

LAURA JANSSON

Henkilöstöjohtamisen eettiset ongelmat

TIIVISTELMÄ

Artikkelissa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen eettisiä ongelmia mallin avulla, jossa on neljä päämuuttujaa: 1. yritys, 2. henkilöstö, 3. faktat eli sidotut muuttujat, ja 4. valinnaiset muuttujat. Aihetta tarkastellaan lähinnä konsernitason käytännön kokemusten ja sovellusten kautta. Henkilöstöjohtamisen eettiset kysymykset vaihtelevat yrityksen toimialan mukaan; esim. prosessiteollisuudessa pyritään ensisijaisesti turvaamaan työrauha kun taas palvelualoilla eettiset periaatteet ja ongelmat konkretisoi-tuvat jokaisessa asiakaskohtaamisessa. Yrityksen maantieteellinen sijainti ja kulttuuriympäristö vaikuttavat myös sen henkilöstöjohtamisen eettisiin kysymyksiin. Monikulttuurisissa yrityksissä yhteisen näkemyksen luominen eettisiin kysymyksiin on yritystoiminnan menestymisen ehto. Yrityskulttuuri luo henkilöstöpolitiikan perustan. Rekrytointikysymyksissä yrityksen periaatteen suositellaan sitä, että paikka on aina ensin auki sisäisesti. Eettisiä kysymyksiä ovat myös kehitysmahdollisuudet ja palkkaus. Kansainvälisen yrityksen palkkapolitiikan tulee noudattaa jotain maailmanlaajuisia yhdenmukaista, mutta maakohtaisesti sovellettavissa olevaa, tehtävänluokittelua palkan määrittelyssä. Lisäksi huomioi-daan henkilön aikaisemmat kokemukset ja kulloinenkin suoritustaso. Artikkelissa tarkastellaan muu-tamia muitakin globaalien yritysten kohtaamia eettisiä haasteita.

JOHDANTO

Tarkastelen seuraavassa henkilöstöjohtamisen eettisiä ongelmia lähinnä konsernitason käytännön kokemusten ja sovellusten kautta käyden läpi yritystä ja käytännön johtamista koskettavia merkittäviä faktoja ja toisaalta lähtien siitä hypoteesista, että jokainen yksilö ja siten koko henkilöstö on aidosti yhtiön tärkein voimavara. Aihe on ajankohtainen ja liittyy osana meneillään oleviin yhteiskunnallisiin muutosprosesseihin. Maailmassa, missä epävarmuus taloudellisesta kehityksestä yhdistyy voimakkaaseen yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen murrokseen ja vallitsevien arvojen kyseenalaistamiseen, on eettisillä näkemyksillä ja perusteilla korostetun suuri merkitys.

Hieman yleistäen voidaan sanoa, että henkilöstöjohtamisen eettiset kysymykset ulottuvat kaikkialle yritysmaailmassa. Toisaalta näkökulmasta riippuen eettiset kysymykset saattavat näyttää kovinkin erilaisilta ja voivat johtaa pahoihinkin ristiriitoihin esimerkiksi irtisanomistilanteissa.

Etiikalla tarkoitan tässä yhteydessä varsin pelkistetysti sitä, mikä on oikein ja mikä väärin ja millä perusteella missäkin tilanteessa. Etiikka konkretisoituu yrityksen arvoissa sekä työyhteisön yleisissä uskomuksissa ja sosiaalisissa normeissa.

Esitän seuraavassa (s. 138) yksinkertaisen mallin, jolla henkilöstöjohtamisen eettisiä ongelmia voidaan jäsentää ja tarkastella systemaattisesti. Olen valinnut muuttujat ensisijaisesti kuvaamaan käsiteltävän aiheen perusrakennetta – on selvää, että muuttujia voidaan valita ja painottaa monella muullakin tavalla kuvauksen tavoitteesta riippuen.

