä monet kulttuurit voivat olla hyvin ikä- tai sukupuolirajoitteisia. Tästä esimerkkinä matalan individualismin kulttuurit, jossa esimiehen paremmuus alaisten näkökulmasta perustuu henkilön ikään tai palvelusvuosiin organisaation palveluksessa (Hofstede 2001, 226).

Tämä saattaa olla yksi mahdollinen syy työntekijän sekä esimiehen välisien luottamukseen syntymiseen. Sillä tutkimuksessa esimiehet kommentoivat työntekijöiden välisiä eroja annettujen ohjeiden tai käskyjen noudattamisen suhteen. *“...do to different way different persons think and perceive the instructions and tasks given.”*

Käytännössä on täysin mahdollista, että jos työntekijä ei täysin luota tai arvosta esimiehensä kykyä, niin tällöin hän ei välttämättä toimi annettujen ohjeiden mukaan. Osa esimiehistä näkivät organisaation henkilöstöpolitiikan epäonnistuneena, sillä heidän mielestään organisaatioon palvelukseen on palkattu ammattitaidotonta henkilö-

kuntaa erilaisten keskinäisten suhteiden kautta, eikä niinkään yksilön tietotaidon perusteella. Kulttuurierot ovat tässäkin kohtaa osaltaan selittämässä henkilöiden välisiä näkökohtaeroja. Esimerkiksi matalan individualismin kulttuureissa, sukulaisten tai perheen tuttavien palkkaaminen on verrattain normaalia ja hyväksyttävää. Korkean individualismin kulttuureissa tämän kaltainen palkkausperuste on nepotismiksi luokiteltavaa toimintaa ja tästä syystä epäsuotavaa. (Hofstede 2001, 237 – 240.)

*”...lot of staff has received a job through connections rather than competency. This automatically reflects on the manager when he has to manage persons who are not capable to do the job.”*

Kyselyn perusteella UNAMA:ssa toimivat esimiehet ovat huolissaan aiheettomista syytöksistä, jotka liittyvät organisaation hallinnointiin ja jokapäiväiseen esimiestyöhön. Merkittävimmät ongelmat esimiesten keskuudessa näyttävät liittyvän henkilöstöarvosteluiden laatimiseen. Suorittamani tutkimuksen perusteella henkilöstöarvostelu tyytymättömät työntekijät perustelevat tyytymättömyyttensä saamiinsa arvosteluihin esimiehen heihin kohdistamallaan rasismilla. Tämä tekee esimiesten mukaan todenmukaisten ja paikkansapitävien henkilöstöarvosteluiden laatimista lähes mahdotonta.

*“The manager has to be able to evaluate someone based on their performance without getting accused of racism. This is almost impossible, considering that if someone is useless, but a different race than the supervisor, that person, is likely to say that the bad evaluation is result of racism”.*

Käytännön tasolla jatkuva syyttelyn ja syytösten pelko on pakottanut esimiehet pitämään työntekijöistä tarkkaa kirjaa, johon merkitään työsuorituksista ja alisuorittamisesta tehdyt huomautukset. *“Always cover your back when it comes to evaluation of staff (have everything such as underperformance, documented”.* Tämän lisäksi esimiehet kehottavat kaikessa toiminnassa erityistä varovaisuutta sekä henkilönkäyttötymisen evaluointia. *“Be careful and observant of people’s behavior at first”*

Tämä tekee esimiestyöstä henkisesti raskasta. Ongelma esimiesten mukaan henkilökunnan hallinnoinnissa on siinä, että esimiesten ”työkalupakista” ei löydy henkilökunnan hallintaan sellaista työkalua, jolla alisuorittaminen olisi helposti poistettavissa ja nekin ohjeet jotka ovat teoreettisesti toimiva, eivät tuota haluttua tulosta käytännötasolla *“A proper management tool for dealing with persons not performing at the required level only exist in the theory, but does not materialize in the reality”*.

Tutkimuksen tulokset kansallisen ja monikulttuurisen organisaation hallinnollisista eroista vaihtelivat eri vastaajien kesken varsin paljon. Joidenkin mielestä erot monikulttuurisen sekä kansallisen organisaation välillä olivat vähäisiä. *“In my national working environment we have similar education in a certain role, similar culture and work ethic; we are more straight forward and not so sensitive to constructive criticism”*. Erityinen ero minkä nämä esimiehet kokivat monikulttuurisen ja kansallisen organisaation välillä, liittyi ennemminkin kommunikointiin, sillä monikulttuurisessa organisaatiossa työntekijät ovat heidän mukaansa paljon ”herkkänahkaisempia” saamaansa negatiivisen palautteen suhteen.

