



Vertailussa suomalainen ja venäläinen työelämä

Artikkeli käsittelee Venäjän ja Suomen työelämää. Analyysin kohteina ovat erityisesti ansiotyön ja palkan merkitys työntekijälle, suosikkijärjestelmien esiintyminen sekä tyytyväisyys esimiestyöhön. Vertailuasetelman tekee kiinnostavaksi maiden erilaisuus työelämän suhteen: Suomi edustaa eurooppalaista huippua työelämän laadussa, kun taas venäläinen työelämä nojautuu edelleen osittain neuvostoaikaisiin käytäntöihin. Tutkimusaineistona on käytetty suomalaista ja venäläistä työoloaineistoa. Analyysimme perusteella oletusten mukaisesti Venäjällä palkka on paljon työn sisältöä tärkeämpi asia toisin kuin Suomessa. Myös työn arvostus on Venäjällä korkeampaa, joskin se on Suomessakin korkealla. Vaikka johtamistapojen sanotaan olevan Venäjällä vielä hyvin kehittymättömiä, venäläiset työntekijät ovat joihinkin johtamisen osa-alueisiin tyytyväisempiä kuin suomalaiset työntekijät.

Tiina Saari, Markku Sippola,
Harri Melin, Evgeniya
Balabanova & Azer Efendiev

Tässä artikkelissa vertaillaan suomalaista ja venäläistä työelämää.¹ Tarkastelemme erityisesti sellaisia työelämän piirteitä, jotka ovat aiemmassa tutkimuksessa osoittautuneet erilaisiksi näissä kahdessa maassa: ansiotyön ja palkan merkitystä työntekijälle, suosikkijärjestelmiä sekä tyytyväisyyttä esimiestyöhön. Analysoimme, missä maiden työelämät eroavat ja missä löytyy yhtäläisyyksiä edellä mainittujen indikaattorien kohdalla. Tutkimuksen aineistona on vuonna 2013 Suomessa ja vuonna 2014 Venäjällä kerätty työoloaineisto. Aikaisemmin työoloja on voitu kansainvälisesti verrata esimerkiksi Euroopan työolotutkimukseen (European Working Conditions Survey, EWCS) osallistuvien maiden kesken, mutta Venäjä ei ole ollut mukana EWCS-kyselyssä. Tutkimuksemme on ainutlaatuinen siinä mielessä, että se kohdistuu myös Venäjään, missä työelämää voidaan lähtökohtaisesti pitää hyvin erilaisena pohjois- ja länsieurooppalaiseen työelämään verrattuna. Suomen ja Venäjän työelämiä vertailevia tutkimuksia onkin tehty toistaiseksi melko vähän (ks. kuitenkin esim. Blom 1991; Saari et al. 2017).

Suomen ja Venäjän vertailu on tärkeää, koska maat ovat merkittäviä kauppakumppaneita. Satoja suomalaisia yrityksiä toimii Venäjällä, ja useat venäläisyrietykset ovat investoineet Suomeen viime vuosina. Lisäksi suomalaisilla työmarkkinoilla työskentelee jatkuvasti enemmän ja enemmän Venäjältä tulleita maahanmuuttajia. Tietoa ja ymmärrystä maiden työökulttuurien eroista ja yhtäläisyyksistä siis tarvitaan.

Venäjään ja sen tutkimukseen liitetään usein vuosisatoja vanhoja tai uudempiä myyttejä ja uskomuksia. Taisto Tolvasen (2012, 84) mukaan yksi tällainen myytti on alun perin runoilija Fjodor Ivanovitš Tjutševilta lähtöisin oleva ajatus ”Venäjästä jonakin erikoisena, ainakin läntiselle ihmiselle avautumattomana suureena, jota ei voida ymmärtää ja käsitellä muihin maihin sovelletuin kriteerein, ja jota näin ollen pitää vain pyrkiä ymmärtämään ja uskomaan siihen”. Artikkelissamme pyrimme kuitenkin katsomaan myyttien ja uskomusten taakse.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella voidaan väittää, että suomalainen ja venäläinen työelämä poikkeavat toisistaan monilla osa-alueilla. Suomalaisen työelämän voidaan katsoa olevan tyypiltään pohjoismainen, venäläisen taas jälkisosialistinen. Muiden pohjoismaiden tapaan suomalainen työelämä on tutkimusten mukaan laadultaan Euroopan ja koko maailman huippua (esim. Hartikainen et al. 2010; Parent-Thirion et al. 2007), kun taas Venäjällä ovat edelleen voimassa monet sosialismin ajan työkäytännöt, vaikka sosialismin romahtamisesta on kulunut jo yli 25 vuotta (Puffer & McCarthy 2011).

Venäläiseen työelämään liitetään myös vahvoja käsityksiä, jotka pohjautuvat ajatukseen historiallisesta polkuriippuvuudesta: venäläisen työelämän nähdään juuttuneen neuvostoaikaisiin tapoihin (Puffer & McCarthy 2011). Voidaan esimerkiksi olettaa, että neuvostoaikainen *blat*-kulttuuri eli se, että henkilökohtaista suhdeverkostoa käytetään epävirallisessa toiminnassa yrityksen sisällä (Liuhto 1999, 19) luonnehtisi venäläistä työelämää tänäkin päivänä. Lisäksi venäläiseen yritysjohtoon on etenkin neuvostoaikana liitetty vahva paternalistinen ja autoritääriäinen leima (Clarke 2004; Melin 2005). Edelleen 2010-luvulla venäläisten työntekijöiden on väitetty jopa kaipaavan voimakkaita ja karismaattisia johtajia (Fey & Shekshnia 2011, 57–59). Toisaalta venäläistä työelämää on pyritty viime vuosina modernisoimaan johtamisen osalta (Balabanova et al. 2015).

Venäläiset työmarkkinat ovat yhtäältä jäykät, koska työntekijöitä ei irtisanota kovin helposti ja normaalissa taloustilanteessa palkka- ja työaikaajoustit ovat vähäisiä. Toisaalta ne ovat hyvin joustavat siinä mielessä, että talouskriisien aikana työntekijöiden palkat ja työajat joustavat alaspäin (Gurkov et al. 2012; Kapelyushnikov et al. 2011). Niinpä voidaan olettaa, että työn ja työpaikan merkitys on venäläisille hyvin tärkeä jopa niin, että he ovat valmiita joustamaan palkasta ja työajoista säilyttääkseen työpaikkansa.

Artikkelimme rakenne on seuraava: ensiksi luomme katsauksen venäläisiin työmarkkinoihin peilaten niitä suomalaisiin. Alaluvuissa käsittelemme ansiotyön ja palkan merkitystä, suosikkijärjestelmiä ja esimiestyötä. Tämän jälkeen esitelemme aineiston ja tutkimusmenetelmät. Analyysilukujen jälkeen seuraa yhteenveto ja johtopäätökset -luku, jossa vedetään yhteen tuloksia ja pohditaan niiden merkitystä laajemmassa kontekstissa.

Venäjä ja Suomi: kaksi erilaista työelämäpolkua

Neuvosto aikaista venäläistä työelämää on tutkittu venäläisten ja kansainvälisten tutkijoiden toimesta monesta näkökulmasta. Sosialistisen työelämän muutosta kapitalistiseksi ovat kuvanneet ja teoretisoineet kiinnostavasti venäläisissä tehtaissa tekemänsä kenttätöyön kautta muun muassa Michael Burawoy (1981), Michael Burawoy & Pavel Krotov (1993) sekä

Simon Clarke (1993). Myöhemmin venäläistä työelämää ja yritysjohtoa on käsitelty eritoten liikkeenjohdon kirjallisuudessa (esim. Fey & Björkman 2007; Hollinshead 2007; Yakubovich & Kozina 2007; Gurkov & Zelenova 2009).

