



Turun yliopisto
University of Turku

PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTI JA TOIMINTATAVAT

Suomalaisyrietykset matkalla Intiaan

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Henrik Mikael Harberg 414239

Ohjaaja:

KTT Kalle Pajunen

3.5.2013

Turku



Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
2	KULTTUURIN VAIKUTUS PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTIIN, SITOUTTAMISEEN SEKÄ YRITYSTEN TOIMINTAAN INTIASSA	8
2.1	Tutkimuksen sijoittuminen kansainväliseen henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään	8
2.2	Intian kulttuuri ja vaikutukset johtamistapoihin	10
2.3	Rekrytointi Intiassa	14
2.4	Henkilöstön sitoutuminen sekä vaihtuvuus Intiassa	17
2.5	Monikansallisten yritysten toimintatavat Intiassa	20
2.6	Synteesi: onnistuneen paikallisjohdon valintakriteerit ja emoyhtiöltä vaadittavat panostukset	22
3	AINEISTO JA MENETELMÄT	25
3.1	Aineistona teemahaastattelut.....	27
3.2	Aineiston valikoituminen, keräys ja laatu	29
3.3	Aineiston analyysi	33
4	PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTI JA TOIMINTA UUDEN JOHDON KANSSA	39
4.1	Intian kulttuurin vaikutukset	40
4.1.1	Intialainen yrityskulttuuri	44
4.2	Paikallisen johdon rekrytointi	47
4.2.1	Rekrytointiprosessi	48
4.2.2	Johdon valintakriteerit	51
4.3	Toiminta paikallisjohdon kanssa.....	55
4.3.1	Toimintamallien tuonti	56
4.3.2	Kommunikointi.....	59
4.3.3	Koulutus.....	61
4.3.4	Valvonta.....	64
4.3.5	Sitoutuminen.....	65
5	ONNISTUNUT PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTI JA TULOKSEKAS YHTEISTYÖ.....	67
	LÄHTEET.....	76

LIITTEET

Liite 1	Haastattelurunko	83
---------	------------------------	----

TAULUKOT

Taulukko 1	Rekrytointitoimistojen käyttö Intiassa.....	70
------------	---	----

Taulukko 2	Paikallisjohdon valintakriteerit Intiassa	71
------------	---	----

KUVIOT

Kuvio 1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Doh ym. 2011, 36).....	19
---------	---	----

Kuvio 2	Synteesi aikaisemmasta kirjallisuudesta.....	23
---------	--	----

Kuvio 3	Aineiston analysoinnin vaiheet.....	34
---------	-------------------------------------	----

Kuvio 4	Tutkimuksen teemojen muodostuminen.....	37
---------	---	----

Kuvio 5	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	65
---------	---	----

Kuvio 6	Intian kansalliskulttuurin osatekijöiden vaikutusketju	67
---------	--	----

Kuvio 7	Paikallisjohdon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Intiassa	73
---------	--	----

1 JOHDANTO

Intian talous on kasvanut viime vuosina nopeasti, minkä ansiosta siitä on hyvää vauhtia tulossa paitsi alueellinen, myös maailmanlaajuinen talousmahti. Vuonna 2012 Intian bruttokansantuote kasvoi 5,1 prosenttia, mikä oli alin lukema kymmeneen vuoteen. Moody'sin analyytikoiden mukaan pahin notkahdus on saavutettu ja vuodesta 2014 eteenpäin voidaan odottaa 7 prosentin kasvutrendiä. (GDP set to grow 6.2% in 2013.) Vuonna 2012 suorien investointien määrä Intiaan oli 22,789 miljoonaa dollaria. Laskua edellisvuodesta oli 34 prosenttia. Kalenterivuonna 2011 suorat investoinnit nousivat vielä 31 prosenttia, jolloin Intia oli maailman neljänneksi suurin investointikohde. (Government of India, department of industrial policy & promotion 2012.)

Vuonna 1991 Intiassa alkaneet talousreformit ja edelleen jatkuvat lainsäädäntömuutokset ovat mahdollistaneet ulkomaisten yritysten laajemman osallistumisen maan talouden kehitykseen. Intia on kerännyt jatkuvaa kansainvälisten yritysten huomiota ja kiinnostus maata kohtaan kasvaa. Yritykset näkevät Intiassa valtavat mahdollisuudet ja etenkin tulevaisuuden potentiaalin, mikäli maa jatkaa uudistusten linjalla.

Myös suomalaisten yritysten mielenkiinto Intiaa kohtaan on kasvanut. Kun aloitin tämän tutkimuksen kirjoittamisen vuonna 2011, Suomen vientikeskus Finpron mukaan Intiassa toimi yli 90 suomalaisyritystä, kun vuonna 2012 yritysten määrä ylitti jo sadan. Suomalaiset yritykset harjoittavat Intian liiketoimintojaan useimmiten tytäryhtiön, yhteisyrityksen tai edustajan/yhteyshenkilön kautta. Valtaosa Intiassa toimivista suomalaisyrityksistä harjoittaa vientiä, toimien Intian taloudellisesti aktiivisimmilla alueilla, kuten Delhin ympäristössä, Mumbaissa, Bangaloressa tai Chennaissa. Suomen vienti Intiaan oli 2011–2012 välisenä aikana 2 050,85 miljoonaa dollaria, mikä oli EU maiden seitsemänneksi suurin määrä. Kasvua edelliseen kauteen oli 24,07 prosenttia. (Government of India, Department of Commerce 2013) Vuonna 2011 Suomi oli Intian maavertailun kymmenenneksi suurin investoija, kun sillä oli maassa 17 investointiprojektia, joiden arvo oli yhteensä 828 miljoonaa dollaria (Ernst & Young 2012).

Vaikka Intian markkinoiden koko ja mahdollisuudet houkuttelevat kasvavassa määrin suomalaisia yrityksiä Intiaan, niin maan markkinoille tulo ja siellä pärjääminen ovat kaikkea muuta kuin helppoa: Markkinat toimivat Intiassa nopeasti ja kilpailu on kovaa. Suomalaiset yritykset ovat Intiassa vahvoilla omilla ydinosaamisalueillaan, mutta yritysten strategiat, jotka ovat toimineet muualla maailmassa, eivät välttämättä toimi Intiassa. Intiaan tulevien yritysten täytyy nopeasti ymmärtää paikalliset toimintatavat ja luoda organisaatiokulttuuri, mikä on sovitettavissa yhteen Intian kansallisen kulttuurin kanssa. (Singh 2009, 71–72.) Mikäli suomalainen yritys haluaa menestyä Intiassa, sen pitää pystyä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin sekä luomaan yrityskulttuuri, joka mahdollistaa tehokkaan toiminnan.

Intian ja Suomen kulttuurit eroavat toisistaan merkittävästi, minkä vuoksi toimivan ja tavoitteenmukaisen organisaatiokulttuurin luominen Intiaan voi olla hankalaa. Yrityksen Intian toimintojen johdolla on suuri vastuu ja rooli organisaatiokulttuurin luomisessa. Tavallisesti suomalainen expatriaatti tuo mukanaan Intiaan suomalaista työkuulttuuria ja pystyy luomaan edellytyksiä muun muassa tiimityöskentelylle. Intiassa ylimmän johdon tulee kuitenkin pystyä kehittämään suhteita ja hoitamaan järjestäytyntä työvoimaa, byrokratiaa ja toimitus- ja jakeluketjua (Kumar 2007). Intian moninaisen kulttuurin ymmärtäminen on edellytys Intiassa toimimiselle. Johtamis- ja paikalliskulttuurin merkittävät erot verrattuna Suomeen asettavat expatriaateille merkittäviä haasteita ja vaativat erityistaitoja. Siksi useat yritykset kokevat toimivaksi ratkaisuksi maan tavat tuntevan intialaisen paikallisjohtajan rekrytoinnin.

Paikallisen johdon rekrytointi tuo mukanaan paljon etuja, mutta sisältää myös huomattavia riskejä ja siksi vaatii onnistuakseen emoyhtiön erityishuomiota. Nopeaa ja tuottavaa kasvua hakevat suomalaiset yritykset törmäävät Intiassa vieraan kulttuurin ja kasvavan kilpailun johdosta paikallisjohdon ja henkilöstön rekrytoinnin haasteisiin. Tämä siitäkkin huolimatta, että vuoteen 2030 mennessä Intian työkäisten määrän uskotaan nousevan yli 200 miljoonalla henkilöllä (India in the super-cycle 2011, 2). Paikallisjohdolla on merkittävä rooli muodostettaessa paikallista yrityskulttuuria, joten rekrytointia suunniteltaessa on otettava huomioon yritysten toimintatavat Intiassa sekä millainen yrityskulttuuri halutaan omaan yritykseen luoda. Kärjitetysti voidaan todeta, että suomalaisyrityksen Intian toiminnot joko menestyvät tai kaatuvat paikallisjohdon mukana. Onnistunut paikallisjohtajan rekrytointi ei vielä takaa liiketoiminnan onnistumista Intiassa, minkä vuoksi keskityn paikallisjohdon rekrytoinnin lisäksi rekrytoinnin jälkeiseen toimintaan emoyhtiön ja Intian toimintojen välillä. Vaikka intialaisen johdon rekrytointi onnistuisikin, on paikallisjohdon kanssa pystyttävä toimimaan tehokkaasti toteuttaen yhteistä strategiaa.

Tutkimukseni keskiössä ovat Intian kulttuurin vaikutukset paikallisjohdon rekrytointiin ja yhteistoimintaan. Analysoin parhaita käytäntöjä suomalaisyritysten paikallisjohdon rekrytointiprosessissa sekä yhteistoiminnassa uuden johdon kanssa. Tavoitteeni on luoda uutta tietoa jatkotutkimusten pohjaksi sekä Intian markkinoille pyrkivien suomalaisten yritysten käytännön avuksi. Sain innostuksen tutkimukseeni työskennellessäni Suomen vientikeskus Finpron vientitoimistolla, New Delhissä, talvella 2011. Tämä tutkimus on toteutettu Finpron toimeksiannosta. Työn lähtökohtana ovat Finpron havaitsemat liikkeenjohdolliset haasteet, joita suomalaiset yritykset kohtaavat Intiassa paikallisjohdon rekrytointivaiheessa ja myöhemmin paikallisjohdon kanssa toimiessa.

Aikaisemman tutkimuksen analysoinnin lisäksi suoritin tutkimusta varten 15 teema-haastattelua, joihin osallistui yhteensä 19 informanttia. Haastateltavat olivat (tai olivat aikaisemmin olleet) vastuussa suomalaisyritysten Intian toiminnoista tai toimivat suo-

malaisten yritysten paikallisina neuvonantajina. Teemahaastatteluiden avulla keräämäni aineisto toimii tutkimukseni pääasiallisena aineistona. Haastatteluaineiston tueksi analysoin myös paikallisia lehtiartikkeleita, joita vertasin haastatteluaineistoon.

Tutkimukseni ennakko-oletus on, että rekrytointiprosessi ja sen onnistumisen kannalta tärkeät tekijät ovat vahvasti sidoksissa ympäristöön ja kulttuuriin. Tutkimus on toteutettu suomalaisyritysten näkökulmasta, koska haluan tuoda uutta liikkeenjohdollista tietoa suomalaisten yritysten paikallisen johdon rekrytointiin ja toimintaan, jotta yritykset voivat paremmin vastata haasteisiin Intian markkinoilla.

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Millaisia haasteita suomalaiset yritykset kohtaavat Intiassa rekrytoidessa paikallista johtoa ja toimiessa yhteistyössä uuden johdon kanssa?

Tutkimukseni apukysymykset ovat:

- Millaisia haasteita on suomalaisyritysten paikallisjohdon rekrytointiprosessissa?
- Millaisia haasteita esiintyy suomalaisyritysten toiminnassa paikallisjohdon kanssa rekrytoinnin jälkeen?

Tarkoitukseni on tuoda mahdollisimman laajasti esille tutkimuskysymysteni kannalta tärkeitä ilmiöitä. Tutkimuskysymysten asettelua ohjaa käsitys, että perehtymällä Intian paikallisjohdon rekrytoinnin ja yhteistyön fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön Intiassa, pystyn saamaan syvällistä tietoa mahdollisista haasteista, joita suomalaisyritykset voivat kohdata. Oletan, että onnistunut rekrytointiprosessi ja toimiva yhteistyö emoyhtiön ja paikallisjohdon välillä muotoutuvat osana ympäristöä ja henkilöiden toimintaa. Tästä syystä analysoin Intian toiminnoissa mukana olleiden henkilöiden kokemukseräistä tietoa.

Niukasta Intian paikallisjohtoa koskevasta aiemmasta tutkimuksesta johtuen tutkimukseni on luonteeltaan eksploratiivinen, aineistolähtöinen tutkimus, jossa teen teoriasidonnaista analyysiä. Teorian rooli on löyhä, jolloin sitä on tarkoitus kehittää yksittäisistä empiirisistä havainnoista yleispätevään suuntaan. Tutkimus etenee aineistopohjaisesti ja aikaisemman kirjallisuuden pohjalta luomani synteesi toimii tulkintakehyksenä aineistosta erotettujen teemojen ympärillä. Tutkimukseni pohjautuu aikaisempaan kulttuurisidonnaiseen tutkimukseen, jonka mukaan olen asettanut tutkimukselle taustat ja luonut haastattelurungon.

2 KULTTUURIN VAIKUTUS PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTIIN, SITOUTTAMISEEN SEKÄ YRITYSTEN TOIMINTAAN INTIASSA

Aikaisemman tutkimuksen mukaan Intiassa menestyminen pitkällä aikavälillä vaatii, että liiketoimintastrategioiden on sulauduttava paikalliseen kulttuuriin (ks. esim. Singh 2009; Kumar 2007; Prakash & Metcalf 2005; Kumar & Sethi 2005). Kumarin (2007) mukaan organisaation sopeutumiskyky on riippuvainen kolmesta tekijästä: johtoryhmän luonteesta, paikallistoimintojen organisaatiokulttuurista sekä toimivasta koordinoinnista emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Onnistunut paikallisjohdon rekrytointi on ratkaisevassa roolissa kun haetaan menestystä Intiasta, mutta rekrytoinnissa ei voi tukeutua keinoihin, jotka ovat epäsopivia paikalliseen kulttuuriin. Menestyminen ei varmistu edes onnistuneen paikallisjohdon valinnan myötä, vaan emoyhtiön panostukset Intiaan sekä kulttuuriosaaminen ja tietämys ovat yhtäläillä ratkaisevassa roolissa. Paikallisjohdon ja emoyhtiön yhteistoiminnalla on ratkaiseva merkitys Intian toimintojen menestymiseen.

Tämän kappaleen aluksi sijoitan tutkimukseni kansainvälisen henkilöstöjohtamisen (IHRM) tutkimuskenttään. Tutkimukseni on kulttuurisidonnaista tutkimusta, joten paikallisjohdon rekrytoinnin ja yhteistoiminnan haasteiden analysointi vaatii Intian kulttuurin ymmärrystä. Koska pidän kulttuurin ymmärrystä koko tutkimusongelman perustana, käyn läpi Intian kulttuurin taustalla olevia tekijöitä aiemman tutkimuksen perusteella ennen paikallisjohdon rekrytoinnin, sitouttamisen ja yhteistoiminnan tutkimuksen analysointia Intian kontekstissa. Kappaleen lopuksi esittelen aikaisemmasta kirjallisuudesta synteesin, jossa vedän yhteen aikaisemmassa kirjallisuudessa esiintyvät tekijät, jotka on otettava huomioon rekrytoitaessa paikallisjohtoa ja toimiessa johdon kanssa yhteistyössä rekrytoinnin jälkeen.

2.1 Tutkimuksen sijoittuminen kansainväliseen henkilöstöjohtamisen tutkimuskenttään

Yritystoiminnan kansainvälistyminen on siirtänyt henkilöstöjohtamisen tutkimuksen painotuksia paikallistasolta kansainväliseen yritystoimintaan. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen (IHRM) kehittyi omaksi tutkimusalueekseen 1980-luvulla ja 1990-luvun alussa. Ennen IHRM:n kehittymistä omaksi alueekseen, tutkimukset keskittyivät monikansallisten organisaatioiden henkilöstövalintoihin (ks. esim. Edström & Galbraight, 1977) sekä expatriaattien johtamiseen (ks. esim. Miller 1973). (Stahl & Björkman 2006, 1-2.)

Yritysten nopea kansainvälistyminen on kasvattanut kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen määrää sekä laajentanut tutkimusaluetta. Kansainvälisen henkilöstö-

johtamisen tutkimuksessa on monia eri koulukuntia. IHRM:ää voidaan tutkia muun muassa henkilöstöjohtamisen, monikulttuurisen johtamisen, strategisen johtamisen, vertailevan tieteen tai psykologian lähtökohdista. Laurent kuvasi vuonna 1986 kansainvälisen henkilöstöjohtamisen etsivän ratkaisua moniulotteiseen ongelmaan, mikä vallitsee kansallisen ja organisaatiokulttuurin risteyskohdassa. Kuvaus toimii myös tänään, mutta kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimuskentän laajentuminen monimutkaiseksi ja moniulotteiseksi kokonaisuudeksi on saanut aikaan sen, että sille on hankalaa antaa yhtä määritelmää. Clarkin, Gospelin ja Montgomeryn (1999, 520–521) kirjallisuuskatsauksen mukaan keskeinen kysymys IHRM:n tutkimuksissa on: mitkä ilmiöt pysyvät samoina ja mitkä vaihtelevat eri kansallisuuksien kesken?

Vielä vuosituhaten vaihteessa oli laaja konsensus IHRM:n suuntauksista: expatriatteihin ja heidän johtamiseensa keskittynyt tutkimus, eri maiden henkilöstöjohtamista vertaava tutkimus ja monikansallisten yritysten henkilöstöjohtamisen haasteisiin keskittyvä tutkimus (Mayrhofer & Reichel 2009, 41). Tämän tutkimuksen asemoinnissa käytän De Cierin ja Dowlingin (1999) mallia, missä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tutkimus on jaettu kolmeen tutkimusalueeseen: 1) monikansallisten yhtiöiden henkilöstöjohtaminen 2) monikulttuurinen johtaminen ja 3) vertaileva henkilöstöjohtaminen. Samaa jaottelua käyttävät myös Briscoe, Schuler ja Claus (2009, 88–89). Kyseisen jaottelun mukaan tutkimukseni voi katsoa kuuluvaksi monikulttuurisen johtamisen suuntaukseen. Todellisuudessa jako ei ole näin yksinkertainen, mutta se auttaa kokonaisuuden hahmottamista moniulotteisessa tutkimuskentässä. Keating ja Thompson (2004) vertailivat näitä kolmea tutkimusaluetta. Heidän mukaansa tutkimusalueet muodostavat omat kokonaisuudet, joilla on omat tutkimustarkoitukset, tutkimuskysymykset, ongelmat, menetelmät, havainnot, puutteet ja vahvuudet.

Monikulttuurisen johtamisen (CCM) tutkimuskenttä on perinteisesti keskittynyt kulttuurin suhteellisuuteen henkilöstöjohtamisen käytännöissä (ks. esim. Hofstede 1980; Kluckhohn & Strodtbeck 1961). Perinteisen näkemyksen mukaan henkilöstökäytännöt ovat alisteisia kulttuurin vaikutuksille, joten kulttuurisidonnaiset erot on otettava huomioon toimittaessa eri kulttuureissa. Monikulttuurillisen johtamisen tutkimus on hyvin moninaista, eikä sen eri alueita aina mielletä kansainvälisen henkilöstöjohtamisen alle. CCM on kuitenkin erinomainen suuntaus selittäessä kulttuurien välisiä eroja IHRM:n tutkimuskentässä. CCM:n tutkimuksen tavoitteena on selittää työntekijöiden käyttäytymis- ja asenne-eroja sekä johtamiskäytäntöjen vaihtelua käyttämällä kulttuuria selittäjänä. Monikulttuurisen johtamisen tutkimuksen sisällä on kaksi eri koulukuntaa. Kulttuurisidonnaiset teoreetikot eli kansallinen koulukunta (ks. esim. Laurent 1986; Hofstede 1980) uskovat kulttuurillisten arvojen ja normien vaikuttavan organisaatioiden käyttäytymiseen samalla lailla, kuin ne vaikuttavat ihmisten päivittäiseen elämään. Kulttuurivapaat teoreetikot eli integraatiokoulukunta (ks. esim. Schein 1985; Hickson, Hinings, McMillan & Schwitter 1974), puolestaan uskovat kulttuurista riippumattomien

tekijöiden, kuten teknologian ja kehityksen, peittoavan kulttuurin vaikutuksen organisaatioissa. Heidän mukaansa kulttuurivapaiden tekijöiden kehittyessä kuljetaan kohti yhtenäisiä johdon käytäntöjä. (Briscoe ym. 2009, 90; Keating & Thompson 2004, 599–600.) Tutkimukseni lähtökohtana on kulttuurisidonnainen ajattelutapa, mutta todellisuudessa tilanne on monimutkainen. Monissa tapauksissa on hankala näyttää toteen, onko toimintaan vaikuttava tekijä kulttuurisidonnainen vai kulttuurista riippumaton.

2.2 Intian kulttuuri ja vaikutukset johtamistapoihin

Kulttuurin käsitteelle on monia erilaisia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa tarkoitan kulttuurilla tietylle ryhmälle ajan myötä kehittynyttä ominaista tapaa toimia ja ajatella. Tunnetuin kansallisen kulttuurin tutkimus organisaatioiden kontekstissa on Geert Hofsteden (1980) IBM:n henkilöstöä koskeva tutkimus, missä keskityttiin tunnistamaan maiden kulttuurien välisiä eroja ja alueellisia yhteneväisyyksiä. Tutkimuksen mukaan emoyhtiön kotimaahan kehitettyjä hallinnollisia ja organisatorisia järjestelmiä ei voida suoraan siirtää ulkomaisiin tytäryrityksiin. Muita kansallisia kulttuuritutkimuksia organisaatioiden kontekstissa ovat Trompenaarin ja Hampden-Turnerin (1997) tutkimus sekä GLOBE-tutkimusprojekti (ks. Waldman, de Luque, Washburn ym. 2006).

Briscoen ym. (2009, 79) mukaan yrityksen kotimaisten rekrytointikäytäntöjen siirtäminen suoraan uuteen maahan voi aiheuttaa vieraantumista ja luottamuspulaa, joiden seurauksena yrityksellä on vaikeuksia houkuttaa osaavaa henkilökuntaa. Onnistunut rekrytointi Intiassa vaatii siis rekrytointikäytäntöjen mukauttamista Intian kontekstiin sopiviksi. Kun suomalaisten yritysten Intiassa kohtaamia rekrytoinnin ja yhteistyön haasteita lähestytään kulttuurisidonnaisesta näkökulmasta, on ymmärrettävä paikallista johtamiskulttuuria. Tutkimukseni lähtökohtana on oletus, että kansallisen kulttuurin sekä liiketoiminta- ja johtamiskulttuurin välillä on selkeä keskinäinen riippuvuus. Tästä näkemyksestä johtuen ei riitä, että avaan intialaista johtamiskulttuuria, vaan täytyy ymmärtää myös intialainen ajattelutapa.

Lähtökohta Intian kulttuuriin liittyvässä tutkimuksessa on maan moninaisuus. Puhuttaessa Intian kulttuurista on ymmärrettävä, ettei voida puhua yhdestä yhtenäisestä Intiasta. Sisäinen kulttuurillinen ja demografinen monimuotoisuus tekevät Intiasta Euroopan kaltaisen kokonaisuuden. Intiassa on 28 osavaltiota, jotka eroavat toisistaan hallinnollisesti, historiallisesti, kulttuurillisesti ja taloudellisesti. Intiassa on englannin ja hindin lisäksi 14 virallista kieltä (Prakash & Metcalf 2005).

Parhaimmillaankin Intian kulttuuria kuvaavat erityispiirteet ovat ainoastaan yleistyksiä. Maan väkiluku kasvoi viimevuosikymmenen aikana 181 miljoonalla, mikä on melkein saman verran, kuin Brasiliassa on asukkaita (Census of India 2011). Tämä yli 1,2

miljardin asukkaan maa on viimeaikoina sijoitettu kulttuurillisesti lähemmäs länttä, kuin itää (Kumar & Sethi 2005). Intialaiset ovat erilaisten kulttuurien suhteen suvaitsevaisia ja sopeutuvaisia, mutta Intiaan tulevien yritysten haasteena on saada kulttuurit toimimaan yhdessä (Modernin Intian mannekiini 2006). Tähän haasteeseen pystytään vastaamaan parhaiten lisäämällä ymmärrystä Intian kulttuurista. Ymmärtämistä auttaa, kun tunnistaa ne tekijät, jotka saavat ihmiset käyttäytymään ja ajattelemaan tietyllä tavalla. Intian monimuotoisen kulttuurin taustalla ovat tietyt yhteiset tekijät. Mikrotasolla sosiaalisaation merkittävin levittäjä on perhe, mutta perässä tulevat kastit ja uskonto.

Perhe

Jotta voidaan ymmärtää johtamista intialaisessa kontekstissa, täytyy ymmärtää intialaisen laajennetun perheen käsite. Intialaisessa perheessä saattaa saman katon alla elää useita sukupolvia ja perheeseen kuuluvat myös appivanhemmat ja puolison sisarukset (Modernin Intian mannekiini 2006). Historiallisesti yksilön selviytymisen kannalta perhe on ollut tärkeämmässä asemassa kuin työ (Kumar & Sethi 2005, 67). Perheen tärkeys ja tapa elää yhdessä johtavat korkeaan emotionaalisuuteen työssä ja halu emotionaaliseen turvallisuuteen on vallitseva (Arora 2005, 15–16).

Tyypillinen intialaisperhe on rakenteeltaan hierarkkinen, missä vanhin mies on perheen johtaja, ”Karta”. Perheen muut jäsenet arvostavat, rakastavat ja pelkäävät johtajaa. Hän on perheen isähahmo, joka tekee kaikki perheen tärkeät päätökset. ”Karta” on kulttuurisidonnainen käsite, jolla on suuri vaikutus intialaisiin johtajiin. Intiassa johtajan odotetaan olevan kuin perheen pää. (Appel, Thomas & Schmid 2003, 16.) Kumarin ja Sethin (2005, 30–41) mukaan perheen vaikutusta sosiaaliseen elämään ja yrityskäytäntöihin on vaikea korostaa liikaa, vaikka intialainen yhdistetyn perheen käsite on varsinkin kaupunkialueilla muuttumassa. Ilman riittävää ymmärrystä perheen merkityksestä, on hyvin vaikea selittää intialaisten työntekijöiden sitoutumista organisaatioon tai paikallisten organisaatioiden tekemiä strategisia päätöksiä. Lähtökohtaisesti intialaisille perhe on aina etusijalla, kun puhutaan lojaalisuudesta tai sitoutumisesta.

Osaksi perheen hierarkkisuuuden vuoksi intialaiset arvostavat ja hyväksyvät perinteisesti hierarkkia myös työpaikalla. Alainen ei voi, eikä hänen hyväksyä missään olosuhteissa avoimesti kritisoivan tai kyseenalaistavan esimiestä. Ei, vaikka esimies olisi väärässä. Protokollia noudatetaan tarkasti ja riippuvuutta koetaan lähinnä vertikaalisiin suhteisiin, mikä aiheuttaa informaation välittymisen lähinnä pystysuoraan. (Kumar & Sethi 2005, 68–72.) Budhwarin ja Khatrin (2001) tutkimus toisaalta osoitti, että intialaiset kommunikoivat englantilaisia vähemmän suorien esimiestensä kanssa. Havaintoa selittää hierarkkinen systeemi, minkä vuoksi kommunikointi on enemmän yksipuolista ja tapahtuu lähinnä ylhäältä alaspäin. Toisaalta Korhosen, Penttilän, Shimizun, Kerolan ja Kososen (2008, 97) tutkimuksessa havaittiin, että hierarkkisuuudesta huolimatta avoin keskustelu alaisten kanssa on mahdollista. He kuitenkin korostivat, että kulttuuria täytyy

kehittää, jotta toimiva tiimityöskentely on mahdollista. Tätä tukee muun muassa Kumarin (2007) näkemys, minkä mukaan tiimityöskentely on haasteellista Intian kontekstissa.

Kastit

Kastisysteemi edustaa perheen tavoin hierarkkista yhteiskuntajärjestystä, joka on vasta-kohta läntisiin yhteiskuntiin. Ero on vielä suurempi, kun verrataan Intiaa pohjoismaihin (Kumar & Sethi 2005, 39). Intian kastijärjestelmässä kastit on jaettu neljään pääkastiin (varnaan): brahmaaneihin (papit, oppineet), ksatriyoihin (soturit), vaishyoihin (kauppi-
aat) ja Shudrasiin (maanviljelijät, käsityöläiset). Jokaisella kastilla on omat käyttäytymisnormit, jotka kuvaavat mikä on hyväksyttävää ja mikä ei. (ibid.)

Kastijärjestelmällä on ollut suuri vaikutus intialaisiin johtamiskäytäntöihin. Sen perustalle on luotu yhteiskunnan sosiaalinen ja taloudellinen rakenne. Vaikka kasteihin perustuva syrjintä kiellettiin perustuslaissa vuonna 1950, niin kastilaitos vaikuttaa edelleen tämän päivän Intiassa. (Appel ym. 2003, 5.)

Korhonen ym. (2008) kehottavat suomalaisyrityksiä valitsemaan oman linjansa suhtautumisessa kasteihin ja seuraamaan sitä johdonmukaisesti. Kumarin ja Sethin (2005, 39–40) mukaan kastin merkitys ei ole nykyisin määräävä. Etenkin kaupungeissa on tärkeämpää henkilön ammatti ja asema. Kastit auttavat kuitenkin intialaisia jaottelemaan henkilöt sisä- ja ulkopiiriin. Saman kastin edustajiin, eli sisäpiiriin, luotetaan helpommin ja heidän kanssaan ollaan motivoituneempia työskentelemään.

Uskonto

Intiassa on aikojen saatossa syntynyt useita maailmanuskontoja, kuten hindulaisuus, buddhalaisuus, jainalaisuus ja sikhiläisyys (Rao 2012, 232). Intian uskonnollinen moninaisuus johtuu vuosisatoja kestäneistä kauppasuhteista ulkomaalaisten kanssa sekä useista valloittajista, joita Intiassa on historiansa aikana ollut. Intialaisista yli 80 prosenttia on hinduja, mutta Intiassa asuu myös maailman toiseksi suurin määrä muslimeja ja yli 24 miljoonaa kristittyä (Census of India 2011).

Hindujen kulttuuriperintö on juurtunut syvälle koko maahan, minkä vuoksi kaikki analyysit intialaisesta maailmankuvasta juontavat juurensa hindulaisuudesta. Hindulaisuus on joukko uskomuksia, arvoja ja tapoja, joihin kuuluu useiden jumalien palvonta. Sitä sävyttää aikaisemmin mainittu kastijärjestelmä sekä usko uudelleensyntymiseen. (Appel ym. 2003.) Intiassa on perinteisesti suuret valtaetäisyydet, joita selittävät hindulaisuudelle tärkeät ikään, tietoon sekä hierarkiaan kohdistuvat kunnioitukset. Hindulaisuuden elementtien on todettu aikaisemmassa tutkimuksessa vaikuttavan ainakin yksilöiden toimintaan, sukupuoliin suhtautumiseen sekä esimies-alainen suhteeseen (ks. esim. Rao 2012; Arora 2005, 15–16; Appel ym. 2003, 4).

Kumarin ja Sethin (2005, 74–75) mukaan intialaiset erottavat maallisen ja uskonnollisen ajan, ollen herkempiä jälkimmäiselle. Uskonossa suoritetaan tiettyjä rituaaleja tiettyinä aikana ja intialaisten joskus tunteetonkin suhtautuminen maalliseen elämään

saattaa aiheuttaa kulttuuriin perehtymättömälle länsimaalaiselle turhautumista. Intialaiset johtajat voivat ajatella idealistisesti haluten ongelmiin parhaan mahdollisen ratkaisun, mikä voi olla sekä positiivinen että negatiivinen asia. Idealistisuuden ansiosta saatetaan päästä korkeisiin tuloksiin tai sopimus voi jäädä kokonaan tekemättä.

Rao (2012) on tutkinut uskontojen vaikutusta intialaiseen työpaikkaan. Tutkimuksessa todetaan uskonnon vaikuttavan ihmisten arvoihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen työpaikoilla. Intialaiset ovat kuitenkin tottuneet mukautumaan monien uskontojen vaikutukseen, joten niiden ei nähdä luovan suuria konflikteja Intian työympäristöön. Tutkimuksen mukaan uskontojen ymmärtäminen auttaa johtoa näkemään sopeutumisen tärkeyden, koska tietämättömyys voi johtaa väärinymmärryksiin, stereotyyppioihin ja vääritypeisiin käsityksiin.

Kumar (2007) sekä Kumar ja Sethi (2005) ovat tutkineet intialaisia johtajia pohjoismaisesta näkökulmasta. Heidän mukaansa intialaiset johtajat ilmentävät niin individualistisia kuin kollektiivisia arvoja. Se tarkoittaa, että he voivat käyttäytyä eri tavoin eri tilanteissa. Individualisteina intialaiset johtajat voivat olla hyvin aggressiivisia ja tavoiteorientoituneita. Kollektivistisina johtajat voivat olla herkkiä oman ryhmänsä tarpeille ja toiveille. Braaschin (ks. Arora 2005, 11) tutkimuksen tulosten mukaan intialaiset suosivat autoritääristä ja holhoavaa johtajaa, joka on samaan aikaan mukautuva ja empaattinen. Holhoavan asenteen suosimisesta kertoo esimerkiksi odotukset, joiden mukaan kansainvälisen yrityksen tulisi Intiassa huolehtia yksilöiden ja perheiden lisäksi jopa koko asuinyhteisöstä (Korhonen ym. 2008, 106). Auktoritääristä johtamistapaa tukee alhaisen luottamuksen kulttuuri, minkä mukaan perheen ulkopuoliset jäsenet vaativat maksimimäärän valvontaa ja kontrollia (Appel ym. 2003, 17). Auktoritatiiviseen johtamiseen ei kuitenkaan kuulu työntekijöistä huolehtiminen, mikä taas on Intiassa tärkeää.

