

# MONIMUOTOINEN TYÖYHTEISÖ RAVITSEMISPALVELUALALLA

Raija Möttönen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma  
ylempi AMK





Tekijä(t) MÖTTÖNEN, Raija	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 30.04.2011
	Sivumäärä 119	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi Monimuotoinen työyhteisö ravitsemispalvelualalla		
Koulutusohjelma  Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK		
Työn ohjaaja(t) PESONEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä / Pirkanmaan aikuisopisto		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita ja hyötyjä esimiestyöhön ja työyhteisöön tuo, kun ravitsemispalvelualan työyhteisö muuttuu yhä monikulttuurisemmaksi sekä selvitetiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia suomalaisessa ravitsemisalan organisaatioissa.  Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Haastattelut suoritettiin keväällä 2011. Haastattelut suoritettiin esimiehille ryhmähaastatteluina, johon osallistui 16 esimestä. Ryhmähaastatteluja oli 5. Haastateltavat esimiehet edustivat 8:aa eri organisaatiota. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät haastateltiin henkilökohtaisesti, ja heitä oli 13 henkilöä ja 11:stä eri kulttuurista.  Tutkimuksen mukaan ravitsemispalvelualan organisaatioissa monikulttuurisella henkilöstöllä voitiin parantaa työyhteisön imagoa, suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä sekä osaamisperustaa. Suurimpina haasteina koettiin kieleen ja vuorovaikutukseen liittyvät asiat. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön parantavat tasa-arvoinen kohtelu, turvattu toimeentulo, esimiehen ja koko työyhteisön kannustus ja tuki sekä työnpanoksen arvostaminen. Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus takasivat hyvän luottamuksen rakentumisen työyhteisöön.  Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, koska väestön rakenteelliset muutokset, globalisaatio ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset tulevat lähitulevaisuudessa lisäämään monimuotoisia työyhteisöjä Suomessa. Ravitsemispalveluala on yksi työmarkkinoiden sisääntuloaloista, joille maahanmuuttajien on helpompi työllistyä kuin monille muille aloille. Työntekijöiden ja asiakaskunnan monimuotoisuus tuo työyhteisöihin uusia mahdollisuuksia ja voimavaroja, mutta asettaa samalla haasteita työyhteisön toimivuuteen, päivittäiseen työntekoon ja asiakaspalvelun onnistumiseen. Erilaisista työn tekemisen tavoista ja aikakäsityksistä, yhteisen kielen puutteesta, suhtautumisesta hierarkisuuteen ja tasa-arvoon, kommunikointitavoista ja maailmankatsomuksellisista eroista saatua syntyy ristiriitoja työyhteisön päivittäisessä työn teossa.		
Avainsanat (asiasanat) Monimuotoisuus, monikulttuurisuus, henkilöstöjohtaminen, ravitsemispalvelut, maahanmuuttaja		
Muut tiedot		



Author(s) MÖTTÖNEN, Raija	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 30.04.2011
	Pages 120	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title The Diversity in Work Community in Catering Services		
Degree Programme Master of Hospitality Management		
Tutor(s) PESONEN, Sinikka		
Assigned by Pirkanmaa Educational Consortium / Pirkanmaa Adult Education Institute		
Abstract The object of this thesis was to clarify what kind of challenges and advantages are connected to the work of supervisors and work community in the field of catering services as it becomes more and more ethnic and multi-cultural and the thesis clarified the experiences of the immigrant employees in Finnish catering services organisations.  The method used in the thesis was the qualitative method. The interviews were conducted in spring 2011. The supervisors were interviewed in groups which consisted of 16 supervisors and there were 5 group interviews. The supervisors interviewed represented 8 different organisations. The immigrant employees were interviewed personally and they represented 13 persons from 11 different cultural backgrounds.  According to the research, multi-cultural personnel in the catering service organisations could improve the image of the work community, tolerance and acceptance of diversity as well as the know-how. The most challenging were things connected with the language and interaction. The motivation and commitment to work community is improved by equal treatment, secure income, the support and stimulation coming from supervisors and the whole work community as well as the appreciation at work. Justice and equality guaranteed a good basis for trust in the work community.  The subject of the research is current as the structural changes in the population, globalisation and structural changes in labour market will increase the amount of diverse work communities in Finland. Catering service field is one of the first fields in labour market and for immigrants to get employed is easier in this field than in many other fields. The diversity of employees and the clientele brings new possibilities and capabilities but at the same time it brings along new challenges into the functionality, daily work and success in customer service. Different working methods and concepts of timetables, lack of mutual language, attitudes in hierarchy and equality,		
Keywords Diversity, Multicultural, HR management, Catering Services, Immigrant		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Käsitteet.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Ravitsemispalvelut .....	7
2.1.2 Monimuotoisuus .....	8
2.1.3 Maahanmuuttajat Suomessa ja Pirkanmaalla .....	10
2.1.4 Kulttuuri .....	12
<b>2.2 Monimuotoisuus johtamisen teorian valossa.....</b>	<b>17</b>
2.2.1 Henkilöstöjohtaminen .....	22
2.2.2 Tilannejohtaminen .....	24
2.2.3 Motivaatio ja johtaminen.....	28
2.2.3 Aikaisemmat tutkimukset monimuotoisuuden johtamisesta.....	31
<b>2.3 Monimuotoisen työyhteisön yhteiskunnalliset kytkennät.....</b>	<b>34</b>
2.3.1 Monimuotoisuus ja siihen liittyvä lainsäädäntö Suomessa .....	34
2.3.2 Maahanmuuttajien työmarkkinatilanne .....	35
2.3.3 Monimuotoisuuden hyödyt työyhteisössä.....	36
2.3.4 Monimuotoisuuden haasteet työyhteisössä.....	38
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Menetelmälliset valinnat.....</b>	<b>40</b>
3.1.1 Teemahaastattelu.....	41
3.1.2 Ryhmähaastattelu .....	41
<b>3.2. Aineiston keruu .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....</b>	<b>47</b>

<b>4 MONIMUOTOISUUDEN AIHEUTTAMAT HAASTEET TYÖYHTEISÖSSÄ</b>	<b>51</b>
4.1 Työyhteisö ja sen ilmapiiri .....	52
4.2 Yhdenvertaisuus ja syrjintä monimuotoisessa työyhteisössä .....	63
4.3 Kieli ja vuorovaikutus monimuotoisessa työyhteisössä.....	71
<b>5 MONIKULTTUURINEN TYÖVOIMA YRITYKSIEN VOIMAVARANA.....</b>	<b>76</b>
5.1 Rekrytointi ja maahanmuuttajat henkilöstöressurssina ravitsemispalvelualalla .....	77
5.2 Monikulttuurisuus ja sitoutuminen työyhteisöön .....	78
5.3 Monikulttuurisuus ja motivaatio työn tekemiseen .....	82
5.4 Perehdyttäminen ravitsemispalvelualan työyhteisössä .....	86
5.5 Johtaminen ja esimiestyö ravitsemispalvelualalla.....	91
<b>6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>102</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>111</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>117</b>
Liite 1. Tiedustelukirje esimiehille tutkimukseen osallistumisesta ....	117
Liite 2. Esimiesten haastattelurunko .....	118
Liite 3. Maahanmuuttajataustaisen työntekijöiden haastattelurunko .....	119

## KUVIOT

KUVIO 1. Monimuotoisuuden tasot. (Savileppä 2005, 8.) .....	9
KUVIO 2. Kulttuurin tasot (Schein, 1987 ja 2001) .....	15
KUVIO 3. Kulttuurin roolit ja tasot organisaatiossa (Trux 2000, 264). .....	16
KUVIO 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008, 22) .....	20
KUVIO 5. Monikulttuurisen ja tasa-arvoisen johtamisen kehitystrendit (muokattu; Lahti 2008, 30).....	21
KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2009, 22).....	23
KUVIO 7. Johtamistyylit tilannejohtamisen mallissa (Hersey & Blandhard 1990, 166). .....	25
KUVIO 8. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kotimaa. ....	46

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Alaisten valmistasot (muokattu: Hersey & Blanchard 1990, 169) .....	26
TAULUKKO 2. Haastattelut .....	44
TAULUKKO 3. Haastateltavien esimiesten ja työntekijöiden taustatiedot .....	47

# 1 JOHDANTO

Tulevaisuuden työpaikat ovat yhä useammin monimuotoisia työyhteisöjä, ja monikulttuurisuus on viime vuosina tullut yhä tutummaksi myös suomalaisilla työpaikoilla. Työvoiman monikulttuurisuuden lisääntyttä monimuotoisen työvoiman johtamiseen on alettu kiinnittää huomioita myös väestöltään perinteisesti melko homogeenisissa maissa, kuten Suomessa. Monen maahanmuuttajan ensikosketus suomalaiseen työelämään tapahtuu esim. it -yrityksessä, siivousliikkeissä, hoiva- tai ravintola- ja hotellialan yrityksissä. Näistä saatuja myönteisiä kokemuksia pitäisi tutkia ja jakaa, jotta heräisi myös muiden työyhteisöjen kiinnostus erilaisuuden ja monimuotoisuuden lisäämiseen.

Maahanmuuttajien määrä on ollut kasvussa 1990-luvulta lähtien, kun pakolaisia saapui etenkin Somaliasta ja sen lisäksi poliittisella päätöksellä myönnettiin inkeriläisille mahdollisuus muuttaa Suomeen. Todellisuudessa Suomesta on tullut maahanmuuttokohde vasta 2000-luvulla EU:n laajentumisen myötä. Vuosina 2007 ja 2008 Suomeen muutti ennätysmäärä ulkomaalaisia henkilöitä, mikä on kasvattanut maamme väestöä enemmän kuin syntyvyys kuolleisiin nähden. Vuonna 2008 se oli 15 5000 henkilöä. Vuoden 2010 lopussa Suomessa asui 248 135 ulkomailla syntynyttä henkilöä. Ulkomaalaisia asui Suomessa 167 954 eli 3,1 % väestöstä, mikä on varsin pieni osuus moniin Euroopan maihin verrattuna. Esimerkiksi Saksassa vuonna 2010 ulkomaalaisten osuus väestöstä oli 8,8 %, Hollannissa 8,2 %, Ruotsissa 5,7 % ja Englannissa 6,6 % (epp.eurostat.ec. ; www.tilastokeskus.fi.)

Suomessa väestö vanhenee useita muita Euroopan maita aikaisemmin, ja suurten ikäluokkien siirtymisen työmarkkinoilta ennakoidaan aiheuttavan jo lähitulevaisuudessa työvoimavajeen. Tilastokeskuksen omavaraislaskelman mukaan työikäisen eli 15 – 64-vuotiaan väestön määrä vähenisi vuoteen 2020 mennessä 280 000 henkilöllä ja vuonna 2040 se olisi 490 000 henkilöä eli lähes 14 % työikäisestä väestöstä (www.tilastokeskus.fi). Maahanmuuttajien nykyistä suurempaa määrää työelämässä pidetään yhtenä keinona ennuste-

tun työvoimavajeen kattamisessa. Sitran Suomi 2015 –ohjelman loppuraportissa esitetään Suomen tarvitsevan jopa 25 000 – 50 000 maahanmuuttajaa vuosittain (Hautamäki 2003). Lisäksi hallitus on hyväksynyt uuden maahanmuuttopoliittisen ohjelman 19.10.2006, ja sen yksi keskeinen tavoite on työperäisen maahanmuuton aktiivinen edistäminen. Nykyisin työperäisen maahanmuuton osuus kaikesta maahanmuutosta on vain noin 10 %. Ohjelmalla pyritään edistämään moniarvoisen, monikulttuurisen ja syrjimättömän yhteiskunnan kehittymistä. Sillä tuetaan työyhteisöjen kehittymistä monikulttuurisiksi sekä kehittämään ulkomaalaisten työntekijöiden työehtojen valvontaa. Toimivan monikulttuurisuuden kehittäminen organisaatioihin Suomessa on myös kilpailuetu, koska tulevaisuudessa EU-maiden välillä tullaan kilpailemaan maahanmuuttajista työvoiman riittävyden takaamiseksi. Työvoimaa voidaan myös lisätä edistämällä Suomessa jo asuvien ulkomaalaisten työllisyyttä. (Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma 19.10.2006.)

Ravitsemispalveluala on verrattavissa puhtaanapitoalaan, joka on niin kutsuttu sisääntuloala: näiden ammattien kautta maahanmuuttajille avautuvat ovet suomalaiseen työelämään. Sisääntuloalaloille työllistyvät useimmiten ne maahanmuuttajat, jotka tulevat Suomeen perhesyiden vuoksi tai pakolaisena. Tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty ne maahanmuuttajat, joiden tulo Suomeen perustuu heidän työvoimansa kysyntään ja jotka työllistyvät useimmiten asiantuntija-aloille. Asiantuntija-aloilla työkieli on usein englanti, jolloin kieli ei aiheuta haastetta työyhteisöön sopeutumisen kannalta, kun taas operationaalisessa työssä kieli muodostaa yhden suurimmista haasteista työnannon kannalta, kuten myös tehdyistä haastatteluistani ilmenee. Lisäksi ammatti-identiteetti rakentuu todennäköisesti eri tavalla asiantuntija-aloilla kuin operationaalisessa työssä, koska asiantuntijatehtävissä työskentelevät ovat kyseiselle alle koulutautuneita ja varta vasten hakeutuneita. Ravitsemispalvelualalle puolestaan hakeutuu töihin maahanmuuttajia hyvin erilaisista lähtökohdista ja osalla heistä saattaa olla kotimassaan jopa korkeampi koulutus kuin mitä ravitsemisalan yleiset vaatimukset ovat. Alalle tullaan töihin usein toimeentulon turvaamiseksi. Tämä voi olla motivaatioita ja sitoutumista heikentävä tekijä tai päinvastoin. Monikulttuurinen johtaminen ja siihen liittyvät haasteet saattavat olla hyvin



erilaisia eri aloilla, mikä on syytä huomioida tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa.

Monimuotoisuuden johtamista henkilöstön kokemuksia kartoittamalla on tutkittu kuitenkin melko vähän Suomessa. Monimuotoisuuden johtamista on usein tarkasteltu organisaation ja organisaatiolle koituvien hyötyjen näkökulmasta, monimuotoisuuden vaikutuksista henkilöstöhallintoon tai työssä koetun syrjinnän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä näkökulmaksi asetetaan ulkomaalaisen henkilöstön kokemukset, joiden kautta pyritään löytämään sekä esimiesten että alaisten hyväksi kokemia käytäntöjä. Mikäli organisaation tärkeä tavoite on työntekijöiden tukeminen sekä motivaation ja sitoutumisen lisääminen, juuri työntekijöiden näkemysten tarkastelu auttaa organisaatiota saamaan tietoa siitä, mitä työntekijät arvostavat ja tarvitsevat. Työhyvinvointi ja motivaatio ovat hyvin yksilöllisiä asioita ja pohjautuvat henkilökohtaisiin kokemuksiin ja siksi henkilöstön näkökulman esille nostaminen on ensisijaisen tärkeää. Lisäksi opinnäytetyössä peilataan henkilöstön kokemuksia organisaation kannalta esiin nouseviin etuihin ja haasteisiin, ja vertaillaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja työn teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi on perusteltua kiinnittää huomiota myös heidän kokemuksiinsa suomalaisista työyhteisöistä ja johtamisesta, jotta maahanmuuttajien työhyvinvointiin vaikuttavat näkökohdat nousevat esille.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa suomalaisessa työyhteisössä työskentelevien ulkomaalaisten työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia työyhteisössä toimimisesta. Mitä haasteita ulkomaalainen työntekijä tuo esimiestyöhön? Millaisia hyviä käytänteitä on jo luotu monimuotoisessa työyhteisössä ja sen johtamisessa? Miten ulkomaalaiset työntekijät kokevat suomalaisen työyhteisön, työkulttuurin ja esimiestyön? Miten maahanmuuttaja sitoutuu suomalaiseen työelämään ja mitkä ovat suurimmat ongelmat?

Tarkastelen ensin luvussa kaksi monimuotoisen työyhteisön johtamisen teoreettisia lähtökohtia ja määrittelen tärkeimmät käsitteet, joita ovat ravitsemispalvelut, monimuotoisuus, maahanmuuttajat, kulttuuri, monimuotoisuuden johtaminen sekä esittelen lyhyesti aikaisemmat tutkimukset. Lisäksi luvun kaksi loppu osassa pohdin monimuotoisuuden tuomia etuja ja haasteita yritykselle

ja organisaatiolle. Työn kolmas luku käsittelee laadullisen aineiston keruuta ja käsittelyä ja luvuissa neljä ja viisi analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Pohdintaan on koottu työn tärkeimmät johtopäätökset ja aiheet jatkotutkimukselle.

## **2 MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT**

### **2.1 Käsitteet**

#### **2.1.1 Ravitsemispalvelut**

Ravitsemispalveluilla (= ruokapalvelut) tarkoitetaan kodin ulkopuolella asiakkaille tarjottavaa ruokailua, johon sisältyy ruokatuotteen ja sen tarjoamiseen liittyvä asiakaspalvelu. Ravitsemispalveluille on ominaista, että ruoka tarjotaan välittömästi ruoan valmistuksen yhteydessä tai se kuljetetaan valmistuskeittiöstä jakelupisteisiin tai viedään töissä tai kotona ruokaileville asiakkaille. Ravitsemispalveluun voi sisältyä myös edustus- ja tilaustarjoilua. Ravitsemispalveluja tuottavia keittiöitä kutsutaan yleisesti ammattikeittiöiksi, joita ovat mm. sairaaloiden, oppilaitosten ja henkilöstöravintoloiden keittiöt, hotellien ja ravintoloiden keittiöt sekä muiden hotelli- ja ravintola-alan yritysten ruokapalveluja tuottavat keittiöt, kuten kahviloiden keittiöt. Ravitsemispalveluja tuottavat keittiöt voidaan ryhmitellä julkisen, yksityisen ja henkilöstöravintolasektorin ammattikeittiöksi. Suomessa on noin 22 000 ruokaa tarjoavaa ammattikeittiötä, ja ruoka-annoksia tarjotaan vuosittain noin 800 miljoonaa. Suomalaiset ammattikeittiöt ovat keskimäärin melko pieniä, sillä eniten lukumääräisesti on keittiöitä, jotka tarjoavat alle 100 annosta päivittäin, mutta niissä valmistettujen ruoka-annosten määrä on kuitenkin pienin suurimmasta lukumäärästä huolimatta. Puolet ruoka-annoksista valmistetaan keittiöissä, joissa valmistetaan vähintään 500 annosta päivittäin. Suurimmat keittiöt voivat valmistaa annoksia päivittäin jopa yli 2 000. (Lampi, Laurila & Pekkala 2009, 9 -13.) Horeca -

rekisterin (Fi.Nielsen.com 2008) mukaan Pirkanmaalla on 1 904 ammattikeittä.

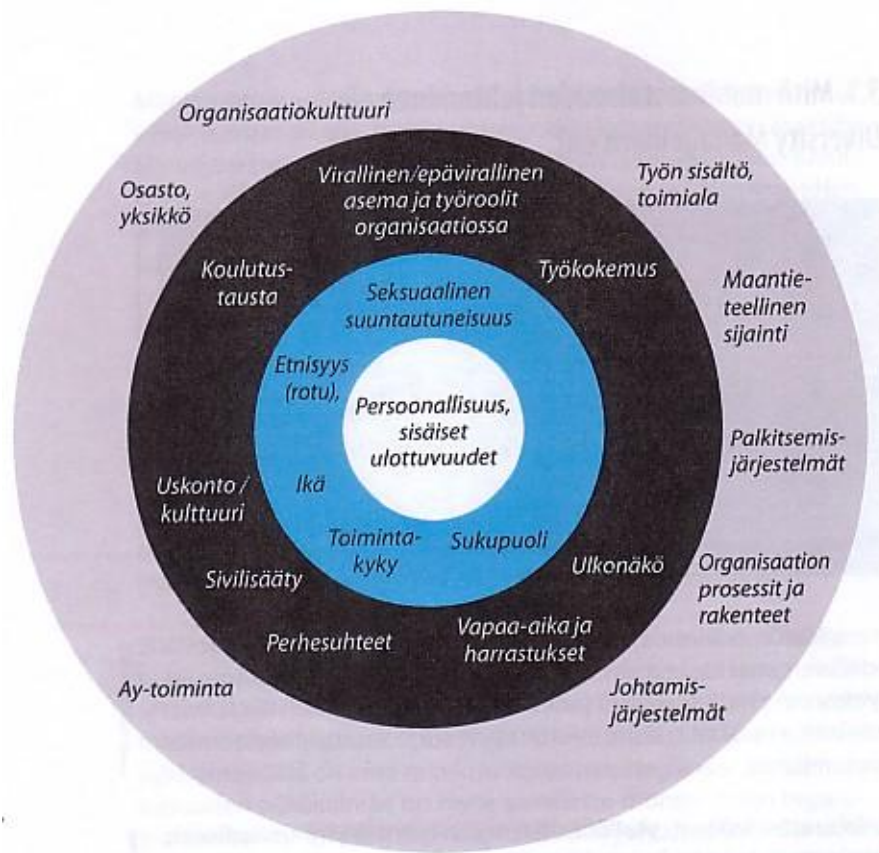
### 2.1.2 Monimuotoisuus

Monimuotoisuus koskettaa meitä kaikkia, sillä jokainen meistä on jonkun ikäinen ja jotain sukupuolta, meillä kaikilla on etninen taustamme, mielipiteemme, arvomme ja seksuaalinen suuntautumisemme. Monimuotoisuus käsitteenä on hyvin monimerkityksinen ja siksi sille on olemassa useita erilaisia määrittelytapoja ja ne ovat kontekstisidonnaisia sekä toisinaan jopa ristiriitaisia (Dass & Parker 1999, 68 - 69). Ohessa esittelen muutamia monimuotoisuuden määritelmiä. Mor Barakin (2005, 122, 124) mukaan monimuotoisuudella (diversity), tarkoitetaan monenlaisuutta yhteiskunnassa ja ryhmässä vallitsevaa erilaisuutta suhteessa enemmistöön. Coxin (2001,3) käsityksen mukaan monimuotoisuus on tietyssä työpaikassa toimivien henkilöiden sosiaalisen ja kulttuurisen identiteetin eroja. Suppeasti määriteltynä monimuotoisuudella tarkoitetaan henkilöiden eroavuuksia sukupuolen, iän ja etnisen taustan mukaan (Guirdham 1999, 22 - 23). Nämä monimuotoisuuden osa-alueet ovat ulospäin näkyviä ja helposti havaittavia eroja ja siksi niitä korostetaan organisaatiossa usein enemmän, kun näkymättömiä osa-alueita. Monimuotoisuus käsittää laajemmassa merkityksessä myös näkymättömiä tai vaikeimmin havaittavia osa-alueita, joita ovat mm. henkilön fyysiset kyvyt ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet, asenteet ja mielipiteet, arvot, uskonto, seksuaalinen suuntautuneisuus, perhesuhteet, sosiaalinen luokka tai koulutustausta. Näihin monimuotoisuuden osa-alueisiin yleensä kiinnitetään vähemmän huomioita organisaation johtamiskäytänteissä. (Guirdham 1999, 22 – 23.)

Sippola (2007a, 17) määrittelee monimuotoisuuden kolmen eri laajuisen kategorian mukaan: suppean, laveamman ja laajemman määritelmän mukaisesti. Suppean määritelmän mukaan monimuotoisuus tarkoittaa yksilön erilaisuutta ja fyysisiä ominaisuuksia, kuten ikää, sukupuolta, rotua, kansallista ja etnistä taustaa sekä vammaisuutta. Laveampi määritelmä huomioi fyysisten ominaisuuksien lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt, kuten persoonallisuus, koulutustausta, kulttuuri, kieli, elämäntapa, sosiaalinen asema ja maailmankatsomus. Laajimman määrittelyn mukaan monimuotoisuuteen voidaan

lukea myös erilaiset ajattelu- ja työskentelytavat. Vaikka työyhteisöissä monimuotoisuus käsitetään usein suppean määritelmän mukaan, on hyvä huomata, että kattavimman määritelmän mukaan vain osa monimuotoisuutta määrittävistä tekijöistä on ulospäin näkyviä ominaisuuksia. (em. 2007a, 17.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta monimuotoisuutta määriteltäessä on huomioitava, että kyse ei ole ainoastaan työntekijöiden erilaisista ominaisuuksista, vaan myös erilaisten työntekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta (Savileppä 2005, 7). Savileppän (2005, 7-10) mukaan henkilöstön erilaisuus syntyy 1) pysyvistä tekijöistä, joita ovat sukupuoli, etninen tai kulttuurinen tausta, ikä, toimintakyky ja seksuaalinen suuntautuneisuus, ja sitä lisäävät työntekijän sosiaaliseen taustaan ja kokemukseen liittyvät 2) muuttuvat tekijät, kuten perhesuhteet, työkokemus ja ammatillinen osaaminen, uskonto, taloudellinen asema, harrastukset, ulkonäkö jne. Kuviossa 1. on esitetty monimuotoisuuden eri tasot, jotka on otettu huomioon sen määrittelyssä.



KUVIO 1. Monimuotoisuuden tasot. (Savileppä 2005, 8.)

Vastaavasti Dassin ja Parkerin (1999, 80) mukaan monimuotoisuus tulee ymmärtää henkilöstön erilaisina näkökulmina ja lähestymistapoina työhön. Erilaiset lähestymistavat näkyvät kaikessa työnteossa, mutta ennen kaikkea organisaatiossa törmätään erilaisiin tapoihin hahmottaa työtä perehdyttämisen vaiheessa työsuhteen alkukuukausina. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, kuinka sovittaa eri taustoista tulevien työntekijöiden näkökulmat ja toimintatavat niin, että erilaisuuden muodostama kokonaisuus voitaisiin saada johtamisen avulla toimimaan hyvin yhteen.

Suomessa monimuotoisuuden synonyyminä käytetään usein käsitettä monikulttuurisuus, joka kuitenkin on suppeampi määritelmä kuin monimuotoisuus. Monikulttuurisuudella on myös monta eri merkitystä. Suomessa monikulttuurisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa useat kulttuuriset, etniset ja kielelliset ryhmät kohtaavat. Monikulttuurisuudella voidaan myös tarkoittaa valtion poliittisia ohjelmia, joiden avulla pyritään ottamaan huomioon eri kulttuurien tarpeet ja takaamaan oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus sekä ehkäisemään mahdollisia konflikteja. (Ylänkö 2000, 49 - 50.) Vartian ym. (2007, 178) näkemyksen mukaan monikulttuurisuus on tilanne, jossa monista eri kulttuureista koitoisin olevia työntekijöitä työskentelee samassa työyhteisössä. Tämän lisäksi monikulttuurisuudella tarkoitetaan yhteisön asennetta ja suhtautumista. Monikulttuurisuus siis haastaa suomalaisen työelämän ja jokaisen organisaation ja työyhteisön, jossa työskentelee eri kulttuureista tulleita työntekijöitä. Monikulttuurisuus vaatii työyhteisössä sopeutumista niin maahanmuuttajataustaisilta kuin suomalaisilta työntekijöiltä. Tässä tutkimuksessa työyhteisön kulttuurisella monimuotoisuudella tarkoitetaan erilaisiin etnisiin ja kansallisiin alkuperiin perustuvaa työyhteisön jäsenten erilaisuutta.

### **2.1.3 Maahanmuuttajat Suomessa ja Pirkanmaalla**

Maahanmuuttajat ovat Suomessa vielä melko uusi ilmiö. Maahanmuuttajalla tarkoitetaan kaikkia eri perustein maahan pysyväisluonteisesti muuttaneita henkilöitä (Sjöblom-Immala 2006, 3). Maahanmuuttajat voidaan jakaa kahden ryhmään työmarkkinoiden näkökulmasta: 1) työvoimapolitiittisiin muuttajiin, joiden muutto Suomeen perustuu heidän työvoimansa kysyntään ja 2) maahanmuuttajiin, joiden muutto perustuu muihin syihin, kuten esimerkiksi

pakolaisuuteen tai perhesyihin. Maahanmuuttajien työllistymisen ongelmat liittyvät juuri jälkimäiseen ryhmään (Forsander ym. 2001, 60). Vaikka suurin osa maahanmuuttajista on muuttanut Suomeen muista kuin työvoimapolitiittisista syistä, ovat useimmat heistä mukana suomalaisessa työelämässä. Kuitenkin heidän keskuudessaan esiintyy työttömyyttä huomattavasti enemmän verrattuna kantaväestöön (Forsander 2000, 151, 160). Vuonna 2009 maahanmuuttajista noin 80,5 % kuului työikäiseen väestöön eli 15 – 64-vuotiaisiin. (www.tilastokeskus.fi 2010).

Suomi oli aina 1970 - 1980 asti maastamuuttomaa, josta lähdettiin työhön esim. Ruotsiin, Australiaan ja Yhdysvaltoihin. Suomesta on tullut maahanmuuttomaa varsinaisesti vasta 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, jolloin maahanmuuttajia muutti Suomeen enemmän kuin Suomesta pois. Ensimmäiset maahanmuuttajat tulivat Suomeen 1970- ja 1980-luvuilla Chilestä ja Vietnamista, ja 1990-luvun alkupuolelta Somaliasta. Myös merkittävä kasvu maahanmuutossa tapahtui vuoden 1990 jälkeen, kun inkerinsuomalaisia alettiin kohdella paluumuuttajina. Maahanmuuttomäärien kasvaessa lisääntyi myös maahanmuuttajien etninen moninaisuus. (Forsander 2000, 150; Vartia ym. 2007, 16.) Tilastokeskuksen mukaan maahanmuuttajien määrä on jatkanut kasvuaan lähes 60 prosenttia aina 2000-luvun alkuun verrattuna. Vuoden 2010 lopussa Suomessa asui 167 954 ulkomaiden kansalaista, joiden osuus koko Suomen väestöstä on 3,1 prosenttia. Kaikkiaan Suomen ulkomaalaiset edustavat 173 kansalaisuutta. Suomessa asuvista ulkomaiden kansalaisista Euroopan maiden kansalaisia oli 64,6 %, Aasian maiden kansalaisia 19,8 %, Afrikan maiden kansalaisia 9,0 %, Pohjois- ja Etelä-Amerikasta tulleita 4,2 % ja muualta tai tuntemattomia 2,5 %. Suomessa asui vuoden 2010 lopussa 54 912 henkilöä, joilla on Suomen kansalaisuuden lisäksi jonkin muun maan kansalaisuus. Suurimmat kaksoiskansalaisuusryhmät ovat Venäjän (15 348), Ruotsin (5 275) ja Yhdysvaltain (3 220) kansalaiset. Tilastoissa nämä henkilöt ovat Suomen kansalaisia. Ulkomaan kansalaisista miehiä oli alle 90 000 ja vastaavasti naisia alle 80 000. (www.tilastokeskus.fi.) Suurin osa maahanmuuttajista asuu pääkaupunkiseudulla, mutta on heitä levittäytynyt myös muihin suurempiin kaupunkeihin ja maakuntiin, kuten Pirkanmaalle (Lahti 2008, 55).

Pirkanmaalla vuonna 2007 asui 9 456 ulkomaan kansalaista, joista suurin osa asui Tampereella (3,2 %). Koko Tampereen seutukunnan alueella ulkomaalaisista asui 86 %. Jokaisessa Pirkanmaan kunnassa asuu ulkomaan kansalaisia. Tampereen (3,2 %) lisäksi ulkomaalaisten kansalaisten osuus oli yli yhden prosentin Pirkkalassa, Urjalassa, Ylöjärvellä, Nokiolla, Punkalaitumella, Kurussa, Virroilla, Kangasalalla, Mäntässä, Valkeakoskella, Kylmäkoskella ja Parkanossa. Vierasta kieltä äidinkielenään puhuvien määrä on kasvanut Pirkanmaalla runsaassa 15 vuodessa, ja vuonna 2007 heitä oli 12 179 eli 2,6 % väestöstä. Venäjää äidinkielenään puhui runsaat 2 600 henkilöä ja heitä oli enemmän kuin kotimaiseksi kieleksi laskettavan ruotsin puhujia. Toiseksi suurin ryhmä olivat eestinkieliset ja sitten arabiaa, englantia ja persiaa puhuvat ihmiset. Kaiken kaikkiaan vähintään 100 henkilöä puhui äidinkielenään 22 eri kieltä. (Pirkanmaan liitto; Pirkanmaan ennakointitieto 30.9.2010.)

Euroopan mittakaavassa Suomessa on varsin vähän maahanmuuttajia, kun taas esimerkiksi Ruotsissa on väkilukuun suhteutettuna paljon suurempi siirtolaisvähemmistö, noin 5,67 prosenttia väestöstä. Ulkomaalaisten kansalaisten osuus Suomessa on vain 3,1 % väestöstämme. Euroopan maista myös esimerkiksi Britanniassa (6,6 %), Ranskassa (5,7 %), Saksassa (8,8 %) ja Hollannissa (8,2 %) on suhteellisen paljon maahanmuuttajaväestöä. (epp.eurostat.ec.; www.tilastokeskus.fi.)

#### **2.1.4 Kulttuuri**

Kulttuurin voidaan määritellä usealla eri tavalla. Haapaniemen (2001, 13) mukaan kulttuurin synonyyminä käytetään usein sanaa etnisyys. Kuitenkin etnisyyden käsitteellä viitataan ihmisten tunteeseen kuulua tiettyyn ryhmään, kun kulttuuri käsitteenä viittaa eräänlaiseen kollektiiviseen tietoisuuteen. Monietnisyys ja monikulttuurisuus ovat yhteydessä toisiinsa, mutta ne eivät siis ole käsitteinä toistensa synonyymejä. Kulttuuritutkija Geert Hofstede (1993, 19 - 22) kuvailee kulttuuria ”mielen ohjelmoinniksi”, joka käsittää kaikki ajattelun, tuntemisen ja toiminnan mallit, joihin yksilö sosiaalistuu jo varhaislapsuudesta alkaen. Ihmiset ympäri maailmaa ovat kykeneviä tuntemaan muun muassa pelkoa, surua, iloa, suuttumusta sekä havainnoimaan ympäristöään ja puhumaan siitä keskenään. Kulttuuri on se, mikä säätelee mitä edellä mainituilla

tunteilla tehdään tai miten asioita ilmaistaan. Tällöin kulttuuri voidaan käsitellä mielen ohjelmointina, joka erottaa jonkin ryhmän toisesta ryhmästä ihmisiä. Hofstede (1993,30) on myös ryhmitellyt kulttuurit kansalaisuuden ja kansallisvaltioiden mukaan, ja mainitsee, että ryhmittelyperusteena tulisi kansalaisuuden sijaan käyttää äidinkieltä, sillä kieli vaikuttaa ajattelumme rakenteisiin.

Hofsteden (1993, 21 - 22.) mukaan kulttuuri on aina opittua ja se on peräisin siitä sosiaalisesta ympäristöstä, jossa olemme kasvaneet. Vastaavasti etninen tausta on perittyä. Hänen mielestään kulttuuri tulee pitää erillään ihmisluonnosta ja yksilön persoonallisuudesta. Ihmisluontoon kuuluvat mm. Ihmisen kyky tuntea, havainnoida ympäristöä ja puhua siitä. Vastaavasti kulttuurin säätelämää on se, mitä tunteilla tehdään ja miten havaintoja ilmaistaan. Persoonallisuus puolestaan perustuu yksilöllisiin luonteenpiirteisiin, jotka ovat osittain perittyjä ja osittain opittuja. Tämä siis tarkoittaa sitä, että persoonallisuuden piirteisiin vaikuttavat geneettiset tekijät ja yksilölliset tekijät, jotka tekevät kaikista ihmisistä yksilöllisiä. (mt. 1993, 21 - 22.)

Kulttuuri ilmenee monella eri tavalla. Kulttuurin ydintä edustavat arvot, jotka voidaan määritellä taipumuksiksi suosia tiettyjä asiantiloja ja niitä voidaan pitää myös erään tyyppisinä tunteina. Arvoja ei voida suoraan havaita, kun taas kulttuurin symbolit ja kulttuurisiin tapoihin kuuluvaa käyttäytymistä (rituaalit ja sankarit) voidaan havainnoida. Arvot ovat ensimmäisiä asioita, joita lapset oppivat ja niiden oppiminen tapahtuu alitajuisesti. Lapsena opittuja arvoja on erittäin vaikea muuttaa, vaikka ne ohjaavat päivittäistä toimintaamme ja ajatteluaamme. (Hofstede 1993, 25 - 26.)

Puohiniemen (1993, 13) mukaan arvot perustuvat tärkeimpiin ihmisyhteisöä koossapitäviin tekijöihin ja siksi edustavat pysyvyyttä. Ne voivat muuttua, mutta lähinnä sukupolvien tasolla. Arvot perustuvat selkeästi tarpeisiimme ja ovat yksilön henkilökohtaisia uskomuksia. Ne perustuvat inhimillisen olemisen tärkeimpiin edellytyksiin kuten biologisiin tarpeisiimme, sosiaalisen vuorovaikutuksen luomiseen sekä ryhmän säilymisen ja hyvinvoinnin varmistamiseen. Arvojen tärkeys voi vaihdella eri aikoina samankin yhteisön sisällä. (Puohiniemi 1993, 14 -15.) Kulttuuria voidaan siis pitää tiettyjen arvojen toteuttajana tai välittäjänä.