Venäjän työelämää ja työmarkkinoita ovat viime vuosikymmeninä luonnehtineet samanlaisesti niin muutokset kuin monet pysyvyydet. Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen muutoksia on tapahtunut, mutta kriitikoiden mielestä kehitys on ollut hyvin hidasta ja neuvostoaikaiset tavat ovat yhä läsnä (Puffer & McCarthy 2011). 1990-luvulla Venäjällä tuloerot kasvoivat, erityisesti johtajien tulot nousivat. Työttömyys lisääntyi, mutta samalla työssäkäyvien työtahti kävi intensiivisemmäksi. Työntekijöiden autonomisuus väheni samalla, kun esimiesten ja johtajien valta kasvoi. (Melin 2002, 73.) Edelleen 2010-luvulla venäläiset organisaatiot ovat hierarkkisia ja autoritaarisesti johdettuja ja työntekijöillä on vähäisesti autonomiaa lankojen ollessa tiukasti johtajan käsissä (Popova 2010; Puffer & McCarthy 2011, 28; Gimpelson & Kapeliushnikov 2011; Fey & Shekshnia 2011, 57, 64).

Venäjän työmarkkinoita hallitsevat suuret organisaatiot, ja valtion yrityksillä on edelleen tärkeä sija. Historiallisesti katsoen johtajien valta on ollut Venäjällä suuri ja yritysjohtajien valtaresurssit ovat olleet tyypillisesti suuremmat kuin lännessä (Blom et al. 2007). Työelämän laadun kehittäminen on Venäjällä ollut hidasta, vaikkakin joidenkin uusien tutkimusten mukaan johtamiseen ja liikkeenjohdon koulutukseen on panostettu aiempaa enemmän tavoitteena johtamistapojen modernisointi (Sarno 2012, 58; Balabanova et al. 2015, 23).

Suomalaisen työelämän muutosta voisi pitää menestystarinana. Suomen työelämä pärjää laatuvertailuissa niin muiden Pohjoismaiden rinnalla kuin eurooppalaisessa vertailussa hyvin (Hartikainen ym. 2010; Parent-Thirion et al. 2007, 49, 68). Työelämän laadun perustaksi voidaan lukea fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työympäristö, jossa työntekijän terveys ja turvallisuus eivät ole uhattuina. Työelämän laadun käsitteeseen sisältyvät esimerkiksi ammattitaito ja autonomia, työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetin kasvu, palkka, työn riskit ja epävarmuus sekä subjektiivinen hyvinvointi (Green 2006). Näillä mittareilla suomalaiset ovat siis verraten tyytyväisiä. Suomessa työn laatu näkyy etenkin mahdollisuutena käyttää ja kehittää uusia taitoja työssä sekä työn autonomisuutena (Hartikainen et al. 2010; Parent-Thirion et al. 2007). Suomea on aiemmin pidetty syrjäisenä maana Euroopan reunalla, mutta nykyään Suomi nähdään aiempaa useammin edistyksellisenä tietoyhteiskuntana, joka sijoittuu myös esimerkiksi maabrändi-vertailuissa muiden Pohjoismaiden rinnalle (Alasoini et al. 2016, 18).

Suomi ja suomalainen työelämä ovat käyneet läpi nopean rakennemuutoksen maa- ja metsätalousyhteiskunnasta palveluyhteiskunnaksi. Nykyisin Suomea voisi luonnehtia tietoyhteiskunnaksi (Castells & Himanen 2002, 150; Moen & Lilja 2005, 357). Suomen ja Venäjän työelämät eroavat paitsi laadussa, myös työkuultuureissa. Pekka Ylöstalo (2007) vertaili 74 maan työkuultuureja. Hänen mukaansa Suomi profiloituu selvästi pohjoiseurooppalaisten maiden joukkoon, mutta Suomella on myös omia erityispiirteitä. Ylöstalon vertailu osoittaa, että Suomessa etäisyys vallasta ja auktoriteeteista on hyvin pieni, mikä tarkoittaa myös pientä eriarvoisuuden astetta. Suomalainen työkuultuuri on suhteellisen individualistinen ja erittäin feminiininen. Individualismilla viitataan siihen, että työssä on voitava tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja hyvin suoritetusta työstä pitäisi saada henkilökohtaista tyydytystä. Ylöstalon mukaan feminiinisissä yhteiskunnissa ihannetyön keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi hyvät suhteet omaan esimieheen, keskinäinen yhteistyö ja työsuhteen varmuus. Vastaavasti maskuliinisissa yhteiskunnissa painottuvat korkeat tulot, tunnustuksen saaminen hyvästä työstä, hyvät etene-
mismahdollisuudet ja työn haastavuus. Tutkimuksissa on havaittu venäläisen kulttuurin olevan

vastaavasti suurten valtaetäisyyksien (*power distance*) leimaamaa, joskin neuvostoajalta tämä etäisyys on eri indikaattoreiden perusteella laskenut merkittävästi (Balykina 2015). Suurten valtaetäisyyksien maissa valta jakautuu epätasaisesti. Tämän tyyppillisesti hyväksyvät myös ne, joilla ei ole valtaa (Javidan et al. 2006).

Ennen aineiston ja menetelmien esittelyä seuraavaksi käymme läpi vertailussa käytetyt työelämän indikaattorit eli ansiotyön ja palkan merkitys työntekijöille, suosikkijärjestelmät ja syrjintä sekä esimiestyön eri ulottuvuudet.

Ansiotyön ja palkan merkitys

Venäjällä materialistiset arvot ovat merkittävässä roolissa, joten motivaatio työhön voi olla siten välineellinen. Suurin motivaatio työhön tulee palkasta, ei työn sisällöstä. (Magun & Rudnev 2012.) Työ voi saada instrumentaalisen merkityksen johtuen myös Venäjän työmarkkinoille ominaisista palkka- ja työaikajouston puutteesta ja irtisanomisen jäykkyydestä (Kapelyushnikov et al. 2011): Venäjällä palkka on tärkein turvan lähde sosiaali- ja työttömyysturvan puuttuessa. Jälkisosialistissa maissa työn tärkeys onkin korkea verrattuna Pohjoismaihin, joissa lomaa ja muuta vapaa-aikaa sekä ihmissuhteita pidetään työtä tärkeämpinä (Perceptions of living conditions 2004, 42).

Sama työn arvostusero näkyy myös johtajien kohdalla. Esimerkiksi Fey (2005) havaitsi vertailututkimuksessaan, että venäläisiä johtajia motivoi palkka, kun taas ruotsalaisia johtajia motivoi palkan sijaan mukava työympäristö. Venäläisiä arvoja, työelämässä ja sen ulkopuolella, on kuvattu hyvin valtaan ja materiaan keskittyneiksi, jolloin esimerkiksi tasa-arvoon ja oikeudenmukaisuuteen kiinnitetään vähemmän huomiota (Fey 2005; Magun & Rudnev 2012, 41).

