

Sirkku Väisänen

MONIMUOTOINEN TYÖYHTEISÖ Ratkaisu Horeca-alan työvoiman tarpeeseen?

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
YAMK


Marraskuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

| | | | | | |
|--|--|--------------|------------|-------|--|
|  MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences | Opinnäytetyön päivämäärä 29.11.2012 | | | | |
| Tekijä(t) Sirkku Väisänen | Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Restonomi YAMK | | | | |
| Nimeke Monimuotoinen työyhteisö. Ratkaisu Horeca-alan työvoiman tarpeeseen? | | | | | |
| Tiivistelmä <p>Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla on pula ammattitaitoisista työntekijöistä, eikä työvoimansaanti helpotu lähitulevaisuudessakaan eläköitymisen kiihtyessä työvoimavaltaisella alalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten ammattikeittiöt ovat varautuneet maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin suomalaisissa työyhteisöissä ja voisiko monimuotoinen työyhteisömalli olla ratkaisu rekrytointihaasteisiin. Tutkimus oli kvalitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyaineiston vastauksista. Kyselyyn vastasi 72 esimiestä, jotka työskentelevät erilaisissa ammattikeittiöissä eri puolella Suomea. Kyselytutkimus toteutettiin 15.5 - 31.5.2012. Tutkimukselle asetettiin neljä teemaa: rekrytointi, perehdytys ja työnopastus, johtaminen sekä tulevaisuuden arviointi: kaikki ovat työyhteisön johtamisen peruselementtejä. Tutkimusaineistoa käsiteltiin sekä määrällisesti että laadullisesti kysymystyyppien mukaan.</p> <p>Tutkimus osoitti, että maahanmuuttajataustaisen työnhakijan rekrytointiin varustaudutaan vajavaisin menetelmin. Erityisesti rekrytointia hankaloittavat hakijan kielitaidon puute ja haastattelijan etnisyyteen liittyvät ennakkokäsitykset. Vain osa vastaajista oli varautunut selkokielisellä perehdytysmateriaalilla työhönottotilanteessa tai itse perehdytysvaiheessa. Myös perehdytyksen ja työnopastuksen seurannassa ilmeni puutteita. Esimiehet eivät olleet saaneet koulutusta monimuotoisen työyhteisön johtamiseen, ja pitivätkin monikulttuurisuuskoulutusta tärkeänä koko työyhteisölle. Monimuotoisen työyhteisön johtamisen ongelmiksi kulminoituivat heikko suomenkielen taito ja kulttuurieroista johtuvat ristiriidat. Monimuotoisen työyhteisön eduksi nousivat maahanmuuttajien hyvä työmotivaatio, suvaitsevaisuuden lisääntyminen sekä monimuotoisuuden heijastuminen positiivisesti yrityksen ulkoiseen imagoon. Tutkimus osoitti, että esimiehet uskovat tulevaisuuden työpaikkojen olevan monimuotoisia.</p> <p>Tutkimuksen perusteella jo maahanmuuttajien ammatillisessa koulutuksessa tulisi lisätä suomenkielen opetusta. Lisäksi voidaan todeta esimiesten tarvitsevan nykyistä useammin lisäkoulutusta voidakseen johtaa monimuotoista työyhteisöä. Yhteistyötä ammatillisen koulutuksen ja työpaikkojen välillä tulee edelleen kehittää.</p> | | | | | |
| Asiasanat (avainsanat) Erilaisuus, johtaminen, perehdyttäminen, ammatillinen koulutus | | | | | |
| Sivumäärä 115 sivua | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table> | Kieli | URN | Suomi | |
| Kieli | URN | | | | |
| Suomi | | | | | |
| Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 6 | | | | | |
| Ohjaavan opettajan nimi Eliisa Kotro | Opinnäytetyön toimeksiantaja Ammattikeittiöosaajat ry, Marjut Huhtala | | | | |

DESCRIPTION

| | | |
|---|--|---|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Date of the master's thesis November 29, 2012 |
| Author(s) Sirrku Väisänen | Degree programme and option Master of Hospitality Management | |
| Name of the master's thesis Diverse work unit. Is it a solution to the need of labour in Horeca-field? | | |
| Abstract <p>Finnish working life started to diversify in the 21st century and today most workplaces have workers with an immigrant background. This thesis studied diverse workplace management and leadership, and the themes were recruitment, orientation, human resource management and predicting the future. The thesis explains how managers and workplaces are prepared for immigrant workers entry into Finnish professional kitchens.</p> <p>The hotel, restaurant and catering sector today has a shortage of workers, and in the future this shortage of labor is expected to continue. Therefore the study is timely and relevant to see what Finnish managers think about the recruiting of immigrant background workers as a solution to the labor shortage.</p> <p>The study was qualitative and the material of the study was collected with an electronic questionnaire. The questionnaire was made in May 2012, and 72 managers from professional kitchens all over Finland were taking part.</p> <p>The theoretical framework of the study consisted of defining the concepts, examining the earlier studies of diversified workplaces, and told what matters should be taken into account when developing a diversified workplace.</p> <p>The study revealed that when managers were recruiting immigrant workers, the ethnic background and the poor skills in Finnish language were effecting negatively in the recruiting process. According to the research, the orientation and the control of the orientation seemed to be inadequate. The poor Finnish language and the cultural differences led to conflicts and were the greatest challenges to management.. According to the study the managers had in most cases a positive picture of the work motivation of the immigrant background workers, and diverse work unit was increasing the work atmosphere, and it had also a positive influence to the company's image.</p> <p>The study highlighted strongly that the managers see the professional kitchens as diversified work places. This means that vocational education and the business has to increase co-operation. This is the best way to train the immigrant background students for the working practice studies.</p> | | |
| Subject headings, (keywords) Diversity, management, orientation, vocational education | | |
| Pages 115 pgs + 6app. | Language Finnish | URN |
| Remarks, notes on appendices Appendices 6 | | |
| Tutor Eliisa Kotro | Master's thesis assigned by Ammattikeittiöosaajat ry, Marjut Huhtala | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT KÄSITEANALYYSIN VALOSSA | 3 |
| 2.1 | Hotelli-, ravintola- ja cateringala | 3 |
| 2.1.1 | Hotelli-, ravintola- ja cateringalan arvoperusta, ammattitaitovaatimukset ja tulevaisuuden näkymät | 5 |
| 2.1.2 | Hotelli-ravintola- ja cateringalan koulutus on muuttunut | 7 |
| 2.1.3 | Hotelli-, ravintola- ja cateringalan edunvalvontajärjestöt | 7 |
| 2.2 | Monikulttuurisuus työyhteisössä | 8 |
| 2.3 | Monimuotoinen työyhteisö | 10 |
| 2.4 | Positiivinen erityiskohtelu | 12 |
| 2.5 | Perehdyttäminen ja työnopastus | 13 |
| 2.6 | Monikulttuurinen perehdytys | 15 |
| 2.7 | Monimuotoisuuden johtaminen | 18 |
| 3 | KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSTEHTÄVÄÄN | 22 |
| 3.1 | Maahanmuuttajat ja työelämä Suomessa | 23 |
| 3.2 | Hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattiliitot ja maahanmuuttajien työllistämisen edistäminen | 29 |
| 3.3 | Monimuotoisuusbarometri | 31 |
| 3.4 | Monimuotoisen työyhteisön johtaminen | 35 |
| 3.5 | Monimuotoisen työyhteisön rakentaminen | 38 |
| 3.5.1 | Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi-malli | 41 |
| 3.5.2 | Monimuotoisuuden portaat | 42 |
| 3.6 | Rekrytointisyrjintä | 48 |
| 3.7 | Mielen arvokentät apuna erilaisuuden hyväksymiseen | 50 |
| 4 | TUTKIMUSTEHTÄVÄN TEEMAT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET | 51 |
| 4.1 | Tutkimuksen ajankohtaisuus | 52 |
| 4.2 | Tutkimuksen rajaus | 53 |
| 5 | TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN | 54 |
| 5.1 | Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot | 55 |
| 5.2 | Tutkimuksen menetelmälliset valinnat | 60 |
| 5.3 | Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu | 61 |
| 5.3.1 | Kysely ammattikeittiön esimiehille | 63 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3.2 | Kysely johdolle | 65 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYYSI JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI | 66 |
| 6.1 | Tutkimusaineiston analyysi..... | 67 |
| 6.1.1 | Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytointi..... | 67 |
| 6.1.2 | Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys ja työopastus ... | 70 |
| 6.1.3 | Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ammattikeittiössä | 77 |
| 6.1.4 | Tulevaisuuden työvoiman saatavuus hotelli-, ravintola- ja cateringalalla..... | 92 |
| 6.1.5 | Johto monimuotoisen työyhteisön rakentajana..... | 96 |
| 6.2 | Tutkimuksen reliaabelius | 98 |
| 6.3 | Tutkimuksen validius | 99 |
| 7 | TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 100 |
| 8 | POHDINTA | 109 |
| | LÄHTEET | 116 |
| | LIITTEET | |
| | Liite 1. Saatekirje esimiehille 15.5.2012 | |
| | Liite 2. Kysely esimiehille 15.5.2012 | |
| | Liite 3. Saatekirje johdolle 30.5.2012 | |
| | Liite 4. Kysely johdolle 30.5.2012 | |
| | Liite 5. Monimuotoisuuden johtamisen käytännön esimerkkejä | |
| | Liite 6. Materiaalia monimuotoisuuden kehittämisen tueksi | |

SELITESIVU

TAULUKOT

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Valmistettujen aterioiden määrä..... | 4 |
| Taulukko 2. Suomessa asuvat ulkomaalaiset | 24 |
| Taulukko 3. Monimuotoisen työpaikan edut ja haasteet..... | 39 |