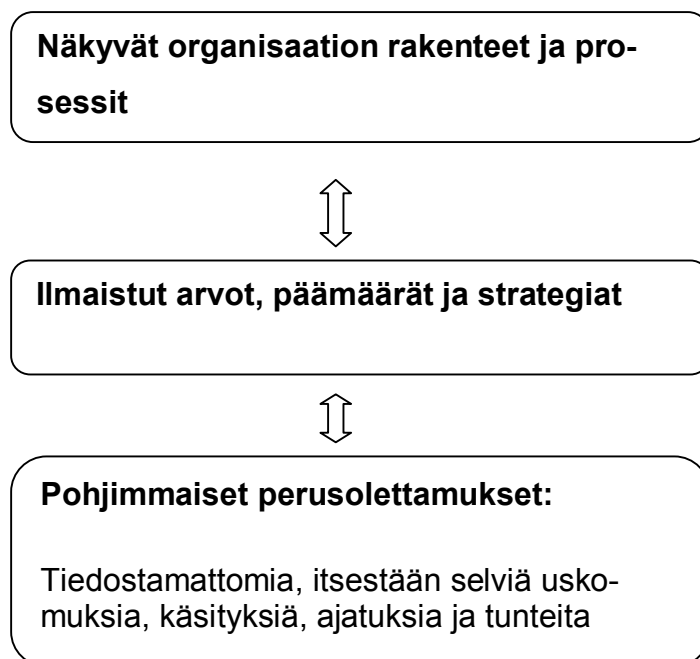
Toimittaessa organisaatiossa on tärkeää huomioida, että yksittäisellä kulttuurilla ei ole mitään ehdottomia kriteerejä toisen kulttuurin arvioimiseksi hyväksi tai huonoksi. Käytännössä usein kuitenkin tapahtuu niin, että arvioitaessa toisesta kulttuurista tulevaa työntekijää tai kollegaa arvioidaan häntä usein oman kulttuurin kriteereitä käyttäen. (Hofstede 1993, 23.) Tällä havainnolla on merkitystä esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointia ja perehdyttämistä suunniteltaessa.

Eri kulttuurien kohtaamisessa on huomioitava sekä eri kulttuurit ja niiden arvot että myös valitseva organisaatiokulttuuri. Arkikielessä termejä organisaatio- tai yrityskulttuuri käytetään varsin vapaasti tarkoittamaan erilaisia asioita kuten työyhteisön henkeä, pitkiä perinteitä, ilmapiiriä, suhtautumista erilaisiin tilanteisiin, arvopohjaa, sosiaalisten suhteiden hierarkiaa, hyväksyttäviä toimintatapoja jne. Organisaatiokulttuurin käsitteen avulla kuvataan kullekin organisaatiolle tyypillisiä piirteitä ja toimintatapoja, jotka tekevät organisaatiosta yhden yhtenäisen kokonaisuuden ja suojaavat sitä ulkoisia paineita vastaan. Pedersenin ja Sorensenin (1989) mukaan organisaatiokulttuuri voidaan määrittellä olevan jokaisen organisaation yksilöllinen järjestelmä, joka määrittelee organisaation jäsenten jakamat arvot, uskomukset ja normit. (Kazi 2009, 109.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen toimintaan organisaatiossa, kuten esimerkiksi siihen, mitä työntekijöiltä odotetaan, millaisena pidetään hyvää työntekijää, kuka ylennetään, miten päätöksiä tehdään tai millä keinoilla organisaation uskotaan menestyvän. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa maailmankuvaan, mutta myös käyttäytymiseen ja organisaatiossa vallitseviin tapoihin tehdä asioita eli siihen, miten organisaation sosiaalinen todellisuus koetaan. Lisäksi organisaatiokulttuurin piiriin kuuluvat aineelliset kulttuurin ilmentymät, kuten organisaation rakennukset ja juhlat. (Schein 1987; Kazi 2009, 98 - 100.)

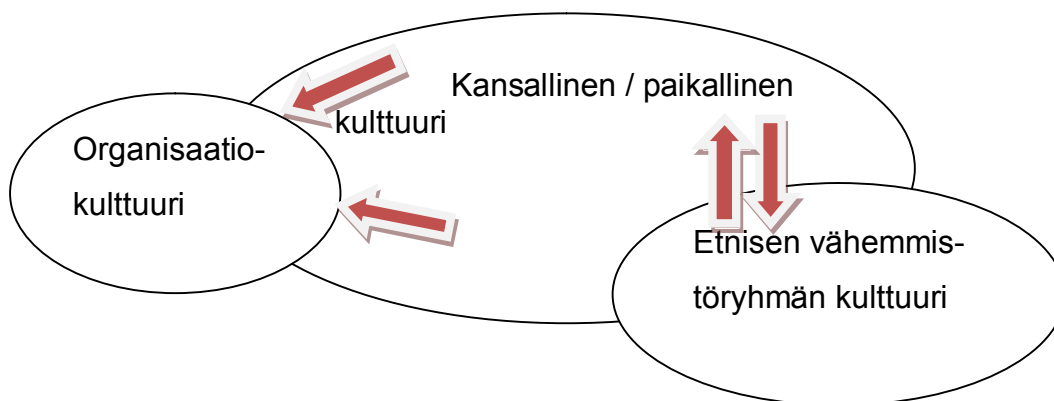
Organisaatiokulttuurin tasoja tai ilmenemismuotoja voidaan kuvata monin eri tavoin, mutta organisaatiokulttuurin tutkijan Edgar Scheinin (1987, 2001) mukaan kulttuuria pitää ymmärtää monella eri tasolla ja hallita myös syvempiä tasoja. Hän jakaa organisaatiokulttuurin rakenteen syvyysuunnassa kolmeen tasoon, jotka ovat 1) Näkyvät organisaation rakenteet, prosessit ja ihmisten aikaansaannokset (artefaktit), 2) Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat sekä

3) Pohjimmaiset perusolettamukset. Helpommin havainnoitava on artefaktien taso eli se, mikä on nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa, kun liikkuu organisaatiossa. Se näyttäytyy myös vierailijoille varsin nopeasti, esimerkiksi mikä on ensivaikutelma, kun menet jollekin vieraalle työpaikalle. Miten sinut otetaan vastaan tai palvellaan? Miltä ulkoiset puitteet näyttävät? Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat ovat erityisesti johdon keskeisiä työvälineitä ja niillä pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin. Toisaalta ne pyrkivät olemaan tavoitteeksi asetetun kulttuurin ilmentymiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää avata, mikä on meille tässä organisaatiossa ja työyhteisössä tärkeää ja arvostettavaa ja miten sen näkyy toiminnassamme. Organisaation pohjimmaiset perusolettamukset ovat syvätason käsityksiä, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa organisaation toimintakaarella organisaatiossa työskentelevien henkilöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Pohjimmaiset perusolettamukset ovat usein tiedostamattomia, itsestäänselvyksiä, ja niiden alkuperää ja lähtökoh-  
taa voi olla mahdotonta paikantaa tai kuvailla.



KUVIO 2. Kulttuurin tasot (Schein, 1987 ja 2001)

Kazin (2009, 20,117) mukaan organisaatiokulttuurin muotoutumiseen vaikuttavat kansallinen kulttuuri ja sen erityispiirteet, mutta myös organisaation rakenne, toiminta-ala, teknologia, yritysfilosofia, johtamistapa, organisaation johtajien arvot sekä laajempi yhteiskunnallinen toimintakonteksti ja –kulttuuri. Edellä mainittujen organisaatiokulttuuriin vaikuttavien tekijöiden vuoksi samassa maassa toimivat organisaatiot voivat olla organisaatiokulttuuriltaan hyvin erilaisia (kuvio 3). Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri on keskeinen käsite, koska sillä on voimakas vaikutus mm. koettuun työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Tarkastellessa monimuotoisen työyhteisön johtamista organisaatiokulttuurin merkitys korostuu, koska se määrittelee, onko kyseinen organisaatio suvaitseva työyhteisö eri kulttuuritaustoista tuleville työntekijöille. Tutkimuksen kohteena olevalla ravitsemuspalvelualalla sitoutumiseen, työmotivaatioon ja työyhteisöön sopeutumiseen liittyy merkittäviä haasteita, joita voidaan tarkastella organisaatiokulttuurin käsitteen avulla.



KUVIO 3. Kulttuurin roolit ja tasot organisaatiossa (Trux 2000, 264).

Truxin (2000, 265) toteaa, että monimuotoisessa organisaatiossa erilaiset kulttuurit ja kulttuuriset odotukset kohtaavat eri tasoilla. Kulttuurien kohtaamisten tuloksia on vaikea etukäteen ennustaa. Monimuotoisuuden johtamisen kannal-

ta on tärkeää tiedostaa kunkin organisaation omat lähtökohdat niin kulttuurin kuin organisaation suhteen. Lähtökohtien hyvästä tuntemisesta on apua erilaisten maailmakuvien yhteen sovittamisessa, johon monimuotoisuuden johtamisella pyritään.

Pohjoismainen työkuulttuuri on varsin tasavertaista verrattuna moniin muihin työkuulttuureihin esimerkiksi Välimeren maihin, Etelä – Amerikkaan ja Afrikkaan. Tasavertaisuus näkyy mm. siten, että naiset ja miehet ovat samanarvoisia työssä. Suomessa on periaate, että samasta tai samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa. Ikävä kyllä tämä ei kuitenkaan aina käytännössä toteudu. Monet johtajat ja esimiehet ovat naisia sekä naiset opiskelevat Suomessa jopa pidemmälle kuin miehet. Lisäksi työpaikalla johtajat ja esimiehet ovat tasa-arvoisia työntekijöiden kanssa. Suomessa tasa-arvoisuus näkyy mm. että työntekijät ja esimiehet sinuttelevat yleensä toisiaan, esimies kysyy työntekijän mielipidettä ja työntekijä saa olla eri mieltä kuin esimies ja työntekijät suunnittelevat usein itse miten ja missä järjestyksessä tekevät työnsä.

Suomen laki kieltää kaiken syrjinnän työpaikalla ja kaikkia pitää kohdella työssä samalla tavalla. Työelämässä arvostetaan ahkeruutta, yksilöllisyyttä ja omatoimisuutta. Lisäksi sovitusta asioista ja aikatauluista pidetään tiukasti kiinni. Työaika on yleisemmin kahdeksan tuntia päivässä ja neljäkymmentä tuntia viikossa sekä lomapäiviä kertyy kaksi kuukautta kohti. Suurin osa työsuhteista on vakituisia, vaikka lyhytaikaiset työsuhteet ovat yleistyneetkin Suomessa. Perhevapaiden ja päivähoidojärjestelmän ansiosta naiset osallistuvat aktiivisesti työelämään ja käyvät yleisesti kokopäivätyössä.

(www.mol.fi.30.11.2010)

## **2.2 Monimuotoisuus johtamisen teorian valossa**

Monimuotoisuuden johtaminen juontaa juurensa 1960- ja 1970-luvuille, jolloin Yhdysvalloissa tiukennettiin kansalaisten perusoikeuksia koskevaa lainsäädäntöä sukupuoleen tai alkuperään perustuvan työsyryjinnän osalta (Sippola 2007, 19-20). Pushkalan ym. (2006, 2) mukaan monimuotoisuuden johtami-

sen (diversity management) tavoitteena on johtaa monimuotoista henkilöstöä niin, että organisaatio ja yritys on erilaisille työntekijöille hyvä työyhteisö, ja että erilaisten yksilöiden toimiminen tuottaa synergiaetuja. Coxin (2001, 4) näkemyksen mukaan monimuotoisessa johtamisessa tiedostetaan henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset, ja sovitetaan organisaation käytännöt ja menettelytavat tehokkaalla tavalla vastaamaan monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Monimuotoisuuden johtamisella pyritään myös maksimoimaan monimuotoisuuden etuja ja minimoimaan sen haittoja (Sippola 2007, 17; Ekholm 2009, 47). Monimuotoisuuden johtamista voidaan ajatella johtamistyylinä, jossa huomioidaan kaikkien työntekijöiden taidot.

Monimuotoisuuden johtamisessa nimenomaan johtamiskulttuurin tekijöiden kuten kunnioitus, tasa-arvoisuus, oikeudenmukaisuus, on nähty olevan osa monimuotoisuudesta syntyvien synergiaetujen esille saamista. (Lahti 2008, 20.) Erilaisuus nähdään voimavarana monimuotoisuuden johtamisessa, josta organisaatio voi hyötyä erilaisilla tavoilla kuten esimerkiksi innovaatiotoiminnan lisääntymisenä, organisaation kykyä palvella paremmin erilaisia asiakasryhmiä ja ymmärtää heidän tarpeitaan sekä organisaation houkuttelevuus työpaikkana lisääntyy. (Cox & Blake 199, Jarzabkowski & Searle 2004 ja Mor Barak 2005, Bogaert & Vloeberghs 2005, 483, Lahti 2008, 39.) Monimuotoisuuden johtamisessa ei ole kysymys vain joidenkin vähemmistöryhmien huomiomisesta henkilöstöjohtamisessa, vaan koko henkilöstön johtamisesta niin, että kaikki työntekijät voivat sosio-kulttuurisesta taustaan riippumatta hyödyntämään koko kyvykkyytensä organisaation palveluksessa toimiessaan. (Mor Barak 2005, 209.) Organisaation kannalta monimuotoisuuden johtamisessa on keskeistä se, että henkilöstöresursseja johdetaan niin, että työntekijät ovat motivoituneita ja työskentelevät tuloksekkaasti organisaation ja yrityksen tavoitteiden eteen (Bogaert & Vloeberghs 2005, 483).

Sippolan (2007 a, 19, 22 - 23) mukaan monimuotoisuuden johtaminen koostuu kahdesta pääsuuntauksesta, jossa monimuotoisen henkilöstön johtamisessa painotetaan joko 1) lainsäädännöllisiä toimia (Equal Employment Opportunities, EFO) tai 2) organisaation vapaaehtoisia toimia (Diversity Manage-

ment, DM) monimuotoisen henkilöstön tukemiseksi. EEO-lähestymistapa pyrkii takaamaan samanlaiset mahdollisuudet kaikille työntekijöille ja kohtelemaan kaikkia yksilöitä samalla lailla, kun taas DM:ssa pyritään huomioimaan yksilöiden erilaiset piirteet ja tarpeet. Nämä ovat monimuotoisuuden kaksi perinteistä lähestymistapaa. (mt. 2007a, 19, 22 - 23.)

Lahti (2008) kuvaa monikulttuurista johtamista ajattelu- ja toimintatavan kokonaisvaltaisena uudistamisena sekä resurssien täysimittaisena kehittämisenä ja ennakkoluulottomana käyttäytymisenä. Monikulttuurinen johtaminen käsitellään prosessina, jossa ongelmakeskeistä ja yksilöllisiin eroihin keskittyvästä ajattelusta siirrytään johtamisjärjestelmien ja kulttuurien kehittämiseen ja laajempaan sosiaaliseen ja eettiseen yhteiskuntavastuuseen. Vastuu monikulttuurisuudesta on esimiehillä ja vähitellen myös jokaiselle työntekijällä. (Lahti 2008, 17 - 18.) Jotta voidaan hyödyntää monikulttuurisuutta organisaatiossa, se edellyttää hyvää henkilöstön johtamista, jolloin myös henkilöstön monikulttuurisuus nähdään välineenä, ei päämääränä (Lahti 2008, 21 - 22). Kuviossa 4 on esitetty hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet.



KUVIO 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008, 22)

Monikulttuurisen johtamisen kehitystä ja muutosta voidaan kuvata niin tavoitteiden, käsitteiden ja ihmiskäsityksen muutosten kautta (Lahti 2008, 30). Kuviossa 5 kehitystä kuvataan suhteessa siihen, mikä on ollut monikulttuurisen ja tasa-arvoisen johtamisen huomioin kohde, tärkeimmät käsitteet, päämäärät, tavoitteet ja ongelmat viimevuosikymmeninä.

Ajanjakso	< 1980	1985	1990	1995	2000>
<b>Huomionkohde</b>	Naiset ja mustat	Sukupuoli ja rotu	Erilaiset ihmiset ja asiakkaat	Moninaisuus ja monikulttuurisuus	Osallistuminen (Inclusion)
<b>Käsitteet</b>	Yhtäläiset oikeudet	Yhtäläiset mahdollisuudet	Diversiteetin edistäminen	Diversiteetin johtaminen	Kykyjen johtaminen
<b>Päämäärät</b>	Ihmisoikeudet, lailliset oikeudet	Historiallisten vääryyksien kompensoituminen	Henk. rakenteen tilastollinen tasapaino	Erilaisuuksien hyödyntäminen	Organisaatiokulttuurin kehittäminen
<b>Tavoitteet</b>	Työelämään osallistuminen	Työehdot, oikeudet, edut	Vertikaalinen urakehitys	Kykyjä vastaavat uramahdollisuudet	Kasvu, voimaantuminen, näkyvyys, sos, verkostot
<b>Ongelmat</b>	Syrjintä, rotusorto		Eriarvoisuus, rasismi, seksismi		Mikro-eri-arvoisuudet

KUVIO 5. Monikulttuurisen ja tasa-arvoisen johtamisen kehitystrendit (muokattu; Lahti 2008, 30)

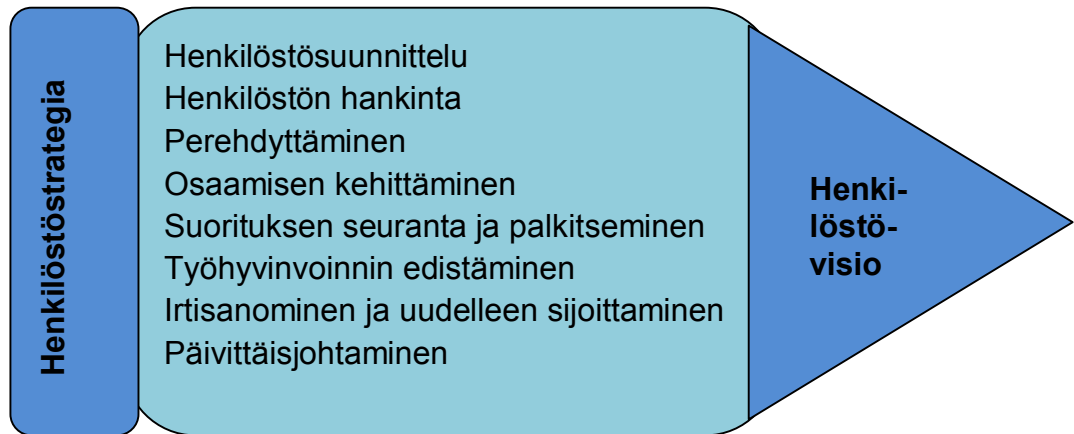
Monimuotoisuuden johtaminen muodostaa parhaimmillaan olennaisen osan organisaation strategiaa tai liiketoimintasuunnitelmaa. Monikulttuurisen yhteisön johtaminen edellyttää muutoksia organisaatiokulttuurissa, mikä taas vaatii merkittävän määrän aikaa, resursseja ja aitoa johdon sitoutumista. (Robinson & Dechant 1997, 29.) Nourin & Nellemannin (2005, 21) mukaan onnistunut monimuotoisen työyhteisön johtaminen edellyttää aina aktiivisia toimenpiteitä syrjinnän estämiseksi ja jatkuvaa organisaatiokulttuurin kehittämistä henkilöstön yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukemiseksi. Monimuotoisuuden johtaminen onkin alkuaan lähtöisin organisaatioiden syrjimättömyys- ja yhdenvertaisuuspyrkimyksistä (Trux 2010).



### 2.2.1 Henkilöstöjohtaminen

Monimuotoisuutta voidaan lähestyä myös henkilöstöjohtamisen kautta. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään takaamaan se, että yrityksellä ja organisaatiolla on käytettävissään liiketoiminnan edellyttämä määrä henkilöstöä sekä varmistumaan henkilöstön riittävästä osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Henkilöstöjohtaminen on siis organisaation henkisestä pääomasta huolehtimista. Henkilöstöjohtamiseen kuuluvat muun muassa seuraavat toiminnot: rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön kehittäminen ja urasuunnittelu. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: 1) henkilöstövoimavarojen johtamiseen (HRM), 2) työelämän suhteiden hoitamiseen (IR) ja 3) johtajuuteen (leadership). Henkilöstövoimavarojen johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen organisaatiossa ja ihmiset nähdään organisaation voimavarana, joka kykenee ottamaan hyödyn irti erilaisista resursseista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintoja ovat mm. henkilöstövoimavarojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen sekä henkilöstön hyvinvointia ja motivaation ylläpitäminen. (Viitala 2009, 19 – 21.)

Johtajuus on esimiesten käytännön asioiden toteuttamista kuten työntekijöiden valitsemista, palkitsemista, ohjaamista, motivoimista, kannustamista ja arvioimista. Myös yrityskulttuurin luominen ja ylläpitämien kuuluvat olennaisesti johtajuuteen. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työsuhteeseen ja työmarkkinakysymyksiin liittyvät asiat. Tämä edellyttää esimiehiltä työläinsäädännön ja työmarkkinajärjestelmän hallintaa. Henkilöstöjohtamisen toiminnan tueksi ja välineiksi tarvitaan luotettavia ja kehittyneitä järjestelmiä sekä selkiytäviä pelisääntöjä ja toimintamalleja. Henkilöstöjohtamisen rooli on muuttunut yhä selvemmin strategisemmaksi ja samalla on vahvistunut resurssiperustainen lähestymistapa liiketoimintaa koskevassa ajattelussa, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstövoimavarat ovat yrityksen ja organisaation keskeinen strategisen kilpailukyvyn perusta. (Viitala 2009, 21 – 23.) Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen kannalta monimuotoisuuden johtamisen tulee ulottua kaikille henkilöstöjohtamisen osa-alueille. (Magoshi & Chang (2009,31.) Kuviossa 6 on esitetty henkilöstöjohtamisen osa-alueet.



KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2009, 22)

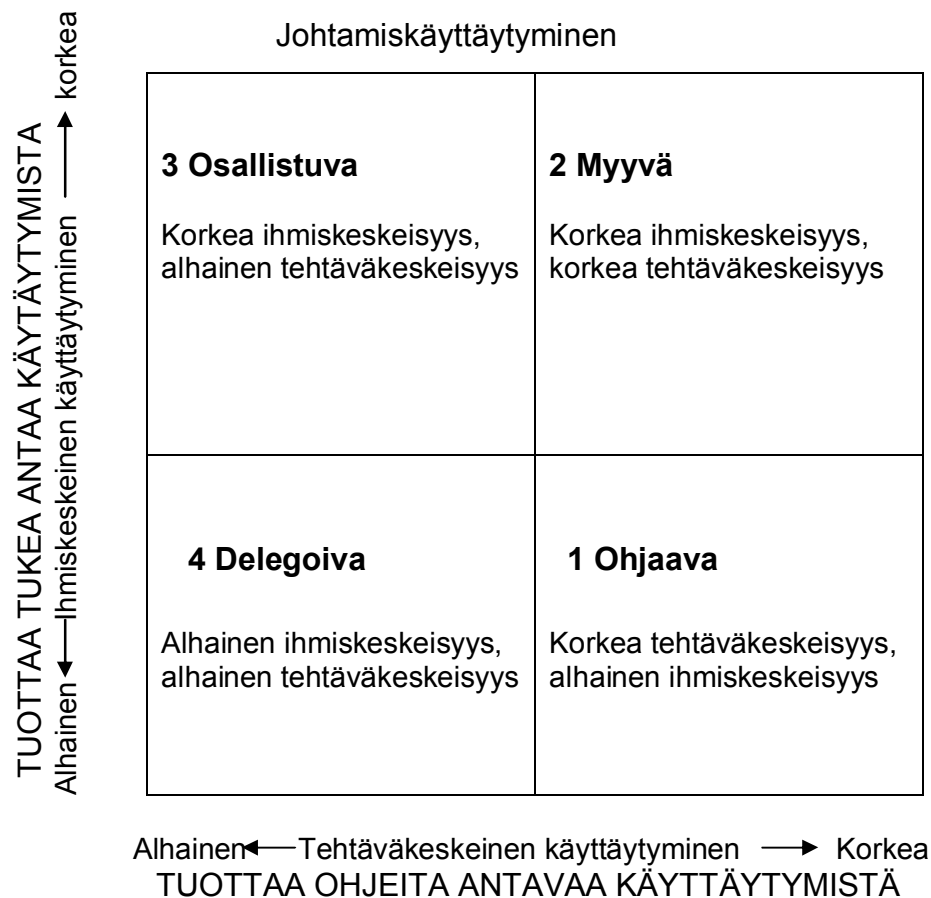
Sippolan (2007b) mukaan suomalaisissa organisaatioissa henkilöstöhallinnossa ei ole vielä huomioitu riittävästi monimuotoisen henkilöstön merkitystä, mutta monimuotoisen työvoiman lisääntyessä organisaatiot kehittävät toimintatapojaan. Hänen näkemyksensä mukaan toimintatapojen kehittäminen maahanmuuttajien tarpeet huomioiviksi on seurausta siitä, että työvoima nähdään nykyään organisaation tärkeänä voimavarana ja kilpailutekijänä (Sippola 2007b, 194). Myös Juuti (2005) ja Sjöblom - Immala (2006) ovat päätyneet samansuuntaisiin tuloksiin, joiden mukaan mm. maahanmuuttajien perehdyttäminen tehtiin lähes kaikissa tutkimuksiin osallistuneissa organisaatioissa samalla tavalla kuin kantasuomalaisten työtehtäviin opastaminen. Suomalaisissa organisaatioissa ei vielä ole täysin käytössä maahanmuuttajien tarjoama potentiaali, mistä kertovat maahanmuuttajien korkeammat työttömyysluvut verrattuna kantaväestöön (Forsander 2000, 169). Monimuotoisuuden johtamisessa on tärkeää onnistua johtamisessa, mikä tarkoittaa sitä, ettei monimuotoisuus itsestään tuo mukanaan mitään automaattisia etuja, vaan siitä voi tulla huonolla johtamisella aikaisempaa enemmän erilaisia ongelmia ja konflikteja (Thomas & Ely 1996, 80). Monimuotoisen henkilöstön johtamisessa on tärkeää huomioida kaikki henkilöstöjohtamisen osa-alueet, mutta erityisesti haasteet näyttää kohdistuvan työsuhteen alkuaikoihin, kuten perehdyttämiseen ja työnopastukseen.

Tässä työssä henkilöstöjohtaminen sisältää rekrytoinnin, perehdyttämisen, motivaation ja sitoutumisen, palkitsemisen ja urasuunnittelun sekä henkilöstön kehittämisen. Henkilöstötoimintoja voidaan arvioida monikulttuurisen työyhteisön näkökulmasta painottaen työyhteisössä työskentelevien kokemuksia sekä arvioida kuinka hyvin henkilöstöjohtamiskäytännöillä on pystytty vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. Henkilöstöjohtamista ja sen onnistumista käytännön esimiestyössä, voidaan tarkastella muun muassa Hersey ja Blanchardin (1990) kehittämän tilannejohtamisen mallin kautta, jota tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### **2.2.2 Tilannejohtaminen**

Hersey ja Blanchardin (1990) kehittämätilannejohtamisen malli on käyttäytymistieteisiin pohjautuva johtamismalli, jossa pyritään antamaan käytännön työkaluja esimiestyöhön. Tilannejohtamisen perusajatuksena on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista käyttäytymistä esimieheltä. Toimiakseen tehokkaasti, esimiehen on sovitettava johtamistyyliinsä tilanteen vaatimalla tavalla. (Hersey & Blanchard 1990, 165 - 166, 172 - 173.)

Tilannejohtamisen mallissa on Hersey ja Blanchardin (1990, 166 - 169) mukaan tunnistettava kaksi perusasiaa, jotka ovat johtamistyyli ja alaisten valmiustaso. Mallissa on johtamistyyliä neljä: ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva (kuvio 7). Ohjaavalle tyylille on tyypillistä keskimääräistä suurempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä ja keskimääräistä pienempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Myyvälle johtamistyyliä on puolestaan ominaista korkea tehtävä- ja ihmiskeskeisyys. Osallistuvaa tyyliä puolestaan leimaa keskimääräistä suurempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä ja pienempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Delegoivalle johtamistyyliä on luonteenomaista keskimääräisestä pienempi määrä tehtäväkeskeistä ja ihmiskeskeistä käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1990, 166.)



KUVIO 7. Johtamistyyliä tilannejohtamisen mallissa (Hersey & Blandhard 1990, 166).

Kuten edellä todettiin, tehtävän lisäksi myös alaisten tai johdettavan ryhmän valmius vaikuttaa johtamistyylin valintaan. Valmiustasolla tarkoitetaan sitä, kuinka halukas ja kykenevä alainen on suorittamaan jonkin tehtävän. Tarkemmin määriteltynä valmius käsittää henkilön kyvyt ja halun eli motivaation sekä itseluottamuksen. Kyky ja halu ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Alaisen valmiustaso vaihtelee tehtäväkohtaisesti. On tärkeää huomata, että valmiudella ei tarkoiteta tilannejohtamisessa henkilökohtaista luonteen piirretä, eikä siinä ole kysymys esimerkiksi arvostusten tai iän arvioimisesta. Valmius määräytyy sen mukaan, kuinka valmis henkilö on suorittamaan tehtävän. Kaikki henkilöt ovat yleensä enemmän tai vähemmän valmiita suorittamaan jonkin tehtävän, ja esimies pyrkii saamaan heidät suorittamaan tehtävän. Li-

säksi on tärkeää ymmärtää, että sama työntekijä voi liikkua valmiustasoltaan eteen ja taaksepäin sekä työtehtävien että ajankohdan mukaan. Mikäli kysymys on ryhmän johtamisesta, voidaan arvioida ryhmän kokonaisvalmiutta, mutta on huomioitava, että valmius vaihtelee yksilöittäin ryhmän sisällä. Myös alaisten valmiustasoja on neljä (taulukko 3): 1) kykenemätön ja haluton tai epävarma, 2) kykenemätön, mutta halukas tai itseensä luottava, 3) kykenevä, mutta haluton tai epävarma ja 4) kykenevä ja halukas tai itseensä luottava. (Hersey & Blanchard 1990, 167 – 169.)

Korkea	Keskitasoinen		Alhainen
V 4	V 3	V 2	V 1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kykenevä</li> <li>Halukas tai itseensä luottava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kykenevä</li> <li>Haluton tai epävarma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kykenemätön</li> <li>Halukas tai itseensä luottava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kykenemätön</li> <li>Haluton tai epävarma</li> </ul>

TAULUKKO 1. Alaisten valmiustasot (muokattu: Hersey & Blanchard 1990, 169).

Lähtökohtana johtamistilanteessa on alaisten valmiustason tunnistaminen. Tämän jälkeen valitaan valmiustasoon yhteensopiva johtamistyyli ja johtamistyyli on sovitettava kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen. Valmiustasoon 1 soveltuu Hersey'n ja Blanchardin mukaan ohjaava johtamistyyli, jolloin alaisille annetaan paljon ohjeita, mutta esimiehen ei tarvitse paljon tukea antavaa käyttäytymistä esim. keskustelujen käymistä. Alaisille kerrotaan, mitä tehdään, missä ja miten eli opastetaan, neuvotaan ja jäsennetään. Tämä johtamistyyli sopii parhaiten alaisiin, joiden kyvyt ovat vähäiset tehtävän suorittamiseen,

halukkuus alhainen ja ohjaus on tarpeen. Valmiustasolla 2 tulisi puolestaan soveltaa myyvää johtamistyyliä, koska alaisilta puuttuu osaamista, mutta he yrittävät ja tällöin esimiehen tulisi käyttää sekä suurta tehtäväkeskeisyyttä että ihmiskeskeisyyttä soveltavaa johtamismallia. Esimies ei ainoastaan anna ohjeita, vaan tarjoaa mahdollisuuden myös keskusteluun ja selvennyksiin.

Valmiustasolla 3 esimiehen tulisi hyödyntää osallistuvaa johtamistyyliä, koska tällä tasolla voi olla alainen, joka on juuri oppinut jonkin asian, mutta hänellä ei ole vielä itseluottamusta toimia itsenäisesti tai alainen, joka on osaava tai halukas, mutta jolta on motivaatio jostain syystä kadonnut. Molemmissa tapauksissa esimieheltä odotetaan runsaasti tukea ja mahdollisuutta keskusteluun sekä vähemmän ohjeita antavaa käyttäytymistä. Esimiehen tehtävä onkin huolehtia kommunikoinnista ja rohkaisusta sekä yhteistyöstä, auttamisesta ja sitouttamisesta. Valmiustasolla 4 olevat alaiset ovat sekä osaavia että halukkaita ja näin ollen esimiehen tulee antaa työntekijöille vastuuta tehtävän suorittamisesta. Tällöin paras johtamistyyli on delegointi. Esimiehen tulee havainnoida ja tarkkailla sekä antaa tukea ja ohjeita tarvittaessa. (Hersey & Blanchard 1990, 170 – 172.)

Tilannejohtamisen malli on käytännönläheinen johtamismalli, jossa huomioidaan erilaiset alaiset, erilaiset tarpeet ja erilaiset tilanteet. Tilannejohtaminen ei ole yksisuuntainen vaikutustapa, vaan se tarjoaa alaiselle mahdollisuuden vaikuttaa esimiehen käyttäytymiseen. Mallissa alaisen käyttäytyminen on esimiehen valitseman johtamistavan lähtökohta. (Hersey & Blanchard 1990, 173.)

Esimiehen on hyvä huomioida, että työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat kuten esimerkiksi raha voi kannustaa joitakin ihmisiä työskentelemään entistä kovemmin tai vastaavasti toisille haasteellinen työ on sellainen missä voi kehittää itseään. Tämän vuoksi esimiesten on hyvä ymmärtää liiallisen yleistämisen vaarat ja tiedostaa se, että erilaisia henkilöitä tulee palkita eri tavalla. Toisaalta esimiesten on myös huomioitava erot yksittäisen henkilön kohdalla eri tilanteissa, sillä jossain tilanteessa henkilö saattaa kaivata kiitosta ja vastaavasti jossain toisessa tilanteessa vastuun lisääminen voidaan kokea pa-

rempana palkintona. (Hersey & Blanchard 1990, 236.) Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan Maccobynin motivaatioteoriaa motivaatiosta ja johtamisesta.

### 2.2.3 Motivaatio ja johtaminen

Michael Maccobyn (1990) luoma motivaatioteoria on teoria motivaatiosta ja johtamisesta. Hänen mielestään johtamisessa tulee ymmärtää, että ihmiset ovat parhaiten työssään silloin, kun työn vaatimukset ja työyhteisön johtamistapa sopivat heidän arvoihinsa. Maccobyn mukaan motivaatio syntyy arvoista, jotka muotoutuvat kulttuurin, sosiaaliluonteen (=jonkin ryhmän jakamien arvojen) ja yksilöllisten persoonallisuuden piirteiden yhteisvaikutuksesta (Maccoby 1990, 9, 15.) Hofsteden teoria kulttuurista mielen ohjelmointina vertailee maailmankuvia ja arvoja kulttuurien välillä. Maccoby tutkii puolestaan sitä, miksi ihmiset motivoituvat eri asioista yhden kulttuurin sisällä; millaiset ovat yksilölliset erot koetussa motivaatiossa ja voiko näiden erojen syntymisen syitä luokitella jotenkin.

Maccoby (1990, 29) korostaa ihmisen koko persoonallisuuden huomioimisen tärkeyttä ja kritisoi vallalla olevia motivaatioteorioita siitä, että ne ovat teorioita osaihmisestä. Nämä teoriat painottavat yhtä motivoivaa arvoa koko persoonallisuuden kustannuksella. Akateemiset teoriat näkevät ihmisen joko taloudellisena, yhteiskunnallisena, poliittisena tai psyykkisenä ihmisenä. Ne ovat osateorioita osaihmisestä, jota motivoi raha, status, valta tai tarvehierarkia. Aikaisemmat motivaatioteoriat pystyvät selittämään motivaatiota jostain näkökulmasta ja jossain määrin, mutta motivaation tarkastelu käytännön tilanteissa näiden osateorioiden valossa nostaa esiin monia ongelmia.

Maccobyn (1990) mielestä alemman tason tarpeita ei voi tyydyttää koskaan kokonaan. Hänen mukaan kaikki tarpeiden tyydyttäminen riippuu pitkälti tilaisuudesta, kurista ja suostumuksesta eikä ainoastaan siitä, olemmeko edenneet tarvehierarkiassa korkeammalle tasolle. Tämän vuoksi arvojen selitysvaikutus on parempi kuin esimerkiksi taloudellisten kannustimien, koska arvojen avulla pystytään selittämään myös taloudellisesti epärationaalisia valintoja. (Maccoby 1991, 32 - 34.)

Työmotivaatiota määrittävät arvot, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja määräävät, miksi ja miten työskentelemme. Jo lapsuudesta lähtien sosiaalistumme perheessä, koulussa ja työpaikalla vallalla olevien kulttuurien kautta arvioihin. Maccoby kuvaa jonkin ryhmän jakamia arvoja sosiaaliluonteen käsitteellä. Sosiaaliluonteen käsitteen avulla ihmiset voidaan jakaa ryhmiin arvoerojen mukaan, jotka menevät ristiin väestötieteellisten luokitusten, kuten iän, sukupuolen tai etnisen taustan kanssa. Nämä erot määräävät motivaation ja ryhmälle parhaiten sopivan johtamistyylin. Ihmisten jaottelu sosiaaliluonnetyyppeihin on käsitteellinen apuväline ja eräänlainen ideaalityyppiluokittelu, joka auttaa ymmärtämään ihmisten eroja tietyn ryhmän sisällä korostaen ryhmän jakamia tärkeimpiä arvoja ja niiden muotoutumista. (Maccoby 1991, 37 - 39.)