Suosikkijärjestelmät ja syrjintä

Termillä ”organisatorinen oikeudenmukaisuus” (*organizational justice*) viitataan työorganisaation käytäntöjen oikeudenmukaisuuteen työntekijän näkökulmasta (ks. esim. Gilliland 1993). Oikeudenmukaisuuden kokemuksella on yhteys työtyytyväisyyteen (Swerdlow & Roehl 2003, 363), sillä se kattaa myös erilaisiin suosikkijärjestelmiin perustuvan syrjinnän – tai pikemminkin syrjinnän ehkäisyn.

Suosikkijärjestelmistä johtuvan työpaikkasyrjinnän voisi olettaa olevan yleisempää Venäjällä kuin Suomessa siitä syystä, että esimerkiksi rekrytointi tapahtuu Venäjällä suurimmaksi osaksi suhdeverkostojen kautta (Gurkov & Zelenova 2009). Tosin neuvostoaikana tyyppinen *blat*-kulttuuri eli suhdeverkkojen hyväksikäyttäminen on viime vuosina vähentynyt (Ledeneva 2008). *Blat*-verkostot olivat kuitenkin tärkeitä vielä 1990-luvulla. Esimerkiksi Alashev ja kumppanit (1997) totesivat tapaustutkimuksessaan, että verkostot vaikuttivat naisten ylenemismahdollisuuksiin. Taloustilanteen koheneminen 2000-luvulla vähensi epävirallisia yrityskäytäntöjä (Borodkin 2010, 252). On mahdollista, että venäläiseen ”myöhäiseen modernisaatioon” liittyvä yksilöllisyyden lisääntyminen (Walker 2011, 4) on vaikuttanut sosiaalisten verkostojen merkityksen vähenemiseen työpaikkatasolla.

Suomessa suosikkijärjestelmiin liittyvä syrjintä ei näytä juurikaan muuttuneen parin viime vuosikymmenen aikana. Tilastokeskuksen Työolotutkimuksen mukaan vuosina 1997, 2003, 2008 ja 2013 tällaista syrjintää havaitsi noin viidennes palkansaajista kaikki sektorit mukaan lukien. Naisista syrjintää havaitsi näinä vuosina 23–25 % ja miehistä 16–18 %. (Lehto &

Sutela 2008; Sutela & Lehto 2014, 120). Harvempi kuin joka kymmenes (8 %) kaikista palkansaajista kertoo itse kokeneensa syrjintää suosikkijärjestelmien perusteella, naiset (11 %) miehiä (6 %) useammin. Sukupuolten välillä näkyy hieman ajallista muutosta: vuoteen 1997 verrattuna osuus on miehillä laskenut prosenttiyksikön verran, kun taas naisilla nousut kolme prosenttiyksikköä (Sutela & Lehto 2014, 120).

Esimiestyö

Kuten edellä mainittiin, suomalaista työelämää voidaan tarkastella osana pohjoismaista työelämäregiimiä. Suomalaisessa johtamisessa on myös selviä yhtäläisyyksiä skandinaavisen yritysjohtamisen mallin kanssa. Pohjoismaiset johtajat ovat enemmän työntekijäorientoituneita ja he sietävät työympäristössä enemmän konflikteja kuin eteläeurooppalaiset kollegansa (Lindell & Arvonen 1996, 80). Tämä voi viitata pohjoismaiseen työelämäsuhteiden perinteeseen: konflikteja pidetään luontaisena osana työelämän suhteita, mutta ne saavat institutionaalisen muodon. Pohjoismaissa järjestetyistä lakoista tehdyistä analyyseista voi päätellä, että intressierimielisyydet eivät ole hävinneet (ks. Stokke & Thörnqvist 2001, 253–254). Pohjoismaiset työnantajat sallivat vastavuoroisen dialogin ammattiliittojen kanssa niin kauan kuin jälkimmäiset eivät uhkaa yritysjohtamisen autonomiaa (Rogaczewska et al. 2004, 248). Brewsterin ja Larsenin (2000, 31) mielestä pohjoismaiset yritykset ovat integroineet onnistuneesti työehtosopimisen omaan henkilöstöjohtamiseensa, minkä johdosta vastakkainasettelu ammattiliittojen kanssa on vähentynyt.

Venäläisen esimiestyön juuret ovat neuvostoajassa. Neuvostoaikaiseen yrityskulttuuriin kuuluivat muun muassa henkilökohtaisten suhdeverkostojen käyttö epävirallisissa toiminnassa (*blat*) sekä epäviralliset hankintaverkostot (*tolkaši*) (Liuhto 1999, 15). Näistä jälkimmäinen liittyi lähinnä liikkeenjohtamisen yhteiskunnallisiin suhdeverkostoihin johtamisen ja työntekijäkunnan välisen suhteen sijaan. Myös yrityksen epävirallisten toimintojen pimitämiseen tähdännyt yritysjohtamisen sisäpiiri (*krugovaja poruka*) pysyi lähinnä johtamisen sisäisenä lojaliteettijärjestelmänä (Liuhto 1999, 19). *Blat*-järjestelmällä sen sijaan oli suurempi vaikutus myös työntekijöihin.

1990-luvulla näytti ilmeiseltä, että neuvostoajan yritysjohtamisen käytännöllä olisi vahva vaikutus jälkisosialistisiin johtamiskäytäntöihin. Eräät ”management sovietituksen” piirteet kuten irrationaalisuus, tuotannon määrän ylikorostaminen, epäviralliset työpaikan käytännöt ja kaikkialle ulottuva byrokratia näyttivät pitävän pintansa (Liuhto 1999, 23–25). Jälkisosialistista aikaa on leimannut myös aikaisemmin valtio-omisteisten yhtiöiden tehtävien säilyminen yksityistettyjen yritysten työntekijöiden mielissä. Yrityksillä nähtiin olevan edelleen sosiaalisia vastuita, mikä yhdistyi paternalistiseen ja auktoritaariseen johtamistyyliin (Clarke 2004; Liuhto 1999, 39; Nikula 1997, 131). Autoritaarinen paternalismi on ollut luonteva strategia, johon sekä yritysjohto että työntekijät saattoivat turvautua Neuvostoliiton kaatumisen jälkeisessä epävarmuudessa.

Tutkimuskysymys, aineisto ja menetelmät

Tutkimuksemme tavoitteena on analysoida venäläiseen työelämän liitettyjen vahvojen mielikuvien todenperäisyyttä. Tarkemmin sanottuna tutkimuskysymyksemme on, missä määrin ansiotyön ja palkan merkitys, suosikkijärjestelmien havaitseminen ja niiden vuoksi syrjityksi tuleminen sekä esimiestyön koettu laatu eroavat Suomen ja Venäjän välillä. Oletuksenamme

on, että Venäjällä palkkatyötä arvostetaan enemmän kuin Suomessa. Oletamme myös, että Venäjällä koetaan enemmän syrjintää suosikkijärjestelmien takia ja ollaan tyytymättömiä johtamiseen.

Tutkimusaineistoina käytämme suomalaista ja venäläistä työolotutkimusta. Suomalainen työolotutkimus on Tilastokeskuksen vuodesta 1977 lähtien noin viiden vuoden välein keräämä palkansaajia kuvaava puhelin- ja käyntihaastatteluina kerätty aineisto. Tässä tutkimuksessa käytämme tuoreinta, vuoden 2013 aineistoa. Se on kerätty satunnaisotantana koko Suomesta ja kuvaa edustavasti Suomen palkansaajaväestöä. Venäläinen aineisto on kerätty hyödyntämällä osin suomalaisen työolotutkimuksen lomaketta. Aineiston keruun toteutti moskovalainen *Higher School of Economics* -yliopisto kyselytutkimuksiin erikoistuneen yrityksen avulla. Se on kerätty vuonna 2014 kolmessa kaupungissa: Moskovassa, Omskissa ja Nižni Novgorodissa, jotka valittiin koko maata edustavan otoksen sijaan kustannus- ja käytännönsyistä. Ne edustavat erilaisia kaupunkialueita: pääkaupunkialue, yksi ”eurooppalaisempi” kaupunki (Nižni Novgorod) ja yksi iso Siperian kaupunki (Omsk).