Kumarin ja Sethin (2005, 68–75) mukaan intialaiset eivät tavallisesti toimi ilman esimiehen hyväksyntää. Alaiset hakevat esimiehen huomiota, minkä vuoksi tavoitteiden saavuttaminen vaatii jatkuvaa palautetta sekä kannustusta. Perinteisesti esimiehet huolehtivat niistä, jotka ovat heistä riippuvaisia ja alaiset osoittavat vastavuoroisesti ehdottomaa luottamusta esimiehiä kohtaan. Riippuvaisuussuhteiden rakentamisella on Intiassa pitkät perinteet ja ne nähdään paitsi luonnollisina, myös virkistävinä. Intialaisten sitoutuminen on enemmän henkilökohtaista ja tunteisiin pohjautuvaa, kuin organisatorista tai aineellista.

Intialaiset johtajat ovat idealistisia, analyttisiä, poikkeuksellisia strategian luoja, kompromissien välttelijöitä ja heikkoja implementoijia. Hierarkkisesta kulttuurista johtuen päätökset tehdään ylimmällä tasolla, mikä saattaa hidastaa päätöksentekoprosessia. Intialaisten kommunikointitapa on epäsuora ja monet intialaiset ovat haluttomia sanomaan ”ei”, vaikka he sitä tarkoittaisivatkin. Länsimaisen johtajan voi olla vaikeaa täysin ymmärtää intialaisen johdon käyttäytymistä, minkä vuoksi hänestä voi helposti tuntua,

että intialainen yrittää tarkoituksen mukaisesti harhauttaa toista osapuolta. Tätä arviota ei kuitenkaan tule tehdä liian heppoisin perustein. (Kumar & Sethi 2005, 68–75.)

Tehtäessä yleistyksiä Intian liiketoiminta- ja johtamiskulttuurista täytyy Aroran (2005, 20) mukaan aina huomioida toimijoiden koko, omistajuus ja yritystoiminnan luonne. Kaikki yritykset eivät sovi samaan muottiin. Esimerkiksi pienemmät yritykset ovat usein organisoitu perheen tavoin, missä vanhin pyörittää autoritäärisesti rattaita ja kaikilla on selvät roolit. Keskikokoisissa yrityksissä vanhat tavat ovat usein sekoittuneet uusiin ja suuryritykset ovat monissa asioissa lähempänä läntisiä tapoja kuin perinteisiä intialaisia. Suuryrityksissä työskentelevät intialaiset ovat usein joustavia työelämässä, mutta yksityiselämä saatetaan erottaa selvästi. Työ- ja yksityiselämän selkeän erottelun vaikutuksia konflikteihin on vaikea arvioida. Kuitenkin ylemmän tason työntekijöiden kulttuurinen ero länsimaihin kaventuu koko ajan.

2.3 Rekrytointi Intiassa

On aika paikalliselle lähestymistavalle kehittyvillä markkinoilla; kirjoittaa Manpowerin toimitusjohtaja Jeffrey A. Joerres (2011). Tutkimuksessani en ota kantaa paikallisjohdon puolesta tai vastaan, vaan pyrin löytämään parhaita käytäntöjä paikallisjohdon rekrytointiprosessiin suomalaisissa yrityksissä Intiassa. Aiemmassa tutkimuksessa ulkomaalaisten yritysten yhtenä suurimmista haasteista Intiassa pidetään osaavan henkilöstön rekrytointia (ks. esim. Holtbrugge, Friedman & Puck 2010; Chatterjee 2007). Myös Korhosen ym. (2008, 107) tutkimuksessa todetaan suomalaisyrityksillä olevan vaikeuksia löytää korkeasti koulutettua ja osaavaa työvoimaa. Tämä tukee keskusteluitani vientikeskus Finpron konsulttien kanssa, joiden mukaan useilla suomalaisilla yrityksillä on ollut ongelmia erityisesti paikallisjohdon rekrytoinnin kanssa.

Aikaisemman tutkimuksen mukaan on selvää, että rekrytointi asettaa haasteita yritysten toiminnalle Intiassa. Meadin ja Andrewsien (2009, 332) mukaan monikansallisilla yrityksillä on vaikeuksia rekrytoida hyviä paikallisia johtajia, jos he tukeutuvat ainoastaan tekniikoihin, jotka ovat sopivia emoyhtiön kotimaassa mutta epäsopivia paikalliseen kulttuuriin. Tekniikoiden sopeuttamatta jättäminen voi aiheuttaa esimerkiksi työvoiman etsimistä epäasianmukaisista paikoista tai väärillä hakutekniikoilla, väärillä valintatekniikoilla, epäpäteville valintakriteereille tai tarjoamalla kilpailukyvyttöä palkkaa ja etuutta.

Paikallisjohdon rekrytointia tutkittaessa voidaan ajatella, että johdon tehtäväkuva organisaatiossa asettaa onnistuneelle rekrytoinnille perusvaatimukset. Barlett ja Ghoshal (2003, 105) jakoivat tutkimuksessaan kansainvälisten yritysten johtajat neljään tyyppiin, joista yksi oli tutkimukseni kohteena olevat maajohtajat eli paikallisjohto. Heidän mu-

kaansa maajohtajalla on kolme roolia: tunnistaa ja tulkita paikallisia mahdollisuuksia ja uhkia, luoda paikallisia resursseja ja valmiuksia sekä aktiivisesti osallistua ja edistää organisaation globaalia strategiaa. Tunnistajana johtajan on pystyttävä keräämään ja seulomaan tietoa, tulkitsemaan ja ennustamaan mahdollisia seurauksia. Tärkeämpää vielä, johtajan tulee välittää tätä tärkeää tietoa ylemmille tahoille, joiden näkemys saattaa olla vääristynyt tai ennakkoasenteiden hämärtämää. Maajohtajan tehtävä on tunnistaa, kehittää ja hyödyntää kansallisia resursseja ja valmiuksia. Kuitenkaan monikansallinen organisaatio ei voi antaa tytäryhtiön johdon päättää kuinka ja miten paikallinen yksikkö toteuttaa strategiaa.

Aikaisemmassa kirjallisuudessa on laajasti tutkittu ekspatriaattien rekrytointia monikansallisissa yrityksissä (ks. esim. Graf 2004; Mendenhall, Dunbar & Oddou 1987). Ekspatriaattien rekrytointi ja valintakriteerit eroavat paikallisjohdon vastaavista, mutta ottaen huomioon molempien toimenkuvat kansainvälisissä yrityksissä, on mielekästä tarkastella myös ekspatriaattien parhaita valintakriteereitä paikallisjohtajien valintaa suunniteltaessa. Aikaisemman tutkimuksen (Caligiuri 2000) mukaan on erotettavissa viisi ekspatriaattien henkilökohtaista ominaisuutta, joilla on positiivinen yhteys onnistuneeseen rekrytointiin. Nämä viisi ominaisuutta ovat ulospäinsuuntautuneisuus, yhteistyökykyisyys, tunnollisuus, emotionaalinen vakaus ja avoimuus. Ulospäinsuuntautuneisuus auttaa rekrytoitua tuntemaan ja oppimaan uuden maan työ- ja sosiaalikulttuurin, mikä helpottaa toimimista uudessa kulttuurissa (tai sen kanssa). Yhteistyökykyisyys auttaa muodostamaan keskinäisiä suhteita sekä mukautumaan monikulttuurillisuuteen. Tunnollisuus parantaa työsuoritusta ja auttaa statuksen nostamisessa. Emotionaalinen vakaus auttaa sietämään stressiä. Avoimuus auttaa hyväksymään ja sisäistämään uusia kulttuureita.

Edellisten viiden henkilökohtaisen ominaisuuden lisäksi ekspatriaatteja koskevasta kirjallisuudesta on syytä nostaa esiin ainakin kielitaito, realistiset odotukset työtä kohtaan sekä kansainvälinen kokemus. Toimenkuvasta riippuen rekrytoitavalla tulee olla ainakin tarvittavat kielelliset perustaidot, joiden avulla pystyy kehittämään monikulttuurillisia taitoja (Caligiuri & Tarigue 2006, 305). Vaikka englanti on yksi Intian virallisista kielistä, se aiheuttaa ongelmia ulkomaisille yrityksille. Edes kaikki korkeakoulutetut intialaiset eivät puhu tarpeeksi sujuvaa englantia, jotta voisivat työskennellä monikansallisissa yrityksissä (Farrell, Kaka & Sturze 2005, 77). Aiemman kansainvälisen kokemuksen merkityksestä on kirjallisuudessa eri käsityksiä, mutta sen vaikutus uuteen kulttuuriin sopeutumisessa nähdään joka tapauksessa positiivisena. Aiempi kokemus auttaa ekspatriaatteja myös suhteuttamaan työtä kohtaan asettamansa odotukset realistisemmiksi. Parhaat käytännöt korostavat myös rekrytoijan roolia realististen odotusten luoja. Kun rekrytoitavan odotukset ovat realistiset, hän pystyy paremmin vastaamaan

tehtävän vaatimukseen, mikä voi parantaa työn tuloksia. (Caligiuri & Tarigue 2006, 306–307)

Caligiuri ja Tarigue (2012) tutkivat viiden henkilökohtaisen ominaisuuden sekä aikaisemman kokemuksen, sekä työperäisen että työn ulkopuolisen kansainvälisen kokemuksen, vaikutuksia kansainväliseen johtajuuteen. Tutkimuksen mukaan tuloksekas kansainvälinen johtaja tarvitsee kulttuurillista joustavuutta ja suvaitsevaisuutta sekä alhaista ryhmäkeskeisyyttä. Tulokset tukivat kaikkien viiden henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä aikaisempien kansainvälisten kokemusten merkitystä kansainvälisen johtajan valintakriteereinä. Tutkimus osoitti, että henkilöt joilla on dynaamista kulttuurien välistä osaamista pystyvät vastaamaan paremmin kansainvälisen työympäristön haasteisiin ja toimimaan tehokkaasti kansainvälisinä johtajina.

Paikallisjohdon rekrytointiprosessia koskevaa tutkimusta löytyy Intian kontekstissa niukasti. Chandan, Bansalin ja Chandan (2010) tutkimuksessa intialaisissa yrityksissä rekrytointin ja valintaprosessin liittämällä yrityksen strategiaan oli positiivinen vaikutus markkinaosuuteen, myynnin kasvuun, tulokseen, työntekijöiden tuottavuuteen ja tyytyväisyyteen. Björkmanin ja Budhwarin (2007) tutkimus henkilöstöjohtamisen käytäntöjen paikallistamisesta puolestaan osoitti, että rekrytointikäytäntöjen sopeuttaminen paikalliseen kontekstiin johtaa parempiin tuloksiin. Heidän tutkimuksensa mukaan rekrytointinissa käytettyjen menetelmien, kriteereiden ja koulutuksen sopeuttaminen vastaamaan Intian tarpeita parantaa rekrytoitun paikallisjohdon ja asiantuntijoiden suorituskykyä. Tätä tulosta vasten keskityn tutkimuksessani niihin menetelmiin ja kriteereihin, jotka ovat ominaisia onnistuneelle ylemmän johdon rekrytoinnille Intiassa.

Intian työpaikoilla vallitsee väestörakenteen ainutlaatuisuus. Intian väestöstä puolet on alle 25-vuotiaita ja väestö kasvaa huomattavasti maailman keskiarvoa nopeammin (Census of India 2011, 40). Vuoteen 2030 mennessä Intian työikäisten määrän uskotaan nousevan yli 200 miljoonalla henkilöllä (India in the super-cycle 2011, 2). Työnhakijoita Intiassa siis riittää, mutta pätevien osaajien löytäminen voi aiheuttaa haasteita.

Aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. esim. Joerres 2011; Holtbrugge ym. 2010) on todettu, että paikallisten johtajien kehittäjinä tunnetut yritykset houkuttelevat todennäköisemmin paikallisia lahjakkuuksia Intiassa. Korhosen ym. (2008, 107) tutkimukseen osallistuneiden suomalaisyritysten mukaan palkka, etenemismahdollisuudet, yrityksen hyvä maine ja tunnettuus helpottavat työntekijöiden löytymistä. Myös yrityksen koolla nähtiin olevan positiivinen vaikutus rekrytointinissa. Suuremmat yritykset houkuttelevat enemmän hakijoita ja niiden on helpompi sitouttaa työntekijät (Holtbrugge ym. 2010, 450).

Budhwarin, Lutharin ja Bhatnagarin (2006, 344) toteuttamassa liiketoimintaprosessin ulkoistamisesta koskevassa tutkimuksessa jokaista sataa hakijaa kohden oli vain yksi tai kaksi monikansallisen yrityksen asettamat vaatimukset täyttävää hakijaa. Tätä

tukee Budhwarin, Varman, Malhotran ja Mukherjeen (2009) tutkimus Intian puhelin-keskuksissa, jossa todettiin rekrytinnin olevan Intiassa kallista ja aikaa vievää. Heidän tutkimuksessaan kävi myös ilmi, että hakijat saattavat hakea haastattelukutsua ainoastaan saadakseen haluamansa työn tai palkankorotukset jostain toisesta yrityksestä. Myös Korhonen ym. (2008, 107) ja Chatterjee (2007, 97) totesivat hakijoiden määrän ja palkan perässä tapahtuvan vaihtuvuuden olevan ongelma Intiassa. Tämän tutkimuksen perusteella samoja haasteita kohdataan myös rekrytoitaessa ylempää johtoa suomalaisiin yrityksiin Intiassa.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella yksi suurin syy pätevien hakijoiden puutteeseen on Intian koulutuksen vaihteleva taso. Osalla Intian oppilaitoksista on erinomainen maine, kun toiset pystyvät hädin tuskin tarjoamaan riittävää opetusta monikansallisessa yrityksessä työskentelyä varten (Holtbrugge ym. 2010, 440). Intiassa on korkeakouluita valmistuneita (alle 7 vuotta työkokemusta) eniten koko maailmassa. Vuonna 2005 määrän arvioitiin olevan 14 miljoonaa ja lisääntyvän vuosittain noin 2,5 miljoonalla henkilöllä. Johtamisen oppilaitoksista valmistuu Intiassa vuosittain yli 100 000 opiskelijaa (Farrell ym. 2005, 76). Valmistuneista kuitenkin vain murto-osalla on valmiudet työskennellä monikansallisissa yrityksissä. McKinseyn tutkimuksen mukaan (ks. Farrell ym. 2005, 77) vain 10 prosenttia yleistutkinnon, 25 prosenttia insinööritutkinnon ja 23 prosenttia johtamistutkinnon omaavista valmistuneista ovat kykeneviä työskentelemään monikansallisissa yrityksissä. Koulutuksen huonosta tasosta kertoo myös Intian sijoittuminen viimeistä edelliseksi PISAn (Programme for International Student Assessment) 2009+ -testissä (ks. Walker 2011), jättäen taakseen vain Kirgisian. Samassa testissä Suomi sijoittui 73 maan joukosta kolmanneksi.

2.4 Henkilöstön sitoutuminen sekä vaihtuvuus Intiassa

Rekrytinnin haasteiden lisäksi Intian talouden nopea kasvu ja osaavan henkilöstön lisääntynyt kysyntä luo monilla henkilökeskeisillä aloilla suuria haasteita vaihtuvuuden hallintaan (Mathew, Ogbonna & Harris 2012, 194). Holtbrugge ym. (2010) mukaan ulkomaisilla yhtiöillä on Intiassa kaksi suurta haastetta koskien henkilöstöjohtamista: rekrytointi ja vaihtuvuus. Intian paikallisjohdon rekrytointia suunniteltaessa on sitoutuminen sekä vaihtuvuus otettava siis huomioon. Henkilöstön motivointivointi- ja sitouttamiskeinot ovat kulttuurisidonnaisia (Arora 2005, 22), minkä vuoksi keskityn ainoastaan Intian kontekstiin.

Aiemmassa tutkimuksessa lahjakkuuksien sitouttamista ja motivaatiotekijöitä on Intiassa tutkittu varsin laajasti ohjelmistoalalla (ks. esim. Agarwal, Khatri & Srinivasan 2012; Nagadevara, Srinivasan & Valkin 2008) sekä liiketoimintaprosessien ulkoistamis-

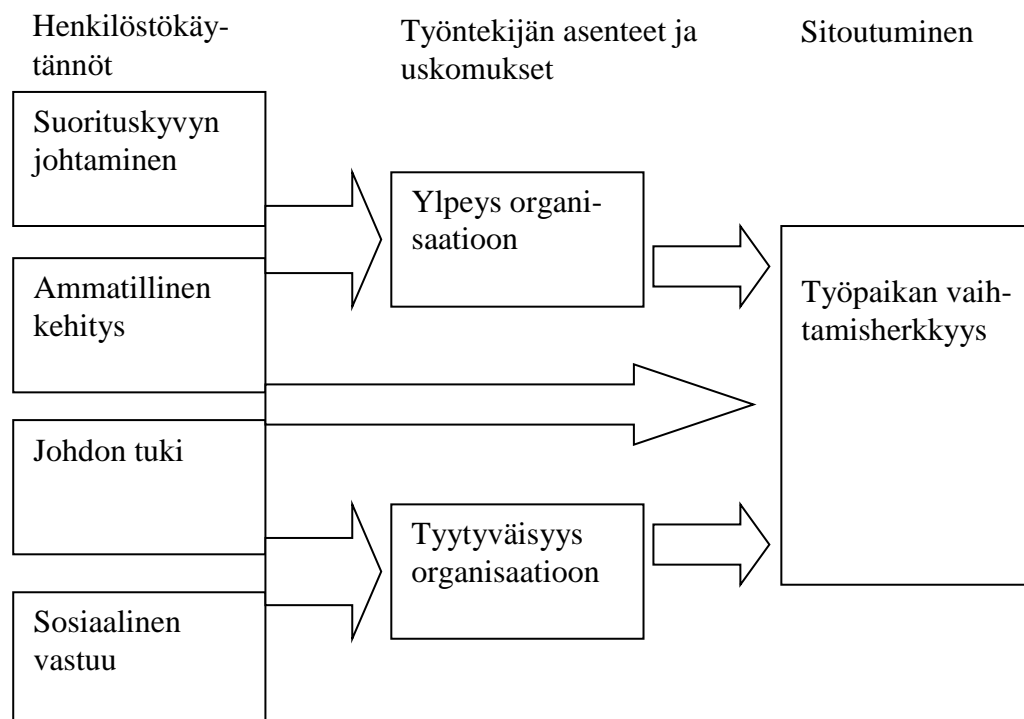
sektorilla (ks. esim. Sengupta 2011; Thite 2010; Anantharaja 2009; Budhwar ym. 2006). Mellahi, Budhwar ja Li (2010) tutkivat alemman johdon sitoutumista organisaatio- ja tiimitasolla. Anantharaja (2009, 24) kehottaa tutkimuksessaan kiinnittämään huomiota vaihtuvuuden haasteeseen jo rekrytointia mietittäessä. Holtbruggen ym. (2010) tutkimuksessa analysoitiin resurssikeskeisesti rekrytointiin ja sitouttamiseen positiivisesti vaikuttavia käytäntöjä 80:ssä pohjois- ja länsieurooppalaisessa yrityksessä Intiassa. Tutkimus tuo ilmi henkilöstömarkkinoinnin, työnantajakuvan, taloudellisten kannustimien, urakehityksen ja omaleimaisten työpaikkojen luomisen positiivisen vaikutuksen sekä rekrytointiin että sitouttamiseen. Holtbruggen ym. (2010, 440) mukaan suuri vaihtuvuus on ongelma yhtäläillä paikallisille, kuin ulkomaisille yrityksille. Suurimpana syynä korkeaan vaihtuvuuteen pidetään yleisesti kovaa kilpailua, joka kohdistuu harvoihin päteviin henkilöihin. Erityisesti työntekijöillä, jotka omaavat kansainvälistä kokemusta, on paljon työmahdollisuuksia.

Agarwal ym. (2012) tutkivat henkilöstöjohtamisen haasteita Intian ohjelmistoalalla. Yleisimmäksi ongelmaksi tutkimuksen kohdeorganisaatioissa nähtiin IT-ammattilaisten suuri vaihtuvuus. Tutkimuksen mukaan ammattilaiset eivät olleet valmiita pitkän tähtäimen työskentelyyn. Heidän todettiin jättävän projektit opittuaan haluamansa taidot. Ohjelmistoalan suurta vaihtuvuutta selitettiin tutkimuksessa kasvu- ja kehittymismahdollisuuksien puutteella. Tulos on samansuuntainen Holtbruggen ym. (2010) tutkimuksen kanssa. Syinä Agarwalin ym. (2012) mainitsemiin puutteisiin olivat alan nopea kasvu, uusien teknologioiden kanssa työskentelyn puute ja johdon haluttomuus työntekijöiden kehittämiseen. Tuloksia tukee myös Nagadevaran ym. (2008) tutkimus vaihtuvuudesta Intian ohjelmistoalalla.

Kavitha, Geetha ja Arunachalam (2011) nostavat esiin kuusi avaintekijää henkilöstön säilyttämiseen: rekrytointi, viestintä, koulutus, työtyytyväisyys, palkka ja edut. Heidän tutkimuksessaan intialaisessa tehtaassa tärkeimmiksi sitouttamistekijöiksi nousivat rohkeisuus koulutukseen, tiedonjakaminen koulutuksissa, realistiset erotuskeskustelut, lahjakkuuksien etsintä ja heidän kannustus sekä poikkifunktionaaliset tiimit. Liiketoimintaprosessien ulkoistusta koskevassa tutkimuksessa (ks. esim. Thite 2010; Budhwar ym. 2006) tärkeimmiksi motivaatiotekijöiksi koettiin hyvä palkka, uramahdollisuudet ja työympäristö. Toisaalta Grantin (2008, 6-7) mukaan rahalla ei pystytä pidemmän päälle sitouttamaan työntekijöitä. Palkan korotukset otetaan mielellään vastaan, mutta niiden sitouttava vaikutus jää usein lyhytaikaiseksi. Rahan avulla pystytään houkuttelemaan lahjakkuuksia yrityksistä toisiin, mutta se ei ole riittävä syy pysyä yrityksessä.

Right Managementin (2008) yhteistyössä Villanovan kauppakorkeakoulun kanssa toteuttaman tutkimuksen perusteella suurin syy henkilöstön korkeaan vaihtuvuuteen Intiassa on johdon kyvyttömyys johtaa ja sitoa tiimejä tehokkaasti, työntekijöiden sitouttamattomuus sekä kehittymismahdollisuuksien puute. Tutkimuksen mukaan intialaiset

pysyvän organisaatiossa, kun tyytyväisyys ja ylpeys ovat korkealla tasolla. Kiinnittämällä huomiota suorituskyvyn johtamiseen, ammatilliseen kehitykseen, johtamisen laatuun ja sosiaaliseen vastuuseen organisaatio pystyy vähentämään vaihtuvuutta. Tutkimuksen mukaan yritysten tulisi parantaa ylpeyttä ja tyytyväisyyttä sekä pitää ne korkealla tasolla tarjoamalla johdon tukea, koulutusta, aikaisia uramahdollisuuksia ja urasuunnittelua. Samansuuntaisia tuloksia on havaittavissa muissakin intialaisten sitoutumista koskevissa tutkimuksissa. Kuviossa 1 on Dohin, Smithin, Stumpfin ja Tymonin (2011, 36) mukaan esitetty tämän hetkisen tutkimuksen valossa sitoutumisen osatekijät kehittyvissä talouksissa, millaiseksi Intiakin voidaan määritellä.



Kuvio 1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Doh ym. 2011, 36)

Dohin ym. (2011) tutkimuksessa organisaation käytännöillä – suorituskyvyn johtaminen, ammatillinen kehitys, johdon tuki ja sosiaalinen vastuu oli kaikilla suora positiivinen vaikutus uusien asiantuntijoiden tyytyväisyyteen ja ylpeyteen organisaatiota kohtaan. Tyytyväisyyden ja ylpeyden puuttumisen havaittiin puolestaan kasvattavan työpaikan vaihtamisherkkyyttä. Tyytyväiset asiantuntijat, jotka tuntevat ylpeyttä organisaatiosta, ovat kaikkein sitoutuneimpia organisaatioon ja heidän työpaikan vaihtamisherkkyyks on kaikkein pienin. Vaikka Doh ym. (2011) tutkivat sitoutumista kehittyvien markkinoiden näkökulmasta, on kuviota 1 tarkasteltaessa sopeutettava henkilöstökäytännöt kohderyhmän mukaan sekä asetettava ne kulttuuriseen kontekstiin. Esimerkiksi

johdon tuki saattaa Intian kontekstissa tarkoittaa isällistä huolenpitoa työntekijästä. Tutkittaessa paikallisjohtoa, sillä voidaan puolestaan viitata emoyhtiöltä saatavaan tukeen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa malli taipuu hyvin Intian kontekstiin, kun tutkitaan paikallisjohdon sitoutumista ja vaihtuvuutta (ks. kuvio 7).

Paikallisjohtajien tai maajohtajien sitoutumiseen liittyvää tutkimusta on Intian kontekstissa saatavilla niukasti, eikä matalapalkkaisten ulkoistustoimintojen tai ohjelmistoalan työntekijöihin kohdistettua tutkimusta voida suoraan yleistää koskemaan paikallisjohtoa. Joerres (2011) tuo kuitenkin esille käsitteen ”reverse expat”, joka auttaa paikallisjohtajaa sitoutumaan ja suoriutumaan tehtävistään. Tämä niin sanottu ”käänteinen expatriaatti” on paikallinen johtaja, joka vastaa yrityksen operaatioista kehittyvillä markkinoilla. Kyseinen johtaja lähetetään organisaation kehittyneempiin toimintoihin toisiin maihin. Ajatus ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa uusi, vaan saman asian on tuonut esille muun muassa Frauenheim (2006). Joerresin (2011, 108–112) mukaan paikallisjohtajan tulisi vierailunsa aikana seurata intensiivisesti protokollia, prosesseja ja toimintatapoja, kehittämällä suunnitelmaa tarvittavien käytäntöjen omaksumisesta osaksi kehittyvien markkinoiden toimintaa. Tämä kuukausissa mitattava projekti vauhdittaa onnistuessaan merkittävästi kehittyvän talouden johtajan kehitystä, luoden edellytykset parempaan kilpailukykyyn ja kestäväan organisaatioon. Kehittyneiden, ”kypsempien”, toimintojen johtajat ovat tärkeässä roolissa tässä projektissa. Heidän tulee ymmärtää, ettei tarkoituksena ole sokeasti siirtää käytössä olevia toimintatapoja kehittyville markkinoille, vaan lisätä paikallisjohtajan tietotaitoja, jotta hän pystyisi omaksumaan ja siirtämään parhaat käytännöt omille markkinoilleen. Emoyhtiön johdon tulisi luoda suunnitelma koko projektille, jossa on selkeät tavoitteet, virstanpylväät ja kriteerit paikallisjohtajan kotiuttamiselle. Tämä tutkimus tukee paikallisjohdon lähettämistä kehittyneempiin maihin kehittymään ja omaksumaan organisaation toimintatapoja.

2.5 Monikansallisten yritysten toimintatavat Intiassa

Paikallisjohdolla on merkittävä rooli muodostettaessa paikallista yrityskulttuuria, joten rekrytointia suunniteltaessa on otettava huomioon yritysten toimintatavat Intiassa sekä oma tavoiteltu yrityskulttuuri. Intiassa on paljon liiketoimintamahdollisuuksia, mutta niiden hyödyntäminen vaatii arvojen ja kulttuurin ymmärtämistä. Strategiat, jotka ovat toimineet muualla maailmassa, eivät toimi välttämättä Intiassa. Esimerkiksi suomalaisia on Intiassa erityisesti hämmentänyt paikallinen sopimuskulttuuri, joka on byrokraattinen ja vaatii jatkuvaa huomiota (Korhosen ym. 2008, 106).

Markkinat toimivat Intiassa nopeasti ja kilpailu on kovaa, joten yrityksillä ei ole varaa väriin ratkaisuihin. Prakashin ja Metcalfin (2005) mukaan yrityksen toimintatapo-

hin on tehtävä tavallista enemmän muutoksia tultaessa Intiaan. Heidän mukaansa Intiassa ei voi menestyä, mikäli markkinoille yrittää etabloitua kuten mihin tahansa länsimaahan. Näkemystä tukee Singh (2009, 71–72), jonka mukaan monikansalliset yritykset ovat Intiassa vahvoilla omilla ydinosaamisalueillaan, mutta niiden tulisi nopeasti ymmärtää ja luoda organisaatiokulttuuri, joka on sovitettavissa yhteen Intian kansallisen kulttuurin kanssa. Hänen mukaansa organisaation tulee menestyäkseen pystyä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin sekä luomaan yrityskulttuuri, jonka avulla se voi toimia tehokkaasti. Kumarin (2007) mukaan organisaation sopeutumiskyky on riippuvainen kolmesta tekijästä: johtoryhmän luonteesta, paikallistoimintojen organisaatiokulttuurista sekä toimivasta koordinoinnista emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä. Intiassa toimiminen vaatii johdolta intialaista ajattelua, minkä vuoksi Intiassa suositaan usein paikallista johtoa. Yrityskulttuurilla on puolestaan tärkeä rooli siinä, kuinka hyvin organisaatio pystyy vastaamaan markkinoiden tarpeisiin ja toteuttamaan omaa strategiaansa.

Luotaessa yrityskulttuuria täytyy siis huomioida toimintaympäristön paikallinen kulttuuri. Intian kulttuurilliset arvot ja uskomukset vaikuttavat Kumarin ja Sethin (2005, 67) mukaan:

- a) yksilöiden tapaan sitoutua ja havainnoida maailmaa,
- b) suhtautumiseen muita kohtaan ja vuorovaikutustapoihin sekä
- c) tapaan suhtautua muutoksiin.

Kulttuurilla ja siitä nousevilla arvoilla on myös suuri vaikutus sosiaaliseen ilmapiiriin, mikä asettaa vallitsevat käyttäytymisnormit. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten toimintatapaan ja siihen, kuinka he ratkovat ongelmia jokapäiväisessä toiminnassa. (Kumar & Sethi 2005, 55.) Kumarin (2007) mukaan menestyksen taso on riippuvainen siitä, kuinka Intiaan pystytään luomaan yhteistyötä lisäävä yrityskulttuuri. Toimiva tiimityöskentely on usein vaikeaa Intian kontekstissa, mutta se ei vähennä tiimityöskentelyn merkitystä. Kumarin (2007) mukaan expatriaattien positiivinen vastaanotto Intiassa johtuu usein siitä, että he pystyvät institutionalisoimaan tällaista kulttuuria. Tiimityöskentelyn tärkeys korostuu tässäkin tutkimuksessa. Paikallisjohdon tulee kannustaa tiimityöskentelyyn, mutta huomioitavaa on myös se, ettei tiimityöskentely rajoitu ainoastaan Intian toimintoihin, vaan sen tulee toimia myös Suomen ja Intian välillä. Toimiva koordinaatio emoyhtiön ja tytäryhtiön välillä on välttämätöntä, jotta yrityksen strategiaa pystytään tehokkaasti toteuttamaan. Kumarin (2007) mukaan yhtenäisyyden saavuttaminen ei ole helppoa, mutta sitä helpottaa yhteinen visio.

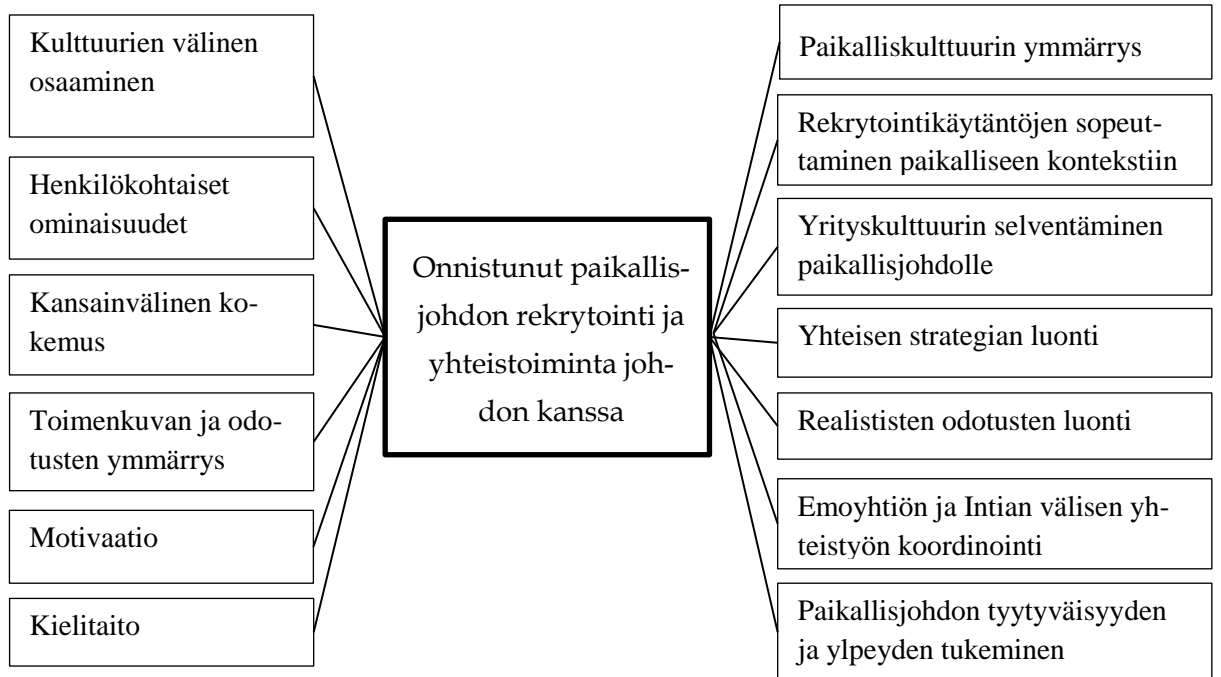
Chen, Chen ja Ku (2012) tutkivat kyvykkyyksien siirtämistä tytäryhtiöön resurssi-riippuvuuden näkökulmasta. Heidän mukaansa monikansalliset yritykset ovat haluttomia siirtämään kriittistä kyvykkyyttä tytäryhtiöön, koska haluavat säilyttää kontrollin. Toisaalta tytäryhtiöt haluavat erottaa itsensä emoyhtiöstä, jotta riippuvuus vähenisi. Näistä syistä yritysten ominaisia kyvykkyyksiä ei pystytä koskaan täysimittaisesti siirtämään (Chen ym. 2012, 265). Tytäryhtiöt ovat todellisuudessa harvoin kopioita emoyh-

tiöstä, eikä se välttämättä ole tarkoituksen mukaistakaan. Yhteinen strategia on kuitenkin välttämätön ja Kumarin (2007) mukaan yhtenäisyyttä pystytään lisäämään lähettämällä intialaisia työntekijöitä emoyhtiöön koulutukseen ja tutustumaan yhtiön kulttuuriin. Tämä tukee aiemmin esitettyä ajatusta käänteisestä ekspatriaatista.