Maccoby (1991,42) on määritellyt viisi sosiaaliluonnetyyppiä, jotka korostavat ryhmän jakamia tärkeitä arvoja ja sosiaaliluonnetyypit ovat: 1) asiantuntija, 2) auttaja, 3) puolustaja, 4) innovaattori ja 5) itsensä kehittäjä. Sosiaaliluonteiden tyypittely perustuu analyysiin mm. siitä, mikä tekee ihmiset tyytyväisiksi tai tyytymättömiksi työssään, kuinka he tahtovat heitä johdettavan, kuinka he suhtautuvat asiakkaisiin ja työtovereihin, millainen on heidän perhetaustansa ja millaiset tavoitteet heillä on työssään (Maccoby 1990,10). Asiantuntijalle tärkeimpiä arvoja ovat hallinta, valvonta ja autonomia, kun taas auttajien arvoja kuvaavat suhteessa oleminen ja huolehtivaisuus. Puolustajien hallitsevat arvot ovat suojele ja arvokkuus kun taas innovaattoreilla luominen ja kehittäminen. Itsensä kehittäjä arvostaa eniten osaamisen ja leikin ja toisaalta tiedon ja hyödyn tasapainottamista. Useimmat ihmiset tunnistavat itsessään myös muiden sosiaaliluonteiden piirteitä, mutta tavallisesti yksi tyyppi kuvaa muita paremmin työtä hallitsevaa merkitystä. (Maccoby 1991, 42.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä toimittaessa voi olla hyödyllistä tiedostaa, että osa arvoista on kulttuurien välisiä, kun taas osa on kulttuurin sisällä jonkin ryhmän jakamia arvoja. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia samasta kulttuurista tulevia henkilöitä ei välttämättä kannata johtaa samalla tavalla. Johtamisessa on tärkeää ymmärtää molempia näkökulmia siis sekä kulttuurista lähtöisin olevia arvoja että yksilön henkilökohtaiseksi tärkeiksi kokeimia arvoja. Tämän vuoksi Maccobyn motivaatioteorian ydin sanoma arvois-



ta motivaation moottorina voi olla hyödyllinen työntekijöiden kannustamisessa ja sitouttamisessa.

Maccobyn (1990) näkemyksen mukaan ihmiset tulevat menestyvämmiksi, tarttuvat tilaisuuteen ja saavat kannatusta myönteisempään kehitykseen, kun arvot ja työn vaatimukset onnistutaan sovittamaan yhteen. Vastaavasti kielteiset piirteet käyvät voimakkaammiksi, kun olot eivät salli tietyn sosiaaliluonnetyyppin sopeutumista. Ihmiset tuntevat turhautuvansa ja jäävät arvostusta vaille, kun työ ei pysty vastaamaan heidän odotuksiinsa eikä se ole heidän arvoihinsa sopivaa. (Maccoby 1990, 40.) Maahanmuuttajien kohdalla juuri tämä voi suomalaisessa työelämässä muodostaa keskeisen ongelman, koska heillä saattaa olla kunnianhimoa ja mahdollisesti korkea koulutus aikaisemmassa kotimaassaan, jota he eivät pysty Suomessa hyödyntämään. Lisäksi koulutautumisen esteeksi voi nousta kielitaito, vaikka olisivatkin motivoituneita kouluttautumaan.

Maccobyn (1990, 53) mukaan ihmiset ilmaisevat itseään ja sitoutuvat johonkin työn kautta. Ihminen kaipaa tunnetta, että häntä tarvitaan. Oman arvontunto on ainakin länsimaisessa ajattelussa voimakkaasti sidoksissa muiden arvostukseen ja keskeinen arvostuksen hankkimisen keino on työ. Ravitsemispuolella työskentelevien maahanmuuttajien kannalta omassa maassa hankittu koulutus voi vastata Suomessa saatua työtä tai voi olla jopa korkeampikin, mutta ongelmia saattavat tuottaa juuri kieliongelmat ja työkuulttuuritausta. Lisäksi monissa maissa esim. kokin työtä pidetään arvostettuna ja se on pääsääntöisesti miesten työtä. Kuitenkin Suomessa ravitsemispuolella työtehtävissä toimivat tasa-arvoisesti sekä miehet että naiset. Tämä luultavasti osaltaan vaikuttaa siihen, miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät itse arvostavat omaa työtään ja sitä kautta työmotivaatioon ja sitoutumiseen.

Maccobyn (1990, 53 – 54) mukaan paine työntekoon on tunteenomainen välttämättömyys, jota arvomme ja tilaisuutemme ohjaavat. Hänen mukaansa toivo saa meidät työskentelemään. Odotamme arvojemme mukaisia palkintoja. Toivon kääntöpuolena on pelko, ettemme saavuta tavoitteitamme emmekä täytä mittapuitamme. Työhön liittyvät motiivit Maccoby kiteyttää kolmeen käsitte-

seen, joita ovat itseilmaisuus, toivo ja pelko. Työntekijöiden haastatteluissa voidaan arvioida toivoa ja mahdollisuuksia urakehityksestä työelämässä

### **2.2.3 Aikaisemmat tutkimukset monimuotoisuuden johtamisesta**

Työelämän monimuotoisuuden lisääntyminen tuo työyhteisöille ja työyhteisöjen eri toimijoille monia haasteita, joihin vastaamiseen tarvitaan tutkimustietoa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää rekrytointikäytäntöihin, esimiestyöhön ja työyhteisöjen toimivuuteen sekä työyhteisöjä ja työntekijöitä tukeviin järjestelmiin, kuten työsuojeluun, ja työterveyshuoltoon.

Monimuotoisuuden johtamisen tutkimus on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa väestö on jo rakenteeltaan heterogeenistä ja sen lisäksi monikulttuurisuuden ja monietnisyyteen liittyvät kysymykset ovat olleet yhteiskunnallisen keskustelun aiheena jo kauan. Yhdysvalloista monimuotoisen johtamisen tutkimus levisi muihin anglosaksienmaihin kuten Kanadaan, Britanniaan ja Australiaan, jossa väestö on ollut perinteisesti heterogeenisempää kuin esim. Pohjoismaissa. Myöhemmin tutkimus levisi myös manner-Eurooppaan. (Ylänkö 2000, 26 -29.)

Suomessa monimuotoisuuden johtamista on organisaatioiden näkökulmasta tutkittu melko vähän ja tutkimus on usein ollut laadultaan kvantitatiivista. Myöskään monikulttuurisista tai monietnisistä työyhteisöistä ei ole tehty tutkimuksia Suomessa. (Leponiemi & Sippola 2006, 113; Sippola 2007b, 149; Sjöblom-Immala 2006.)

Marja-Liisa Trux (2000) on pohtinut monimuotoisuuden johtamista puhtaanapito- ja tietoturva-aloilla artikkelissaan Monimuotoinen työyhteisö. Heli Sjöblom - Immala (2006) on vastaavasti tutkinut maahanmuuttajien asemaa Turun seudulla sekä palkansaajina että yrittäjänä. Aulikki Sippola (2007) ja Jussi Leponiemi (2007) on tutkinut monimuotoisuuden vaikutusta suomalaisten yritysten henkilöstöjohtamiseen ja sen prosesseihin kuten rekrytointiin, työhön perehdyttämiseen, henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen työn suorituksen arviointiin, palkitsemiseen sekä työelämän suhteisiin. Pauli Juuti (2005) on puolestaan tutkinut monimuotoistuvia työyhteisöjä ja niiden kehittämistä Turun ja Suur-Helsingin alueilla. Juutin ja Truxin tutkimuksissa on huomioitu maahan-

muuttajataustaisten työntekijöiden omat kokemukset työskentelystä suomalaisissa työyhteisöissä. Valtaosa tutkimukseen osallistuneista maahanmuuttajista antoi esimiesten johtamiselle hyvän arvosanan, kuitenkin joka neljäs maahanmuuttaja koki, että maahanmuuttajia pidetään heidän työpaikallaan alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia. Vaikka useimmat vastaajat olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajien ja kantaväestöön kuuluvien välinen vuorovaikutus sisältää paljon myönteisiä mahdollisuuksia, todettiin, että sen hyödyntämisen tiellä on vielä paljon esteitä. (Juuti 2005.)

Aino Sipari (2010) on tutkinut monimuotoisuuden johtamista sisääntuloalalla ja tutkimuksen kohteena on ollut monikulttuurisuus voimavarana Palmian siivouspalveluissa. Sisääntuloammateilla tarkoitetaan sellaisia epävakaita, matalapalkkaisia ja heikosti arvostettuja työsuhteita, joissa tarvittavat resurssit ovat tavalla tai toisella rajattuja. Sisääntuloammateissa ei tarvita kieli- tai ammattitaitoa esimerkiksi siivoajat, tiskarit, keittiöapulaiset, kokit, linja-autonkuljettajat tai ne ovat ”etnospesifejä” ammatteja, jotka edellyttävät tietyn kielen ja kulttuurin hallintaa sekä usein kyseisen etnisen ryhmän jäsenyyttä esimerkiksi asiointitulkit, äidinkielen opettajan tai ohjaajan sekä kouluavustajan tehtävät. (Forsander & Ekholm 2001, 71.)

Lisäksi Suomessa on tehty maahanmuuttajiin ja heidän työmarkkina-asemaansa sekä syrjintään liittyvää tutkimusta, joka ei varsinaisesti lukeudu monimuotoisuuden johtamisen käsitteen alle, mutta on aihepiiriltään kuitenkin lähellä monimuotoisuuden johtamista. Tutkimuksia ja artikkeleita aiheesta ovat kirjoittaneet mm. Annika Forsander (2001) ja Karmela Liebkind (2000). Syrjintää ja epätasa-arvoista kohtelua työpaikalla selvittäneiden tutkimusten mukaan suuri osa maahanmuuttajista on kokenut, että työnantaja tai työtoverit ovat kohdelleet heitä eriarvoisesti työyhteisössään. Suomalaisten työntekijöiden maahanmuuttajiin kohdistama epätasa-arvoinen kohtelu on maahanmuuttajien kokemusten suurempaa kuin työnantajien kohdistama (esim. Jaakkola 2000, Joronen 2005.)

Tilastokeskuksen tutkimuksessa (Sutela 2005) selvitettiin venäläisten, somalialaisten, virolaisten ja vietnamlaisien elinoloja Suomessa. Jonkin verran sivuttiin myös heidän kokemuksiaan työssä, kuten työn henkistä raskautta, työ-

tehtävien yksitoikkoisuutta sekä eriarvoisuuden kokemista. Eriarvoisuutta tiedusteltiin kysymällä palkkauksesta, tiedon saannista, koulutukseen pääsystä, uralla etenemisestä, työkavereiden ja esimiesten asenteista ja työtehtävien jaosta. Tutkimuksessa eriarvoista kohtelua nykyisessä työpaikassa työtoverien ja esimiesten asenteissa olivat kokeneet useimmin somalialaiset ja vähiten vietnamilaiset työntekijät.

Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala – Rasmus, Riala & Salminen (2007) monikulttuuriset työyhteisöt tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa, joka auttaa tukemaan monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuutta, maahanmuuttajatyöntekijöiden soviittautumista suomalaisiin työyhteisöihin ja monikulttuurisen työyhteisön johtamista sekä ylläpitää ja edistää maahanmuuttajien työhyvinvointia ja – turvallisuutta eri keinoin.

Pehkosen (2007) tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita monikulttuurinen työyhteisö asettaa johtamiselle, työtoveruudelle ja työn tekemiselle niin maahanmuuttajalle kuin syntyperäiselle suomalaiselle, kun ulkomaalaistaustainen henkilö on työkaverina. Tutkimus toteutettiin Itä-Suomessa.

Kotiranta (2010) on opinnäytetyössään tutkinut monikulttuurista työyhteisöä ravintola-alalla, joka on tapaustutkimus Ravintola Macusta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista työskentely on monikulttuurisessa työyhteisössä ravintola-alalla, minkälaisissa tilanteissa monikulttuurisuus näkyy ja minkälaiset ristiriidat tulkitaan kulttuuritaustasta johtuvaksi. Tutkimuksen otos oli hyvin pieni.

Yhteenvetona suomalaisesta tutkimuksesta voidaan todeta, että Suomessa on tutkittu maahanmuuttajien asemaa työmarkkinoilla, mutta monimuotoisuuden johtamista koskeva tutkimus eli se millaista monimuotoisen työvoiman johtaminen on organisaatioiden sisällä, on vielä varsin alkumetreillä.

TyöMaa -projektin tuoreen kyselytutkimuksen (2010) mukaan Tampereen kaupunkiseudun yrityksillä on pääosin myönteisiä kokemuksia ulkomaalaisten osaajien ja työntekijöiden rekrytoinnista. Kansainvälisen rekrytoinnin hyvinä puolina nähtiin kulttuurien yhdistyminen, uudet ideat, osaamisen lisääntymi-

nen ja ammattitaitoisen työvoiman saanti. Lisäksi yritykset arvioivat työvoiman tarpeen lisääntyvän lähitulevaisuudessa eläköitymisen ja toimintansa kasvun myötä. TyöMaa-projekti tukee Tampereen kaupunkiseudun työnantajia, joilla on ulkomaalaistaustaista työvoimaa nyt ja tulevaisuudessa. Hankkeessa kehitetään työpaikkalähtöisiä suomen kielen koulutuksia, valmennetaan työyhteisöön ja testataan kansainvälisen rekrytoinnin malleja.

## **2.3 Monimuotoisen työyhteisön yhteiskunnalliset kytkennät**

Kulttuurisesti monimuotoistuvat työyhteisöt lisääntyvät väistämättä tulevaisuudessa. Monikulttuuristen työyhteisöjen johtaminen ja kehittäminen tulevat ajankohtaisiksi, kun ulkomaalaiset henkilöt lisääntyvät organisaatioissa työtovereina, esimiehinä, alaisina ja asiakkaina. Lisäksi organisaatiot voivat motivoitua ottamaan huomioon kulttuurista monimuotoisuutta, kun niiden maine ja varmuus työnantajana, hyvänä henkilöstöjohtamisena ja yhdenvertainen kohtelu tulevat olemaan myös ulkomaalaisen työvoiman työpaikan valinnan kriteerejä.

### **2.3.1 Monimuotoisuus ja siihen liittyvä lainsäädäntö Suomessa**

Tarkasteltaessa monimuotoisuutta Suomessa voidaan huomata, että lainsäädännössä Suomessa on kiinnitetty huomiota yksilöiden vapauksiin ja tasa-arvoiseen kohteluun. Tasa-arvoinen kohtelu lain edessä on taattu perustuslaissa. Myös rikoslaki (39/1889), työsopimuslaki (55/2001), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 2005) ja yhdenvertaisuuslaki (21/2004) kieltävät syrjinnän työelämässä sukupuolen, kansallisuuden tai etnisen alkuperän, uskonnon, iän, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen sekä mielipiteen tai vakaumuksen vuoksi. (www.finlex.fi. ajantasainen lainsäädäntö 15.10.2010.) Suomalaiselle keskustelulle tyypillistä on kuitenkin ollut tasa-arvokysymysten käsitteleminen sukupuolten tasa-arvoon liittyvänä asiana, koska muut monimuotoisuuden elementit, kuten monikulttuurisuus ja monietnisyys ovat suomalaisille organisaatioille vielä varsin vieraita (Lahti 2008,19; Sippola 2007a, 56).

Vaikka lainsäädännössä Suomessa on kiinnitetty paljon huomiota tasa-arvoiseen kohteluun työyhteisöissä, siellä kuitenkin on vielä paljon ongelmia. Tarkasteltaessa sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumista työmarkkinoilla on havaittu, että työmarkkinat ovat voimakkaasti jakautuneet sukupuolen mukaan niin, että naiset työskentelevät tyypillisesti matalapalkkaisemmillä aloilla kuin miehet, naisten urakehitys on usein hitaampaa, ja naisten palkat ovat noin 80 % vastaavissa tehtävissä työskentelevien miesten palkoista. Lisäksi tutkimuksen mukaan määräaikaiset työsuhteet näyttävät keskittyvän erityisesti nuorille naistyöntekijöille. (Sippola 2007a, 56 – 57.)

### **2.3.2 Maahanmuuttajien työmarkkinatilanne**

Sutelan (2005, 83) mukaan työ on tärkeä maahanmuuttajia suomalaiseen yhteiskuntaan integroiva tekijä tutkimuksen ja maahanmuuttajien omien kokemusten valossa. Maahanmuuttajien työllistymisessä ratkaisevia tekijöitä ovat mm. kielitaito, kommunikaatiokyvyt, ammattitaito, kulttuuriset taidot ja sosiaalisten verkostojen hallinta. Toisessa maassa hankittua koulutusta ja työkokemusta ei ole helppo siirtää maasta toiseen, koska ammattitaito ja työkokemus ovat usein sidoksissa ympäröivään kulttuuriin ja yhteiskuntaan. Lisäksi asiantuntija-ammattit vaativat hyvää kielitaitoa ja yhteiskunnan tuntemusta. (Forsander 2000, 164.) Maahanmuuttajien työllistymisessä verkostojen merkitys on kahtalainen, sillä suurin osa työpaikoista täytetään valtaväestön epävirallisten verkostojen kautta, jolloin maahanmuuttajat jäävät usein ulkopuolelle, varsinkin silloin, kun he ovat oleskelleet Suomessa vähän aikaa. Toisaalta maahanmuuttajien omat verkostot näyttävät toimivan tehokkaasti työsaannin apuna, jolloin työntekijät usein suosittelvat läheisiään töihin saman organisaation palvelukseen. (Forsander 2000, 164.)

Maahanmuuttajien työllistymisen kannalta merkittävämmäksi asiaksi nousee kuitenkin ammattitaidon, persoonallisuuden ja asenteen yhdistelmä. Työnantajan kannalta maahanmuuttajan on kyettävä osoittamaan sopivuutensa alalle, ja näin hänelle avautuu mahdollisuuksia työllistymiseen ja työuralla etenemiseen ulkomaalaistaustasta huolimatta. Työnantajat tiedostavat, että työntekijän maahanmuuttajatausta ei tuo yritykselle lisäarvoa, vaan kysymys on yksilön ominaisuuksista ja soveltuvuudesta työpaikalle ja työtehtävään. (Forsander &

Ekholm 2001, 65.) Sjöblom-Immalan(2006,3) mukaan voidaan myös tulkita niin, että maahanmuuttaja joutuu erikseen lunastamaan työnantajan silmissä sen luottamuksen, joka kantaväestöön kuuluvilla työntekijöillä ja – hakijoilla yleensä on jo lähtökohtaisesti.

### **2.3.3 Monimuotoisuuden hyödyt työyhteisössä**

Monimuotoinen henkilöstö tuo monenlaisia etuja organisaatiolle tai yrityksille, mikäli johtamisessa onnistutaan. Monimuotoisen henkilöstön edut heijastuvat epäsuorasti organisaatioin tai yrityksen tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen, vaikka höydyn arvioiminen suoraan rahassa on melko vaikeaa. Lahden (2008, 39) mukaan on monimuotoinen henkilöstö parantaa yrityskulttuuria, helpottaa työntekijöiden rekrytointia, parantaa asiakassuhteita, edistää työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä, vähentää valituksia ja juridisia ongelmia, helpottaa uusille työmarkkinoille siirtymistä ja maksimoi tuoteidentiteettiä. Coxin ja Blaken (1991, 47) mielestä monimuotoisuuden kasvu tuo myös lisää luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, organisaation joustavuutta ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin sekä kasvattaa markkinoinnin tehokkuutta. Vastaavasti Mor Barakin (2005, 233) näkemyksen mukaan yksilön kannalta etuja ovat mahdollisuus ylennyksiin ja uralla etenemiseen, parempi tulotaso ja edut sekä päätösvallan lisääntyminen. Monet näistä monimuotoisuuden eduista on mahdollista saavuttaa myös ravitsemisalalla. Suomalaisen tutkimuksen mukaan tärkeimpiä saavutettuja hyötyjä kulttuurisesti monimuotoisesta työvoimasta ovat parantunut asiakaspalvelun laatu, työvoiman saatavuus, vaihtuvuuden vähentyminen, lisääntynyt kulttuurikompetenssi, innovatiivisuus sekä parantunut työilmapiiri ja yrityksen maine työnantajana (Leponiemi & Sippola 2006,115, 130).

Nishii & Özbilgin (2007, 1889) mielestä koko organisaatio ja henkilöstö hyötyvät siitä, kun työntekijät voivat tuntea kuuluvansa organisaatioon, ja näin ovat valmiita antamaan koko potentiaalinsa organisaation käyttöön. Kun kilpailu työvoimasta kiristyy, kuten Suomessa on ennustettu tapahtuvan, hyvän työnantajaimagon omaava yritys voi hyötyä monimuotoisuuden johtamisen eteen tehdystä työstä. Jos organisaatio ei rekrytoi työntekijöitä jostain hakijaryhmistä esimerkiksi naisia tai tietyn etnisen taustan omaavia työnhakijoita, on organisaatiolla vaarana paitsi huono työnantajakuva myös parhaiden kykyjen menet-

täminen. Näin menetetään tärkeä resurssi ja mahdollinen kilpailuetu (Cox & Blake 1991, 47- 49).

Coxin ja Blaken (1991) mukaan monimuotoinen työvoima hyödyttää organisaatiota myös siten, että ne pystyvät paremmin markkinoimaan suoritteitaan erilaisille kohderyhmille ja ymmärtävät heidän tarpeitaan paremmin, jos organisaatiossa on töissä kohderyhmän edustajia (Cox & Blake 1991, 47 - 49). Näyttää siltä, ettei Suomessa ole tätä monimuotoisuuden etua vielä täysin ymmärretty tai voitu hyödyntää etenkin etnisten ryhmien osalta, koska organisaatioiden asiakaskunta on vielä hyvin homogeenista. On kuitenkin todennäköistä, että tulevaisuudessa maahanmuuttajaväestön kasvaessa ja asiakaskunnan kansainvälistyessä markkinoinnista saata etu kasvattaa merkitystään myös Suomessa. Tutkimuskohteena olevissa ravitsemisalalan organisaatioissa osassa suurin osa asiakkaista on suomalaisia, mutta osassa taas hyvinkin kansainvälistä. Maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on ollut hyötyä mm. asiakaspalvelutilanteissa ja ruokalistan kääntämisessä samaa kieltä puhuvan asiakkaan kanssa.

Monimuotoinen työvoima lisää myös innovatiivisuutta, mutta hyötyjen saamiseksi ryhmän jäsenten on oltava tietoisia ja suvaitsevaisia muiden jäsenten erilaisia ajattelu- ja työskentelytapoja kohtaan sekä henkilöstöllä on oltava mahdollisuus kertoa ideansa ja näkökulmansa sekä osallistua ideointiprosessiin (Cox & Blake 1991, 50).

Monimuotoisuuden johtamisen tuomat hyödyt yritykselle ovat mm. vähentynyt työntekijöiden vaihtuvuus, kyky houkutella huippuosaajia, parantunut tiimityöskentely ja kommunikointi, valitusten ja koettujen vääryyksien sekä niiden selvittämiseen käytetyn ajan väheneminen, tasa-arvoisuuden lisääntyminen työyhteisön käytännöissä ja työmenetelmissä sekä tasa-arvolainsäädännön noudattaminen. Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen myötä saadaan henkilöstöresurssit paremmin käyttöön ja niitä voidaan hyödyntää tehokkaammin. (Richardson 2005, 67- 68.) Lisäksi monimuotoisuuden johtamisen periaatteiden mukaisesti työntekijöiden erilaisuus tulee nähdä voimavarana ja uusien mahdollisuuksien tarjoajana. Hyvän ja yhdenvertaisuutta korostavan johtamisen avulla voidaan työyhteisö saada toimimaan tehokkaasti, kun tun-



nistetaan jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuudet ja hyödynnetään työntekijöiden erilaisuutta ja erilaisia työn tekemisen tapoja. Tämän vuoksi monimuotoisuuden johtaminen onkin nähty keinoksi saavuttaa kilpailuetua houkuttelemalla erilaista osaamista yritykseen. (Sippola 2005, 92.)

### **2.3.4 Monimuotoisuuden haasteet työyhteisössä**

Monien etujen lisäksi monimuotoisuuden lisääntyminen tuo organisaatiolle tai yritykselle myös uusia haasteita. Aikaisempien tutkimuksien perusteella on tullut tietoisuuteen, että esimerkiksi kieliongelmat, kulttuurista tai kielestä johtuvat väärinkäsitykset, erilaiset käsitykset työstä, erilaiset työskentelytavat, erot ammattitaidossa, suhtautuminen naiseen tai nuorempaan henkilöön esimiehenä ja kulttuurien rajat ylittävä yhdessä toimiminen sekä joustavuuden tarve kulttuurien väliseen vuorovaikutuksen onnistumiseksi ovat osoittautuneet suureksi haasteeksi työyhteisössä. Lisäksi enemmistöryhmää edustavat työntekijät saattavat kokea monimuotoisuuden lisääntymisen uhaksi itselleen. (Forsander 2000, 164 - 165; Leponiemi & Sippola 2006, 112, 130; Lahti 2008, 22; Mor Barak 2005, 233; Trux 2000.)

Monimuotoisen työyhteisön toimivuus edellyttää hyvää johtamistaitoa, sillä hallitsematon monikulttuurisuus johtaa herkästi erilaisiin kilpailuasetelmiin, klikkiytymiseen, konflikteihin sekä enemmistön ja vähemmistön välisiin jännitteisiin jopa siinä määrin, että ongelmat saattavat haitata työntekoa ja heijastuvat siten organisaation tai yrityksen tuloksellisuuteen. Monissa organisaatioissa ja yrityksissä monimuotoisuuden lisääntyminen on kääntynyt itseään vastaan juuri siksi, että johtamiseen ei ole riittävästi kiinnitetty huomiota. (Lahti 2008, 22; Thomas & Ely 1996, 80.) Monimuotoisuuden haasteet voivat muuttua ongelmiksi esimerkiksi silloin, kun keskitytään edistämään väkivaltaisesti käyttämällä erilaisia kiintiöitä ilman toimintasuunnitelmia niiden saavuttamiseksi tai suosimalla työnhaussa vähemmistöryhmää edustavia työnhakijoita pätevyysvaatimukset sivuuttaen. Tämä johtaa henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistö-vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. (Lahti 2008, 22.) Tämän vuoksi monimuotoisen työyhteisön johtaminen nähdään haasteellisena organisaation toimivuudelle. Sen tähden on keskeistä yhdenvertainen kohtelu sekä sellaisen työympäristön luonti, jossa yksilöllinen erilaisuus koetaan voi-

mavarana ja menestystekijänä. Tällöin jokainen työntekijä on hyväksytty ja voi hyvin työyhteisössä. Myös hänen kykynsä saadaan esille ja työpanos pystytään maksimoimaan. Henkilöstön hyvinvointi, kehittymismahdollisuudet ja osaaminen siirtyvät organisaation eduiksi ja vahvuuksiksi tämänkaltaisella lähestymistavalla (vrt. Alasoini 2003, Ylöstalo 2002).

Henkilöstön monimuotoisuuden mukanaan tuoma johtamisen haaste näkyy organisaation ja yrityksen eri tasoilla. Erittäin tärkeää on johdon sitouttaminen ja ennen kaikkea ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen monimuotoisuuteen liittyviin ratkaisuihin, sillä se mahdollistaa monimuotoisuusstrategian toimeenpanon ja muutoksen pysyvyyden työyhteisössä. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 27.) Käytännössä maahanmuuttajien mukanaan tuomat haasteet kohdistuvat erityisesti lähiesimiehiin. Heidän ammattitaidostaan, johtamistaidostaan ja persoonallisuudestaan riippuu se, pystyykö organisaatio hyödyntämään maahanmuuttajataustaisten työntekijöidensä osaamista. Lähiesimiesten joustavuus ja kyky ratkaista esimerkiksi kulttuurieroihin liittyviä kysymyksiä ovat tärkeitä luottamuksen syntymisen kannalta. (Trux 2000, 278 – 279.)

Organisaation johtajien ja esimiesten tulee luoda työyhteisössään sellainen ilmapiiri, jossa työyhteisön työntekijät kokevat, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Samaan aikaan, kun työntekijöille taataan tasavertaiset mahdollisuudet, organisaation on kiinnitettävä huomioita myös erilaisuuden huomioimiseen. Muutos kohti monikulttuurista työyhteisöä onnistuu parhaiten, kun vähemmistöä ei assiloida tai sopeuteta enemmistön tapoihin, vaan molemmat osapuolet joustavat ja tulevat toisiaan vastaan ja sitoutuvat yhdessä muotoiltuihin toimintatapoihin ja organisaation toimintaperiaatteisiin. Lisäksi on tärkeää ottaa vähemmistöryhmä mukaan toimintatapojen muotoiluun, koska näin varmistetaan se, että kaikki työntekijät kokevat mahdollisimman oikeudenmukaisiksi noudatetut periaatteet. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 27, 29.)

Nishiin ja Özbilginin (2007, 1888) mukaan johtamisen lisäksi on tärkeää kehittää koko henkilöstön kykyjä työskennellä muista kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa, muuten monikulttuurisuuden lisäämisestä voi olla organisaatiolle enemmän haittaa kuin hyötyä. Ei pelkästään riitä johdon tai henkilöstöhallinnossa työskentelevien kouluttaminen, vaan koko henkilöstön valmennuksen

kautta työntekijät saadaan sitoutumaan muutokseen. Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja kulttuurisen sensitiivisyyden lisääntyminen auttavat välttämään väärinymmärryksistä johtuvia konflikteja (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 27 - 28).

## **3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

### **3.1 Menetelmälliset valinnat**

Opinnäytetyö on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen, sillä sen avulla ilmiöitä voi tutkia kokonaisvaltaisesti ja monesta näkökulmasta (Alasuutari 1999, 84). Myös tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmat ja kokemukset voidaan nostaa paremmin esiin verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 22, 27). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineiston keruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2008, 71). Tähän tutkimukseen valitsin haastattelumenetelmän, koska halusin saada syvällistä tietoa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista, joita haastateltavat voivat tuoda niitä esille mahdollisimman vapaasti. Haastattelu on suora kielellinen vuorovaikutustilanne tutkittavan kanssa. Lisäksi haastattelun etuna on joustavuus, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaisua väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavien kanssa. Haastateltava voi myös kertoa, mitä ei kysytä. Haastattelun eduksi voidaan myös katsoa se, että tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo aiheelliseksi. Lisäksi haastattelija voi samalla toimia havainnoitsijana, jolloin hän kirjoittaa muistiin sen mitä sanotaan ja miten sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72 - 74).

On kuitenkin huomattava, että myös kvalitatiivisessa analyysissä tutkimuksen tekijän kysymysten asettelu ohjaa aineiston muodostumista esimerkiksi haastattelutilanteessa haastateltavan ajattelua eikä näin ollen kysymys ole auten-

tenttinen vaan tutkimusta varten tutkijan keräämä aineisto (Alasuutari 1999, 84 - 85).

### **3.1.1 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoitu haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta niiden järjestys tai muotoilu saattaa vaihdella haastattelusta toiseen. Tämän vuoksi haastattelutilanteesta tulee joustavampi ja haastattelija pystyy kysymyksissään huomioimaan paremmin haastateltavan vastausten sisällön ja kysymään lisätietoa. Teemahaastattelussa korostetaan henkilöiden tulkintoja asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47 - 48).

Vaikka teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, on haastattelijan mahdollista ohjata tiedonhankintaa vielä haastattelutilanteessa, tehdä lisäkysymyksiä ja kartoittaa vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2006, 43). Teemahaastattelu on menetelmänä myös haastateltavan kannalta joustavampi kuin lomakehaastattelu, koska se antaa tilaa haastateltavalle tuoda esille asioita, joista teemarungon laatija ei ole ollut tietoinen tai joita hän ei ole kokenut yhtä merkittäviksi kuin haastateltava haastattelurunkoa laatiessaan. Toisaalta puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa haastattelijalle mahdollisuuden ohjata haastattelua kohti haluttuja teemoja ja samalla kartoittaa teoreettisen viitekehukseen liittyviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 35 - 36)

### **3.1.2 Ryhmähaastattelu**

Ryhmähaastattelulla tarkoitetaan ryhmässä tapahtuvaa haastattelua, joka voi olla ohjattua tai vapaata. Ohjatussa haastattelussa haastattelija ohjaa ryhmää keskustelemaan ennalta valituista teemoista kun taas vapaassa keskustelumaisessa haastattelussa haastattelija on enemmänkin havainnoitsija. Ryhmähaastattelussa haastattelija keskustelee haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa

väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Pötsönen & Pennanen 1998,1; Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Ryhmähaastattelua pidetään hyvänä kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä silloin, kun ollaan kiinnostuneita haastateltavien mielipiteistä ja kulttuurisista jäsennyksistä. Haastatteluissa saadaan tietoa mm. siitä mitä ja miten on tapahtunut ja mielipiteitä tapahtuneesta sekä minkälaisia näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja odotuksia haastatteluun osallistuvilla on. Haastattelija saa kerättyä tietoa kohdennettujen kysymysten ja keskustelun kautta. Tärkeänä elementtinä ryhmähaastattelussa on myös ryhmän keskinäinen vuorovaikutus, mielipiteet, asenteet ja sosiaalinen ympäristö. Lisäksi ryhmähaastattelun avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. (Pötsönen & Pennanen 1998, 2-3; Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

Ryhmähaastattelun etuina pidetään vuorovaikutuksellisuus, joustavuus, nopeus ja taloudellisuus. Se on kuitenkin vaativa aineistonkeruumenetelmä (Koskinen & Jokinen 2001; Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.) Ryhmähaastattelu vaatii haastattelijalta hyvää haastattelutekniikkaa, ryhmädynamiikan hallintaa ja kokemusta vuorovaikutustilanteista. Lisäksi haastattelijan rooli korostuu eri tavalla kuin yksilöhaastattelussa. Ryhmähaastattelussa haastattelijan on pyrittävä huolehtimaan, ettei yksilöllisyys katoa ryhmässä eivätkä dominoivat henkilöt peitä hiljaisten mielipiteitä. Haastattelun kuluessa on luotettava omaan intuitiiviseen, huomioitava sanaton viestintä ja tehtävä tarkentavia kysymyksiä teemarungosta poiketen. Haastattelijalta vaaditaan hyvää taustatietoa ja omakohtaista kiinnostusta, sekä hänen on osattava siirtyä keskustelussa eteenpäin, jotta ajankäyttöä ei tule ongelmaa. Ryhmäkeskustelujen suurimpana ongelmana pidetään keskustelujen purkamista ja analyysin tekoa tallenteista, koska tutkijan on usein vaikea päätellä, kuka osallistujista on äänessä. Siksi tilannetta parantaa se, että ryhmähaastattelut videoidaan. Myös eräät tietokoneavusteiset analyysiohjelmat pystyvät käsittelemään täsmäryhmistä saatua tietoa. (Pötsönen & Pennanen 1998, 4, 7 - 8; Hirsjärvi & Hurme 2008, 63; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210 – 211.)

## 3.2. Aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena ovat Pirkanmaan alueella toimivat ravitsemisalan palveluja tuottavat yritykset ja organisaatiot. Olen valinnut haastateltaviksi esimiehiä, joiden alaisena on maahanmuuttajia. Olen rajannut tutkimukseni koskemaan julkisia ja ketjujen tuottamia ravitsemispalveluja tuottaviin tahoihin, koska niiden ravitsemispalvelujen tuottaminen on samantyyppistä, esimerkiksi säännöllinen työaika, päivätyö, lounaspalvelut, asiakaskunta suhteellisen tarkkaan tiedossa. Olen rajannut tarkastelun ulkopuolelle ravintolat, koska siellä työkuultuuri ja työn tekeminen poikkeavat catering-alan organisaatioista. Olen hyödyntänyt tutkimusaineiston valinnassa laaja Pirkanmaan ravitsemispalvelualan yhteistyöverkostoani.

Lähdin kartoittamaan mahdollisia haastatteluihin osallistuvia esimiehiä ja työntekijöitä jo olemassa olevan yhteistyöverkoston kautta. Ravitsemisalan organisaatiot ovat Pirkanmaan alueen keskeisempiä ja suurimpia ravitsemispalveluja tuottavia tahoja. Ensin otin sähköpostilla yhteyttä ravitsemisalan päälliköihin tiedustellakseni onko heillä tai onko heillä ollut ulkomaalaisia työntekijöitä eri toimipisteissä ja jos oli, niin olisivatko halukkaita osallistumaan opinnäytetyötäni varten ryhmähaastatteluun (Liite 1). Lähetin sähköpostiviestin 32 :lle ruokahuolto-päällikölle, ravintolapäällikölle ja aluepäällikölle, joista 18 esimiestä kertoi suostuvansa ryhmähaastatteluun ja kokivat aiheeni mielenkiintoiselta sekä tarpeelliselta. Tämän jälkeen jaoin esimiehet kahteen ryhmään ja sovitelin ryhmähaastatteluaikaa. Esimiehet olivat alustavasti tiedustelleet ulkomaalaisilta työntekijöiltään suostumusta haastatteluun ja heitä sain haastateltavaksi 13 henkilöä. Työntekijähaastattelujen aikataulut sovin osittain organisaation esimiehen kautta ja osittain henkilökohtaisesti ottamalla puhelimitse yhteyttä työntekijöihin ja sopivalla haastatteluajan. Kun olin saanut sovittua haastatteluajat, lähetin jokaiselle haastateltavalle sähköpostitse saatekirjeen ja haastattelurungon teemoineen. (Liitteet 2 ja 3.)