Erojakin vastauksissa oli, sillä osa esimiehistä ilmaisi kansallisen organisaation työilmapiiriin monikulttuurista selkeämmäksi johtaa. Heidän mukaansa kansalliset organisaatioissa ilmeni vähemmän ihmisten johtamiseen tai henkilöstöhallintoon liittyviä yllätyksiä; *“working in one’s own cultural and environments, one will find few unknowns. However, in multicultural environments one will often find unknowns challenges”*. Varsinkin kommunikointitavoissa löytyy selkeitä kulttuurillisia eroja, sillä esimerkiksi skandinavialainen suorapuheisuus ei ole muille kulttuureille tuttua; *“Cultural differences on communication, direct constructive feedback is not welcome in majority of cultures outside Scandinavia”*.

#### 4.2.1 Esimiesten ura- ja koulutuskehitystä käsittelevien kysymysten tuloksia

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli kartoittaa organisaatiossa toimivien esimiesten näkemyksiä omasta urakehityksestä ja yleisiä mahdollisuuksia osana organisaatiota. Kysymysten kautta pyrin tutkimaan myös esimiesten saamaa kohtelua sekä heidän mielikuviaan oman osaamisensa hyödyntämisestä.

Kyselyn tulokset olivat näiltä osin jokseenkin ristiriitaisia. Toiset esimiehet kokivat selvästi, että heidän osaamistaan ei otettu organisaatiossa riittävän hyvin huomioon ja koulutukseen pääsy oli enemmän kiinni heistä riippumattomista tekijöistä.

*”In some mission there is more emphasis on training of staff, in other there are only few selected who can attend. Unfortunately, in the organization the ‘what you know’ is not as important as the ‘who you know’*

*“The personnel working in FS category does not have any career advancement possibilities at all. I have been recognized at my work, however a tap on the back is not going to help with my career nor it will not help me economically.*

Tämä ei ollut kuitenkaan kaikkien esimiesten jakama mielipide, sillä osan mielestä, he olivat saaneet riittävästi tukea omalla urallaan; *Personally, I feel at the appropriate times and based on my performance, my work has been properly recognized. Regardless, of which organization one works, career advancement and development is a never ending enterprise. Many years ago I read the following which perfect-ly illustrates my take “Professionalism is only acquired during an ex-tended period of training”, this statement means to me one never stops learning, to learn one has to be educated and trained”.*

Näin selkeää kahtiajakoa esimiesten kesken, en pysty selittämään muilla kuin yksilön persoonallisilla eroilla. Ihmisen persoonallisuus muodostuu monista eri osa-alueista, mutta esimerkiksi kulttuuri perusteinen individualismi indeksi määrittelee sen, kuinka tärkeäksi kukin yksilö kokee oman menestymisensä organisaatiossa.

#### 4.2.2 Suositeltavat esimiestaidot monikulttuurisissa organisaatioissa

Tämä tutkimuksen osa on hyvin kiistanalainen ja tästä syystä tarkoitukseni ei ole millään muotoa vähätellä mitään johtamisen osa-aluetta. Monikulttuurinen organisaatio on kuitenkin hyvin herkkä henkilöjohtamisen toiminta-alue. Tässä kohtaa mieleeni tulee vanha kasku, jossa ”suutaria kehotetaan pysymään omassa lestissään”. Mielestäni tässä kaskussa on se totuus, että se joka työtä tekee, hän on myös sen kyseisen alan paras asiantuntija.

Esittäessäni esimiehille kysymyksen siitä, mitä taitoja he painottavat monikulttuurisen organisaation esimiestehtävissä, saatujen vastausten perusteella tärkeimmiksi nousivat vilpittömyys, yksilölliset kommunikaatiotaidot, suvaitsevaisuus sekä ryhmätyöskentelytaito. Muita tärkeitä taitoja vastausten mukaan olivat kyky ratkoa ongelmia sekä kyky kehittää organisaatiota kokonaisuutena poistamalla siitä; henkilöstöön, osastoon tai divisioonaan liittyviä heikkouksissa ja puutteita.