Yhteisen strategian luomiseen ei kuitenkaan riitä paikallisjohdon kulttuuritietämys. Aroran (2005, 2) mukaan olemassa olevan tietotaidon siirtäminen Intiaan vaatii monikansallisilta yrityksiltä paikallisten toimintatapojen ymmärtämistä. Aikaisemman tutkimuksen mukaan Intiassa menestyminen pitkällä tähtäimellä vaatii, että liiketoimintastrategioiden on sulauduttava paikalliseen kulttuuriin (ks. esim. Singh 2009; Kumar 2007; Prakash & Metcalf 2005; Kumar & Sethi 2005).

2.6 Synteesi: onnistuneen paikallisjohdon valintakriteerit ja emoyhtiöltä vaadittavat panostukset

Paikallisen johdon rekrytointiprosessi ja toimiva yhteistyö emoyhtiön ja Intian välillä asettaa tietyt kriteerit paikallisjohdolle ja vaatimukset emoyhtiölle. Viitaten Barletin ja Ghoshalin (2003, 105) maajohtajan kolmeen rooliin, täytyy paikallisjohdon täyttää tietyt valintakriteerit, mutta myös emoyhtiöltä vaaditaan tiettyjä panostuksia rekrytointiin ja yhteistoimintaa. Kuviossa 2 on kerättyä yhteen onnistuneen paikallisjohdon rekrytointin ja yhteistoiminnan osatekijät edellä analysoidun kirjallisuuden mukaan.

Paikallisjohdon valintakriteerit:**Emoyhtiöltä vaadittavat panostukset:****Kuvio 2 Synteesi aikaisemmasta kirjallisuudesta**

Kuvioon 2 muodostamassani aiemman kirjallisuuden synteesissä on yhdistetty onnistuneeseen paikallisjohdon rekrytointiin ja rekrytoinnin jälkeiseen yhteistyöhön paikallisjohdon kanssa vaikuttavat tekijät. Paikallisjohdon valintakriteereissä esitän aiemman kirjallisuuden perusteella ne paikallisjohtajan ominaisuudet, jotka vaikuttavat paikallisjohtajan onnistumiseen tulevassa työssä. Kirjallisuuden perusteella tärkein yksittäinen seikka on paikallisjohtajan kulttuurien välinen osaaminen. Kulttuurillisesti joustava ja suvaitseva henkilö, jolla on alhainen ryhmäkeskeisyys, pystyy vastaamaan paremmin kansainvälisen työympäristön haasteisiin ja toimimaan tehokkaasti kansainvälisenä johtajana. Rekrytoitavan henkilökohtaisista ominaisuuksista on erotettavissa viisi ominaisuutta, joilla on positiivinen yhteys rekrytoinnin onnistumiseen. Nämä viisi ominaisuutta ovat ulospäinsuuntautuneisuus, yhteistyökykyisyys, tunnollisuus, emotionaalinen vakaus ja avoimuus. Henkilö jolta löytyy kyseiset ominaisuudet tunnistaa helpommin uuden työkuulttuurin, pystyy muodostamaan keskinäisiä suhteita, tuottamaan hyvän työsuorituksen, sietämään stressiä sekä sisäistämään uusia kulttuureita. Aiempi kansainvälinen kokemus auttaa rekrytoitavaa ymmärtämään tehtävän vaatimukset sekä toimimaan yhteistyössä eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kanssa. Kulttuurien välinen yhteistyö ja toimiva kommunikaatio vaativat myös kielitaitoa. Kaikkien edellä mainittujen kriteerien lisäksi paikallisjohdon tulee ymmärtää hakemansa tehtävän toimenkuva sekä olla aidosti motivoitunut ja valmis sitoutumaan hakemaansa tehtävään.

Onnistunut paikallisjohdon rekrytointi ja yhteistyö vaativat myös emoyhtiöltä panostuksia. Emoyhtiöltä vaadittaviin panostuksiin on aiemman kirjallisuuden mukaan listattu ne tekijät, jotka vaikuttavat paikallisjohdon rekrytoinnin onnistumiseen sekä toimivaan yhteistoimintaan emoyhtiön ja Intian välillä. Koko rekrytointiprosessin lähtökohtana on emoyhtiön ymmärrys paikallisesta kulttuurista sekä niistä vaatimuksista, joita se asettaa käytettävälle rekrytointikäytännöille. Emoyhtiön on siis pystyttävä sopeuttamaan koko rekrytointiprosessi Intian kulttuuriin sopivaksi. Emoyhtiön on myös tuotava selkeästi esille haluttu toimintakulttuuri, minkä se haluaa Intiaan luoda. Kun osapuolilla on yhteinen näkemys tavoitteista, luodaan yhteinen strategia, mitä molemmat osapuolet sitoutuvat toteuttamaan. Emoyhtiön vastuulla on myös varmistaa paikallisjohdon realistiset odotukset toimea kohtaan. On tehtävä selväksi mitä paikallisjohdolta odotetaan ja millaiset välineet heille tarjotaan. Realististen odotusten luonti on osa sitouttamista, mutta sen lisäksi paikallisjohdon motivaatiota tulee vaalia lisäämällä tyytyväisyyttä ja ylpeyttä organisaatiota kohtaan.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

Tutkimuksen lähtökohtana on näkemys siitä, että paikallisjohdon rekrytointiin ja yhteistoimintaan liittyvistä haasteista saadaan välittömintä tietoa siinä ympäristössä, jossa paikallisjohdon rekrytointi tapahtuu ja jossa paikallisjohto tulee toimimaan. Ongelmanasettelua ohjaa käsitys, että paikallisjohtajan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön perehtymisellä saadaan syvällistä tietoa rekrytointiprosessista ja yhteistoiminnan haasteista. Paikallisjohdon rekrytointi ja yhteistyö paikallisjohdon kanssa muotoutuvat osana ympäristöään ja osallistuvien henkilöiden toimintaa. Tästä syystä kulttuurin kuvaamisella ja siihen liittyvien merkitysten avaamisella on keskeinen rooli tutkimuksessani. (Koppa 2013.)

Koska tavoitteena on kuvata rekrytointiprosessia ja sen jälkeistä yhteistyötä rekrytoitun paikallisjohdon kanssa Intian ympäristössä, kuuluu tutkimus empiirisen tutkimuksen (ks. esim. Pearce 2005) piiriin. Rekrytoinnin sekä yhteistyön ja niiden ympäristön vuorovaikutuksia ja merkityksiä selvittävä tutkimukseni noudattaa laadullisen tutkimuksen strategiaa. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusotteen (ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005) avulla pyrin tuomaan esille uutta tietoa suomalaisyritysten paikallisjohdon rekrytoinnista Intiassa ja rekrytoinnin jälkeisestä toiminnasta paikallisjohdon kanssa.

Laadullisesta tutkimuksesta on hankala löytää yhtä tiettyä yleistä määritelmää. Kvalen (2007, 10) mukaan laadullisella tutkimuksella on tarkoitus lähestyä maailmaa sisältäpäin ja ymmärtää, kuvata sekä selittää sosiaalisia ilmiöitä useilla eri tavoilla:

- Analysoimalla yksilöiden tai ryhmien kokemuksia
- Analysoimalla vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutusta päätöksentekoon
- Analysoimalla kokemukseräisiä tai vuorovaikutteisia dokumentteja

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Koska aiempaa tutkimusta aihealueesta on niukasti, vaatii tutkimuskysymykseen vastaaminen havaintoihin perustuvaa tietoa paikallisjohdon rekrytoinnista ja yhteistyöstä. Tutkimuksessa keskityn yksilöiden omakohtaisiin kokemuksiin. Haluan saada esille tutkittavien näkökulman ja kuuluviin tutkittavien äänen. Pyrin kuvaamaan todellisuuteen perustuvia tapahtumia ja löytämään uutta tietoa tutkimusongelmani aihepiiristä. Laadullisen tutkimusotteen avulla pyrin luomaan rikkaita ja yksityiskohtaisia kuvauksia tilanteista ja toiminnasta oikeassa ympäristössä. Tutkiessani rekrytointiin ja toimintaan liittyviä kulttuurisidonnaisia ilmiöitä, nousee ilmiöiden kuvaaminen oikeassa ympäristössä tärkeään rooliin. Tästä syystä valtaosa tutkimuksen aineistosta on kerätty tutkimuksen kohdemaasta, Intiasta. Kaikki edellä mainitut seikat, sekä tutkimuksen eksploratiivinen luonne, puoltavat vahvasti kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttöä.

Tutkimuksen eksploratiivisesta luonteesta huolimatta Eskolan (2001, 138) mukaan tutkimus on aina keskustelua aiempien kirjoittajien kanssa, ei vain uusien tulosten etsintää. Tutkimukseni taustalla on kokoelma erilaisia aihepiiriin liittyviä aikaisempia tutkimustuloksia, käsitteitä ja teorioita, joita kytken analyysiin. Analyysini ei kuitenkaan pohjautu mihinkään tiettyyn teoriaan tai nouse siitä suoraan, joten tutkimukseni voidaan katsoa olevan teoriasidonnaista tutkimusta.

Toteutin tutkimukseni poikittaistutkimuksena. Tutkin tilanteita ja samantapaisten ilmiöiden ilmenemistä tutkimukseni toteutusajankohtana. Pitkittäistutkimus olisi ollut mielekäs vaihtoehto tutkia Intiaan tulevia suomalaisyrityksiä ja seurata yritysten paikallisjohdon rekrytointia ja toimintaa. Prosessien aikaisten muutosten ja kehittymisen tutkiminen pitkällä aikavälillä olisi tarjonnut mielenkiintoista tietoa, mutta siihen ei ollut mahdollisuutta tutkielmaani käytettävissä olevan ajan puitteissa. Rindfleischin, Malterin, Ganesanin ja Moormanin (2007) mukaan pitkittäistutkimus tuo mukanaan tiettyjä etuja tutkimuksen luotettavuuteen, mutta poikittaistutkimus tarjoaa monesti riittävän ja asianmukaisen lähestymistavan.

Yksittäinen tapaustutkimus olisi ollut mahdollinen toteuttaa, mutta arvioin saavani paremman kokonaiskuvan ja yleistettävämpää tietoa tutkittavasta aihepiiristä keskittymällä useisiin tutkittaviin, joilta oli mahdollista saada tutkimusongelmani kannalta tarvittavaa tietoa. Toisaalta Eskolan ja suorannan (2003, 65–66) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on aina tavallaan kyse tapaustutkimuksesta, joten tutkimukseni voidaan luokitella monitapaustutkimukseksi.

Tutkimukseni pääasiallisen aineiston hankin haastattelemalla suomalaisyrityksissä toimivia henkilöitä. Haastatteluiden avulla loin kuvaa paikallisjohdon rekrytoinnista ja yhteistyöstä. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä, joiden oletin omaavan laajaa kokemusta tutkittavista ilmiöistä (vrt. Peltokorpi & Vaara 2012). Tästä syystä tutkimusmetodologia kiinnittyy sellaisiin lähtökohtiin, joissa yksilöiden kertomukset ymmärretään tekstinä, joka kertoo jotain ympäröivästä todellisuudesta (Koski 2011, 130). Tutkimuksen ontologinen näkökulma ei ole yksiselitteinen. Esimerkiksi, kun yrityksen maajohtaja informanttina kertoo tosiasioita, joita yrityksessä on tapahtunut, ollaan objektiivisten näkemysten alueella. Yrityksen maajohtajan arvioidessa yrityksensä kykyä yhdistää toimintakulttuurit, ollaan enemmän subjektiivisella alueella. Haastateltavat edustivat konkreettisia yrityksiä, mutta joissakin asioissa informantin subjektiivinen näkemys voi olla vahvasti mukana.

Kvalitatiivisen strategian mukaan kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa, mikä toteutuu myös tässä tutkimuksessa. Tutkimukseni vuorovaikutteisuus alkaa jo haastattelupyynnöstä lähettäessä ja korostuu erityisesti haastattelutilanteessa. Aineiston pohjalta saamani tutkimustulokset ovat aina oman käsitykseni jäsennyksiä tutkimusaineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 28, 23–24.) Tutkimuksessani pyrin objektiivisuuteen kaikissa

tilanteissa, mutta tiedostan myös ajatuksen, että persoonallisuuteni, taustaoletukseni ja omat kokemukseni vaikuttavat väistämättä tutkimustuloksiin ja niiden tulkintaan.

3.1 Aineistona teemahaastattelut

Aloitin empiirisen tutkimuksen keskustelemalla aihepiiristä yleisesti Suomen vientikeskus Finpron konsulttien kanssa. Heidän tehtävänä on auttaa suomalaisia yrityksiä Intian markkinoille, joten heillä on ensikäden tietoa rekrytoinnista Intiassa. Keskustelujen tarkoituksena oli saada alustavaa empiiristä ymmärrystä suomalaisyritysten kohtaamista haasteista Intiassa, kun yritykset palkkaavat ja toimivat paikallisen johdon kanssa. Keskustelut, aiempi kirjallisuus sekä oma kokemukseni Intiassa antoivat näkemystä suomalaisyritysten toimintakentästä Intian markkinoilla sekä niistä haasteista, joita kulttuurierot voivat aiheuttaa. Tuon näkemyksen pohjalta en kyennyt määrittämään paikallisen johdon rekrytointia ja toimintatapoja niin konkreettisesti ja kattavasti, kuin tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaaminen kyselytutkimuksen metodein olisi edellyttänyt. Erityisen kontekstuaalisen tiedon niukkuus olisi saattanut johtaa kyselytutkimuksen vastausvaihtoehtojen laatimisen epäonnistumiseen. Aineistosta olisi saattanut tulla epäyhtenäinen, jolloin se ei olisi mahdollistanut paikallisjohdon rekrytoinnin ja yhteistoiminnan kokonaisvaltaista tutkimista. Pohdin myös, olisinko voinut saada kaiken tarvitsemäni tiedon tutkimalla suomalaisyritysten ja Suomen vientikeskus Finpron dokumentoituja aineistoja. Yleisten keskustelujen jälkeen tulin siihen tulokseen, ettei saatavana oleva tieto riitä luomaan tarpeeksi kattavaa kuvaa tutkimuskysymykseni kannalta. Relevantin dokumentoidun aineiston vähäisen määrän lisäksi olemassa oleva tieto oli luonteeltaan salaista. Näistä syistä päädyin siihen, että tutkimuskysymyksen kannalta toimivin ja varmin aineistonkeruumenetelmä olisivat haastattelut.

Pääasiallisen aineiston hankinta haastatteluiden avulla on perusteltua myös teoreettisesti. Hirsjärvi ja Hurme (2011, 35) toteavat, että haastattelumenetelmä voidaan valita muun muassa seuraavista syistä: halutaan korostaa, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena, kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue, halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viitattavia vastauksia, halutaan selventää vastauksia, halutaan syventää saatavia tietoja ja esittää lisäkysymyksiä tai halutaan tutkia arkoja tai vaikeita asioita.

Kaikki edellä mainitut seitsemän syytä valita haastattelumenetelmä ovat tässä tutkimuksessa relevantteja. Tutkin suomalaisyritysten paikallisjohdon rekrytointia Intiassa ja sen jälkeistä yhteistoimintaa rekrytoitun paikallisjohdon kanssa. Koska aihealuetta on aikaisemmin tutkittu niukasti, vastauksia on vaikea arvioida ennalta, yllätykset ovat mahdollisia ja selventäviä lisäkysymyksiä saatetaan tarvita.

Haastatteluiden vahvin puoli on niiden joustavuus. Suora kielellinen kanssakäyminen haastateltavan kanssa tarjoaa mahdollisuuden kommunikoida ja kysyä asioita, joiden kysymistä ei olisi osannut suunnitella etukäteen. Lisäksi kysymysten muoto sekä sisältö voidaan sovittaa haastateltavan ja tilanteen mukaiseksi. Haastateltavilla saattaa olla myös monitahoisempaa ja laajempaa tietoa aiheeseen liittyvistä ilmiöistä, kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Tutkimusaiheeni luonteen vuoksi uskoin vastausten olevan moniin suuntiin meneviä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa käytetään menetelmiä, jotka vievät tutkijan lähelle tutkittavaa kohdetta (Kiviniemi 2001, 68). Haastattelumenetelmien ongelmana voitaneen yleisesti pitää epärelevantin aineiston saamista. Omissa haastatteluisani oli kuitenkin helppo ohjata haastateltavaa pysymään tutkimusteemaa käsittelevissä aihepiireissä. Muilla aineistonkeruumenetelmillä tutkimuksesta olisi saattanut rajautua ulkopuolelle merkittävää tietoa. Aihepiirin kannalta relevantti tieto on usein arkaluontoisia, koska siihen liittyy ihmisten henkilökohtaisia kokemuksia ja epäonnistuneita prosesseja. Haastattelumenetelmä tarjoaa hyvän tavan tutkia aihepiiriin mahdollisesti liittyviä arkoja ja vaikeita asioita. Testihaastattelusta saamani hyvät kokemukset puolsivat haastatteluja ja erityisesti teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä.

Haastattelut ovat Vuorelan (2005, 37) mukaan ennalta suunniteltuja vuorovaikutteisia keskustelutilanteita, joiden avulla kerätään tietoja haastateltavien asenteista ja kokemuksista. Tavoitteeni oli tavoittaa tutkittavien näkökulma ja heidän näkemyksensä tutkittavista ilmiöistä. Tämän perusteella valitsin tutkimuksen haastattelumenetelmäksi puolistrukturoidut teemahaastattelut (vrt. Peltokorpi & Vaara 2012), joissa kysymykset olivat temaattisia. Teemahaastatteluiden avulla pyrin saamaan syvällistä tietoa tutkimusongelmasta sekä huomioimaan ihmisten tulkinnat ja merkityksenannot (Kainulainen 2004). Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille samat. Haastattelun eteneminen teemojen varassa vapauttaa haastattelun pääosin tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Uskon, että tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla saadut tulokset ovat moniulotteisempia kuin lomakekyselyillä saadut olisivat olleet.

Yhtenä tiedonkeruun haasteena näin informanttien motivoinnin tutkimukseen osallistumiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2011, 36) mukaan haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä kuin lomakehaastattelussa. Kiireisiä yritysmaailman johtajia ja konsultteja olisi voinut olla vaikeampi motivoida osallistumaan tutkimukseen, mikäli kyseessä olisi ollut joku muu tapa, kuin henkilökohtainen haastattelu. Kainulaisen (2004, 20) mukaan teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelijaa ohjaa

haastattelua sekä motivoi haastateltavaa ja haastateltava voi puolestaan luottaa siihen, että hänen antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

3.2 Aineiston valikoituminen, keräys ja laatu

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen aineiston laatua ei välttämättä ole mielekästä analysoida aineiston validiteettiä ja reliabiliteettiä. Aineiston laadullisuus tulee laadullisessa tutkimuksessa lähinnä tutkijan toiminnasta: onko asiat tehty riittävän huolellisesti? (Miles & Huberman 1994, 278.) Tutkija voi vaikuttaa kvalitatiivisen aineiston laatuun useilla eri keinoilla: osoittamalla lähteiden luotettavuus, suorittamalla tiedon hankinta lyhyen ajan kuluessa tutkittavista tapahtumista, hankkia useita näkemyksiä samasta tapahtumasta, säilyttää informanttien anonymiteetti, luoda hyvä haastattelurunko, motivoimalla haastateltavia ja tuomalla haastattelijan rooli selvästi esille (Hirsjärvi & Hurme 2011, 184–190; Miles & Huberman 1994, 278; Huber & Power 1985, 176–178). Olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt toteuttamaan kaikkia edellä mainittuja keinoja. Seuraavaksi kuvaan avoimesti haastateltavien valintaa ja haastatteluiden kulkua.

Haastateltavien valinta

Teemahaastattelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota haastateltavien valintaan. Informanteiksi valitaan henkilöitä, joilta on parhaiten saatavana tietoa kiinnostuksen kohteena olevista ilmiöistä. Mertonin, Fiskin ja Kendallin (1956) mukaan teemahaastattelun yksi lähtökohta on, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin. Tutkimuksessani lähtökohtana haastateltavien valinnalle oli, että heillä on tuoretta ja omakohtaista kokemusta suomalaisyritysten toiminnasta Intiassa. Lisäksi haastateltavien aseman tuli olla sellainen, että he ovat työssään olleet tekemisissä ja joutuneet pohtimaan paikallisen johdon rekrytointia ja työskentelytapoja Intian kontekstissa.

Pohdin myös, olisinko voinut saada kaiken tarvitsemäni aineiston haastattelemalla ainoastaan Suomen vientikeskus Finpron konsultteja. Yleisten keskustelujen jälkeen tulin siihen tulokseen, ettei konsulteilta saatava tieto riitä luomaan tarpeeksi kattavaa kuvaa tutkimuskysymykseni kannalta. Luontevaksi taustayhteisöksi haastateltavien hankkimiseen muodostuivat Intiassa toimivat suomalaiset yritykset sekä heidän paikalliset neuvonantajansa.

Työskentelin vuosina 2010–2011 Suomen vientikeskus Finpron vientitoimistolla New Delhissä kuuden kuukauden ajan. Työni puolesta minulla oli pääsy tietokantaan, mistä löytyivät kaikki Intiassa olevat suomalaisyritykset ja kontaktihenkilöt. Koska yrityksiä oli vuonna 2011 yli yhdeksänkymmentä, pyysin jokaisen kolmen Intian vientikeskuksen vetäjää antamaan listan mahdollisista haastateltavista. He valitsivat kohteet sen mukaan, millä yrityksellä oli ollut tiedossa olevia haasteita paikallisen johdon rekrytointiin liitty-

vissä asioissa tai ketkä ovat suorittaneet johdon rekrytoinnin lähiaikoina. Näin toimimalla haastateltavat eivät valikoituneet sattunaisotannalla Intiassa toimivien suomalaisyritysten joukosta, vaan informanttien valinnat tehtiin harkinnanvaraisesti. Harkinnanvaraisen haastateltavien valinnan voidaan ajatella vaikuttavan tuloksiin, mutta en koe sitä tutkimusongelman kannalta ongelmallisena, päinvastoin.

Haastatteluihin käytettävissä olevan ajan rajallisuuden vuoksi jouduin pitämään haastatteluiden määrän suhteellisen rajattuna. Haastatteleamalla henkilöitä, joilla tiedettiin olevan tuoretta kokemusta paikallisjohdon rekrytointiin ja toimintaan liittyvistä ilmiöistä, pystyin osoittamaan lähteiden luotettavuuden sekä turvaamaan tutkimukseni kannalta riittävän ajantasaisen tiedon saannin.

Valituille henkilöille lähetin haastattelupyynnön sähköpostitse. Haastattelupyynnöjä lähetin yhteensä kaksikymmentäkaksi, joista toteutui viisitoista. Vastausprosentti oli siis yli 68, jota voidaan pitää hyvänä. Hyvä vastausprosentti selittyy osin sillä, että lähetin haastattelupyynnöt Suomen vientikeskus Finpron sähköpostiosoitteesta, mikä mahdollisesti kannusti vastaanottajia osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavien motivaatiota osallistua tutkimukseen nosti mahdollisesti myös tilaisuus jakaa omia kokemuksiaan osaamisalueeltaan sekä kulttuurieroista, joiden kanssa he toimivat edelleen tai olivat lähiaikoina toimineet. Haastatteluun osallistumisen kynnystä saattoi vähentää myös se, että haastattelija työskenteli Intiassa ja jakoi samoja kulttuurillisia kokemuksia haastateltavien kanssa.

Tutkimukseni kiinnostuksen kohdistuessa haastateltavien omiin kokemuksiin ja näkemyksiin oli mahdollista kysyä informanteilta myös menneisyyttä koskevia kysymyksiä. Retrospektiivistä aineistoa on kritisoitu, koska se voi olla heikkolaatuista johtuen ihmisten ”valikoivasta” muistista, jolloin menneisyyttä koskevat vastaukset voivat olla tahallisesti tai vahingossa vääriä (Huber & Power 1985, 172). Tästä syystä suoritin haastattelut anonyymisti, jolloin haastateltavien motivaatio tahalliseen kokemusten vääristelyyn olisi pienempi.

Haastatteluista yhdeksän toteutin Intiassa Delhin ympäristössä, neljä Suomessa ja kaksi puhelimitse. Intiassa tekemäni haastattelut sijoittuivat Delhin ympäristöön, koska pitkien ja haastavien välimatkojen vuoksi se oli itseni kannalta helpoin ratkaisu. Tämä saattaa aiheuttaa tutkimuksen tuloksiin siirrettävyyteen liittyvää ongelmaa Intian sisällä, koska Intian alueelliset erot ovat suuria.

Haastateltavia valittaessa toimintaympäristön lisäksi täytyy huomioida myös haastateltavien kansallisuus. Haastateltavista joka kolmas oli intialainen, minkä lisäksi pidin yhden neljän hengen nauhoittamattoman ryhmähaastattelun, mihin osallistui neljä intialaista alemman tason johtohenkilöä. Ryhmähaastatteluun osallistuvat henkilöt edustivat samaa organisaatiota, joten heillä oli yhteisiä työpaikkakokemuksia. Käytin ryhmähaastattelua, koska sen avulla sain nopeasti tietoa useammalta henkilöltä. Lisäksi toivoin

keskustelun olevan runsaampaa kuin yksilöhaastatteluissa ja tuovan esille erilaisia asioita. Haastateltavien kansallisuuden oletan vaikuttavan suoraan haastateltavien kulttuuritaustaan. Tapa, jolla haastateltava hahmottaa paikallisjohdon rekrytointiin ja sen jälkeiseen yhteistoimintaan liittyviä ilmiöitä, on riippuvainen haastateltavan kulttuuritaustasta. Suomalaiset ja intialaiset katsovat maailmaa eri lähtökohdista ja tulkitsevat näkemäänsä eri tavoin. Kunkin yksilön tausta, maailmankuva ja historia muokkaavat havainnot ja tajuntaa siitä, mitä näkee ja tulkitsee. Haastateltaviksi valitsin niin suomalaisia kuin intialaisia, jotta saisin mahdollisimman laajan ja monipuolisen näkemyksen tutkitavasta aiheesta. Tutkimuksen haastateltavien monikulttuurisuus asettaa tutkimuksen tekemiselle tiettyjä vastaavuuden haasteita. Briscoen ym. (2009, 91) mukaan monikulttuurista tutkimusta tehtäessä on huomioitava erityisesti kolme yhdenmukaisuuden haastetta. Ensinnäkin suomesta englanniksi käännetyn haastattelurungon tulee vastata alkuperäistä. Ainoastaan oikea käännöksen ei kuitenkaan riitä, myös niiden käsitteellinen merkitys täytyy olla sama. Käännöksen ja käsitteellisen merkityksen lisäksi on huomioitava myös toiminnallinen yhteneväisyys. Tämä tarkoittaa käsitteiden toimintaa ja implementoitumista samalla tavalla Suomen ja Intian kulttuureissa. Haastateltavan kulttuuritaustan lisäksi on tarkasteltava myös haastattelijan ja haastateltavan välistä suhdetta. Kulttuurinvälisiä haastatteluja tehtäessä täytyy kiinnittää huomiota kulttuurisiin seikkoihin, jotka voivat vaikuttaa tähän suhteeseen (Kvale 2007, 68). Intian kulttuurissa on monia sanallisia ja sanattomia viestinnän vivahteita, jotka voivat johtaa kokemattoman haastattelijan harhaan.

Aloittaessani haastattelut olin viettänyt Intiassa melkein neljä kuukautta, minkä koin riittäväksi ajaksi keskusteluissa tarvittavan kulttuuriymmärryksen luomiseen. Intian kulttuurin omakohtainen tuntemus auttoi myös käsitteiden toiminnallisuuden hahmottamista. Käännöksen luotettavuutta pyrin parantamaan kääntämällä haastattelupohjan englanninkielisen version takaisin suomen kielelle ja vertaamalla sitä alkuperäiseen. Tutkimuksen yhdenmukaisuuden kannalta oli ensiarvoista, että pystyin keskustelemaan paikallisten kollegoideni kanssa tiettyjen käsitteiden merkityksestä.

Haastattelujen kuvaus

Haastatteluja tein yhteensä viisitoista ja ne kestivät jokainen 25–40 minuuttia. On selvää, että runsaampi materiaali tarjoaa paremmat mahdollisuudet analyysiin kuin suppea. Haastattelujen lukumäärä olisi voinut olla suurempikin. Keskeistä on kuitenkin aineiston riittävyys tutkimuskysymyksien näkökulmasta (ks. esim. Eriksson & Kovalainen 2008).

Puhelinhaastatteluista ja ryhmähaastattelusta tein muistiinpanot. Muut haastattelut nauhoitin ja litteroin myöhemmin. Nauhoitukseen päädyin, koska sen avulla pystyin täysin keskittymään haastattelutilanteeseen. Haastattelut suoritin anonyymisti, koska halusin luoda mahdollisimman rennon tunnelman ilman, että haastateltavat joutuisivat

miettimään jokaista sanaansa. Mielestäni tämä oli oikea ratkaisu ja lisäsi haastatteluiden avoimuutta ja vapautti tunnelmaa. Fyysisesti haastatteluista kolme suoritettiin kahvilassa, kaksi puhelimitse ja loput haastateltavien toimistoilla. Puhelinhaastatteluja käytin ainoastaan silloin, kun fyysistä haastattelutilannetta ei ollut mahdollista järjestää. Puhelinhaastatteluista muodostui luonteeltaan fyysisiä haastatteluja strukturoidumpia. Kaikille haastateltaville oli sähköpostitse lähetetty haastatteluiden pääteemat, jotta he pysyivät halutessaan miettimään aiheita etukäteen. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa noin 30 minuuttia. Kaikki haastattelut tapahtuivat sovitusti, eikä ongelmia ajoituksen tai keston kanssa ilmennyt.

Tutkimuksen haastattelut toteutin teemahaastatteluina, mutta teemat eivät dominoineet haastatteluja, vaan aiheita käsiteltiin siinä järjestyksessä kuin ne tulivat esille. Haastatteluissa kertosin aluksi työn aiheen ja tavoitteen. Tukenani pidin teemapaperia, mistä löytyivät haastattelun teemat ja tukikysymykset. Paperin tarkoitus oli lähinnä varmistaa, että haastatteluissa keskustellaan kaikista tutkimuksen kannalta tärkeistä aiheista. Haastattelut pyrin viemään läpi mahdollisimman avoimesti, ilman selkeää järjestystä tai valmiita kysymyksiä. Tämä onnistui mielestäni hyvin. Keskusteltaessa tutkimuksen teemoista, haastateltavat tuntuivat olevan omalla mukavuusalueellaan ja heillä riitti aiheesta paljon tietoa, mitä he olivat valmiit jakamaan. Haastatteluiden toteuttamishetkellä työskentelin Suomen vientikeskus Finpron vientitoimistolla Intiassa tai olin juuri palannut sieltä takaisin Suomeen. Mielestäni tämä vaikutti haastatteluiden ilmapiiriin ja onnistumiseen, koska kuului ikään kuin samaan ”porukkaan” ja jaoin samoja kokemuksia Intiassa työskentelystä. Lisäksi kaikille haastateltaville Suomen vientikeskus Finpro oli erittäin tuttu toimija, jonka kanssa monet olivat tehneet yhteistyötä.

Lehtiartikkelit

Tutkimuksessa hyödynsin myös kirjallista materiaalia. Haastatteluiden lisäksi analysoin tutkielmani aiheeseen liittyviä lehtileikkeitä intialaisista julkaisuista 14.3–5.4.2011 Kirjallisena aineistona käytetyt artikkelit toimivat haastatteluaineiston faktanäkökulmaisena tukena, joiden avulla sain lisäymmärrystä kontekstista. Vertasin teemahaastatteluilla keräämiäni tietoja lehtiartikkeleista sekä aiemmasta tutkimuksesta ilmenneeseen tietoon. Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 189) mukaan haastatellun henkilön antama tieto saa vahvistuksen, kun aineistojen välille löytyy yksimielisyys. Lehtiartikkelit parantavat omalta osaltaan tutkimuksen laatua korjaamalla yhden näkökulman mahdollisesti aiheuttamaa luotettavuusvirhettä. Keräsin intialaisjulkaisujen artikkelit kahdesta päivittäin ilmestyvästä sanomalehdestä sekä yhdestä viikoittain ilmestyvästä aikakauslehestä. Sanomalehdet olivat The Economic Times, New Delhi sekä New Delhi Business Standard. Aikakauslehti oli Businessworld India. Aiheeseen liittyviä artikkeleita löytyi kolmen viikon aikana yhteensä seitsemän kappaletta. Tutkielmassa käyttämäni aineiston pääpaino on haastatteluissa, mutta artikkelit tuovat syvyyttä aineistoon.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei ole selkeitä ja muodollisia ohjeita. Tästä syystä analyysi ja tulkinta ovat laadullisen tutkimuksen ongelmallisina vaiheita. (ks. esim. Ghauri 2004; Eskola & Suoranta 2003). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joten tutkimuksen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on tulkintojen syvyys, ei niinkään aineiston koko (Eskola & Suoranta 2003, 61, 67). Kvalitatiivisen aineiston analyysiä tehtäessä tutkija voi valita monenlaisia tekniikoita ja työskentelytapoja. Standardoituja tekniikoita on vähän eikä yhtä oikeaa tai muita parempaa analyysitapaa ole (Tesch 1990, 95). Tekniikoiden ja tapojen monimuotoisuus koskee myös tutkimukseni käytettyjä puolistrukturoituja haastatteluja, mitkä voi analysoida monin erilaisin tavoin (Koski 2011, 126). Erilaisista analyysitavoista on löydettävä se tapa, joka antaa parhaiten vastauksia tutkimusongelmaan.