Haastatteluissa käytin kahta erilaista haastattelurunkoa, jotka käsittelivät samanlaisia teemoja, mutta eri näkökulmista. Toisessa haastattelurungossa teema-alueita katsottiin asioita työntekijöiden ja toisessa esimiesten näkökul-

mista (liitteet 2- 3 haastattelurunko). Maahanmuuttajille tarkoitetun haastattelurungon toimivuutta testasin yhdellä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa ennen varsinaisen haastattelujen alkamista edellisellä viikolla. Samalla myös testasin nauhurin toimivuutta. Ennen haastattelujen suorittamista lähitin haastateltaville työntekijöille ja esimiehille kirjeen sähköpostitse, jossa esittelin haastattelun aihepiirin ja tarkoituksen sekä annoin tietoja anonymiteetin säilyttämisestä ja haastattelujen luottamuksellisuudesta. Esimiehiltä suostumusta haastatteluihin kysyin suullisesti ja samalla kerroin luottamuksellisuudesta ja anonymiteetin säilyttämisestä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta tulosten analyysi pätevyyden (validiteetti) varmistamiseksi. Haastatteluita kolme suoritettiin englanniksi, muut suomeksi.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksantoista (18) kappaletta, joista ryhmähaastatteluja viisi (5) ja yksilöhaastatteluja kolmetoista (13). Ryhmähaastatteluissa esimiesten määrä vaihteli kolmesta viiteen henkilöön. Esimiehet olivat edustettuina kahdeksasta (8) eri organisaatiosta ja kaikkiaan esimiehiä ryhmähaastatteluihin osallistui kuusitoista (16) henkilöä, jotka työskentelivät viidessätoista eri työpisteessä. Ryhmähaastatteluihin osallistui sekä lähiesimiehiä että organisaatiossa ylempänä toimivia esimiehiä, jotta tutkimusongelmaan saataisiin monenlaisia näkökulmia ja tietoa siitä, miten ilmiö organisaationhierarkian eri tasoilla. Työntekijät edustuvat samoja organisaatioita kuin esimiehet, kahta lukuun ottamatta. Ryhmähaastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntia ja työntekijöiden henkilökohtaiset haastattelut tunnista puoleentoista tuntiin.

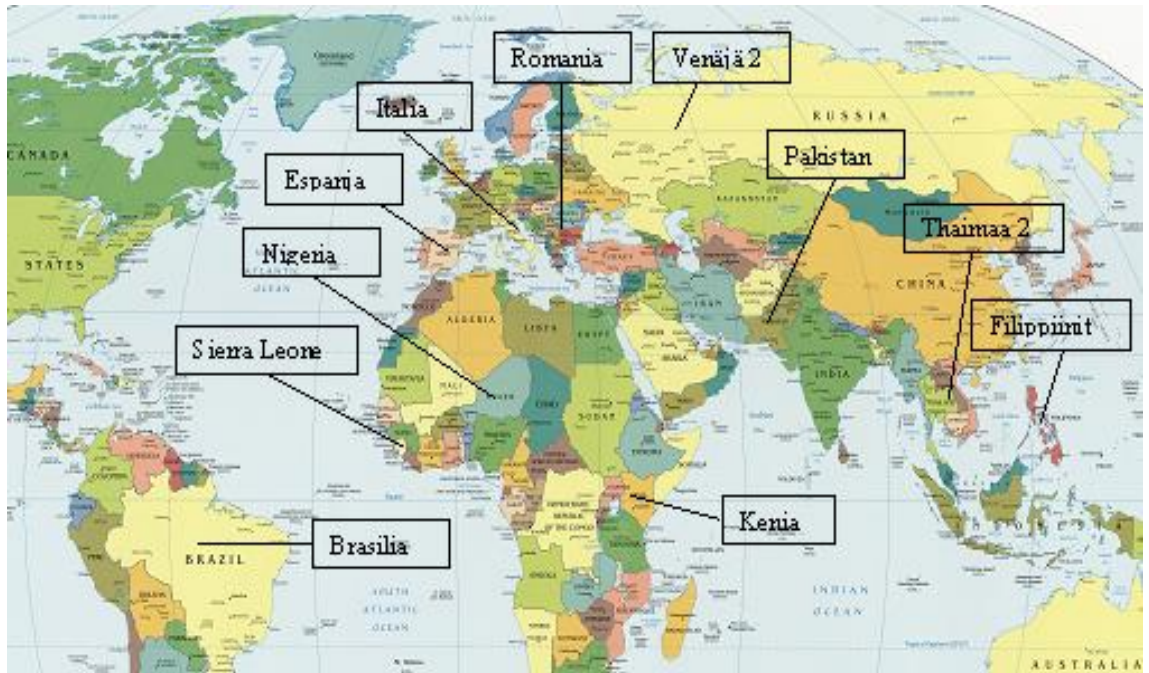
TAULUKKO 2. Haastattelut

Haastattelu	Lukuku- määrä	Ryhmä- koko hlö	Organisaati- on määrä	Esimies- ten määrä	Kansalai- suuksien määrä
Ryhmähaastattelu	5	3 - 5	8	16	1
Yksilöhaastattelut	13	1	9	0	11

Haastateltavat esimiehet valitsin niin, että haastateltavat edustaisivat mahdollisimman kattavasti erilaisia catering-alan organisaatioita, kuten julkisia laitoksia, suuria ketjuja ja osuuskunnan omistamia ravitsemispalveluja, jotta tutkimusongelmaan saataisiin monenlaisia näkökulmia ja tietoa, siitä miten ilmiö näyttäytyy eri organisaatioissa. Yhtenä tärkeänä kriteerinä oli se, että esimiehillä on kokemusta ulkomaalaisista työntekijöistä alaisina. Tein tietoisesti valinnan ja rajasin pois kokonaan ravintolat, koska ravintoloissa työskentely on hyvin erilaista verrattuna catering-alan toimintaan: toimintatapa, työajat, työskentelytavat ja asiakkaat poikkeavat cateringalan yrityksistä. Kaikki esimiesten haastattelut tehtiin suomen kielellä. Valitsin sellaiset organisaatiot, jotka ovat Pirkanmaan alueella tunnettuja ravitsemispalveluja tuottavia organisaatioita.

Haastateltavat työntekijät, kahta lukuun ottamatta, työskentelevät tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa joko ns. keittiöapulaisen tai kokin tehtävissä ja he ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhhteessa. Lisäksi kaksi haastateltavaa oli ollut työsuhhteessa tutkimukseen osallistuvassa organisaatioissa, mutta tällä hetkellä olivat henkilöstövuokrafirman palkkalistoilla. Haastateltavaksi pyrin ottamaan eri kansallisuuksia, kummankin sukupuolen edustajia, sekä vähän aikaa että jo monia vuosia Suomessa asuvia, ja suomen kielen taitoisia sekä suomea vain vähän puhuvia henkilöitä. Tämä aineisto ei ole täysin satunnainen, koska siihen vaikuttivat tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa työskentelevät maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Kuitenkin edellä mainitut kriteerit täyttyivät hyvin, koska organisaatioissa työskenteli hyvin monia kansallisuuksia ja näin ryhmästä sain heterogeenisen. Työntekijöiden haastatteluista kolme tehtiin englanniksi ja muut haastattelut tehtiin suomeksi. Haastateltavat työntekijät olivat kotoisin yhdestätoista (11) eri maasta: yksi Flippiineiltä, yksi Brasiliasta, yksi Espanjasta, yksi Italiasta, yksi Keniasta, yksi Nigeriasta, yksi Pakistanista, yksi Romaniasta, yksi Sierra Leonesta, kaksi Thaimaasta ja kaksi Venäjältä. Haastateltavista oli kymmenen (10) naisia ja kolme (3) miehiä. Haastatellut maahanmuuttajataustaiset työntekijät kuuluivat pääsääntöisesti ikäryhmään 35 – 45 vuotta (8 henkilöä) ja ikäryhmään 25 - 35 vuotta kuului kolme henkilöä sekä ikäryhmään 45 – 55 vuotta kaksi henkilöä. Joten voidaan todeta että, he olivat parhaassa työiässä ja paljon työvuosia vielä jäljellä.





KUVIO 8. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden kotimaa.

Haastatelluilla työntekijöillä oli ravitsemisalán työkokemusta yhdestä (1) vuodesta yhteentoista (11) vuotta Suomessa ja vain kolmella haastatelluista työntekijöistä työkokemusta eri työnantajilta. Vain kolmella (3) maahanmuuttajataustaisista haastateltavista oli ravitsemisalán työkokemusta lähtömaassa ennen Suomeen muutttoa. Seitsemän haasteltavista oli suorittanut Suomessa suurtaloussokokin ammattitutkinnon ja vakituksessa työsuhhteessa on kymmenen (10) haastatelluista ja yksi määräaikaissessa työsuhhteessa. Kaksi työntekijähaastateltavista työskenteli henkilövuokrafirmassa. Haastatelluilla esimiehillä oli työkokemusta esimiestehtävistä ravitsemispalvelualalta kahdesta (2) vuodesta kolmeen kymmeneen (30) vuoteen. Työkokemusta kaikilla haastatelluilla oli alalta vähintään kymmenen (10) vuotta.

TAULUKKO 3. Haastateltavien esimiesten ja työntekijöiden taustatiedot

	Nai- nen	Mie- s	Alan tutkin- to	Työ- koke- mus koti- maassa (v)	Alan työ- kokemus Suomes- sa (v)	Esimies koke- mus (v)	Toistaisek- si voimas- sa oleva työsuhde	Määrä- aikai- nen työ- suhde
Työnteki- jät	10	3	7	3	1 -11	0	10	1
Esimiehet	15	1	16		yli 10	2 - 30	16	0

### 3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään rehabiliteetin ja validiteetin käsitteitä. Validiuden ja reliaabeliuden käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen parissa, ja siksi niitä ei voida kaikilta osin suoraan soveltaa koskemaan kvalitatiivisia tutkimuksia, sillä ne perustuvat ajatukseen, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen totuuteen ja objektiiviseen todellisuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä tuottaa ei sattumanvaraisia tuloksia. Validius (pätevyys) puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Esimerkkinä valiuden puutteesta voidaan pitää sitä tilannetta, jossa haastateltavat ymmärtävät kysymykset toisin kuin haastattelija.

Tässä tutkimuksessa validiteettia voidaan arvioida muun muassa käyttämällä haastatteluissa käsitteitä, jotka haastateltavat ymmärtävät sekä pyrkimällä varmistamaan, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Validiteettia on tarpeen arvioida myös silloin, kun haastateltavien vastauksia luokitellaan niin, että luokat kuvaavat vastauk-

sia ja tutkittavaa ilmiöitä mahdollisimman hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 231 - 232.)

Tässä tutkimuksessa, jossa haastattelujen avulla on selvitetty kansainvälisten työntekijöiden ilmentymistä ja sen johtamista suomalaisessa työyhteisössä, voidaan reliaabeliutta tarkastella siitä näkökulmasta, että olisiko mahdollista saada samat vastaukset kysyttäessä samoja asioita haastateltavilta uudelleen. Kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan usein ymmärtävää ja tulkitsevaa otetta ilmiöihin, ei täydellistä objektiivisuutta. Myös tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita haastateltavien tulkinnoista liittyen monimuotoiseen organisaatioon. Voidaan ajatella, että nämä tulkinnat muuttuvat, kun olosuhteet muuttuvat. Tämän tutkimuksen kohdalla työntekijöiden vastauksiin saattavat vaikuttaa muun muassa organisaatio, jossa he työskentelevät, työkaverit ja työyhteisössä hiljattain tapahtuneet muutokset esimerkiksi tilanteiden ja työolosuhteiden muutokset.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä vertaamalla saatuja tuloksia muista lähteistä saatuihin tuloksiin. Jos tulokset ovat samansuuntaisia, voidaan sanoa, että tutkimustulokset saavat vahvistusta. Toisaalta on muistettava, että ihmisten käsitykset ja tulkinnat jostain ilmiöstä vaihtelevat esimerkiksi ajan kuluessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) On kuitenkin muistettava, että tulosten samansuuntaisuus ei välttämättä vielä tarkoita sitä, että tutkimus olisi pätevästi toteutettu.

Haastatteluaineiston laatua tulee arvioida tutkimuksen kaikissa vaiheissa haastattelurungon laatimisesta aineiston analyysiin. Haastattelututkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomio aineistoon keruun ja käsittelyn laatuun sekä itse aineiston luotettavuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184 - 185.) Aineiston keruun laadukkuutta lisäsi se, että tutkimusaiheeseen tutustuin etukäteen huolellisesti, valmistelin tarvittavat lisäkysymykset ja kään- sin englanniksi työntekijöiden haastattelurungon sekä nauhoitin ja litteroin ai- neiston huolellisesti. Liitteissä 2 ja 3 on nähtävissä haastattelurunko ja lisäky- symykset. Yhdessä haastattelussa ilmeni ongelmia tilan rauhattomuuden vuoksi. Mutta tällä oli vain lieviä vaikutuksia aineiston laadukkuuteen kokonai- suudessaan, koska haastateltava oli vastannut kysymyksiin myös kirjallisesti.

Aineiston keruuseen ja käsittelyyn liittyvänä kriittisenä tekijänä voidaan pitää haastattelujen kieltä. Kuten on mainittu, osa haastatteluista toteutettiin englanniksi ja osa suomeksi. Kasvokkain käydyissä haastatteluissa englannin kielen käyttö ei tuottanut suurempaa ongelmaa, koska olin varautunut haastattelujen pitämiseen englanniksi. Ymmärtämisen kanssa ilmeni joitakin ongelmia haastattelutilanteessa, mutta löysimme yhteisen kielen kuitenkin, kun pyrin hakemaan kautta rantain asian ydintä. Haastateltavilla oli vahvempi englannin kielen taito kuin haastattelijalla. Haastattelija pyrki haastattelutilanteessa rohkeaisemaan haastateltavaa kysymään ja tarvittaessa tarkentamaan kysymyksiä, jotta välttyttäisiin väärinymmärryksiltä ja saataisiin mahdollisimman todelliset vastaukset. Lisäksi haastattelija tarkensi vastauksia, kun haastateltavan kielitaito ei riittänyt kovin syvällisten vastausten antamiseen haastattelukielellä. Kaikesta huolimatta yhteisen sujuvan kommunikointikielen puuttumisesta suurin osa haastateltavista vastasi kysymyksiin melko rohkeasti. Nauhoitetun aineiston litterointi suoritettiin mahdollisimman sanatarkasti.

Tutkija on itse tutkimuksen teon väline, ja tutkijasta riippuu, miten hän osaa tulkita haastateltavan vastauksia eri kulttuurien ja merkitys maailmojen välillä. Haastateltava saattaa kokea haastattelun monella tapaa itseään uhkaavaksi tai pelottavaksi tilanteeksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206 - 207.) Kieli ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten haastattelija ja haastateltava käsittävät ympärillä olevan sosiaalisen todellisuuden. Vuorovaikutus perustuu jaetuille ajattelumalleille, jolloin henkilöiden keskustellessa jostain käsitteestä taustalla on joukko siihen liittyviä keskustelijoiden tuntemia oletuksia, joita pidämme itsestään selvinä. Samalla kun puhumme jostain aiheesta, puhumme muustakin kuin itse mainituista käsitteistä. (Pawson & Tilley 2000, 166.) Esimerkiksi sana erityisruokavalio tai yhdistelmäuuni tuo mieleen erilaisia asioita ravitsemisalalan ammattilaisille kuin maallikoille. Haastattelumenetelmää käytettäessä onkin haasteellista laatia kysymykset niin, että haastateltava ja haastattelija ymmärtäisivät ne suurin piirtein samalla tavalla ja että ne todella mittaisivat tutkimuksen taustalla olevan teorian tai teorioiden hypoteeseja eivätkä yksinkertaistettuna hävittäisi käytettyjen teorioiden moniulotteisuutta (Pawson & Tilley 2000, 166). Tässä tutkimuksessa teorian operaationalistaminen haastattelukysymyksiksi teki haasteelliseksi erilaisten koulutustaustojen ja eri kult-

tuureiden jakamien ennakko-olemusten huomioiminen. Ilmiö pyrittiin huomioimaan kysymysrunkoa laadittaessa niin, että kysymyksistä tehtiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä.

Haastattelumenetelmän heikkoutena voidaan pitää myös tilannesidonnaisuutta, mikä tarkoittaa että haastateltava saattaa yhdessä tietyssä tilanteessa vastata eri tavalla kuin toisessa, mikä asettaa rajoituksia haastattelutiedon yleistettävyydelle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 207). Toisaalta haastateltavan kokemukset ja mielentila saattavat yhtä lailla vaikuttaa myös tilastollisia menetelmiä käytettäessä, joten tilannesidonnaisuus ei ole ainoastaan haastattelumenetelmän heikkous. Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksiin on saattanut vaikuttaa se, että heitä on haastateltu heidän työpaikallaan työnantajan omissa tai työnantajan asiakasorganisaation tiloissa. Tähän käytäntöön päädyttiin siksi, että se oli työntekijöiden kannalta joustavain ratkaisu, heidän ei tarvinnut lähteä matkustamaan työpäivän jälkeen muuhun kohteeseen ja osa haastateltavista sai käyttää osittain työaikaansa haastatteluun.

Lisäksi haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavat ovat antaneet sosiaalisesti suotavia vastauksia eli ovat vastanneet työnantajan kannalta suotuisasti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206). Toisaalta osa haastateltavista esitti myös varsin kriittisiä ja eritteleviä pohdintoja tutkimusaiheesta. Myös työmarkkinatilanne ja kilpailu alan vapaista työpaikoista voi osaltaan vaikuttaa vastauksiin niin, että työnantajaa ei haluta kritisoida työpaikan menettämisen pelossa. Haastateltavien vastauksissa oli mahdollisesti viitteitä tästä, sillä osa haastateltavista esittivät työnantajaa koskevat asiat hyvin positiivisessa valossa. Tätä on kuitenkin vaikea arvioida täsmällisesti, koska ei ollut tiedossa muista lähteistä olisiko heillä ollut työssään mitään ongelmia, ja näin voidaan yhtä hyvin olettaa, että suurin osa haastateltavista oli yksinkertaisesti tyytyväisiä. Haastateltavien vastauksiin saattavat myös vaikuttaa työpaikalla äskettäin tapahtuneet asiat tai muutokset. Näin haastateltavien ajatukset eivät välttämättä olisi kaikilta osin samat, jos haastattelut suoritettaisiin uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua. Tällä ilmiöllä on vaikutusta haastattelutulosten yleistettävyyteen. Tämän tutkimuksen tarkoituk-

sena on kerätä tietoa tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden tämän hetkisestä tilanteesta monikulttuurisena työyhteisönä.

Myös haastattelujen käytännölliseen toteuttamiseen liittyy monia huomioon otettavia seikkoja kuten haastattelusta sopiminen, keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjailu. Lisäksi haastattelijan on varauduttava toisaalta puheliaisiin, toisaalta niukkasanaisiin haastateltaviin. Tämän tutkimuksen osalta juuri ryhmähaastatteluajkojen sovittaminen esimiesten ja haastattelijan omiin aikatauluihin oli haasteellista ja vie paljon aikaa. Alun perin oli tarkoitus pitää vain kaksi ryhmähaastattelua, jossa 6-7 esimiestä yhdessä keskustellessa. Alkuun aikataulu pitikin, mutta sitten tuli peruutuksia ja aikataulut eivät sopineet kaikille, päädyin suorittamaan viisi ryhmähaastattelua, joissa haastateltavia kolmesta viiteen henkilöä. Tämä osoittautuikin hyväksi käytännöksi, koska ryhmässä syntyi syvällistä ja aitoa keskustelua omista kokemuksista ja näkemyksistä sekä haastateltavien äänet eivät sekoittuneet toisiinsa, vaan pystyin ne tunnistamaan. Henkilökohtaiset yksilöhaastattelut olivat huomattavasti helpompi sovittaa yhteen, vaikka haastattelukertoja tulikin useita ja matkustamista paikasta toiseen.

Tämän tutkimuksen seuraavassa osassa siirrytään käsittelemään tutkimuksen tuloksia tutkimusaineiston valossa. Tutkimuslöydöksiä on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin, jolloin arvioitavaksi tulee tutkimuksen validiteetti ja toisaalta löydösten uutuus. Tutkimukseen osallistuneitten organisaatioiden esimiesten ja työntekijöiden tutkimustulokset ovat monilta osin samansuuntaisia kuin aiemmat tutkimustulokset, mutta myös uudenlaisia tuloksia löytyi esimerkiksi koulutuksen ja motivaation suhteesta.

## **4 MONIMUOTOISUUDEN AIHEUTTAMAT HAASTEET TYÖYHTEISÖSSÄ**

Eri kulttuureista tulevien työntekijöiden erilaiset odotukset vaikuttavat johtamiseen monella tapaa, esimerkiksi esimiehiltä vaaditaan joustavuutta järjestää

työt mahdollisuuksien mukaan niin, ettei riko kulttuurin tai uskonnon tärkeimpiä arvoja vastaan. Toisaalta on taas tärkeää, että työyhteisö on tasa-arvoa edistävä ja takaa kaikille työntekijöille samat mahdollisuudet, jotta työntekijät kokevat heitä kohdeltavan oikeudenmukaisesti ja syrjimättä. Myös eri kielet ja kulttuuriset ajattelutavat asettavat oman haasteensa kommunikoinnille ja työilmapiirille. Niistä voi muodostua joko erimielisyyksien lähde tai työyhteisöä rikastava tekijä. Monimuotoisuuden lisääntyminen vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, joka lopulta ratkaisee sen, kääntyykö monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisön voimavaraksi vai konfliktien lähteeksi.

Tässä luvussa tarkastelen haasteita, joita monimuotoisuuden lisääntyminen on tuonut mukanaan Pirkanmaan alueen ravitsemispalveluja tuottaviin organisaatioihin haastattelujen perusteella. Tutkimuksessa johtaminen, vuorovaikutus ja kielitaito, työyhteisön ilmapiiri ja yhdenvertaisuuden kokemukset osoittautuivat haastatteluiden perusteella tärkeiksi monimuotoisen työelämän haasteiksi. On kuitenkin hyvä huomata, että nämä tekijät eivät ole haasteellisia vain monimuotoisissa työyhteisöissä, vaan ne ovat merkittäviä toimivan työyhteisön rakennuspalikoita myös niin kutsutuissa etnisesti ja kulttuurisesti homogeenisissä työyhteisöissä. Kielitaito on selkeimmin monietnisyysyteen sidoksissa oleva tekijä. Tuon esille myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia työskentelystä suomalaisissa ravitsemispalvelualan organisaatioissa. Esimiesten lainauksista käytän lyhennettä em. ja työntekijöiden lainauksista tt. Haastateltavat henkilöt on numeroitu anonyymisesti.

#### **4.1 Työyhteisö ja sen ilmapiiri**

Työn sujumisen kannalta tärkeää on, miten erilaisista työkuultuureista tulevat työntekijät löytävät yhteiset toimintatavat ja normit työpaikalla. Myös hyvän työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat työn piirteet ja järjestelyt, vuorovaikutukseen liittyvät tekijät sekä organisaation ja työyhteisön käytänteet ja toimintatavat. Koko työyhteisön ja yksittäisen työntekijän kannalta keskeisiä ovat mm. työn tavoitteiden selkeys, tehtäväkokonaisuus, työmäärä ja työtahti, vaikuttamismahdollisuudet työhön, tiedon kulku ja päätöksenteon oikeudenmukai-

suus. Ravitsemisalan organisaatiossa työskentelevillä työntekijöillä on yleensä hyvin selkeät toimenkuvat ja työssä pyritään toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti yhtenä tiimin jäsenenä. Myös työntekotapojen erilaisuus saattaa aiheuttaa ongelmia, jotka voivat johtua monista syistä, kuten persoonasta tai kulttuuristen ajattelumallien erilaisuudesta. Organisaation työntekotapoihin oppiminen ja sitoutuminen auttaa kuitenkin löytämään yhteisen tavan tehdä töitä. Organisaation on tärkeää sitouttaa työntekijät yhteisiin työskentelymenetelmiin, sillä se vaikuttaa laatuun, mutta myös asettaa työntekijöiden kannalta tärkeät rajat sille, miten työtä tehdään. Monikulttuurisessa yhteisössä sosiaalinen kanssakäyminen on kaikille sekä haaste että mahdollisuus. Esimiehen tehtävänä on huolehtia monikulttuurisen työyhteisön arjen toimivuuden ylläpitämisestä.

Tässä tutkimuksessa esimiesten haastatteluissa nousi voimakkaasti esille maahanmuuttajien kulttuurisen taustan vaikutus työn tekemiseen ja sopeutumiseen suomalaiseen työkuulttuuriin ja työyhteisöön, mm. työaikaan, ajoitukseen ja työskentelytapaan. Haastattelujen perusteella työkuulttuuriin ja työyhteisöön sopeutumisen nähtiin onnistuneen ja suuremmilta ongelmilta toteutuneen. Esimiesten näkemysten mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät sopeutuivat hyvin suomalaiseen työkuulttuuriin ja työyhteisöön. Heidän mielestään sopeutumiseen vaikuttaa mm. se, kuinka kauan asunut Suomessa, mitä kautta on tullut Suomeen ja miksi tullut Suomeen sekä persoonallisuus. Lisäksi työyhteisön muiden työntekijöiden ennakkoluuloton ja avoin suhtautuminen sekä selkeät ohjeet vaikuttavat ulkomaalaisen työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön. Myös haastatellut työntekijät kertoivat sopeutuneensa hyvin suomalaiseen työkuulttuuriin ja työskentelemäänsä työyhteisöön. Heidän mielestään oma kulttuuritausta ei vaikeuttanut suomalaiseen työkuulttuuriin sopeutumista eikä ole ilmennyt ristiriitoja omien arvojen kanssa.

*”Oli meidän joukossa kuin olisi aina ollut.” (em.12)*

*”Arvostetaan työpanosta. Otetaan hyvin joukkoon mukaan.” (em.14)*

*”Positiivinen suhtautuminen, joustava, ottaa vastuun. Arvostaa, että saa olla työssä.” (em.10)*



Työntekijät toivat haastatteluissa esille, että suomalaiset työntekijät ovat ottaneet heidän yleensä hyvin työyhteisön jäseneksi, ovat auttaneet ja opastaneet heitä työtehtävissään. Työntekijät toivat voimakkaasti esille, että työkaverit olivat mukavia ja ystävällisiä, heidän kanssaan oli helppo työskennellä ja keskustella kaikista asioista, vaikka suomalaisten sanotaan olevan hiljaisia ja ujoja, mutta suoraan puhuvia. Lisäksi työyhteisön sopeutumista on auttanut se, että on ollut yhteisiä koulutuksia ja illanviettoja. Yksi työntekijä toi esille, että hän oli kokenut ulkomaalaistaustaisen työntekijän osalta huonoa suhtautumista häneen. Juutin (2005, 47) tutkimukseen osallistuneista maahanmuuttajista hieman yli 50 % oli sitä mieltä, että suomalaisten on helppo lähestyä työyhteisössä olevia maahanmuuttajia. Kahdeksan kymmenestä arvioi suomalaisten keskustelevan maahanmuuttajien kanssa työpaikalla.

*”Kyllä on helppo sopeutua. Kieli ei riitä, mutta opin helposti ja nopeasti.” (tt.1)*

*”Kulttuuritaustani ei vaikuttanut työyhteisöön sopeutumisessa.” (tt.11)*

*”Ei ole ollut ongelmia sopeutumisessa, vaikka työpaikat vaihtuvat.” (tt.3)*

*”Hyvät työkaverit, auttavat minua, tukevat minua.” (tt.8)*

*”En koe olevani erilainen Suomessa.” (tt.4 ja 5)*

Muutama esimies toi haastattelussaan esille, että oma työyhteisö ja sen työntekijät ovat olleet hieman ennakkoluuloisia mm. maahanmuuttajan osaamisesta ja työskentelytavoista sekä huolissaan siitä, miten asiakkaat suhtautuvat ulkomaalaisen työntekijään. Mutta huomattuaan työntekijän osaamisen ja motivaation työn tekemiseen, heidän asenteensa ovat muuttuneet. Esimiesten osalta ennakoasenteita ei esiintynyt. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät kertoivat haastatteluissaan, että eivät olleet kokeneet ennakkoluuloista käyttäytymistä työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaiden taholta nykyisessä työyhteisössään. Kaksi työntekijää kertoi kokeneensa ennakkoluuloista käyttäytymistä niin työntekijöiden kuin esimiesten taholta aikaisemmissa työpaikoissaan. Lisäksi nousi esille se, että suomalaiset ovat yleisesti hyvin ennakkoluulo-

loisia maahanmuuttajia kohtaan siksi, että heidän oletetaan elävän Suomen sosiaaliavun turvin eivätkä näin ollen tee töitä. Tämä yleistäminen tuntui maahanmuuttajista pahalta, koska he kaikki halusivat tehdä Suomessa töitä ja tulla toimeen omillaan.

*”Osaako se tehdä, kuten me tehdään ja tekeekö se niin kuin me tehdään? Sitten työntekijät huomasi, että hän on yksi parhaimmista työntekijöistä.” (em.9)*

*”Tampereella ei ulkomaalaista arvosteta eikä luoteta. Helsingissä ilman ammattia sain monipuolisia tehtäviä. Naistryöntekijät eivät tykkää uusista työntekijöistä. Tuntuu enemmän ei tykkää ulkomaalaisista työntekijöistä.” (tt.7)*

*”Eka pomo ei tykkää tumma iho. Näkyy käyttäytymisenä. Tuntuu, että olen paha ihminen.” (tt.6)*

ETMO monikulttuurisuus voimavaraksi –tutkimuksessa (Juuti 2005) yli kolmannes suomalaisista ja maahanmuuttajista arvioi suomalaisten suhtautuvan ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin. Kantaväestön ennakkoluulot kohdistuivat pääosin maahanmuuttajien ammattitaidon aliarviointiin ja uralla etenemisen mahdollisuuksiin. Kuitenkin ennakkoluuloista huolimatta työskentely sujuu työpaikalla, koska yhdistävänä tekijänä on yhteisten päämäärien puolesta toimiminen eli työn tekeminen. Tätä tukee tutkimuksen tulos siitä, että yli neljä viidesosaa maahanmuuttajista oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat ovat kovia tekemään töitä. (mt. 2005, 48.)

Toisaalta esimiesten haastatteluista tuli esille sellaisia maahanmuuttajatyöntekijän kulttuurista johtuvia toimintatapoja, jotka aiheuttivat ravitsemisalan työyhteisössä hämmennystä ja joihin esimiehen oli täytynyt puuttua. Kaikki esimiehet korostivat, että on todella tärkeää tietää maahanmuuttajan taustasta ja kulttuurista, jotta kykenee varautumaan etukäteen mahdollisiin ristiriitoihin ja jännitteisiin sekä sijoittamaan työntekijän oikeaan työyhteisöön. Alla olevat lainaukset kuvaavat esimiesten näkemyksiä, miten työntekijän erilainen kulttuuritausta voi vaikuttaa työn tekemiseen.

*”Ensin oli vaikeaa se, että naista autetaan. Hän nosti raskaat tavarat naisille. Hänen oli vaikea ymmärtää, että meillä on vahvoja*

*naisia, persoonia, vahvat mielipiteet ja asiat sanotaan suoraan.” (em.14)*

*”Eräälle maahanmuuttajalle oli hyvin tärkeää pysyvyys. Kun meillä on niin liikkuva työ, pitää pystyä siirtymään paikasta toiseen. ja tämä oli vaikea tilanne hänen kanssaan. Itse alkoi valikoida minne menee ja minne ei mene. Tuli törmäyksiä muiden työntekijöiden kanssa.” (em.10)*

*”Mutta, kun ensimmäisen kerran hänen hipiäänsä loukkaa eli heillä on kasvojen menettäminen tai muu on niin vaikea. Heille on oltava hyvin tasainen, että kokevat että heitä arvostetaan ja pysyy linjassa.” (em.10)*

*”Niitten kulttuurissa on vaikea myöntää virheitä ja myöntää siis sellaista ettei ymmärrä. Voi ihan nyökätä nätisti vain ja voin luulla että on ymmärretty. Kun vähän ajan päästä huomaatkin, ettei se ollut sinne päinkään. Ollaan leuka pystyssä; en ole semmoista tarkoittanut tai sanonut tai tarkoittanut lainkaan.” (em.2).*

*”Ensimmäisen työtunnin aikana eivät työt joudu, vaikka touhuaa paljon, mutta mitään ei tapahdu.” (em.5)*

*”Mies toimii naisen taustalla. Ei aina tiedä kuka meillä on töissä. Patistaa naista töihin. Mies hoitaa kaiken ilmoittamisen sähköpostilla.” (em.3)*

*”Hymyilee vain, mutta aina ei tiedetä mitä on takana. ... voi tulla sairaslomaakin.” (em.10)*

Lisäksi esimiehet kävivät runsasta keskustelua siitä, kuinka suhtautua uskonnollisen taustan vaikuttamiseen ravitsemisalalan työyhteisön päivittäiseen toimintaan. Tämä nousi esille juuri maahanmuuttajanaisten kohdalla, jotka puukeutuvat huiviin eivätkä saa näyttäytyä miesten keskuudessa ilman huivia. Ravitsemisalalla elintarvikelainsäädäntö ja –asetus edellyttävät asianmukaista ja siistiä työpukeutumista, johon kuuluu kokin tai tarjoilijan työasu päähineineen. Työasulla tarkoitetaan nimenomaan työpaikalla käytettäviä suojavaatteita, suojaesiliinaa, hihansuojuksia ja päähinettä. Yhdelle esimiehelle tuli asiaista pieni ongelma, koska työntekijä oli haastatteluissa luvannut käyttää työnantajan työasuja ja riisua huivin. Kuitenkin toisin kävi; aviomies ei antanut naisen riisua huivia, koska työyhteisössä asiakkaina oli miehiä.

Esimiehet suhtautuivat positiivisesti huivin käyttöön keittiötyössä, kunhan se on eri huivi kuin vapaa-aikana. Osa esimiehistä kertoi myös, että heidän työympäristössään on käytössä monenlaisia päähineitä, mikä puoltaa myös maahanmuuttajataustaisen työntekijän huivin käyttöä. Haasteeksi koettiin rukoukset työaikana, koska ne tuovat työyhteisön jäsenten välille epätasa-arvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta, jos rukoukset sallitaan työn aikana. Lisäksi työlainsäädäntömme sanelee työaikamme. Tähän ei löytynyt esimiehiltä hyvää käytännettä. Samoin haasteeksi koettiin hygieenisuus eri kulttuureissa sekä ruokien maistaminen. Ravitsemispuolella jokainen organisaatio on laatinut organisaatioonsa omavalvontasuunnitelman elintarvikelainsäädännön ja terveystarkastajien ohjeiden mukaisesti. Saman suuntaisia tuloksia on saanut Pitkänen (2005, 106) tutkimuksessaan, jonka mukaan työntekijöiden uskonnollisella taustalla ei ole varsinaista merkitystä työyhteisön päivittäiseen toimintaan. Sen sijaan uskonnolliset symbolit ovat aiheuttaneet hämmennystä muutamissa tapauksissa, esimerkiksi palvelualalla vieroksuttiin hunnun käyttöä tai sen käyttö jopa kiellettiin. Lisäksi päänvaivaa on tuottanut totutusta poikkeava suhtautuminen hygieniaan, ja jossain tapauksissa epäsiisteys nähtiin ulkomaalaistaustaisten ongelmaksi.

*”Uskonto tuo myös esim. keittiötyöskentelyyn haasteita esim. muslimi, kun puhutaan esim. omavalvonnan asioista; päähineen käyttö, hygienia...” (em.8)*

*”Keittiöhuivi ja vapaa-ajan huivit erikseen.” (em.9)*

*”Edellytämme että, kokki maistaa kaikkia ruokia.” (em.8)*

Esimiehet nostivat haastatteluissa yhdeksi suurimmaksi haasteeksi aikakäsitteen ja työajat, koska se olennaisesti selittyy maahanmuuttajien kulttuurieroista. Heidän kulttuurissaan aikaa käsitellään eri tavalla kuin suomalaisessa kulttuurissa. Esimiehen haastatteluista nousi esille mm. tietyn kulttuurin työntekijöiden ajan käytön hallitsemattomuus työn teossa ja töiden aikatauluttamisen liittyvät ongelmat. Se aiheutti eripuraa muiden työntekijöiden kanssa. Myös esimiehet kertoivat huomanneensa eroavaisuuksia työntekijöiden omatoimisuudessa ja itsenäisessä työskentelyssä sen mukaan, mistä työntekijät olivat kotoisin. Alla olevat lainaukset kuvaavat esimiehen kokemuksia siitä, kuinka

maahanmuuttajataustaiset työntekijät työskentelevät työyhteisössä aikataulu-  
lutuksen suhteen. Pitkänen (2005, 106) on tutkimuksessaan törmännyt sa-  
mantapaisiin pulmakysymyksiin, jotka liittyvät sovitusta aikatauluista kiinni  
pitämiseen ja suhtautumiseen ajankäyttöön. Myös Juutin (2005, 46) tutkimuk-  
sen tulokset puoltavat käsitystä, etteivät maahanmuuttajat noudata työaika-  
määräyksiä hyvin. Saman suuntaisia tuloksia on saanut myös Kotiranta (2010,  
28) tutkimuksessaan.