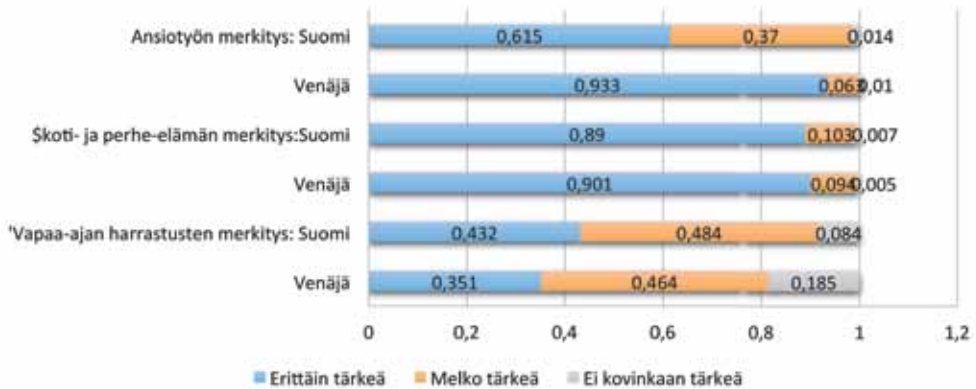
Molempien aineistojen vastaajat ovat iältään 16-65-vuotiaita ja edustavat kaikkia toimialoja. Venäläinen kysely kohdistettiin ainoastaan yksityisen sektorin kokoaikaisille työntekijöille, joilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Suomalaisesta aineistosta eroteltiin näiden ehtojen mukainen otos. Lopullisessa, yhdistetyssä aineistossa suomalaisia vastaajia on 2641 ja venäläisiä 780.

Aineisto aiheuttaa joitain rajoituksia tutkimuksen yleistettävyydelle. Ensinnäkin koska mukana ovat myös ne vastaajat, joilla on itsellään esimiesvelvollisuuksia ja joilla voi näin ollen olla työelämästä kaiken kaikkiaan positiivisempi kuva kuin työntekijäasemassa olevilla. Lisäksi venäläinen aineisto keskittyy kolmeen suurkaupunkiin, eivätkä tulokset ole täten samassa määrin yleistettävissä koko maahan kun Suomen tulokset. Tutkimuksen tulokset kuvaavat lisäksi vain kokoaikaisien ja täyspäiväisten työntekijöiden tilannetta jättäen ulkopuolelle epätyypillisissä työsuhteissa olevien eli osa- ja määräaikaisesti työskentelevien tilanteen. Suomessa määräaikaisten osuus palkansaajista yksityisellä sektorilla on noin 8 % (Sutela & Lehto 2014, 37) ja Venäjällä noin 6 % (Smirnykh & Wörgötter 2013, 13). Venäjällä etenkin yksityisen sektorin on sanottu suosivan epävirallisia ja epätyypillisiä sopimusmuotoja virallisten ja pysyvien sopimusten sijaan, mutta tutkimusten mukaan jo 1990-luvun lopussa valtaosa yksityisen sektorin sopimuksista oli toistaiseksi voimassa olevia (Clarke & Borisov 1999). Kovin suuri osa yksityisen sektorin palkkatyöntekijöistä ei siis jää Venäjän aineistossakaan analyysin ulkopuolelle siksi, että mukana ovat vain toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevät.

Tulosluvussa pääosa kysymyksistä on esitetty alkuperäisessä muodossaan. Johtamista koskevista kysymyksistä on kuitenkin muokattu lyhyemmät muotoilut² kuvioita varten. Johtamista koskevat kysymykset olivat kaikki väitemuotoisia ja *Likert*-asteikkollisia, jossa yksi on täysin samaa mieltä ja vastaavasti viisi täysin eri mieltä. Vastausasteikkoa ei luokiteltu uudelleen, koska olimme pääasiallisesti kiinnostuneita niistä, jotka olivat erittäin tyytyväisiä esimiestoimintaan eli vastanneet olevansa väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja vastaavasti niistä, jotka olivat erittäin tyytymättömiä eli vastanneet olevansa täysin eri mieltä. Uudelleen luokittelu eli luokkien vähentäminen olisi hävittänyt nyt nähtäviä selkeitä eroja tyytyväisyydessä. Kuvailevana menetelmänä käytämme ristiintaulukointia ja merkitsevyydestinä *Pearsonin chi toiseen* -testiä.

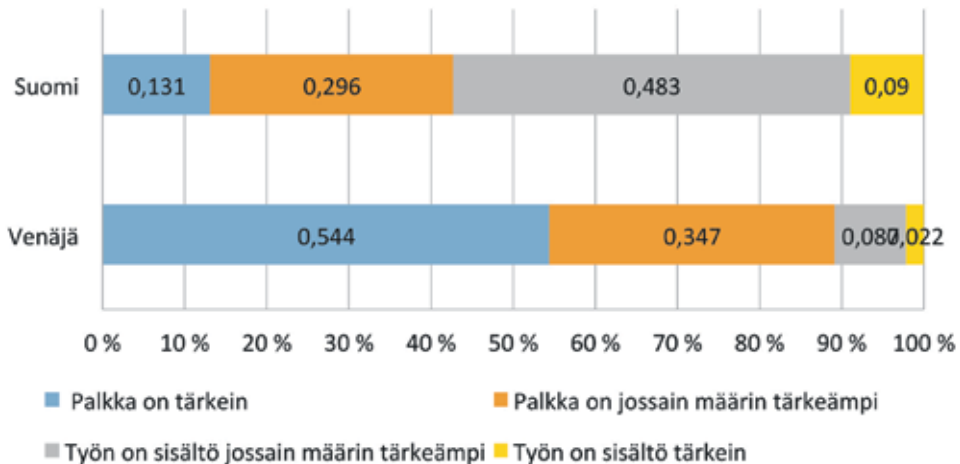
Ansiotyön ja palkan suuri merkitys venäläisille

Työn merkitys elämässä on suuri. Työ vie suuren osan päivästä, ja sen varassa on elanto. Analyysimme mukaan työllä on venäläisille suurempi merkitys kuin suomalaisille. Venäläisistä 93 % sanoo ansiotyön olevan heille erittäin tärkeä, kun taas suomalaisista 61 % on samaa mieltä (kuvio 1). Vastaavasti suomalaiset pitävät vapaa-aikaa hieman tärkeämpänä kuin venäläiset: 43 % suomalaisista sanoo vapaa-ajan olevan erittäin tärkeää, kun taas venäläisistä 35 % on samaa mieltä. Perheen korkeassa arvostuksessa maat eivät eroa: 89 % suomalaisista ja 90 % venäläisistä sanoo perheen olevan erittäin tärkeä osa elämää.



Kuvio 1. Ansiotyön, koti- ja perhe-elämän sekä vapaa-ajan harrastusten merkitys.