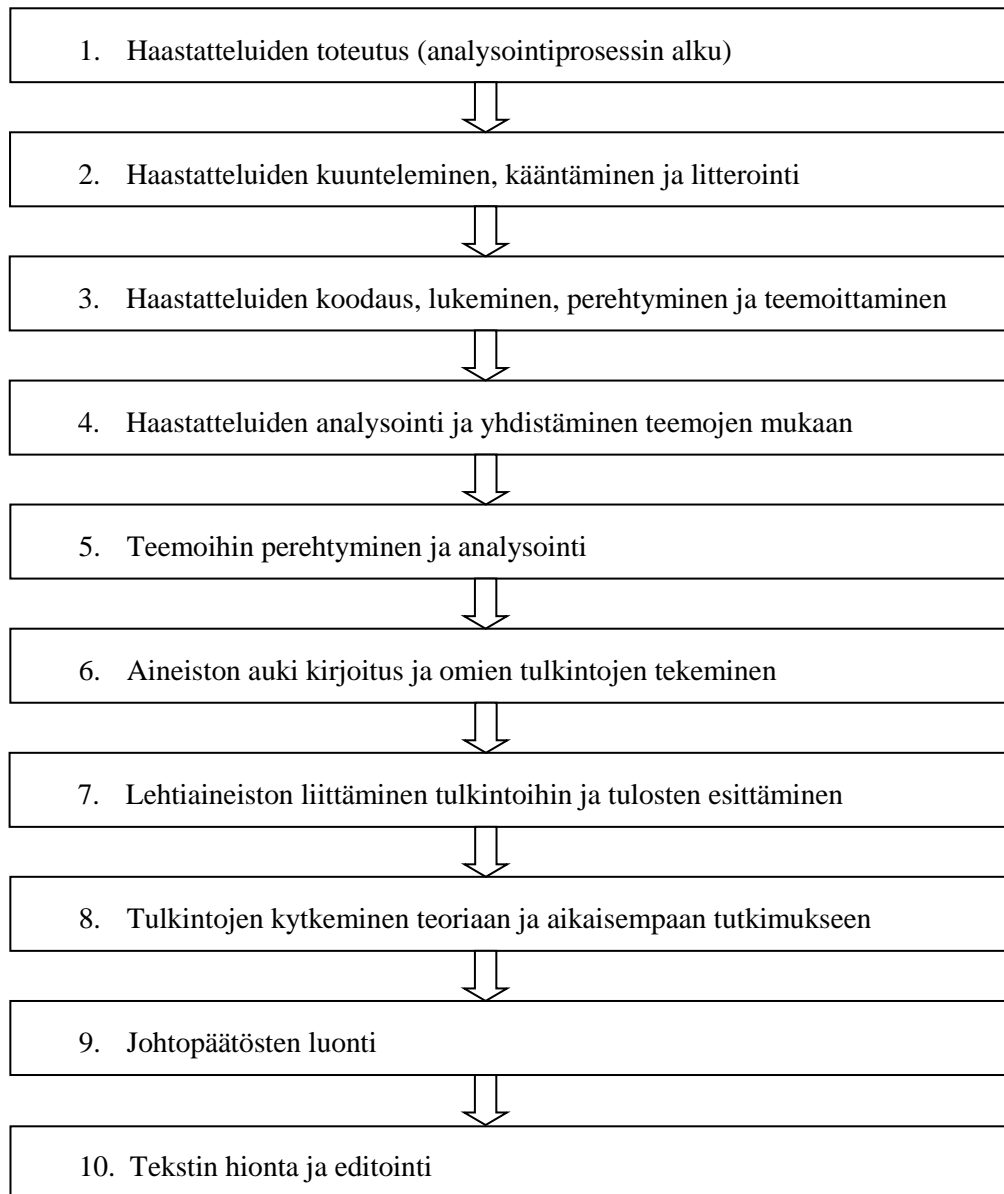
Vaikka analyysitapoja on monia, niin laadulliseen analyysiin sisältyy tiettyjä yhteisiä ominaispiirteitä, jotka toteutuvat myös tässä tutkimuksessa: (ks. esim. Hirsjärvi & Hurme 2011, 136–137; Hoonard & Hoonard 2008, 186–188.)

- 1) Aineiston kerääminen ja analyysi tapahtuvat samanaikaisesti.
- 2) Aineistoa analysoidaan ”lähellä” aineistoa ja sen kontekstissa.
- 3) Analyysitekniikat ovat moninaisia ja erilaisia tapoja on paljon. Tutkija käyttää omaa päättelyä sekä yleisiä metodeita.
- 4) Tutkija sitoutuu muistioihin aineistoa kerätessä ja sen jälkeen.

Koska analyysi tapahtuu samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa, niin analyysiprosessin voidaan katsoa kattavan kaikki vaiheet haastatteluiden toteutuksesta aina tulkinnallisiin lopputuloksiin asti.

Tutkimukseni analyysissä teen aineistopohjaista sekä teoriasidonnaista analyysiä, jolloin analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei nouse suoraan teoriasta, eikä pohjautu teoriaan (Eskola 2001). Tutkimusaineiston strategisena lähtökohtana on aineistolähtöinen ja teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Analyysin avulla pyrin luomaan selkeyttä aineistoon, jotta voin tehdä siitä luotettavia johtopäätöksiä. Sisältöanalyysin avulla pyrin löytämään sekä teemoittamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset ilmiöt. Deyn (2005, 31–32) mukaan aineiston teemoittelu perustuu kuvailuun, luokitteluun ja yhdistelyyn, joissa aineisto hajotetaan osiin, käsitellään ja kootaan uudestaan. Tutkimukseni analyysiprosessi etenee aineistolähtöisesti ja luokittelu tapahtuu teemojen muodostamisen avulla induktiivisesti (vrt. Peltokorpi & Vaara 2012). Induktiivisessa päättelyssä aineistosta tehdyistä havainnoista ja tulkinnoista edetään yleisiin väitteisiin (Kyrö 2004, 73). Analyysi seuraa Milesin ja Hubermanin (1994, 92) analyysiprosessin

askelmia, joissa edetään aineiston järjestämisestä yhdistämiseen ja sitä kautta yhteyksien muodostamiseen. Analyysin etenemisen kuvaus liittyy tulosten uskottavuuteen. Kuvaus on suoritettava niin tarkasti, että lukija voi tehdä omia johtopäätöksiä aineistosta ja tuloksista. Voidaan ajatella, että aineiston analyysin luotettavuus on yhteydessä aineiston keruun luotettavuuteen. Kuviossa 3 pyrin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti tutkimukseni aineiston analyysin esittämällä ensin kokonaiskuvan analyysiprosessista ja kertomalla sen jälkeen eri vaiheista.



Kuvio 3 Aineiston analysoinnin vaiheet

Aineiston analysointitavan suunnittelun aloitin haastattelukysymyksiä luodessa. Haastattelujen aihepiirit muodostuivat ennalta laatimieni teemojen ympärille, jotka muotoutuivat aikaisemman tutkimuksen mukaan:

- Toiminta Intiassa
- Intian markkinoille tulo
- Paikallisen johdon rekrytointi
- Paikalliset johtamistavat
- Intian ja Suomen toimintojen suhde
- Johdon merkitys organisaation toimintatapoihin
- Paikallisjohto ja organisaation arvot

Ennen todellisia haastatteluja tein testihaastattelun, johon haastattelin intialaista konsulttia. Testihaastattelu osoitti, että teemat olivat ymmärrettäviä ja tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja. Testihaastattelun tarkoituksena oli kehittää haastattelurunkoa edelleen niin, että varsinaisissa haastatteluissa pystyisin keskittymään tutkimuskysymysten kannalta olennaisiin ilmiöihin. Teemat eivät siis muuttuneet merkittävästi testihaastattelun jälkeen, mutta lisäsin haastattelurunkoon (liite 1) uusia apukysymyksiä ja poistin osan vanhoista. Testihaastattelua en litteroinut enkä käyttänyt sitä tutkielman aineistona, mutta koin siitä olleen suura hyötyä tulevia haastatteluja silmällä pitäen.

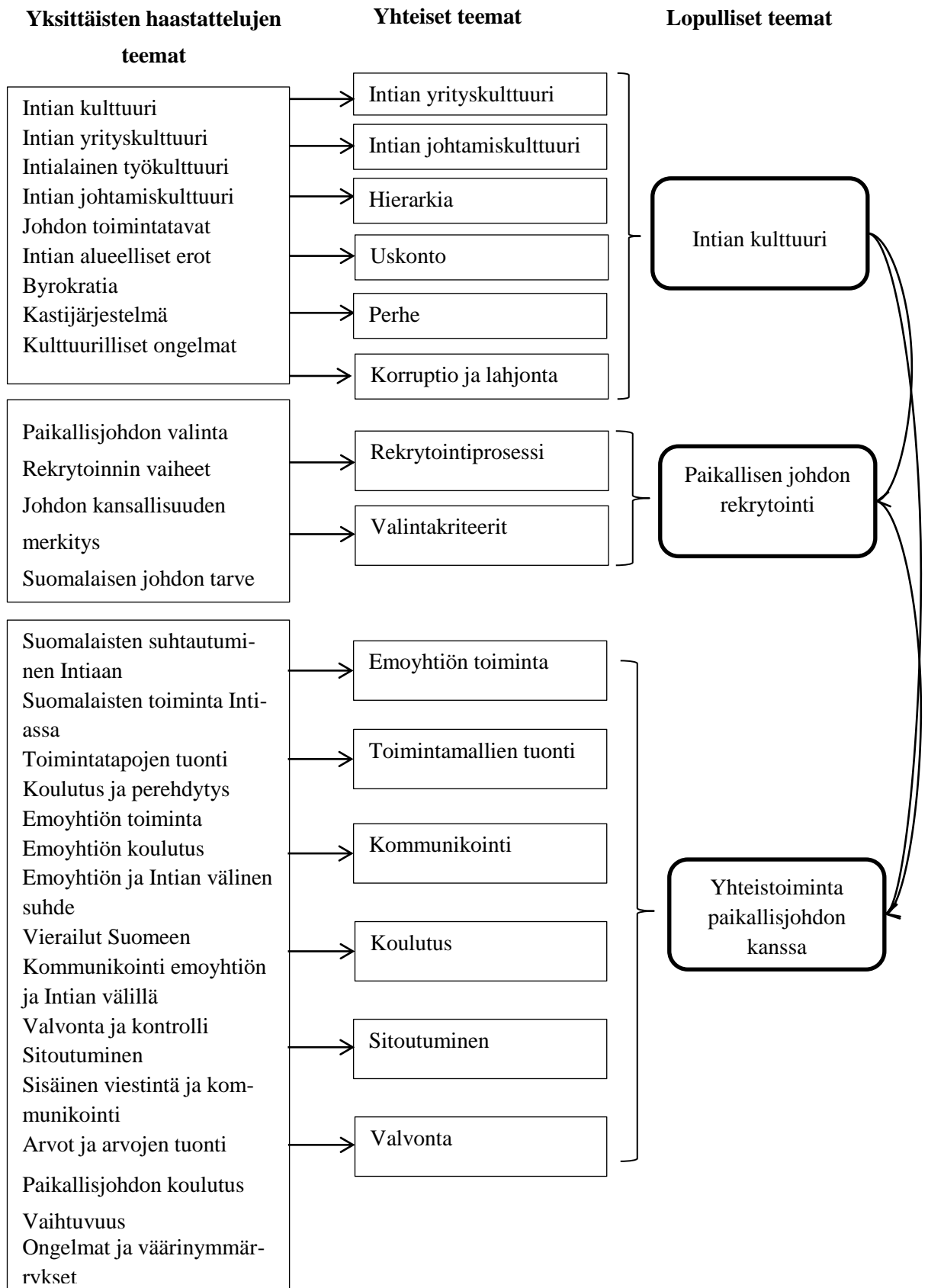
Koska tutkijana suoritin haastattelut itse, niin analyysin voidaan katsoa alkaneen jo ensimmäistä haastattelua tehdessä. Haastattelujen aikana pystyin tekemään havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden, jakautumisen ja erityisyyden perusteella. Analysoinnin tapahtuminen samanaikaisesti haastatteluiden kanssa johti haastattelukysymysten muotoutumiseen aineistonkeruun edetessä. Tiettyjen ilmiöiden saturoituminen ja mielenkiintoisten uusien aiheiden esiintyminen aiheutti sen, että kaikki haastattelut olivat painotuksiltaan ainutlaatuisia.

Aineiston analysointi ei kulkenut mekaanisesti ensimmäisestä vaiheesta seuraavaan. Jatkoin haastatteluiden tekemistä samanaikaisesti, kun kuuntelin, käänsin ja litteroin jo tekemiäni haastatteluja. Haastatteluista keräämäni aineiston kirjoitin tekstimuotoon. Sanasanaisen puhtaaksikirjoituksen, eli litteroinnin, tein siitä osasta haastatteludialogia, jonka koin tutkimuskysymyksen kannalta relevantiksi. Aineiston purkaminen tapahtui suoraan nauhalta tietokoneelle, ilman käsintehtyjä muistiinpanoja. Poikkeuksen sanasanaiselle puhtaaksikirjoitukselle tekivät englanninkieliset haastattelut, puhelinhaastattelut sekä ryhmähaastattelu. Englanninkieliset haastattelut käänsin suomeksi aineistoa purkaessani. Kahta puhelinhaastattelua ja ryhmähaastattelua en nauhoittanut, vaan tein niistä muistiinpanot haastatteluiden aikana, joita täydensin heti haastatteluiden päätyttyä. Vaikka puhtaaksikirjoitus oli paikoin rutiininomaista, niin koin hyödylliseksi suorittaa kyseisen vaiheen henkilökohtaisesti. Aineiston litterointi tekstimuotoon auttoi perehtymään aineistoon syvällisemmin. Aineiston analyysin onnistumisen kannalta en nähnyt

tarpeelliseksi tarkkaa keskusteluanalyttistä litterointia enkä selkeästi aiheen ulkopuolisten keskustelujen puhtaaksikirjoitusta. Kaiken kaikkiaan aineistoa kertyi seuraavasti: litteroitua tekstiä ja muistiinpanoja 64 sivua ja lehtiartikkeleita seitsemän kappaletta.

Haastatteluaineiston purkamisen jälkeen koodasin jokaisesta yksittäisestä haastattelusta keräämäni aineiston, jotta ne eivät sekoittuisi jatkossa keskenään. Kun esitän tutkielmassani haastateltavien lainauksia, niin käytän haastateltavista koodeja kuten IND 1 tai FIN 9, joista lukijalle selviää haastateltavan kotimaa. Haastateltavien joukossa on sekä Suomen että Intian kansallisuudet omistava henkilö sekä useita expatriaatteja. Kotimaalla tarkoitan tässä kohtaa henkilön synnyinmaata.

Aineiston analyysi tukeutuu sisällönanalyysiin ja teemoittamiseen. Aineistonkeruun toteutin teemahaastatteluiden avulla, joten purettu aineisto jakautui osiltaan jo teemoihin. Teemoittaminen ei kuitenkaan seurannut kyseisiä haastatteluteemoja, vaan tutkimuksen teemat muodostuivat kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4 Tutkimuksen teemojen muodostuminen

Purettuun aineistoon perehtyminen nosti esiin teemoja haastattelurungon (liite 1) ulkopuolelta. Kuviossa 4 yksittäisten haastattelujen teemat kuvaavat niitä teemoja, jotka nostin induktiivisesti esiin yksittäisistä haastatteluista. Kaikki yksittäisissä haastatteluissa esille nostamani asiat jaoin puhtaasti aineiston perusteella luomiini teemoihin. Tässä vaiheessa en vielä karsinut aineistoa, enkä yhdistänyt haastatteluja keskenään. Teemoitin siis jokaisen haastattelun aineiston erikseen. Teemojen määrän pidin tässä kohtaa tutkimuksen tekoa tarkoituksellisesti suurena, jolloin osa teemoista oli päällekkäisiä ja yksityiskohtaisia. Tässä vaiheessa kaikki haastatteluissa esille tulleet ilmiöt olivat jonkun tietyn teeman alla. Teemojen analysoinnin kautta yhdistin haastattelut yhteisten teemojen alaisuuteen. Näistä yhteisistä teemoista loin aiempaa laajempia kokonaisuuksia. Käytännössä kävin jokaisen haastattelun huolella läpi ja poimin laajoihin teemoihin liittyvät kohdat yhteen. Analysoinnin suoritin tekstinkäsittelyohjelman avulla, enkä nähnyt tarpeelliseksi käyttää erityisiä analyysiohjelmia. Aineistoa en tässäkään vaiheessa sanottavasti karsinut, vaan ainoastaan järjestelin sen uudestaan. Seuraavaksi perehdyin tarkasti muodostamaani yhtenäiseen aineistoon. Käsillä olevan aineiston analyysin avulla selkeytin teemoja entisestään, minkä seurauksena muodostin tutkimuksen lopulliset teemat. Lopullisten teemojen välistä vaikutussuhdetta kuvaan kuviossa 4 nuolilla.

Näiden lopullisten teemojen alla tiivistin aineiston ja poimin sieltä mielestäni tärkeimmät kohdat. Pyrin järjestämään aineiston siten, ettei mitään olennaista jäisi pois, vaan informaatioarvo kasvaisi. Aineistosta nostin esiin tutkimusongelmaa valaisevia mielenkiintoisia sitaatteja ja yleisempiä tyyppisiä, jotka kuvasivat vastauksia laajemmin. Painopisteeni tutkimuksen analyysissä oli enemmän löytää mielenkiintoisimpia huomioita, kuin kuvata aineistoa tasapuolisesti. Analyysin rakentaminen tapahtui teema kerrallaan. En kuitenkaan pitänyt aina kohteena koko teemaa, vaan pilkoin analyysiä paikoin pienempiin osiin. Tämän jälkeen kirjoitin analyysin osat auki. Loin raakatekstin, missä yhdistyivät aineistoesimerkit ja oma tulkintani.

Kun olin haastatteluista saamastani aineistosta hahmotellut tulkinnallisen raakatekstin, niin aloitin valmiiden aineistojen analysoinnin. Perehdyin aikaisemmin keräämiini lehtiartikkeleihin ja etsin niistä tutkielman aiheen kannalta mielenkiintoisia asioita. Artikkeleiden analysointi tapahtui faktaa- ja kontekstista. Artikkeleista analysoimani tiedon yhdistin haastatteluiden pohjalta tekemääni raakatekstiin. Artikkeliaineiston liittämisen jälkeen sain syvennettyä ja tuettua omia tulkintojani aineistosta. Artikkeleita oli aluksi kaksitoista, mutta hylkäsin niistä viisi, koska ne eivät tarjonneet lisäarvoa tutkimusongelman kannalta. Tässä kuvion 3 vaiheessa seitsemän on esitetty tutkimuksen tulokset.

Haastateltavien puhe ei sellaisenaan ole vielä tutkimuksen tulos (Kainulainen 2004, 25). Aineistosta saamiani tuloksia analysoin aikaisemman tutkimuksen valossa. Kytkin tuloksia teoriaan sekä aikaisempaan tutkimukseen, jotta sain luotua omat tulkinnat aineistosta kokonaisuudessaan. Analyysin lopuksi suoritin tekstin hionnan ja tarkistuksen.

4 PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTI JA TOIMINTA UUDEN JOHDON KANSSA

Pelkästään paikallisjohdon onnistunut rekrytointi vaatii suomalaisyritykseltä Intian toimintakulttuurin tuntemusta. Suomalaisten yritysten on tiedostettava ja ymmärrettävä ne kulttuurisidonnaiset ilmiöt, jotka vaikuttavat rekrytoinnin ja yhteistoiminnan taustalla. Vaikka rekrytointi jotenkin onnistuisi, niin viimeistään tuloksekas yhteistyö rekrytoitun paikallisjohdon kanssa edellyttää molemmin puolista kulttuuritietämystä. Koska paikallisen kulttuurin ymmärrys on avainasemassa rekrytointiprosessissa ja toiminnassa paikallisjohdon kanssa, niin ansiokas tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää Intian toimintakulttuurin analysointia.

Intia on suuri maa, jossa kulttuurit, kielet ja tavat vaihtelevat paikasta toiseen. Monikulttuurisen ja monietnisen Intian toimintatapoihin perehtyminen on elinehto Intiassa menestymiseen. ”*Jos olemme Delhissä, Chennaissa tai muualla, niin kulttuuri vaihtuu, kieli vaihtuu, porukka vaihtuu ja ruoka vaihtuu*” (IND 2). Paikallisjohtoa rekrytoitaessa on huomioitava toimintaympäristö myös Intian sisällä. Mishran (ks. Sinha 2011) mukaan Intia on kulkemassa kohti yhtä kansallista kulttuuria, mutta tulosten mukaan se ei tapahdu nopeasti. Intian kulttuuri on kuitenkin muuttumassa yhtenäisemmäksi ja Intian nuorison käyttäytymistä selittää yhä useammin ikä, eikä niinkään maantieteellinen sijainti. Alueelliset erot ovat maan sisällä joka tapauksessa huomattavia. Intialaiset ovat etelässä muun muassa konservatiivisempia kuin pohjoisessa, mistä hyvänä esimerkkinä on Etelä-Intiassa vallitseva uskomus, jonka mukaan tietyt hetket (rahukaalam) päivästä ovat pahaenteisiä.

Ryhmä norjalaisia saapui tapaamiseen, jonka aika oli sovittu etukäteen. Kun saavuimme paikalliseen yhtiöön, niin pystyimme näkemään miehet, joiden oli määrä tulla tapaamiseen, mutta he eivät saapuneet konferenssihuoneeseen ennen kuin 20 minuutin päästä, jolloin Rahukaalam oli ohi. Tätä ei tapahdu Pohjois-Intiassa, vaikka viivästyksiä voi tulla monista muista syistä. (IND 1)

Paikallisen kulttuurin ymmärtäminen on kokeneellekin toimijalle haasteellista ja vaatii suomalaisilta huomattavaa Intian kulttuuriin perehtymistä. Intian kulttuuri vaikuttaa kaikkine vivahteineen ihmisten jokapäiväiseen elämään ja luo pohjan ihmisten käyttäytymiselle organisaatioissa. Tehokas toimiminen paikallisjohdon kanssa vaatii, että Suomessa ymmärretään kulttuuritaustan vaikutukset bisneskulttuuriin sekä johdon ja koko työyhteisön toimintatapoihin.

4.1 Intian kulttuurin vaikutukset

Tässä kappaleessa selvitän niitä kulttuurisidonnaisia tekijöitä, jotka aiheuttavat haasteita paikallisjohdon rekrytointiin ja yhteistoimintaan suomalaisyritysten näkökulmasta.

Hierarkia

Intia on moninainen maa myös hierarkian suhteen. Maassa on paljon erilaisia toimintatapoja omaavia organisaatioita. Intiassa on perinteisiä hierarkkisia yrityksiä, jotka reflektioivat traditionaalisempaa kulttuuria, sekä moderneja ”länsimaalaisia” yrityksiä.

Kun olin käynyt Finpron ”Doing Business in India” kursseja, niin se [uusi maajohtaja] naureskeli, että joo, nämä ovat semmoisia osaolettamuksia, mutta läheskään aina ne eivät pidä paikkaansa. (FIN 12)

Vaikka Intiassa on toimintatavoiltaan erilaisia yrityksiä, niin haastateltavat kokivat Intian poikkeuksetta hyvin hierarkkisenä kulttuurina. Intiassa hierarkia on luonnollinen osa yhteiskuntaa ja organisaatioita. Hierarkkinen toimintakulttuuri vaikuttaa erityisesti johdon toimintaan ja sitä kautta yleiseen työilmapiiriin. Intian paikallisissa organisaatioissa on perinteisesti totuttu vahvoihin johtajiin, jotka sanelevat mitä tehdään ja miten tehdään. Tämä on yksi syy, miksi intialaiset työntekijät eivät ole yhtä itsenäisiä ja aloitekykyisiä, kuin mihin Suomen toimintaympäristössä on totuttu. Intiassa organisaation johdolta sekä esimiehiltä odotetaan jatkuvaa työn seurantaa ja ohjausta. Jos johto ei seuraa työtä, aseta kysymyksiä ja esitä kiinnostusta projekteja kohtaan, niin kyseisiä projekteja ei pidetä tärkeinä.

Govindarajan (ks. Kothari 2011) näkee hierarkkisen johtamistavan olevan lyhyentämisen tuloksenhaun ohella suurin tekijä, joka estää intialaisia yrityksiä olemasta innovatiivisia. Perinteisesti intialaiset johtavat suljetuin ovin, ylhäältä alaspäin. ”Johtaja sulkeutuu tavallaan omaan koppiin ja sitä kautta johdetaan” (IND 2). Intian kulttuurissa keskijohto ei voi kritisoida ylemmän johdon päätöksiä, eivätkä intialaiset osaa aina sanoa ”ei”. Toimintakulttuuri eroaa suuresti siitä, mihin Suomessa on totuttu. Haastateltavien mukaan ylemmän johdon on vaikea järjestää avoimia keskusteluja alemman- tai keskijohdon kanssa. Tämä ei kuitenkaan johdu ainoastaan alempien tasojen johtajista. Intiassa on totuttu siihen, että johtaja saa asemansa annettuna ja on aina oikeassa. Hierarkkisen kulttuurin vuoksi johtajia arvostetaan ja pelätään. Oman haasteensa avoimeen kommunikointiin tuo se, ettei ylin johto ole tottunut olemaan Intiassa arvostelun kohteena. Tästä syystä ylin johto saattaa vastustaa totuttujen toimintamallien muuttamista avoimempaan suuntaan. Johdon saama automaattinen korkea arvostus johtaa myös siihen, että kaikki haluavat päästä esimiesasemaan. ”Meilläkin nuoret ihmiset haluavat kaikki pomoiksi ja managereiksi, mutta niillä ei ole hajuakaan, mitkä sen managerin tehtävät ovat. Pitää olla vain manageri” (FIN 5).

Intian organisaatioissa vallitsee usein käskyttävä johtamiskulttuuri, jonka syntymistä tulisi välttää, jotta pystytään luomaan avoimempi ja innovointiin sekä tiimityöskentelyyn kannustava ilmapiiri. *”Nyt kun me olemme näitä kansainvälisiä firmoja, niin eihän se kuulu meidän kulttuuriin, että joku on kuningas täällä.”* (FIN 5). Kaikki haastattelemani henkilöt ja heidän organisaationsa toimivat Intiassa avoimesti. Tulosten mukaan Intiassa saavutetaan parhaat tulokset avoimen kulttuurin ja tiimityöskentelyn avulla.

Paikallinen johto on avainasemassa, kun luodaan haluttua toimintakulttuuria Intiaan. Johdon omalla toiminnallaan antama esimerkki ratkaisee suunnan, mihin kulttuuri lähtee kehittymään. Vaikka hierarkkinen toimintatapa on intialaisille luontaista, niin avoimemman ja tasapuolisemman kulttuurin luonti on mahdollista. Kulttuurin luonti ei kuitenkaan tapahdu automaattisesti, vaan se vaatii jatkuvaa huomiota ja onnistunutta koulutusta. *”Siinä on aika kova työ katkoa niitä egoja ihmisiltä, kun ne rupeavat pomoilemaan”* (FIN 5).

Johdon antaman esimerkin lisäksi organisaatioiden hierarkkisuuheen vaikuttavat muun muassa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tausta, toimintaympäristö ja liiketoiminta-ala. Paikallisjohtoa rekrytoitaessa on tuotava selkeästi esille millainen kulttuuri ja johtamistavat Intian toimintoihin halutaan luoda. Jos Intiaan halutaan tuoda suomalaistyylinen matala hierarkkinen toimintatapa, niin on kerrottava selkeästi kuinka Suomessa johdetaan ja mikä on tavoitetilä Intiassa.

Vaikka hierarkkista toimintatapaa pystytään muuttamaan, niin ilmapiiri on Intiassa väistämättä hierarkkisempi kuin Suomessa. On myös huomioitava, ettei intialainen johtaja ole välttämättä tottunut tekemään suorittavaa työtä. Varsinkin piestä yritystä perustettaessa johtaja joutuu usein tekemään itse jokapäiväisiä tehtäviä, kuten kopiointia tai skannausta. Tällaiset työt eivät kuulu perinteisesti intialaisen johtajan toimenkuvaan ja ne saatetaan kokea alentavina. Pienen yrityksen kannalta helpoin ja toimiva strategia on rekrytoida paikallisjohtoon henkilö, joka on itseohjautuva ja omaan ajatteluun kykenevä. Paikallisjohto täytyy saada myös ymmärtämään, ettei varsinkaan pieneen yritykseen kannata palkata ihmisiä, jotka vain suorittavat. *”...etteivät ne ole semmoisella toimistopoika mentaliteetilla. Tee näin, tee näin, koko ajan joku joutuu kertomaan.”* (FIN 12). Yleisesti hierarkkisuus nähdään kuitenkin osana kulttuuria, jota ei voi eikä tarvitse kokonaan lähteä muuttamaan. *”Varmasti niillekin ihmisille on tilaa, jotka vain tekevät.”* (FIN 11).

Uskonto

Intialaisten kanssa toimiessa tulee olla sensitiivinen ja opetella eri alueiden tapoja. Eriytisesti uskontoihin liittyviä asioita on tärkeä ymmärtää ja kunnioittaa. Haastatteluisissa en erikseen kysynyt uskontoon liittyvistä ilmiöistä, mutta ne nousivat esille lähes jokaisessa haastattelussa. Intiassa uskonnoilla on keskeinen merkitys ihmisten elämässä. Ne ovat olleet ratkaisevassa asemassa, kun ihmisten maailmankuva ja toimintatavat ovat

muovautuneet. Hyvänä esimerkkinä uskonnon merkityksestä toimii erään haastateltavan määritelmä ajasta. Hänen mukaansa ajan voi jakaa maalliseen sekä uskonnolliseen aikaan:

Kun jonkun, joka on tavanomaisesti aina myöhässä, täytyy mennä temppeleihin tai tehdä muita uskonnollisia velvollisuuksia, niin hän on erittäin täsmällinen, koska jumalat voivat muuten suuttua. (IND 1)

Intiassa täytyy huomioida kaikkien uskontojen lisäksi myös niiden keskinäinen suhde ja vaikutus työyhteisöön. Intiassa on paljon uskonnollisia ristiriitoja, jotka nostavat jännitteet helposti pintaan.

...suomalaiset olivat sitten suosittlemassa sellaista henkilöä, joka oli muslimi. Meille sanottiin sillä lailla ovelasti, että tämä assistentti joka hoitaa kaikki asiakkaat ja käytännön asiat, niin hänelle olisi hirveän hankalaa, jos olisi se rukousnurkkaus. (FIN 7)

Perinteisten uskontojen lisäksi intialaiset ovat hyvin taikauskoisia. Taikauskaisuutta ei tarvitse ottaa huomioon paikallisjohtoa rekrytoidessa, mutta on hyvä tiedostaa, että se saattaa vaikuttaa organisaatioiden toimintaan.

Minä ihmettelin, että mikä niillä oli. Kaikki olivat ihan hiljaa ja jotain oli pielessä. Vähän ajan päästä, kun olin tarpeeksi pompottanut, niin sain selville, että siellä oli kummitus meidän tehtaassa. (FIN 3)

Perhesuhteet

Intialaisen kulttuurin ominaispiirteisiin kuuluu perheen tärkeys. Ero ajattelussa on Suomeen verrattaessa suuri. Intiassa perhesuhteet nähdään tärkeämmiksi kuin liikesuhteet. Intialaiselle perheeseen liittyvät vastuut ajavat helposti työn ohi. ”Vaikka töissä olisi jotain erittäin kiireistä tai tärkeää, niin työntekijä saattaa sanoa, mutta kun serkkuni on sairaana” (IND 1). Perheen merkitys on tulosten mukaan hyvin kulttuurisidonnainen asia, mikä pitää hyväksyä ja tiedostaa toimiessa Intiassa. Perhe vaikuttaa suoraan tunne-elämään ja Intian epävarma ympäristö lisää voimakasta tunteiden varassa toimimista. Organisaation kulttuuria pystyy muokkaamaan, mutta ihmisten taustalla olevaa tunnetta ei voi, eikä pidä rikkoa. Toisaalta suomalaiset ovat usein liian sinisilmäisiä monien asioiden suhteen. Vaikka perheeseen ja uskontoon liittyviä asioita pitää arvostaa ja ymmärtää, ei kaikkia selityksiä pidä hyväksyä.

Perinteisellä intialaisella perheellä ja sen toimintatavoilla on suuri vaikutus intialaisten toimintaan yrityksissä. Intialaiset asuvat perinteisesti pitkään kotona, missä he ovat tottuneet siihen, että vanhempi määrää. He eivät ole tottuneet olemaan yksin tai hoitamaan itse omia asioitaan. Käytännön työt perheissä hoituvat kotiapulaisten toimesta. Käyttäy-

tymisessä on suuri ero siihen, mihin Suomessa on totuttu. Suomalaisesta perspektiivistä intialaiset ovat toisinaan erittäin naiiveja monien asioiden suhteen.

Voivat olla vaikka minkälaisia ydinfyysikoita ja ammattitaitoisia ihmisiä, mutta sitten jotkut asiat, ne ovat ihan lapsia niissä. Ihan täysin lapsellisia juttuja voi tulla eteen. Putoat niin kuin penkiltä, että miten tommoinen kaveri voi ihmetellä jotain tommoista. (FIN 5)

Perheisiin ja sitä kautta ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat myös hierarkiaa ylläpitävät yhteiskunnan suuret luokkaerot. ”*siellä on hirveät erot kun ajatellaan, että maajohdaja tienaa vaikka 5000 euroa ja tehdastyöläinen voi tienata sen 60–70 euroa kuukaudessa. Se on aika karua kun mietit.*” (FIN 12). Isojen luokkaerojen ansiosta keskiluokkaiset perheet pystyvät palkkaamaan autokuljettajia, keittäjiä, sisäköitä ja siivoojia palvelukseensa. Yksi keskiluokkainen perhe voi hyvin työllistää neljästä viiteen henkilöä, minkä ansiosta suomalaisille normaalilta tuntuvat työt eivät kuulu monien intialaisten tehtäviin. Tämän ansiosta intialaiset voivat keskittyä paremmin omaan osaamisalueeseensa, mikä puolestaan selittää suomalaisten naivia kuvia intialaisista.