KUVAT

| | |
|--|----|
| KUVA 1. Ihmisyys, kulttuuri ja ainutlaatuisuus | 9 |
| KUVA 2. Monimuotoisuuden johtaminen kolmesta eri näkökulmasta..... | 18 |
| KUVA 3. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit..... | 21 |
| KUVA 4. Syitä maahanmuuttajien vaikeaan työnsaantiin..... | 26 |
| KUVA 5. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi..... | 42 |
| KUVA 6. Kulttuurin jäävuorimalli..... | 44 |
| KUVA 7. Moninaisuusosaamisen ja johtamisen tasot..... | 47 |
| KUVA 8. Mielen arvokentät | 50 |
| KUVA 9. Tutkimuksen teemat tutkimusasetelman muodossa | 52 |
| KUVA 10. Monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämisen malli..... | 92 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| KUVIO 1. Vastaajien työpaikat..... | 56 |
| KUVIO 2. Vastaajien työpaikoissa valmistettavien annosten määrä vuorokaudessa..... | 57 |
| KUVIO 3. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä työpaikoissa..... | 58 |
| KUVIO 4. Vastaajien koulutus..... | 58 |
| KUVIO 5. Vastaajien työkokemus monimuotoisen työyhteisön johtamisesta..... | 59 |
| KUVIO 6. Vastaajien ikä..... | 59 |
| KUVIO 7. Koulutetut työpaikkaohjaajat..... | 71 |
| KUVIO 8. Perehdytysmateriaalin käyttö uuden työntekijän perehdyttämisessä..... | 74 |

| | |
|---|----|
| KUVIO 9. Perehdytyksen ja työnopastuksen kesto..... | 75 |
| KUVIO 10. Monikulttuurisuuskoulutuksen tärkeys..... | 78 |
| KUVIO 11. Osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen..... | 84 |

1 JOHDANTO

Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen suurin haaste ei ole kulttuurin tuntemus, vaan oman kulttuurin tuntemus ja sen vaikutuksen tiedostaminen omassa ajattelussa ja käyttäytymisessä. (Nancy Adler, teoksessa Vartiainen-Ora 2007, 103)

Määritelmä ilmaisee tämän opinnäytetyön syvimmän ajatuksen sekä antaa syyn ja merkityksen tutkimukselleni. Suomessa asuu 183 133 ulkomaalaista ihmistä, se on 3,4 % koko Suomen väestöstä (Sisäasiainministeriö 2011, 4). Suomalaiseen työelämään on tullut ja tulee koko ajan lisää eri kulttuuritaustoiltaan olevia ihmisiä: suomalainen työelämä ja työyhteisöt ovat monimuotoistuneet. Monimuotoisuutta tulee tarkastella kuitenkin laajemmin ja monimuotoisuuden eli diversiteetin ulottuvuuksia ovat ikä, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, etninen tai kansallinen alkuperä, kieli, uskonto tai vakaumus, kieli tai vammaisuus. Monimuotoinen työyhteisö on ympäristönsä peili, koska se heijastaa kaikkea sitä moninaisuutta, mikä ilmenee yritysten asiakkaissa, heidän tarpeissaan, sidosryhmissä ja markkinoinnissa (TEM, 2010a, 8).

Tutkimusote tässä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen eli laadullinen, jolle on Hirsjärven ym. (2010, 161) mukaan ominaista todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty survey-kyselyä, joka toteutettiin nettipohjaisena toukokuussa 2012. Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin suomalaiset hotelli-, ravintola- ja cateringalan esimiehet, jotka toimivat erilaisissa ammattikeittiöissä eri puolella Suomea. Kyselyssä saatiin 72 vastausta ja saatua aineistoa käsiteltiin määrällisesti ja laadullisesti kysymystyyppien mukaan. Vastajat olivat Ammattikeittiöosaajat ry:n jäseniä sekä opinnäytetyön tekijän yhteistyökumppaneita.

Tutkimuksen pääteemat ovat: rekrytointi, perehdytys ja työnopastus, johtaminen ja tulevaisuuden arviointi. Teemojen avulla selvitetään, kuinka hotelli-, ravintola- ja cateringala on kokenut työyhteisöjen monimuotoistumisen, miten työyhteisöt ovat varautuneet monimuotoistuviin työyhteisöihin ja ovatko monimuotoiset työyhteisöt ratkaisu tulevaisuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalan työvoimatarpeeseen. Työyhteisöt, joissa on eri-ikäisiä, eri sukupuoleltaan ja kulttuuritaustoiltaan olevia työntekijöitä, edellyttää uudenlaista johtamista. Monimuotoisuuden johtaminen (eng. diversity management) on vielä uusi johtamisen käsite. Monimuotoisuuden johtamisessa on

olennaista, miten ihmisten keskinäiset erilaisuudet voidaan hyödyntää. Monimuotoisuuden johtamisessa on kysymys yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, syrjimättömyydestä, yritys- ja yhteiskuntavastuusta sekä perus- ja ihmisoikeuksista. Tutkimuksessa selvitetään, miten monimuotoisuus näkyy johtamisen käytännöissä. Monimuotoisessa työyhteisössä lähtökohta on se, että erilaisuus ei ole ongelma, johon on pakko yrittää sopeutua. Eri tavalla ajattelevien ja tekemien nähdään positiivisena asiana työyhteisössä. Tavoitteena on erilaisen osaamisen, kokemusten ja persoonallisuuksien hyväksikäyttö työilmapiirin ja työn tuottavuuden hyväksi (Vartiainen-Ora 2007, 26).

Yhteistyö työelämän ja koulutuksen välillä on tärkeää, jotta maahanmuuttajataustaiset työntekijät sijoittuisivat nykyistä paremmin työelämään. Kyselyssä selvitetään esimiehiltä, mitä työelämä odottaa maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden koulutukselta.

Tutkimus on ajankohtainen, koska hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työvoiman vaihtuvuus on suuri ja näin ollen työvoimantarve jatkuvaa. Ennusteiden mukaan Suomi uhkaa työvoimapula ja Suomeen tarvitaan lisää työntekijöitä (Ks. Vartia 2007,17; Saarteenoja ym. 2009,19.) Tutkimuksessa selvitetään, pitävätkö esimiehet monimuotoistuvia työyhteisöjä ratkaisuna tulevaisuuden työvoiman tarpeeseen. Tutkimuksen ajankohtaisuutta lisää myös toukokuussa 2012 julkaistu tutkimus maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytoinnissa ilmenneistä syrjintätapauksista.

Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan: tutkimuksen teoreettisen aineiston käsittelyyn ja tutkimuksen empiiriseen osaan. Opinnäytetyön alkuosassa (luvut 2–3) selvitetään tutkimuksen lähtökohdat ja perustellaan käytetyt käsitteet, joista muodostuu esimiehille suunnatun kyselyn runko. Seuraavaksi luodaan kirjallisuuskatsaus, jossa käsitellään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sijoittumista suomalaiseen työelämään. Kerrotaan, miten hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattijärjestöt ovat olleet mukana edistämässä ja rakentamassa monimuotoistuvia työpaikkoja. Monimuotoisuuden johtamista on tutkittu 2000-luvulta lähtien ja selvitetään Savilepän (2005), Sippolan (2006), Vartian (2007), Lahden (2008), Siparin (2010) ja Möttösen (2011) tekemien tutkimusten pohjalta, mitkä ovat monimuotoisen työyhteisön edut ja haasteet. Työhön on koostettu lähdemateriaalia esimiehille monimuotoisen työyhteisön rakentamisen avuksi ja kerrotaan eri kulttuurien kohtaamisessa huomioon otettavia seikkoja.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa (luvut 4–7) selvitetään aluksi tutkimuksen lähtökohdat, tutkimuksen suunnittelu ja kulku sekä kerrotaan vastaajien taustatiedot. Tutkimustuloksia analysoidaan tutkimusteemoittain. Lopuksi kootaan johtopäätökset tutkimustuloksista ja verrataan niitä aiempiin tutkimustuloksiin. Viimeiseksi pohditaan tutkimuksen merkittävyyttä Ammattikeittiöosaajat ry:n jäsenille ja hotelli-, ravintola- ja cateringalan esimiehille ja maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Pohdinnassa otetaan kantaa myös ammatillisen koulutuksen kehittämiseen.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT KÄSITEANALYYSIN VALOSSA

Hirsjärven (2010, 151) mukaan tärkeimmät tutkimuksessa käytettävät käsitteet on määriteltävä selvästi. Käsiteanalyysi-sana kuvaa asiaa selkeämmin, koska tässä osiossa selvitetään niitä konkreettisia käsitteitä, jotka luovat pohjan suoritettulle tutkimukselle. Tutkimuksen teemat ja tutkimuskysymykset monimuotoisesta työyhteisöstä pohjautuvat valittuihin käsitteisiin. Käsitteen määrittelyä tarvitaan (mts. 152), koska se rajaa ja täsmentää asian, antaa käsitteelle merkityksen ja sitoo yhteen käsitteen ja termin nimityksen. Tämän opinnäytetyön kyselyssä hotelli-, ravintola- ja cateringalan esimiehille olen käsitellyt neljää pääteemaa: rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus, johtaminen ja majoitus- ja ravitsemisalalan tulevaisuus.

2.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringala

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan toimintakenttä on laaja jo nimensä mukaisesti. Kaikkien ammattikeittiöiden tulee osata palvella asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakasryhmät vaihtelevat ”vauvasta vaariin” ja ammattikeittiöiden palveluja tarvitaan jokaisena viikonpäivänä. Kodin ulkopuolella valmistettujen aterioiden määrä oli 889 miljoonaa ateriaa vuonna 2011 (Taloustutkimus 2012). Luku jakaantui seuraavasti (ks. taulukko 1):

TAULUKKO 1. Ammattikeittiöissä valmistettujen aterioiden määrä (Taloustutkimus v. 2012)

| Toimiala | Keittiöiden lukumäärä | Aterioiden määrä milj. |
|---|-----------------------|------------------------|
| Ravintolat, kahvilat, baarit, hotellit | 11930 | 398 |
| Henkilöstöravintolat | 1550 | 72 |
| Julkiset keittiöt: koulut, sairaalat, hoitolaitokset, puolustusvoimat | 9162 | 419 |
| Yhteensä | 22642 | 889 |

Suurin muutos vuoden 2009 tutkimukseen oli, että kahviloiden, hampurilais- ja kebapainkkojen, pizzerioiden sekä pito- ja ateriapalveluiden suosio on kiihtynyt. Ns. pikaruokapaikoissa nautittujen aterioiden osuus oli 255 miljoonaa ateriaa 389:sta miljoonasta ateriasta. Tutkimuksen mukaan hotelli-, ravintola- ja cateringalan kokonaiskasvu oli 4,6 % parempi kuin vuonna 2009. Jokaista suomalaista asukasta kohti tämä tarkoittaa 165 ateriaa vuodessa: hotelli-, ravintola- ja cateringala on merkittävä työllistäjä sekä välillisesti että välittömästi. (Taloustutkimus 2012.)

Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla on tärkeä kansantaloudellinen merkitys, koska 889:n miljoonan vuotuiset ateriamäärät vaikuttavat mm. ruoan alkutuotantoon, elintarvike- ja laitteollisuuteen, kauppaan ja työllisyyteen. Alan toimintaa ohjaavat erilaiset lait ja asetukset ja toimintaan vaikuttaa julkishallinnon talous sekä päätökset (Pääkkönen ym. 2008, 6). Elintarvikelaki ja tarkat hygieniavaatimukset ovat osa päivittäistä ruoanvalmistusta, tarjoilua, kuljetusta ja säilytystä. Julkisia hankintoja ohjataan ja valvotaan mm. hankintalaille (Laki julkisista hankinnoista 348/2007). Julkiset hankinnat tarkoittavat tavaroiden, palveluiden ja rakennusurakoiden ostamista julkisilla varoilla (Vikstedt ym. 2011, 8). Julkisissa keittiöissä ruokalistojen suunnittelussa on otettava huomioon suomalaiset ravitsemussuositukset. Ravitsemussuositusten tarkoitus on parantaa suomalaisten ruokavaliota ja edistää terveyttä. Lisäksi julkisten keittiöiden on huomioitava kouluikäisille ja aikuisopiskelijoille, ikääntyneille ja sairaalaruokailuun annetut ohjeistukset. Valtion ravitsemusneuvottelukunta on julkaissut kir-

jallisuutta ammattikeittiöiden avuksi, jotta edellä mainittujen ryhmien ruoan laatu, määrä ja ravitsevuus varmistetaan. Matkailu- ja ravintola-ala on työvoimavaltainen ja tuo verotuloja valtiolle ja kunnille. Vuonna 2009 matkailuala työllisti 130 500 henkeä ja toi verotuloja 4 miljardia euroa. Matkailualat tarkoittavat toimialoja, jotka saavat välitöntä tuloa matkailusta. Ravintolatoiminta toi samana vuonna verotuloja 1,2 miljardia euroa (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2011, 4). Hotelli-, ravintola- catering- sekä matkailu ovat merkittäviä työllistäjiä Suomessa. Vuosina 1995–2008 alojen työllisyys kasvoi 37 % (mts.4), joten työvoiman tarve ei näyttäisi vähenevän tulevaisuudessa. Tietysti tämä edellyttää suotuisan taloudellisen tilanteen jatkumista Suomessa.

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan toimintaan vaikuttaa kuluttajien taloudelliseen käyttäytymiseen liittyvä epävarmuus: taloudellisen tilanteen heikentyessä alan palvelujen käyttö vähenee. Ala on hyvin suhdanneherkkä ja alalla harjoitetaan valitettavasti myös pimeää liiketoimintaa. Verohallituksen Virke-projektin tekemän tutkimuksen mukaan majoitus- ja ravintoalan harmaa talous on kasvanut. Sen arvioidaan olevan useita satoja miljoonia euroja vuodessa. Pelkästään maksamattomien arvonlisäverojen määrän arvellaan olevan 90 miljoonaa euroa vuodessa (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2011, 12). MARA ry (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry) on ehdottanut Suomen hallitukselle, että ravintola-ala on kirjattava hallitusohjelmaan harmaan talouden tehostetun toiminnan kohteeksi. Harmaa talous tarkoittaa yritystoiminnassa lakisääteisten maksujen ja velvoitteiden laiminlyömistä. (Mt.) Harmaan talouden kasvu hotelli-, ravintola- ja cateringalalla johtuu osaltaan siitä, että pito- ja juhlapalveluyrityksiä, tilausravintoloita sekä laittomasti alkoholia anniskelevia yrityksiä on perustettu ilman, että niistä on ilmoitettu viranomaisille. Yrittäjät eivät hae anniskelulupaa eivätkä tee ilmoitusta elintarvikehuoneiston perustamisesta, jolloin viranomaiset eivät tiedä yrityksen toiminnasta. (Matkailu- ja ravintolapalvelut 2011, 11.)

2.1.1 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan arvoperusta, ammattitaitovaatimukset ja tulevaisuuden näkymät

Alan palvelujen tuottamisen lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä toiminnan kannattavuus ja laatu. Tavoitteena on edistää asiakkaiden hyvinvointia ja elämänlaatua tarjoamalla palveluja viihtyisässä ja turvallisessa ympäristössä. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan toiminta perustuu terveisiin liiketoiminnan ja kilpailun peri-

aatteisiin. Toiminnalle on olennaista ihmisarvon ja erilaisten kulttuurien kunnioittaminen, tasa-arvo ja suvaitsevaisuus. Alalla pyritään toimimaan eettisesti oikein ja luotettavasti noudattaen yhteiskunnallisia säädöksiä ja velvollisuuksia. Ympäristöystävällisyys, eettisyys, asiakas- ja tuoteturvallisuus ohjaavat toimintaa. (Ks. Opetushallitus 2010, 207–208; Pääkkönen ym. 2008, 7.)

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattitaitovaatimukset ovat kasvaneet alan teknistymisen sekä kannattavuus- ja laatutavoitteiden myötä. Asiakkaiden vaatimukset hyvästä ja turvallisesti valmistetusta ruoasta ovat lisääntyneet ja monenlaiset erityisruokavaliot edellyttävät ajantasaista tietoa ruoanvalmistuksesta ja ravitsemuksesta. Menestyäkseen alalla ammattilaisten on hallittava erilaiset ruokatuantoprosessit ja asiakaspalvelu sekä osattava työskennellä sekä tiimeissä että itsenäisesti. Alalla toimivan on jatkuvasti kehitettävä tietoteknistä osaamistaan päivittäisten keittiötoimintojen teknistymisen myötä: koneet, laitteet, reseptiohjelmat, tavarantilaus, varaus- ja myyntitoiminnot, logistiikka, raportointi. Muutosvalmius ja oman ammattitaidon kehittäminen antavat parhaat edellytykset menestyä hotelli-, ravintola- ja cateringalalla.

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan tulevaisuuden näkymät vaikuttavat suotuisilta matkustamisen ja kansainvälistymisen lisääntyessä. Suomen puhdas luonto ja Lapin eksootiikka ovat tähän asti kiinnostaneet ulkomaalaisia, mutta asiakkaiden nopeat kulutustottumukset edellyttävät jatkuvaa toiminnan kehittämistä. Asiakkaiden tarpeet toisaalta yhdenmukaistuvat ja toisaalta yksilöllistyvät (Opetushallitus 2010, 206). Asiakkaat käyttävät yhä enemmän elämys- ja hyvinvointipalveluja. Tämä tarjoaa hotelli-, ravintola- ja cateringalalle lisää mahdollisuuksia kehittää ja kehittyä palvelujen tarjoajana. Julkisten palvelujen tarve kasvaa tulevaisuudessa: uusia palvelukonsepteja tarvitaan väestön ikääntyessä, nuorten ja aikuisten kulutuskäyttäytymisen sekä ruokatottumusten muuttuessa.

Tässä opinnäytetyössä kysyttiin keittiöalan esimiehiltä hotelli-, ravintola- ja cateringalan työvoiman saannista tulevaisuuden ja pyydettiin kehittämisehdotuksia koulutukseen ja yhteistyöhön työelämän kanssa. Hotelli-, ravintola- ja cateringalaa kutsutaan jatkossa horeca-alaksi.

2.1.2 Hotelli-ravintola- ja cateringalan koulutus on muuttunut

Uusi Hotelli- ravintola- ja cateringalan perustutkinnon opetussuunnitelma astui voimaan 1.8.2010. Tämä sisältää seuraavat koulutusohjelmat: Asiakaspalvelun koulutusohjelma; tarjoilija, Hotellipalvelun koulutusohjelma; vastaanottovirkailija ja Kokin koulutusohjelma; kokki. Uusi opetussuunnitelma on järkevä ja ajankohtainen, koska aiemmissa opetussuunnitelmissa oli samankaltaisuuksia ja päällekkäisyyksiä. Uusi opetussuunnitelma selkeytti sekä opetusta, ammattinimikkeitä että opiskelijoiden siirtymistä työelämään.

Miten asiat muuttuivat uuden Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnon myötä? Ennen catering- eli suurkeittiöala ja ravintola-ala pidettiin erillään niin opetuksessa kuin työelämässä, mutta nyt koulutuksen muuttuessa puhutaan yhteisesti hotelli-, ravintola- ja cateringalasta ja ammattinimekkeet ovat tarjoilija, vastaanottovirkailija ja kokki. Työelämä ei ehkä ole vielä tottunut uuteen tutkinnonrakenteeseen, koska se on ollut voimassa vasta vajaa kaksi vuotta. Uusi opetussuunnitelma on joustavampi ja antaa sekä opiskelijalle että koulutukselle mahdollisuuden priorisoida koulutusta hotelli-, ravintola- ja cateringalalla kulloisenkin työelämän tilanteen mukaan. Kuten edellä mainittiin, ala on hyvin suhdanneherkkä, joten yhteiskunnan taloudellinen tilanne vaikuttaa merkittävästi työllisyystilanteeseen ja tätä kautta myös koulutuksen painopisteisiin.

2.1.3 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan edunvalvontajärjestöt

Matkailu- ja ravintolapalvelut MARA Ry on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja elämys- sekä hyvinvointipalvelualojen edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö. MARA:ssa on 2400 jäsentä, joilla on 6 000 toimipaikkaa. MARA:n jäsenyritykset työllistävät noin 60 000 henkilöä. MARA:n jäsenyritysten toimintakenttä on monipuolinen mm.: hotellitoiminta, leirintä- ja retkeilytoiminta, lomakylät, maaseutumatkailu, ruoka- ja seurusteluravintolat, kahvilat, eines- ja valmistuskeittiöt, catering- ja henkilöstöravintolat, pubit, yökerhot, liikenneasemat, kylpylät, kuntoutus- ja hiihtokeskukset, erilaiset elämys- ja hyvinvointikeskukset, huvipuistot sekä festivaali- ja konserttitapahtumat. Jäsenyritysten liikevaihto oli 5,5 miljardia euroa vuonna 2009 (MARA 2012). MARA tarjoaa jäsenilleen neuvonta- ja koulutuspalvelua sekä julkaisee Vitriini-

ammattilehteä. Lisäksi MARA omistaa Restamark - nimisen, myynti- ja markkinointiyhtiön, joka myy erilaisia keittiö- ja ravintolatarvikkeita sekä ammattikirjallisuutta (Mt.).