TOIMIALA

Yrityksen toimialalla on selvä yhteys sen henkilöstöjohtamisen eettisiin kysymyksiin. Tarkoitán tässä selvästi erilaisten toimialojen keskeisten piirteiden eroja, kuten prosessiteollisuus, hi-tech tai ATK-ala ja palvelualat. Selvää on, että monet yleiset motivointi-, palkitsemis- ja viihtyvyysskysymykset ovat yhteisiä eri toimialoilla.

Prosessiteollisuudessa, jossa prosessin häiriöttömyys ja jatkuvuus on tärkeää ja jossa työtä tehdään usein kolmessa vuorossa, pyritään ensisijaisesti turvaamaan työrauha. Henkilöstöjohtamisen ongelmat liittyvät painotetusti sopimusten tekemiseen ja niiden sisällön soveltumiseen. Kun henkilöstö on tyytyväinen sopimukseen ei itse tuotantoprosessin toimiminen suoraan edellytä eettisiä päätöksiä.

Moderneilla hi-tec aloilla telekommunikaatiosta ohjelmistotaloihin, lääketieteellisuuteen ja elintarvikealaan yritysten menestymisen edellytys on kiivas tuotekehitys, luovuuden ja teknologian yhdistäminen ja tulevaisuuden visioiminen. Suunnittelijat ja johtajat törmäävät jatku-

- Päämuuttujat ovat
1. YRITYS merkityksessä yrityksen johto ja imago
 2. HENKILÖSTÖ kollektiivisena joukkona tai yksilöinä
 3. FAKTAT eli sidotut muuttujat
 4. VALINNAISET muuttujat.

<input type="checkbox"/>	
YRITYKSEN KANNALTA	HENKILÖSTÖN KANNALTA
FAKTAT	* FAKTAT
Yrityksen toimiala	henkilöstön peruskoulutus
Yrityksen koko	henkilöstön ikäjakauma
Yrityksen ikä	henkilöstön sukupuolijakauma
Toiminta-ajatus	asema organisaatiossa
Yrityksen tuotteet	tehtävät organisaatiossa
Yrityksen kansainvälisyysaste	organisaatorakenne
Yrityksen maantieteellinen sijainti	henkilöstön rotujakauma
....	uskontojakauma

E E T T I S E T K Y S Y M Y K S E T	
<input type="checkbox"/> VALINNAISET MUUTTUJAT	* VALINNAISET MUUTTUJAT
Yrityskulttuuri	ilmapiiri
Johtaminen	sitoutuminen
Markkinointifilosofia	itsensä kehittäminen
Henkilöstön motivointi	itsensä motivointi
Suhde ympäristöön	henkilökohtainen verkosto
Palkkiojärjestelmä	luottamus johtoon
Viestintä	vuorovaikutus
Kommunikaatio	vastuunkanto
Luottamus henkilöstöön	harrastukset
Henkilöstöpolitiikka	työn kehittäminen

vasti mitä moninaisimpiin eettisiin kysymyksiin. Tällöin on väistämätöntä, että yhtiössä on sen toimialan eettiseen problematiikkaan soveltuva normisto ja toimintakulttuuri.

Palvelualoilla eettiset periaatteet ja myös ongelmat konkretisoituvat itse asiassa jokaisessa asiakas kohtaamisessa. Näin työntekijän omat ja yhtiön valitsemat arvot ja eettiset linjaukset joutuvat testatuiksi jatkuvasti.