Byrokratia ja korruptio

Intiassa on raskas ja hidas byrokratia, mikä asettaa haasteita Intiaan tuleville yrityksille. Sen lisäksi, että yleinen byrokratia vaikeuttaa toimintaa Intiassa, niin toimintatavat ja lait eroavat osavaltioiden välillä.

Olen jonkun verran myyntityötä tehnyt muissa Aasian maissa. Ihan rehellisesti minun mielipide oli, että yritin lentää tästä aina yli, niin ettei lentokone tekisi edes välilaskua. Kyllä minä olin ihan oikeassa. (FIN 3)

Haastateltavat pitivät Intiaa poikkeuksesta erittäin byrokraattisena maana. ”*Olen ollut Puolassa 2000-luvun alussa ja manasin siellä, että onpas byrokraattista, mutta kun kertoo sen kymmenellä, niin voi puhua Intiasta.*” (FIN 3). Byrokraattisuus ilmenee Intiassa heti yritystä perustettaessa. Monien lupien saanti voi olla hyvin monimutkaista ja käsittelyajat pitkiä. Intiassa kaikkeen toimintaan on varattava riittävästi aikaa. Oikopolkuja byrokratian kiertämiseksi on tarjolla runsaasti, mutta niiden käyttäminen on suomalaisille yrityksille erittäin suuri riski ja vastoin yleistä moraalikäsitystä.

Korruptio on yleisesti tiedostettu ongelma Intiassa, johon pyritään hakemaan muutosta jatkuvasti. ”*Me olemme häpeisämme ja yllättyneitä siitä joka päivä uudestaan.*” (IND 8). Suomalaisesta näkökulmasta katsoen suurimpana yksittäisenä haasteena ja riskinä Intiassa koettiin lahjonta, johon raskas byrokratia luo kannustimia. Intiassa on paljon henkilöitä ja tahoja, jotka odottavat epäeettistä toimintaa. Lahjonta on Intiassa usein rakentunut osaksi ihmisten ajattelutapaan, jota ilman toimiminen saatetaan nähdä mahdolltomaksi. ”*Se on 70 prosenttia semmoista toimintaa, mitä me emme hyväksy.*” (FIN

3). Haastateltavat kannattivat ehdotonta linjaa lahjonnan suhteen. Toiminen ilman lahjontaa aiheuttaa tilapäisiä viivästyksiä ja haasteita, mutta lahjontaan mukaan lähteminen vie korruption kierteeseen, mikä on suomalaiselle yritykselle toivoton tapa toimia. Vaikka asiat voivat kestää kauemmin, niin odottaminen ja eettinen toiminta on tulosten valossa ainoa vaihtoehto toimia Intiassa. *”Ei voi, eikä tarvitse ajatella niin, että maassa maan tavalla. Se on todella vaarallista. Monissa maissa harrastetaan lahjontaa, mutta aina selviää ilman. Koskaan ei ole pakko.”* (FIN 6). Vaikka lahjontaa on paikallisesti normaali tapa toimia, niin suomalaisen yrityksen tulee pitää tiukasti kiinni omasta linjasta. Kun yrityksen linja on yksiselitteinen, yrityksen henkilöstö ohjautuu toimimaan oikealla tavalla. *”Pienten onnistumisten kautta huomattiin, että tähän onnistuu ja käytäntö nähtiin hyvänä, vaikka alussa oli hieman ongelmia.”* (IND 14). On hyvä muistaa, ettei lahjontaa pidetä intialaisittain aina vääränä toimintatapana. Jotta väärinymmärryksiltä vältytään, pitää yrityksissä laatia tiukat, selkeät ja yksityiskohtaiset ohjeet lahjonnan suhteen.

Ihan yksityiskohtaisella tasolla on annettava esimerkkejä. Voidaan viedä viiden tähden hotelliin ja tarjota hyvä illallinen. Voidaan antaa lahjaksi joku kynä, mikä on maksanut 50 euroa, mutta me ei voida antaa lahjaksi tietokonetta, joka on maksanut 500 euroa. (FIN 12)

Vaikka itse ei toimi Intiassa epäeettisesti, niin on muistettava, että lahjontaa tapahtuu ja se vaikuttaa markkinoihin. Julkisessa tarjouskilpailussa esiintyy lahjontaa, mistä syystä joillakin markkinoilla ainoa ratkaisu voi olla paikallinen kumppani, joka ostaa palvelut tai tuotteet osaksi omaa toimintaansa. *”Jos siellä sitten tapahtuu jotain sääntöjen vastaista hommaa, niin me emme siitä mitään tiedä ja me emme siihen osallistu.”* (FIN 12). Intiassa toimiessa riskit ovat aina olemassa ja suomalainen sinisilmäisyys voi olla vaarallista myös lahjonnan suhteen.

Intialaiset on aika ovelia business elämässäkin. Välillä liiankin ovelia. Ne sujauttavat omat ostoksensa salakavalasti sinun maksettavaksi tai antavat hymyillen liian vähän vaihtorahaa, kun esimerkiksi venäjällä vain rynnittää jonon eteen. (FIN 3)

Kulttuurin ja toimintaympäristön ymmärtäminen on edellytys Intiassa toimimiseen. Kun ymmärtää paikallisen toimintakulttuurin ja paikallisjohdolla on selkeä käsitys halutuista toimintatavoista, niin mahdollisiin haasteisiin pystytään vastaamaan.

4.1.1 Intialainen yrityskulttuuri

Vaikka Suomen ja Intian kulttuurit eroavat suuresti toisistaan, niin intialaiset käyttäytyvät Aasian kontekstissa suhteellisen länsimaalaisesti. Olemassa olevat kulttuurierot ovat

pienempiä kuin esimerkiksi Kiinassa, mutta niiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen ovat ensiarvoisia toiminnan kannalta.

Minusta tuntuu, että suomalainen ajattelee aina niin, että hän yrittää yksinkertaistaa asioita. Kyllä se vaan kannattaisi miettiä niin, että niillä on erilainen kulttuuri ja erilainen hierarkia. Ne ohjaavat työtä eritavalla.
(FIN 7)

Intiassa on yleisesti halvat palkkakustannukset ja työ ositetaan moneen osaan, jolloin jokainen henkilö suorittaa vain tiettyä kapeaa sektoria. Esimerkiksi hallintoon tarvitaan Intiassa aina enemmän henkilöitä töihin kuin Suomessa. Intialaiset ovat kuitenkin ahkeria työntekijöitä, jotka haluavat näyttää pystyvänsä suoriutumaan töistään. Tämä saattaa helposti johtaa siihen, että intialainen ottaa vastaan enemmän töitä, kuin pystyy suorittamaan. ”Henkilö voi ottaa yhdelle päivälle 20 työtehtävää, vaikka kapasiteetti riittää vain kuuden suorittamiseen.” (IND 4). Työaikoja pidetään Intiassa usein vähimmäisaikoina ja töitä saatetaan tehdä vapaapäivinäkin. Suomen työkuulttuuri eroaa vapaaajan suhteen intialaisesta. Kulttuurin eroja ei ole aina helppo ymmärtää ja ne aiheuttavat haasteita maiden välisille toiminnoille.

Se mikä meille tuottaa ongelmia on, että me haluamme olla globaali yhtiö, mutta suomalaisilla on lomansa. Kesällä voi olla muutama kuukausi ja jouluna taas kuukausi, etteivät henkilöt ole tavoitettavissa. Asiakkaat eivät ole tottuneet sellaiseen luksukseen täälläpäin maailmaa. (IND 8)

Intialaiset eivät ymmärrä suomalaisten lyhyitä työpäiviä tai pitkiä lomiam. Intiassa kilpailu on kovaa ja asiakkaat odottavat välitöntä vastausta. ”Sanotaan että tänään kirjoitan sinulle, etkä vastaa, niin huomenna laitan uuden viestin, mikä menee myös pomollesi.” (IND 8). toimintatavat ovat erilaiset Suomessa ja Intiassa. Tästä syystä ei riitä, että toinen osapuoli opettelee ymmärtämään toista kulttuuria, vaan kulttuuriymmärryksen on oltava molemminpuolinen. Intialaiset ymmärtävät esimerkiksi lyhyet työpäivät huomattavasti paremmin, kun heille kerrotaan, että suomalainen joutuu hakemaan vielä lapset tarhasta ja huolehtimaan kotitöistä.

Kulttuuriymmärryksen kasvattaminen vaatii kommunikointia, mikä voi olla hankalaa niin kielellisesti kuin tarkoitusperäisesti. Englannin kieli intialaisella aksentilla saattaa olla itsessään suomalaisille vaikeaa ymmärtää ja kulttuurilähtöiset merkityserot lisäävät haasteellisuutta. ”Jos intialainen sanoo jotain, niin miten se kannattaa ottaa, onko se 100 prosenttisesti totta, toivetila vai jotain siltä väliltä.” (FIN 11). ”Kyllä” ei Intiassa tarkoita aina kyllä, vaan voi tarkoittaa myös ehkä. Haastateltavien mukaan kokemus auttaa ymmärtämään toista osapuolta, minkä vuoksi helpottaa, jos rekrytoitava paikallisjohto on työskennellyt kansainvälisissä yrityksissä aikaisemmin.

Intian suurilla luokkaeroilla ja vanhalla kastijärjestelmällä on ollut oma vaikutuksensa yrityskulttuuriin. Intialaiset eivät halua loukata ketään, minkä vuoksi he ovat varovaisia ulkopuolisten suhteen. *”Täällä ei tiedä koskaan kuinka lähelle minä saan tulla sinua. Jos minä tulen liian lähelle, niin sinun on käytävä viisi kertaa suihkussa, että saat itsesi puhtaaksi”* (FIN 3). Varovaisuus johtuu kulttuurista ja ihmisten arvostuseroista. Jos Intiassa kohtelee alempiaan tasavertaisesti, niin tekee samalla tasolla olevien ihmisten olon epämurkavaksi. Kastijärjestelmän vaikutuksista puhuttaessa haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan, mutta useimpien mukaan kastijärjestelmä vaikuttaa edelleen taustalla. *”Jos on ollut satoja vuosia, niin ei se mihinkään ole hävinnyt. Sama on Suomessa, jos jollain on kauheasti rahaa, niin jotenkin se vaan vaikuttaa ihmisiin. Täällä se vaikutus on kymmenkertainen.”* (FIN 3).

Yritystoiminnassa olevat kulttuurierot asettavat haasteita maiden toimintojen välille ja rekrytointiin, mutta kulttuurierojen ymmärrys helpottaa jokapäiväistä toimintaa. Paikalliset toimintatavat on vain tietyin rajoituksin hyväksyttävä ja opeteltava. *”Siinä on tiettyjä vivahteita, mikä on tietysti haastavaa, jos putoaa Finnairin koneesta ensimmäisellä viikolla tänne ja yrittää saada selvää markkinoista ja asiakkaista.”* (FIN 10).

Johtaminen

Intian on hierarkkinen maa, jossa johtajat nauttivat suurta arvostusta. Intialaiset pitävät tittleitä hyvin tärkeinä ja päällikön paikat ovat erittäin haluttuja. *”Tittelit ovat tärkeitä ja se, että on joku, jota saa käskyttää, vaikka se olisi siivooja.”* (FIN 5). Perinteisen johtamisen malli tulee perheistä, joissa vanhin määrää kuinka toimitaan. Johtaja on Intiassa aina oikeassa ja hänen odotetaan antavan tarkat ohjeet, joita seurataan ilman vastalauseita.

Intialaiset johtavat suomalaisia enemmän lukujen kautta, painottaen talusjohtamista. Aasian mittakaavassa intialaiset ovat realistisia johtajia. *”Tämä on Kiinan ongelma. Kaksi kuukautta ennen ennustus voi olla miljoona ja ne tekevät 600 000. Siellä on 40 prosentin heitto. Intiassa minun mielestä tällaista ongelmia ei ole.”* (FIN 12).

Intialaisissa johtamiskäytännöissä kirjalliset ohjeet ovat tärkeässä asemassa. *”He odottavat, että kaikki on kirjallisia. Eihän suomessa..., joku sanoo jotakin parkkipaikalta ja sitten mennään. Semmoinen on vähän huono juttu täällä Intiassa.”* (FIN 5). Intialainen johtamistapa huomioi yleisesti vähemmän ihmisiä, koska johtamisen keinoina ovat perinteisesti olleet pelko ja hierarkia. Intialaiset suhtautuvat johtamiseen henkilökohtaisemmin kuin suomalaiset. *”Intialainen menettää malttinsa herkemmin, huutaa herkemmin. Suomalaiset ovat aika rauhallisia johtajia.”* (FIN 9). Intiassa johtajien valta on päivittäisissä operaatioissa paljon suurempana kuin Suomessa. Intiassa on pitkään ollut vallalla hierarkkinen johtamistyyli, mikä heijastaa yhteiskunnassa olevia suuria luokkaeroja. Paremmassa osassa olevat henkilöt saattavat pelätä oman asemansa puoles-

ta. *”Minun mielestä se on vähän sama, kun minut opetettiin lapsena pelkäämään venäläisiä, niin nämä pelkäävät köyhiä.”* (FIN 3).

Kulttuuri ei kuitenkaan selitä kaikkia johtamistapoja, vaan ne ovat paljon kiinni henkilöstä ja henkilön taustasta. *”Hän tuli yläluokasta ja hänellä oli vähän semmoinen asenne, että hän ei antanut muille”* (FIN 12). Myös johdon ikä vaikuttaa johtamistapoihin. Intiaan tulossa uusi sukupolvi, joka on tottunut avoimempaan ympäristöön. Kuten kansalliskulttuurin yhteneväisyydestä, ei tämänkään muutoksen nopeudesta ja laajuudesta löydy yksimielisyyttä. *”95 prosenttia kansasta elää niin kun ennenkin. Sitten 5 prosenttia tai 2 prosenttia, vai onko jopa pienempi luku, väittää, että täällä on jotain muutoksia, mutta minä en usko siihen.”* (FIN 3). Johtamistapoihin pystytään vaikuttamaan etenkin rekrytoinnin kautta, mutta myös yhteistoiminnalla. Tämä vie kuitenkin aikaa ja vaatii pitkäjänteisyyttä. *”Ei tapahdu kymmenessä vuodessa muutokset, jotka on opeteltu tuhansien vuosien aikana”* (FIN 3).

4.2 Paikallisen johdon rekrytointi

Paikallisjohdon rekrytointi täytyy aloittaa opettelemalla paikallinen kulttuuri, mutta myös suomalaisten rooli Intiassa täytyy miettiä ennen rekrytointia. Jokaisen yrityksen tulee tapauskohtaisesti miettiä, mitä Intiaan ollaan menossa tekemään ja miten siellä päästään parhaaseen tulokseen. Useissa tapauksissa, ainakin toimintojen alkuvaiheessa, on oikeutettua tuoda suomalainen paikallisjohdon tueksi Intiaan. Yrityksen perustaminen ja vetäminen Intiassa eroaa paljon vastaavasta toiminnasta Suomessa. Yrityksiltä vaaditaan kuitenkin tietyt samat teknologiat ja prosessit molemmissa maissa, joten expatriaatin kustannukset ovat usein oikeutettuja. Expatriaatti helpottaa erityisesti Intian toimintojen hallintaa, mikä on monissa tapauksissa erittäin haasteellista Suomesta käsin. *”Jälkiviisaana voisi sanoa, että suomalaisen oleminen paikalla alusta asti olisi säästynyt aika monelta päänsäryltä”* (FIN 7). Tulosten mukaan voi suositella, että ainakin yritystä perustettaessa ja sen alkutaipaleella olisi Suomesta joku paikanpäällä katsomassa, ymmärtämässä ja parantamassa asioita. Erityisesti suurempien investointien kohdalla tämä on jopa välttämätöntä. *”Yhdistelmä expatriaatti ja paikallinen johto toimii paremmin. Jos ajatellaan suomalaista firmaa, suomalaista tuotetta, suomalaista konseptia ja siellä johdossa ei ole ketään suomalaista, niin ei sekään ole hyvä.”* (IND 2).

Suomalaisten paikalla olo Intiassa auttaa intialaisia pääsemään sisään emoyhtiön kulttuuriin sekä emoyhtiötä ymmärtämään intialaisia toimintatapoja. *”Jos lähdettäisiin uudestaan nollasta liikkeelle, niin kyllä sinne kannattaa päällikkö lähettää täältä.”* (FIN 13). Suomalaisen paikallaolo helpottaa myös korkean tason suhteiden luontia paikallisiin organisaatioihin. *”Ilkeästi sanottu, mutta valkoinen naama auttaa saamaan parem-*

pia kontakteja” (FIN 10). Suomalaisten tärkein tehtävä Intiassa on kuitenkin toimia Intian ja emoyhtiön välisenä linkkinä. Intiassa toimiva suomalainen pystyy selvittämään molemmin puolisia odotuksia sekä poistamaan epä tietoisuutta ja väärinymmärryksiä maiden väliltä. Suomalaisen tehtävä emoyhtiön edustajana Intiassa on siis toimia tietynlaisena suodattimena emoyhtiön suuntaan ja antaa tukea Intian yksikölle. Edustaja ei kuitenkaan saa olla tukkeena toimintojen välillä. Kaikki yhteyden pito ei saa mennä suomalaisen kautta, koska silloin yhteistoiminta ja kulttuurien välinen osaaminen eivät pääse kehittymään.

Kuinka kauan suomalaisen edustajan sitten tulisi olla Intiassa? Mielipiteitä on yhtä monta kuin on vastaajaa, tämän tutkimuksen aikahaarukka vaihteli yhdestä kuukaudesta useisiin vuosiin. Tarvittavaan aikaan vaikuttaa ainakin yrityksen koko ja toiminnan luonne. Yleisesti ulkomaisilla yrityksillä on Intiassa hyvin paikallinen johto ja sopivien expatriaattien löytäminen Intiaan koettiin haastavaksi. Suomalaisen lähettäminen Intiaan on kallista, eikä kaikilla Intiaan tulevilla yrityksillä ole varaa expatriaatin aiheuttamiin kustannuksiin. Jos suomalaista ei lähetetä Intiaan, on tärkeää palkata luotettava ja kokenut intialainen, joka voidaan lähettää Suomeen tutustumaan yritykseen, toimintatapoihin ja teknologioihin.

4.2.1 Rekrytointiprosessi

Mahdolliset paikallisjohdon virherekrytoinnit tulevat hyvin kalliiksi, viivyttävät markkinoiden valloitusta sekä voivat pienemmille yrityksille olla kohtalokkaita. Paikallisjohdon rekrytointiprosessin tärkeyttä on vaikea korostaa liikaa. Virherekrytointien mahdollisuus voidaan minimoida, mutta se vaatii suomalaiselta johdolta aikaa, vaivaa ja kriittisyyttä. *”Kuka ikinä siitä operaatiosta pääkonttorilla vastaakin, niin laittaisin paljon panostuksia siihen, koska sen myötä se onnistuu tai epäonnistuu”* (FIN 12). Suomalaisen johtokunnan konkreettinen mukanaolo on tarpeellista, kun valitaan Intiaan tulevalle yritykselle paikallista johtoa.

Onnistunut paikallisjohdon rekrytointi Intiassa vaatii panostusten lisäksi tarkkaa suunnittelua. Ennen varsinaista rekrytointia on mietittävä, kuinka mahdollisia ongelmia voidaan välttää. Rekrytointia suunniteltaessa on järkevää käyttää hyödyksi Intiassa jo olevia suomalaisia yrityksiä ja heidän kontaktejaan. Intiassa toimivat suomalaiset yritykset pystyvät antamaan merkittävää apua ja oppia rekrytoinnin suunnittelussa, koska heillä on kokemusta paikallisen johdon rekrytoinnista.

Intiassa on paljon hyviä johtajia, mutta taso vaihtelee suuresti. Paikallisen johdon rekrytoinnin suorittamisessa on kolme vaihtoehtoa. Joko käytetään headhuntereita, eli suora hakukonsultteja, tai löydetään sopivia henkilöitä työmarkkinoilta. Kolmas vaihtoehto on

hakea johto oman talon sisältä, mutta se on markkinoille tulevalle yritykselle usein mahdotonta. Käytetään sitten mitä tahansa edellisistä vaihtoehtoista, niin Intiaan tulevan suomalaisen yrityksen paikallisjohdon rekrytointi on huomattavasti helpompaa, mikäli yritys tuntee ne ihmiset, jotka ovat juuri heidän alansa ammattilaisia.

Paikallisjohdon rekrytoinnin kannalta on ideaali tilanne, mikäli johtaja pääsee kasvamaan yrityksen mukana tulevaan rooliinsa. Vaikka ulkopuolisen hakijan tarkastaa kuinka hyvin, ei voi koskaan tietää täsmälleen mihin hakija pystyy ja mukautuu. Vaikeutta lisää se, että johtoa rekrytoitaessa haetaan usein kykyä sen hetken tarpeeseen, mutta muutaman vuoden päästä työt voivat olla huomattavasti vaativampia. Rekrytoidun johdon kyky sopeutua ja kehittyä yrityksen mukana ovat täysin henkilökohtaisia ominaisuuksia. Jotkut ihmiset eivät vain pysty kehittymään odotetulla tavalla. Organisaation kannalta riski on pienin, kun johtoon kaavailtu henkilö on palkattu yritykseen ensin alemman tason tehtäviin, jolloin kehitystä ja soveltuvuutta pystytään seuraamaan. Näin toimittaessa epäsovivia henkilöitä ei nosteta johtoon, vaan he jäävät alempiin tehtäviin. *”Sanotaan näin että jos neljä kaveria otettiin kasvamaan ja kahdesta tuli päällikkö ja kahdesta ei kyllä tule, niinä semmoinen 50 prosentin osumatarkkuus oli siinä hommassa.”* (FIN 5). Vaikka tämä vaihtoehto ei olisi mahdollinen juuri sillä hetkellä, kun tullaan Intian markkinoille, niin sitä kannattaa miettiä heti alussa, jolloin tulevaisuudessa ei tarvitse hakea johtajia ulkopuolelta.

Jos ja kun johtoa ei löydy omasta organisaatiosta, niin tehokkain tapana suorittaa johdon rekrytointi on yrityksen omat verkostot. Olemassa olevat verkostot ja saman alan kilpailijoiden tunteminen tekevät rekrytoinnista turvallisemman. Jos toimikentän tuntemus Intiassa ei riitä, niin on tarpeellista käyttää ulkopuolisia rekrytointitoimistoja ja agenteja. Ulkopuolisten apua käytettäessä on aina oltava tarkkana ja käytettävä luotettavia toimijoita, joiden referenssit ovat kunnossa.

Intiassa hakijamäärät avoimia työpaikkoja kohtaan ovat niin suuria, etteivät yritysten omat resurssit riitä hakemusten karsimiseen. *”Sinä et halua käyttää omaa aikaasi siihen, että tapaat sata ihmistä, joilla ei ole edes realistista mahdollisuutta työskennellä sinun yrityksessä”* (FIN 10). Tästä syystä rekrytointiyritysten palveluita kannattaa käyttää ainakin hakijoiden karsimiseen. Jotta yritys voi saada ulkopuolisesta rekrytointiavusta kaiken hyödyn irti, on erittäin tärkeää tietää tarkalleen mitä on hakemassa. *”Headhunterit eivät oikein ymmärtäneet meidän tavoitetta. Ensimmäisiä ehdokkaita mitä sieltä tuli, niin suurin piirtein kaikki meni roskiin”* (FIN 13). Yritysten tulee miettiä omien toimien kannalta ne oleellimmat kyvyt, mitkä paikallisella johdolla pitää olla. Valintakriteerit täytyy antaa niin selvästi, ettei rekrytointifirma pysty tarjoamaan tietokannastaan satoja hakemuksia, jotka ovat hyvin yleisluontoisia. *”pitää yrittää naulata se niin kiinni, että heidän pitää tehdä töitä löytääkseen niitä ihmisiä”* (FIN 10). Liian yleisellä

tasolla olevat vaatimukset johtavat siihen, että on vaikea ylipäättään saada hyviä kandidaatteja.

Headhuntereiden ja agenttien käyttöä puoltaa Intiassa hakijamäärien paljouden lisäksi osaamisen ja koulutuksen vaihteleva taso. Myöskään hakijan rehellisyyteen ei voi aina luottaa. *”Voit työhaastatteluun saada vaikka minkälaisia huijareita. He kertovat sinulle kaiken maan ja taivaan väliltä, eivätkä he välttämättä osaa tehdä yhtään mitään”* (FIN 5). Hakijoiden taustat on aina tarkistettava. Hyvänä esimerkkinä epärehellisyydestä ovat väärennetyt lentolupakirjat, jotka johtivat jotka johtivat 22 lentäjän pidättämiseen kyseisen vuoden 2011 aikana (Upadhyay 2011; Mishra 2011). Huijausriskin vuoksi kaikkien edellisten referenssien, koulutodistusten, palkkakuittien ja työsopimusten vastaavuus täytyy tarkastaa. Kaikkien taustojen tarkistamiseen menee aikaa, mutta sitä ei voi jättää missään olosuhteissa tekemättä. Yleensä kaikki on kunnossa, mutta jos näin ei ole, niin tappio voi olla suuri sekä rahallisesti että ajallisesti.

Hakijan taustojen selvityksen lisäksi on alustava seulonta suoritettava niin tarkkaan, että haastatteluun mentäessä tiedetään hakijalla olevan edellytyksiä tehtävään. Työhaastattelutilanteessa hakijan todelliset kyvyt ja ominaisuudet täytyy hahmottaa kriittisellä asenteella. Hahmottaminen ei saa jäädä liian yleiselle tasolle, vaan hakijan kompetenssit haettavaa työtä kohtaan tulee pystyä hahmottamaan selkeästi. Kykyjen lisäksi on mitattava hakijan motivaatio ja asenne. Kandidaatin tulisi olla aidosti motivoitunut työhön tavalla tai toisella. *”Että sinä ymmärrät sen ihmisen motivaation siihen paikkaan, ettei se ole vain se meidän tarjoama 30 prosenttia kalliimpi palkka”* (FIN 12). Lisäksi pitää varmistaa, että hakija ymmärtää mihin tehtävään on hakemassa. Onko hän tulossa isoon yritykseen vai tilanteeseen, missä Intiassa ei ole vielä muuta, kuin suuria odotuksia. Suomalaiset yritykset ovat Intiassa usein pieniä, mutta kasvuodotukset suuria. *”Sinä olet siellä isoilla markkinoilla ja omistajilla on isot oletukset. Pitäisi kasvattaa tämä miljoona bisnekseksi. Onko sinusta siihen?”* (FIN 12). Jos kyseessä on pieni toimisto, jossa ei alussa ole paljon muuta henkilökuntaa johdon lisäksi, niin ymmärtääkö hakija, ettei alaisia heti ole? Onko hän valmis tekemään töitä laajalla alueella? Intialaiset kaipaavat usein ympärilleen paljon hälinää, jota ei löydy pienestä huoneistohotellista vuokratusta toimistosta.

Motivaation ja asenteen mittaaminen on tärkeää myös siksi, että hakijalla ei välttämättä ole todellista mielenkiintoa hakemaansa paikkaa kohtaan. Intiassa hakijan ainoa tavoite saattaa olla parempi palkka nykyisessä työssään. Eli työnhakija käyttää tekemäänsä aiesopimusta, joka ei sido osapuolia, kiristääkseen palkankorotuksen nykyiseltä työantajalta. *”Kehittämispäällikkö on palkattu nyt neljä kertaa, eikä ole vielä löytynyt. Se jättää aina tulematta ja soittaa viimeisenä iltana, että aijai kun en minä nyt millään voi tulla.”* (FIN 3).

Hakijoiden tarkan haastattelun lisäksi kandidaateille voi suorittaa erilaisia testejä. Testit ovat Intiassa yleisiä ja monet rekrytointirytykset tarjoavat persoonallisuustestejä.

On myös monia testejä, joilla pystytään testaamaan hakijan muita kykyjä, kuten englannin tai matematiikan taitoja. Suomalaisen yrityksen tulee vain tietää vaatimustaso ja tarkistaa, että hakija täyttää sen. Yritykset voivat myös itse testata hakijoita esimerkiksi case -harjoitusten muodossa. Harjoitusten avulla pyritään hahmottamaan kokonaisuuksia tai kuinka nopeasti hakija pääsee kiinni oikeaan ajattelutapaan ja osaako ylipäätään ajatella itse. Testeihin menevä aika kannattaa käyttää, koska niiden avulla on helpompi päättää kannattaako hakijaa harkita pidemmälle vai ei.

Intian johtajavalintoja tehtäessä tulisi Suomesta aina olla mukana kyseisen funktion johtajat. Intian toimintojen ei pidä tehdä yksin päätöksiä, vaan globaalin organisaation tulee olla mukana. *”Ensin haastatellaan Intiassa, monta ihmistä haastattelee. Kun on päätetty ketkä ovat parhaat kandidaatit, niin Suomen johto myös haastattelee ja päätös tehdään yhdessä.”* (FIN 6). Kun lopullinen päätös on tehty, niin on laadittava selkeät sopimukset. Sopimukset ovat tärkeitä ja niistä on hyvä löytyä selkeä koeaika, minkä aikana molemmilla osapuolilla on sopimuksen purkuoikeus. Näin pystytään välttämään vaikeuksia jatkossa. Jos kaikesta huolimatta huomataan, ettei palkattu johtaja suoriudu tehtävistään, tulee uuden johdon etsintä aloittaa välittömästi. *”Ei saa jatkaa liian pitkälle ja toivoo että se kaveri paranisi siitä, kun sen näkee ihan heti tuleeko siitä hommasta mitään vai ei.”* (FIN 5). Nopea reagointi on pakollista, koska uuden johdon hakuprosessiin menee kolmesta kuuteen kuukautta, minkä lisäksi uudella johtajalla voi olla kolmenkin kuukauden irtisanomisaika.

4.2.2 Johdon valintakriteerit

Työhaastatteluihin tulee ottaa ainoastaan tarkasti valikoituja henkilöitä. Uuden yrityksen täytyy tarkoin miettiä keitä heidän asiakkaansa ovat ja mikä on se markkinasegmentti, jota halutaan palvella. Intian toimintojen koolla ja tavoitteilla on myös vaikutusta siihen, millaista henkilöä haetaan. Dellin (Mahantha, Mitra & Gurumurthi 2011) mukaan Intiassa menestyminen vaatii vahvaa paikallista johtoa, aluekohtaisia investointeja, Intiaan keskittyviä innovaatioita ja kykyä integroida nämä osaksi maailmanlaajuista yritystä.

On yrityksestä ja toimialasta kiinni, mihin toimintoon ensimmäinen rekrytointi kannattaa suorittaa. Vaikka Intiaan perustettaisiin myyntitoimistoa, ei ensimmäisenä kannata palkata myyntimiestä. Intian toiminnot on hyvä aloittaa palkkaamalla Intian projektille paikallinen vetäjä, jonka kanssa voidaan yhdessä miettiä millainen tiimi hänen ympärilleen rakennetaan. Johtoon olisi hyvä löytää henkilö, jolla on kokemusta juuri kyseisestä toiminta-alueesta sekä kontaktit mahdollisimman korkealta tasolta.

Jos valittu johtaja on oikealta alalta, hän on hyvin verkostoitunut, edustanut Intiaa ulkomailla ja toiminut tuloksellisesti, niin hän pystyy auttamaan organisaatiota oikeiden henkilöiden palkkaamisessa. (IND 8)

Intian on byrokraattinen maa, missä yritysten täytyy tietää kuinka markkinoilla voi toimia. Rakennettaessa Intian toimintoja alusta asti, tulisi paikallisella johdolla olla kokemusta yrityksen aloittamisesta, kasvattamisesta ja kannattavaksi kehittämisestä. Varsinkin pienen yrityksen kannalta olisi ideaali tilanne, mikäli uusi johtaja olisi tehnyt vastaavan markkinoille tulon aikaisemmin. *”Se olisi ollut siinä tilanteessa muutaman alaisen kanssa, katsellut sitä isoa markkinaa ja miettinyt mitä me nyt tehdään. Pitäisi niin kuin nollasta kasvaa miljoonabisnekseksi.”* (FIN 12). Kokemus auttaa paikallisjohtoa ymmärtämään tulevat haasteet ja odotukset. *”Sitten se on seuraavaksi etsimässä vuoden päästä uutta hommaa ja tietää miten meidän homman käy, ei kovin hyvin.”* (FIN 12). Kokemuksen lisäksi paikallisjohdon täytyy uskoa yrityksen toimintaedellytyksiin. Uskon puuttuminen vaikuttaa suoraan henkilön motivaatioon.

Paikallisjohtoa rekrytoidessa täytyy kiinnittää huomiota myös kandidaatin kokemuksen laatuun. Hakijan työkokemuksesta täytyy tarkistaa, että hän on toiminut edellisissä työpaikoissaan riittävän ajan saavuttaakseen tavoitteet. Sitoutuminen on Intiassa erityisen tärkeää ja johdon motiivit työpaikan vaihtoihin on hyvä ymmärtää. *”Jos hän on pysynyt työssä vain kaksi vuotta, hän ei ole se jota etsitään. Mutta on eri asia, jos hän on toiminut siellä tarvittavan ajan, saavuttanut tavoitteet ja hakee nyt vain seuraavaa haastetta tai tasoa.”* (IND 8). Paikallisjohtajan toimenkuva, ollaanko yhteydessä Eurooppaan, vai onko toiminta täysin paikallista, määrittää lopulta tarvittavat kyvykkyydet. Vaikka Intiassa toimittaisiin ainoastaan paikallisilla markkinoilla, on yritys kansainvälinen, jolloin johdon tulee pärjätä myös kansainvälisessä ympäristössä. Paras tilanne olisi, jos paikallisjohto olisi toiminut suomalaisten yritysten kanssa aiemmin ja tuntisi suomalaiset tavat toimia. Toisaalta tällaisia henkilöitä on vaikea Intiasta löytää.