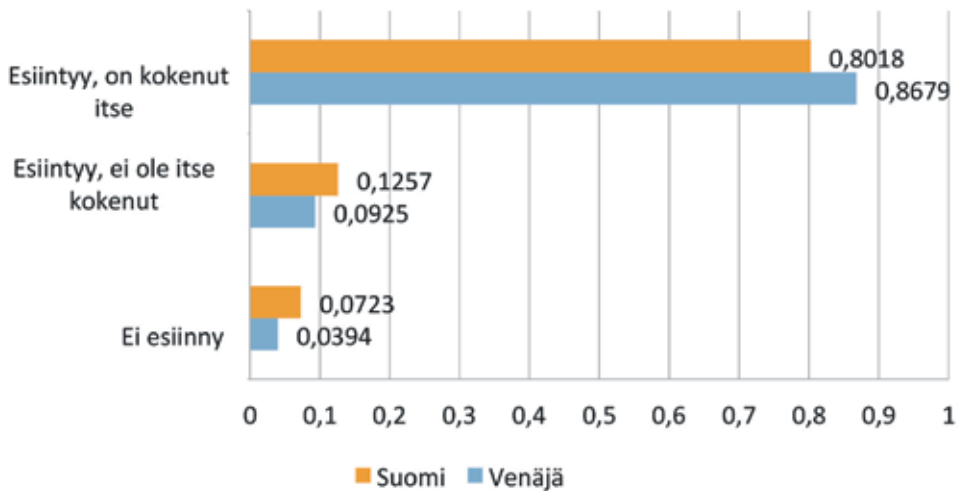
Ansioiden tärkeydestä Venäjällä kertoo palkan merkitys verrattuna työn sisällön merkitykseen (Kuvio 2). Palkan ja työn sisällön tärkeysjärjestys on erilainen suomalaisille ja venäläisille. Yli puolelle venäläisistä palkka on tärkeämpi kuin työn sisältö, kun taas hieman alle puolelle suomalaisista työn sisältö on jossain määrin tärkeämpi kuin palkka. Suomalaisista vain noin joka kymmenes on sitä mieltä, että palkka on työn sisältöä tärkeämpi asia työssä. Kuitenkin suomalaisistakin vain alle joka kymmenes (9 %) on sitä mieltä, että työn sisältö on tärkein asia; venäläisistä vain kaksi prosenttia on samaa mieltä.



Kuvio 2. Palkan ja työn sisällön merkitys.

Suosikkijärjestelmät yleisempiä Suomessa

Suosikkijärjestelmien olemassaolo ja kokemukset syrjinnästä niiden vuoksi eroavat maiden välillä vain hieman. Valtaosa molempien maiden työntekijöistä on sitä mieltä, että mitään suosikkijärjestelmää ei heidän työpaikallaan esiinny. Kuitenkin viidennes (20 %) suomalaisista kokee tällaisen järjestelmän toimivan työpaikallaan, joskin vain alle joka kymmenes (7 %) raportoi itse joutuneensa syrjityksi suosikkijärjestelmän takia. Vastaavat luvut Venäjällä ovat 13 % ja 4 %. Suosikkijärjestelmät näyttäisivät näiden tulosten valossa olevan siis harvinaisempia Venäjällä kuin Suomessa. Samalla tapaa suurempi osa suomalaisista kokee tulleen syrjityksi työssä suosikkijärjestelmien vuoksi. (Kuvio 3.)

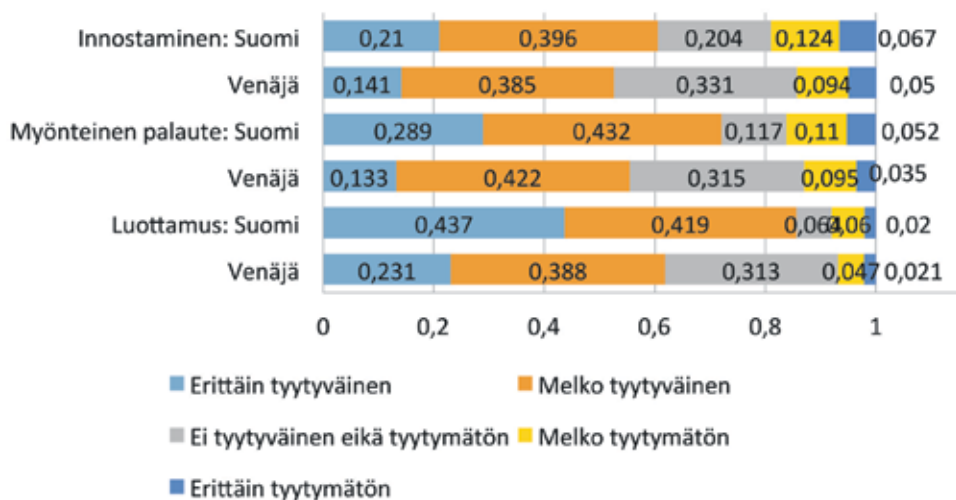


Kuvio 3. Suosikkijärjestelmät ja niiden vuoksi syrjiminen

Suomalaiset tyytyväisempiä esimiestyöhön

Kun kysytään yleisesti, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat lähimmän esimiehensä johtamistapaan, tulos on melko tasainen: hieman alle kolmannes (Suomi 28 %, Venäjä 29 %) työntekijöistä on hyvin tyytyväisiä. Melko tyytyväisiä on Suomessa hieman alle puolet (47 %) ja Venäjällä hieman yli puolet (56 %). Venäläiset näyttävät siis olevan hivenen tyytyväisempiä.

Kuitenkin, kun tarkastellaan erilaisia johtamisen osia, paljastuu, että venäläiset eivät kuitenkaan ole aivan niin tyytyväisiä. Kuviossa 4 on vertailtu työntekijöiden tyytyväisyyttä innostamiseen, myönteisen palautteen antamiseen ja esimiesten alaisiaan kohtaan osoittamaan luottamukseen. Suurempi osa suomalaisista kuin venäläisistä kuuluu erittäin tyytyväisten ryhmään kunkin kysymyksen osalta. Suomalaisista useampi kuin joka viides (21 %) on erittäin tyytyväinen esimiehensä kykyyn innostaa alaisiaan, kun taas venäläisistä alle viidennes (14 %) on tätä mieltä. Lähes kolmannes (29 %) suomalaisista on erittäin tyytyväisiä esimiehensä kykyyn antaa myönteistä palautetta, kun taas vain hieman useampi kuin joka kymmenes (13 %) venäläisistä on näin tyytyväisiä. Luottamuksessa ero on todella suuri: lähes puolet (44 %) suomalaisista on erittäin tyytyväisiä esimiehensä alaisiaan kohtaan osoittamaan luottamukseen. Venäläisistä vain hieman vajaa neljännes (23 %) koki samoin.³

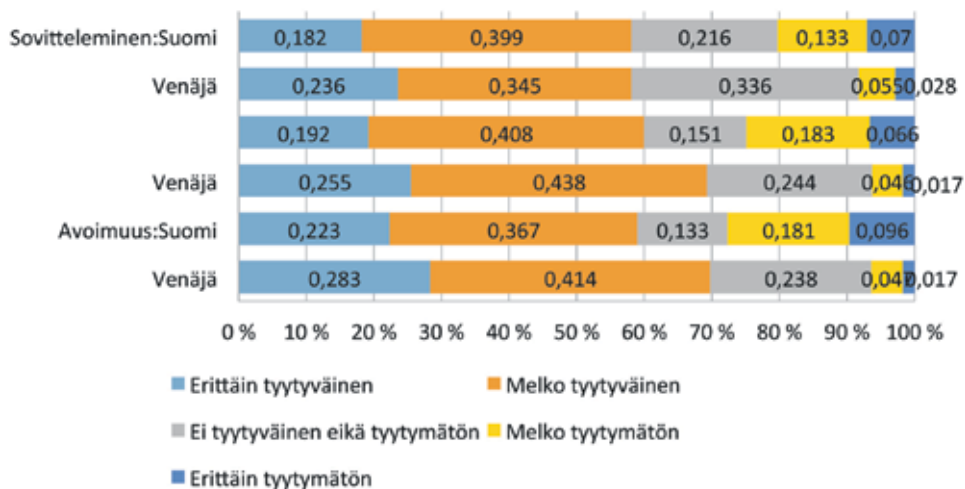


Kuvio 4. Tyytyväisyys esimiestyöhön 1.