Palvelualojen ammattiliitto PAM on yksityisellä palvelualoilla työskentelevien työntekijöiden edunvalvontajärjestö. Järjestö on perustettu vuonna 2000. Jäseniä Pamissa on 225 298, joista 7000 on maahanmuuttajataustaisia. Naisten osuus liitossa on 80 %. Sopimusalajakauma vuonna 2010 oli: kauppa 52 %, ravintola-matkailu 20 %, kiinteistöpalvelut 13 %, muut 5 %, erityisalat 4 %, vartiointi 3 % ja esimiehet 3 %. Jäsenlehti on nimeltään Pam. (PAM 2012.)

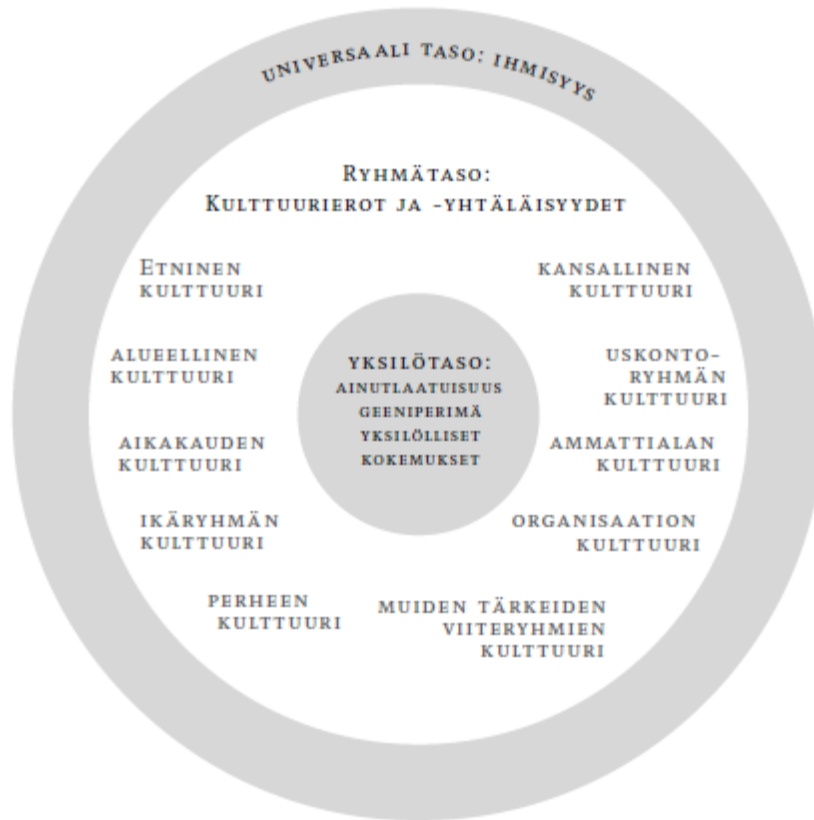
Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL on SAK:n jäsenliitto (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö). Liitto perustettiin vuonna 2006. Liiton jäsenet toimivat kuntien, seurakuntien, valtion ja yksityisten hyvinvointialojen palveluksessa. Jäseniä on 220 000 ja jäsenyhdistyksiä 800. Maahanmuuttajataustaisia jäseniä on 500 - 600. Liitto tarjoaa jäsenilleen koulutusta Karjaalla sijaitsevalla Raseborg-opistolla. JHL toimittaa Motiivi-ammattilehteä, opintomateriaalia sekä ammattioppaita. (Ks. Pääkkönen ym. 2008, 46; Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2012, 6; Mäkelä 2006, 13.)

Tässä opinnäytetyössä ammattikeittiön esimiehiltä kysyttiin, mihin ammattijärjestöön he kuuluvat. Horeca - alan ammattijärjestöjen suhtautumista työyhteisöjen monikulttuurisuuteen ja monimuotoisuuteen käsitellään opinnäytetyön teoreettisessa osassa (3.2).

2.2 Monikulttuurisuus työyhteisössä

Kulttuuri-käsite on laaja ja se vaikuttaa jokaisen elämään. Alitolppa-Niitamo (1994) toteaa että, kulttuurilla tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, joita ihmiset ovat oppineet uskomaan ja joista he ovat oppineet nauttimaan. Kulttuuria on tiettyyn yhteiskuntaan tai yhteisöön kuuluvien ihmisten elämäntapa (Vartia ym. 2007, 178). Tänä päivänä kulttuuria omaksutaan useista eri yhteisöistä ja yhteisöjen väliset rajat ovat globalisaation vuoksi hämärtyneet. Moni kokee kuuluvansa ennemmin johonkin transnationaaliin yhteisöön tai diasporaan, kuin johonkin tiettyyn maantieteelliseen alueeseen tai sen kulttuuriin. Transnationaalisen yhteisön jäsenet asuvat useissa eri maissa. Diaspo-

ra tarkoittaa tilannetta, jolloin yhteisö on hajaantunut eri puolille maailmaa pakolaisuuden seurauksena (Valjus 2006, 9). Kuva 1. osoittaa yksilön toimintaa sääteleviä kulttuurisia tekijöitä:



KUVA 1. Ihmisyys, kulttuuri, ainutlaatuisuus (Valjus 2006, 8)

Valjus (2006, 7) määrittelee kulttuurin eri ryhmien yhteisöllisen elämän toisistaan erottuviksi piirteiksi ja kulttuuri omaksutaan yhteisöön sosiaalistumisen kautta. Kulttuuri koostuu arvoista, normeista ja uskomuksista, sekä niitä ilmaisevista symboleista ja käytännöistä.

Verma (2005, 55) määrittelee kulttuurin yksilöllisen identiteetin perustaksi ja muistuttaa, ettei kulttuuri ole muuttumaton kokonaisuus: kulttuuri kehittyy ja muuttuu koko ajan. Kulttuuri on laajakäsitteinen ja sitä on turha yrittää lokeroida yhteen ainoaan määritelmään. Jokainen ihminen kantaa kulttuuriaan mukanaan ja kansainvälistyvässä maailmassa kulttuurit lainaavat piirteitä toisilta kulttuureilta ja kulttuurit sekoittuvat. Mitä on monikulttuurisuus? Monikulttuurisuuteen liittyy ajatus siitä, että työyhteisö on monikansallinen: ihmisiä on tullut työyhteisöön eri syistä ja eri maista. Monikulttuurisuudella voidaan viitata myös organisaation sisäisiin kulttuureihin, johon sisälty-

vät mm. työntekijöille asetetut ns. hyvän työntekijän kriteerit ja yrityksen arvot. Edellä mainitun lisäksi monikulttuurisuus voi tarkoittaa organisaatiossa alueellista ja paikallista kulttuuria, johon liitetään suomalaiset arvot, tavat ja oletukset. (Vänskär-Rajala 2007, 6–7.)

Monikulttuurisessa yhteisössä ihminen voi yrittää peitellä taustaansa negatiivisten ennakkoluulojen ja syrjinnän pelossa. Oman kulttuurin positiivinen huomiointi vahvistaa itsetuntoa, mutta kukaan ei halua tulla kohdelluksi kulttuurinsa edustajana, vaan nimenomaan yksilönä (Valjus 2006, 8).

Vartia ym.(2007, 178) korostaa, että monikulttuurisessa yhteisössä eri kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat ominaispiirteensä ja hyväksyvät sen, ja muut ryhmät tekevät samoin.

Monikulttuurisuus työyhteisössä- hanke (MOTY) korostaa monikulttuurisen työyhteisön piirteitä: monikulttuurinen työyhteisö tiedostaa, sallii ja hyväksyy erilaisuuden, erilaisuutta osataan käyttää organisaation hyödyksi, päätökset ja pelisäännöt tehdään yhdessä ja syrjintään puututaan nopeasti. MOTY -hankkeen toteutti Edupoli, joka on aikuisten oppimiskeskus. Hankkeen aikana koulutettiin noin 800 monikulttuurisuusosaajaa eri ammattialoille (sairaanhoito, opetusala, lastenhoito, kuljetusala, puhtausala). Hankkeen loppuraportti julkaistiin vuonna 2011. (MOTY 2012.)

Laasanen (2012) määrittelee monikulttuurisuuden näin: ” Monikulttuurisuus ei ole lopulta sen kummempaa kuin erilaisuuden hyväksymistä ja ymmärtämistä ja aitoa halua oppia muilta ihmisiltä”.

Monikulttuurinen työyhteisö tarkoittaa tässä opinnäytetyössä työyhteisöä, jossa työskentelee eri maista Suomeen tulleita ihmisiä ja syntyperäisiä, suomalaisia ihmisiä. Koko työyhteisö työskentelee yhdessä yhteisen päämäärän, asiakkaan hyväksi. Monikulttuurisessa työyhteisössä jokaista kohdellaan yksilönä, ei oman kulttuurinsa edustajana.

2.3 Monimuotoinen työyhteisö

Monimuotoisuudella työyhteisössä tarkoitetaan erilaisuuden kokemista voimavarana ja myönteisenä asiana (TEM 2009a, 2). Monimuotoisessa työyhteisössä on eri-ikäisiä,

eri sukupuolta olevia, eri kansallisuuksia ja etnistä alkuperää olevia tai sukupuolivähemmistöihin kuuluvia työntekijöitä. Monimuotoisessa työyhteisössä voi mm. vammaisen, liikunta- tai näkörajoitteinen työntekijä tehdä täysipainoista työtä hänelle järjestettyjen apuvälineiden avulla. Silloin, kun työntekijä saa työskennellä ammattitaitoaan vastaavassa työssä, saa vapaasti olla oma itsensä, hän on luova ja hänellä on motivaatiota tehdä työtä. Jotta monimuotoinen työyhteisö on mahdollista, se edellyttää työntekijöiden ja työnhakijoiden yhdenvertaista kohtelua. Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön ja toimeentuloon riippumatta heidän etnisestä alkuperästään, kansalaisuudestaan, uskonnostaan, vakaumuksestaan, seksuaalisesta suhtautumisestaan, iästään, sukupuolestaan, vammastaan tai sairaudestaan. (TEM 2009 b, 7–9.)