Ulkomaiset yritykset toimivat Intiassa erilailla kuin perinteiset intialaiset organisaatiot. Uuden johdon tulee pystyä muuttamaan toimintatapojaan, mikäli he tulevat perinteisestä paikallisesta yrityksestä. Paikalliselle johdolle on helpompaa omaksua suomalaiset toimintamallit, mikäli taustalta löytyy opintoja ulkomailta tai kokemusta ulkomaisista organisaatioista ja niiden kanssa toimimisesta. Tällöin toimintamallit ovat tuttuja ja kulttuuritörmäyksiä tulee vähemmän. Hyvät monikulttuuriset taidot ja kulttuurisensitiivisyys auttavat uutta johtajaa toimenkuvasta riippumatta. Kulttuurillisesti sensitiivinen johtaja pystyy poimimaan tehokkaasti Suomesta ja muista kulttuureista Intian toimintojen kannalta hyödyllisiä asioita. Vaikka kansainvälinen kokemus ja paikallisen kulttuurin tuntemus ovat lähtökohta valittaessa henkilöä suomalaisyrityksen johtoon, eivät ne takaa vielä onnistumista. On hyvä muistaa ettei kansainvälinen kokemus tarkoita automaattisesti hyviä kulttuurien välisiä taitoja.

Onnistuneelta paikallisjohdolta vaaditaan osaamisen lisäksi hyviä kommunikointitaitoja. Haasteena on paikallisen johdon ja emoyhtiön välisen viestinnän toimivuus. Intian bisneskieli on englanti, mutta paikalliset aksentit saattavat olla suomalaiseseen korvaan vaikeita ymmärtää. Yhteinen kieli helpottaa huomattavasti toimintaa, mutta aksentin lisäksi ovat ymmärryserot. *”Minä ottaisin jonkun joka on tehnyt sitä jo aikaisemmin, koska jos palkataan pystymetsästä, siinä on kieliongelmat.”* (FIN 10). Paikallisjohdon henkilökohtaiset kommunikointitaidot ovat ratkaisevassa roolissa siinä, kuinka hyvin hän pystyy luomaan siteet Suomeen. Toimivien suhteiden luonti emoyhtiöön on tärkeää ja toimiva kommunikaatio auttaa osapuolia ymmärtämään toisiaan. *”Olemme nähneet paljon esimerkkejä hyvistä intialaisista johtajista, joilla on kuitenkin erittäin heikot kommunikointitaidot, jolloin he epäonnistuvat täysin.”* (IND 1). Kommunikoinnin toimimiseen liittyvät vahvasti myös henkilösuhteiden toimivuus. Paikallisjohto on suorassa raportointi suhteessa Suomeen, joten henkilökemioiden ja kommunikoinnin toimivuus ovat tärkeitä valintakriteereitä paikallisjohtoa valittaessa. *”Se pitää tulla niin, että meillä on yhteinen näkemys miten tätä tehdään ja sitten sitä lähdetään viemään eteenpäin.”* (FIN 12).

Suomalaisissa yrityksissä paikallisjohto toimii usein tiiminvetäjän roolissa. Rekrytoinnissa täytyy huomioida henkilön näkemys liiketoimintakokonaisuuksista, sillä hänen tulee pystyä ratkaisemaan ongelmia kaikilla liiketoiminta-alueilla. Intiassa paikallisjohdon henkilökohtaisista ominaisuuksista korostuu henkinen vahvuus. Intiassa johtajan tulee olla vahva henkilö, jotta hän pystyy asettamaan kirjalliset tavoitteet sekä valvomaan, että ne toteutetaan sovitusti. *”Oli valittu aikanaan yksi isompi kumppani, joka ei toiminut yhtään. Hän [paikallisjohtaja] oli vaan siinä ja valitti, että se ei toimi”* (FIN 12). Kun henkiseen vahvuuteen lisätään vielä proaktiivisuus, on paikallisjohdolla hyvät edellytykset tehdä liiketoimintasuunnitelmia, reagoida ja toimia tarvittaessa. Intiassa on totuttu valvontaan ja siihen, että joku kannustaa koko ajan eteenpäin. Itseohjautuvuus ei ole itsestään selvää, eikä Intiassa voi luottaa siihen, että asiat toteutuvat kertasopimisella.

Me pohdittiin sitä hirveen paljon jälkikäteen, kun meillä valittiin ihan toiseen tehtävään sellainen intialainen, joka oli asunut Englannissa, niin hän oli tyyppinä aivan erilainen. Hän oli tyyppinä ihan mielettömän proaktiivinen ja hän sai kaikista organisaatioista täällä suomessa parhaat arv sanat (FIN 7)

Ennakointiin pystymätön, perinteisiin tapoihin tottunut, paikallinen johto saattaa aiheuttaa emoyhtiölle suuren määrän lisätöitä erilaisten, suomalaisesta näkökulmasta, ylimääräisten palaverien muodossa.

Minä en ole koskaan tehnyt kenenkään ihmisen kanssa niin hirveästi töitä, kun hänen kanssaan tein. Siis ihan sillä tavalla, että viikkopalaveri,

joka ikinen asia... Sitten me päädyttiin siihen, että [Finpron henkilö] teki meille organisaatioanalyysin, eli haastatteli kaikki meidän paikalliset henkilöt. Tavallaan pyrki minulle selvittämään, että onko tämä henkilökysymys vai onko tämä kulttuurikysymys. Päädyttiin kyllä siihen, että se on aika pitkälle myös henkilökysymys. (FIN 7)

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi Intiassa täytyy kiinnittää huomiota myös paikallisen infrastruktuurin asettamiin haasteisiin. Johtoa rekrytoitaessa täytyy miettiä kandidaatin fyysistä asuinpaikkaa. Intiassa on vaikea liikkua ja pitkät välimatkat liitettynä pitkiin työpäiviin saattavat aiheuttaa suuria ongelmia pitkällä aikavälillä. ”*Jos sinä palkkaat kaverin jolla on perhe tuolla sadan kilometrin päässä ja kaveri on todella hyvä ja annat palkkaa niin paljon että se tulee töihin, niin väittäisin, ettei se suhde kauaa toimi*” (FIN 3). Perheen tärkeys on muutenkin huomioitava paikallisjohtoa valittaessa. Intialaiset yritykset ovat perinteisesti olleet perheyriytyksiä ja sen mukaiset toimintamallit ovat syvällä kulttuurissa. Rekrytoitavalle johdolle on hyvä tehdä alusta lähtien selväksi, että rekrytoinnit täytyy suorittaa avoimesti, eikä raportointisuhteita sukulaisten välillä hyväksyä. ”*Se homma oli vähän semmoista pientä perheyriytystoimintaa ja sinne oli päässyt karkaamaan liikaa sukulaisia rakenteisiin. Oli tämmöinen suosikkijärjestelmä, vaikka oli vain se 20 henkeä*” (FIN 13).

Yleisesti suomalaisen organisaatioiden arvot eivät tuota ongelmia rekrytoitaessa paikallista johtoa. On kuitenkin tärkeää, että arvot tuodaan selkeästi esille ja varmistetaan, että hakija ymmärtää, mitä yritys edustaa ja millainen on sen arvomaailma. Rekrytoitaessa on lähinnä tarkastettava, että yrityksen arvot ovat lähellä hakijan omia arvoja, jotta hän voi ne hyväksyä. Jos hakijan arvot ovat etäiset organisaation arvoista, niin toimintamahdollisuudet ovat hyvin vähäiset.

Tuloksien mukaan tärkeimmät paikallisjohdon ominaisuudet ovat siis kokemus, henkinen kyvykkyys, proaktiivisuus, kulttuuriosaaminen ja kommunikointitaidot. Painotukset vaihtelivat vastaajien välillä ja erimielisyyksiä oli lähinnä paikallisen johdon oppimiskyvyistä. Osa haastateltavista näki, että kaiken paitsi kommunikointikyvyn ja kulttuurillisen sensitiivisyyden pystyy opettamaan, kun toiset korostivat alan osaamista tärkeimpänä kriteerinä. Valintoja tehdessä on joka tapauksessa huomioitava Intian työkuulttuuri, missä ei ole totuttu yhtä kokonaisvaltaiseen työskentelyyn kuin Suomessa. ”*Ainakin minun kokemus on ollut just se, että on vaikea opettaa niitä henkilöitä tekemään yli sen, elleivät ne ole todella poikkeuksellisia.*” (FIN 7). Johtajaa valitessa on tärkeä löytää sellaisia kandidaatteja, joilla on oikea osaamistausta ja joihin syntyy luottamus. ”*Viimekädessä se perustuu siihen, että sinulle tulee semmoinen luotto ihmiseen, että hitto toi muuten laittaa tämän homman kuntoon.*” (FIN 12).

4.3 Toiminta paikallisjohdon kanssa

Intia on ulkomaalaisille yrityksille haastava investointikohde. Yritykset kohtaavat Intiassa aina toiminnan esteitä, minkä vuoksi markkinoille meno ja siellä pysyminen vaativat paljon resursseja sekä kärsivällisyyttä. *”Meillä on viimeiset kaksi vuotta ollut sama henkilömäärä johtuen esteistä, joita on ilmaantunut”* (IND 8). Esteiden lisäksi Intian markkinoilla on kova kilpailu, missä menestyminen vaatii todellisia panostuksia ja nopeaa reagointia. *”Kun intialaiset perheyrietykset päättävät jotain, niin he tekevät sen heti. Suomalaisilla menee 24 kuukautta ennen kuin oikeasti aloitetaan. Intian markkinoilla voi olla silloin jo myöhäistä.”* (IND 8).

Ulkomaalaisiin yrityksiin suhtaudutaan Intiassa aina tietyllä varauksella. Tämä korostuu suomalaisten yritysten kohdalla, koska Suomi on pieni ja vähän tunnettu maa, jonka yrityksiä harva paikallinen tietää. Intialaiset tuntevat oman maansa liiketoimintakulttuurin ja he saattavat kokea tuntemattomaan yritykseen liittymisen riskinä, koska pelkäävät jäävänsä tyhjän päälle. *”Jos työskentelet ulkomaisessa yrityksessä Intiassa, et voi ikinä tietää mitä tapahtuu.”* (IND 8). Turvattomuuden lisäksi ulkomaalaisten organisaatioiden toiminnan ei aina nähdä hyödyttävän Intian toiminnoissa työskenteleviä. Ulkomaalaisten yritysten katsotaan toisinaan ajavan ainoastaan emoyhtiön etua. *”Jos me myydään Euroopassa jotain ja se hintataso on korkeampi siellä, niin totta kai meillä yrityksenä on motivaatiota myydä enemmän Euroopassa ja vähemmän Intiassa.”* (FIN 10). Näihin asioihin voidaan vaikuttaa avoimen keskustelun avulla, jolloin osapuolet ymmärtävät toiminnan syyt ja seuraukset. Intialaiset ovat hyvin tarkkoja emoyhtiön suhteen ja kuuntelevat tarkasti mitä sieltä viestitään. Emoyhtiöllä tulisi olla pitkántähtäimen suunnitelmat Intian toiminnalle ja niistä tulisi kertoa johdolle suoraan ja avoimesti. Eri-tyisesti viestinnän tarkkuus ja selkeys korostuvat Intiassa. *”Se on niin kuin jumalan sana. Ei saa höläyttää mitään ylimäärästä suusta, koska se otetaan tosissaan”* (FIN 3). Kommunikoinnissa täytyy huomioida myös se, että intialaiset ovat herkempiä kuin suomalaiset. Kommunikointi voi Intiassakin olla suoraa, mutta sävyyn tulee kiinnittää enemmän huomiota. Tulosten mukaan erityisesti intialaiset kokivat tärkeäksi unohtaa liialliset puheet pääkonttorista ja olla aidosti kansainvälinen organisaatio. Intiassa toimiville yrityksille Intia on yrityksen kasvun kannalta usein ratkaiseva alue. Tavoiteltu kasvu voi jäädä saavuttamatta, mikäli liiallinen eurokeskeisyys rajoittaa toimintaa. *”Se [eurokeskeisyys] tulisi unohtaa, jotta pystyttäisiin todella toimimaan tehokkaasti ja olemaan aidosti monikansallisia.”* (IND 14). Kun luodaan odotuksia Intiaan, on panostusten määrä suhteutettava markkinoiden kokoon ja odotuksiin. *”Intian koko tulisi ymmärtää. Se on sama kuin yksi toimisto hoitaisi koko Euroopan aluetta”* (IND 14). Intian markkinat ovat monimuotoiset, eikä niitä usein pystytä Suomesta käsin hallitsemaan. *”Et sinä voi sitä täältä Suomesta johtaa ja neuvoa, ainoastaan sparrata.”* (FIN 12).

Emoyhtiön tulee seistä paikallisjohdon valinnan takana ja antaa johdolle vapaita käsiä rakentaa toimintaa Intiassa. Intian toimintoja ei pidä myöskään erottaa muusta organisaatiosta, vaan avoimen tiedonkulun tulee toimia myös puhuttaessa koko organisaation yhteisestä tilanteesta ja toiminnasta. *”Intiassa ei ymmärretä miksi tehdään tappiota, eikä pystytä kilpailemaan kun ollaan suurin, kaunein ja omataan paras tekniikka”* (IND 14). Jos tiedotus ei ole tarpeeksi avointa Suomen suunnalta, niin se herättää Intiassa epätietoisuutta, ärtymystä ja epävarmuudentunnetta.

4.3.1 Toimintamallien tuonti

Kansainvälisen organisaation kannalta prosessien maailmanlaajuinen yhtenäisyys helpottaa seurantaa ja on tehokkain tapa toimia. *”Jos mennään Intiaan ja tehdään Intiaan varten joku oma systeemi, niin onhan se vähän raskasta organisaatiolle.”* (IND 2). Länsimaisten toimintamallien tuonti on haasteellista, mutta mahdollista. Kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden edustamat yritykset olivat tuoneet Intiaan länsimaiset toimintatavat, ainakin jossain muodossa. *”Se on iso haaste, mutta lähtisin siitä että kyllä niitä täytyy pystyä tuomaan. Jos sitä lähtee muuttamaan, niin kaikki menee kyllä sekaisin.”* (FIN 9).

Kulttuuri asettaa omat haasteensa ja rajoituksensa toimintamallien tuontiin Intiaan. Suomen ja Intian liiketoimintakulttuurien eroavaisuuden vuoksi toimintatapoja ei voida suoraan kopioida Suomesta. *”Suomalaisyritykset voivat tuoda paljon positiivista omien prosessien muodossa Intiaan, mutta paljon on esimerkkejä etenkin tanskalaisista yrityksissä, jotka ovat epäonnistuneet koska ovat ajatelleet, että heidän toimintatavat ovat ainoita oikeita.”* (IND 1). Organisaatio ja sen toimintasektori vaikuttavat toimintamalleihin, mutta parhaaseen tulokseen päästään pitämällä huolta molemmista kulttuureista. Yrityksellä tulisi olla globaalit toimintamallit ja arvot, jotka ovat samanlaiset ympäri maailmaa, mutta tietyt kulttuurilliset tavat on suhteutettava Intian kulttuuriin. Kansainvälisten yritysten tulisi ylipäättensä tarkistaa omien mallien toimivuus kansainvälisesti. *”Se on tavallaan eri juttu, että mikä on suomalaista ja mikä toimii globaalisti.”* (FIN 6).

Johdon esimerkki on ratkaiseva tekijänä Intian toimintakulttuurin muodostumisessa. Johdon toimiminen organisaation arvojen, ohjeiden ja vision mukaisesti kannustaa muita toimimaan samoin. Paikallisjohdon avulla pystytään Intiassa ajamaan organisaatioon haluttu toimintamalli. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei johdolle ole aina helppoa sisäistää tai omaksua uutta toimintakulttuuria. *”Jos maajohtaja ei ole sisäistänyt näitä arvoja, silloin ollaan vaikeuksissa.”* (IND 8).

Avoin organisaatiokulttuuri nähtiin vaikeaksi erityisesti paikallisen johdon näkökulmasta. Intialaiset johtajat ovat tottuneet paikalliseen tapaan, jossa pelko toimii johtamiskäytäntönä. Suomalaisyritysten omissa tutkimuksissa oli käynyt selväksi, että Intian

henkilöstö suhtautuu positiivisesti avoimeen kulttuuriin, paikallisjohtajaa luukuun ottamatta.

Kun henkilöstöä haastateltiin, niin he kokivat, että juuri sen takia halusivat tulla meille töihin. Meillä on ihan erilainen tapa toimia, mutta sille vetäjälle se oli selkeästi rasite. Hän ei olisi halunnut niin avoimesti käydä niitä juttuja läpi. Me olemme tottuneet sellaiseen avoimeen kulttuuriin, että pomoa saa aika vapaasti tulla arvostelemaan ja muuta, niin siellä se on hirveän vaikea asia. (FIN 6)

Erityisesti isoilla egoilla varustetuilla johtajilla koettiin olevan suuria vaikeuksia omaksumaa avointa johtamistapaa. Paikallisjohdon asenteiden ja ympäristöön sopeutumisen selittävinä tekijöinä toimivat myös ikä ja henkilön tausta. ”Jos joku on neljäkymmentä ja tulee intialaisesta firmasta, niin se ei sovellu tämmöiseen kulttuuriin, missä egoja ei sallita ja ei ole laukun kantajaa kokoajan.” (FIN 5). Koko elämänsä kulttuurillisesti perinteisessä intialaisessa organisaatiossa toimineen henkilön on myös vaikea tottua täysin erilaisiin toimintatapoihin. ”Minä yritin vetää ne kaikki alas, että siellä ei olisi semmoista vahvaa vetäjää, mutta ei se. Ne taistelevat. Ne joilla on kivisormus, ne taistelevat sitä vastaan” (FIN 3). Tulosten mukaan suomalaiset yritykset näkevät avoimen kulttuurin toimivimpana ratkaisuna Intiassa, mutta todellisuudessa ei ole olemassa yhtä ja oikeaa tapaa toimia. ”Se on juuri sellainen iso kysymys, johon pitäisi olla kristallipallo” (FIN 7). Valittu toimintatapa on aina tapauskohtainen, mutta on tapa mikä tahansa, niin paikallisen johdon kanssa on sovittava säännöt selvästi ja varmistettava sitoutuminen sovittuihin toimintatapoihin. ”Edellisen maaveturin kanssa, kun tuli tämä lahjomiskeskustelu, ei ollut mitään ongelmia, mutta hänen asenteensa oli, että se on normaalia ja näin me teemme bisnestä täällä.” (FIN 12).

Väärinymmärryksiltä vältytään, kun asioista sovitaan, eikä tehdä olettamuksia. Intialaiset ovat vastaanottavaisia ja kaikki on opittavissa, mutta se vaatii kärsivällisyyttä ja työtä. ”Puoli vuotta oli aika kovaa taistoa, kun me tulemme feminiinisestä yhteiskunnasta ja täällä on armeijan tahti ja mies, joka määrää.” (FIN 3). Thapar (ks. Sharna 2010) korostaa, että uuden työkulttuurin luonti Intian organisaatioon vaatii jatkuvaa työtä, kokouksia, ongelmien etsintää ja ratkaisua. Yrityksellä voi olla sadan päivän integraatio-ohjelma, mutta se ei tarkoita, että ohjelman jälkeisenä päivänä organisaatio olisi omaksumut uudet toimintatavat.

Paikallisjohdon osaamista tulee käyttää hyödyksi myös Intian toimintatapoja luotaessa. Paikallinen johto palkataan organisaatioon tuomaan paikallista tietämystä ja osaamista. He ymmärtävät kuinka paikallisia työntekijöitä motivoidaan, johdetaan ja he osaavat rakentaa Intiaan liiketoimintaa. Johdon on hyvä antaa rakentaa Intiaan omanlaisensa johtamiskulttuuri, joka on kuitenkin organisaation arvojen mukainen. Tämä tarkoittaa, että ilmapiiri Intiassa eroaa Suomen vastaavasta. Intiassa on tiettyjä asioita,

joissa suomalaisten pitää joustaa. Tällaisia ovat esimerkiksi monet uskontoon ja perheeseen liittyvät asiat. On kuitenkin muistettava pitää huolta, että toimintatavat sopivat yrityksen yleisiin toimintaperiaatteisiin. Kun linja on selkeä, ei luotuja toimintatapoja tarvitse muuttaa paikallisjohdon vaihdon yhteydessä. Näin yksikön toimintaa on helpompi seurata tulevaisuudessa.

Suomalaisyrityksissä on paljon hyviä toimintaperiaatteita, joita ei pidä lähteä muuttamaan Intiaan tultaessa. Positiiviseksi koettuja asioita ovat esimerkiksi matala organisaatio, eettisyys, tasa-arvoisuus, avoimuus ja työkavereiden kunnioittaminen. Edellä mainittuja asioita arvostetaan suomalaisessa yrityskulttuurissa, mutta on myös ominaisuuksia, joita saatetaan kyseenalaistaa. *”Ei intialainen ymmärrä neljän aikaan kun kynä tippuu ja sanotaan, että nyt ei enää. Soitan sinulle huomenna aamulla.”* (FIN 11). Toisaalta lyhyiden työaikojen tuominen voi olla etu kilpailtaessa osaavasta henkilökunnasta. *”Minä uskon, että pohjoismaisia arvoja ja toimintatapoja pidetään jossain tapauksissa hölmöinä, koska me olemme vähän hitaita, liian sinisilmäisiä, rehellisiä ja uskotaan puheisiin ilman kirjallisia dokumentteja”* (FIN 10).

Toimintatapoja valitessa valitaan usein myös yrityksen asiakkaat. Yritysten välisessä toiminnassa yhteistyökumppaneiksi valikoituvat samalla lailla toimivat yritykset. *”Ne asiakkaat, jotka haluavat tällaista trading, wheeling ja dealing tyyppistä toimintaa, niin kuin käytettyjen autojen kauppaa, ne menevät ehkä jonkin muulle sitten.”* (FIN 10). Nyrkkisääntönä toimii omista perusperiaatteista kiinnipitäminen, mutta toiminnan muokkaaminen kulttuuriin sopivaksi. Perusasioiden tulee olla samat joka maassa, jotta organisaation luonne pystytään säilyttämään. Koko organisaation yhteinen etu saavutetaan, kun länsimaisuuteen yhdistetään paikallista kulttuuria. Silloin toimintatavat ovat hyväksyttävissä emoyhtiön ja paikallisen henkilöstön puolesta.

Organisaation arvot luovat pohjan yrityskulttuurille ja arvot tulevat yksilöiltä. Jos halutaan toimia tiettyjen arvojen mukaan, niin koko henkilöstö täytyy saada niiden taakse. *”Kun palkkasin tiimini, niin kerroin heille, että tämä on suomalainen yhtiö ja me emme voi tarjota lahjuksia kenellekään. Monet tiimin jäsenistä hymyilivät ja kysyivät, että pilailenko, voiko niin toimia Intiassa.”* (IND 8). Arvojen jalkauttamisen kannalta avainasemassa on paikallinen johto. Jos johdon arvot eivät täsmää organisaation kanssa, on edessä ongelmia. *”Kerroin heille saavuttaneeni oman tasoni ilman kompromisseja. Ilman antamatta rahaa ikinä mihinkään ja uskon sen olevan mahdollista. Työskenneltyämme 3-4 vuotta he ovat samaa mieltä, se on mahdollista Intiassa.”* (IND 8). Organisaation tulisi Intiaan tullessa etsiä ne keinot, joilla saadaan yrityksen omat arvot markkinoitua Intiaan. *”Kun tarjoamme asiakkaille todellista lisäarvoa, en usko että he pyytävät meiltä rahaa.”* (IND 8). Erityistä huomiota arvokeskustelussa on annettava juuri korruptiolle, naisten asemalle ja ihmisten kohtelemiselle. *”Minulla tuli itku alkuun, ihan oikeasti kyynel silmään, kun minä katselin. Hyvänen aika, ei ihmisiä voi noin kohdella.”*

(FIN 3). Suomalaiset perusarvot toimivat yleisesti Intiassa, eikä niiden kannata antaa paikallistua. ”*Jos Intiassa on kolme asiaa: hyvä laatutuote, pidetään lupaukset ja ollaan aina ajoissa, niin ei täällä voi mennä kukaan väärin ja voit aina menestyä täällä.*” (IND 2).

4.3.2 *Kommunikointi*

Intiassa ongelmat ovat yleensä vain pienen työyhteisön tiedossa ja avoin kommunikointi loistaa poissaolollaan. Koska intialaisissa yrityksissä ei perinteisesti kerrota avoimesti miten asiat ovat, mikä on strategia tai mihin ollaan menossa, niin yrityksen avoin kulttuurin voi toimia etuna ja vahvuutena Intiassa. Avoimen kulttuurin luonti ei ole kuitenkaan helppoa, vaan se vaatii paljon resursseja.

Meidän täytyy ymmärtää toisiamme. Kirjoitettu sana ei riitä, vaan meidän täytyy laittaa itsemme toisen henkilön asemaan. Pitää ymmärtää ne seikat ja paineet, mitä toisella on. (IND 1)

Kansainvälisissä organisaatioissa kommunikoinnin toimivuus nousee tärkeään rooliin. Sen merkitys ainoastaan korostuu, kun kulttuurierot toimintamaiden välillä kasvavat. Intialaisten kanssa toimiminen on helpompaa, kuin monien muiden aasialaisten kanssa. Alkuvaiheessa monet yritykset kokevat silti hankaluuksia.

Se kommunikointi ei aina ole helppoa. Se on avain siihen, jos halutaan toimia ja ymmärtää ne paikalliset realiteetit sekä millainen se paikallinen toimintaympäristö siellä on. Yrityksen ylemmälle johdolle tekee hyvää käydä siellä ja viettää aikaa muuallakin kuin Delhissä. (FIN 11)

Toimivan kommunikoinnin rakentaminen emoyhtiön ja Intian toimintojen välille vaatii panostusta ihmisten välisiin suhteisiin ja kanssakäymiseen. Suomessa ihmisillä on usein vaikeuksia ymmärtää, mitä intialaiset tarkoittavat. Tästä syystä suomalaiset suosivat usein esimerkiksi sähköpostin käyttämistä kommunikointivälineenä. Sähköpostin käyttö taas ei sovi intialaisille, jotka haluavat kommunikoida kasvokkain tai ainakin puhumalla. ”*Jos on laittanut yhden sähköpostin ja kuukaudenpäästä palaa asiaan ja mitään ei ole tapahtunut, niin se ei ole välttämättä yllättävää.*” (FIN 11). Vaikeuksia lisää myös se, etteivät intialaiset osaa aina tuoda tarpeitaan riittävän laajasti esille ja heidän kirjalliset raportit ovat toisinaan huonolaatuisia.

Usein kun pyytää jotain raporttia tai sähköpostia, niin siitä ei käy selväksi se todellinen tilanne. Kasvokkain ongelma on huomattavasti selkeämpi ja ratkaisu on selkeämpi. Se katoaa etenkin sähköposteissa ja kirjallisen viestinnässä. (FIN 11)

Kommunikoinnin nähdään parantuvan ja helpottuvan, kun henkilöstö oppii tuntemaan toisensa, tekevät vierailuja ja tapaavat. Palautejärjestelmät ovat yksi kommunikoinnin muoto, jonka avulla voidaan lisätä toiminnan avoimuutta. On kuitenkin muistettava, etteivät intialaiset johtajat ole tottuneet ottamaan palautetta vastaan alemmilta henkilöiltä. *”Tämä on vähän vaikea juttu intialaisille ja uusille johtajille ymmärtää. Vaikka kuinka asetetaan päälliköiksi, mutta jos alaiset eivät arvosta, niin ei siitä hommasta tule mitään.”* (FIN 5).

Avoimen kommunikoinnin avulla pystyy poistamaan suuren osan väärinymmärryksistä. Kommunikoinnin toimiminen on paljon henkilöstöstä kiinni. Paikallisen johdon tulisi olla luonteeltaan avointa ja valmista jakamaan tietoa. Kommunikointia ja yhteistä kemiaa on vaikea opetella, jos siihen ei ole selkeitä edellytyksiä. *Ei minulla koskaan ole mikään homma ollut niin työläs, kun sen työn ohjaaminen täältä.”* (FIN 7). Kemiaa mietittäessä on hyvä muistaa, että keskiverto intialainen johtaja on hyvin sensitiivinen. Todellisen kemian syntyminen vaatii usein työn ulkopuolisen luottamuksen syntymistä. *”Jos intialainen hyväksyy sinut luotettavana ystävä eikä ainoastaan pomona, niin hän tekee mitä ikinä vaatii, että asiat saadaan toimimaan. Tämä voi olla vaikeaa esimerkiksi eteläintialaisten kanssa, jotka voivat olla kasvinsyöjiä, eivät juo eivätkä ilahdu saunakutsusta.”* (IND 1). Yksi kommunikaation kehitysmuoto on säännölliset tapaamiset. Kun yhteisesti käy läpi mielipiteitä, kommunikointi paranee ja avoimuus lisääntyy. Organisaation kannalta on tärkeää tiedottaa Suomen tapahtumista Intiassa, mutta yhtä tärkeää on kertoa Suomen henkilöstölle avoimesti tulevasta suunnitelmista. Suomalaisissa yrityksissä Intiaan siirtyminen saattaa herättää pelkoa henkilöstössä. Yleisimpänä uhkana on työpaikkojen menetys Intiaan. *”Ylintä johtoa myöten, oltiin rehellisiä, että meillä ei ole tarkoitus irtisanoa ketään vaan se kasvu tulee sitä kautta ja täällä tehtävän kuvat muuttuvat ehkä vähän erilaisiksi. Se meni sitten aika äkkiä ohi.”* (FIN 13). Säännöllisten tapaamisten lisäksi täytyy olla mahdollisuus jatkuvaan yhteydenpitoon toimipisteiden välillä. *”Tavallaan varmistetaan, ettei maajohdolle tule semmoista oloa, että hitto minä olen nyt Delhin toimistolla yksin ihmettelemässä maailman menoa.”* (FIN 12). Etätyöskentely- ja kommunikointijärjestelmät mahdollistavat jatkuvan yhteyden pidon ja lähentävät erimaiden toimintoja, kunhan niiden toimivuudesta pidetään huolta. *”Sen huomaa ihan tässä Tampereen ja Espoon välillä, kun pidetään neuvotteluja tuolla purkilla, niin se ontuu välillä. Ei osata etätyöskentelyn menetelmiä. Ongelmat ovat ihan samantyyppisiä Tampereen Intian välillä.”* (FIN 13). Lisäksi on huomioitava Intian ja Suomen välinen aikaero sekä Intian heikko infrastruktuuri, sillä Intian sähkökatkot aiheuttavat paljon ongelmia fyysisissä yhteyksissä. Kommunikoinnin haasteita mietittäessä on muistettava, että turha pelottelu kulttuurieroilla ei edistä yhteistoimintaa. Yhteistyö intialaisten kanssa on loppujen lopuksi helpompaa, kuin monien muiden aasialaisten kanssa. Monesti normaali kohtelias käytös riittää toimimiseen intialaisten kanssa. Loppujen lopuksi intialaisten kanssa on suhteellisen helppo päästä yhteisymmärrykseen.

4.3.3 Koulutus

Kansainvälisessä yrityksessä täytyy pystyä työskentelemään tuloksellisesti eri kulttuuri-taustaisten kollegoiden kanssa. Lähtökohtana on paikallisen johdon ymmärrys organisaation toimintatavoista ja suomalaisesta kulttuurista. Organisaation toimintamalli vaikuttaa vaadittavan koulutuksen määrään. Jos Intiaan viedään suomalainen avoimempi toimintakulttuuri, niin tarvitaan enemmän panostuksia koulutukseen ja perehdyttämiseen. Suomalaisen yrityskulttuurin voi tuoda Intiaan, mutta itsestään se ei Intiaan implementoidu. Ihmiset oppivat erilaiset toimintatavat, mutta tottumiseen menee aikaa. ”*Aluksi he ovat ihmeissään, mutta sitten kun he tottuvat siihen, niin kaikki kokevat sen hirveän hyväksi.*” (FIN 5). Koulutus on tärkeässä asemassa, mutta suuri merkitys on myös yksilöillä ja heidän taustallaan. Osalla ihmisistä suorituskyky ja tulokset nousevat uuden kulttuurin myötä, mutta kaikki eivät kannustuksesta huolimatta sopeudu avoimempaan kulttuuriin.

On ihmisiä, jotka ovat olleet aikaisemmin intialaisessa organisaatiossa kapealla vastuualueella. Sitten kun he pääsevät pois siitä tiukasta muotistaan, niin he puhkeavat kukkaan ja saavat paljon aikaiseksi. Mutta on sellaisia ihmisiä, jotka eivät kannustuksesta huolimatta uskalla eivätkä halua ottaa vastuuta. Eivät halua tehdä niitä rutiinitehtäviä, jotka eivät heille kuulu. (FIN 11)

Uudelta johdolta vaaditaan tahtotilaa uuden oppimiselle ja kouluttautumiselle. Jos uusi johto ei tunnu tietävän mitä se tekee, niin rekrytointi täytyy arvioida uudelleen. Lähtökohtana toiminnalle on yhteinen näkemys siitä, miten asioita tehdään ja kehitetään. Jos asiat eivät toimi luontevasti, niin ongelma harvoin korjautuu ajan kanssa.

Intiassa ei voida olettaa, että uusi johtaja oppii organisaation tavoille automaattisesti. Ranskassa on huomattu tarve johdolle, joka ymmärtää molempien maiden kulttuurin ja tavat. Strasbourgilainen Ecole de Management mainostaa mainostaa New Delhi Business Standardissa (31.3.2011) kaksivuotista johdon koulutuslinjaa. Srinivasan (ks. Hire local, act global 2011, 174) mukaan nopeasti ikääntyvien markkinoiden organisaatioiden tulee kasvun varmistukseksi luoda kanava lahjakkuuksien hankkimiseen Intian kaltaisista maista.

Toimintatapojen luonnin kannalta kommunikointi ja koulutus ovat avainasemassa. Haluttuja asioita on korostettava alusta asti. ”*Ne keksivät ihan oman tavan elää, jos sitä ei kokoajan yritä sovittaa siihen omaan ympäristöön, mihin me halutaan heidän totuvan.*” (FIN 3). Uudet johtajat ovat usein tottuneet perinteisiin ja hierarkkisiin organisaatioihin. ”*...Mutta sitten kun tulee intialainen päällikkö ulkopuolelta. Hän on hämillään, että miten se voi olla näin, että joku nuorempi insinööri valittaa jostain asiasta ja sitä pitääkin kuunnella.*” (FIN 5). Uudelle johdolle tulee antaa sen tarvitseva aika totutella

uusiin tapoihin. Koulutuksessa tulee käydä läpi koko organisaation ajattelutapa, miten asioita hoidetaan. Ei voida olettaa, että kulttuuri muodostuu halutuksi ilman, että Intiassa täysin ymmärretään ja omaksutaan haluttu suunta.