YRITYKSEN IKÄ JA KOKO

Yrityksen ikä ja koko ovat mielenkiintoisia muuttujia henkilöstöjohtamisen kannalta. Yleensä vanhat yritykset ovat ehtineet ja /tai joutuneet ratkaisemaan tämän alueen ongelmat jo mo-

neen kertaan ja ovat vakiinnuttaneet omaa eettistä näkemystään vastaavan normiston ja luoneet toimivia sovelluksia. Kun tarkastellaan samanaikaisesti sekä yrityksen ikää että kokoa, syntyy taas erilaisia asetelmia. Vanhan, mutta suuren, yrityksen normisto on vääjäämättä melko jäykkä siinä missä vanha, mutta pieni, yritys on saattanut työstää vahvan ja monisäikeisen ja erittäin vankasti vakiinnutetun eettisen kulttuurin, jossa aktiivisen henkilöstöjohtamisen rooli eettisissä kysymyksissä on lähes näkymätöntä. Tällaisista yrityksistä ovat monet vanhat perheyhtiöt erinomaisia esimerkkejä. Nuoren ja varsinkin nuoren ja pienen yrityksen valttina on joustavuus, mutta ongelmana voi olla liiallinen sovellusten räätälöinti, joka saattaa johtaa suoraan sekamelskaan ja sooloiluun. Oman lukunsa muodostaa viime vuosien kohuyhtiö Nokia, joka on sinänsä vanha, suuri ja tunnettu yritys, mutta on toisaalta toteuttanut huimaavan nuorennusleikkauksen vaihtaen toimialansa täysin, kasvanut ja kansainvälistynyt ennennäkemättömällä tavalla. Yhtiössä toteutuu myös erikoinen toimialayhdistelmä, kun valtava kasvu edellyttää toisaalta tehokasta tuotantoketjua monine alihankkijoineen ja toisaalta äärimmillen vietyä panostusta huipputeknologian tuotekehitykseen. On selvää, että tällaisessa tilanteessa syntyy äärimmäisen monimutkainen ja vaikeasti johdettava tilanne yhtiön eettisten periaatteiden kannalta.

Kun edellisiin lisätään yhtiön erittäin laaja kansainvälisyys sekä omien toimintojen sijainnin että varsinkin markkinoiden kannalta, voidaan todeta, että Nokiasa yhdistyvät kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen eettiset ongelma-alueet.

YRITYKSEN SIJAINTI JA KULTTUURIYMPÄRISTÖ

Yrityksen maantieteellinen sijainti liittyy sen yhteiskuntaan ja kulttuuriin. Jos yritys on tietyn paikkakunnan tärkein työnantaja, syntyy siitä asetelmasta yhteiskunnallisten velvoitteiden kautta erityispiirteitä eettisiin kysymyksiin. Esimerkiksi työn turvaaminen henkilöstölle korostuu. Samalla työntekijöiden perheiden hyvinvointi tulee yritykselle eettisesti merkittäväksi. Tästä ajattelusta on runsaasti esimerkkejä viime vuosisadan Englannista ja Keski-Euroopasta. Myös Suomessa monet paikkakuntiansa mahtiyhtiöt pitivät huolta henkilöstöstään perustamalla mm. kouluja, kirkkoja ja vapaa-ajantoimintaa.

Tunnettu esimerkki on japanilaisten suuryhtiöiden rooli elinikäisenä, varmana työpaikkana ja urakehityksen takaajana. Kuten tiedetään, tämä usein ihailtakin järjestelmä on nopeasti muuttunut aivan viime kuukausina.

Mitä useammassa eri maassa ja kulttuurissa yritys toimii, sitä monimutkaisemmiksi tulevat henkilöstöjohtamisen eettiset kysymykset. Kulttuurien väliset erot ovat väistämättömiä, samoin niistä aiheutuvat ongelmat. Jo käsitys oikeasta ja ylipäättään hyväksyttävästä toimintatavasta vaihtelee eri kulttuureissa huomattavasti. Erityisesti uskonnon vaikutusta ajattelutapaan

ei suomalainen helposti ymmärrä.

Amerikkalaiselle kaikki on bisnestä, hänen on vaikea sitoutua yritykseen; vapaus on tärkeämpi kuin yritysuskollisuus, joka taas japanilaiselle on tärkeämpi kuin perhe konsanaan. Japanilainen viihtyy työporukkansa kanssa iltasakella, vaikka häntä meikäläisen ajattelutavan mukaan tarvittaisiin kotona. Afrikkalaiselle perhe, joka suomalaisen mittapuun mukaan on koko suku, on niin tärkeä, että yhden suurperheen jäsenen sairastuminen oikeuttaa jäämään kotiin. Kellokortti sopii huonosti siihen ympäristöön.