Moisio ja Martikainen (2006, 10–11) painottavat työelämän monimuotoisuudessa laakilakisääteistä yhdenvertaisuutta. Monimuotoisuusajattelun perustavoite on yhtäläisten mahdollisuuksien luominen yksilöille ja ryhmille, jotta he voisivat tasavertaisesti ottaa osaa yhteiskuntaan ja työelämään. Tämän toteutuminen vaatii joskus erityistoimenpiteitä, mutta toisinaan pelkkä asioiden tiedostaminen ja käytäntöjen muuttaminen voivat johtaa tasavertaiseen kohteluun.

Pietilä (2008, 26–27) pitää monimuotoisuutta erilaisuusosaamisena, joka pitää sisällään tietoisuuden omasta tavasta ajatella, tuntea ja toimia, sekä ymmärryksen toisten ihmisten erilaisesta tavasta ajatella, tuntea ja toimia. Johtajien ja esimiesten pitäisi valita työyhteisöönsä erilaisia yksilöitä, koska erilaisista ihmisistä koostuva työyhteisö on luovempi. Taustoiltaan erilaiset ihmiset ja yksilöiden väliset eroavaisuudet ovat innovatiivisuuden lähteitä. Pietilä (2008, 27) kysyykin, saako samanmielinen työyhteisö mitään uutta aikaiseksi? Jos ymmärretään hyödyntää erilaisuusosaamista, työyhteisöstä muotoutuu innovatiivinen, hyvinvoiva ja tuottava.

Lindbergin ym. (2006, 6–9) mukaan monimuotoisuus työelämässä tarkoittaa erilaisten ja eritaustaisten työntekijöiden työskentelyä yhdessä yhteisten päämäärien hyväksi. Työyhteisö voi olla monimuotoinen työyhteisö myös silloin, kun asiakkaat ovat etniseltä taustaltaan, sukupuoleltaan, iältään, uskonnolliselta vakaumukseltaan, sairaudesta tai vammasta johtuen monimuotoisia. Tästä johtuen työyhteisössä joudutaan järjestämään palveluita ja työolosuhteita uudelleen.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) julkaisussa (2010a, 6–7) monimuotoisuutta määritellään sekä ulospäin näkyvien ominaisuuksien mukaan että näkymättömien ominaisuuksien mukaan. Näkyviä ominaisuuksia ovat ikä, sukupuoli ja etninen tausta. Näkymättömiä, vaikeammin havaittavia eroavaisuuksia ovat fyysiset kyvyt, asenteet, mielipiteet, arvot, uskonto, seksuaalinen suuntautuneisuus, perhesuhteet, sosiaalinen luokka ja koulutustausta. Nourin ja Nellemanin (2005) mukaan monimuotoisuudessa ei ole kyse pelkästään vähemmistöistä tai syrjinnän vaarassa olevista ryhmistä, vaan olemme kaikki osa monimuotoisuutta – kukin omalla tavallamme (TEM 2010a, 6).

Ympäröivä yhteiskuntamme on monimuotoinen, joten työyhteisöt ovat jo nyt monimuotoisia ja tulevaisuudessa vielä enemmän. Yhteiskuntamme merkittävimpiä muutostekijöitä ovat nopea teknologisoituminen, globalisaatio, kansainväliset taloudelliset ongelmat, väestön ikääntyminen ja lisääntyvä monimuotoisuus. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja tulevaisuuden työvoimatarpeen paikkaaminen edellyttävät erilaisten työntekijöiden ottamista työelämään. Mary Loden (1996) toteaa, että monimuotoisuus on kokonaisuus, joka käsittää kaikkien työntekijöiden samankaltaisuuden sekä erilaisuuden työyhteisössä. Kysymyksessä ei ole vain työntekijöiden erilaisuus, vaan erilaisuuden muodostama kokonaisuus (Savileppä 2005, 7).

Tässä opinnäytetyössä monimuotoisella työyhteisöllä tarkoitetaan työyhteisöä, jossa työntekijöiden erilaisuutta ei erotella iän, sukupuolen, kansalaisuuden, etnisen taustan, sukupuolisen suuntautumisen, perhetilanteen, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan tai vammaisuuden perusteella. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisuuslain mukaisesti.

2.4 Positiivinen erityiskohtelu

Yhdenvertaisuuslain mukaan positiivisella erityiskohtelulla tarkoitetaan tietyn syrjinnälle alttiin ryhmän asemaa ja olosuhteita parantavia erityistoimenpiteitä, joilla pyritään turvaamaan näihin ryhmiin kuuluvien tosiasiallinen yhdenvertaisuus (Yhdenvertaisuuslaki 211/2004, 7§). Edellä mainittuja ryhmiä ovat nuoret, etniset, uskonnolliset ja kielelliset vähemmistöt, vammaiset henkilöt, seksuaali- ja sukupuolivähemmistöt (TEM 2010a, 9).

On huomattu, että ihmisten yhdenvertainen kohtelu ei tarkoita sitä, että kaikkia ihmisiä kohdeltaisiin samalla tavalla. Ihmisten lähtökohdat ovat erilaisia heidän taustoitiaan ja elämäntilanteistaan johtuen. Tämän vuoksi toiset tarvitsevat tukimuotoja, jotka saattavat heidät samanarvoiseen asemaan muiden kanssa (Lindberg ym. 2006, 6). Positiivisen erityiskohtelun keinoin tuodaan heikommassa asemassa olevat ja vähemmistöjä edustavat samalle viivalle enemmistöjen kanssa, ei ohi muista ryhmistä, vaan tasavertaisiksi toisten kanssa (mt.). Esimerkkejä positiivisesta erityiskohtelusta on mm. etnisten vähemmistöjen erityinen huomioiminen työhönotossa, jolloin muodolliset vaatimukset täyttävistä, yhtä tai lähes yhtä pätevistä hakijoista valitaan se, joka edustaa työelämässä aliedustettua etnistä taustaa. Positiivista erityiskohtelua on maahanmuuttajataustaisen henkilön ammatillinen opiskelu, jolloin otetaan huomioon hänen kielitaustansa kuten myös saamelaisten kielen ja identiteetin huomioiminen opinnoissa.

Positiivisessa erityiskohtelussa on olennaista, että edistetään yhdenvertaisuutta, puututaan todennettavissa olevaan epäkohtaan, erityiskohtelu on määräaikainen ja lopetetaan, kun yhdenvertaisuus on saavutettu ja toimenpide ei ole kohtuuton eikä johda toisten syrjintään (Ks. TEM 2010a, 8–10; Tornivaara 2012, 11).

Tässä opinnäytetyössä tiedusteltiin esimiesten suhtautumista positiivisen erityiskohtelun käyttämiseen monimuotoisessa työyhteisössä.

2.5 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä ohjataan tuleviin työtehtäviinsä ja työympäristöönsä. Samalla uusi työntekijä tutustutetaan yksikön ja organisaation tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Perehdytys on työnantajan velvollisuus. Työnantajan on lisäksi huolehdittava, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet otetaan perehdytyksessä huomioon (Vartiainen-Ora 2007, 60). Perehdyttämistä ja työopastusta tarvitaan työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Järjestelmällisen perehdyttämisen ja työopastuksen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät esimiehiä myöten (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Onnistunut perehdyttäminen edellyttää hyvää suunnittelua ja henkilöstöpolitiikkaa. Perehdyttämis- ja työnopastamissuunnitelman laatimiseen tarvitaan johdon, esimiesten, eri henkilöstöryhmien, työsuojelun ja terveydenhuollon asiantuntijoiden

välistä yhteistyötä. Perehdyttäjiksi on osattava valita sellaisia työntekijöitä, joilla on halua ja taitoa perehdyttää ja heille annetaan koulutusta ja aikaa perehdyttämiseen, jolloin heillä on mahdollisuus oppia hyväksi perehdyttäjäksi. Käytössä on oltava perehdyttämissuunnitelma/-ohjelma, jonka mukaan edetään ja sitä täydennetään niin, että se on ajan tasalla. Perehdytyksen suunnittelu sisältää myös perehdyttäjien ja työnopastajien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Perehdyttämissuunnitelmaan kuuluu lisäksi perehdyttämisen ja oppimisen seuranta ja varmennus. Työpaikoilla kuuluisi olla vähintään kaksi perehdyttäjää perehdyttäjän loma- ja sairausloma-ajan varalta. (Ks. Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Kangas & Hämäläinen 2010, 6–7.)

Perehdyttämisestä hyötyvät sekä perehdytettävä että työyhteisö: uusi työntekijä oppii uudet asiat ja pystyy nopeammin itsenäiseen työhön, virheiden määrä vähenee, työmotivaatio kasvaa työntekijän kokiessa hallitsevansa työn vaatimukset, työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, palvelu paranee. Hyvin hoidettu perehdytys säästää kustannuksia ja vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan. (Ks. Penttinen & Mäntynen 2009, 3; Kangas & Hämäläinen 2010, 4–5.)

Perehdytys on lakisääteistä ja sitä koskevia säännöksiä ovat: työturvallisuuslaki (2002/738), laki nuorista työntekijöistä (1993/998), valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (2006/475), valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (2003/787), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006/44) (Kangas & Hämäläinen 2010, 31–32.)

Työnopastus on työpaikalla tehtävien välittömien työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksen tarkoituksena tukea opastettavaa itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2010, 13). Hyvin hoidetun työnopastuksen jälkeen työntekijä pystyy työskentelemään oikeilla työmenetelmillä ja taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat, itsenäinen työskentely mahdollistuu ja ammattitaito kehittyy. Tästä hyötyy koko työyhteisö.

Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia, myös työssä pitempään olleita työntekijöitä. Työnopastusta tarvitaan, kun otetaan käyttöön mm. uusia työvälineitä, menetelmiä, ohjeistuksia, työ muuttuu liikeidean ja työturvallisuuden takia tai työntekijä on palannut pitkän tauon jälkeen töihin (Penttinen & Mäntynen 2009, 2).