On myös huomattava, että vaikka Suomessa täysin tyytyväisten osuus on Venäjää suurempi, myös huomattava osa venäläisistä sijoittuu kaikissa mittareissa melko tyytyväisten ryhmään. Ei siis voida väittää, että venäläiset olisivat täysin tyytymättömiä johtamiseen. Lisäksi katsottaessa mittareiden toista ääripäätä – eli erittäin tyytymättömiä – huomataan että melko pieni osuus niin suomalaisista kuin venäläisistä kokee syvää tyytymättömyyttä esimiehiensä toimiin.

Venäjän tulos ei myöskään ole Suomea huonompi kaikissa johtamisen mittaustuloksissa. Kuviossa 5 esitämme kolme johtamisen osa-alueita, joihin venäläiset ovat tyytyväisempiä kuin suomalaiset työntekijät.

Tulostemme mukaan noin neljännes (24 %) venäläisistä työntekijöistä on erittäin tyytyväisiä esimiehensä kykyyn sovitella työyhteisön ristiriitoja. Vastaavasti hieman alle viidennes



Kuvio 5. Tyytyväisyys esimiestyöhön 2.

suomalaisista on samaa mieltä. Kuitenkin, jos huomioidaan sekä erittäin tyytyväiset että melko tyytyväiset, noin puolet kummankin maan vastaajista kuuluu näihin ryhmiin. Edellä tarkasteltiin johtajan antamia kiitoksia ja hyvää palautetta, jolloin suomalaiset olivat tyytyväisempiä. Kun taas tarkastellaan palautteen antamista ylipäätään, venäläiset ovatkin tyytyväisempiä: jälleen noin neljännes (26 %) venäläisistä mutta alle viidennes (19 %) suomalaisista on hyvin tyytyväisiä. Onko mahdollisesti niin, että suomalaisten johtajien on vaikeampi antaa kriittistä palautetta? Venäläiset ovat tyytyväisempiä myös johtajan avoimuuteen työpaikkaa koskevissa asioissa. Vajaa kolmannes (28 %) venäläisistä on hyvin tyytyväisiä johtajan avoimuuteen, kun hieman yli viidennes (22 %) suomalaisista kokee samoin.⁴ On kuitenkin huomattava, että kuviossa 5 esitetyissä mittareissa erot suomalaisten ja venäläisten välillä ovat pienempiä kuin kuviossa 4 esitetyissä mittareissa.

Suomen ja Venäjän työelämässä on sekä eroja että yhtäläisyyksiä

Tarkastelumme kohteena olivat Venäjän työelämään liitetyt uskomukset ja niiden kautta Venäjän ja Suomen työkuulttuurien vertailu. Analyysimme perusteella osa uskomuksista on tosia, toisten ollessa vain puoliksi totta. Oletusten mukaisesti Venäjällä palkka on paljon tärkeämpi asia kuin työn sisältö, toisin kuin Suomessa. Myös työn arvostus on Venäjällä korkeampaa, joskin se on myös Suomessa korkea. Oletusten vastaisesti suomalaiset eivät ole yksiselitteisesti tyytyväisempiä johtamiseen, vaan venäläiset ovat tyytyväisempiä joihinkin johtamisen osa-alueisiin. Melko yllättävänä voidaan pitää myös Suomen korkeampia lukuja havaituissa suosikkijärjestelmissä.

Venäläiset työntekijät pitävät palkkatyötä hieman tärkeämpänä elämänalueena kuin suomalaiset, vaikka työn arvostus on Suomessakin korkea. Venäjällä ihmisen asema ja toimeentulo ovat tiukemmin kiinni ansiotyössä kuin Suomessa, jossa sosiaaliturva, ainakin vielä toistaiseksi, huolehtii myös niistä, joilla ansioita ei ole. Eroa voi selittää myös materialististen arvojen merkittävä rooli Venäjällä (Magun & Rudnev 2012; Fey 2005).

Suosikkijärjestelmiin ja niistä johtuvaan syrjintään liitetyt uskomukset eivät saaneet analyysissämme vahvistusta, sillä suomalaiset työntekijät raportoivat venäläisiä useammin sekä suosikkijärjestelmän olemassaolosta että niiden vuoksi syrjityksi joutumisesta. Mahdollisesti Borodkininkin (2010, 252) havaitsema epävirallisten työelämäkäytäntöjen väheneminen 2000-luvulla on merkinnyt myös suosikkijärjestelmän hiipumista. Toisaalta esim. Gurkov ja Zelenova (2009) havaitsivat, että kolme neljäsosaa työpaikoista täytetään suhteilla ilman merkittävää eroa siinä, oliko työorganisaatio valtiollinen vai yksityisomisteinen.

Suosikkijärjestelmiä ja niihin yhdistyvän syrjinnän vähäisyyttä Venäjällä koskevat tuloksemme poikkeavat suuresti ennako-odotuksista. Voisiko olla niin, että vakiintuneen käytännön näkeminen syrjivänä tai muuten ongelmallisena on vaikeaa? Voi olla, että työpaikalla syrjimisestä ei koeta niin merkittävänä, koska venäläiset pitävät ”normaalina” myös esimerkiksi virkamiesten syrjivää suhtautumista kansalaisiin (Rose 2008, 80). On myös mahdollista, että työpaikkojen tilanne Venäjällä on ”normalisoitunut” eli asetunut suurin piirtein samalle tasolle Suomen kanssa individualismin lisääntyessä (Walker 2011, 4) ja taloustilanteen kohenemisen aiheuttaman epävirallisten yrityskäytäntöjen (Borodkin 2010, 252) tai suhdeverkkojen hyväksikäytön vähetessä Venäjällä jälkisosialistisena aikana (Ledeneva 2008).

Venäläisten neuvostotyyppeihin johtamistyyliin liitetyt uskomukset sen sijaan paljastuivat osittain tosiksi: suomalaiset olivat venäläisiä tyytyväisempiä johtajien työntekijöitään kohtaan osoittamaan luottamukseen sekä kykyyn innostaa ja antaa myönteistä palautetta.

Venäläiset olivat kuitenkin tyytyväisempiä johtajiensa avoimuuteen sekä kykyyn ylipäätään antaa palautetta ja sovittelua työyhteisön ristiriitoja.