*”Mitä pitää olla johonkin aikaa valmis. Olen joutunut sanomaan,  
että kun asiakaspalvelu alkaa, kaikki pitää olla valmiina, muttei ole  
tehonnut. Ei ole mitään kiirettä. ” (em.3)*

*”Nämä kaverit ajattelee oli miten oli kyllä se tästä menee. Ei ole  
väliä missä järjestyksessä. Heillä on sellainen kulttuuritausta, että  
ihmiset ovat tärkeämpiä kuin aika. Jos ihminen menee jonkin asi-  
an edelle, työ saattaa viivästyä. ” (em.1)*

*”Työaika enemmän liukuva käsite kuin suomalaisilla. ” (em.10)*

*”Kun työ alkaa klo 7.00, silloin ollaan työpaikalla työvaatteet pääl-  
lä. ” (em.7)*

*”Minä en tule sitten maanantaina töihin, ilmoitti työntekijä esimie-  
helleen. Hänelle ei ollut kerrottu, että hänen pitää käydä joka päi-  
vä töissä. Työsopimus oli allekirjoitettu ja siinä näkyi työaika. Itse  
ei saa päättää koska tulee töihin.” (em.16)*

Toisaalta suurimmalla osalla esimiehistä oli hyviä kokemuksia maahanmuutta-  
jataustaisten työntekijöiden sopeutumisesta suomalaiseen työaikaan ja työn  
organisointiin. He korostivat mm. että osalla maahanmuuttajista on todella  
korkea työmoraali, he työskentelevät ahkerasti, tunnollisesti ja vastuullisesti  
sekä noudattavat työpaikan toimintatapoja. Haastatteluissa tuli esille myös,  
että osa työntekijöistä teki jopa omalla ajallaan työtehtäviä loppuun, vaikka  
esimies ei sitä edellyttänyt.

*”Noudatti työaika. Ilmoitti kaikki aina etukäteen. Juoksi asemalta  
töihin, ettei myöhästyisi.”(em.13)*

*”Tekee omalla ajallaan paljonkin, ottaa vastuulleensa vaikkei tarvit-  
se...” (em.10)*

*”Ei ymmärtänyt alussa, miksi taukoja on niin paljon. Hän koki, että mehän syödään koko ajan. Omassa kotimaassa tehtiin töitä aamusta iltaan” (em.8)*

*”Teen aina työni loppuun saakka, vaikka työaikani on loppunut. Helpompi tulla seuraavana päivänä.” (tt.10)*

Haastatellut työntekijät toivat usein esille, että pyrkivät noudattamaan työpaikan sääntöjä ja työaikoja. Lisäksi he kertoivat, että tarvittaessa pyytävät apua toisilta työkavereilta, mikäli eivät itse ehdi ja on kiirettä. He myös auttavat muita työntekijöitä, mikäli omat työtehtävät on suoritettu. Lisäksi he korostivat pitävänsä työajoistaan; säännöllinen päivätyö, jolloin vapaa-aikaa jää perheelle ja harrastuksille. Ainoastaan yksi työntekijä kertoi, että oli joskus myöhästynyt töistä, mutta työyhteisössä suhtauduttiin siihen ”ihan hyvin eikä esimieheltä tullut huutamista.” Alla olevat lainaukset kuvaavat työntekijöiden tuntemuksia suoriutua työtehtävistään.

*”Vaikka pomo ei ole paikalla, kaikki tehdään. Pidetään aikataulusta kiinni.” (tt.4)*

*”Olen kyllä hidas. Mulla on oma työrytmi. En osaa tehdä kiireellä.” (tt.7)*

*”Vaikka kiire, kaikki yrittää tehdä valmista. Jos ei tehtäviä/hommaa, menee apuun.” (tt.6)*

*”Työskentelen 6 h päivässä, työ helppoa toisin kuin kotimaassa, jossa työpäivät pidempiä ja huonompi palkka.” (tt.12)*

Suurin osa haastatelluista työntekijäistä kertoi viihtyvänsä hyvin omassa työyhteisössään. Toimeen tultiin yleisesti ottaen hyvin ja oli hyvä työskennellä työkavereiden kanssa. Heidän mielestään työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja avoin. Myös vielä varsin heikosti suomea puhuvat työntekijät kokivat ilmapiirin hyväksi ja työkaverit avuliaisiksi. Haastatellut työntekijät pitivät tärkeänä, että työyhteisössä pystyttiin puhumaan kaikista työhön liittyvistä asioista sekä myös yksityiselämästä ja vapaa-ajasta. Työntekijöiden jaksamisen kannalta on tärkeää päästä toisinaan keskustelemaan työntekoon liittyvistä asioista. Tutkimukseni tuloksia tukee myös Juutin (2005, 50) tutkimus, jossa työtyyty-

väisyys oli korkeahko, sillä kolme neljäsosa vastaajista arvioi viihtyvänsä työssään hyvin tai melko hyvin. Lisäksi maahanmuuttajista noin kahdeksan kymmenestä piti työyhteisönsä ilmapiiriä hyvänä. Toisaalta taas noin 13 % vastaajista arvioi viihtyvänsä työssään huonosti tai melko huonosti.

*”Kun herätyskello soi, olen onnellinen, että saa mennä töihin. Hyvä työyhteisö. Tykkään olla täällä. Ihmiset ovat ihania.” (tt.4)*

*”Paras työyhteisö ja henkilöt.” (tt.10)*

*”Reilu paikka... Antaa enemmän energiaa minulle. Työnantaja antaa hyvää palvelua, ilmapiiri on erittäin tärkeä. Ei raha, vaan työnantaja on tyytyväinen. Tunne, minulla on hyvä olla.” (tt.1)*

Maahanmuuttajien työtyytyväisyyttä lienee lisännyt se, että he ovat voineet vaikuttaa työhönsä liittyvään päätöksentekoon esim. kertomalla kehittämisideoita sekä hoitamalla lähes itsenäisesti työn tehtäviään. Tämä on luonut luottamusta omaan osaamiseen ja kykyyn tehdä työ mahdollisimman hyvin. Tosin muutama maahanmuuttaja toi haastatteluissa esille voimakkaasti, ettei saanut vaikuttaa työtehtäviinsä tai hänen ehdotuksiaan ei kuunneltu. Juutin (2005, 50) tutkimuksessa noin puolet vastaajista oli tyytyväisiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä liittyvään päätöksentekoon ja noin viidesosa maahanmuuttajista oli tyytymättömiä vaikutusmahdollisuuksiinsa. Vartia ym.(2007, 96) tutkimuksessa noin joka toinen maahanmuuttajista ja suomalaisista työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimies ottaa heidän mielipiteensä huomioon aina tai usein työtä koskevissa asioita.

*”Jos ehdotan jotain. Hyvä kun sanoit. Toi oli hyvä idea.” (tt.10)*

*”Jos minulla on mielipide, ei saa tehdä niin, on todella paha olo, vaikeaa. Muut kokit saavat tehdä.” (tt.7)*

Vaikka työilmapiiri koettiin työntekijöiden kannalta hyväksi, muutama maahanmuuttajataustainen työntekijä kertoi havainneensa ristiriitoja toisten työntekijöiden ja esimiehen ja työntekijän välillä. He kokivat sen ahdistavana, vaikka jännitteet ja ristiriidat eivät kohdistunut heihin itseensä, vaan tuntuivat työ-

ilmapiirissä. He korostivat myös, että esimies puuttuu asiaan ja palavereissa saa keskustella avoimesti esille tulleista ongelmista. Tosin kaikki eivät uskalla kertoa asioita. Tämä haastatteluissa esiin tullut tulos tukee myös Juutin (2005, 51) esittämiä tuloksia, joissa vain 2 % maahanmuuttajista koki ristiriitojen haittaavan itseään paljon tai melko paljon heidän työssään. Vastaavasti maahanmuuttajista noin 14 % koki jännittyneisyyden haittaavan itseään melko paljon tai paljon.

*”Pyrin puhumaan suoraan. Jos teen väärin, kerro minulle ei muille. En tykkää selän takana puhumisesta.” (tt.7)*

*”Olen sanonut rehellisesti, että sano suoraan, älä selän takana. Ei auta, kun puhut toisen kanssa. Tulee kitkerä maku. Ei ole reilua kenen kanssa olet kaveri, ken kanssa et.” (tt.4)*

*”Kysyin esimieheltäni neuvoa ja sain vastaukseksi: Älä höpötä multa menee hermot, sanoi esimies. En uskalla kysyä häneltä enää.” (tt.3)*

Haastattelujen perusteella työntekijöiden kansallisuus ei vaikuttanut työilmapiiriin ja työn tekemiseen ja sen tehokkuuteen, vaan persoonalliset ominaisuudet ja toisaalta myös työtiimin, työparin tai työyhteisön välille syntyvä yhteisymmärrys.

Osa haastatelluista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä kaipasi enemmän tietoa muiden kulttuurien toimintatavoista, varsinkin mikäli uskonto rajoittaa työn tekemistä ja piti sitä tärkeänä, että voi ymmärtää ja kunnioittaa muiden ajattelutapoja. Kuitenkaan kaikki haastateltavat eivät nähneet muiden kulttuurien tuntemusta yhtä tärkeänä vaan korostivat sitä, että Suomeen tulleiden työntekijöiden tulee opetella toimimaan suomalaisen työkulttuurin sääntöjen mukaan, omaksua suomalaiset arvot ja opetella suomen kieli. Haastatelluista ilmeni sekin, että ne työntekijät, joiden lähtömaa oli lähempänä suomalaista kulttuuria, pitivät suomalaisen työkulttuurin omaksumista tärkeimpänä.

*”En tunne olevani ulkomaalainen, vaikka olen ulkomaalainen.” (tt.4)*

*”Suomi on hyvä maa. Antaa hyvin mahdollisuuksia kaikille.” (tt.3)*



*"Kulttuuritaustasta tietäminen. Ei mun mielestä. Jokaisen täytyy sopeutua maahan, Suomeen ja siihen kulttuuriin." (tt. 1)*

Vastaavasti kaikki haastatellut esimiehet korostivat työyhteisöönsä tulevien maahanmuuttajien kulttuuritaustan hyvää tuntemusta, jotta voidaan ennakolta varautua mahdollisiin ristiriitoihin ja ongelmiin työyhteisössä sekä poistaa mahdollisia ennakkoluuloja. Lisäksi esimiehet toivat esille, että esimieskoulutuksessa tulisi käsitellä monimuotoisuuden johtamisen haasteita ja hyötyjä ja näin saada riittävästi tietoa eri kulttuureista. Ravitsemispalvelualan työyhteisöihin tullaan yhä enemmän rekrytoimaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, oppilaitoksista tulee maahanmuuttajataustaisia työssäoppijoita sekä henkilöstövuokrafirmojen palkkalistoilla on paljon maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, joita ravitsemispalvelualan organisaatiot käyttävät lisätyövoimana.

*"Tarvitsen itse jonkinlaisen koulutuksen, miten suhtautua maahanmuuttajiin." (em.13)*

*"Tarvitaan koulutusta eri kulttuureista, jotta voidaan ennakoida ristiriitatilanteita. Ei tarvitse aina oppia kantapään kautta." (em.6)*

*"Työyhteisön tulee valmistautua tulevaan, monikulttuuriseen työyhteisöön." (em.1 ja 2)*

*"Kaverit eivät niinkö ajattele, että toinen on tullut jostain eri ympäristöstä ja voi olla, että on erilaisia ongelmia siellä taustalla. Nää on sitte niitä..." (em.10)*

Haastatteluissa esimiehet eivät tuoneet esille erityisesti työilmapiiriin liittyviä seikkoja ja he kokivat pääsääntöisesti työilmapiirin hyväksi omassa työyhteisössä, joskin myös haasteita oli tullut vastaan. Esimiesten kokemat haasteet liittyivät mm. esimiestyöhön, perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä suomalaisen suorasanaisuuteen. Heidän mielestään työilmapiiriin liittyvät haasteet eivät yksinomaan johtuneet monimuotoisen työvoiman lisääntymisestä, vaan niihin vaikuttivat myös muut seikat, esim. suomalaisten työntekijöiden mahdolliset ristiriidat ja kateus sekä asiakkaiden tyytyväisyys palveluun. Lisäksi osa esimiehistä nosti esiin sen, että esimiehen haasteena on muokata työilmapiiriä ja kehittää työkulttuuria siten, että kaikki viihtyvät työyhteisössä ja on huomioitu esim. eri työkulttuurien hyvät käytänteet omaan suomalaiseen

työkulttuuriin. Tärkeänä koettiin myös suomalaisessa työyhteisössä suvaitsevuus ja ennakkoluulottomuus sekä työkulttuurista viestiminen maahanmuuttajille. Kuten on jo todettu, lähes kaikissa haastatteluissa työilmapiirikysymysten nähtiin ensisijaisesti olevan henkilökysymys, joka riippuu henkilön ja henkilöiden persoonallisuudesta ja asenteista.

*”Monimuotoisuuden sietäminen. Tuo rikkautta työyhteisöön. Muokkaa työyhteisön dynamiikkaa.” (em. 1)*

*”Väriä työyhteisöön. Erilaisuutta. kansainvälisyys on tämän päivän juttu.” (em. 14.)*

## **4.2 Yhdenvertaisuus ja syrjintä monimuotoisessa työyhteisössä**

Suomeen muuttaneet maahanmuuttajat edustavat vielä enimmäkseen ensimmäistä maahanmuuttajasukupolvea ja heidän työnsaantiin ja työtehtävissä ylenemiseen liittyy vielä monia ongelmia. Näistä ongelmista mainittakoon mm. kielitaidon riittämättömyys, koulutus ei vastaa suomalaista vaatimustasoa ja henkilön kulttuuriarvot jarruttavat itseohjautuvuutta ja sopeutumista suomalaisen matalaan hierarkiaan. (Trux 2000, 268.) Lisäksi suomalaisille työntekijöille on varsin uusi ilmiö työskennellä maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kanssa ja siksi suomalaisten keskuudessa näyttää myös esiintyvän melko paljon ennakkoluuloja ja asenteellisuutta.

Tässä tutkimuksessa haastatelluilta työntekijöiltä kysyttiin, olivatko he kokeneet ennakkoluuloja, kiusaamista tai rasismia suomalaisessa työyhteisössä. Haastateltavista työntekijöistä vain kaksi työntekijää oli kokenut rasismia ja kiusaamista itseään kohtaan ja sekin työntekijöiden toimesta. Toisaalta haastateltavat työntekijät katsoivat ongelmaksi erottaa mikä oli varsinaista rasismia ja millainen käytös johtui muista seikoista, kuten persoonallisuuden piirteitä. Useat maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat epämiellyttävänä, että suomalaiset puhuivat vihaisella äänellä ja kertoivat hyvin suoraan asiat. Alla

olevat lainaukset kuvastavat juuri työntekijöiden välisiä jännitteitä ja ristiriitoja, joita myös Juutin tutkimuksen tuloksena saatiin.

*”Ei ole rasismia. Haluaa ulkomaalaisia työntekijöitä.” (tt.9)*

*”Olen kokenut rasismia 1980 Helsingissä. Tein keittiöapulaisen tehtäviä ja olin mukana tehtäväkierrossa. 3 vanhaa akkaa eivät halua tiskata, koska heillä pitempi työkokemus. ja sanoivat mulle ” Hei sinä siellä tiskiinkin ” Miksi sinä olet täällä?” (tt.7)*

*”Yksi työntekijä suuttui eikä puhunut minulle. Hän ei tykännyt mitä olin sanonut päällikölle. Ei kuunnellut minua. Koin kiusaamisena. Oli tosi paha olo ” (tt.1)*

*”Hei sinä siellä, nopeammin tekemään. Paha mieltä huutamises-ta.” (tt.3)*

*”Suomalainen sanovat vihaisella äänellä. Tuntuu pahalta. Yritän selvittää asiaa, ei nyt ...” (tt.7)*

Kaikki esimiehet paitsi yksi kertoivat myös, etteivät olleet havainneet työyhteisössään rasismia ja kiusaamista muiden työntekijöiden osalta. Myös he toivat esille, että äänen sävy ja suorat ilmaisut saatetaan kokea kiusaamiseksi. Kaksi esimiestä kertoi asiakkaiden toimineen rassistisesti ja ennakkoluuloisesti ulkomaalaisia työntekijöitä kohtaan. Yksi esimies kertoi, että heidän työyhteisössään maahanmuuttajan kulttuuritausta aiheutti paljon konflikteja suomalaisten työntekijöiden kanssa, koska maahanmuuttajataustainen työntekijä ei myöntänyt koskaan tekevänsä virheitä. Tämän seurauksena maahanmuuttajataustainen työntekijä syytti muita työntekijöitä siitä, että he kohtelevat häntä huonosti. Esimies koki melko työlääksi puuttua niihin tilanteisiin, koska ne tapahtuivat aina silloin, kun hän ei ollut silloin paikalla.

*”Ei syrjintää työyhteisössämme. Ehkä herkemmin, jos joku sanoo ikävään sävyyn, voivat kokea kiusaamista.” (em.16)*

*”Rasismisyytöksiä tuli paljon, että häntä kohdellaan huonosti. Syytti muita työntekijöitä siitä. Vetäytyi sen taakse, että häntä syrjitään.” (em.5)*

Eräs esimies oli siirtänyt ulkomaalaisen työntekijän toiseen kohteeseen ajattelun, että siellä on kaikki hyvin. Kuitenkin suomalainen työntekijä käyttäytyi

loukkaavasti ulkomaalaista työntekijää kohtaan. Käyttäytymisen taustalla lienee ennakkoluuloisuutta työntekijän ammattitaitoa kohtaan. Työntekijä laitoi aamulla avaintaan pukukaapin lukkoon osumatta siihen, johon työpari totesi seuraavasti ” *Kai se on merkki siitä, ettet kuulu tänne* ”.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta se, että työntekijät eivät ole pääsääntöisesti kokeneet rasismia työyhteisössään, lukuun ottamatta kolmea työntekijää. Tämä kertoo siitä, että tutkimuksessa olevat työyhteisöt hyväksyvät erilaisuuden ja ovat maahanmuuttajaystävällisiä työyhteisöjä. Tätä tulosta ei tue aikaisemmat tutkimukset ainakaan määrällisesti, mutta sitä tukee, kuka on rasismin aiheuttaja. Jasinskaja - Lahden, Liebkindin ja Vesalan (2002, 88 - 89) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajia olivat loukanneet tai kiusanneet eniten työkaverit (31 %), toiseksi eniten asiakkaat (20 %) ja harvemmin esimies (11 %).

Juutin (2005, 138) tutkimuksen mukaan työpaikoilla esiintyi melko runsaasti syrjintää ja tätä syrjintää eivät kantaväestöön kuuluvat henkilöt juuri olleet havainneet. Maahanmuuttajat olivat joutuneet kielteisillä nimillä nimittelyn kohteeksi työpaikallaan 15 % ja noin 11 % kiusaamisen kohteeksi. Esimiesten taholta kiusaamisen kohteeksi oli joutunut 7 % maahanmuuttajista ja työtovereiden taholta noin 5 % maahanmuuttajista. Juutin (2005, 49) mukaan lievä syrjintä näyttäytyi kantaväestön ja maahanmuuttajien välisinä jännitteinä työpaikalla kuten vuorovaikutuksen välttämisenä maahanmuuttajien kanssa, maahanmuuttajien tekemän työn tarkastamisena ja huomautuksina esim. koskien työaikojen noudattamista.

Vastaavasti Jaakkolan (2000, 66) tutkimuksessa 18,7 % maahanmuuttajista kertoi, että suomalaiset ovat kohdelleet heitä eriarvoisesti. Sutelan (2005, 97) tekemän tutkimuksen vastauksien perusteella eriarvoista kohtelua näytti ilmenevän maahanmuuttajien keskuudessa yleisemmin työtovereiden ja esimiesten asenteissa ja palkkauksessa. Yli puolet syrjintää kokeneista somalialaisista kertoivat sen johtuvan maahanmuuttotaustasta. Samansuuntaisia tuloksia oli saanut myös Sipari (2010, 79 - 81) tutkiessaan monimuotoisuuden johtamista sisääntuloalalla ja kohteena Palmian siivouspalvelut, jossa työskentelee maahanmuuttajataustaisia siivoojia ja esimiehiä.

Esimiesten haastatteluista nousi esille, että olivat huomanneet työyhteisön asiakkaitten kohtelevan ulkomaalaista työntekijää epäkohteliaasti jopa rasistisesti. Asiakkaat saattoivat ilmaista ajatuksensa ja käyttäytymisensä hyvinkin negatiivisesti ja sanovat asioita työntekijöiden läsnä ollessa ajattelematta, että ulkomaalaiset työntekijät saattoivat ymmärtää mitä he sanovat. Tämä kokemus oli esimiehen kannalta kiusallista ja ikävää. Myös Juutin (2005, 81) tutkimuksessa maahanmuuttajataustaiset työntekijät oli kokenut syrjintää asiakkaiden osalta ja tämä syrjintä kohdistui lähinnä maahanmuuttajiin, jotka työskentelivät asiakaspalvelussa. Alla olevat kaksi lainausta on asiakkaan sanomia, jotka esimies on kuullut.

*”Kun siellä on pakkaamassa ulkomaalainen.” (asiakkaan sanoma, em.8)*

*”Mitä tuo rätipää täällä on?” (asiakkaan sanoma, em.10)*

*”Esimiehen haasteena onkin, että asiakkaat saadaan ymmärtämään ja arvostamaan, että valitut työntekijät ovat tasavertaisia työntekijöitä työyhteisössä.” (em.10)*

Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajataustaisilta työntekijöiltä kysyttiin myös, kohdeltiinko heitä tasavertaisesti työyhteisössä. Työntekijät kertoivat kokeneensa tasavertaisesta kohtelua niin muiden työntekijöiden kuin esimiesten taholta. He kokivat, että heidän työpanostaan arvostettiin, oli työtehtävä työyhteisössä sitten kokin, salaattivuoron tai astiahuollon tehtävät. He kokivat olevansa yksi työtiimin jäsenestä. Lisäksi kaikki työntekijät kertoivat saavansa monipuolisia työtehtäviä sekä koulutustaan vastaavia työtehtäviä ja palkkaa. Ravitsemispalvelualalla kaikki työtehtävät ovat yhtä tärkeitä, jotta toiminta sujuu työyhteisössä ja palvelu on laadukasta. Tämä näkyi myös työntekijöiden haastatteluissa, kun he kertoivat nauttivansa työstään ja viihtyvänsä siinä työtehtävässä missä olivat. Heidän mielestään työn sisältö, työjärjestelyt ja työnjako oli oikeudenmukaista ja tasavertaista huomioiden heidän koulutustaustan ja työkokemuksen alalta. He korostivat myös sitä, että kun työnsä tekee laadukkaasti ja yrittää parhaansa niin asiakkaat kuin esimies ovat tyytyväisiä, niin hekin ovat tyytyväisiä. Ne haastatellut työntekijät, joilla oli vakituinen työsuhte,

eivät halunneet tässä vaiheessa vaihtaa työnantajaa. Tätä näkemystä tukee myös Vartia ym. (2007, 96) tutkimuksen tulokset siitä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät (lähes 60 %) kokivat esimiehen kohdelleen heitä tasa-puolisesti.

*”Minä en osaa lukea ja kirjoittaa. Tämän vuoksi salaatti ja tiski. ok. Hyvä, että on työtä.”(tt.6)*

*”Olen kokenut tasapuolisuutta ja arvostusta. Kaikki ok.”(tt.12)*

*”Antavat vastuuta, toimin työpisteeni vastaavana.” (tt.4)*

*”Kyllä arvostavat. Olen saanut erittäin hyvää palautetta työstäni Yksi työntekijä muiden joukossa.” (tt.10)*

*”Olen saanut monipuolisia työtehtäviä. Kun sain koulun loppuun, sain siirtyä kokin työtehtäviin.” (tt.8)*

Toisaalta yksi maahanmuuttajataustainen työntekijä toi esille haastattelussa, että on kokenut aikaisemmissa työpaikoissa epäoikeudenmukaisuutta työtehtäviensä osalta sekä työaikaan liittyen, vaikka hänellä oli paljon myös hyviä kokemuksia eri toimipaikoista ja kertoi viihtyvänsä hyvin nykyisessä työyhteisössä.

*”Suomalaiset työntekijät saavat paremmat työtehtävät, ulkomalaisille vain tiski.” (tt.1)*

*”Suomalaiset työntekijät saavat paremmat työtehtävät, ulkomalaisille vain tiski.. Olin tuntipalkkaisena, Se on viikkoa ennen mulle sanottiin ja annettiin 8 h työvuoro. Päivää enne sanottiin, se vois olla hiljainen päivä, mulle jää vain 6 h. 15 minuuttia ennen 4 tuntia kerrottiin minulle: sinulla on 15 minuuttia aikaa siivota ja siinä lähdet pois. Minun mielestä se on epäreilua.” (tt.7)*

Haastattelujen perusteella voidaan nähdä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat yleisesti erittäin tyytyväisiä työtehtäviinsä ja viihtyivät työyhteisössään, vaikka muutamia huonoja kokemuksia oli esiintynyt. Luultavasti tyytyväisyys johtui siitä, että osa työntekijöistä (8) oli kouluttautunut Suomessa ravitsemisalalan ammattiin ja näin saanut koulutusta vastaavaa työtä ja vakitui-

sen työsuhteen. Nämä tulokset eivät tue aikaisempien tutkimusten tuloksia, koska niissä yleensä maahanmuuttajat pitivät työtään yksitoikkoisena, mutta siihen saattaa olla syynä se etteivät he toimineet koulutusta vastaavissa työtehtävissä, kuten minun tutkimuksessani. Sutelan (2005, 95 -97) tutkimuksessa maahanmuuttajat pitivät työtään yksitoikkoisena ja maahanmuuttajaryhmien väliset erot olivat suuria. Esimerkiksi noin joka kolmas venäläinen, virolainen ja vietnamilainen työntekijä piti työtään erittäin yksitoikkoisena, kun taas somalialaisista kukaan ei kuvannut työtään erittäin yksitoikkoiseksi ja vain 9 % kuvasi sen melko yksitoikkoiseksi.

Myös ETMO monikulttuurisuus voimavaraksi –tutkimuksessa maahanmuuttajat pitivät työtään vaihtelevana selvästi harvemmin kuin suomalaiset työntekijät. Lisäksi maahanmuuttajat kokivat myös työnsä harvemmin itsenäiseksi tai kiinnostavaksi kuin suomalaiset ja usealle se oli toistotyötä. Kuitenkaan työtyytyväisyydessä työn sisältöön ei ollut eroja maahanmuuttajataustaisten ja suomalaisten työntekijöiden välillä. Työn sisältö suhtauduttiin pääsääntöisesti myönteisesti. (Juuti 2005, 50 – 51.)

Vastaavanlaisia tuloksia on esittänyt myös Vartia ym. (2007, 94 – 95, 119 - 120) tutkimukseen, jossa vain 44 % maahanmuuttajista koki työnsä vaihtelevaksi. Venäjältä tulleet kokivat työnsä yksitoikkoiseksi muita maahanmuuttajia useammin. Maahanmuuttajista vähintään 60 % koki työnsä itsenäiseksi ja useimmiten epäitsenäisenä työtään pitivät Virosta tulleet työntekijät. Lisäksi eri maahanmuuttajataustaisten kokemukset työnjaon epäoikeudellisuudesta vaihtelivat. Venäläisistä työntekijöistä lähes 62 % kokivat työnjaon täysin tai melko oikeudenmukaiseksi, kun taas Afrikasta ja muista lähtömaista (Pohjois-Afrikka, Lähi-Itä) tulleet maahanmuuttajataustaiset työntekijät pitivät työnjakoa työyhteisössään useammin epäoikeudenmukaisena. Esimerkiksi Pohjois - Afrikasta ja Lähi- idästä tulleista työntekijöistä 42 % piti työnjakoa työyhteisössään epäoikeudenmukaisena, kun taas Aasian maista tulleista työntekijöistä ei kukaan. Lisäksi kaikkiaan 52 % maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä koki, että työkaverit arvostavat paljon heidän työtään ja lähes 60 % työntekijöistä koki esimiehen arvostavan paljon heidän työtään. Tämä tutkimustulos tukee

minun saamiani tuloksia, jossa työntekijät kokivat, että heidän työtään arvostetaan kaikkien työyhteisön jäsenten osalta.

*”Pitää antaa mahdollisuus, joka on esimiehen tehtävä. Arvotetaan työpanosta ja otetaan hyvin joukkoon mukaan. Työskentelyä arvostetaan.” (em. 8)*

*”Työntekijät puhuvat ja ottavat hänet ihan normaalisti – yksi työyhteisön jäsen.” (em. 15)*

*”Olen kokenut tasapuolisuutta. Kaikki arvostat minun työtäni” (tt. 3)*

Työstä saatavaan palkkaan työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä ja kokivat, että saavat samasta työstä samaa palkkaa kuin suomalaiset työntekijät. Monessa työntekijän vastauksessa tuli esille se, että palkka on huomattavasti suurempi kuin kotimaassa, vaikka eläminen Suomessa on kalliimpaa verrattuna kotimaahan. Eräs työntekijä korosti omassa haastattelussaan, ettei hänelle ollut raha tärkeä vaan rauha ja työssä viihtyminen. Vaikka palkkaan oltiin erittäin tyytyväisiä, haastatteluista tuotiin esille myös ravitsemispalvelualan työn raskaus, kiireys ja alipalkkaus.

*”Haluan tehdä töitä ja saada palkkaa. Tykkään tehdä töitä. Haluan omaa rahaa ja tehdä töitä.” (tt. 3)*

*”Palkkataso parempi Suomessa, mutta hintataso korkeampi. Eläminen Suomessa kalliimpaa” .(tt.5)*

*”Olen tyytyväinen, mutta raskas työ. Alipalkattua. Elintaso maksaa.” (tt.9)*

Kaikki esimiehet kertoivat haastatteluissaan kohtelevan kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti katsomatta kansallisuuteen, sukupuoleen ja ikään. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työsuhteen ehdot ovat maahanmuuttajille samat kuin muillekin työntekijöille eikä myöskään työnjakoa tai muita esimiestyöhön liittyviä ongelmia noussut esille. Heistä suurin osa oli saanut olla palkkaamassa ulkomaalaista työvoimaa työyhteisöönsä, joten he suhtautuvat ennakkoluulottomasti maahanmuuttajiin ja heidän ammattitaitoonsa tehdä ravitsemisalalan työtehtäviä. Maahanmuuttajiin kielteisesti suhtautuvat esimiehet tuskin rekrytoivat alaisikseen maahanmuuttajataustaisia henkilöitä.



Kaikki haastatteluihin osallistuneet esimiehet suhtautuivat positiivisesti maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin ja heillä oli runsaasti kokemuksia eri maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Vaikka ongelmiakin oli ollut, niin edelleen he ovat halukkaita palkkamaan ja työllistämään maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Esimiehet korostivat tasavertaisen kohtelun periaatteita, että kaikille taataan sama palkka ja samat edut työntekijän etnisestä taustasta riippumatta, kuten lainsäädännön mukaan kuuluukin. Tutkimuksiin osallistuvissa organisaatioissa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä työskenteli sekä määräaikaissa että toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa sekä käytettiin myös henkilöstövuokrafirman kautta extratyövoimaa, jotka pääsääntöisesti olivat maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Maahanmuuttajataustan ei myöskään nähty vaikuttavan työsuhteen laatuun eikä sen arveltu vaikuttavan hakijan mahdollisuuteen tulla valituksi.

*”Samalla tavalla kuin suomalaista työntekijää kohtaan.” (em.6)*

*”Olen selvittänyt lomat, lisätyöt ja muut käytännön asiat ” (em.8)*

*”Samalla tavalla valinnat, samalla viivalla kaikki, sama kriteeristö, sama palkka; tehtävänmukainen.” (em.10)*

Juutin (2005, 137 -138) 16 monikulttuurista työyhteisöä käsittävässä tutkimuksessa ilmeni enemmän eriarvoisuutta suomalaisten ja maahanmuuttajien välillä, kun asiasta kysyttiin maahanmuuttajilta. Noin viides osa maahanmuuttajista työntekijöistä oli sitä mieltä, että esimiehet suosivat suomalaisia työntekijöitä heidän työyhteisössään. Eriarvoinen kohtelu liittyi Juutin tutkimuksessa suurelta osin palkkaukseen liittyviin kysymyksiin. Lisäksi noin neljäsosa maahanmuuttajista koki, että maahanmuuttajia pidetään heidän työyhteisössään alempiarvoisessa asemassa kuin suomalaisia. Nämä tutkimustulokset eivät tue minun tuloksiani, koska kaikki haastatteluun osallistuneet esimiehet kertoivat kohtelevansa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä tasavertaisina työyhteisön jäseninä, kuten suomalaisia työntekijöitä. Vastaavasti vain yksi työntekijä kuudestatoista ilmaisi, että suomalaiset saavat parempia tehtäviä.

### 4.3 Kieli ja vuorovaikutus monimuotoisessa työyhteisössä

Kielitaidon ja yhteisen kommunikointikielen merkitys on kansainvälistyvässä työyhteisössä hyvin merkittävä tekijä, joka tuli esille jokaisessa haastattelussa jopa useita kertoja. Yhteisen kielen puuttumisen kokivat haasteelliseksi niin esimiehet kuin ulkomaalaiset työntekijätkin. Kielitaito nähtiin suuremmaksi esteeksi kuin kulttuurierot, sillä se vaikeutti ohjeiden antamista ja neuvojen kysymistä sekä asiakaspalvelutyötä. Samaan tulokseen on päätyneet myös Sjöblom-Immala (2006, 67), jonka tutkimuksessa kielivaikkeudet nähtiin työnantajien suurimpana yksittäisenä ongelmana maahanmuuttajien työtehtävien hoitamisessa. Myös Pitkäsen (2005, 105) tutkimuksessa kieli- ja kommunikatiovaikkeudet osoittautuivat selkeämmin päivittäistä yhteistyötä hankaloittaviksi tekijöiksi ja hänen mukaansa väärinkäsitysten vaaraa pelättiin etenkin palvelualalla, johon myös keittiötyö olennaisesti kuuluu.

Tämän tutkimuksen mukaan puutteellinen kielitaito haittaa ohjeiden antamista, neuvojen kysymistä, työn oppimista ja kouluttautumismahdollisuuksia. Myös jokapäiväinen kommunikointi mainitaan toisinaan haasteelliseksi sekä työka- vereiden että esimiesten kanssa. Esimiehet kokivat haasteeksi, että vaikka ohjeistus oli annettu selkokielellä, ei ollut varmuutta siitä ymmärsikö työntekijä, sen mitä sanottiin. Pelkkä pään nyökkäys ei takaa, ymmärrettiinkö asia. Toisaalta monet haastateltavista korostivat, että ongelmista on aina selvitty, kun kumpikin osapuoli haluavaa ymmärtää toisiaan ja on kärsivällisiä. Yhteistä ymmärrystä haettiin selkokielisten ohjeiden, englannin kielen ja sanakirjan avulla. Kansainvälisissä ravitsemisalalan organisaatioissa oli jo valmiina ohjeistuksia englannin kielellä, mikä helpotti työnopastusta ja perehdyttämistä. Työntekijät, joiden kielitaito oli suhteellisen heikko, näyttivät erityisesti arvostavan esimiesten ja työparin kärsivällisyyttä työnopastuksessa ja ohjeistuksessa. Suurin osa haastateltavista ulkomaalaisista työntekijöistä näki suomen kielen hallinnan tärkeyden niin työyhteisöön kuin suomalaiseseen yhteiskuntaan sopeutumisen kannalta. Työn tekeminen ja siihen liittyvä vuorovaikutus tarjoavat monelle maahanmuuttajalle mahdollisuuden kehittää ja parantaa myös suomen kielen taitoaan.

*"Kyllä he kokevat, että kieli on avain tähän yhteiskuntaan."  
(em.4)*

*"Ei kieliongelmia. Työntekijä on kielellisesti lahjakas ja helpottanut suomenkielen omaksumista." (em.7)*

*"Voitko kertoa uudestaan. Ok. Nyt ymmärrän." (tt.2)*

*"Tuijotan toista silmiin – menikö perille. Pelkkä nyökkäys ei takaa ymmärrettiinkö. Kysyn mitäs minä pyysin tekemään." (em.1)*

*"Jos en ymmärrä, kysyn. Toistatko ja otan sanakirjan, kirjoitan sanan eikä toista kertaa tartte sanoa. Jos puhuu nopeasti, tarkistavat minulta ymmärsinkö. Kukaan ei sano minulle, että olet ulkomaalainen ja et sinä ymmärrä." (tt.6)*

*"Kyllä kieli on joskus pulma. Joskus neuvotaan kädestä pitäen." (tt.7)*

Kieli vaikuttaa myös siihen, miten työyhteisöön sopeudutaan ja sitoudutaan. Vuorovaikutusongelmat vaikeuttivat paitsi työntekoa, myös siitä millaiseksi työyhteisön ilmapiiri koetaan. Lisäksi yhteisen kielen puute on este ehdotusten tekemiselle ja työtehtävistä sopimiselle. Sitoutumiseen voi vaikuttaa ulkopuolisuuden kokemus. Toisaalta vähäinen kielitaito ei anna mahdollisuuksia vaihtaa alaa tai työpaikkaa kovin helposti. Tässä tutkimuksessa korostui, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät hallitsivat yleensä reseptiikan lukemisen ja kykenivät niiden pohjalta työskentelemään. Jotkut esimiehet kertoivat tekevänsä reseptiikasta selkokielen ohjeistuksen, varsinkin jos kielitaito oli todella puutteellinen. Tosin, jos työntekijä ei ymmärrä alan sanastoa, hänen on vaikea keskustella työasioista ja siksi hän voi kokea itsensä ulkopuoliseksi.