Työnopastuksessa yhtäläinen malli tai tapa ei käy jokaiselle ja kaikkiin tilanteisiin, koska jokainen työntekijä on erilainen ja tilanteet vaihtuvat. Työopastuksessa opasta-

jan on osattava ottaa huomioon opastettavan yksilöllinen tapa oppia. Työnohjaajan ja opastettavan välille on synnyttävä luottamus, jotta oppiminen on mahdollista. Kangas & Hämäläinen (2010, 15) toteavat, että työnohjaajan tehtävä on luottamustehtävä ja perusedellytyksenä on työnohjaajan vahva ammattitaito, myönteinen asenne opastettaviin ja motivaatio opettamiseen. Työnohjaajalta edellytetään hyviä vuorovaikutustaitoja, empatiakykyä ja halua kehittää omaa työtään. Työpaikkaohjaajakoulutus antaa hyvät valmiudet opettamiseen ja ohjaukseen työpaikoilla. Työpaikkaohjaajakoulutusta annetaan monissa ammatti- ja aikuisopistossa, ja se on Opetushallituksen rahoittamaa koulutusta (Opetushallitus 2012). Työturvallisuuskeskus on julkaissut materiaalia perehdyttämiseen ja työnohjaamiseen. Materiaalia voi tilata työturvallisuuskeskuksen internet-sivuilta. On muistettava, että työpaikoilla uuden työntekijän perehdyttäminen ja työnohjaus kuuluu jokaiselle työntekijälle: työtä tehdään yhdessä ja jokainen voi oppia toiselta.

2.6 Monikulttuurinen perehdytys

Kun perehdytettävä tulee eri kulttuurista, on erityisesti huomioitava kielen vaikutus, kulttuurierot ja työturvallisuus. Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle pitää perehdytyksessä kertoa enemmän taustatietoa organisaatiosta, erilaisista säännöistä ja määräyksistä sekä toimintatavoista kuin mitä suomalaiselle työntekijälle. Maahanmuuttaja on henkilö, joka on muuttanut Suomeen muualta pysyväisluonteisesti. Maahanmuutto on yksi tapahtuma ihmisen elämässä (Tornivaara 2012, 31).

Suomalaisessa työyhteisössä on monia ns. kirjoittamattomia sääntöjä ja toimintatapoja, joita noudatetaan niitä sen tarkemmin pohtimatta. Perehdyttäjän olisi tunnistettava oman työpaikkansa tunnistamattomat säännöt ja toimintatavat, ennen kuin pystyy kertomaan niistä uudelle työntekijälle. Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle näiden sääntöjen kertominen on tarpeellista, jotta työyhteisöön sopeutuminen onnistuu. Näitä ns. kirjoittamattomia sääntöjä työpaikoilla, joista ei puhuta, ovat mm. työkaverin palkkatiedot, perhesuhteet (esim. miksi ei ole lapsia), uskonnollinen ja poliittinen kanta.

Sosiaalisten tilanteiden hallinta ovat olennainen osa työelämän toimintatapojen omaksumista. Suomalainen viestintä on suorapuheista ja suomalaiset menevät heti asiaan

työtä koskevissa asioissa. Perehdyttäjän/työpaikkaohjaajan on huomioitava edellä mainitut asiat perehdytyksessään. (Koulutuskeskus Salpaus 2007, 15, 17–18.)

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytyksessä on otettava huomioon kielelliset ja kulttuurieroista johtuvat ymmärtämisen vaikeudet. Heille voi olla vaikeaa ymmärtää mm. ammattikieltä, ammattislangia ja murre sanoja. Hyvänä apuna perehdytyksessä ovat kuvalliset, selkokielliset ohjeet ja oppaat. Selkokielen sanasto on yleistä ja tuttua, lauseet ovat lyhyitä, teksti loogista, konkreettista ja kirjainkoko on usein tavallista suurempi. Selkokieli on tarkoitettu sellaisille ihmisille, joille lukeminen on erityistä vaikeaa (Kangas & Hämäläinen 2010, 3). On tärkeää, että perehdyttäjä käyttää selkokieltä perehdytyksessä ja työnopastuksessa. Tämä tarkoittaa yleiskielen käyttöä, sanojen ääntämistä selvästi ja hitaasti, pitkien sanojen ja lauseiden välttämistä ja keskittymistä ydinasioiden selventämiseen. Perehdyttäjän on muistettava puhua aikuisen kieltä, sillä holhoava sävy aliarvioi kuulijaa ja asettaa hänet lapsen rooliin. Perehdyttäjän on myös tarkistettava, onko perehdytettävä varmasti ymmärtänyt asian. Erityisen tärkeää tämä mm. työ- ja asiakasturvallisuutta koskevissa asioissa (Vartiainen-Ora 2007, 47).

Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle on perehdyttämiseen varattava aikaa noin 1,5 kertaa enemmän kuin suomalaiselle työntekijälle (Ks. Vänskä-Rajala 2007, 24; Koulutuskeskus Salpaus 2007, 15.) Työnantajan on tärkeää suunnitella ja toteuttaa uuden työntekijän perehdytys hyvin, koska hyvin toimivassa ja onnistuneessa perehdytyksessä työntekijä tuntee olevansa tervetullut töihin ja hänet otetaan mukaan tasa-vertaisena työntekijänä työyhteisöön. Onnistuneessa monikulttuurisessa perehdytyksessä kerrotaan avoimesti kulttuurieroista ja samalla opitaan toisista kulttuureista. Näin häivytetään ennakkoluuloja ja vähennetään väärin ymmärtämistä. Vastaavasti perehdytyksen epäonnistuminen voi johtaa työntekijän irtisanoutumiseen jo koeaikana.

PETMO- projektissa (Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön) koostettiin perehdyttämisen apuvälineeksi ”Tervetuloa suomalaiselle työpaikalle – opas maahanmuuttajalle”. Oppaasta on apua työpaikoille ja perehdyttäjille maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä. Oppaassa käsitellään selkokielellä suomalaista työkulttuuria ja tapoja, suomalaista viestintää, työsuhdeasioita, työmarkkinajärjestöjä, työsuojelua ja työturvallisuutta sekä yhdenvertaisuuslakia. PETMO - projekti

oli Euroopan sosiaalirahaston rahoittama, vuosina 2005–2007 toteutettu hanke, jossa olivat mukana ammattijärjestöt SAK ja STTK, Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupungit (Vartiainen-Ora 2007, 6).

OSUMA-projektin (Oppisopimuksella uusia mahdollisuuksia maahanmuuttajille) tuloksena Koulutuskeskus Salpaus julkaisi ”Maahanmuuttajat työpaikalla – Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin”. Opas antaa hyviä käytännön ohjeita työpaikkaohjaajille ja työyhteisölle maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämisestä suomalaiseen työelämään. Samalla opas neuvoo koko työyhteisöä valmistautumaan uuden työntekijän tuloon. OSUMA-projekti (vuosina 2001–2007) oli Koulutuskeskus Salpauksen johdolla toteutettu hanke, jossa mukana oli mm. Lahden kaupunki ja erilaiset yritykset lähialueelta. Projektin aikana toteutettiin oppisopimus- ja valmentavaa ammatillista koulutusta, työyhteisöjen monikulttuurisuusvalmennusta ja edellä mainittu opas (Koulutuskeskus Salpaus 2007).

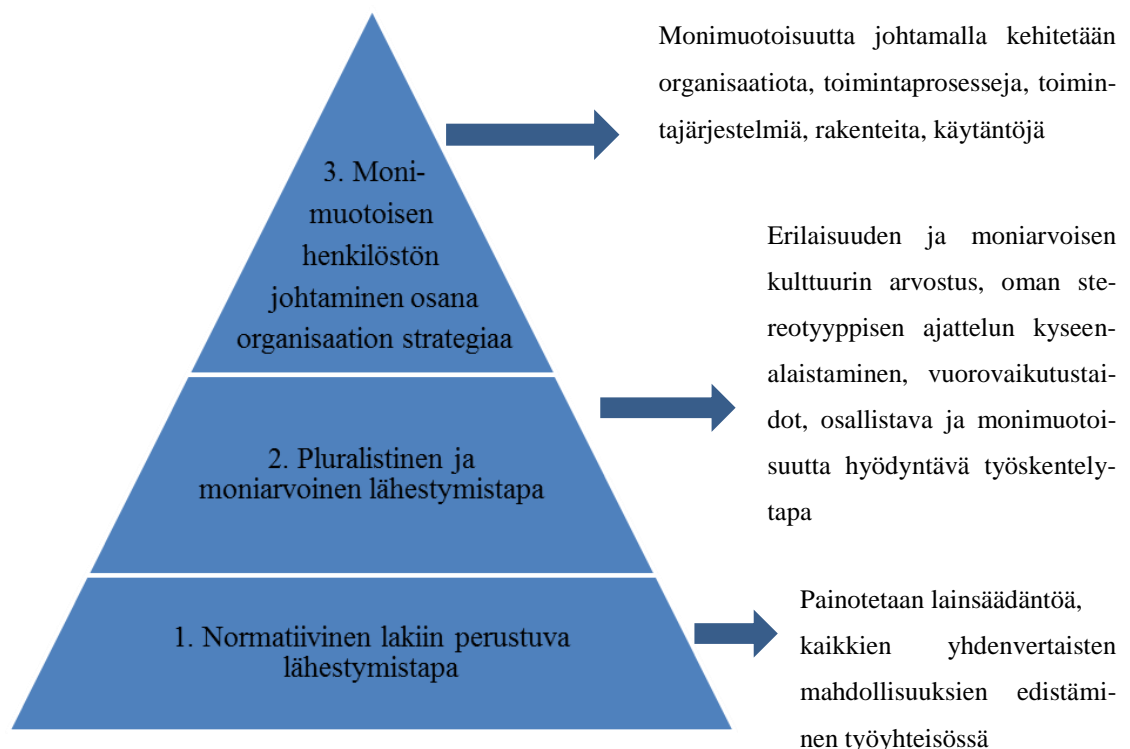
Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä (Keuda) on kehittänyt yhdessä yritysten, Opetushallituksen ja Työturvallisuuskeskuksen kanssa työkaluviuhkan helpottamaan monikulttuurista kommunikaatiota. Viuhka on pieni, kuvitettu, monikielinen ammatiskanakirja, joka on tarkoitettu tietyn alan ammattilaiselle tai opiskelijalle. Viuhka on kestävä, vettä hylkivästä materiaalista valmistettu ja se kulkee helposti mukana. Viuhkassa on myös työturvallisuusohjeita. Työkaluviuhka on käännetty seitsemälle kielelle: suomen, ruotsin, englannin, viron, venäjän, saksan ja ranskan kielelle (Mayer-Pirttijärvi 2010, 15). Tällä hetkellä viuhka on käytössä rakennus- ja autoaloilla. Horeca-alalle olisi järkevää suunnitella ja toteuttaa samantyylinen työkaluviuhka. Horeca-alan perussanasto on laaja ja yhtenäinen, joten kattava työkaluviuhka helpottaisi sekä perehdytyksessä että työopastuksessa. Työkaluviuhkasta olisi yhtä lailla apua sekä opiskelijoille että maahanmuuttajataustaisille työntekijöille.