Nämä tulokset eivät vahvista käsityksiä kovaan kuriin perustuvasta johtamistyylistä Venäjällä (vrt. Fey & Shekshnia 2011, 57). Voidaan kuitenkin pohtia, mitä esimerkiksi avoimuus ja avoimesti työpaikan asioista kertominen tarkoittaa venäläisille ja suomalaisille työntekijöille. Koetaanko mahdollisesti mikä tahansa informaatio organisaation toiminnasta Venäjällä avoimuudeksi ja Suomessa odotetaan organisaation toiminnan täydellistä läpinäkyvyyttä ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon? Työpaikkojen kulttuureilla on merkitystä, ja ne eroavat merkittävällä tavalla Suomen ja Venäjän välillä. Suomalaista työkulttuuria luonnehtii kansainvälisesti verraten avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Työpaikan ja työn ongelmat nostetaan esiin ja niistä keskustellaan avoimesti. Vastaavasti Venäjällä ongelmien esiin nostaminen ei kuulu työpaikkojen arkeen. Venäjällä johtajien valta on suurempaa ja johto käsittelee asiat ilman työntekijöiden osallistamista. Työntekijät puolestaan käsittelevät asioita keskenään, vain kaikkein luotetuimpien kollegoiden kesken. Tämä tutkimus ei tarkastellut johtamiseen tyytyväisyyden muutosta ajan suhteen. Onkin mahdollista, että venäläinen johtaminen on muuttunut parempaan suuntaan. Lisäksi otos Venäjällä käsittää vain yksityisen sektorin koikaikaisia työntekijöitä kolmessa suurkaupungissa, mikä pitää huomioida tuloksia tulkitessa.

Tuloksia pohdittaessa on syytä muistaa myös se, että aineisto edustaa yksityisen sektorin työpaikkoja. Venäjällä valtion yhtiöiden ja julkisen sektorin merkitys työmarkkinoilla on edelleen suuri. Yksityiset yritykset ovat melko nuoria, niiden työvoima on nuorempaa ja koulutetumpaa kuin venäläiset työntekijät keskimäärin. Nyt analysoimamme venäläinen aineisto ei siis kerro koko kuvaa venäläisistä työmarkkinoista. Se kertoo pikemminkin vain kaikkein kehittyneimpien työpaikkojen tilanteesta. Kansainvälisten vertailujen tekeminen on aina haastavaa, ja siksi tulosten yleistämisessä täytyy lähtökohtaisestikin käyttää harkintaa. Lisäksi voidaan pohtia, eroavatko suomalainen ja venäläinen tapa vastata kyselytutkimuksiin, ja miten tämä mahdollisesti vaikuttaa tuloksiin. Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että etenkin viime vuosikymmeninä venäläiset eivät olleet vielä niin tottuneita kyselyihin vastaajia kuin suomalaiset, mikä näkyi esimerkiksi suurena puuttuvien vastausten määränä. Lisäksi venäläisten käsitys ”hyvästä” tai ”normaalista” voi olla erilainen kuin suomalaisten (ks. Palosuo 2000.)

Tämän artikkelin tulokset kertovat myös siitä, että venäläinen työelämä ei poikkeaa merkittävästi siitä mitä olemme tottuneet pitämään normaalina eurooppalaisena tapana organisoida palkkatyötä. Venäläisten yritysten toimintatavat, työelämän suhteet ja työntekijöiden suhtautuminen työhön vastaavat hyvin pitkälle suomalaisten käsityksiä. Tuloksemme kuitenkin osoittavat, että Venäjän työelämässä on edelleen joitain eroja suomalaiseen työelämään verrattuna, myös yksityisellä sektorilla. Eroista huolimatta maiden välillä näyttäisi olevan myös yhtäläisyyksiä. Näiden erojen ja yhtäläisyyksien syiden ja seurausten tarkempaa analyysiä varten maiden välistä vertailevaa tutkimusta tarvitaan edelleen.

Viitteet

- 1 Tutkimusta on rahoittanut Työsuojelurahasto (hankenumero 115198).
- 2 Alkuperäiset muuttajat ja suluissa niitä vastaavat, lyhyemmät muotoilut: Esimieheni luottaa työntekijöihinsä (luottamus); Esimieheni antaa kiitosta hyvistä työsuorituksista (myönteinen palaute); Esimieheni on innostava (innostaminen); Esimieheni kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista (avoimuus); Esimieheni antaa riittävästi palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni (palaute); Esimieheni kykenee sovittelemaan työntekijöiden välisiä ristiriitoja (sovitteleminen).
- 3 Kaikki edellä esitetyt tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (kaikissa $P=0,000$).
- 4 Kaikki edellä esitetyt tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä (kaikissa $P=0,000$).

Lähteet:

- Alašejev, S. J., Tartakovskaja, I. N. & Lapšova, E. M. (1997), Podstšipnikovyi zavod ”Koltso”: konservativizm formalnyh struktur. – *Rossiiskaja političeskaja entsiklopedija*. Red. V.I. Kabalina, 114–144.
- Alasoini, Tuomo, Antila, Juha, Hakonen, Niilo, Hasu, Mervi, Lyly-Yrjänäinen, Maija, Niemi, Merja, Pakarinen, Terttu, Ramstad, Elise & Stålhammar, Hannu (2016), Hyvä työelämä Suomen kilpailukykytekijänä: työelämäbrändityöryhmän raportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2016. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Balabanova, Evgeniya, Efendiev, Azer, Ehrnrooth, Mats & Koveshnikov, Alexei (2015), Idiosyncrasy, Heterogeneity and Evolution of Managerial Styles in Contemporary Russia. – *Baltic Journal of Management* 10:1, 2–29.
- Balykina, Galina (2015), Power distance and modern Russian business. Presentation at Kitekinések – 25 éves a györi közgazdászoképzés, Kautz Gyula Emlékkonferencia. 11.6.2015. <http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2015/Balykina.pdf>
- Blom, Raimo (1991), Diverging Patterns of Change: Finland and Soviet Union. Department of Sociology and Social Psychology. Working Papers no B31. Tampere: University of Tampere.
- Blom, Raimo, Melin, Harri, Sarno, Alfred & Sarno, Irina (2007), *Managers and Management in Russia*. St. Petersburg: St Petersburg State University of Economics and Finance Publishing House.
- Borodkin, L. I. (2010), Neformalnye praktiki rabotših sovetskoi promyšlennosti v uslovijah postsovetskoi transformatsii. – ”*Sovetskoe nasledstvo*”. *Otraženie prošlogo v sotsialnyh i ekonomičeskikh praktikah sovremennoi Rossii*. Red. L.I. Borodkin, H. Kessler & A.K. Sokolov Moskova: ROS-SPEN, 224–252.
- Brewster, Chris & Larsen, Henrik Holt (2000), The Northern European Dimension. – *Human Resource Management in Northern Europe: Trends, Dilemmas and Strategy*. Ed. Chris Brewster & Henrik Holt Larsen. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Burawoy, Michael (1981), Terrains of Contest: Factory and State under Capitalism and Socialism. – *Socialist Review* 11:4, 83–124.
- Burawoy, Michael & Krotov, Pavel (1993), The Soviet Transition from Socialism to Capitalism. Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry. – *What about the Workers? Workers and the Transition to Capitalism in Russia*. Ed. Simon Clarke, Peter Fairbrother, Michael Burawoy & Pavel Krotov. Lontoo: Verso, 56–90.
- Castells, Manuel & Himanen, Pekka (2002), *The Information Society and the Welfare State. The Finnish Model*. Oxford: Oxford University Press.
- Clarke, Simon (1993), The Contradictions of “State Socialism”. – *What about the Workers? Workers and the Transition to Capitalism in Russia*. Ed. Simon Clarke, Peter Fairbrother, Michael Burawoy & Pavel Krotov. London: Verso, 5–29.
- Clarke, Simon (2004), A Very Soviet Form of Capitalism? The Management of Holding Companies in Russia. – *Post-Communist Economies* 16:4, 405–422.
- Clarke, S. & Borisov, V. (1999), New Forms of Labour Contract and Labour Flexibility in Russia. – *Economics of Transition* 7:3, 593–614.
- Fey, Carl F. (2005), Opening the Black Box of Motivation: A Cross-Cultural Comparison of Sweden and Russia. – *International Business Review* 14:3, 345–367.
- Fey, C. F. & Björkman, I. (2007), The Effect of Human Resource Management Practices on MNC