*” Communication, mentorship, candor, tolerance, understanding and an opened mind disposition ”*

*“Accountability, organizing and planning. In addition the manager needs to proactively identify and address personal, departmental or divisional shortcoming and continually seeks to raise standards of work across the area ”*

## 5 OMAA TULKINTAA JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Työn kokonaisuuteen en voi olla kuin tyytyväinen. Tuloksien suhteen olen tyytyväinen siksi, että vaikka kyselyyn vastanneiden määrä jäi tarkoitettua alemmaksi, tutkimusentulokset menevät yks-yhteen aihetta tukevan teorian kanssa. Tutkimusongelman osalta työ on onnistunut siksi, että se antaa vastauksen niihin tutkimusongelman kysymyksiin, jotka työn alussa annettiin. Esimerkiksi henkilöpoliittisen päätöksenteon

osalta, monikulttuurisissa organisaatioissa tulee kiinnittää huomio työyhteisön kulttuurijakaumaan, sillä tämä vaikuttaa siihen miten esimerkiksi organisaation ura- ja koulutusmahdollisuuksia tulisi kehittää, jotta ne palvelevat henkilökunnan tarpeita. Esimerkiksi erialisten koulutusten järjestäminen on organisaatioille kallista, joten niiden järjestämiseen ei tule tuhata turhaan resursseja silloin, kun henkilökunta ei niitä arvosta. Omakohtainen näkemykseni on, että organisaatioiden palkkauksessa tulisi siirtyä nykyisistä systeemeistä enemmän yksilökohtaiseen palkkaukseen, jossa huomiotavainpa tekijöinä olisivat työntekijän omakohtaiset tarpeet. Sokea palkkauksen tai koulutukseen tuhlaminen ei ole taloudellisesti järkevää eikä välttämättä edes vastaan yksilön tarpeita. Nämä tarpeet myös muuttuvat yksilön elämän varrella, sillä jossain kohtaan painotus saattaa olla palkan suuruudessa ja jossain toisessa kohtaa vapaa-ajan tarpeena ja nämä ovat asioita, joka tulisivat olla nykyistä paremmin huomioituina.

Nämä toimenpiteet eivät ainoastaan säästä rahaa organisaatiolle, vaan ne edistävät se työntekijöiden sekä esimiesten työpaikkahyvinvointia. Tämä johtuu siitä, että oikein suunniteltu organisaatiokohtainen ura- ja koulutussuunnitelma motivoi työntekijöitä parempaan tekemiseen. Samalla työntekijöille syntyy tunne, että heidän tarpeensa otetaan riittävän hyvin organisaatiossa huomioon, jolloin koko yhteisön työhyvinvointi paranee.

Kokonaisuutena monikulttuurinen organisaatio on ehkä yksi haastavimmista organisaatiosta työskennellä. Haastavaksi sen, tekee se, että siinä työskentelevät ihmiset tulevat mitä erilaisimmista olosuhteista ja silti heidän kaikkien on löydettävä se yhtenäinen ”sävel” jonka pohjalta yhteistyö tapahtuu.

Aina kaikki ei kuitenkaan mene nuottien mukaan. Kyselyn mukaan, monikulttuurisissa organisaatioissa joudutaan toimimaan henkilöstöhallinnon tasolla monien tiedostamattomien epävarmuustekijöiden kanssa. Kansallisella tasolla samankaltaisia epävarmuustekijöitä ei niinkään ole, sillä saman kulttuurin edustajat tietävät missä kulkee mauttomuuden tai hyväksyttävän toiminnan raja ja milloin sen rajan yli on menty.

Koska kulttuurit ovat erilaisia ja koska eri kulttuureissa vallitsevat erilaiset käyttäytymisen eli ”hyvän maun” perusmallit, vieraan kulttuurin edustaja ei voi olla koskaan täysin varma, milloin hänen käyttäytymisensä tai toimintansa on tilanteen sallimissa

rajoissa ja missä kyseinen raja milloinkin kulkee. Tämä käy selvästi esiin myös tutkimuksen tuloksista; ”*working in one’s own cultural and environments, one will find few unknowns. However, in multicultural environments one will often find unknowns challenges*”.