Tässä opinnäytetyössä kysyttiin esimiehiltä työhön perehdyttämisen käytänteistä sekä käyttämästään perehdytysaineistosta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytyksessä.

2.7 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtaminen, Diversity Management on lähtöisin Yhdysvalloista 1960-luvulta. Tuolloin yhteiskunnallisten muutosten ja vähemmistöjen suuren työttömyyden takia otettiin käyttöön kiintiömenettelylaki ja tasa-arvolaki. Työpaikat monimuotoistuiivat, joka asetti johdolle uudenlaisia haasteita. Eurooppaan monimuotoiset työyhteisöt tulivat globaalien yritysten kautta. Alun perin termi diverse tarkoitti normista poikkeavaa, negatiivisesti erilaista, outoa ja kummallista. Negatiivinen sävy elää edelleenkin ja moninaisuuden hyödyllisyyttä on todistettava todistamisen jälkeen (Lahti 2008, 29). Englannin kielen ilmaisu nykyisin on diversity and inclusion (mts.), jolloin puhutaan moninaisuudesta ja osallistamisesta. Monimuotoisuuden rinnalla puhutaan myös monikulttuurisesta johtamisesta, Crosscultural Management (Savileppä 2005, 6).

Savileppän mukaan monimuotoisuuden johtamista organisaatio voi lähestyä kolmesta eri näkökulmasta (ks. kuva 2.)



KUVA 2. Monimuotoisuuden johtaminen kolmesta eri näkökulmasta (Savileppä 2005, 10–11)

Savilepän (2005, 9) mukaan henkilöstön osallistavuus (inclusion) on tärkeä osa monimuotoisuuden johtamista. Osallistavuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta ja jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Osallistavuus on käytännössä yhteistä suunnittelua, tekemistä ja yhdessä oppimista. Osallistamisessa on viime kädessä kysymys organisaation ja työyhteisön muutosprosessista. Muutoksen hyväksyminen on helpompaa ja hyväksyttävämpää silloin, kun kaikki ovat yhdessä tekemässä päätöksiä ja toimivat sovittujen pelisääntöjen mukaan.

Monimuotoisuuden johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja siihen liittyy mm. tasa-arvosuunnittelu, perheen ja työn yhteensovittaminen, joustavien työaikajärjestelyjen suunnittelu ja henkilöstön ammatillinen kehittäminen. Monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuutta ennakoivaa johtamista muuttuvassa organisaatiossa. Tavoitteena on parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää henkilöstön osaamista ja henkilöstövoimavaroja mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. Henkilöstön monimuotoisuus on potentiaalinen voimavara, jota on pyrittävä hyödyntämään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan eduksi. (Mt.)

Tornivaara (2012, 28) määrittelee monimuotoisuuden johtamisen kykyä sovittaa yhteen erilaisia toimintatapoja ja se rohkaisee luovuuteen. Monimuotoisuutta arvostava työyhteisö sallii työntekijöiden erilaisuuden ja hyväksyy erilaisen tuen tarpeet ja joustot. Tämä lisää työhyvinvointia, sitoutumista työhön ja työn tuloksellisuus paranee. Monimuotoisuuden johtaminen onnistuu vain, jos monimuotoisuus viedään osaksi koko organisaation toimintastrategiaa: rekrytointi, perehdytys, työnopastus, osaamisen kehittäminen, markkinointi. Hyvin hoidettu monimuotoisuuden johtaminen auttaa jokaista työntekijää tekemään parhaansa ja siksi se on tärkeää tuottavan ja kilpailukykyisen henkilöstön turvaamiseksi. Onnistunut Diversity Management, monimuotoisuuden johtaminen, hyödyntää organisaatiota ja se ilmenee mm. vähentyneenä työntekijöiden vaihtuvuutena, tiimityöskentelyn paranemisena, tasa-arvoisuuden lisääntymisenä, tasa-arvolainsäädännön noudattamisena, henkilöstöressurssien hyödyntämisenä, kommunikaation paranemisena, työ hyvinvoinnin lisääntymisenä (vähentää poisolokustannuksia), innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymisenä, asiakaspalvelun paranemisena. Asiakkaat ovat yhä enemmän monimuotoisia ja heterogeeninen työyhteisö pystyy paremmin ymmärtämään eri kulttuuritaustaisten asiakkaiden tarpeet ke-

hittämällä uusia palveluja. (Ks. Richardson 2005, 68–69; Savileppä 2005, 14–15.) Yhteiskunnan muutokset ja kansainvälistyminen näkyvät yritysten asiakasryhmissä ja tämä edellyttää palvelujen jatkuvaa kehittämistä.

Onnistuneessa monimuotoisessa johtamisessa koulutetaan johtoa ja henkilöstöä monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön hyväksymiseen. Koulutuksella puretaan kielteisiä asenteita ja stereotyyppioita sekä kehitetään osaamista monimuotoisuuskysymyksissä. Henkilöstön monimuotoisuusosaamista ja asennetta voidaan arvioida esim. osaamismatriisin tai osaamisympyrän avulla (TEM 2009b, 18–19). Toteutunut monimuotoisuuden johtaminen näkyy rekrytoinnissa ja perehdytyksessä:

- työvoiman rekrytoinnissa käytetään maahanmuuttajien omia verkostoja
- työpaikkailmoitukset muotoillaan sellaisiksi, että ne heijastavat henkilöstön monimuotoisuutta, esim. kuvilla
- kaikille päteville työpaikan hakijoille taataan yhdenvertaiset mahdollisuudet tulla valituksi
- etnisiin vähemmistöihin kuuluvien työntekijöiden palkkaamiseksi laaditaan määrälliset tavoitteet

Monimuotoisessa johtamisessa on kysymys yhteiskuntavastuusta. Yritys osoittaa yhteiskuntavastuutaan palkkaamalla, kouluttamalla tai antamalla työssä oppimispaikan monimuotoisuutta edustaville henkilöille. Yhteiskuntavastuun noudattaminen on ihmisten syrjäytymisen ehkäisyä. Yhteiskuntavastuun muotoja ovat mm. lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen, työllistäminen, työyhteisön hyvinvoinnista ja terveydestä huolehtiminen, ekologinen toiminta ja ympäristöasioista huolehtiminen, suomalaisten tuotteiden käyttö, yhteistyö eri oppilaitosten kanssa, halu olla ratkaisemassa yhteiskunnallisia ongelmia (Hietala 2009, 1–3). Yhteiskuntavastuuraportointi 2010-kilpailussa monimuotoisuuden johtaminen nostettiin yhdeksi ajankohtaiseksi kestävän kehityksen teema-alueeksi. Sosiaalisen vastuun tunnusluvut (tasa-arvo, ihmisoikeudet, yhteiskunnalliset kysymykset) muodostivat 30 % arviointi kriteeristöä (TEM 2010a, 18).

Lahti (2008, 23) kytkee monikulttuurisen ja monimuotoisen johtamisen sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen, yritysetiikkaan ja kykyjen johtamiseen. Näiden johtaminen on yrityksen kilpailuetu, koska siitä hyötyvät sijoittajat, omistajat, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Monikulttuurisuuden kestävä kehitys tarkoittaa johdonmukaisuutta ja oikeu-

denmukaisuutta aiemmin vähemmistönä olleille työntekijöille. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että rekrytointi, koulutus ja urasuunnittelu perustuvat sovittuihin pätevyysvaatimuksiin. Työntekijän on osoitettava halukkuutensa kehittyä: etninen tai vähemmistöryhmään kuuluminen eivät ole ainoa peruste urakehitykselle.

Lahden (2008, 202) mukaan valtavirtaistaminen eli ”mainstreaming” on yksi keskeinen erilaisuuden johtamisen ja tasa-arvo-ohjelmien periaatteita. Valtavirtaistamisen tarkoituksena on tuoda diversiteettitoiminnot osaksi organisaatioiden perustoimintaa. Toisin sanoen diversiteetti integroidaan yrityksen kaikkiin toimintoihin. Lahti on koontanut onnistuneen monikulttuurisen ja monimuotoisen johtamisen elementit kuvan muotoon (ks. kuva 3).



KUVA 3. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit (Lahti 2008, 206)

Vistin ja Härkösen (2005a, 11) mukaan moninaisuus- ja monimuotoisuusjohtaminen on:

- a. tunnistamista ja tiedostamista (ihmiset ovat erilaisia, kuten heidän kokemuksensa, osaamisensa, tavoitteensa ja tarpeensa)
- b. oikeudenmukaisuuden edistämistä (johtamisella edistetään erilaisten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa)
- c. moninaisuuden hyödyntämistä (tiedostetaan moninaisen henkilöstön osaaminen ja hyödynnetään sitä).

Monimuotoisuuden johtaminen tässä opinnäytetyössä tarkoittaa henkilöstön ottamista mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon organisaation osa-alueilla. Johto osoittaa omalla esimerkillään monimuotoisen työyhteisön olevan avoin ja turvallinen työyhteisö. Kaikkia ihmisiä ei kohdella työyhteisössä samalla tavalla, vaan ihmisiä tulee kohdella kullekin sopivalla tavalla.

Esimiehiltä kysyttiin monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta sekä tiedusteltiin, ovatko he olleet mukana tai tulevat olemaan, monimuotoisuutta käsittelevissä hankkeissa tai projekteissa.