Mielenkiintoinen näkökulma näihin kysymyksiin muodostuu siitä, onko kyseessä johonkin maahan tai kulttuuriin selvästi pohjautuva, mutta maailmanlaajuisesti toimiva yritys vai onko kyseessä aidosti globaali isänmaaton yritys. Esimerkkejä edellisistä ovat General Motors ja Microsoft, joka lisäksi henkilöityy yhteen ihmiseen. Isänmaattomia yrityksiä ei ole yhtä helppo tunnistaa, mutta ehkä ABB tai Shell, tosin vahvasti länsimaisia kulttuureiltaan, alkavat lähestyä sitä määritelmää. On selvästi helpompi luoda eettinen normisto aidosti globaaliin yritykseen, jossa kenelläkään ei ole varsinaista kotikenttää eikä sen tuomaa ylivoimaa eikä myöskään rasitetta.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda sellainen yrityskulttuuri, että se toimii eri kulttuureissa ja parhaimmillaan yhdistää henkilöstön ympäri maailmaa. Onnistuessaan vastaamaan koko henkilöstöä koskeviin eettisiin kysymyksiin, henkilöstöpolitiikka toimii kuin liima vahvistaen yrityksen tärkeintä voimavaraa, ihmisälkkyttä, toimimaan yhdessä globaalina yhteisönä. Saman voi tietysti sanoa suppeammallakin maantieteellisellä alueella toimivasta yrityksestä. Monet pohjoismaisetkin yritykset ovat tunnistaneet suuria kulttuurieroja suomalaisen ja ruotsalaisen työyhteisön toiminnassa ja johtamisessa. Siinäkin yhteisen näkemyksen luominen eettisistä kysymyksistä ratkaisumalleineen on yritystoiminnan menestymisen ehto.

YRITYSKULTTUURI JA JOHTAMINEN

Yrityskulttuuria kehitetään tietoisesti ohjaamaan yrityksen toimintaa yleisesti ja eettistä toimintaa erityisesti. Yrityskulttuurin kautta vahvistetaan ne toimintaperiaatteet, jotka yrityksen johto on valinnut. Koska ei ole olemassa mitään yleistä lakia, joka sanelisi sen mikä on oikein ja mikä on väärin, vahvistuu käsitys oikeasta tekemisen kautta. Johto luo johtamistoiminnallaan viitekehyksen yrityskulttuurille. Yrityksen pääjohtajan tai toimitusjohtajan merkitystä ei voida tässä yhteydessä vähätellä. Hänen oma käsityksensä etiikasta on ratkaiseva. Oman elämänkokemuksensa, maailmankuvansa ja ihmiskäsityksensä kautta hän johtaa yritystä, tekee päätöksiä, valikoi ja ohjaa. Johtamiskulttuuri vyöryy putouksen tavoin alaspäin ylimmän johdon näytävässä toiminnallaan esimerkkiä ja luodessaan siten yrityksen eettisiä standardeja siitä, miten on oikein ja sopivaa toimia ja mikä on yrityksen hengen mukaista.

Tämä peilautuu kaikkeen henkilöstöjohtamiseen ja eettisiin kysymyksiin erityisesti: miten yrityksessä halutaan henkilöstöä kohdeltavan? Onko henkilöstö yrityksen tärkein voimavara vain juhlapuheissa vai onko se sitä todellisuudessa? Miten se näkyy päätöksenteossa, kommunikaatiossa, vaikuttamisessa tai yrityksen kehittämisessä? Huomioidaanko yrityksessä tietoisesti sukupuolten tasa-arvo, esiintykö työpaikkakiusaamista, onko siihen puuttumiseen luotu mekanismit?