*"Ei suuria ongelmia työn tekemisessä ja ohjeistamisessa." (em.2)*

*"Meillä aluksi kieliongelmia. Työntekijä tekee työtä, on ahkera, osaava. Mutta kieli. Ei ymmärtänyt mitä lapussa lukee. Vaati esimieheltä paljon resursseja." (em.8)*

*"En aina ymmärrä tarjoilijoiden puhetta suomeksi, varsinkin kiireessä." (tt.12)*

*"Suomalaista työntekijää ärsyttää, että joutuu sanomaan kaksi kertaa asiasta." (tt.7)*

*"Ei niin helposti aina ymmärrä. Joskus täytyy sanoa kaksi kolme kertaa. Joskus menee kerralla. Suomen kielen oppiminen vaatii aikaa." (tt. 4)*

*"Haaste, miten pääsee tiimiin mukaan ja oma Slangi. "sekopäitten porukka". Kun me nauramme ja he eivät ymmärrä." (em. 14)*

*"Syvälliseen keskusteluun ei vielä löydy hienoja sanoja." (tt. 8)*

Keittiötyön luonne ja mahdollisuus konkreettisesti näyttää ja selittää helpottavat kielitaidosta johtuvia ongelmia. Toisaalta alan hektisyys ja nopeasti muuttuvat tilanteet tuovat oman haasteensa esimiestyöhön. Erityisen tärkeäksi nähdään, että esimies selittää huolellisesti ja selkeästi työntekijälle tarpeelliset asiat kuten työlainsäädännön, työturvallisuusasiat, työsuhteen alkukuukausina, ja on valmis palaamaan niihin myös myöhemmin. Näin avataan keskusteluyhteys työntekijän ja esimiehen välille ja alun suurempi panostus voi säästää ongelmilta myöhemmin. Esimiehen kyvyt ja kärsivällisyys ovat ratkaisevassa asemassa onnistuneen vuorovaikutuksen kannalta. Työsuhteen alussa syntynyt mielikuva organisaatioista voi merkittävästi vaikuttaa halukkuuteen työskennellä organisaation palveluksessa. Lisäksi suurin osa ulkomaalaisista työntekijöistä koki, että väärinymmärrykset johtuvat siitä, etteivät suomalaiset puhu heille ymmärrettävästi ja selkeästi. Samaan tulokseen tuli myös Juuti (2005, 42), jonka tutkimuksessa haettiin mielipiteitä työpaikalla olevien maahanmuuttajien suomen kielen taidosta.

Osassa ravitsemisalan organisaatioista hyödynnettiin ulkomaalaisen työntekijän kielitaitoa asiakaspalvelutilanteissa tulkkeina ja kirjallisten materiaalien työstämisessä. Työntekijät kokivat sen hyvänä asiana ja olivat ylpeitä siitä, että esimiehet arvostivat heidän kielitaitojaan. Lisäksi työyhteisössä opiskeltiin yhdessä suomen kieltä ja vastaavasti suomalaiset työntekijät opiskelivat esim. englannin kieltä. Yhdessä työyhteisössä maahanmuuttajataustainen työntekijä opasti samaa kansalaisuutta olevan extratyöntekijän työtehtäviin. Näin esimieheltä säästyä aikaa eikä tullut ongelmia siitä, ymmärsikö työntekijä, mitä pitää tehdä.

*"Hyvä, että minun englannin kielen taitoni kehittyi." (Em. 16)*

*"Voimmeko opettaa sinulle suomen kieltä, oikaista, kun sanot väärin. Hän suostui." (em.13)*

*"Olen kieltänyt ettei saa puhua englantia. Hän haluaa oppia suomea." (em.2)*

Tässä tutkimuksessa ulkomaalaisten työntekijöiden suomen kielen osaaminen vaihteli hyvin paljon. Kuitenkin suurin osa työntekijöistä puhui ymmärrettävästi suomea, ja he kertoivat ymmärtävänsä suomea, vaikka eivät puhu sitä kovin hyvin. Vain kaksi haastateltavista työntekijöistä ei puhunut lainkaan suomea ja vain yksi välttävästi. Oli todella yllättävää todeta, kuinka huonosti osa työntekijöistä puhui suomea, vaikka oli asunut Suomessa jopa 10 vuotta. Vastaavasti kuinka hyvin työntekijät puhuivat suomea oltuaan vain kaksi kolme vuotta Suomessa. Työntekijät, jotka työskentelevät työpisteessä, jossa on muitakin maahanmuuttajia ja mahdollisuus puhua englantia tai venäjää, saattavat oppia suomea hitaammin kuin suomea puhuvien kanssa työskentelevät. Toisaalta osalle maahanmuuttajista oli itsestään selvyys, että kaikkien kanssa puhutaan suomea. Suurin osa työntekijöistä koki tärkeäksi sen, että työpaikalla puhutaan suomea ja sen hallitseminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä työllistymisen kannalta.

*"En puhu enkä osaa kirjoittaa suomea." (tt.6)*

*"Puhun selkeästi suomea. Ymmärrän hyvin suomea. Luen paljon ruokakirjoja ja reseptiikkaa."(tt.3)*

*"Jos haluat töitä, täytyy osata puhua suomea. En puhu sinun kanssasi englantia, koska olet ollut Suomessa 5 vuotta." (tt.1 sanoo toiselle ulkomaalaiselle)*

*"On epäkohteliasta puhua omaa kieltä toisen kanssa." (tt.8)*

Esimiesten näkökulmasta katsoen myös suomen kielen hallinta koettiin tärkeänä tekijänä työtehtävien tekemiseen, työyhteisöön sopeutumiseen ja monipuolisen vuorovaikutuksen käymiseen. Toisaalta käytiin keskustelua siitä, että osassa ravitsemispalvelualan yrityksissä asiakkaat ovat kansainvälisiä ja tällöin edellytetään esim. asiakaspalvelutilanteissa työntekijöiltä hyvää englannin kielentaitoa. Vastaavasti julkiset ravitsemispalveluja (kunta, kaupunki)

tuottavat organisaatiot näkivät vahvasti sen, että työkielenä tulee olemaan suomi.

*"Monikansalliset työntekijät oppivat suomalaisessa työyhteisössä suomea." (em.1)*

*"Emme edellytä, että ulkomaalaiset työntekijät puhuvat täydellistä suomea." (em.2)*

*"Meillä asiakaspalvelussa vaaditaan englannin kielen taito." (em.16)*

*"Suomenkieli kuntasektorilla työyhteisössä. Mahdoton ajatus englanti." (em.10)*

*"Maassa maan tavalla. Meidän työyhteisössä ei pystytä puhumaan englanniksi. Asiakkaat eivät osaa. Suomalainen työyhteisö ja suomenkieli." (em.12)*

Trux (2000, 266 - 267) on verrannut sopeutumishaastetta operationaalisessa työssä, johon myös ravitsemisala kuuluu, asiantuntija-aloihin ja havainnut, että Suomessa sopeutumiskynnys on operationaalisessa työssä asiantuntija-aloja korkeampi. Tämä johtuu muun muassa siitä, että monissa maahanmuuttajataustaisia asiantuntijoita työllistävissä organisaatioissa työkieleksi on valittu englanti. Näin sopeutuminen työyhteisöön on tyypillisesti helpompaa ja nopeampaa asiantuntija-aloilla kuin palveluammateissa, joissa ollaan tekemisissä paikallisväestön kanssa. Näin ei kuitenkaan ole kaikkialla esimerkiksi Japanissa ja Ranskassa sekä jossain saksalaisissa yrityksissä muun muassa ohjelmistoinsinööreitä on odotettu paikallisen kielen hallintaa. Myös se, että monet asiantuntijatöihin tulevat eivät ole pysyvästi jäämässä Suomeen voi vaikuttaa Suomeen sopeutumisen merkitykseen yksilötasolla.

## 5 MONIKULTTUURINEN TYÖVOIMA YRITYKSIEN VOIMAVARANA

Ravitsemisalan organisaation kannalta tarkasteltuna monimuotoisuuden lisääntyminen on haasteiden lisäksi tuonut myös monia hyötyjä. Esimiesten keskusteluissa merkittävimpanä hyötynä nähtiin se, että kohottaa työnantajan imagoa ja luo hyvää maahanmuuttajamyönteistä työnantajakuva rekrytoimalla työyhteisöön maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Lisäksi monimuotoisuuden lisääntymisen hyödyiksi mainittiin muun muassa monimuotoisuuden ja erilaisuuden sietäminen työyhteisössä, elävöittää työyhteisöä, lisää kulttuurien tuntemusta, pyyhkii pois tiukkoja rajoja sekä muuttaa työyhteisön dynamiikkaa, kun työyhteisössä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Myös hyödyiksi mainittiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden, sitoutuneisuus työyhteisöönsä, ahkeruus ja tunnollisuus tehdä töitä, kunnianhimo ja motivoituneisuus kehittyä ja opiskella sekä työntekijöiden iloisuus ja reippaus sekä joidenkin maahanmuuttajien erittäin hyvä työmoraali. Lisäksi monien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden hyväntuulisuutta ja hyviä asiakaspalvelutaitoja pidettiin työyhteisön voimavarana sekä asiakkaan kannalta tietyistä kulttuureista tulevien hienovaraisuuden ja kohteliaisuuden arveltiin asiakkaalle etu.

Sjöblom–Immala (2006, 66 – 67) on tehnyt samansuuntaisia päätelmiä tutkimuksessaan seudun palkkatyössä olevista maahanmuuttajista ja työnantajien suhtautumisesta heihin. Sjöblom–Immalan tutkimuksessa maahanmuuttajien mainittiin elävöittävän työyhteisöä, olevan ahkeria työntekijöitä sekä tuovan työyhteisöön kielitaitoa, kulttuuritietoutta ja suvaitsevuuutta. Sippola (2005, 89) tutkimuksessa mainitaan vastaavasti etnisesti ja kulttuurisesti monimuotoisen henkilöstön etuina mm. osaavien työntekijöiden saanti, vaihtuvuuden väheneminen (kustannustehokkuuden paraneminen), parantunut asiakaspalvelu ja kyky vastata monimuotoistuvan asiakaskunnan tarpeisiin. Lisäksi organisaation maine työnantajana paranee. Myös Kotiranta (2010, 25) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajat tuovat työyhteisöön lisää avoimuutta, iloa ja hymyä, mikä välittyi asiakkaille.

## 5.1 Rekrytointi ja maahanmuuttajat henkilöstöressurssina ravitsemispalvelualalla

Työvoiman saatavuus on yksi merkittävimmistä monikulttuurisuuden tuomista hyödyistä organisaatiolle. Tulevaisuudessa ravitsemispalvelualalle on vaikeaa löytää osaavaa työvoimaa, kun suomalaiset eivät välttämättä hakeudu alan vähemmän arvostettuihin työtehtäviin ja näin maahanmuuttajataustaiset työntekijät on yksi vaihtoehtoinen voimavara organisaatioille. Haastatteluihin osallistuneet esimiehet kaikki korostivat sitä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät kohottavat organisaation imagoa ja he olivat kaikki valmiita palkkaamaan tulevaisuudessakin maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. He arvostivat työntekijöiden työpanosta ja sitoutumista alan työtehtäviin. Lisäksi he korostivat, että työntekijöillä oli halu oppia uutta ja osa työntekijöistä suunnitteli uralla etenemistä. Lisäksi työntekijät tuovat työyhteisöön ”väriä” ja rikkautta sekä iloisuutta. Osa esimiehistä korosti henkilön osaamista ja suomenkielen hallintaa rekrytoidessaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. He näkivät myös sen, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät tulevat lisääntymään ravitsemisalalla, koska suomalaiset työntekijät eivät sinne hakeudu ja jos hakeutuvat ovat vain ns. ”läpikulkumatalla”.

*”Haluan antaa mahdollisuuden työskennellä suomalaisessa työyhteisössä.” (em.8)*

*”Otan alaiseksi ulkomaalaisia tasavertaisena työntekijänä. Oltava melko valmis ja osaamista kun tulee työyhteisöön. Suomenkielentaitoinen.” (em.7)*

*”Julkisuus, positiivinen plussa. Työyhteisölle rikkaus. Ulkomaalaiset eivät vieruksi työtä kuten suomalaiset.” (em.2)*

*”Imagoa. Näen mahdollisuutena. Työyhteisön dynamiikka muuttuu. Monimuotoisuuden sietäminen.” (em.1)*

*”Väriä työyhteisöön. Erilaisuutta ja sen hyväksymistä. Kansainvälisyys on tämän päivän juttu tälläkin alalla.” (em.14)*

Tutkimuksen perusteella ravitsemisalan organisaatiot ovat rekrytoineet toimipisteisiinsä niin alan koulutuksen omaavia maahanmuuttajataustaisia työnteki-



jöitä, mutta myös kouluttautuneita sekä alan työkokemusta omaavia, koulutamattomia, mutta alan työkokemusta omaavia tai ei lainkaan työkokemusta omaavia työntekijöitä. Useat maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ovat opiskelleet alan ammattitutkinnon työskennellessään jo organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiehet ovat arvostaneet työntekijöiden työpanosta ja kannustaneet koulutukseen.

*”Olen lukenut alan ammatin. En halua vaihtaa alaa.” (tt.5)*

*”En halua eteenpäin. Viihdyn työssäni.” (tt.11)*

*”Pomo on ok. palkkasi vakituiseen työsuhteeseen. Tulevaisuudessa haluan lisää työtunteja palkkaa.” (tt.12, jolla ei alan koulutusta)*

*”Tämä tilapäinen työpaikka, haluan edetä urallaan omalla alalla.” (tt.13 vakituudessa työsuhteessa.)*

*”Haluan kokiksi. Etsin oppisopimuspaikkaa.”(tt.1)*

Esimiesten ja heidän työnantajansa kannalta tarkasteltuna maahanmuuttajataustaiset työntekijät muodostavat työvoimareservin, jota todennäköisesti tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään vielä nykyistä enemmän. Maahanmuuttajat ovat usein parhaassa työiässä olevia henkilöitä, joten heillä on hyvät fyysiset edellytykset tehdä töitä. Lisäksi maahanmuuttajataustaisissa työntekijöissä on vielä paljon alalla hyödyntämätöntä osaamista ja työvoimapotentialia. Maahanmuuttajien edustama potentiaali saadaan hyödynnettyä, jos työvoima on riittävän sitoutunutta ja motivoitunutta. Seuraavaksi tarkastellaan sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä kysymyksiä monikulttuurisen työyhteisön näkökulmasta.

## **5.2 Monikulttuurisuus ja sitoutuminen työyhteisöön**

Esimiesten haastatteluista nousi varsin selkeästi esille se, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sitoutuminen työhön ja työssä viihtyminen olivat huomattavasti suuremmat kuin suomalaisilla työntekijöillä. Esimiesten mielestä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tyytyväisyys alan suomalaiseen

palkkauksen on syynä sitoutumiseen työhönsä ja halukkaita tulemaan alalle töihin. Usein maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kotimaassa saman alan palkat ovat todella alhaiset. Esimiesten mukaan maahanmuuttajien kulttuuritaustalla ja arvoilla ei ollut merkitystä työhön sitoutumiseen.

*”Motivaatio on todella korkealla ja ihailtavaa sitoutumista työn tekemiseen ja halu kehittyä.” (em.4)*

*”Parempi sitoutuminen. Palkkaus on kotimaassa huonompi. Suomalaiset narisevat palkasta toisin kuin maahanmuuttajat. Tyytyväisiä, että ovat saaneet työtä toisin kuin suomalaiset.” (em.4)*

*”Tekevät tunnollisesti töitä. Onko heillä suurempi kynnyks jäää pois töistä, sairauslomalle. En tiedä?” (em.8)*

Myös sitoutuneisuutta ravitsemisalalan työtehtäviin kuvastaa se, että suurin osa haastateltavista työntekijöistä oli kouluttautunut alalle ja halusivat kehittää osaamistaan. Lisäksi sitoutumista alan tehtäviin kuvastaa se, että useimmat työntekijät olivat työskennelleet alalla vähintään kaksi vuotta, mutta jopa 10 vuotta, sekä osa maahanmuuttajista oli ollut saman organisaation palveluksessa kuudesta kymmeneen vuotta. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä kertoi, ettei ollut vaihtamassa alaa eikä työpaikkaa, vain yksi työntekijä kertoi nykyisen työn olevan välietappi. Kun työntekijöiden vaihtuvuus on pieni, lisää se organisaation kustannustehokkuutta.

Trux (2000, 274 – 275) oli havainnut tutkiessaan ISS Oy:n siivouspalvelujen työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Hänen mukaan työntekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään motivaation perusteella: 1) kiinnittyneet työntekijät, joita ei kiinnosta eteneminen, mutta he eivät myöskään ole lähdössä organisaatiosta, 2) väliaikaiset työntekijät, jotka tähtäävät muille aloille, mutta ovat siivoustyössä opiskelujen tai kielitaidon kertymisen ajan ja 3) etenevät työntekijät, joilla on kiinnostusta uralla etenemiseen.

Myös tämän tutkimuksen haastatelluista työntekijöistä löytyi hyvin sanankaltaisia piirteitä, vaikka kyseessä oli ravitsemispalvelualalla työskennelleet työntekijät. Haastatelluista työntekijöistä kuuden vastaukset kuvaa parhaiten kiinnittyneiden työntekijöiden kategoriaa. He olivat erittäin tyytyväisiä työyhteis-

söönsä ja työkavereihin eivätkä he halunneet edetä esimieheksi tai koulutautua lisää. Heidän mielestään esimiestyö on vaativampaa ja stressaavampaa kuin alaisena työskentely. Lisäksi he kertoivat, että jokainen työpäivä on hyvin erilainen ja viihtyvät siksi työssään. Väliaikaista työvoimaa puolestaan edusti vain yksi haastatelluista työntekijöistä. Hän on koulutautunut Insinööriksi Suomessa ja haluaa tulevaisuudessa edetä omalla koulutusta vastaavalla alalla. Kuitenkin hän oli motivoitunut tekemään työnsä hyvin niin kauan kuin hän työskentelee ravitsemispalvelualalla. Haastatelluista työntekijöistä kuusi kuului etenevien työntekijöiden ryhmään. Heistä kaikilla oli alan koulutus lukuun ottamatta kahta työntekijää. He olivat joko alusta asti olleet motivoituneita tai koulutuksen kautta löytäneet motivaation jatkaa alan opintoja ja näin edetä tehtävissä muutaman vuoden työskentelyn jälkeen. Kaksi haastatelluista työntekijöistä halusi tulevaisuudessa perustaa oman ravintolan tai kahvilan Suomeen. Koulutus oli heidän urallaan koettu motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Etenevien työntekijöiden kohdalla merkittävää oli myös suomen kielen taito. Ilman motivaatiota suomen kielen oppimiseen ei ole mahdollista edetä ravitsemispalvelualalla. Puutteellisen kielitaidon lisäksi myös perhesyyt nähtiin esteeksi opiskelemiselle, koska taloudellisen toimeentulon turvaamista pidettiin välttämättömänä.

Tässä tutkimuksessa haastattelujen perusteella kaikki maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat tyytyväisiä ja sitoutuneita ravitsemisalan työtehtäviin, vaikka osalla maahanmuuttajista oli korkeampi koulutustausta kotimaasta. Mutta he olivat halunneet vaihtaa alaan ja opiskella Suomessa heitä kiinnostava tutkinto. Myös esimiehet näkivät maahanmuuttajataustaiset työntekijät hyvin sitoutuneena työtehtäviinsä. Haastatellut työntekijät eivät kuitenkaan täysin karttaneet kritiikin esittämistä. Alan huonoina puolina nähtiin kiire, työn raskaus ja alhainen palkkaus, joka nähtiin heikentävän motivaatiota. Toisaalta haastateltavat työntekijät kokivat edellä mainittujen asioiden johtuvan alan rakenteesta ja kiristyneestä kilpailusta eivätkä uskoneet, että esimies voisi erityisesti vaikuttaa näihin seikkoihin.

Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että työyhteisöllä on suuri yhteistyöntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta aineiston pienuuden

vuoksi havainto ei välttämättä ole luotettavasti yleistettävissä. Myös Trux (2000, 272) on havainnut työyhteisön merkityksen, joskaan hänen tutkimuksessaan sitä ei nostettu yhtä voimakkaasti esille asiakkaan työyhteisön ja siihen kuulumisen vaikutusta työntekijän motivaatioon. Haastatteluista nousi esille myös se, kuinka asiakasorganisaatio ottaa vastaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Esimiesten mielestä kaikki työntekijät oli pääsääntöisesti otettu hyvin myös heidän asiakkaiden toimesta osaksi työyhteisöä. Tämä motivoi työntekijöitä tekemään työnsä asiakkaalle laadukkaasti ja ottamaan palautetta vastaan kehittääkseen työtään. Työn arvostus on tärkeää ammattidentiteetin kannalta, on eri asia kokea tekevänsä hyödyllistä työtä kuin kokea asemansa alempiarvoiseksi ja ulkopuoliseksi työyhteisössään.

*”Hyvä työyhteisö. Tykkään olla täällä. Ihmiset ovat ihania. Kun, en ole vielä valmis. Hei en vielä valmis, 5 minuuttia. Asiakkaat sanovat ei mitään.” (tt.4)*

*”Asiakkaat ja työkaverit hyväksyneet minut.” (tt.10)*

*”Työssä motivoi työkaverit, työn ulkopuolella yksinäistä, vähän ystäviä.” (tt.12)*

Truxin (2000, 276) mukaan työnantajan kannalta ei ole välttämätöntä, että kaikki työntekijät sitoutuvat loppuelämäkseen alalle, vaan riittävän pitkä aika ja tuloksellinen työ riittävät. Esimiesten haastattelujen pohjalta nousi esille, että etenevien ja kiinnittyneiden työntekijöiden osaamista osataan hyödyntää työyhteisössä, mutta väliaikaisten työntekijöiden motivoituminen on haasteellista. Nämä työntekijät haluavat usein parantaa kielitaitoaan ja hankkia työkokemusta Suomesta tai ehkä rahoittaa opiskeluaan työskennellessään ravitsemispalvelualan työtehtävissä. Tosin muutama haastelluista esimiehistä näki työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen myös haasteena. Trux havaitsi tutkimuksessaan, että mitä selkeämmät suunnitelmat työntekijällä itsellään on, sitä parempi on myös työasenne ja motivaatio (Trux 2000, 275).

Haastatteluiden perusteella viisi merkittävintä sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää olivat siis 1) koulutus, 2) hyvät työkaverit 3) työntekijän ottaminen osaksi asiakasorganisaatioita 4) elämäntilanne ja 5) turvattu toimeentulo. Koulutuksen nähtiin parantavan elämäntilannetta turvaamalla oma toimeentulo, vaikka

suurin osa työntekijöistä on joutunut vaihtamaan alaa. Koulutukseen lähteminen ja pääseminen sekä siitä hyötyminen on edellyttänyt jo itsessään jonkinlaisen motivaation olemassaoloa. Lisäksi koulutuksella näyttäisi olevan vaikutus maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ammattitilpeyteen ja sen koettiin tuovan vaihtelua työhön. Kaikki työntekijät korostivat toimeentulon tärkeyttä tekemällä hyödyllistä ja mielenkiintoista työtä eivätkä halunneet elää sosiaaliturvan avulla. Esimiesten kannalta etenevät ja sitoutuneet työntekijät muodostavat tärkeän voimavaran, joka on myös osattu hyödyntää tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa. Lisäksi maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä on palkattu kokeiksi, salityöntekijäksi ja avustaviin työtehtäviin, myös motivoituneita väliaikaisia työntekijöitä. Tutkimukseni tuloksia osittain tukee myös Vartia ym. (2007, 89) tutkimuksen havainnot maahanmuuttajien itselle valitsemat tärkeimmät tekijät työssä. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kolme tärkeintä tekijää olivat pysyvä työpaikka (65 %), hyvä palkka (47 %) ja miellyttävät työkaverit (31 %). Seuraavina tulivat mielenkiintoinen työ (29 %) ja hyvät esimiehet (25 %). Vähemmän tärkeinä tekijöinä työntekijät listasivat ylenemismahdollisuudet (5 %) ja pitkät lommat ja paljon vapaa-aikaa (9 %).

### **5.3 Monikulttuurisuus ja motivaatio työn tekemiseen**

Tässä tutkimuksessa tiedusteltiin maahanmuuttajataustaisilta työntekijöiltä, mikä motivoi heitä työskentelemään ravitsemispalvelualalla. Haastattelujen perusteella erot maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden motivaatioista johtuvat enemmän henkilökohtaisista kuin kulttuuritaustaisista syistä. Työntekijät mainitsivat tärkeinä motivaatiota lisäävinä tekijöinä työskennellä ravitsemispalvelualalla mm. rakkaus ruoan valmistukseen, työtehtävien monipuolisuus, hyvät työkaverit, hyvä esimies, hyvä työilmapiiri, hyvät työolot sekä tyytyväiset asiakkaat. Edellä mainittuja tekijöitä onkin jo käsitelty sitoutumisen yhteydessä. Myös merkittävänä tekijänä korostui työntekijöiden haastatteluista tasa-arvoisuus eli se, että samasta työstä saadaan sama palkka, mahdollisuudet edetä uralla sekä osallistua koulutuksiin. Trux (2000, 276 -278) on myös päättänyt tutkimuksessaan samansuuntaisiin tuloksiin. Lisäksi maahanmuuttaja-

taustaisten työntekijöiden motivaatioita lisäävinä seikkoina olivat palkka, toimeentulon turvaaminen ja koulutus. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä korosti tärkeänä motiivina sitä, että sopeutuvat suomalaiseen yhteiskuntaan ja ovat yksi veronmaksaja muiden joukossa. Tässä osiossa käsittelem tarkemmin motivaation lisäämisen tekijöistä palkan ja koulutuksen merkitystä sekä muita haastatteluista esille tulleita tekijöitä.

*”Tykkään ruoanvalmistuksesta. Ihmiset ovat tyytyväisiä ruokaan. Joka päivä on erilainen.”(tt.4)*

*”Monipuolisia työtehtäviä. Kun, joka päivä tehdään erilailla. Kun on linjastossa, asiakkaat ihania. En halua täältä pois.” (tt.10)*

*”Päivätyö, nopea tekemään, hyvä työpaikka ja työkaverit ja hyvä ilmapiiri.” (tt.9)*

*”Mulla on hyvä olla: hyvä työpaikka, työkaverit ja pomo. Vaikka salaattia ja tiskiä, tykkään tehdä sitä, en osaa muuta.” (tt.6)*

*”Palkka ja työkaverit motivoi.” (tt.12)*

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tärkeäksi motivaation lähteeksi nousivat palkka ja mahdollisuus esimerkiksi ylitöiden kautta tilapäisesti ansaita enemmän. Palkan merkitys on luonnollisesti tärkeä sekä suomalaisille että maahanmuuttajille, mutta maahanmuuttajille palkan merkitystä korostaa se, että he ovat usein tulleet Suomeen töihin paremman palkkatason perässä ja mahdollisesti lähettävät rahaa kotimaassa oleville omaisille. Työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikutti myös se, että he kokivat oman työpaikansa hyväksi paikaksi työskennellä, koska siellä noudatettiin työehtosopimusta ja toimipaikan henkilöstöedut ja palkkaus vastasivat heidän odotuksiin ja tarpeitaan.

*”Kotimaassa palkka on pieni. (tt.13)*

*”Minä haluan tulla töihin ja saada palkkaa. En halua elää sosiaaliturvan avulla.” (tt.3)*

Yhtenä työmotivaatiota parantavana tekijänä maahanmuuttajien haastatteluissa palkan lisäksi nousi mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Samaan tulok-

seen oli päätyntä myös Sipari (2010, 98 - 99) tutkiessaan Palmian maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden motivaatioita ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Vastaavasti Truxin tutkimustuloksissa koulutus ei noussut esiin eikä sitä mainittu motivaatiota lisääväksi tekijäksi. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät neljää työntekijää lukuun ottamatta korostivat haastatteluissa koulutuksen merkitystä työpaikan saamisessa Suomessa ja työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Suurin osa työntekijöistä oli kouluttautunut työn ohella alan ammattiin. Koulutuksen myötä saa vaativampia ja monipuolisempia työtehtäviä, mikä tuo vaihtelua työhön, parantaa työtehtävien hallintaa sekä lisää oman työn arvostusta ja mahdollistaa uralla etenemiseen. Lisäksi työntekijät kokivat, että työnantaja haluaa panostaa heihin ja arvostaa heidän työpanostaan kannustamalla ja tukemalla heidän koulutustaan.

*”Olen saanut kylmähön täydennyskoulutusta ja konditoriakoulutusta. Tuetaan ja kannustetaan.” (tt. 8)*

Suurin osa haastatelluista työntekijöistä oli kouluttautunut suurtalouskokiksi joko oppisopimuskoulutuksen tai työvoimapoliittisen koulutuksen kautta. Ne työntekijät, jotka eivät ole kouluttautuneet alalle, pitivät kuitenkin koulutusta positiivisena ja motivoivana. Myös organisaation omiin täydennyskoulutuksiin osallistuttiin suhteellisen aktiivisesti oman mielenkiinnon mukaisesti. Esimiehet kokivat haasteeksi maahanmuuttajien puutteellisen kielitaidon yrityksen järjestämissä koulutuksissa. Useat maahanmuuttajataustaiset työntekijät toivoivat kielikoulutusta, koska suomen kielen taito helpottaisi jokapäiväistä työtä, vuorovaikutusta sekä mahdollistaisi jopa syvällisemmät keskustelut muiden työntekijöiden kanssa. Koulutuksen merkitys näyttääkin toisaalta koostuvan ammattitaidon ja työn hallinnan lisääntymisestä ja mahdollisuuksista edetä uralla sekä toisaalta siitä, että työnantajan koetaan välittävän työntekijöistään ja arvostavan heitä.

*”Koulutukseen, enkö minä ole hyvä? Esimies sanoo: Ei, ei, en sitä tarkoita, mutta ajattelin sinun parastasi. Minä vanha, pää ei kesä.”(tt. 6)*

*”Jos ei ole koulutusta, kukaan ei ota töihin.”(tt. 3)*

*”Haluaisin löytää oppisopimuspaikan, jotta voisin opiskella.”(tt. 1)*

*”Olen ollut suomen kielen kursseilla, mutta puhun enemmän englantia. Haluan oppia enemmän suomea iltakursseilla ym. Kaksi lasta puhuu sujuvaa suomea.” (tt.12)*

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät mainitsivat haastatteluissa muina motivaatiota lisäävinä tekijöinä mm. esimiesten kiitosten ja palautteidenannon, luottamuksen ja muiden kannustuksien ja tuen tärkeyttä. Kaikki haastatellut työntekijät kokivat saavansa riittävästi kiitosta, palautetta ja tukea esimiesten ja muiden työntekijöiden osalta ja he kokivat sen hyvänä. Ainoastaan yksi työntekijä toi esille, että hänen kulttuurissaan työntekijä odottaa paljon kiitosta esimiesten osalta ja toivoi, että esimiehet voisi antaa palautetta joskus pyytämättäkin. Lisäksi yhteiset tapahtumat ja tilaisuudet koko työyhteisön kanssa koettiin motivaatiota lisäävänä tekijänä. Myös työajat, päivätyö ja lyhyt työmatka koettiin motivoivina tekijöinä. Vastaukset vaihtelivat haastateltavien työntekijöiden välillä ja eri työntekijät näyttivät antavan hyvin erilaisen painoarvon eri kannustimille tai työhön liittyville seikoille. Koska tutkimuksen aineisto oli varsin pieni, ei tässä tutkimuksessa voitu selvittää vaikuttaako kulttuuritausta siihen, mitä kannustimia tietystä kulttuurista tulevat pitivät erityisen hyvinä.

*”Luottamus työn tekemiseen kannustaa minua paljon.” (tt.9)*

*”Kun tekee jotain hienoa, tuntuu hyvältä. Ne kehuu aina. Hienoa, että huomasit.” (tt.10)*

Muutamien esimiesten haastatteluista nousi esille, että osa maahanmuuttajista halusi todella paljon kiitosta tekemästään työstä ja he halusivat tietää olivatko onnistuneet työssä ja oliko esimies tyytyväinen. Vastaavasti yksi esimies toi esille, ettei maahanmuuttajataustainen työntekijä kaivannut kiitosta, mutta hän itse kiitti esimiestä tai työntekijää, kun sai työtehtäviä. Myös esimiesten keskusteluissa nousi esille, että työntekijöiden motivaation vaikuttavat enemmän persoonalliset tekijät kuin kulttuuritausta. Tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan siis todeta, ettei kulttuuritausta näyttäisi kovin paljon vaikuttavan siihen, mitkä kannustimet tai asiat koetaan erityisen motivoiviksi, vaan onnistunein tulos todennäköisesti saadaan silloin, kun esimies tuntee työntekijän ja hänen arvostuksensa ja palkitsee työntekijää niiden mukaan. Vartia ym. (2007, 96) tutkimuksen mukaan esimiehen palautteen antamisessa



olisi parantamisen varaa. Tyytyväisempiä esimiehen palautteisiin olivat Virolaiset ja venäläiset työntekijät. Muista maahanmuuttajista lähes joka toisen mielestä esimies antaa palautetta työssä suoriutumisesta liian vähän. Myös näissä haastatteluissa esimiesten osalta nousi esiin, että annammeko riittävästi palautetta myös hyvin tehdystä työstä.

*”Ei vaatinut kiitosta. Tekee itsenäisesti työt. Työntekijä kiitti kauheasti, kun sai työtehtäviä.” (em.6)*

*”Aluksi oli yllättävää, kun antoi positiivista palautetta; kiitos, kiitos.” (em.14)*

*”Haluaa kiitosta. Osaako tehdä työn hyvin.” (em.7)*

Työntekijöiden henkilökohtaiset arvostukset ovat merkittävämpi tekijä palkitsemisessa ja kannustamisessa kuin kulttuurista, mitä tukee Maccobyn (1990) motivaatioteorian oletusta arvoista motivaation lähteenä. Motivaatio syntyy Maccobyn mukaan siitä, että ihminen voi työssään edistää tärkeiksi kokemiaan arvoja tai päämääriä. Haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden palkitseminen onnistuu parhaiten, kun tuntee työntekijän arvot ja elämäntilanteen sekä mahdolliset tulevaisuudensuunnitelmat. Myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden vastaukset palkitsemisesta ja motivaatiota koskien olivat samansuuntaiset eli eri työntekijät näyttivät antavan eri painoarvon erilaisille palkitsemis- ja kannustamistavoille.

## **5.4 Perehdyttäminen ravitsemispalvelualan työyhteisössä**

Perehdytyksen onnistumisella on suuri merkitys siihen, miten monikulttuurinen työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja työntekoon Suomessa. Ravitsemispalvelualalla perehdytyksen merkitys saattaa korostua, jos rekrytoivalla henkilöstöllä ei ole välttämättä koulutusta tai aikaisempaa työkokemusta alalta. Työhön perehdyttämisen merkitys on suuri myös siksi, että ensimmäiset päivät organisaation palveluksessa vaikuttavat merkittävästi mielikuvaan, joka työntekijälle jää organisaatiosta, esimiehistä ja kollegoista muodostuu ja sitä kautta

myös siihen haluaako työntekijä sitoutua toimimaan organisaation palveluksessa. Perehdyttämällä pyritään antamaan työntekijälle kokonaiskuva koko yrityksestä tai organisaatiosta, sen toimintaperiaatteesta ja liikeideasta, asiakkaista ja tuotteista sekä työstä ja työprosessin lainalaisuuksista. Perehdyttämisen tavoitteena on siis se, että työntekijä ymmärtää, mitkä ovat työn tavoitteet ja miten organisaatio toimii. Lisäksi perehdyttäminen luo osaltaan edellytykset hyvälle työmotivaatiolle ja hyvin toimivalle työyhteisölle. Se myös vähentää epävarmuutta ja virheitä uusissa tehtävissä ja työympäristössä sekä vähentää tapaturmien mahdollisuutta ja psyykkistä kuormitusta.

Tässä tutkimuksessa tiedusteltiin maahanmuuttajataustasilta työntekijöitä, oliko heidät perehdytetty työtehtäviinsä ja kuinka sen kokivat. Kaikki työntekijät kertoivat saaneensa työsuhteen alussa hyvän perehdytyksen organisaation toimintaan ja työtehtäviinsä. Perehdytyksen ovat hoitaneet niin esimiehet kuin työkaverit, joiden kanssa työskennellään. Lisäksi työntekijät korostivat, että saavat riittävästi opastusta ja ohjeistusta, kun tulee uusia työtehtäviä. Tämän opastuksen pääsääntöisesti suorittaa oma työpari. Toisaalta esitettiin myös päinvastaisia ajatuksia perehdyttämisestä muutaman työntekijän osalta. Työntekijöiden vastauksista nousi esille se, että on perehdytetty kaikkiin toimipaikan työtehtäviin, jotta tarvittaessa työntekijät pystyvät paikkaamaan toisiaan, jos on poissa. Kaksi työntekijää kertoi, että oli toiminut myös työpaikoissa, joissa ei perehdytetä riittävästi tai oletetaan, että osaa ja löytää kaiken, vaikka paikka on uusi. Kaikissa töissä ja jokaisessa tehtävässä aloittaminen on helppompaa, kun työn päämäärät ja oman työn suhde muihin työpaikan tehtäviin selvitetään perusteellisesti heti työhön tullessa. Myös perehdytettävä oppii työnsä nopeammin, työn laatu on hyvää ja työn sujuvaan ja itsenäiseen suoritamiseen päästään lyhyemmässä ajassa. Vartia ym. (2007, 103) tutkimuksessa maahanmuuttajista 78 % oli sitä mieltä, että heidät on perehdytetty hyvin työhön ja turvallisiin työmenetelmiin, mikä tukee osittain myös tutkimukseni tuloksia.