- Subsidiary Performance in Russia. – *Human Resource Management in Russia*. Ed. Michel E. Domsch & Tatjana Lidokhover. Aldershot: Ashgate, 307–330.
- Fey, Carl F. & Shekshnia, Stanislav (2011), The Key Commandments for Doing Business in Russia. – *Organizational Dynamics* 40, 57–66.
- Gilliland, Stephen W. (1993), The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. – *The Academy of Management Review* 18:4, 694–734.
- Gimpelson, Vladimir & Kapeliushnikov, Rostislav (2011), Labor Market Adjustment: Is Russia Different? IZA Discussion Paper No. 5588. Bonn, IZA.
- Green, Francis (2006), *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Gurkov, Igor & Zelenova, Olga (2009), Managing Human Resources in Russia. – *Managing Human Resources in Central and Eastern Europe*. Ed. Michael J. Morley, Noreen Heraty & Snežina Michailova. London: Routledge, 278–312.
- Gurkov, Igor & Zelenova, Olga & Saidov, Zakir (2012), Mutation of HRM Practices in Russia: An Application of CRANET Methodology. – *International Journal of Human Resource Management* 23:7, 1289–1302.
- Hartikainen, Armi, Anttila, Timo, Oinas, Tomi & Nätti, Jouko (2010), Is Finland Different? Quality of Work Among Finnish and European Employees. – *Research on Finnish Society* 3, 29–41.
- Hollinshead, Graham (2007), Pay in Russia. – *Human Resource Management in Russia*. Ed. Michel E. Domsch & Tatjana Lidokhover. Aldershot: Ashgate, 227–242.
- Javidan, Mansour, Dorfman, Peter W., de Luque, Mary Sully & House, Robert J. (2006), In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. – *Academy of Management Perspectives* 20:1, 67–90.
- Kapelyushnikov, Rostislav Kuznetsov, Andrei & Kuznetsova, Olga (2011), Diversity with Capitalism: The Russian Labour Market Model. – *Employee Relations* 33:4, 395–412.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008), *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Ledeneva, Alena (2008), Blat and Guanxi: Informal Practices in Russia and China. – *Comparative Studies in Society and History* 50:1, 118–144.
- Lindell, Martin & Arvonen, Jouko (1996), The Nordic Management Style in a European Context. – *International Studies on Management & Organization* 26:3, 73–91.
- Liuhto, Kari (1999), The Transformation of the Soviet Enterprise and Its Management: A Literature Review. ESRC Centre for Business Research. University of Cambridge Working Paper No. 146.
- Magun, Vladimir & Rudnev, Maksim (2012), Basic Values of Russians and Other Europeans (According to the Materials of Surveys in 2008). – *Problems of Economic Transition* 54:10, 31–64.
- Melin, Harri (2002), Change and Continuity in Russian Work Organization. – *Restoration of Class Society in Russia?* Ed. Jouko Nikula. Hampshire: Ashgate.
- Melin, Harri (Ed.) (2005), *Social Structure, Public Space and Civil Society in Karelia*. Helsinki: Kikumora Publications.
- Moen, Eli & Lilja, Kari (2005), Change in Coordinated Market Economies: The Case of Nokia and Finland. Changing Capitalisms? – *Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization*. Ed. Glen Morgan, Richard Whitley & Eli Moen. Oxford: Oxford University Press, 352–379.
- Nikula, Jouko (1997), *From State-Dependency to Genuine Worker Movement? The Working Class in Socialism and Post-Socialism*. Academic dissertation. Faculty of Social Sciences, University of Tampere.
- Parent-Thirion, Agnès, Fernández Macías, Enrique, Hurley, John & Vermeulen, Greet (2007), *Fourth European Working Conditions Survey*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Palosuo, Hannele (2000), How Good is “Normal” Health? An Exercise in Russian-Finnish Comparative Survey Methodology. – *Idäntutkimus* 7:3–4, 41–70.
- Perceptions of living conditions in an enlarged Europe* (2004), Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2003/113/en/1/ef03113en.pdf
- Popova, Irina (2010), Autonomy at Work as Feature of Flexible Employment. – *Social Class in the Russian Society*. Ed. Jouko Nikula & Mihkhail Chernysh. Saarbrücken: Lambert Academic Pub-

- lishing, 80–103.
- Puffer, Sheila M. & McCarthy, Daniel J. (2011), Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective. – *Academy of Management Perspectives* 25:2, 21–36.
- Rogaczewska Anna Patricia, Larsen, Henrik Holt, Nordhaug, Odd, Døving, Eeik & Gjelsvik, Martin (2004), Denmark and Norway: Siblings or Cousins? – *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?* Ed. Chris, Brewster, Wolfgang Mayrhofer and Michael Morley. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Rose, Richard (2008), Is Russia Becoming a Normal Society? – *Demokratizatsiya* 16:1, 75–86.
- Saari, Tiina, Melin, Harri, Balabanova, Evgeniya & Efendiev, Azer (2017), Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: Comparative Research on Finland and Russia – *Baltic Journal of Management*.
- Sarno, Irina (2012), *Learning Managers in a Transforming Economy. The Case of Russia 1999–2006*. Tampere: Tampere University Press.
- Smirnykh, Larisa & Wörgötter, Andreas (2013), Why Do Russian Firms Use Fixed-Term and Agency Work Contracts? IZA Policy Paper No. 54. Institute for the Study of Labor, IZA. Bonn, Germany.
- Stokke, Torgeir Aarvaag & Thörnqvist, Christer (2001), Strikes and Collective Bargaining in the Nordic Countries. – *European Journal of Industrial Relations* 7:3, 245–257.
- Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija (2014), *Työolojen muutokset 1977–2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Swerdlow, Skip & Roehl, Wesley S. (2003), Managing Job Satisfaction in the Russian Lodging Industry: Cultural Analysis and Implications. – *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. Ed. Salih Kusluvan. New York: Nova Science Publishers, 357–374.
- Tolvanen, Taisto (2012), Eräs Venäjä-tutkimuksen myytti. – *Idäntutkimus* 19:3, 84–88.
- Yakubovich, Valery & Kozina, Irina (2007), Recruitment at Russian Enterprises. – *Human Resource Management in Russia*. Ed. Michel E. Domsch & Tatjana Lidokhover. Aldershot: Ashgate, 153–169.
- Ylöstalo, Pekka (2007), Keskustelua suomalaisen työelämän luonteesta ja sen muuttumisesta. – *Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita* 2007:4. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Walker, Charles (2010), *Learning to Labour in Post-Soviet Russia: Vocational Youth in Transition*. Oxford: Routledge.