Luodakseen vahvaa yrityskulttuuria ja selkeyttääkseen sen ohjaavaa roolia, yritysjohto käy läpi yrityksen toiminta-ajatuksen, lähitulevaisuuden vision ja toimintansa arvot säännöllisesti. Kaikkien edellä mainittujen yrityskulttuurin osatekijöiden vaikutus henkilöstön tapaan toimia ja johtamiseen on pohdittava erikseen. Kun niistä vielä ylläpidetään aktiivista keskustelua yrityksessä ja pohditaan niiden sovelluksia niin yrityksen strategiatasolla kuin päivittäisjohtamistasolla, ne alkavat muuttua lihaksi ja vereksi, joka vahvistaa yrityksen tapaa toimia. Näin syntyy myös eettisten ongelmien ratkaisulle kivijalka, joka ohjaa niin yksilöjä kuin tiimejä eri tilanteissa.

HENKILÖSTÖPOLITIikka

Edellä kuvattu yrityskulttuurin luoma viitekehys on luonnollisesti henkilöstöpolitiikan ja -johtamisen perusta ja sitä sovelletaan kaikkiin henkilöstöjohtamisen haasteisiin alkaen henkilön rekrytoinnista yritykseen sisältäen kunkin työntekijän koko elinkaaren yrityksen palveluksessa. Henkilöstöpolitiikka joutuu suurennuslasin alle jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointi on yritykselle aina eettinen kysymys. Millä periaatteilla rekrytoidaan? Ovatko rekrytointiperiaatteet henkilöstön tiedossa? Onko reilua ottaa yrityksen ulkopuolelta, jos sisältä löytyisi kohtuullinen vaihtoehto? Miten esimiestehtäviä täytetään? Mitä johtajalta edellytetään?

Yrityksen periaatteeksi suositellaan sitä, että paikka on aina ensin auki sisäisesti. Jos sopivaa henkilöä ei löydetä talon sisältä, se asetetaan julkiseen hakuun. Horisontaalisia siirtoja rohkaistaan kokemuksen kartuttamiseksi ja yrityksen sisäisen verkoston rakentamiseksi.

Yritys joka pystyy tarjoamaan yksilöllisiä vaikuttamisen mahdollisuuksia ja kasvun paikkoja yrityksen sisällä ja mielellään myös yrityksen ulkoisissakin suhteissa, vetää puoleensa pätevimät hakijat.

Henkilöstön sitoutumisen kannalta kehittymismahdollisuuksia arvostetaan yhä enemmän. Varsinkin nuoret arvostavat niitä enemmän kuin palkkaa. Lupausten ja odotusten on kohdattava todellisuudessa. Henkilöstöjohtamisen tärkeimpiä tehtäviä on henkilöstön jatkuva kehittäminen. Monet yritykset käyttävät tässä kehittämisen prosessissa välineenään ns. kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun avulla luodaan yksilölle henkilökohtaiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat. Suunnitelman tulee sisältää strategian kannalta kaikki avainpätevyyden alueet, jol-

loin ne tulevat keskusteluissa katetuiksi ja tavoitteet tulevat asetetuiksi. Viime kädessä jatkuva kehittyminen riippuu kuitenkin esimiehen ja alaisen välisestä ihmissuhteesta, erityisesti luottamuksesta.

Esimiehen johtamisen etiikan näytön paikkana on alaisten kehittämisestä huolehtiminen. Tyypillinen teknokraattisen johtajan virhe on paniikkireaktio tiukassa taloudellisessa tilanteessa: lomautusten ja irtisanomisten lisäksi henkilöstön kehittämisohjelmien jäädyttäminen ovat ensimmäisiä toimia kun "keskitytään siihen oikeaan tekemiseen". Näissä tilanteissa punnitaan jokaisen operatiivisen johtajan mielilauseen "henkilöstö on tärkein voimavaramme" eettistä painavuutta, mutta ennen kaikkea lauseen todellista merkitystä yhtiön menestymiselle.