*”On perehdytetty hyvin. Pyritään paikkaamaan toisiamme, jos on sairas.” (tt. 8)*

*”80 % työpaikoista tekee perehdyttämisen ja se auttaa minua tietämään mitä teen. 20 % ei perehdytä. Mene tiskiinkin!” (tt. 1)*

*”Jos sanottu miksi tein näin? Opasta ensin työtehtävään. Helpompi päästä työtä tekemään.” (tt.5)*

Myös haastatellut esimiehet pitivät tärkeänä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden hyvän perehdyttämisen ja siihen on työnantajan panostettava, mutta samalla he näkivät sen suurena haasteena. He kuitenkin korostivat, ettei varsinainen perehdyttäminen poikennut suomalaisten perehdyttämisestä, muuta kuin ajallisesti. Mikäli työntekijällä on jo Suomessa hankittua työkokemusta monia vuosia ja siten suomalaisen työkultuurin perustuntemus, koettiin että maahanmuuttajatausta ei sinänsä vaadi lisäpanostusta perehdyttämiseen. Esimiehet korostivat perehdyttämisessä työparin merkitystä ja kädestä pitäen opastamista.

*”En ole ajatellut asiaa, että tekisin sen erilailla heidän kanssaan kuin normaalisti. Olen ajatellut alusta alkaen, että kohtelen kaikkia samalla lailla. Kielitaidosta johtuen puhun hitaasti ja sanon useamman kerran sekä vähän muillekin korostan, että ehkä se vaatii hieman enemmän kuin hyvin suomea osaava.” (em.2)*

*”Ei ole mitään omia ohjeistuksia eikä materiaaleja. Vain puhuminen. Kokin työ tehdään pareittain. Työpari katsoo, että ymmärtää. Ei ongelmia.” (em.15)*

*”Työpari ohjaa ja opastaa. Menee enemmän aikaa. Kaikki työtehtävät mennään läpi. Perehdyttäminen tehdään samalla tavalla kaikille.” (tt.13)*

*”Perehdytettiin kuin muut. Työnkierrossa mukana kuten muut työntekijät. Tunnollinen ja tyytyväinen työntekijä.” (em.12)*

Sjöblom-Immalan (2006, 65) ja Juutin (2005, 139) tutkimuksissa ilmeni, että lähes kaikissa tutkimuksiin osallistuneissa työpaikoilla maahanmuuttajien ja suomalaisten perehdytys tehtiin samalla sapsluunalla. Perehdytyksen sopeuttaminen maahanmuuttajien tarpeita vastaaviksi riippuu työhön otettujen kielitaidosta ja työkokemuksesta. Nämä ajatukset tukevat myös tutkimukseni tuloksia, jonka mukaan maahanmuuttajat perehdytettiin työtehtäviin kuten suomalaiset työntekijät.

Suurin osa esimiehistä toi esille, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen työyhteisöön ja sen tehtäviin, vaati pidemmän ja syvällisem-

män perehdytyksen mm. erityisruokavalioihin, raaka-aineisiin ja ruokalajeihin sekä työmenetelmiin, jotta kykenee työskentelemään työyhteisössä. Myös työntekijän motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti siihen kuinka paljon perehdyttämistä tarvitaan. Toinen työntekijä voi oppia hyvinkin nopeasti, kun toinen tarvitsee aikaa pureskella asioita. Haastateltujen esimiesten mielestä maahanmuuttajan taustalla ei ollut kovinkaan suurta merkitystä, mikäli työntekijä haluaa oppia uuden ammatin.

*”Täytyy selittää kaikki tarkemmin. Työllistää alussa. Vaatii pidemmän perehdytyksen.” (em.11)*

*”Perehdyttäminen on haaste- ymmärrettävästi perehdytetty niin, että työntekijä tietää ja ymmärtää miksi tehdään näin. Varsinkin omavalvonta haasteellista ja työlainsäädäntö.”(em.8)*

*”Perehdyttäminen on syvällisempää. Arjessa auttaminen alussa suurempaa kuin suomalaisilla työntekijöillä.” (em.6)*

Tätä tukevat myös Juutin (2005, 139) tutkimuksen tulokset, jossa esimiehet kokivat maahanmuuttajien perehdyttämisen vievän melko paljon aikaa ja samoin kokivat kantaväestöön kuuluvat työntekijät. Myös Pehkosen (2007, 17) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän perehdytykseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Lisäksi perehdytyksen toteuttamiseen haluttiin lisää systemaattisuutta, jolloin prosessin jatkuvuus olisi suunnitelmallisuutta eikä satumanvaraista esim. mentoroinnin avulla.

Yhteisen kielen puute nähtiin ongelmaksi sellaisessa tilanteessa, jossa maahanmuuttajataustaisella työntekijällä ei ole koulutusta tai alan työkokemusta. Muutama esimies korosti erityisesti sitä, että kuinka saada työntekijä perehdytetyksi esim. työlainsäädännön asioihin ja omavalvontaa sekä tietää, että siitä on yhteinen ymmärrys. Lähes kaikki esimiehet korostivat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä artikulointia eli puheen selkeyttä, moneen kertaan sanomista, lyhyiden ja selkeiden lauseiden käyttämistä. Kansainvälisissä ravitsemuspalveluja tuottavissa organisaatioissa oli käytettävissä valmista englanninkielistä perehdytysmateriaalia. Muissa organisaatioissa materiaalia käännettiin englanniksi, tehtiin selkokieliä ohjeita, opastettiin henkilökohtaisesti ja käytettiin ns. työparityöskentelyä. Yhteisen kielen puute

nähtiin ongelmaksi myös edellä mainituissa Sjöblom – Immalan (2006, 65) ja Juutin (2005, 139) tutkimuksissa. Tällöin ongelmaksi nousee se, että perehdyttäjän on vaikea perustella, miksi on tärkeää tehdä asiat tietyllä tavalla.

*”Huomio arkulointiin.” (em. 1)*

*”Selkeästi, hitaasti ja lyhemmät lauseet.” (em. 4)*

*”Vaikka noudattivat esimiehen ohjeita. Haaste selittää työlainsäädännön asioita. Ymmärrys että, että puhutaan samasta asiasta. Näin meillä toimitaan.” (em. 8)*

*”Perehdyttäminen vaatii voimavaroja. Kirjoitin A 4:lle täkyjä, jotka käsiteltiin yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijä vei ne kotiin ja käänsi omalle äidinkielelleen, jotta työtehtävät sujuisi seuraavana päivänä hyvin.” (em. 6)*

Esimiesten haastatteluissa erot maahanmuuttajataustaisten ja kantasuomalaisien perehdyttämisessä nähtiin johtuvan nimenomaan kulttuurista seikoista, kuten ajattelu- ja työskentelytapojen eroista eri kulttuureissa tai kielitaidosta. Lisäksi haastatellut esimiehet korostivat maahanmuuttajatausteisten työntekijöiden kulttuuritaustan tuntemista, jotta perehdyttäminen onnistuu. Perehdyttämisessä ja kulttuuristen arvojen viestinnässä on tärkeää, että perehdyttäjä itse on tietoinen suomalaiselle työkulttuurille tyypillistä arvoista ja toimintatavoista, jotta hän voi viestiä ne perehdyttämisessä eteenpäin.

*”Kahdenkeskiset keskustelut siitä miten työhön asennoidutaan ja kuinka työ tehdään. Vaatii enemmän aikaa. Korostaa, että työssä ajatellaan työasioita eikä vain tehdä rutiininomaisesti.” Työntekijä arvostaa enemmän asiakaspalvelutyötä kuin mitä tehdään ”piilossa” Hän on niin sosiaalinen, ettei ajattele, että taustatyö(keittiössä tapahtuva) on yhtä tärkeää työstä kuin asiakaspalvelutyö.” (em. 7)*

*”Olettaa, että työntekijä tietää mitä saa tehdä ja mitä ei saa tehdä. Eräs työntekijä lähti syömään lounasta kaupungille ja se kesti 1½ tuntia. Joku toi kaverin mukanaan töihin.” Joku taas tuli töihin ilman kenkiä ja korujen kera. Todella paljon sellaisia asioita, joita pidämme itsestäänselvyyksinä. ” (em. 15)*

*”Kun työntekijä ilmoitti minulle, ettei tule maanantaina töihin. Kysyin kuka hänen työnsä sitten tekee? Työntekijä vastasi: ota extra. Selitin hänelle että se ei ole sama asia. Siitä tulee ylimääräisiä kuluja.” (em. 16)*

*”Eikö teillä koskaan juoda alkoholia työpaikalla. Kyllä meillä. Tehdään nopeasti työt ja juhliitaan loppu aika.” (em.14)*

Yhteisten pelisääntöjen noudattamisen kannalta on myös tärkeää joustavuus niin työntekijän kuin esimiehen puolelta. Tärkeintä on kuitenkin löytää työyhteisön yhteiset pelisäännöt, joihin vedotaan ja joiden mukaan toimitaan. Uusiin toimintatapojen omaksuminen voi viedä työntekijältä aikaa riippuen siitä, millainen hänen kotimaansa kulttuuri on ja miten motivoitunut työntekijä on oppimaan uusia asioita.

Työntekijöiden työssä suoriutumista ja osaamista ei kuitenkaan voida arvioida kovin luotettavasti, jos perehdytykseen ei ole käytetty riittävästi aikaa. Perehdyttämiseen ja työopastukseen tulee kiinnittää huomiota, koska huolellisesti tehty perehdyttäminen ja työnopastus vähentävät mahdollisia ongelmia ja väärinkäsityksiä myöhemmin työsuhteen aikana. Huonosti hoidettu perehdytys ja työopastus voi myös johtaa siihen, että työntekijä lähtee pois organisaation palveluksesta, jolloin joudutaan perehdyttämään hänen tilalleen uusi työntekijä, mikä voi olla organisaatiolle kallista. Hyvä perehdyttäminen ja työopastus on työnantajan velvollisuus, mutta toisaalta myös työntekijän oikeus.

## **5.5 Johtaminen ja esimiestyö ravitsemispalvelualalla**

Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot ovat siirtyneet monikulttuurisen työvoiman käyttöön ilman selkeää etukäteissuunnitelmaa monikulttuuristen työnhakijoiden lisääntyessä ja alemman tason esimiesten varassa. Truxin (2000, 278) mukaan maahanmuuttajien mukanaan tuomat haasteet kohdistuvat ennen kaikkea juuri lähiesimiehiin. Se miten maahanmuuttajien osaaminen pystytään hyödyntämään ja miten heidät pystytään motivoimaan työn tekemiseen, riippuu lähiesimiesten ammattitaidosta, johtamistaidosta, asenteesta ja persoonallisesta johtamistyylistä. Esimiehen joustavuudesta on usein kiinni, miten esimerkiksi uskonnon ja työn tai työn ja perheen yhteensovittaminen lopulta onnistuu. Usein maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden luottamus liittyy juuri esimiehen persoonaan ja vaihtuminen voi tuoda esiin ongelmia, joita ei edellisen esimiehen kanssa ollut.

Tässä tutkimuksessa haastateltavilta esimiehiltä ja työntekijöiltä kysyttiin millainen on hyvä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden esimies ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia suomalaisista esimiehistä ja johtamisesta sekä esimiesten kokemuksia maahanmuuttajataustaisista alaisista. Kaikki maahanmuuttajataustaiset työntekijät kertoivat heidän esimiesten olleen erittäin hyviä esimiehiä ja he ovat tyytyväisiä siitä, että heidät on rekrytoitu työyhteisöön. He toivat esille esimiehistään mm. seuraavanlaisia piirteitä kuten ammattilainen, rauhallisuus, ystävällisyys, rehtiys, ymmärtäväisyys, helposti lähestyttävissä, auttavainen sekä tasapuolinen kaikille. He korostivat myös sitä, kuinka paljon esimies osallistui käytännön työskentelyyn jopa astiahuollon tehtäviin. Juutin (2005, 73) tutkimuksen tulokset oli samansuuntaiset, jossa maahanmuuttajat pitivät johtoa ja esimiehiä hyvinä ihmisinä, koska nämä olivat palkanneet heidät työhön. Lisäksi he pitivät esimiehiään ystävällisinä ja helposti lähestyttävinä henkilöinä, jotka useimmiten vielä antoivat heille toimintavapautta.

*”Esimies on suora ja reilu. Sanoo kuinka pitää tehdä. Kohtelee tasapuolisesti. Ohjeistaa tuplasti.” (tt.7)*

*”Hyvä pomo ymmärtää, kuuntelee, auttaa, kannustaa ja on avoin.” (tt.10)*

*”Pomon puoleen voi aina kääntyä asioissa. Kotimaassa naispuolinen esimies on tiukempi.” (tt.13)*

*”Esimies on hyvä. Hyvä ihminen. Voin keskustella töissä ja työn jälkeen. Ammattilainen. Tasapuolinen.” (tt.9)*

Esimiestensä itsensä mielestä hyvä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden esimies on kärsivällinen, rauhallinen, tasa-puolinen ja avulias henkilö, joka jaksaa selittää asiat tarvittaessa moneen kertaan. Lisäksi esimiehet näkivät, että esimies ei voi olla luonteeltaan liian arka, ja että joustavuudella voidaan ratkaista monia pulmatilanteita. Maahanmuuttajien esimiehen rooli voi muodostua laajemmaksi kuin mitä lähiesimiehen rooli on Suomessa perinteisesti nähty. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että monilla maahanmuuttajilla on ohuemmat ihmissuhdeverkostot Suomessa kuin kantaväestöllä. Myös puutteellinen kielitaito voi olla syy kääntyä lähimmän esimiehen puoleen esim. viranomaisasioissa. Lisäksi kulttuuriset erot vaikuttavat, sillä monissa maissa

suhde työnantajaan on perinteisesti ollut holhoavampi kuin Pohjoismaissa. (Trux 2000, 279.) Esimiehen ja alaisen välinen luottamus on voimakkaasti sidoksissa esimiehen persoonaan, ja siksi esimiehen vaihtuminen johtaa siihen, että uuden esimiehen on lunastettava työntekijöiden luottamus uudelleen. Kotirannan (2010) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat todenneet suomalaisen esimiehen asemaa kaverillisemmaksi ja esimiesten tehtävät käytännön läheisemmiksi kuin omassa kulttuurissaan. Tämä tukee myös tutkimuksen tuloksia.

Johtamisessa ja esimiestyössä on kulttuurieroja, jotka näkyvät työntekijöiden odotuksissa esimiestä kohtaan. Suomessa esimiehen rooli on nähty melko tiukasti työhön sidottuna, eikä henkilökohtaisista asioista välttämättä puhuta työpaikalla alaisten tai edes muiden esimiesten kanssa. Tämän toivat esiin myös maahanmuuttajataustaiset työntekijät haastatteluissaan. Tosin suurin osa haastatelluista työntekijöistä oli sitä mieltä, että heidän työyhteisössään pystyi keskustelemaan esimiehen kanssa myös kotiasioista. Yksi työntekijöistä nosti esille sen, että Suomessa voi keskustella luontevasti myös ylemmän johdon kanssa, mikä omassa kotimaassa ei ole mahdollista.

*”Kotimaassani puhutaan omista asioista paljonkin ja avoimemmin. Puhutaan lapsista, vaimosta, palkasta ja siitä miten menee ja onko ongelmia. Suomalaiset eivät puhu henkilökohtaisista asioista työssä.” (tt.5)*

*”Pomon puoleen voi kääntyä asioissa.”(tt.13)*

*”Jos on aikaa, aina jutellaan varsinkin syödessä. Jos joku asiaa, jutellaan pukuhuoneessa.” (tt.6)*

Esimiesten ryhmähaastatteluissa keskustelua herätti se, että esimiehen sukupuoli oli joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla nähty uskottavuuskysymykseksi ja sen nähtiin johtuvan kulttuurieroista. Vastaavasti yhdenkään maahanmuuttajataustaisen työntekijän mielestä ei ole merkitystä onko esimiehenä mies vai nainen. Yksi työntekijä toi esille, että maahan tullessa oli ollut hieman auktoriteetti-ongelmia naisten esimiesaseman suhteen, muttei enää. Useimmat naisesimiehet olivat kokeneet joidenkin maahanmuuttajataustaisten miesten kohdalla sukupuolensa ongelmaksi, sillä miestyönteki-



jät olivat suhtautuneet heihin enemmän sukupuolen kuin esimiesaseman mukaan. Tämän kokeneet naisesimiehet ovat pyrkineet keskustelemaan työntekijän kanssa ja kertomalla mahdolliset vaihtoehdot; joko alistut siihen että nainen on esimiehenäsi tai lähdet pois. Peruslähtökohtana tutkimuksessa mukana olevat organisaatiot haluavat pitää, että esimies on esimies sukupuolesta riippumatta ja hänen ohjeitaan tulee noudattaa. Ravitsemispalveluja tuottavien organisaatioiden esimiestehtävissä on pääsääntöisesti naisia ja vastavasti ravintolasektorilla enemmän miehiä. Alla esimiesten lainauksia, jotka kuvaavat naisesimiesten kokemuksia, kun alaisena maahanmuuttajataustainen mies.

*”Meillä on ollut. Ihan istuttiin pöydän ääreen. Ristiriita tuli siitä, ettei täysin ymmärretty toisiamme. Kaikkea mitä ajateltiin ja mitä sanottiin. Toinen epäilee että toinen ajattelee tälläi. Toisin ulkomaalainen työntekijä antoi käytöksellään ymmärtää aivan muuta kun taas mitä se ajatteli. Jouduin käymään kovan tien hänen kanssaan, että minä olen nainen ja hän on mies. Minä olen esimies ja minä sanon mitä tehdään. Hän ei ymmärtänyt, meni sen taakse. Sanoin, että kyllä sinun täytyy ymmärtää, koska olet käynyt kokiksi Suomessa.” (em.5)*

*”Hän tuli alkuun, mutta lähti pian pois. Hän ei voinut sietää, että nainen on esimiehenä. Tämä tekee vaikeaksi tämän tyyppisessä toiminnassa. Vaikea yhdistelmä uskonto ja kulttuuri.” (em.10)*

*”He odottavat ehkä enemmän. Meidän yrityksessä ja Suomessakin puhutaan paljon tiimihengestä, yhdessä tekemisestä ja kaikki ohjaavat toisiaan. Niin heille se ehkä pitäisi tehdä niin, että esimies sanoo ja niin tehdään kuin esimies sanoo. Asioista on keskusteltu ja perusteltu, ettei Suomessa ole tapana hoitaa asioita näin, vain yhdessä ja yhdessä keskustelemalla päästään ratkaisuihin. Pomottaminen ei enää ole tämän päivän asia suomalaisessa työpaikoissa.” (em.16)*

Toisaalta kuitenkin kaikki esimiehet kokivat, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät kunnioittivat heitä esimiehenä sukupuoleen katsomatta ja ottivat hyvin vastaan ohjeistusta esimieheltä. Haastateltavista esimiehistä kaksi toi esille, että heidän työntekijänsä osoittivat erittäin korkeaa kunnioitusta esimiestä kohtaan, joka johtui heidän kulttuuritaustastaan.

*”Kunnioitus esimiestä kohtaan oli suurta. Esimies on ”Jumalasta” seuraava. Kunnioitus oli tosi valtavaa.” (em.6)*

*"Miksi teet näin? Pitää tehdä näin. Sinä olet pomo. Siksi näin tehdään." (em.5)*

Haastattelujen esimiesten johtamistapa oli melko samanlainen kuin edellä esitellyssä tilannejohtamisen mallissa (Hersey & Blanchard 1990), jossa työntekijän taidoista, asenteesta, persoonasta ja suorituksesta tehtävästä riippuu, miten työntekijää kannattaa ohjata. Haastatellut esimiehet näkivät tärkeäksi juuri esimiehen kyvyn tunnistaa erilaisia tilanteita ja sovittaa johtamistapansa niihin. Myös alaisten erilaisten persoonien tunteminen nähtiin esimiesten taholta tärkeäksi, jotta esimies pystyy antamaan alaisten tarvitsemaa tukea ja toisaalta alaisten arvostustenmukaista palautetta. Haastatellut työntekijät puolestaan arvioivat, että hyvä esimies tuntee hyvin tehtävät ja on itsekin tehnyt käytännön työtehtäviä ravitsemispalvelualalla. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että johtamistavan valinnassa tärkeämpää ovat tilannejohtamisen mallin elementit kuin varsinaisesti kansallisen kulttuurin huomioiminen, joskaan kulttuuri ei johtamisessa ole yhdentekevä, vaan vaikuttaa tilanteisiin ja työntekijöiden ja esimiesten arvostuksiin. Alla olevat esimiesten lainaukset kuvaavat hyvin heidän tilannejohtamistaan.

*"Me johdetaan tätä henkilöä persoonana, silloin tarvitsee periaatteessa edes vähän muuttaa johtamisesta, oli sitten kyseessä suomalainen tai muu kansallinen työntekijä." (em.4)*

*"Ihmisen johtaminen on just sitä, että koko ajan alituisesti ollaan erilaisten persoonien kanssa, oli sitten ulkomaalainen tai suomalainen työntekijä. Aina täytyy haistaa ja miten tilanteissa täytyy käyttäytyä. Kyllä ulkomaalaisten kanssa erityisesti kiinnitettävä huomiota artikulointiin." (em.1)*

*"Haaste niin oppivainen, osaa tehdä kaikki ja nopea. Osa työntekijöistä ylityöllistää häntä, kun joku on poissa. Hänellä ei voi teettää muitten töitä. Hän vain teki ja teki. Kenen sanomista pitää kuunnella ja totella. Jouduin puuttumaan asiaan." (em.7)*

Haastatelluilla esimiehillä oli runsaasti kokemuksia eri maahanmuuttajataus-  
taisista työntekijöistä alaisina ja he toivat esille, ettei todellakaan ole yhtä ja  
ainoa tapaa johtaa työntekijöitä, vaan erilaiset tilanteet ja erilaiset työntekijöi-  
den valmiustaso vaatii erilaista käyttäytymistä ja johtamista esimieheltä. Haas-  
tattelujen perusteella voidaan todeta, että esimiehet tunnistivat hyvin maa-  
hanmuuttajataustaisten työntekijöiden valmiustasot eli kyvyt, motivaation ja it-

seluottamuksen. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa on työskennellyt kaikkia neljän valmiustason alaisia maahanmuuttajina. Tällä hetkellä organisaatioissa työskentelee maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, jotka ovat valmiustasolla 2 eli kykenemättömiä, mutta halukkaita ja itseensä luottavia, tasolla 3 eli kykeneviä, mutta epävarmuutta omaavia sekä tasolla 4 eli kykeneviä ja halukkaita ja itseensä luottavia. Maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on suurin osa tasolla 3 ja 4, mutta joissakin tehtävissä tasolla 2. Mitä enemmän työntekijöille tulee työkokemusta, sitä nopeammin he kipuavat ylemmille tasoille. Aina kuitenkin uuden tehtävän suorittaminen lähtee tasolta 1. Tämän mukaan esimiehet käyttivät pääsääntöisesti osallistuvaa ja delegoivaa johtamistyyliä, mutta myös tehtäväkeskeistä ja ihmiskeskeistä johtamistyyliä. Hersey & Blanchard (1990, 236) toteaa, että esimiehen on hyvä huomioida, että työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat kuten raha, joka saa työntekijän työskentelemään entistä kovemmin tai toisille haasteellinen työ tuo mielihyvää, koska hän voi kehittää itseään. Tämän vuoksi esimiehen tulee tiedostaa se, että erilaisia työntekijöitä tulee palkita eri tavalla. Toisaalta esimiesten on myös huomioitava erot yksittäisen työntekijän kohdalla eri tilanteissa, sillä jossain tilanteessa työntekijä saattaa kaivata kiitosta ja vastaavasti jossain toisessa tilanteessa vastuun lisääminen voidaan kokea parempana palkintona.

Tässä tutkimuksessa esimiesten haastatteluissa nousi esille esimiestyön kannalta haasteeksi tai ongelmaksi, se miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät ottivat vastaan esimieheltä palautetta työtehtävistään. Osa maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä otti palautetta vastaan hyvin positiivisesti, mutta osa työntekijöistä taas hyvin voimakkaasti loukkaantuen tai ns. pesivät käteensä. Esimiesten haastattelujen mukaan työntekijöiden palautteen vastaanottamiseen ja käsittelemiseen vaikutti suuresti työntekijän kulttuuristausta. Tämän vuoksi esimiehet korostivat, että maahanmuuttajien kulttuuristaustan tuntemusta ja sitä, että kokemus opettaa kaikkien parhaiten työskentelemään monikulttuurisessa työyhteisössä. Lisäksi esimiehet kokivat, että paras tuki ja apu ongelmien ratkaisemisessa oli muiden esimiesten kanssa keskustelu. Keskustelujen nähtiin auttavan monien ongelmien ratkaisemisessa, mutta myös jakamisessa, kun asioita voitiin jakaa muiden esimiesten kanssa. Alla esimiesten

lainauksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden palautteiden vastaanottamisesta Myös palautteiden antaminen liittyy tilannejohtamiseen, esimiehen täytyisi osata ”haistella” erilaisia tilanteita.

*”Jos negatiivista palautetta, varsinkin asiakkailta. Pesevät kätensä. Suomalaiset sanovat, että voi kauhea, mutta he eivät myönnä tehneensä mitään virhettä. Palautteen antaminen vaikeaa, tuntuu, ettei palaute mene perille” (em.2)*

*”Mitään palautetta ei saa antaa muiden kuullen, varsinkaan negatiivista. Se on kova pala, koska kasvojen menetystä pelätään niin kovasti.” (em.10)*

*”Monesti joudutaan kertomaan, että puhutaan ruoasta. Mutta silti hän loukkaantuu. Niin sanotaan kaikille. Aluksi yllättävää, kun antoi positiivista palautetta, työntekijä sanoi: kiitos, kiitos, kiitos. Positiivinen asenne Palautteen vastaanottaminen enemmän persoonana kysymys kuin kulttuuri.” (em.15)*

Esimiehet näkivät myös esimiehille järjestetyt monikulttuurisuuskoulutukset hyväksi keinoksi oppia muista kulttuureista. Koulutusten kautta he toivoivat saavansa paitsi uutta tietoa, pystyvänsä myös paremmin ja uudella tavalla ymmärtämään joitain ilmiöitä ja niiden taustalla olevia kulttuuria arvostuksia. Lisäksi mainittiin, että koulutukset voivat vähentää esimiehiin kohdistuvaa painetta hallita oman työn lisäksi myös valtavaa määrää eri kulttuureista tarjolla olevaa tietoa. Kulttuurien tuntemusta ja työntekijöiden kulttuurien huomioimista pidettiin tärkeänä silloin kun se on mahdollista, mutta toisaalta korostettiin, että kaikkien on hyväksyttävä ja noudatettava työyhteisön pelisääntöjä.

*”Tietää miten varautua paremmin mahdollisiin ristiriitoihin tai niitä aiheuttaviin tekijöihin. Esimiehenä voisi varautua paremmin ja miten esimiehenä käsitellä asioita, ettei kaikilta mene pohja pois. Tietävät ne pelisäännöt, että miten kaikki toimivat samalla tavalla.” (em.6)*

*”Voisi olla tietoa etukäteen, jotta voidaan välttää yllätyksiä, joita sieltä tulee. Kuinka suhtautua ja kuinka vahvoja ovat arvot, jotka vaikuttavat käytäntöön. Voisi etukäteen joko oikoa tai mennä helpomman kautta.” (em.8)*

*”Jos olisi ollut tietämystä hänen kulttuuristaan, olisi säästyty monilta ristiriitatilanteilta ja helpottaa kaikkien toimintaa.” (em.16)*

Vaikka kokemusta ja koulutusta pidettiin esimiesten monikulttuurisuustaitojen karttumisen kannalta tärkeinä, myös esimiesten oman asenteen merkitys nousi haastatteluissa esiin. Heidän mielestään ennakkoluulotonta asennetta voi pitää ehkä tärkeimpänä asian monikulttuurisuustaitojen omaksumisen kannalta. Ilman oikeanlaista asennetta ja kiinnostusta oppia sekä olla joustava, ei koulutuksesta nähty olevan apua. Myös omakohtaiset kokemukset muissa maissa työskentelystä pidettiin esimiesten keskuudessa hyvänä tapana oppia maahanmuuttajana elämisestä ja heidän elämäntilanteensa huomiomisesta. Ulkomailla työskentely oli myös auttanut ymmärtämään suomalaisen ajattelu- ja toimintatapojen suhteellisuuden eli sen, että on olemassa monia hyviä tapoja ajatella ja toimia.

Luottamuksen luominen on ehkä yksi johtamisen tärkeimpiä tehtäviä työyhteisössä. Luottamus vaikuttaa työyhteisössä kokonaisvaltaisesti esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon, työnantajakuvaan ja ilmapiiriin. Lisäksi luottamus vaikuttaa muiden resurssien kuten tiedon ja rahan käyttöön sekä siihen missä määrin työntekijät ovat halukkaita ponnistelemaan organisaatioiden tavoitteiden eteen. (Harisola & Miettinen 1996, 25- 27) Luottamus on tärkeää jokaisessa työyhteisössä, mutta erityisen haasteellista luottamuksen rakentaminen voi olla monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa luottamuksen rakentaminen vaatii kieli- ja kulttuurirajojen sekä ennakkoluulojen ylittämistä.

Luottamus syntyy jatkuvasti inhimillisestä vuorovaikutuksesta kaikkialla organisaatiossa. Esimiestyön kannalta luottamuksen rakentumista edistävät rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys. Esimiesten omalla toiminnalla on ratkaiseva merkitys siihen, kuinka paljon heihin luotetaan. (Harisalo & Miettinen 1996, 21 -27.) Kuten on jo todettu, maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden luottamus kohdistuu usein tiettyyn henkilöön, jonka odotetaan ratkaisevan asiat ja mahdolliset ongelmat. Sen vuoksi sopivan esimiehen, hänen taitojensa ja asenteensa vaikutus voi olla hyvin merkittävä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sitoutumiselle ja motivaatiolle. Kuten muutama esimies haastatteluissa totesi, maahanmuuttajat kokevat usein tekevänsä työtä juuri tietylle esimiehelle. Myös haastateltujen työntekijöiden pitkä sitoutuminen

yhteen ja samaan työnantajaan puoltaa edellistä näkemystä. Lisäksi haastatellut maahanmuuttajataustaiset työntekijät kertoivat esimiesten puuttuneen työyhteisön epäkohtiin ja selvittävän asioita niin, ettei niitä enää puitu työyhteisössä viikkokaupalla. Luottamuksen syntyminen esimiehen avulla näyttää siksi myös olevan ensiarvoisen tärkeää työn johtamisen kannalta.

*”Aina uuden esimiehen on ansaittava uuden työntekijän luottamus.” (em.5)*

*”Voi luottaa, että tulee ymmärrettyä. Ja luottaa, että tekee työtävänsä ja suoriutuu niistä.” (em. 4)*

*”Jos ristiriitatilanteita, esimies puuttuu. Avointa keskustelua palaverissa.” (tt.8)*

*”Suomalaisilla aina on jotakin sanomista tai ongelmia. Ne selvitetään eikä sitä huomenna enää puhuta.” (tt.5)*

Muutama maahanmuuttajataustainen työntekijä kertoi haastattelussaan, että esimies ei luottanut hänen ammattitaitoonsa. Se tuntui hänestä pahalta ja epäoikeudenmukaiselta sekä se, että esimies käyttäytyi samanlaisissa tilanteissa aivan eri tavoin, mikä hämmensi ja toi jännittyneisyyttä työyhteisöön. Esimies yleensä kehittyi yhdessä työyhteisönsä ja tiiminsä kanssa. Tämä on mahdollista, jos luottamus esimiehen ja työyhteisön ja tiimin välillä toimii. Luottamus rakentuu, kun tiimin jäsenet saavat riittävästi itsenäisyyttä ja oppimishaasteita, voivat kehittää osaamistaan, heillä on riittävät valtuudet työtehtävien suorittamiseen ja he ottavat vastuuta. Tässä tutkimuksessa nousi esille, ettei esimies luottanut alaisensa osaamiseen. Alla olevat lainaukset kuvaavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia.

*”Aamulla kun oma-aloitteisesti laittaa edellisen päivän ruokia pois. Joskus saat ottaa ja tehdä ja joskus ei. Olen monta kertaa pistänyt takaisin. Aamulla haluaisin tehdä jotain töitä. En tiedä mitä voin tehdä. En pysty koskemaan mihinkään. Aina kysyä esimieheltä, jos hän sanoo ok. Mutta usein esimies sanoo: minä teen, minä teen.” (tt.3)*

*”Joskus tuntuu, ettei luottamus riitä. Jos minulla on oma mielipide tai ehdotus. Ei saa tehdä niin. On todella paha olo. Muut kokit saavat tehdä mitä vain. Ei onnistu. Kysy enemmän. En tiedä miksi? ” (tt.7)*

Lisäksi luottamus on tärkeää paitsi esimiesten ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden välillä, myös muiden työkavereiden kesken monikulttuurisessa työyhteisössä. Eri kulttuuritaustoista tulevilla voi olla täysin erilaiset odotukset esimerkiksi toimintatapojen ja käyttäytymisen suhteen ja ne voidaan kokea haasteena työyhteisössä. Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat, että yhteistyö on hyvää muiden työntekijöiden kanssa ja tarvittaessa he saavat työtehtäviinsä apua ja kannustusta toisilta työntekijöiltä ja että he itse auttavat muita työntekijöitä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät ovat tasavertaisessa asemassa ja kukin arvostaa toisten osaamista. Tätä tukevat myös Vartian ym.(2007, 96) tutkimuksen tulokset, jossa maahanmuuttajat ja suomalaiset kertoivat yhtä usein, että esimies kohtelee työntekijöitä heidän työpaikallaan tasapuolisesti.

*”Kannustaa. Yleensä hyvä. Joskus tulee komentoja, mitä pitää tehdä ja miten. Ei pahoja.” (tt.9)*

*”Hän auttaa heti. Ollaan yhdessä vaikka kaikilla on omat hommat. Kun on valmis, menen auttamaan.” (tt.4)*

*”Jos kiire, pyydä apua ja aina joku tulee auttamaan.”(tt.6)*

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat erittäin tyytyväisiä siihen, että olivat työllistyneet ravitsemispalvelualalle eivätkä he kokeneet, että veisivät suomalaisten työntekijöiden töitä. Haastatelluista esimiehistä eräät toivat esille sen seikan, että Suomessa tullaan todella kärsimään työvoimapulasta ravitsemispalvelualalla ja alan katsottiin Suomessa toimivan ns. ohikulku ammattina, kuten esim. Norjassa. Juutin (2005, 48) tutkimuksen mukaan joka seitsemäs suomalainen työntekijä oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat vievät suomalaiset työpaikat. Vastaavasti vain joka kahdeksaskymmenes maahanmuuttaja oli tätä mieltä.

*”Meidän ongelma, että niin huonosti palkattu ala. Olen sitä mieltä, että meiltä loppuu työntekijät ja meidän on alettava valmistamaan työyhteisöä siihen..” (em.2)*

*”Tästä on tullut kautta kulku ammatti, tehdään jonkun aikaa ja sitten lähdetään muualle.” (em.1)*

Monikulttuurisessa työyhteisössä persoonaton luottamuspääoma voidaan ymmärtää rakenteiksi, jotka takaavat tasa-arvoisen kohtelun kaikille työyhteisön jäsenille niin, että työntekijät voivat luottaa, että kaikki tekevät oman osuutensa työstä ja saavat siitä samanlaisen korvauksen. Rakenteellinen luottamuspääoma syntyy siitä, kun organisaatiossa taataan kaikille samasta työstä sama korvaus, samat edut ja ylenemis- ja koulutusmahdollisuudet etniseen alkuperään katsomatta. Se ei kuitenkaan synny ainoastaan siitä, että organisaatiossa noudatetaan tasa-arvoista kohtelua kaikessa toiminnassa, vaan siitä, että työntekijät ovat tästä tietoisia ja uskovat näin olevan. Kuten edellä on jo useaan otteeseen voitu todeta, tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ovat kohdelleet henkilöstöään tasa-arvoisesti katsomatta kulttuuriseen taustaan ja näin ollen organisaatioiden sisälle ei ole syntynyt ylimääräisiä tai ylitysepääsemättömiä ristiriitoja ja jännitteitä eri työntekijöiden kesken.

Kuten edellä on todettu, että monikulttuurisessa työyhteisössä on juuri ongelmana se, kuinka työsuhdetta säätelevät sopimukset ja lainsäädäntö tuodaan esille niille työntekijöille, joiden kielitaito on vielä hyvin puutteellinen, koska lainsäädäntö on melko vaikeaselkoista myös suomalaisille työntekijöille. Yksi haastatelluista maahanmuuttajataustaisesta työntekijästä kertoi, ettei koskaan tarkistanut palkkanauhaansa, vaikka suomalainen työntekijä oli sitä edellyttänyt. Hän luotti esimieheen ja palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi organisaatiolle on kasvanut luottamuspääomaa, joka tuottaa organisaatiolle monenlaisia hyötyjä kuten, motivaatio ja sitoutuminen työhön lisääntyvät ja työntekijät ovat halukkaita työskentelemään organisaation tavoitteisen mukaisesti, jolloin myös organisaation imago paranee ja rekrytointi helpottuu

Luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä on ehkä tärkein yksittäinen asia monikulttuurisessa työyhteisössä, koska ongelmien ja ristiriitojen esille tullessa esimiehen tulee puuttua asiaan oikeudenmukaisuuden mukaisesti. Esimiehellä on lupa odottaa oman esimiehensä tuen lisäksi vastuullista yhteistyötä ja tukea työyhteisönsä jäseniltä. Silloin kun yhteistyö toimii, esimies voi käydä yhdessä tiiminsä kanssa keskustelua henkilökohtaisista kehittymisalueistaan ja saada tiimiltä palautetta, miten on pyrkimyksissään onnistunut. Tavoitteena ei ole pyrkiä täydellisyyteen – aitous on tärkeämpää. Työyhteisön työntekijät



kaipaavat johtajakseen persoonallisen ja kehityspyrkimyksissään vilpittömän esimiehen. Harisalon ja Miettisen (1996) mukaan esimiehen ja henkilöstön välinen luottamus on työyhteisön toimivuuden perusedellytys. Henkilöstön pitää voida luottaa siihen, että esimies pyrkii kaikin keinoin edistämään johtamansa työyhteisön toimintaa. Esimiehen pitää vuorostaan luottaa siihen, että henkilöstö tekee työnsä työyhteisön parasta ajatellen.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet näyttävät kuitenkin haastattelujen perusteella kiireestä ja työpaineesta huolimatta ymmärtäneen Hersey'n ja Blanchardin kehittämän tilannejohtamisen mallin ydinajatuksen, että johtamisessa voidaan parhaiten onnistua valitsemalla johtamistapa työntekijän taitojen, asenteiden ja tehtävien mukaan.