Oman kokemukseni mukaan, kulttuuritietoisuus eri kulttuurien osalta auttaa. Valitettavasti kaikkia hyvän käytöksen etikettiin liittyviä vivahte-eroja ei pysty kaikkien vieraiden kulttuurien osalta omaksumaan, ja tämä saattaa joskus johtaa ikäviin yllätyksiin. Tästä syystä organisaation hallinnoinnissa tulee ottaa riittävän hyvin huomioon kulttuureiden väliset eroavuudet sekä henkilöstöpolitiikan linjaukset. Organisaation sisäisesti kulttuurieroja voidaan pyrkiä poistamaan esimerkiksi yhtenäisten käytäntöjen ja ohjeistusten avulla. Organisaatiossa voidaan myös lisätä keskinäistä kanssakäymistä esimerkiksi erilaisten sosiaalisten yhteistapahtumien avulla, jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuus yhteisen vapaa-ajan viettoon.

Vaikka tässä työssä en käsitellyt kommunikoinnin tärkeyttä, se on kuitenkin yksi merkittävä yhteistyön sujuvuuteen vaikuttava työkalu monikulttuurien hallinnoinnissa. Organisaation tehokas toiminta perustuu kuitenkin aina loppujen lopuksi yksilöiden väliselle vuorovaikuttamiselle, jossa ensisijaisena työkaluna henkilökunnan ja esimiesten välillä on toimiva keskusteluyhteys. Tämän keskusteluyhteyden yhtenä tehtävänä on varmistaa, että työntekijät ovat jatkuvasti tietoisia siitä, mitkä ovat organisaatiolle asetetut tavoitteet? Miten näihin tavoitteeseen päästään ja mitkä ovat käytettävissä olevat keinot. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014, 1.)

Edellä esitetyt tavoitteet määrittelevät hyvin pitkälti myös sen, mitkä ovat ne välineet joilla tuohon asetettuun tavoitteeseen päästään. Nimenomaiset käytännön järjestelyt määritellään organisaation henkilöstöpoliittisissa linjauksissa, johon sisältyy esimerkiksi; henkilökunnan määrien, koulutuksen, urakehitysmahdollisuuksien, työajan pituuden määrittelemineen.

Tekemäni tutkimuksen mukaan UNAMA:n henkilökunta ei kaikilta osin voi hyvin. Onni onnettomuudessa on se, että kaikki tutkimuksissa esiin tulleet ongelmat ovat kuitenkin henkilöstöpoliittisin perustein melko helposti korjattavissa. Työn näkökulma on

aivan alusta asti lähtenyt monikulttuuristen erojen perusteista, sekä siitä kuinka nämä erot vaikuttavat eri yksilöihin tai heidän työpaikkakäyttäytymiseensä.

Työn tuloksista olen vilpittömän tyytyväinen; osaltaan siksi, että työ antaa selkeän kuvan organisaation sisällä vaadittavista korjausliikkeistä, joiden tarkoituksena on parantaa henkilökunnan työpaikkatyytyväisyyttä sekä hyvinvointia. Vaikka organisaation ura- ja koulutusmahdollisuuksia tutkivat tulokset eivät kaikilta suhteiltaan ole täysin ristiriidattomia, merkittävin ongelma organisaatiossa näyttäisi liittyvän uramahdollisuuksien puutteeseen. Tulosten perusteella syntynyt mielikuva on, että organisaatiosta puuttuu yksilön urakehitystä tukeva urakehitysmalli, jonka perusteella työntekijällä on ainakin teoreettiset mahdollisuudet edetä organisaation sisäisellä arvoasteikolla (mikäli hänellä on etenemiseen vaadittava riittävä kokemus sekä akateeminen koulutus).

Tulosten toinen merkittävä oppi on se, että esimiesten hallinnollisia välineitä tulee nykytilanteesta kehittää. Lähtökohtaisesti esimiehen työtehtäviin kuuluu työntekijöiden työpanoksen ja työnlaadun tarkkaileminen sekä kehittämisehdotusten arvioiminen. Tästä syystä organisaation tehtävänä on huolehtia, että esimiehille luodaan sellaiset toiminnalliset kehykset, jossa he pystyvät ilman leimautumisen pelkoa huolehtimaan heille suunnatuista työtehtävistä. Nykytilanne tutkimuksen mukaan kuitenkin ehdottaa, että nykytilanteessa esimiehillä ei ole käytössään riittäviä työkaluja havaitsemiensa ylilyöntien tai alisuorittamisen korjaamiseen.