Henkilöstön kehittämisen eettinen problematiikka tulee esille yrityksen kehittämisen aikaperspektiivin kautta. Minkälaisella aikajänteellä yritystä ja sillä olevaa osaamista kehitetään? Kun yritystä kehitetään pitkällä tähtäimellä, ovat niin henkilöstö-, tuotekehitys- kuin myös tuotantoinvestoinnitkin suuria ja kasvu-, voitto-, ja tuottavuusodotukset maltillisia. Kaikkea ei tarvitse ottaa heti irti, on jaksettava pitkään. Lyhyen aikavälin voitto voidaan kääriä investointien kustannuksella, mutta silloin tulevaisuus jää turvaamatta. Henkilöstön jatkuva kehittäminen pitää yllä ammattitaitoa ja henkistä vireyttä yleensä. Eräs kehityskeskustelun tärkeimmistä aiheista on pohtia sitä, mitä henkilö on ajatellut tehdä vastuualueensa kehittämiseksi ja oman ammattitaitonsa ylläpitämiseksi.

Tehtävien huolellinen hoitaminen ei yksin riitä. Katseen tulee olla tulevassa ja vastuuhenkilön kantaa huoli siitä. Itsensä kehittämisen tulisi olla jokaisen oikeus ja velvollisuus. Ei mikään pääoma pysy kunnossa hoitamatta.

Palkka on silti tärkeä henkilöstöjohtamisen väline. Palkan tulee olla oikealla tasolla ja kilpailukykyinen. Mikä on oikea taso? Miten se määritetään? Miksi joku saa enemmän palkkaa kuin toinen vaikka he työskentelevät saman viikoittaisen tuntimäärän? Palkkaus- ja kompensatiokysymykset lienevät yksi tulenarimmista kysymyksistä. Suhtautuminen on kuitenkin kulttuurisidonnaista. Pohjoismaissa lienee voimakkaimmin kehittynyt käsitys samapalkkaisuudesta. Keski-Euroopassa ja USA:ssa on paljon enemmän kirjavuutta palkkoissa. Siellä palkka mielletään vahvemmin osaksi yksilöä ja hänen persoonaansa, kun taas meillä se mielletään enemmän suoraan työhön tai tehtävään kuin henkilöön kuuluvaksi.

Eettisestä näkökulmasta voidaankin kysyä, tulisiko yrityksen palkkausperusteiden olla julkisia? Kenen etu se olisi? Loukkaisiko se joitakin? Sanotaan, että suomalaisessa työkuultuurissa mikään palkka ei pysy salassa. Kuitenkin jo Saksassa on itsestään selvyys pitää palkkansa vain omana tietonaan. Kansainväliselle yritykselle on tärkeitä puhua palkkausperusteistaan avoimesti, mutta itse palkka salassa pitäen. Eri maat ja niiden verotuskäytäntö eroavat niin paljon toisistaan, että vertailut ovat asiaan vihkiytymättömälle vain sekoittavia. Kansainvälisen yrityksen palkkapolitiikan tulee eettisestä näkökulmasta rakentua siten, että se noudattaa jotain maail-

manlaajuista yhdenmukaista, mutta maakohtaisesti sovellettavissa olevaa, tehtävän luokittelua palkan määrittelyssä. Sen lisäksi huomioidaan henkilön aiemmat kokemukset ja kulloinkin suoritus taso. Lyhyesti sanottuna ”Pay for position, person and performance”.

Palkkakeskustelu tulee eettisesti mielenkiintoiseksi, kun pohdimme onko muita keinoja palkita hyvästä suorituksesta kuin raha. Onko oikein sitoa henkilöstöä yritykseen edullisella henkilökuntalainalla – kenen etu se on? Onko yrityksen tuotteista hyötyä henkilöstölle? Miten ja kenelle yrityksen tulisi jakaa voittoa?