Aluksi koulutus ja perehdytys pitävät johdon kontrollitason korkeana. Perehdytyksen edetessä on hyvä löysentää otetta ja antaa paikalliselle johdolle päätösvaltaa sekä vastuuta. Kuinka nopeasti tämä tapahtuu, johtuu johdon kyvystä ja nopeudesta oppia uudet toimintatavat. Palkattaessa uutta johtoa olisi Suomesta vastuuhenkilön oltava paikalla Intiassa. Heti aluksi tulisi yhdessä käydä asiat läpi ja sopia yhteisistä pelisäännöistä. Vastuuhenkilön avulla johdon integrointi osaksi organisaatiota on sujuvampaa ja kumppaneihin tutustuminen helpompaa. Uuden johdon tulee sisäistää organisaation toimintatavat sekä arvot. Tämä on erityisen tärkeää, koska johto toimii esimerkkinä ja roolimallina muulle henkilöstölle. Johdon on pystyttävä kouluttamaan tulevaa tiimiään sekä asiakkaita yrityksen tuotteisiin, tapoihin ja menetelmiin. *”Kyllä he oppivat ja viihtyvät. He jotka eivät viihdy, niin lähtevät. Tärkeintä on se roolimallina oleminen. Jos pomo esittää, että näin menee, niin muut omaksuvat sen.”* (FIN 6). Suomalaisten avustaminen Intiassa ei kuitenkaan riitä, vaan uuden johdon tulee tehdä vierailuja myös Suomeen, joita tulisi jatkaa myös ensimmäisten kuukausien jälkeen. *”Varsinkin kun siellä ei ole paikan päällä, niin 2-3 kertaa vuodessa pitäisi vieraillla Suomessa.”* (FIN 12). Vierailujen ansiosta intialaiset saavat mahdollisuuden tutustua kasvotusten niiden henkilöihin kanssa, joihin ovat päivittäin yhteydessä. Vierailut parantavat huomattavasti Suomen ja Intian välistä yhteistyötä. Intialaiset omaksuvat organisaation tavat helpommin, kun he ovat päässeet konkreettisesti näkemään, mistä kulttuuri on lähtöisin. *”Että mistä ne poliisit ovat lähteneet.”* (FIN 10). Toimintatapojen lisäksi suomalaisilla yrityksillä on omaa erityisosaamista, mikä täytyy saada siirrettyä Intiaan. Tämän onnistuminen on toiminnan kannalta ratkaisevaa ja paikallisella johdolla on prosessissa kriittinen rooli. *”Mitä on ulkomailla, on paljon edellä, mitä Intiassa tehdään tällä hetkellä. Se tietotaito ei ole saatavilla Intiassa.”* (IND 8). Vaikka intialaisten vierailut Suomeen ovat tarpeellisia, ei vierailuja pidä tehdä ainoastaan vierailujen itseisarvon vuoksi. Liikesuhteiden luonti ja yhteistyön tehokkuus lisääntyvät, kun Intian henkilöstö tiedostaa, että yhteistyö tulee jatkumaan läpi heidän uransa.

Paikallisen johdon kouluttaminen, perehdytys ja Suomen vierailut auttavat välttämään ongelmatilanteita Intian johdon ja Suomen toimintojen välillä. Kulttuurin ymmärtämisen pitää tapahtua niin Intiassa kuin suomessa. Organisaatiossa toimivien tulee ymmärtää, miksi asiat ovat niin kuin ovat ja miksi ihmiset toimivat erilailla. *”Intialaisten oli vaikea ymmärtää, mikseivät suomalaiset ole tavoitettavissa viikonloppuisin. Kunnes heille selvisi, että silloin suomessa tehdään omia töitä, jotka Intiassa hoituvat palveluväen toimesta.”* (IND 14). On hyödyllistä tarjota Intiassa koulutusta suomalaisesta kulttuurista, miten Suomessa ajatellaan ja mitä siellä odotetaan. *”Se on vaikeata ymmärtää*

täältäpäin [Intiasta], että mitä me yritetään sanoa firmana. Miksi me toimimme tällä tavalla ja miksi on tällaisia sääntöjä.” (FIN 10).

Kulttuurikoulutuksen ei tule rajoittua ainoastaan Intian henkilöstöön. Vastaava koulutus Intian kulttuurista on tarpeellista suomalaisille, jotka toimivat intialaisten kanssa. ”*Monille on ollut varmasti silmiä avaavaa käydä siellä ja huomata, että tähän onkin ihan tehokasta. Näkee sen ulkoisen infrastruktuurin, mikä ei aina tue sitä tekemistä.” (FIN 11).* Jokaisen, joka miettii perustavansa toimintoja Intiaan, pitää perehtyä tosissaan toimintaympäristöön ja paikalliseen kulttuuriin. Ei riitä, että hankitaan markkinatietoa ja selvitetään kuinka Intiassa johdetaan yritystä. Pitää ymmärtää intialaista ajattelutapaa, joka vaihtelee ympäri Intiaa.

Jos kuvittelee vain hyppäävänsä laskuvarjolla tänne, se ei ole mahdollista. On muutamia katastrofaalisia esimerkkejä suomalaisyrityksistä, jotka eivät käyneet läpi minkäänlaista orientaatiota ennen, kuin tulivat perustamaan toimintoja Intiaan. Sinulla voi olla markkinatietoa, tietotaitoa ja vaikka mitä, mutta jos ei ole orientaatiota siitä, kuinka tehdä bisnestä Intiassa ja mitä odottaa Intiassa, niin kerjät vaikeuksia. (IND 1)

Kulttuurikoulutuksessa ei kuitenkaan tule keskittyä pikkuasioihin, kuten millä kädellä kätellään. Tärkeitä ovat perusongelmat, kuten intialaisten urapolun tärkeys ja ajattelutavan eroavuus suhteessa suomalaisiin. Erityisesti kulttuurieroilla pelottelu nähtiin tarpeettomaksi ja todellisuutta väärentäväksi.

Joskus kävin tämmöisessä Intian kulttuurikoulutuksessa ja siellä se oli juuri sitä pelottelua. Vähän tuli semmoinen olo, että minä en uskalla edes katsoa niitä päin. Parempi vaihtaa hommia ja mennä muualle. Niin vaikeaa niiden kanssa on. (FIN 13)

Intiassa paikallisen johdon luottamus pitää ansaita ja yksilöiden tarpeille tulee olla sensitiivinen. Intiassa esiintyy ongelmia erityisesti pienillä ja keskisuurilla yrityksillä, jotka ovat perheen tai pienen ryhmän omistuksessa. ”*He saattavat olla liian suojelevia pikku valtakuntaansa kohtaan. He voivat pelätä, että mitä jos antaa liikaa tietoa paikalliselle kaverille, niin mitä voi tapahtua.” (IND 1).* Intia eroaa esimerkiksi Kiinasta siinä, että luottamuksen riskit ovat pienet ja väärinkäytöt voi aina viedä oikeuteen. Luottamus paikalliseen johtoon on välttämätön toiminnan kannalta. ”*En ole ikinä kuullut intialaisesta johtajasta, joka olisi vienyt teknologian ja perustanut oman yrityksen.” (IND 1).* Koulutus antaa pohjaa luottamukselle ja luo onnistumisen edellytykset. Yhtenä esimerkkinä kulttuurieroista voidaan pitää esimerkiksi laatukäsitystä.

Harvalla on luonnostaan selkärangassa semmoinen laatukäsitys. Se on yksi, mitä pitää opettaa. Yksinkertaiset asiat, kuten talon maalaus tehdään suomessa tosi tarkkaan, niin täällä roiskitaan vain päälle. Se on

kaksi kuukautta, kun ropisee taas. Se on se mentaliteetti aika usein. (FIN 6)

4.3.4 Valvonta

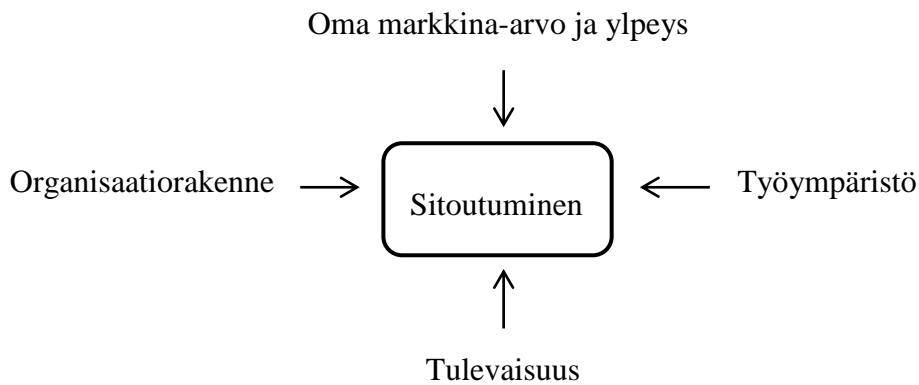
Toimiva valvonta ja kontrolli ovat tärkeitä toimintoja Intiassa. Emoyhtiön tulee tietää, mitä Intiassa tapahtuu. *”On helppoa aina sulkea silmänsä ja kuvitella että kaikki on kunnossa”* (FIN 11). Intiassa toimivien yritysten on luovuttava suomalaisesta sinisilmäisyydestä, joka saattaa johtaa lapsellisiin uskomuksiin asioiden toimimisesta. Intiassa on hyvä kyseenalaistaa vähän kaikkea. Erityistä huomiota vaativat rahaliikenteen ja tuloslaskelman seuraaminen. Valvonnan toteuttamiseksi tulee Intiaan luoda selkeät ja strukturoidut seurantajärjestelmät. *”Se vaatii sellaisen perusvalvonnan ja kontrollin. Esimerkiksi kaikki rahan käyttö hyväksytään täällä, muuten se leviää käsiin ja tahtoo välillä siltikin levitä”* (FIN 13). Järjestelmien ohella Intian operaatioita varten kannattaa järjestää säännöllisiä sisäisiä tarkastuksia. *”Kyllä tämä on aika villi paikka sillä tavalla. Täällä pitää olla todella tiukka ja tarkistaa vähän väliä, että kaikki on kunnossa.”* (FIN 6). Intian toiminnoista vastaavan on hyvä olla juuri kyseisen alan ammattilainen. Muuten voi olla vaikeuksia saada ihmiset työskentelemään halutulla tavalla tai ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan.

Minulla oli 4-5 kaveria täällä. Kun en itse ole spesialisti, niin annoin heille vain heidän työt ja vetovastuun. Vein heidät Suomeenkin. Kun tulin takaisin Intiaan, niin puolivuotta he olivat enimmäkseen leikkineet internetin ja kaikkien muiden kanssa. Olivat muka valmistaaneet helvetinmoisen materiaalin. Puolen vuoden päästä, kun lähetin sen Suomeen, niin suomalaiset sanoivat, ettei sillä voi pyyhkiä edes persettä. (IND 2)

Intian markkinoille tulevat yritykset pitävät usein suomalaista tukemassa toimia, kunnes yritys saavuttaa turvallisen tason. Tämän tason saavuttaminen edellyttää seurantajärjestelmien lisäksi toimivien informaatiokanavien luontia. Kommunikointia helpottaa, jos etenkin alkuvaiheessa avainhenkilöt pääsevät työskentelemään yhdessä sekä Suomessa että Intiassa. Riittävät resurssit ovat tärkeässä asemassa. Monissa yrityksissä suomalainen jää toimintojen käynnistämisen jälkeen paikanpäälle vastaamaan esimerkiksi taloudesta. *”Minun mielestäni tässä vaiheessa, kun organisaatio kasvaa, niin kaikkein tärkeintä on saada niitä suomalaisia sinne. Tavallaan varmistamaan että se viesti ja tehtävät tulevat ymmärretyksi.”* (FIN 7). Jos toiminnot ovat täysin paikallisissa käsissä, niin luontevat valvonnan mekanismit auttavat asioita menemään eteenpäin.

4.3.5 Sitoutuminen

Tulosten mukaan vaihtuvuus suomalaisissa yrityksissä on keskimääräistä pienempää, joskin se on suurempaa kuin Suomessa. Vaihtuvuus on Intiassa yleinen haaste, johon ulkomaalaisten yritysten tulee osata varautua. ”*Enemmän se ongelma on kuitenkin täällä päässä siinä ajatusmaailmassa, että ei ole sopeuduttu siihen tosiasiaan, että Intiassa on vaihtuvuutta.*” (FIN 13). Sitoutumiseen pystyy vaikuttamaan monilla organisaation kulttuuriin ja toimintatapaan liittyvillä asioilla. Vaihtuvuus tulee huomioida jo rekrytointeja tehtäessä, jolloin ei tule rekrytoida usein yritystä vaihtavaa henkilöä. Vaihtuvuuden aste vaihtelee liiketoiminta-alan mukaan, mutta se ei selitä sitä, miksi tulosten mukaan vaihtuvuus on suomalaisissa yrityksissä keskimääräistä pienempi. Kuviossa 5 on esiteltyä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät suomalaisissa yrityksissä Intiassa.



Kuvio 5 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Matala organisaatorakenne vaikuttaa positiivisesti ihmisten tyytyväisyyteen työssä. Matalan rakenteen tuominen Intiaan ei toteudu itsestään, vaan siihen täytyy kouluttaa. Erityisen ratkaisevassa asemassa on paikallisjohto, joka omalla esimerkillään asettaa yksikön toimintatavoille suunnan. Kaikissa tutkimuksen organisaatioissa suosittiin länsimaista matalaa organisaatorakennetta, kun intialaisissa organisaatioissa on perinteisesti vahva hierarkkinen rakenne. Tulosten mukaan intialaiset viihtyvät avoimessa ympäristössä, kunhan ensin tottuivat siihen. Haastavinta on sitouttaa paikallisjohto matalan rakenteen toimintamalliin. Usein kuitenkin länsimaalaisiin yrityksiin hakeutuu ja valitaan henkilöitä, jotka sopivat toimintaympäristöön.

Intian markkinoilla on kova kilpailu työntekijöistä sekä työpaikoista. Intialaisille oma markkina-arvo sekä sitä kautta muodostuva arvostus ja ylpeys ovat tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Jos organisaatio pystyy tarjoamaan oppimismahdollisuuksia ja erilaisia tapoja lisätä työntekijöiden omaa arvoa, niin halu yrityksen vaihtoon on pienempi. ”*Jos vaihtaa yritystä voi päästä korkeampaan virkaan, mutta oma mark-*

kina-arvo voi laskea.” (IND 8). Innovatiiviset yritykset tuovat markkinoille uusia tuotteita ja toimintoja, jotka kehittävät henkilökuntaa. Osaava henkilö, joka toimii modernissa organisaatiossa saa arvostusta ja kokee olevansa ylpeä työstään sekä edustamaan organisaatiosta. Oman osaamisen kehittyminen luo turvaa tulevaisuutta ajatellen. Organisaation on avoimesti tuotava esille tulevaisuuden näkymät ja suunnitelmat. Jos yrityksen tulevaisuudesta ollaan epätietoisia tai pelätään markkinoilta vetäytymistä, on sitoutuminen heikkoa.

Suomalaisten yritysten etuna Intiassa on työympäristö. Kansainvälistä työympäristöä ja koulutusmahdollisuuksia ulkomailla arvostetaan. Suomalaisissa yrityksissä on usein hyvät työajat ja ihmisiä kohdellaan reilusti. Erityisesti naisten tasa-arvoinen asema ja nuorempien henkilöiden arvostus vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. Kaikki intialaiset eivät sopeudu tasa-arvoisesti toimiviin organisaatioihin, mutta ne jotka arvostavat sitä, eivät ole halukkaita toimimaan perinteisessä ympäristössä. Yrityksiin tulee valita henkilöitä, jotka uskovat länsimaiseen arvomaailmaan ja haluavat työskennellä tasavertaisessa ympäristössä. Kun kaikkia organisaation sisällä toimivia kannustaa elämään ja toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti. Syntyy ajatus yhtenäisestä organisaatiosta, mistä ollaan ylpeitä. *”He eivät halua vaihtaa yritykseen joka ei välttämättä kohtelee heitä ihmisinä, vaan orjina. Näin perheyriksen Intiassa usein toimivat.*” (IND 8).

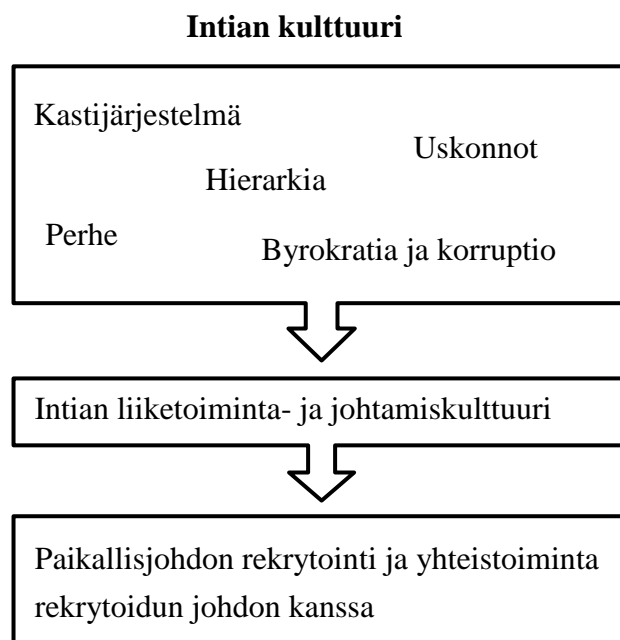
Pelkällä rahalla sitouttaminen on Intiassa lyhytnäköistä toimintaa, koska Intiassa on aina yrityksiä, jotka ovat valmiita maksamaan suurempaa palkkaa. *”On yrityksiä jotka maksavat enemmän, mutta ihmiset eivät poistu. He sanovat, että heitä kohdellaan hyvin, heitä arvostetaan, ympäristö on hyvä ja organisaatio pitää huolta hyvinvoinnista.*” (IND 8). Työn ja palkkion tulee olla tasapainossa, mutta rahan asemaa ei ole ratkaiseva. *”Jos meillä on ongelmia, eikä päästä tuotolliseksi Ihmisiä ei palkita, niin totta kai rahallakin on merkitystä. Ihmisillä on elintaso, lapset menevät korkeakouluihin tai naimisiin.*” (IND 8).

5 ONNISTUNUT PAIKALLISJOHDON REKRYTOINTI JA TULOKSEKAS YHTEISTYÖ

Teoreettisen keskustelun perusteella oli todettavissa, että suomalaisten yritysten paikallisjohtoon rekrytointiin ja toimintaan Intiassa liittyvässä tieteellisessä tutkimuksessa oli tarvetta lisätarkastelulle. Tutkimuksen johtopäätösten avulla pyrin selittämään paikallisjohtoon rekrytointiin ja sen jälkeiseen yhteistoimintaan liittyviä haasteita ja tarjoamaan uutta tietoa suomalaisten yritysten tueksi. Tässä kappaleessa esitän omat tutkimustulokseni yhdistettynä aikaisempaan tutkimukseen. Tutkimukseni tutkimuskysymys kuuluu: millaisia haasteita suomalaisyritykset kohtaavat Intiassa rekrytoidessa paikallista johtoa ja toimiessa yhteistyössä uuden johdon kanssa? Tutkimuksella voidaan katsoa olevan teoreettisen oikeutuksen lisäksi merkittävä liikkeenjohdollinen arvo Intian markkinoille suuntaaville suomalaisyrityksille.

Lähtökohtana kulttuuriymmärrys

Onnistunut paikallisjohtoon rekrytointi sekä toimiva yhteistoiminta paikallisen johdon ja Suomen toimintojen välillä ovat avainasemassa, kun haetaan menestystä Intian markkinoilta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan paikallisjohtoon rekrytointiprosessi ja organisaation toimintamallit on Intiassa sulautettava yhteen paikallisen kulttuurin kanssa (ks. esim. Briscoe ym. 2009; Singh 2009; Kumar 2007). Näiden yhteen sulauttaminen on mahdotonta, ellei organisaation toimintamalleja ja prosesseja sekä Intian liiketoiminta- ja johtamiskulttuuria ymmärrä. Kuviossa 6 on kuvattu Intian kansalliskulttuurin ja sen osatekijöiden vaikutusta paikallisjohtoon rekrytointiin ja yhteistoimintaan.



Kuvio 6 Intian kansalliskulttuurin osatekijöiden vaikutusketju

Intian kulttuuri on moninainen ja se muodostuu monista eri tekijöistä. Kuviossa 6 on kuvattuna ne Intian kansalliskulttuurin tekijät, joilla on merkittävä vaikutus Intian liiketoiminta- ja johtamiskulttuuriin. Paikallinen kulttuuri antaa ne lähtökohdat, joista paikallisen johdon rekrytointiprosessia ja yhteistoimintaa aletaan rakentaa. Jos haluaa ymmärtää liiketoiminta- ja johtamiskulttuuria, on ymmärrettävä aikaisemmassakin kirjallisuudessa (ks. esim. Rao 2012; Kumar & Sethi 2005; Arora 2005; Appel ym. 2003) esille nostettujen uskonnon, perheen, kastijärjestelmän, hierarkian, byrokratian ja korruptiion merkitys taustalla olevina tekijöinä ja millaisia kulttuurisidonnaisia haasteita ne luovat.

Intialaisen kulttuurin ominaispiirteisiin kuuluu perheen tärkeys. Perheen merkitys on hyvin kulttuurisidonnainen asia, mikä pitää hyväksyä ja tiedostaa toimiessa intialaisen johdon kanssa. Intialaiset asuvat suomalaisiin verrattuna pitkään kotona ja he ovat totuneet siihen, että vanhempi määrää ja kotiapulaiset hoitavat työt. Tämä tuo tutkimukseni mukaan omat haasteensa paikallisjohdon rekrytointiin. Toimenkuvasta riippuen paikallisjohtajaa rekrytoitaessa on huomioitava hänen kykynsä ja halunsa hoitaa kaikki työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Usein pienemmissä suomalaisyrityksissä ei ole tilaa johtajalle, joka ei kykene omaksumaan laajaa toimenkuvaa.

Intiassa perheellä tarkoitetaan laajennettua perhettä (ks. Järvinen 2006), jota autoritäärisesti johtaa perheen isähahmo. Hierarkia perheissä aiheuttaa hierarkiaa myös työpaikoilla, mitä korostavat, tosin vähenevässä määrin, kastijärjestelmän vaikutukset. Aiemman tutkimuksen perusteella on selvää, että Intia on hierarkkinen kulttuuri (ks. esim. Kumar & Sethi 2005). Tutkimukseni tukee aiempaa käsitettä ja korostaa hierarkkisuuden vaikutusta johtamistapoihin sekä toimintaan suomalaisten ja paikallisjohdon välillä. Intian toimintojen toimintamalli vaikuttaa suoraan yhteistyön haasteisiin. Suomalaisyri-tysten kannalta on tärkeää tiedostaa millaista yrityskulttuuria Intian toimintoihin halutaan rakentaa ja johdon hierarkkisuus on otettava huomioon paikallisjohdon valintoja tehtäessä. Mikäli Intiaan halutaan tuoda matala organisaatorakenne, niin johdon on pystyttävä toimimaan sen mukaisesti. Paikallisjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on, yhdessä suomalaisten kanssa, saada yrityksen eri toimipisteet toimimaan tehokkaasti yhdessä.

Uskonnot ovat perheen tavoin tärkeässä asemassa Intian kulttuurissa (Rao 2012), minkä vuoksi ne vaativat oman huomionsa myös intialaisen johdon kanssa toimiessa. Uskontoon liittyvät asiat ovat usein intialaisille niin tärkeitä, että niiden ymmärtäminen, huomioiminen ja hyväksyminen ovat edellytys toimivaan yhteistyöhön paikallisen johdon kanssa. Uskonnon rooli paikallisjohtoa rekrytoitaessa rajoittuu Intiassa eri uskontojen keskinäisten suhteiden ja niiden vaikutuksien ymmärtämiseen työyhteisössä. Intiassa on paljon uskonnollisia ristiriitoja, jotka nostavat jännitteet helposti pintaan, jolloin on varmistettava, että valittava johto pystyy toimimaan tehtävässään ja vetämään Intian toimintoja tehokkaasti suunnitellussa ympäristössä.

Korruptio ja raskas byrokratia ovat yleisesti tiedostettuja ongelmia Intiassa, joihin ainakin julkisesti pyritään hakemaan muutosta. Tutkimuksen mukaan lahjonta on suurin yksittäinen haaste ja riski Intiassa, mihin raskas byrokratia luo kannustimia. Intiassa on paljon henkilöitä ja tahoja, jotka odottavat epäeettistä toimintaa. Lahjonta on usein rakentunut osaksi ihmisten ajattelutapaan, jota ilman toimiminen saatetaan nähdä mahdolliseksi. Tästä syystä suhtautuminen korruptioon ja lahjontaan on tehtävä paikallisjohdolle selväksi jo rekrytointia tehdessä. Intian johdon on sisäistettävä ja hyväksyttävä se, että oikopolkuja ei tule etsiä tai käyttää.

Paikallisjohdon rekrytointiprosessi

Kun ymmärretään paikallinen kulttuuri, pystytään paremmin ymmärtämään paikallisjohdon rekrytointiprosessin haasteita Intiassa. Paikallisjohdon rekrytointiin liittyvää tutkimusta löytyy Intian kontekstissa niukasti. Selvää on, että rekrytointikäytännöissä on otettava paikallinen kulttuuri huomioon (ks. esim. Mead & Andrews 2009; Briscoe ym. 2009) ja ulkomaalaisten yritysten yksi suurimmista haasteista Intiassa on osaavan henkilöstön rekrytointi (ks. esim. Holtbrugge ym. 2010; Korhonen ym. 2008; Chatterjee 2007). Tutkimukseni mukaan tämä pätee myös rekrytoitaessa paikallista johtoa.

Paikallisjohtoa rekrytoitaessa mahdolliset virherekrytoinnit tulevat yrityksille erittäin kalliiksi ja ne voivat vaarantaa varsinkin pienempien yritysten koko Intian toiminnan. Paikallisjohdon rekrytoinnin onnistumisen lähtökohtana on emoyhtiön kiinnostus sekä riittävät panostukset rekrytointiin. Johtokunnan mukanaolo rekrytointia tehdessä sekä etukäteen suoritettut selvitykset rekrytoinnin suorittamisesta Intiassa auttavat mukauttamaan rekrytointikäytännöt Intian kontekstiin, jolloin paikallisiin haasteisiin pystytään paremmin vastaamaan.

Intiassa on paljon työnhakijoita, mutta vain harvat hakijoista omaavat edellytykset hakemaansa tehtävään. Tämän vuoksi rekrytointi vaatii Intiassa paljon resursseja. (ks. esim. Holtbrugge ym. 2010; Budhwar ym. 2009; Korhonen ym. 2008; Budhwar ym. 2006.) Tutkimuksen mukaan paikallisen johdon rekrytoinnissa on kolme vaihtoehtoa:

- 1) Johto palkataan oman talon sisältä
- 2) Löydetään sopiva henkilö työmarkkinoilta verkostojen avustuksella
- 3) Rekrytointi suoritetaan rekrytointitoimistojen avustuksella

Rekrytoinnin epäonnistumisessa on pienin riski, kun johtoon kaavailtu henkilö palkataan yrityksen sisältä. Tällöin kandidaatin kehitystä ja soveltuvuutta on pystytty seuraamaan, jolloin epäsouvia henkilöitä ei nosteta johtoon. Vaikka sopivaa johtajaa ei löytyisi talon sisältä markkinoille tullessa, niin vaihtoehto kannattaa huomioida tulevaisuutta silmällä pitäen. Toinen vaihtoehto on rekrytoida johto omien verkostojen avustuksella. Olemassa olevat verkostot sekä oman alan ja kilpailijoiden tunteminen tekevät

rekrytoinnista turvallisemman. Jos kumpikaan aikaisemmista vaihtoehtoista ei ole mahdollinen, niin on järkevää käyttää ulkopuolisia rekrytointitoimistoja ja agentteja. Taulukossa 1 esitän tulosten valossa erilaisia syitä käyttää rekrytointitoimistoja Intiassa sekä asioita, joita organisaation täytyy huomioida suunnitellessa rekrytointiyrityksen käyttöä.

Taulukko 1 Rekrytointitoimistojen käyttö Intiassa

<i>Syitä käyttää rekrytointitoimistoa</i>	<i>Organisaation omalla vastuulla</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Suuri hakijamäärä - Osaamisen ja koulutuksen vaihteleva taso - Hakijoiden rehellisyyteen ei voi luottaa - Tietojen tarkistus vie aikaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Käytä luotettavia toimijoita, joilla on referenssit kunnossa - Tiedä mitä haet ja tarvitset - Anna rekrytointitoimistoille selkeät ja yksityiskohtaiset valintakriteerit

Tutkimuksessa esille tulleet rekrytointiyritysten käyttöä puoltavat seikat ovat Intian kontekstissa varsin selviä ja tukevat aikaisempaa tutkimusta (ks. esim. Holtbrugge ym. 2010; Budhawar ym. 2006; Farrell ym. 2005). Suuret hakijamäärät, osaamisen ja koulutuksen vaihteleva taso sekä harhaanjohtavat hakemukset aiheuttavat sen, että rekrytointiprosessi vie aikaa ja vaatii yrityksiltä paljon resursseja. Esimerkiksi hakijoiden karsinta ja taustojen tarkistus vaatii niin paljon aikaa, ettei suomalaisten yritysten yksinkertaisesti kannata suorittaa prosessia ilman ulkopuolista apua. Jotta ulkopuolisesta avusta olisi todella hyötyä, niin se vaatii yritykseltä tiettyjä huomioita. Intiassa on paljon eritasoisia rekrytointitoimistoja, joten toimijan valintaan tulee kiinnittää huomiota. Kuten työnhakijoita tarkastettaessa, niin myös rekrytointitoimistoa valittaessa on hyvä valita luotettava toimija, jolla on referenssit kunnossa. Lisäksi jo toimijaa valittaessa on tiedettävä tarkasti millaista henkilöä ollaan etsimässä. Rekrytointi toimistolle pitää pystyä antamaan selkeät ja yksityiskohtaiset kriteerit, jotta saadaan oikeasti potentiaalisia kandidaatteja.

Johdon valintakriteeri

Mahdollisia kandidaatteja mietittäessä tulisi alustava karsinta suorittaa niin tarkkaan, että haastatteluun mentäessä tiedetään hakijalla olevan edellytyksiä tehtävään. Tuloksissa korostuu kriittisyyden merkitys hakijoita arvioitaessa. Tärkeää on kandidaatin todellisten kykyjen hahmottaminen sekä asenteen ja motivaation mittaaminen. Motivaation ja asenteen mittaaminen edellyttää, että hakija ymmärtää mihin on hakemassa. Taulukossa 2 on tulosten ja aiemman kirjallisuuden pohjalta koottu keskeisimmät johdon valintakriteerit suomalaisyrityksissä Intiassa. Tulokset ovat samansuuntaisia aiempien kansainvälisten tehtävien rekrytointikriteerien kanssa (ks. esim. Briscoe 2009; Caligiuri & Tarigue 2006).

Taulukko 2 Paikallisjohdon valintakriteerit Intiassa

Kokemus	Henkilökohtaiset ominaisuudet/taidot
Ymmärrys Intian markkinoista Toimialaosaaaminen Verkostot korkealta tasolta Kansainvälinen kokemus Kokemusta yrityksen perustamisesta, kasvattamisesta ja kehityksestä Motivaatio ja työnkuvan ymmärrys Työhistoria (sitoutuminen tehtävään)	Kulttuurien välinen osaaminen Yhteistyökyky Henkinen vahvuus Proaktiivisuus ja itseohjautuvuus Kokonaisuuksien ymmärrys Kommunikointitaidot Kielitaito Arvojen yhteensopivuus

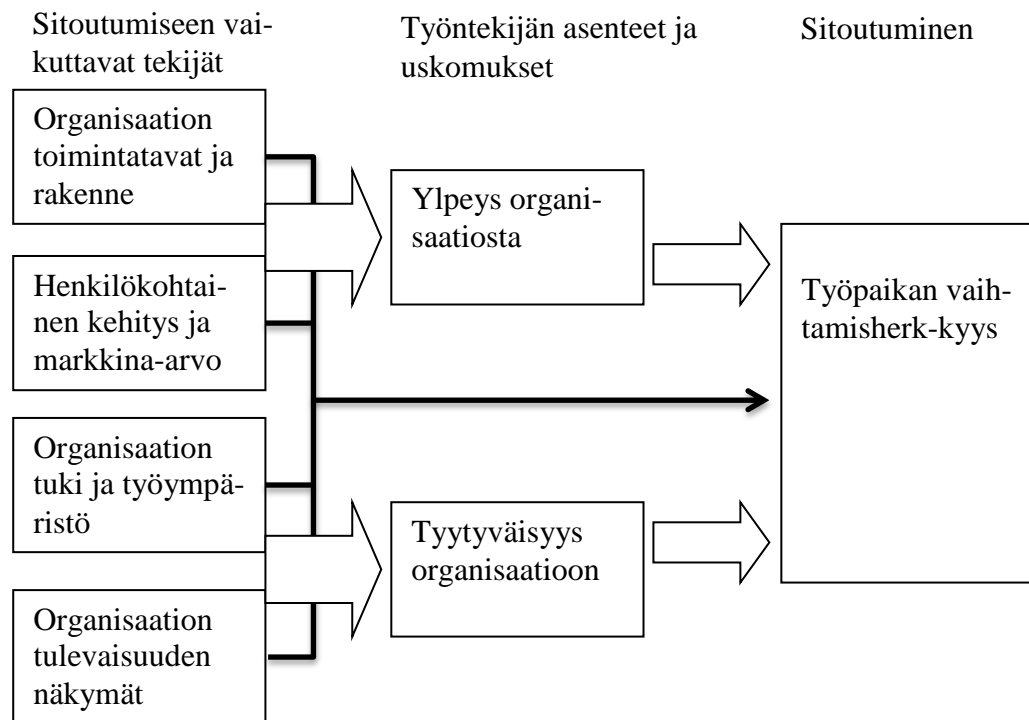
Taulukossa 2 on eroteltuna kokemukseen liittyvät valintakriteerit ja valintaan vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot. Jaottelu on yksinkertaistava, mutta helpottaa valintakriteereiden hahmottamista. Kokemukseen liittyvät kriteerit pystytään varsin pitkälle selvittämään tutkimalla kandidaatin työhistoriaa. Ensimmäinen valintakriteeri on paikallisjohdon ymmärrys Intian markkinoista ja paikallisista toimintatavoista. Tämä on edellytys, jotta paikallinen johto pystyy tunnistamaan ja tulkitsemaan paikallisia mahdollisuuksia ja uhkia sekä luomaan paikallisia resursseja ja valmiuksia (Barlett & Ghoshal 2003). Toimialakohtainen osaaminen sekä kandidaatin laajat sekä oikeanlaiset suhdeverkostot ovat tärkeitä kriteerejä Intian kontekstissa. Aiemman kirjallisuuden (ks. esim. Caligiuri & Tarigue 2006) mukaan kansainvälinen kokemus on expatriaattien tärkeä valintakriteeri. Tulosten mukaan sama pätee valittaessa paikallista johtoa Intiaan. Vaikka suomalaiset yritykset toimisivat Intiassa paikallisesti, niin yritys on aina kansainvälinen, jolloin johdon kansainvälinen kokemus helpottaa kansainvälisen yhteistyön haasteiden hallintaa. Kansainvälinen kokemus ei kuitenkaan aina riitä, vaan tulevilla johdolla olisi oltava kokemusta vastaavista tilanteista, mihin häntä ollaan suomalaisessa yrityksessä rekrytoimassa. Isojenkin suomalaisten yritysten toiminnat ovat usein Intiassa pieniä ja kasvuodotukset suuria. Jos johdolla on aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta, kasvattamisesta ja kehittämisestä Intiassa, niin tuleviin haasteisiin on helpompaa vastata. Tällöin uusi johto ymmärtää myös paremmin tulevan työnkuvan ja on motivoitunut hakemaansa tehtävään. Työhistoriasta on myös tarkastettava aikaisempien työsuhteiden kesto. ”Job hopping” kulttuuri (ks. Chatterjee 2007) aiheuttaa Intiassa ongelmia, jolloin usein työpaikkaa vaihtaneiden hakijoiden rekrytointia kannattaa välttää.