Työntekijöiden työpanoksen arviointiin voidaan kehittää nykyistä toimivampia työkaluja, jotka perustuvat yksikkökohtaisiin keskiarvoihin tai jokin muu numeraalisesti mitattavissa olevaan arviointiperusteeseen, jonka pohjalta henkilöarvostelut on mahdollista tehdä. Tässä kohtaa haluan painottaa, että mielestäni henkilöstöjohtaminen on arvojohtamista, eikä niinkään tulosjohtamista. Lähtökohtaisesti esimiehen tulee olla muille työntekijöille esimerkkinä. Hallinnollisesta näkökulmasta katsottuna esimiehen pitää pystyä puuttumaan työntekijöiden toimintaan ilman, että hänen täytyy varoa työntekijöiden reaktioita. Toimiva ratkaisumalli nykyiseen ongelmaan UNAMA:ssa saattaisi olla järjestelmä, jossa yksilöt itse arvioivat omaa työpanostaan ennalta annettujen suoritusparametrien mukaan. Tällöin esimiehen tehtäväksi jää parametrien asettaminen, niiden arviointi sekä työntekijän oman arvioinnin todentaminen sen mukaan



miten työntekijät ovat asetetut parametrit saavuttaneet. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena ei ole ainoastaan parantaa henkilökunnan ja esimiesten välistä vuorovaikutustilannet vaan itseasiaa kehittää organisaation sisäistä ilmapiiriä ja tätä kautta lisätä yhteisön työhyvinvointia.

## LÄHTEET

- Anttila, P., Tenkama, P., Kaitaikko, M-S. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Helsinki. Akatiimi.
- Beiner, R., Nedelsky, J. 2001. Judgment, Imagination, and Politics: Themes from Kant and Arendt. USA. Rowman & Littlefield Publishers, INC.
- Businessdictionary www-sivut. 2016. Organisation. <http://www.businessdictionary.com/definition/organization.html> [viitattu 12.10.2016]
- Hirvesjärvi, S. Remes, P. & Saajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15–17 p. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hofstede, G. 2001. Culture's Consequences Comparing; Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. London: Sage Publications. 2. p.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki, Otava
- Juuti, P., Vuorela, A., 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/book/978-952-451-659-4> [viitattu 14.10.2016]
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. 1. p. Talentum Media Oy.
- Palm, A., Voutilainen, E. 1970. Henkilöstöpolitiikka. Jyväskylä. Gummerus Oy.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Gaudeamus Oy. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/book/9789524957557> [viitattu 14.10.2016]
- Schwartz, S. 1992. Basic Human Values: Theory, Methods, and Applications. The Hebrew University of Jerusalem. <http://segr-did2.fmag.unict.it/allegati/convegno%207-8-10-05/schwartzpaper.pdf> [viitattu 16.11.2016]
- Shajahan, S. & Shajahan, L. 2004. Organisation Behaviour. Delhi, India: New Age International. <http://site.ebrary.com.ezproxy.jyu.fi/lib/jyvaskyla/detail.action?docID=10370239&p00=organisation+behavior> [viitattu 16.11.2016]
- Sinkkonen, R. 2008. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Talentum Media Oy.
- Suomisanakirja www-sivut. 2016. Organisaatio. <http://www.suomisanakirja.fi/organisaatio> [viitattu 12.10.2016]
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2012. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: Talentum.

Tilastokeskus www-sivut. 2016. Yritys. <http://www.stat.fi/meta/kas/yritys.html> [viitattu 12.11.2016]

Unama.unmissions.org. 2016. UNAMA mandate - resolution 2274, 15.3.2016. <http://unama.unmissions.org/mandate> [viitattu 16.11.2016]

United Nations www-sivut. 2016. About the UN – member states. <http://www.un.org/en/about-un/> [viitattu 16.11.2016]

United Nations www-sivut. 2016. Official languages. <http://www.un.org/en/sections/about-un/official-languages/> [viitattu 16.11.2016]

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.jyu.fi/book/978-951-37-6358-9> [viitattu 8.10.2016]