Henkilöstörahasot on eräs menetelmä, joka ei kuitenkaan Suomessa ole saavuttanut suosiota. Entä optiot, viime kuukausien kestopuheenaie? Optioiden oikeudenmukaisuuttahan arvostellaan nimenomaan eettiseltä kannalta. Optiojärjestelyjä on erilaisia, yhdessä tapauksessa se koskee vain toimitusjohtajaa, useimmissa yhtiöissä koko ylin johto on sitoutettu yhtiöön edullisilla optiolainoilla ja joissakin harvoissa osallisina on koko henkilökunta. Optioita koskeneen keskustelun perusongelma on ollut se, että monet eivät ymmärrä mistä itse asiassa on kysymys ja yhtä monet antavat siitä ilmeisen tietoisesti vääristyneen kuvan. Joka tapauksessa asia on oiva esimerkki henkilöstöjohtamisen ja erityisesti oikeudenmukaisen palkitsemisen problematiikasta. Sidosryhmiä on paljon ja niiden rooli ja osallisuus tuloksen tuottamisessa vaihtelee. Kuka on todella pystynyt vaikuttamaan tulokseen? Minkä arvoista on suora verrattuna epäsuora tulokseen vaikuttaminen? Onko myyntityö arvokkaampaa kuin tuotantotyö kokonaistuloksen kannalta? Onko oikein, että brittiläinen myyntitykki lentää viikoksi Lappiin tai Karibialle vaimonsa kanssa ylitettyään myyntitavoitteensa, vaikka hänen suomalaiselle kollegalleen sitä palkitsemismuotoa ei verotussyistä voi tarjota? Onko oikein olla jakamatta bonuksia, jos kokonaistavoite on saavuttamatta, mutta osasto, tiimi tai prosessi on päässyt omiin tavoitteisiinsa?

Henkilöstön pitämisen ja kehittämisen eettisissä kysymyksissä on aina kaksi osapuolta. Yksilön oma sitoutuminen yritykseen, motivaatio ja elämäkäsitys ovat yhtä oleellisia kuin hänen esimiehensä vastaavat käsitykset. Yrityskulttuurilla pyritään luomaan yhteinen käsitys perusasioista ja lähestymistavoista, mutta kulttuurierot ovat silti väistämättömiä. Kulttuurierot ovat hyvin konkreettisia jo Suomen ja Ruotsin välillä puhumattakaan Euroopan ja Aasian tai Euroopan ja Amerikan välillä. Ongelmia tuottavat muun muassa seuraavien henkilöstöhallinnollisten asioiden käsittely eettisesti onnistuneesti monikulttuurisessa ympäristössä:

- suorituksen arviointi
- palautteen anto
- palkitseminen
- tasa-arvo
- irtisanominen
- tehokkuus.

Suomessa pyritään käymään arvokeskustelua siinä hengessä, että kaikki osallistujat kuuluvat samaan kulttuuriin, perinteeseen ja arvomaailmaan. Globaalisti toimiva yritys törmää uudenlaisiin haasteisiin yrittäessään luoda sellaista toimintafilosofiaa, joka toimisi perustana koko maailmanlaajuiselle korporaatiolle. Onko olemassa kaikille ihmisille yhteisiä arvoja? Esille nousevat erilaisuuden tunnistaminen voimavarana, joustavuus ja toleranssin kasvattaminen sekä erilaisten kulttuuriarvojen kunnioitus. Vuorovaikutustaidot ja yhteinen kieli (englanti) ovat avainymmärrykseen. Silti ihmisten sydänten voittaminen on tärkeämpi kuin mielen, sillä sieltä pulppuaa se voima, jota mieli käyttää ja se tahto, joka tarvitaan yhteisen näkemyksen luomisessa. Globaalin yrityksen onnistumisen edellytykset kulkevat kulttuurin ymmärtämisen kautta, ja se jos jokin on tunne- ja arvomaailma -asia. ■