Paikallisjohdon henkilökohtaisten ominaisuuksien ja taitojen mittaaminen on haastavampaa kuin suorien kokemukseräisten kriteerien. Caligiurin ja Tariguen (2012) tutkimus osoitti, että henkilöt joilla on dynaamista kulttuurien välistä osaamista pystyvät vastaamaan paremmin kansainvälisen työympäristön haasteisiin ja toimimaan tehokkaasti kansainvälisinä johtajina. Tämä tutkimus tukee Caligiurin ja Tariguen (2012) tutkimusta, koska tulosten mukaan kulttuurienvälinen osaaminen ja kulttuurillinen sensitiivisyys ovat tärkeimmät paikallisjohdon ominaisuudet. Näiden ansiosta paikallisjohto pystyy

yhdistämään Suomen ja Intian kulttuurit tuoden molemmista niiden parhaat puolet Intian toimintojen käytettäväksi. Caligiurin ja Tariguen (2012) tutkimuksessaan käyttämistä expatriaattien viidestä henkilökohtaisesta ominaisuudesta (Caligiuri 2000) Intian paikallisjohtoa valittaessa tärkeimmäksi osoittautuivat yhteistyökyky ja henkinen vahvuus. Näiden lisäksi Intiassa korostuvat proaktiivisuus, kokonaisuuksien hallinta ja itseohjautuvuus, jotka ovat voimakkaasti sidoksissa Intian kulttuurin. Nämä tekijät saattavat suomalaisista tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta Intiassa näin ei ole. Paikallisjohdon yhteistyökyky linkittyy vahvasti kommunikointitaitoihin. Kommunikointitaidot ovat ratkaisevassa roolissa siinä, kuinka hyvin johto pystyy luomaan siteet Suomeen. Kommunikointitaitojen hyödyntäminen puolestaan vaatii tarvittavaa kielitaitoa. Intialaiset puhuvat englantia, mutta rekrytointia tehtäessä on tarkistettava, että kyseistä englantia ymmärretään myös Suomessa. Henkilökohtaisia ominaisuuksia tarkasteltaessa ensiarvoista on, että tulosten mukaan arvot ja arvojen jalkautus ei tuota Intiassa suuria ongelmia, kunhan paikallisjohdon ja organisaation globaalit arvot sopivat yhteen.

Sitoutuminen

Aiemmassa kirjallisuudessa on laajasti huomioitu sitoutumisen ja vaihtuvuuden ongelmat Intiassa (ks. esim. Mathew ym. 2012; Hotlbrugge ym. 2010). Aikaisempi tutkimus on kuitenkin keskittyy pääosin ohjelmistoalalle (ks. esim. Agarwal ym. 2012; Nagadevara ym. 2008) ja ulkoistamiselle (ks. esim. Sengupta 2011; Thite 2010; Anantharaja 2009; Budhwar ym. 2006). Tuloksien mukaan haasteita esiintyy myös paikallisjohdon kanssa. Motivaation mittaaminen on tärkeää, koska hakijoilla ei aina ole todellista mielenkiintoa työpaikkaa kohtaan. Intiassa on verrattain yleistä, että työnhakijan ainoana tarkoituksena on parantaa omaa palkkaansa nykyisessä työssään. Lisäksi sitoutumaton paikallisjohtaja ei panosta kaikkia resurssejaan työhön ja voi siirtyä nopeasti toisiin tehtäviin. Hotlbruggen ym. (2010) tutkimuksen mukaan henkilöstömarkkinointi, työnantajakuva, taloudelliset kannustimet, urakehitys ja omaleimaisten työpaikkojen luominen vaikuttavat positiivisesti ulkomaalaisten yritysten rekrytointiin ja sitouttamiseen Intiassa. Tähän tutkimukseen osallistuneet henkilöt näkivät vaihtuvuuden omilla yrityksissään pienempänä kuin Intiassa yleisesti. Aikaisemman ja tämän tutkimuksen tulosten valossa voi Dohia ym. (2011, 36) mukaillen esittää paikallisjohdon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Intiassa kuvion 7 mukaisesti.



Kuvio 7 Paikallisjohdon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät Intiassa

Suomalaisten yritysten johtajat olivat ylpeitä edustamistaan organisaatioista. Tärkeimmät ylpeyttä aiheuttavat tekijät olivat matala organisaatorakenne ja avoimuus. Intian työmarkkinoilla valitsee kova kilpailu, jolloin paikallisjohdon henkilökohtainen kehitys sekä oma markkina-arvo ovat myös tärkeitä ylpeyden lähteitä. Tulosten mukaan ja Holtbruggen ym. (2010) mukaisesti henkilöstömarkkinointi tuottaa haasteita paikallisjohdon ylpeyden tuottamiselle, koska suomalaiset yritykset ovat Intiassa varsin tuntemattomia. Toisaalta tulosten mukaan ulkomaiset yritykset ovat markkina-arvon luonnissa toistaiseksi edelle paikallisia yrityksiä.

Suomalaisten yritysten paikallisjohdon tyytyväisyys organisaatioon on myös kaksijakoista. Positiivisia asioita ovat eettisyys, tasa-arvoisuus ja työkavereiden kunnioittaminen. Erityistä huomiota on kiinnitettävä emoyhtiön tukeen ja riittävien resurssien takaamiseen. Tulosten mukaan ulkomaalaisissa yrityksissä toimiminen koetaan Intiassa tulevaisuuden kannalta arvaamattomaksi. Tästä syystä avoin kommunikointi emoyhtiön ja paikallisjohdon välillä on tärkeää.

Yhteistoiminta paikallisjohdon kanssa

Hyvän paikallisjohdon rekrytointi ei riitä varmistamaan onnistumista Intiassa. Rekrytoitun paikallisjohdon kanssa on pystyttävä toimimaan yhteistyössä kehittäen Intiaan toimintatavat, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Aikaisemman kirjallisuuden mu-

kaan organisaation toimintatapoja ei voi suoraan siirtää Intiaan, vaan ne on sulautettava paikalliseen kulttuuriin sopivaksi (ks. esim. Singh 2009; Prakash & Metcalf 2005). Tulokset tukevat aikaisempaa kirjallisuutta ja paikallisjohdon rooli on määräävä haluttujen toimintatapojen luonnin kannalta. Intiaan tähtäävillä suomalaisilla yrityksillä tulisi olla läpinäkyvät pitkántähtäimen suunnitelmat Intian toiminnalle, joista kommunikoidaan avoimesti. Avoin kommunikointi sekä tiedotus Suomen ja Intian välillä poistavat epätie-toisuutta ja epävarmuutta. Tutkimuksen mukaan paikallisjohdon valintakriteereillä on suora yhteys Suomen ja Intian välisen yhteistyön toimivuuteen. Mikäli henkilökemiat, arvot, luottamus ja kommunikointi toimivat, niin myös yhteistoiminta paikallisen johdon ja Suomen välillä saadaan avoimuuden kautta toimimaan.

Tuloksien mukaan suomalaiset toimintamallit tuovat etua Intiassa, mutta niiden jalkauttamista pidetään merkittävänä haasteena. Intian kulttuurissa on erilaisia tekijöitä, jotka on otettava huomioon luotaessa toimintamallia Intiaan yhdessä paikallisjohdon kanssa. Uskontoon ja perheeseen liittyvät tekijät ovat sellaisia, jotka pitää vain hyväksyä ja ymmärtää. Toisiin tekijöihin pystyy kuitenkin vaikuttamaan. Intian toiminnot ovat aina hierarkkisempia, kuin Suomen vastaavat, mutta hierarkian asteeseen pystyy vaikuttamaan. Intiaan voidaan luoda avoin ja matala toimintatapa, mikäli paikallinen johto ymmärtää tavoitteen ja sitoutuu siihen. Lisäksi on kulttuurisidonnaisia tekijöitä, joihin tulee puuttua. Korruptio ja lahjonta ovat hyviä esimerkkejä tekijöistä, joita ei tarvitse Intiassa hyväksyä.

Kansainvälisen organisaation kannalta prosessien yhtenäisyys maailmanlaajuisesti helpottaa seurantaa ja on tehokkain tapa toimia. Suomen ja Intian liiketoimintakulttuurien eroavaisuuden vuoksi toimintatapoja ei voida suoraan kopioida Suomesta. Tuloksien mukaan Intian toimintamallit ja –tavat määräytyvät pääkonttorin kiinnostuksen ja kontrollin sekä paikallisjohdon kyvyn ymmärtää globaalia politiikkaa ja toimintatapaa mukaan. Intiassa on kulttuurillisia ominaisuuksia, jotka on otettava huomioon mietittäessä toimintatapoja. Paikallisjohtajan avulla pystytään Intiassa ajamaan organisaatioon haluttu toimintamalli. Koko organisaation yhteinen etu saavutetaan, kun länsimaisuuteen yhdistetään paikallista kulttuuria. Silloin toimintatavat ovat hyväksyttävissä emoyhtiön ja paikallisen henkilöstön puolesta. Intiassa ei voida olettaa, että uusi johtaja oppii organisaation tavoille automaattisesti. Kommunikointi ja koulutus ovat avainasemassa onnistumisen kannalta. Uudelle johdolle tulee antaa sen tarvitsema aika totutella uusiin tapoihin. Koulutuksessa tulee käydä läpi koko organisaation ajattelutapa, miten asioita hoidetaan. Uuden johdon tulee sisäistää organisaation toimintatavat sekä arvot. Aluksi koulutus ja perehdytys pitävät johdon kontrollitason korkeana. Johdon on kuitenkin hyvä antaa rakentaa Intiaan omanlaisensa johtamiskulttuuri, joka on organisaation arvojen mukainen.

Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus tarjoaa käytännönläheistä tietoa suomalaisille yrityksille, jotka suuntaavat Intiaan ja ovat rekrytoimassa paikallista johtoa. Paikallisjohdon valintakriteereiden sekä rekrytointiprosessin analysointi Intian kontekstissa auttaa suomalaisia yrityksiä vastaamaan kulttuurisidonnaisiin haasteisiin. Rekrytoinnin jälkeisen yhteistoiminnan analysointi puolestaan lisää ymmärrystä emoyhtiöltä vaadittavista panostuksista sekä auttaa yrityksiä hahmottamaan paikallisjohdolta vaadittavia ominaisuuksia laajemmin myös tulevan toiminnan kannalta.

Tutkimuksen luotettavuutta ja etenkin tutkimusprosessia käsittelevä jo luvussa kaksi, mutta tutkimuksella on muitakin rajoitteita, joihin tulee kiinnittää huomiota. Tutkimukseen osallistui rajoitettu määrä henkilöitä, jotka edustivat erikokoisia yrityksiä erilaisilta toimialoilta. Tulokset ovat yleistyksiä, joita tulisi tutkia tarkemmin kapeammalla sektorilla. Tutkimuksen tulokset eivät sinällään ole yleistettävissä, vaan se vaatisi määrällistä jatkotutkimusta. Voidaan lisäksi kysyä, voiko yksilöiden havaintojen perusteella tehdä rekrytoinnin onnistumista arvioivia päätelmiä. Tutkimus lähtee myös olettamuksesta, että kulttuuri vaikuttaa suoraan rekrytointiin ja yhteistoimintaan, mikä jättää osaltaan avoimeksi kulttuurista riippumattomien tekijöiden vaikutuksen. Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista verrata esimerkiksi Intian ja Kiinan paikallisjohdon rekrytoinnin vaatimuksia. Tutkimuksen eri osa-alueita, kuten paikallisjohdon sitoutumista ja motivaatiota, voisi myös tutkia erikseen kvantitatiivisesti.

LÄHTEET

- Agarwal, N. – Khatri, N. – Srinivasan, R. (2012) Managing growth: Human resource management challenges facing the Indian software industry. *Journal of World Business*, Vol. 47, 159-166.
- Anantharaja, A. (2009) Causes of attrition in BPO companies: study of a mid-size organization in India. *IUP Journal of Management Research*, Vol. 8(11), 13-27.
- Appel, G. – Thomas, S. – Schmid, V. (2003) *Impact of culture on the style and process of management and leadership in India*. Teesside Business School, Seminar paper. Norderstedt, Germany.
- Arora, D. (2005) *Foreign multinationals in India: Adapting to India's work culture and management practices*. Discussion paper. <http://www.f3.htw-berlin.de/Professoren/Arora/discussion_paper/Foreign_Multinationals_in_India-Dayanand_Arora.pdf>, haettu 28.10.
- Bartlett, C. – Ghoshal, S. (2003) What is global manager? *Harvard Business Review*, Vol. 81(8), 101-108.
- Björkman, I. – Budhwar, P. (2007) When in Rome...? *Employee Relations*, Vol. 29(6), 595-610.
- Briscoe, D. R. – Schuler, R. S. – Claus, L. (2009) *International human resource management*. 3. uud. p. Routledge, Abigdon.
- Budhwar, P. S. – Khatri, N. (2001) HRM in context: the applicability of HRM models in India. *International Journal of Cross Cultural Management*, 1(3), 333-356.
- Budhwar, P. S. – Luthar, H. K. – Bhatnagar, J. (2006) The dynamics of HRM systems in Indian BPO firms. *Journal of Labor Research*, Vol. 27(3), 339-360.
- Budhwar, P. S. – Varma, A. – Malhotra, N. – Mukherjee, A. (2009) Insights into the Indian call centre industry: can internal marketing help tackle high employee turnover? *Journal of Service Marketing*, Vol. 23(5), 351-362.
- Caligiuri, P. (2000) The big five personality characteristics as predictors of expatriate success. *Personel Psychology*, Vol 53, 67-88.
- Caligiuri, P. – Tarigue, I. (2006) International assignee selection and cross-cultural training and development. Teoksessa: *Handbook of international human resource management: integrating people, process and context*, toim. Paul Sparrow, 41-63. Wiley.
- Caligiuri, P. – Tarigue, I. (2012) Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of World Business*, Vol. 47, 612-622.

- Census of India (2011) Provisional population totals paper 1 of 2011 India. Office of the registrar General & census commissioner, India. <http://www.censusindia.gov.in/2011-prov-results/prov_results_paper1_india.html>, haettu 15.4.2012.
- Chanda, A. – Bansal, T. – Chanda, R. (2010) Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research & Practice in Human Resource Management*, Vol. 18(1), 1-15.
- Chatterjee, S. (2007) Human resource management in India: 'Where from' and 'where to?' *Research & Practice in Human Resource Management*, Vol. 15(2), 1-9.
- Chen, T. – Chen, H. – Ku, Y. (2012) Resource dependency and parent–subsidiary capability transfers. *Journal of World Business*, Vol. 47, 259-266.
- Clark, T – Gospel, H – Montgomery, J (1999) Running on the spot? A review of twenty years of research on the management of human resources in comparative and international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 10 (3), 520-544.
- De Cieri, H. – Dowling, J. (1999) Strategic human resource management in multinational enterprises: Theoretical and empirical developments. *Teoksessa Personnel and Human Resources Management*, 4 .uud. p. 305 – 327.
- Dey, I. (2005) *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Ensimmäinen painos 1993. Roulledge, New York.
- Doh, J.P. – Smith, R.R. – Stumpf, S.A. – Tymon Jr, W.G. (2011) Pride and professionals: retaining talent in emerging economies. *Journal of Business Strategy*, Vol. 32(5), 35-42.
- Edström, A. – Galbraith, J. R. (1977) Transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 248-263.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, United Kingdom.
- Ernst & Young (2012) *Ready for the transition*. Ernst & Young's 2012 attractiveness survey India. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Indian_Attractiveness_Survey_2012/\\$FILE/Ernst%20%20Young%202012%20India%20attractiveness%20survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssetsPI/Indian_Attractiveness_Survey_2012/$FILE/Ernst%20%20Young%202012%20India%20attractiveness%20survey.pdf)>, haettu 12.5.2012.
- Eskola, J. (2001) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Alatalo, J. – Valli, R. 133–157. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Eskola, J - Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus, Jyväskylä.

- Farrell, D. – Kaka, N. – Sturze, S. (2005) *Ensuring India's offshoring future*. McKinsey Quarterly, 75-83.
- Frauenheim, E. (2006) Indian leaders in demand amid rapid expansion. *Workforce Management*, Vol. 85(7), 6.
- GDP set to grow 6,2 % in 2013: Moody's (2013) *The Times of India* <<http://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/GDP-set-to-grow-6-2-in-2013-Moodys/articleshow/18855447.cms>>, haettu 17.4.2013.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. Teoksessa *Handbook of qualitative research methods for international business*. Toim. Marschan-Piekkari, R. – Welch, C. 109-124. Edward Elgar, United Kingdom.
- Government of India, Department of Commerce (2013) Export import data bank. <<http://commerce.nic.in/eidb/irgncntq.asp>>, haettu 17.4.2013.
- Government of India, Department of Industrial Policy & Promotion (2012) Fact sheet on foreign direct investment (FDI). <http://www.dipp.gov.in/English/Publications/FDI_Statistics/2013/india_FDI_January2013.pdf>, haettu 17.4.2013.
- Graf, A. (2004) Expatriate selection: an empirical study identifying significant skill profiles. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 46(6), 667-685.
- Grant, E. (2008) How to retain talent in India. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50(1), 6–7.
- Hickson, D. - Hinings, C. - McMillan, C. - Schwitter, J. (1974) The culture-free context of organization structure. *Sociology*, Vol. 8, 59-80.
- Hire local, act global (2011) *Business Today* 9.1.2011, 172-174.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2011) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work related values*. Sage, Beverly Hill.
- Holtbrugge, D. – Friedmann, C. – Puck, J. (2010) Recruitment and retention in foreign firms in India: a resource-based view. *Human Resource Management*, Vol. 49(3), 439–455.
- Hoonard, D. – Hoonard, W. (2008). Data Analysis. Teoksessa: *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Vol.1-2, toim. Lisa M. Given, 186-188. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Huber, G. P. – Power, D. J. (1985) Retrospective reports and Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, Vol. 6(2), 171-180.

- India in the super-cycle (2011) *Standard Chartered*. <<http://www.standardchartered.com/en/resources/global-en/pdf/press-releases/india-expected-to-emerge-as-a-winner-in-the-third-global-super-cycle.pdf>>, haettu 12.4.2012.
- Joerres, J. (2011) *Beyond expats: Better managers for emerging markets*. McKinsey Quarterly, Vol. 2, 108-112.
- Kainulainen, Heini (2004) Teemahaastattelut kriminologisessa tutkimuksessa. Teoksessa: *Empiirinen tutkimus oikeustieteissä*, toim. Heidi Lindfors, 17–26. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonanto, Helsinki.
- Kavitha, S.R. – Geetha, S.R. – Arunachalam, V. (2011) An Empirical Study on Employee Retention Strategies in a Biscuit Manufacturing Company in India. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3(4), 762-772.
- Keating, M. – Thompson, K. (2004) International human resource management: overcoming disciplinary sectarianism. *Employee Relations*, Vol. 26(6), 595-612.
- Kiviniemi, K. (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Alatalo, J. – Valli, R. 68–83. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kluckhohn, F. R. - Strodtbeck, F. L. (1961) *Variations in value orientations*. Row, Peterson, Evanston.
- Koppa (2013) Ilmiön kuvaaminen ympäristössään. Jyväskylän yliopisto. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/ongelmanasettelu/ilmion-kuvaaminen-ymparistossaan>>, haettu 17.1.2013
- Korhonen, K. - Penttilä, A. - Shimizu, M. – Kerola, E. - Kosonen, R. (2008). *Intia Suomalaisyriyten toimintaympäristönä*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Koski, L. (2011) Teksteistä teemoiksi - dialoginen tematisointi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Puusa A. - Juuti P., 126–152. JTO, Vantaa.
- Koskinen, I. - Alasuutari, P. - Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere.
- Kumar, R. – Sethi, A. (2005) *Doing business in India*. Palgrave Macmillan, New York.
- Kumar, R. (2007) Doing business in India: caveat venditor. *Ivey Business Journal Online*. <<http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/doing-business-in-india-caveat-vendor>>, haettu 27.10.2011.
- Kvale, S. (2007) *Doing Interviews*. SAGE Publications, London.

- Kyrö, P. (2004) *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus, Tampereen yliopisto.
- Laurent A. (1986). The Cross Cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resource Management*, Vol. 15, 91 – 102.
- Mathew, J – Ogbonna, E. – Harris, L. C. (2012) Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms. *Journal of World Business*, Vol. 47, 194-203.
- Mayrhofer - Reichel (2009) Comparative analysis of HR. Teoksessa: Handbook of international human resource management: integrating people, process and context, toim. Paul Sparrow 41-63. Wiley.
- Mead, R. – Andrews, T. (2009) *International Management*. John Wiley & Sons. Chichester.
- Mellahi, K. – Budhwar, P. S. – Li, B. (2010) A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India. *Human Relations*, Vol. 63(3), 349-369.
- Mendenhall, M. – Dunbar, E. – Oddou, G. (1987) Expatriate Selection, Training and Career-Pathing: A Review and Critique. *Human Resource Management*. Vol. 26(3), 331-345.
- Merton, R.K., Fiske, M. & Kendall, P.L. (1956) The focused interview. A manual of problems and procedures. Glencoe, IL: Free Press. Teoksessa: Hirsjärvi, S. - Hurme, H. (2011) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki
- Miles, M. – Huberman, A. (1994) *Qualitative data analysis*. An expanded sourcebook. 2. uud. p. Sage, London.
- Miller, Edwin. L. (1973) The international selection decision: a study of some dimensions of managerial behavior in the selection decision process. *Academy of Management Journal*, Vol 16(2), 239-252.
- Modernin Intian mannekiini (2006). *Talouselämä* 24.3.2006.
- Nagadevara, V. - Srinivasan, V. - Valk, R. (2008). Establishing a link between employee turnover and withdrawal behaviours: Application of data mining techniques. *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 16(2), 81–99.
- Nigam, R. – Su, Z. (2011) Management in Emerging versus Developed Countries: A Comparative Study from an Indian Perspective. *Journal of CENTRUM Cathedra*, Vol. 4(1), 121-133.
- Pearce, Lynn (2005) Empiricism vs rationalisms. *Nursing Standard*, Vol. 19(35), 35-35.

- Peltokorpi, V. – Vaara, E. (2012) Language policies and practices in wholly owned foreign subsidiaries: A recontextualization perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 43, 808–833.
- Prakash, A. - Metcalf, G. (2005) Six ways to think about India. *Canadian Business*, Vol. 78(11), 61-63.
- Rao, A. (2012) Managing diversity: Impact of religion in the Indian workplace. *Journal of World Business*, Vol. 47, 232-239.
- Right Management (2008) Good Managers More Important Than Money to Employees in India. <<http://www.rightmanagement.lu/en/news-and-events/press-releases/2008-press-releases/item814.aspx?x=814>>, haettu 10.4.2012.
- Rinddfleisch, A. – Malter, A. – Ganesan, S. – Moorman, C. (2007) *Cross-sectional versus longitudinal survey research: concepts, findings, and guidelines*. Institute for the Study of Business Markets. Report 2. <<http://isbm.smeal.psu.edu/library/working-paper-articles/2007-working-papers/02-2007%20Cross%20Sectional%20Versus%20Longitudinal%20Survey%20Research.pdf>>
- Rodrigues, C. (1995) Headquarters-foreign subsidiary control relationships: three conceptual frameworks. *Participation & Empowerment*, Vol. 3(3), 25 -34.
- Rothbauer (2008). Validity. Teoksessa: *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Vol. 1-2, toim. Lisa M. Given, 893. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 3.5.2012.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey Bass, CA.
- Sengupta, S. (2011) An exploratory study on job and demographic attributes affecting employee satisfaction in the Indian BPO industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4(3), 248 – 273.
- Singh, S. K. (2009) Understanding Cultural Architectures of Organisations in India: A Study, *Singapore Management Review*, Vol. 31(2). 71-95.
- Soininen, M. (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Painosalama Oy, Turku.
- Stahl, G. K. – Björkman, I. (2006) *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Tempel, A. – Edwards, T. – Ferner, A. – Muller-Camen, M. – Wächter, H. (2006) Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany. *Human Relations*, Vol. 59(11), 1543-1570.

- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis Types and Software Tools*. Falmer, New York.
- Thite, M. (2010) All that glitters is not gold: employee retention in offshored Indian Information technology enabled services. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 20(1), 7-22.
- Trompenaars, F. – Hampden-Turner, C. (1997) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. 2. uud. p. Nicholas Brealey, Lontoo.
- Vuorela, S. (2005) Haastattelumenetelmät. Teoksessa: *Käytettävyytutkimuksen menetelmät*. Toim. Ovaska, S. - Aula, A. - Majaranta, 37-52. Tampereen yliopisto.
- Waldman, D.A. - de Luque, M.S. – Washburn, N - muita tekijöitä. 2006. Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37(6), 823-837.
- Walker, M. (2011) *PISA 2009 Plus Results*. <https://mypisa.acer.edu.au/images/mypisadoc/acer_pisa%202009%2B%20international.pdf>, haettu 15.1.2012.

Aineistona käytetyt lehtiartikkelit

- Kothari, Aarti (2011) Lack of Resources is our biggest asset. Businessword India. <<http://www.businessworld.in/index.php/innovation.html>>, haettu 5.4.2011.
- Mahantha, V. – Mitra, M. – Gurumurthi, S. (2011) Dell Maange More. *The Economic Times, New Delhi*. Corporate Dossier 1.4.2011, 1-2.
- Mishra, M. (2011) Manpower shortage in DGCA was leading to fake pilot licences. *Business Standard, New Delhi*. 4.4.2011. <<http://www.business-standard.com/india/news/qa-e-k-bharat-bhushan-director-generalcivil-aviation/430879/>>, haettu 4.4.2011.
- Our business need many more managers (2011) *New Delhi Business Standard* 31.3.2011.
- Sharna, Tribhuwan (2010) Indian Ways Won't Work. Businessword India. <http://www.businessworld.in/bw/2010_05_21_Indian_Ways_Wont_Work.html?offset=1&max=1>, luettu 5.4.2011.
- Sinha, Dheeraj (2011) The youth displays an attitude that's united more by age than geography. *New Delhi Business Standard* 4.4.2011.
- Upadhyay, A. (2011) Wary of Fake Licences, Airlines Rush to Restore Faith in Aviation Industry. *The Economic Times, New Delhi*. 17.3.2011. <http://articles.economictimes.indiatimes.com/2011-03-17/news/29138605_1_airlines-rush-pilots-dgca>, Haettu 17.3.2011.

Liite 1 Haastattelurunko

Haastattelurunko

Yleiset taustat

Kauanko Intiassa? Miten yrityksen johto on järjestetty Intiassa?

Yrityksen tulo Intiaan

- Tarvitaanko johtoon suomalaisia?
- Mitä ongelmia/haasteita esiintyy jos ei tuoda johtoa suomesta?
 - o Miten näitä voisi välttää?
- Mitä paikallisesta kulttuurista tulee huomioida, kun johto on paikallinen?

Paikallisten rekrytointi johtotehtäviin

- Mitä tulee ottaa huomioon? Miten vältetään virhe rekrytoinnit?
 - o Valintakriteerit?
 - Onko tärkeää kiinnittää huomiota kandidaatin kulttuurien väli-
seen osaamiseen?
 - Työhistoria? Kokemus? Koulutus? Luonne?
- Miten paikallisen johdon rekrytointiprosessi olisi hyvä suorittaa?
 - o Prosessin vaiheet?
 - o Tarvitaanko ulkopuolista apua?
 - o Ongelmia/haasteita?
- Miten organisaation tulisi valmistautua paikallisen johdon työhön astumiseen?
 - o Tarvitaanko koulutusta organisaation arvoihin, kulttuuriin ja toimintata-
poihin?
 - o Onko tarvetta vieraillla suomessa/muissa toimipisteissä?
 - o Onko valvonta erilaista? Tarvitseeko valvontaa lisätä?

Johtamistavat

Johdon suhde alaisiin

- Mitkä seikat johtamistavoissa ovat erilaisia, kun johtaja on intialainen tai suoma-
lainen? Mitä asioita tehdään toisin? Mitä pitäisi ottaa huomioon?
 - o Mitkä johdon toimintatavat johtuvat intialaisesta kulttuurista?
 - Kuinka nämä seikat tulee huomioida?
 - o Onko johdon antamassa tuessa ja luottamuksessa eroja? Miksi?
- Onko mielestänne johdon kansallisuudella vaikutusta organisaation sisäiseen
viestintään ja kommunikointiin?
 - o Millaisia vaikutuksia? Toimiiko erilailla?
- Ovatko työntekijän taustat (kastit, sukupuoli, kansallisuus...) merkityksellisiä
rekrytointia tai etenemismahdollisuuksia mietittäessä?
- Miten näet vaikuttamismahdollisuudet eri kulttuuritaustan omaavien johtajien
alaisuudessa?

- Millaisia eroja? Mistä luulet erojen johtuvan?

Alaisten suhde johtoon

- Suhtaudutaanko johtajaan erilailla jos hän on paikallinen tai suomalainen?
- Onko mielestäsi havaittavissa yleistä mielipidettä paikallis johdon puolesta tai vastaan?
 - Miksi luulet näin olevan? Mitä mieltä itse olet?
- Vaikuttaako mielestäsi johdon kansallisuus johdon saamaan kunnioitukseen?

Johdon merkitys organisaation toimintatavoille

- Tuleeko/voiko suomalainen organisaatio pitää kiinni suomalaisista toimintatavoista Intiassa?
 - Onko ollut ongelmia suomalaisten toimintatapojen jalkauttamisessa Intialaiseen ympäristöön?
 - Mistä mahdolliset vaikeudet ovat mielestäsi johtuneet?
- Vaikuttaako johdon kansallisuus yrityksen toimintatapoihin ”miten me toimimme täällä”?
 - Millaisia vaikutuksia?
 - Onko mielestäsi muutokset koettu positiivisina vai negatiivisina?
- Millaisia vaikutuksia johtajan kansallisuudella on mielestäsi yrityksen yleiseen työilmapiiriin?
 - Vaikuttaako johdon intialaistausta mielestäsi organisaation kannustinjärjestelmiin ja palkitsemiskriteereihin? (Kiitokset, arvostus, turvallisuus, etenemismahdollisuudet, bonukset, optiot, terveydenhuolto, empatia, voitonjako)
 - Miten se vaikuttaa (kerro esimerkkejä.)?

Suhde pääkonttoriin

- Miten ”pääkonttorin” tulisi valmistautua paikallisen johdon työhön astumiseen? Miten pitäisi valmistautua, jotta kaikki sujuisi mahdollisimman sujuvasti?
- Esiintyykö kulttuurieroista johtuvia väärinymmärryksiä tai ongelmia intialaisen johdon ja pääkonttorin välillä?
 - Millaisia?
 - Perehdyttiinkö?
- Miten valvonta tulisi toteuttaa ja kuinka paljon sitä tarvitaan?
- Miten työntekijät mielestäsi kokee emoyhtiön? Toimiiko yhteys? Tapahtuuko viestintä johdon kautta?
- Miten suhde emoyhtiön ja Intian toimipisteen välillä saadaan mahdollisimman toimivaksi? Onko jotain erityistä, mitä tulisi huomioida?

Paikallisjohdon vaikutus organisaation arvoihin

- Tuleeko organisaation pitää kiinni sen omista (suomalaisista) arvoista tultaessa Intiaan?
 - Onko havaittu ongelmia suomalaisten arvojen jalkauttamisessa Intiassa?

- Pitäisikö mielestäsi Intialaista tytäryhtiötä johtaa intialaisilla vai suomalaisilla arvoilla?
 - Miksi olet sitä mieltä?
- Koulutettiin paikallinen johto organisaation arvomaailmaan?
- Muuttuvatko yrityksen arvot mielestäsi johtajan kansallisuuden mukaan?

Lopuksi

- Onko tullut eteen muita haasteita/ongelmia, mitkä johtuvat yhtälöstä suomalainen yritys ja intialainen johto?
- Onko kulttuurista johtuvia seikkoja joita Intiaan tulevan yrityksen tulisi huomioida, kun palkataan paikallista johtoa?
- Onko Intian markkinoille tultu erilailla kuin esim. muihin Aasian maihin?