## **6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET**

Opinnäytetyössäni tarkastelin, millaisia haasteita ja hyötyjä tulee ravitsemis- palvelualalla esimiestyöhön ja koko työyhteisöön työvoiman muuttuessa etnisesti ja kulttuurisesti yhä monimuotoisemmaksi. Lisäksi kartoitin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia työskennellä suomalaisessa työyhteisössä. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa työskentelee maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa, mutta myös määräaikaisina työntekijöinä. Tutkimukseen osallistuneet maahanmuuttajat ovat lähes yksinomaan ensimmäisen polven maahanmuuttajia, jotka ovat muuttaneet Suomeen perhesyiden tai pakolaisuuden vuoksi. Tämän vuoksi ravitsemis- palvelualan organisaatioita koskevat haasteet ja hyödyt ovat tyypillisiä sisääntuloalojen haasteita, jotka koskevat kielitaitoa, eri kulttuureista tulevien maailmankuvia ja johtamiseen kohdistuvia odotuksia. Lisäksi haasteiksi voidaan nähdä tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien takaaminen sekä hyvän ilmapiirin luominen ja säilyttäminen erilaiset arvot ja mielipiteet huomioiden.

Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot ja haastateltavat henkilöt oli valittu niin, että he edustivat mahdollisimman montaa kansalaisuutta ja erilaisia ravit-

semispalveluja tuottavia organisaatioita Pirkanmaalla. Kyseessä ei ollut satunnainen aineiston valinta, koska lähes kaikki maahanmuuttajataustaiset työntekijät työskentelivät haastatteluun osallistuneissa organisaatioissa ja tutkimukseen haluttiin osallistuvan esimiehiä, joiden alaisina on tai on ollut ulkomaalaisia työntekijöitä. Koska kyseessä oli kuitenkin tutkimus, jossa haluttiin kartoittaa uusia ilmiöitä ravitsemispalvelualalla, saatiin tällä aineistolla ehkä monipuolisempi kuva monikulttuuriseen johtamiseen liittyvistä haasteista eri kulttuuritaustasta tulevien henkilöiden näkökulmasta. Lisäksi yleistettävyyteen vaikuttaa suhteellisen pieni aineiston määrä. Tosin tutkimukseen osallistuivat ne organisaatiot, joiden palveluksessa on maahanmuuttajia. Tämä tarkoittaa sitä, että ravitsemispalvelualalla työskentelevät maahanmuuttajat ovat työllistyneet pääsääntöisesti Tampereen seudulle ja muutamiin sen lähikuntiin. Vertailtaessa tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempiin monikulttuurisissa työyhteisöissä Suomessa tehtyihin tutkimuksiin voidaan kuitenkin havaita, että tuloksista osa on hyvin samankaltaisia myös muissa organisaatioissa. Tämän tutkimuksen tulosten voidaan katsoa nostavan esiin joitain sisääntuloalojen monikulttuurisille työyhteisöille tyypillisiä piirteitä. Jatkotutkimusta tarvitaan siitä, kuinka tyypillisiä ja yleisiä nämä ilmiöt lopulta ovat muualla Suomessa, varsinkin Helsingin seudulla.

Tutkimustuloksissa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa tärkeimmiksi haasteiksi nousivat kielitaito ja vuorovaikutus. Tämä on tyypillistä nimenomaan sisätuloammateille, sillä asiantuntija-aloilla työkielenä on usein englanti. Puutteellisen kielitaidon koettiin vaikuttavan yhteiskuntaan ja työyhteisöön sopeutumiseen sekä mahdollisuuksiin edetä ravitsemisalan työtehtävissä. Kuntasektorin työyhteisöissä korostettiin maahanmuuttajien suhteellisen hyvää suomen kielen hallintaa, mikäli haluaa työllistyä alalle. Kansainväliset organisaatiot eivät edellyttäneet suomen kielen hallintaa. Tosin kansainvälisissä ravitsemisalan yrityksissä edellytettiin asiakaspalvelutehtävissä hyvää englannin kielen taitoa. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät korostivat erityisesti hyvää suomen kielen hallintaa, jotta voi työllistyä alalle, mutta myös siihen, että voi sopeutua suomalaiseen yhteiskuntaan. Yhteinen ymmärrys edellytti kaikilta osapuolilta selkeää puhekieltä, ytimekkäitä lauseita, useaan kertaan sanomista ja käsitteiden selvittämistä.

Haastattelujen perusteella työntekijöiden kansallisuus ei vaikuttanut työilmapiiriin ja työn tekemiseen ja sen tehokkuuteen, vaan persoonalliset ominaisuudet ja toisaalta myös työtiin, työparin tai työyhteisön välille syntyvä yhteisymmärrys. Tätä yhteisymmärrystä voidaan tarkastella organisaatiokulttuurin käsitteen avulla. Ravitsemispalveluja tuottaviin organisaatioihin näyttää syntyneen eri työtiimien jäsenten omia alakulttuureita, esim. astiahuollon tehtävissä olevat, salaatti- ja salivuorossa olevat, kassa- ja salivuorossa olevat sekä kokkien työtehtäviä tekevät. Alakulttuurit ovat tietyn tiimin jakamia käsitteitä esimerkiksi siitä, miten työtä tehdään, miten työkavereita kohdellaan ja miten ryhmässä toimitaan. Alakulttuureja voi olla erilaisia, ja ne voivat joko vahvistaa yleistä organisaatiokulttuuria tai muodostua sen vastakulttuuriksi. (Kazi 2009, 99.) Alakulttuurit vaikuttavat työn tuloksellisuuteen ja laatuun, mutta voivat toisinaan myös ruokkia organisaation tavoitteiden vastaista käyttäytymistä.

Toisaalta haastateltavat esimiehet nostivat yhdeksi suurimmaksi haasteeksi aikakäsitteen ja työajat, jotka johtuivat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kulttuurieroista. Työntekijöiden ajankäytön hallitsemattomuus liittyi päivittäisten työtehtävien organisointiin ja aiheutti eripuraa muun henkilöstön kanssa, mikä saattoi jonkin verran vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin. Myös työntekijöiden omatoimisessa ja itsenäisessä työskentelyssä havaittiin kulttuurisia eroja. Tosin esimiesten haastatteluissa korostettiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ahkeruutta ja tunnollisuutta työtehtävien hoitamisessa. Monikulttuurisen työvoiman lisääntyminen nähtiin jonkin verran vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin, joka koettiin yleisesti ottaen hyväksi, vaikka jotain ongelmia esiintyi.

Suomalaiseen työyhteisöön maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat erittäin motivoituneita ja työntekoon sitoutuneita. Toisaalta työyhteisön esimiehet olivat törmänneet myös heikon motivaation omaaviin työntekijöihin. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät pitivät ravitsemisalalan palkkatasoa erittäin hyvänä verrattuna omaan kotimaan palkkatasoon ja se turvasi toimentulon Suomessa. Tutkimuksen mukaan hyvät työkaverit, viihtyisä työyhteisö ja monipuoliset, omaa osaamista vastaavat työtehtävät vaikuttivat työntekijöiden motivaati-

tioon ja sitoutumiseen. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikutti varmasti osittain myös se, että suurin osa maahanmuuttajista oli suorittanut Suomessa alan ammattitutkinnon ja näin kiinnostunut ravitsemispuolelta. Lisäksi he olivat myös saaneet itselleen vakituisen työsuhteen. Myös ilman alan koulutusta omaavat työntekijät olivat sitoutuneet alan työtehtäviin vaikka alan koulutusta ei olekaan. Tätä lienee selittää se, että maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on korkea työmoraali ja haluavat turvata toimeentulossa työskentelemällä alalla, jonne eivät ole kouluttautuneet. Tätä tukee myös se, että esimiehet ovat arvostaneet heidän työpanostaan ja palkkaamalla ilman koulutusta ja alan työkokemusta toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen. Työntekijät olivat myös saaneet riittävästi kannustusta ja tukea työtehtävissään niin esimiesten kuin työkavereiden osalta. Lisäksi maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä oli kannustettu hakeutumaan koulutukseen, mikäli heidän kielitaitonsa oli riittävä ammattiopintojen aloittamiseksi. Se, että esimies tarjosi kouluttamismahdollisuuksia, nähtiin maahanmuuttajien kannalta paitsi mahdollisuutena edetä uralla myös eleenä, jolla esimies osoitti arvostavansa heitä työntekijöinä.

Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat kaikki tyytyväisiä omaan työyhteisöönsä ja näkivät sen olevan hyvä ja tasa-arvoinen työpaikka. Työntekijät korostivat myös työyhteisönsä hyvän työilmapiirin merkitystä työssä viihtymiseen. Yksilön ja koko työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan ja miten hänet perehdytetään tehtäviinsä. Mitä nopeammin uusi työntekijä sopeutuu uuteen toimintaympäristöönsä, sitä paremmin ja tehokkaammin työyhteisö toimii. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden silmissä on erittäin tärkeää myös se, että kaikille työntekijöille taataan yhdenvertaiset mahdollisuudet ja siksi esimiehen kannattaa kiinnittää asiaan huomioita. Tasa-arvoinen kohtelu vaikuttaa merkittävästi myös maahanmuuttajien mielikuvaan työpaikasta. Jos kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ravitsemispuolella, tämä voi olla hyvinkin yksi asia, joka vaikuttaa maahanmuuttajien kohdalla työpaikan valintaan.

Suurimmalla osalla haastatelluista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä oli ollut hyvinkin tarkat suunnitelmat; ensin suomenkielen opiskelu ja sitten

ammattillinen koulutus, jotta työllistyy paremmin ravitsemispalvelualalle. Oman alan ja työn arvostaminen sekä kieliopintojen tukeminen voisivat olla esimerkkejä keinoista, joiden avulla motivaatiota voitaisiin mahdollisesti lisätä. Maahanmuuttajien sitoutumista voisi lisätä myös se, että heiltä kysyttäisiin ideoita ja ajatuksia kehittää työtään. Kuitenkin yhteisen kielen puuttumiseen liittyvät hankaluudet ja alan kiireellinen työtahti asettavat tälle omat rajoitteensa. Työntekijöiden ideat ja potentiaali jää täysin hyödyntämättä, jos palautteen ja ideoiden keräämiseksi ei ole olemassa oikeanlaisia kanavia. Haastattelut näyttäsivät kuitenkin tukevan Maccobyn teoriaa henkilökohtaisista arvoista motivaation lähteenä, niin että henkilöerot olivat merkittävämpiä kuin kulttuurien väliset erot. Arvioitaessa haastatteluvastauksia Maccobyn esittämien sosiaaliluonnetyyppien valossa, haastateltaviksi näytti valikoituneen paljon itsensä kehittäjiä. Monilla maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä näytti olevan intoa edetä uralla ja oppia uutta. Tämä viestii osaltaan luultavasti myös haastattelujen myönteinen asenne koulutusta kohtaan.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää huomioida työntekijöiden tasa-arvoisuus ja yhdenvertaiset mahdollisuudet toimia organisaatiossa. Maahanmuuttajiin ja monikulttuurisiin työyhteisöihin liittyvät pelot ja ennakkoluulot johtuvat useimmiten tiedon puutteesta. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat kokeneet hyvin vähän syrjintää työyhteisön taholta, mutta alalla katsottiin esiintyvän rasismia ja ennakkoluuloja etenkin asiakkaiden taholta. Asiakkaiden taholta rasismia oli kohdannut muutama työntekijä, ja se oli tullut tietoon kantaväestön ja esimiesten kautta. Esimiehet kokivat sen olevan erittäin epäasiallista käyttäytymistä aikuisilta ihmisiltä ja kokivat vaikeana asiana puuttua siihen. Esimiehet halusivat turvata työntekijän tasavertaisen kohtelun, työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen puuttamalla asiaan. Monet maahanmuuttajat tulevat kulttuureista, joissa naisen asema on hyvin erilainen kuin Suomessa. Maahanmuuttajataustaisilla miehillä, jotka olivat kotoisin maista, joissa naiset eivät juuri ole työelämässä tai ainakaan esimiestehtävissä, oli vaikeuksia ottaa vastaan käskyjä tai ohjeistusta naispuolisilta kollegoiltaan tai esimieheltään. Parhaillaan työyhteisöissä ei tämän tyyppisiä ongelmia esiintynyt, mutta lähes kaikki haastatellut naisiesimiehet olivat jossain vaiheessa uraansa kohdanneet tällaisia tilanteista.

Tutkimustuloksista ilmeni, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttäminen ei poikennut työyhteisöjen normaaleista perehdyttämiskäytänteistä muuten kuin ajallisesti. Työntekijän perehdyttämisessä käytettiin mm. kädestä pitäen näyttämistä, moneen kertaan selittämistä yksinkertaisesti ja selkeästi, selkokielistä ohjeistusta ja työparityöskentelyä. Oli todella hienoa huomata, kuinka hyvin työt saatiin tehtyä siitä huolimatta, vaikka esimiehellä ja alaisella tai työparilla ei ollut yhteistä sujuvaa kommunikointikieltä. Tähän vaikuttivat esimiesten kärsivällisyys ja halu auttaa työntekijää eteenpäin, mutta myös työntekijöiden voimakas motivaatio suoriutua tehtävistään mahdollisimman hyvin. Suomalaisilla on suomalaisen kulttuurin mukaiset toimintaolemuksset selkärangassa niin, että niitä ei edes tiedosteta, vaan ihmiset toimivat automaattisesti kulttuuristen oletusten mukaisesti. Esimiesten tulisi pystyä viestimään maahanmuuttajataustaisille työntekijöille suomalaisten ajattelu- ja toimintamallit tulisi jo perehdyttämisvaiheessa, jotta he osaisivat toimia suomalaisten toimintamallien mukaan ja ymmärtäisivät niiden toimintalogiikkaa paremmin. Erilaiset toiminta- ja ajattelutavat ovat seurausta eri kulttuureissa tärkeiksi koetuista arvoista, jotka ovat usein lapsuudessa omaksuttuja ja tiedostamattomia. Tämän vuoksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden toimintatapojen nopea muuttaminen voi olla vaikeaa. Tämän vuoksi esimiesten koulutus on erittäin ratkaisevassa asemassa, jotta he voivat ymmärtää maahanmuuttajataustaisten alaistensa toimintaa ja, että he tunnistavat, mistä asioista maahanmuuttajille on tärkeää kertoa. Lisäksi tulee kiinnittää huomioita perehdyttämisessä suomalaisten toimintatapojen perusteluun eli miksi asiat tehdään Suomessa tietyllä tavalla. Myös mentorointi voisi olla yksi vaihtoehto maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen, koska se on systemaattista, suunnitelmallista ja pitäjännteistä toimintaa.

Esimiesten yhdeksi erittäin merkittäväksi haasteeksi ravitsemispalvelualalla nousivat eri kulttuureista tulevien työntekijöiden erilaiset odotukset johtamista ja esimiestä kohtaan. Sen koettiin johtuvan siitä, että eri kulttuureista tulevilla oli erilainen maailmakatsomus, työskentelytavat ja aikakäsitys kuin mitä suomalaisessa kulttuurissa. Tämän vuoksi koettiin hyvänä tuntea eri kulttuurien toimintatapoja, koska se auttaa hahmottamaan johtamiseen kohdistettuja tarpeita ja odotuksia, joskin johtamien nähtiin esimiesten taholta enemmänkin

yksilöiden johtamisena kuin etnisten ryhmien johtamisena. Jotta voidaan perehdyttää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä suomalaiseen työkuulttuuriin ja kyseisen organisaation organisaatiokulttuuriin, on myös esimiesten ymmärrettävä oman kulttuurinsa tyypilliset piirteet suhteessa muihin kulttuureihin ja huomioitava kulttuurien väliset erot tavassa hahmottaa asioita. Myös monikulttuurisissa työyhteisöissä tulisi puhua kulttuurieroista ja niiden vaikutuksista työntekoon mahdollisimman avoimesti. Tuomalla esiin erilaisia näkökulmia voidaan parantaa työyhteisön yhteisymmärrystä ja -henkeä. Etenkin esimiehen ja maahanmuuttajataustaisen työntekijän välisen suhteen nähtiin olevan tärkeä juuri luottamuksen rakentumisen kannalta.

Tutkimukseen osallistuneet ravitsemisalan organisaatiot näkivät maahanmuuttajataustaiset työntekijät voimavarana, sillä heidän katsottiin tuovan työyhteisöön hyvää työpanosta, sitoutuneisuutta, osaamista ja hyväntuulisuutta. Lisäksi maahanmuuttajataustaiset työntekijät tuovat organisaatioon myös kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta, jota oli työyhteisöissä pystytty jonkin verran hyödyntämään. Ennen kaikkea maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden nähtiin muodostavan tärkeän voimavaran rekrytoinnin kannalta, sillä suurten ikäkuokkien jäädessä eläkkeelle alalla tarvitaan runsaasti uutta työvoimaa. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät myös nostavat ravitsemisalan organisaatioiden imagoa, koska vielä tällä hetkellä alalla työskentelee suhteellisen vähän maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, mutta tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Hyvän työntekijän imago nähdään myös kilpailuvalttina muihin alan yrityksiin ja organisaatioihin.

Monikulttuurisen johtamisen käytännöt ovat rakentuneet hiljaa tutkimukseen osallistuneissa ravitsemisalan organisaatioissa. Osalla organisaatioista oli useita vuosia kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja osa vasta alkutaipaleella. Monikulttuurisen johtamisen hyviä käytäntöjä on löytynyt lähinnä kokeilemalla ja esimiesten ja alaisten yhteistyönä. Näin näyttää olevan yleisemminkin puhtaanapitoalalla, kuten Trux (2000, 307) on tutkimuksessaan havainnut ja kyseistä tulosta voidaan soveltaa myös ravitsemispalvelualalle. Haastatellut esimiehet korostivat erityisesti kulttuurisen taustan tuntemusta, jotta pystyisivät ennakoimaan mahdolliset tulevat ristiriidat ja ongelmatilanteet.

Tosin puhtaanapitoalalla on kehitetty hyviä ja toimivia suomalaisiin lähtökohtiin pohjaavia malleja kehittää monimuotoista työyhteisöä. Näitä malleja voisi ehkä jotenkin soveltaa myös ravitsemispalvelualalle, koska kumpikin ala on hyvin käytännönläheistä työtä ja sitä tehdään tiimeissä.

Vaikka monimuotoisuuden johtamisen perusominaisuus on hyvä johtaminen, on monimuotoisessa johtamisessa tärkeää huomioida jotain monikulttuurisissa työyhteisöissä tärkeiksi koettuja seikkoja, kuten tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaiseen kohtelun takaaminen, kulttuurien perustuntemus sekä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden erityistarpeiden huomioiminen perehdyttämisessä ja koulutuksessa. Maahanmuuttajien taholta on erittäin tärkeää se, että heidän työpanostaan arvostetaan organisaatiossa ja saavat riittävästi kannustusta ja tukea. Hyvällä johtamisella tulee pyrkiä rakentamaan luottamusta niin työntekijöiden välille kuin esimiesten ja alaisten välille. Esimiesten johtamistapa näyttäisi olevan lähellä tilannejohtamisen mallia, jossa johtaminen sovitetaan työntekijän valmiuksiin ja tehtävän luonteeseen. Mielestäni voitaisiin kyseenalaistaa, mitä monimuotoisuuden johtamisen luonne lopulta on, koska esimiesten haastatteluissa korostui se, että käytännössä heidän johtamistapansa ei eroa siitä onko suomalaisia vai maahanmuuttajataustaisia alaisia. Kyse näyttää kuitenkin olevan hyvästä johtamisesta, jossa tasa-arvoisuus ja joustavuus ovat tärkeitä kulmakiviä. Myös Trux (2000, 310) toteaa, että monikulttuurinen johtaminen kaipaa riisumista turhasta eksotiikasta, sillä vaarana on, että monet työyhteisöihin normaalisti kuuluvat ongelmat aletaan nähdä kulttuurista johtuvina.

Tämän tutkimuksen pohjalta on noussut edelleen tutkittavia asioita. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla suomalaisten työntekijöiden kokemukset työskennellä monikulttuurisessa työyhteisössä, koska tässä tutkimuksessa painotettiin esimiestyön haasteita ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia työskennellä suomalaisessa ravitsemisalalan työyhteisössä. Jatkotutkimusta otoksen tulisi olla suurempi ja otokseen kuulua mahdollisimman erilaisia ravitsemispalvelualan organisaatioita. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tutkia asiaa ravintola-alan näkökulmasta ja verrata tämän tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta tutkimukseen voisi ottaa mukaan henkilöstövuokratyöntekijöiden maahanmuuttaja-



taustaiset työntekijät, jotka työskentelevät eri ravitsemispalveluja tuottavissa organisaatioissa työvuosiensa aikana: miten he kokevat suomalaisen työ-  
kulttuurin, kuinka hyvin heidät perehdytetään työtehtäviinsä ja miten he koke-  
vat esimiestyön. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tutkia eroaako ravitse-  
mispalvelualan esimiesten haasteet ja höydyt sekä maahanmuuttajataustai-  
sen työntekijöidenkokemukset maakunnallisesti esim. Pohjanmaalla, Jyväskylän  
seudulla, Itä-Suomessa, pääkaupunki seudulla tai Turun seudulla. Yksi  
jatkotutkimuksen aihe voisi olla kartoittava tutkimus siitä, mille aloille ja maan-  
tieteellisille alueille monikulttuuriset työyhteisöt ovat sijoittuneet koko Suomes-  
sa.

## LÄHTEET

Alasoini, T. 2003. Työn laadullinen kehittäminen hyvinvointiyhteiskunnan kehittämisen strategiana. Teoksessa Työelämän tutkimus 2/2003. Uudistuneen Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning –lehden 1.vuosikerta. Työelämän tutkimusyhdistys 95 -103.

Alasuutari, P.1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Billing, Y. & Sundin E. 2006. From Managing Equality to Managing Diversity. A Critical Scandinavian Perspective on Gender and Workplace Diversity. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity, edited by Konrad, Alison M.; Pushkala Prasad ja Pringle, Judith K. Sage Publications. London, 95 -120.

Bogaert, S. & Vloeberghs, D. 2005. Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium. European Management Journal (August) Vol. 23, no 4, 483 - 493.

Cox, T. & Blake,S. 1991. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Executive Vol 5 No 3, 45-56.

Dass, P. & Parker.B. 1991. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. Academy of Management Executive Vol. 5 No 3, 68 -80.

Forsander, A. 2000. Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään? Teoksessa Aukeavat ovet. Kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Toim. M-L. Trux. Helsinki: Wsoy.

Forsander, A. & Ekholm E. 2001. Etniset ryhmät Suomessa. Teoksessa Monietnisyys, yhteiskunta ja työ. Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi eal al. Helsinki: Palmenia kustannus, 83 - 160.

Forsander, A. & Ekholm E. 2001. Maahanmuuttajat ja työ. Teoksessa Monietnisyys, yhteiskunta ja työ. Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi eal al. Helsinki: Palmenia kustannus, 57 - 82.

Eurostat. Vuoden 2009 tilastotiedot. Viitattu 2.10.2010.  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/recently\\_publiched\\_eurostat\\_julkaisu\\_maahanmuuttajat.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/publications/recently_publiched_eurostat_julkaisu_maahanmuuttajat.pdf).

Ekholm, E. 2001. Monietninen yhteiskunta. Teoksessa Monietnisyys, yhteiskunta ja työ. Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi eal al. Helsinki: Palmenia kustannus, 161 - 188.

Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma. Viitattu 2.10.2010.

[http://www.esr.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj371.pdf](http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj371.pdf)

Harisola, R. & Miettinen, E. 1996. Luottamuspääoma–Yrittäjyyden kolmas voima. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen: tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvälmentökirjat.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Teemahaastattelu. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja Organisaatiot: mielen ohjelmointi. Suomennut Ritva Liljamo. Helsinki: Wsoy.

Horeca-rekisteri. Viitattu 24.2.2011. <http://fi.nielsen.com>

Jaakkola, T. 2000. Maahanmuuttajat ja etniset vähemmistöt työhönotossa ja työelämässä. Työpoliittinen tutkimus 218. Työministeriö.

Jasinskaja – Lahti, I., Liebkind, K. & Vesala, T. 2002. Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia. Helsinki: Gaudeamus

Jarzabkowski, P. & Searle, R. 2004. Harnessing Diversity and Collective Action in the Top Management Team. Long Range Planning, no. 37, 399 - 419.

Joronen, T. 2005. Työ on kahden kauppa – maahanmuuttajien työmarkkina-aseman ongelmia. Teoksessa Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.

Juuti, P. 2005. Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä. ETMO-hankkeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO-julkaisusarja.

Kazi, Shaidul. 2009. Managerial Decision-Making Behavior and Impact of Culture. Experience from three Countries: India, Bangladesh and India. Tampere: Academic Dissertation. Tampere University Press.

Koskinen, L. & Jokinen, P. 2001. Ryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä—haastattelijoiden kokemuksia. *Hoitotiede* 13 (6), 301- 309.

Kotiranta, K. 2010. Monikulttuurinen työyhteisö ravintola-alalla. Tapaustutkimus Ravintola. Macu. Opinnäytetyö Haaga-Helia.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25762/Kotiranta\\_Katriina.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25762/Kotiranta_Katriina.pdf?sequence=1)

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: Wsoypro, WS Bookwell.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 2005) Viitattu 15.10.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi> ajantasainen lainsäädäntö.

Lampi, R.; Laurila, A. & Pekkala, L. 2009. Ruokapalvelut työnä. Helsinki: Wsoy.

Leponiemi, J. & Sippola, A: 2006. Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa Artikkelikokoelma ilmestyy Työvoimapoliittiseen tutkimussarjaan. Toim. P. Jokivuori, A. Ropo ja R. Latva – Karjamaa. Helsinki: Työministeriö

Liebkind, K. 2001. Kun kulttuurit kohtaavat. Teoksesta Liebkind, K.(toim.) Monikulttuurinen Suomi. Etniset suhteet tutkimuksen valossa. Helsinki: Gaudeamus.

Maccoby, M. 1990. Miksi tehdä työtä? Uuden sukupolven johtaminen. Suomentanut Juha Siltala. Helsinki: Otava.

Magoshi, E. & Chang, E.2009. Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, no. 44, 31-40.

Mor Barak, M.e. 2005. Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace. Sage Publications.USA.

Nishii, L. H.. & Özbilgin, M.F.2007. Global diversity management: towards conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management* (November) Vol 18 issue 11, 1883-1894.

Pawson, R. & Tilley, N. 2000. Realistic Evaluation. Sage. Thousand Oaks, California.

Pehkonen, A. 2007. Työhön perehdytys monikulttuurisessa työyhteisössä. Teoksessa Maahanmuuttajat, monikulttuurisuus ja työelämä. Toim. A. Pehko-

nen. Kuopion yliopisto. Kuopio: Kopijyvä.  
[http://www.isok.fi/materiaali/tutkimukset/Ismo\\_loppuraportti.pdf](http://www.isok.fi/materiaali/tutkimukset/Ismo_loppuraportti.pdf)

Pirkanmaan ennakointitieto. Viitattu 30.9.2010.  
<http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/pirkanmaanely/Ajankohtaista/Tiedotteet/Documents/Pirkanmaan%20työllisyyskatsaus%20marras%202010.pdf>

Pirkanmaan liitto. Viitattu 30.9.2010. <http://www.pirkanmaa.fi/tiedote-08-59.html>

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Kulttuurien välinen työ. Toim. P. Pitkänen. Helsinki: Edita

Puohiniemi, M. 1993. Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskus tutkimuksia 202.

Pushkala, P., Pringle, J.K. & Konrad, A. 2006. Examining the Countours of Workpalce Diversity. Concepts, Contexts and Challenges. Teoksessa Handbook of Workplace Diversity, edited by Konrad, Alison M.; Pushkala Prasad ja Pringle, Judith K. Sage Publications. London, 1-22.

Pötsönen, R & Pennanen, P. 1998. Ryhmähaastattelu ja sen käyttömahdollisuus terveystutkimuksessa. Teoksessa Ryhmähaastattelu laadullisen terveystutkimuksen menetelmänä. Toim. R. Pötsönen ja P. Välimaa. Terveystieteidenlaitoksen julkaisusarja 9/1998. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Richardson, P.2005. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Suomentanut Hacklin Stina ja Makkonen Elina. Teoksessa Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus - muutoksia henkilöstöjohtamiseen. Toim. P. Pitkänen. Helsinki: Edita

Rikoslaki (39/1889). Viitattu 15.10.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex.  
<http://www.finlex.fi> ajantasainen lainsäädäntö

Savileppä, A.2005. Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Työkirja. Helsinki: Star-Offset Oy.

Schein , E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Liljammo, Ritva ja Miettinen Asko. Espoo: Weilin +Göös.

Sipari, A. 2010. Monimuotoisuuden johtaminen. Monikulttuurisuus voimavarana Palmian siivouspalveluissa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto.

Sippola, A. 2007a. Essays on Human Resource Management. Perspectives on Diversity Management. Vaasa: University of Vaasa, Juvenes Print.

Sippola, A. 2005. Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus—muutoksia henkilöstöjohtamiseen. Teoksessa Kulttuurien välinen työ. Toim. P. Pitkänen. Helsinki: Edita.

Sippola, A.; Leponiemi, J. & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen: Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Työministeriö.

[http://www.esr.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt304.pdf](http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt304.pdf)

Sjöblom - Immala, H. 2006. Maahanmuuttajat Turussa yrittäjänä ja palkansaajina. Helsinki: Työministeriö.

[http://www.esr.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt318.pdf](http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt318.pdf)

Suomen väestörakenne 2010. Viitattu 1.4.2011. Tilastokeskus.

<http://www.tilastokeskus.fi/til/vaerak/index.html>

[http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html#ulkomaidenkansalaiset](http://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#ulkomaidenkansalaiset)

Sutela, H. 2005. Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Toim. S. Paananen. Helsinki: Edita Oy. s.83 – 109.

Thomas, D. & Ely R.J. 1996. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. Harvard Business Review (September- October) VOL., 74 issue 5, 79-90.

Trux, M - I .2000. Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Aukenevat ovet - kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Toim. M-L. Trux M. Helsinki: Wsoy, WS Bookwell Oy, 262 - 316.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Helsinki: Tammi

TyöMaa-projekti. Katso kauaksi. Vahvista työyhteisösi taitoja. Viitattu 30.10.2010. <http://www.työllisyysportti.fi/työmaa>

Työsopimuslaki (55/2001) Viitattu 15.10.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi> ajantasainen lainsäädäntö

Vartia, M.; Bergbom, B.; Giorgiani, T.; Rintala- Rasmus, A.; Riala, R & Salmi- nen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Tampere: Tammer - Paino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuslaki (21/2004) Viitattu 15.10.2010. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi> ajantasainen lainsäädäntö

Ylänkö, M. 2000. Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Toim. M-L. Trux. Helsinki: Wsoy, 262 – 316.

Ylöstalo, P. 2002. Yrityksen strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Toim. M. Härmä ja T. Nupponen. Sitran raportteja 22. Helsinki: Edita Prima.

Yrityksillä pääosin myönteisiä kokemuksia ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä. Tutkimustiedote 15.10.2010. työyhteisösi taitoja. Viitattu 30.10.2010 <http://www.työllisyysportti.fi/työmaa>

## LIITTEET

### Liite 1. Tiedustelukirje esimiehille tutkimukseen osallistumisesta

*Hei yhteistyökumppani!*

*Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Ylempää AMK-tutkintoa / Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa.*

*Opinnäytetyöni on tarkoitus tulla valmiiksi toukokuussa 2011.*

*Teen opinnäytetyötä aiheesta: Esimiehen haasteet monikulttuurisessa / kansainvälistyvässä ravitsemispalveluissa.*

*Tutkimukseni teen kahdesta näkökulmasta: esimiehen ja työntekijän. Mitkä ovat haasteita, kun työntekijänä on ulkomaalainen työntekijä ja kuinka ulkomaalaisen työntekijän kulttuuri vaikuttaa suomalaisessa työyhteisössä?*

*Etsin haastateltavaksi esimiehiä ja työntekijöitä. Tarvitsen haastateltavaksi esimiehiä, joilla on tai on ollut alaisena ulkomaalainen tai ulkomaalaisia työntekijöitä. Lisäksi haastattelen ulkomaalaisia työntekijöitä.*

*Onko toimipaikassanne etsimiäni mahdollisia henkilöitä haastateltavaksi? Oletko ystävällinen ja laita mahdolliset henkilöiden yhteystiedot minulle sähköisesti, niin otan heihin yhteyttä henkilökohtaisesti joulun jälkeen.*

*Ystävällisin terveisin Raija Möttönen*



## Liite 2. Esimiesten haastattelurunko

Tausta tiedot (sukupuoli, ikä, koulutus, työkokemus)

Teema 1: Suomalainen työkuulttuuri ja työyhteisön työilmapiiri

- Millaisia haasteita tuo, kun työyhteisössä on ulkomaalainen työntekijä (tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, syrjintä, kulttuurierot, arvot) ja kuinka niistä on selvitty?

Teema 2: Henkilöstöressurssien johtaminen

- Miten kansalaisuus /kulttuuritausta (=monikulttuurisuus) näkyy johtamistavassasi?
- Miten se näkyy rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, palkitsemisessa, henkilöstön osaamisessa, urasuunnittelussa?
- Miten se näkyy ulkomaalaisten työntekijöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa?

Teema 3: Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus (kieli & kommunikaatio). Vuorovaikutus työntekijöiden välillä, kun on ulkomaalainen työntekijä työyhteisössä.

- Mitä haasteita tuo työyhteisöön?
- Kuinka niistä voi selviytyä?

### Liite 3. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden haastattelurunko

#### 1. Tausta tiedot:

- sukupuoli: mies / nainen
- minkä ikäinen olet:
  - alle 25 v
  - 25 - 35 v
  - 35 - 45 v
  - 45 -55 v
  - yli 55 v
- mistä olet kotoisin: \_\_\_\_\_
- koulutus
- työkokemus
- kauanko olet asunut Suomessa: \_\_\_\_\_ vuotta
- alan työkokemus Suomessa: \_\_\_\_\_ vuotta
- työsuhde:
  - Määräaikainen
  - Vakituinen
  - Työllistettynä
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### Teema 1:

Suomalainen työkuulttuuri ja työyhteisön työilmapiiri (tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, syrjintä, kulttuurierot, arvot)

- Millaisena koet suomalaisen työkuulttuurin, työajat ja lainsäädännön?
- Esiintyykö suomalaisessa työkuulttuurissa ristiriitoja omien arvojesi kanssa? Jos niin, mitä?
- Onko sinun ollut helppo sopeutua työyhteisösi? Jos ei, mitkä ovat olleet suurimmat ongelmat?
- Kuinka muut työntekijät on ottanut sinut työyhteisöönsä? Miten se näkyy?
- Oletko tyytyväinen palkkaukseen ja vastaako se työtehtäviäsi / koulutustasi?
- Vaikuttaako kulttuurisi työntekoosi? Jos niin, miten?
- Oletko kokenut rasismia ja syrjintää työpaikallasi? Mitä se on ollut?
- Tunnetko, että sinun työpanostasi arvostetaan työyhteisössä? Jos niin miten se näkyy?
- Esiintyykö työyhteisössäsi jotain jännitteitä tai ristiriitoja, jotka johtuvat esim. sinun kulttuuritaustastasi? Jos niin, millaisia?

## Teema 2: Henkilöstöressurssien johtaminen

- Miten/Millaisena koet esimiestyön suomalaisessa työyhteisössä?
- Miten koet naisen esimiehenä, onko sillä merkitystä oman kulttuuritaustasi huomioiden?
- Onko sinut perehdytetty työyhteisön sääntöihin ja toimintatapoihin? Jos on, niin kuka ja miten? Mitä kaipaisit lisää?
- Saatko tukea ja kannustusta esimieheltäsi ja/tai muilta työyhteisön jäseniltä? Millaista?
- Mikä motivoi/ innostaa sinua ravitsemisalalan työtehtävissä?
- Onko sinulla tulevaisuuden suunnitelmia? Mitä ne ovat ?

Teema 3: Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus (kieli & kommunikaatio). Vuorovaikutus työntekijöiden välillä, kun ulkomaalainen työntekijä on työyhteisössä.

- Kuinka hyvin puhut ja ymmärrät suomea?
- Koetko, että kieli on yksi pulma vuorovaikutustilanteissa esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa? Jos niin, mitä se tarkoittaa, miten se näkyy jokapäiväisessä työtehtävissä? Mitä avuksi kieliongelmaan
- Kuinka yhteistyö sujuu muiden työntekijöiden kanssa? Esimerkki.