Tässä opinnäytetyössä jatkossa puhutaan monimuotoisesta työyhteisöstä synonyymina monikulttuuriselle työyhteisölle. Edellä on selvitetty molemmat käsitteet.

3 KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSTEHTÄVÄÄN

Suomalaiset työpaikat alkoivat muuttua entistä monimuotoisimmiksi erityisesti 2000-luvulla. Asia oli uusi työyhteisöille ja aiheutti tuolloin, kuten vielä tänäkin päivänä, ristiriitatilanteita ja ongelmia sekä työyhteisössä että työyhteisön johtamisessa. Ammattijärjestöt ja työnantajat huomasivat asian merkityksen ja alkoivat erilaisten projektien ja hankkeiden avulla valmistautua työyhteisöjen heterogeenisyyteen kouluttamalla työyhteisöjä. Aiheesta on tehty julkaisuja, raportteja, opinnäytetöitä, kirjoja ja väitöskirjoja. Näistä mainitaan kirjallisuuskatsauksessa ja siteerataan tutkimuksen analyysissä. Tilastotietoa maahanmuuttajataustaisten ihmisten sijoittumisesta suomalaisen yhteiskuntaan ja työelämään, on saatavilla ja asiaa käsitellään luvun alussa.

Tämän jälkeen selvitetään, minkälaisilla toimenpiteillä pyritään työelämän monimuotoisuus muuttamaan työyhteisön, organisaation ja asiakkaiden eduksi.

3.1 Maahanmuuttajat ja työelämä Suomessa

Suomessa ikärakenne vanhenee useita muita Euroopan maita aikaisemmin ja suurten ikäluokkien siirtymisen eläkkeelle ennakoidaan aiheuttavan työvoimavajeen. Maahanmuuttajien nykyistä suurempaa määrää työelämässä pidetään yhtenä keinona ennustetun työvoimavajeen kattamisessa. Suomen edellinen hallitus hyväksyi uuden maahanmuuttopoliittisen ohjelman 19.10.2006, jonka keskeinen tavoite on työperäisen maahanmuuton aktiivinen edistäminen. (Vartia ym. 2007, 17.) Työperäinen maahanmuuttaja on henkilö, jolla on Suomeen muuttaessaan työpaikka tšekäläisessä yrityksessä ja joka saa oleskeluluvan tämän työsuhteen perusteella (Tornivaara 2012, 32). Maahanmuuttopoliittisella ohjelmalla pyritään edistämään moniarvoisen, monikulttuurisen ja syrjimättömän yhteiskunnan kehittymistä. Toimivat, monikulttuuriset työpaiikat tulevat olemaan Suomessa kilpailuetu etenkin tulevaisuudessa silloin, kun EU maiden välillä kilpaillaan maahanmuuttajista työvoiman riittävyyden takaamiseksi (Vartia ym. 2007, 17).

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) osallistuu hallituksen maahanmuuttopolitiikan kehittämiseen ja toimeenpanoon eri ministeriöiden ja erilaisten hankkeiden kanssa. TEM edistää maahanmuuttajien osaamisen kehittymistä, työllistymistä ja sijoittumista työelämään, kehittää edellytyksiä vastuulliseen työvoiman maahanmuuttoon ja tukee työmarkkinoiden ja elinkeinoelämän kansainvälistymistä ja vetovoimaisuutta. TEM on mukana mm. YES – Yhdenvertaisuus etusijalle- hankkeessa, AKKU-Aikuiskoulutuksen uudistushankkeessa, ESR-hankkeessa Maahanmuuttajien alkuvaiheen neuvonnan ja ohjauksen kehittäminen. TEM toimii myös erilaissa maahanmuuttoon liittyvissä asiantuntija- ja johtoryhmissä (TEM 2008, 2, 20–21).

Forsanderin & Raunion (2005, 29,31) mukaan Suomi on muuttunut maastamuutto- maasta maahanmuuttomaaksi 1980–1990-lukujen vaihteessa. Suomessa ei ole ennen tarvittu maahanmuuttajia taloudellisista syistä. Ensimmäiset työperäiset maahanmuuttajat olivat globaalitalouden osaajat, jotka tulivat Suomeen erityisesti ICT- ja bioaloille. He arvostivat Suomessa työn kiinnostavuutta ja hierarkioista vapaata työyhteisöä. Heille Suomi tarjosi työpaikan ja heillä oli valinnanvapaus, joko jatkaa töitä Suomessa

tai lähteä muualle töihin. Tämä ns. työperäinen maahanmuutto on yleistä tänä päivänä koko EU:n alueella. Kuten edellä todettiin, Suomen hallitus pyrkii lisäämään työperäistä maahanmuuttoa.

Valitettavasti kaikilla Suomeen tulevilla maahanmuuttajilla ei ole työpaikkaa valmiina, vaan he tulevat työn, perhesyiden, avioliiton, opiskelun, paluumuuton tai pakolaisuuden takia. Suurin syy Suomeen tuloon on perhesyyt. Paluumuuttaja on henkilö, joka muuttaa takaisin kotimaahansa. Suomessa se tarkoittaa useimmiten entisen Neuvostoliiton alueelta muuttaneista suomalaisten jälkeläisiä. Pakolainen on henkilö, joka joutunut muuttamaan kotimaastaan sodan tai nälänhädän takia (Tornivaara 2012, 32).

Sisäasiainministeriön (2011, 4) mukaan vuonna 2011 Suomessa asui 183 133 ulkomaalaista. 31.3.2012 Suomen väkiluku oli 5 404 955 henkilöä. Vuonna 2012 tammimaaliskuun aikana Suomeen muutti 5870 henkeä ja Suomesta muutti pois 2910 henkeä. Tällä hetkellä Suomen väestöstä on 3,4 % ulkomaalaisia, joka on pienin luku EU:n alueella (Sisäasiainministeriö 2011a, 3). Taulukossa 2 on esitetty 20 suurinta Suomessa asuvaa ulkomaalaisryhmää maittain. Taulukko on koottu edellä mainittuja lähteitä apuna käyttäen.

TAULUKKO 2. Suomessa asuvat ulkomaalaiset (Sisäasiainministeriö 2011)

| Maa | Henkilömäärä |
|---------------|---------------------|
| Viro | 33 855 |
| Venäjä | 29 590 |
| Ruotsi | 8 557 |
| Somalia | 8 793 |
| Kiina | 6 000 |
| Irak | 5 728 |
| Thaimaa | 5 546 |
| Turkki | 4 168 |
| Saksa | 3 786 |
| Intia | 3 782 |
| Iso-Britannia | 3 705 |

(jatkuu)

TAULUKKO 2. Suomessa asuvat ulkomaalaiset (Sisäasiainministeriö 2011)

(jatkuu)

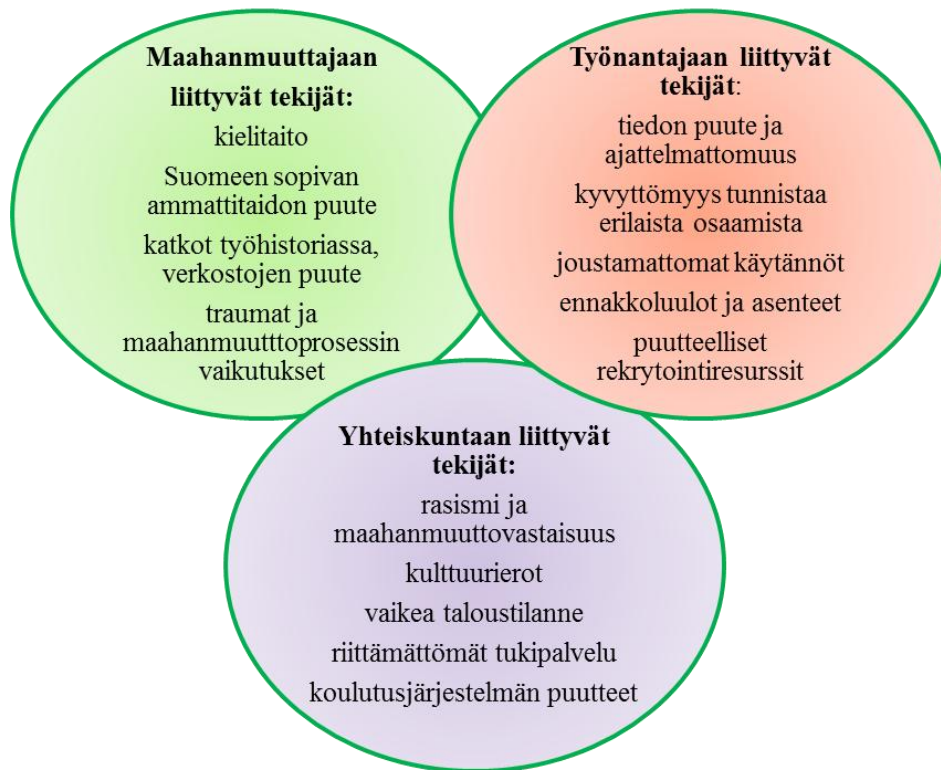
| Maa | Henkilömäärä |
|---------------------------------|---------------------|
| Vietnam | 3 077 |
| Tuntematon kansalaisuus | 2 862 |
| Afganistan | 2 835 |
| Iran | 2705 |
| Yhdysvallat | 2673 |
| Puola | 2 487 |
| Bosnia-Hertsegovina | 1 752 |
| Italia | 1 719 |
| Kongon demokraattinen tasavalta | 1 397 |

Suomessa on aloja, joihin on vaikea saada työntekijöitä. Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyrityksillä oli 6 000 työpaikkaa vuonna 2011, joihin ei löytynyt työntekijöitä. Suurimmat ongelmat olivat kiinteistöpalvelualalla kiinteistöhoitajien ja siivoojien saaminen. Samoin vähittäiskauppojen myyntitehtävät, hotelli- ja ravintola-alalla kokien ja tarjoilijoiden saaminen tuotti vaikeuksia. Korkeasti koulutettujen alojen rekrytointiongelmat ilmenivät tietotekniikka-, suunnittelu- ja konsultointitehtävissä. Samoin jatkuvaa työvoimantarvetta oli rakennus- ja kirvesmiehistä, maatalouslomittajista, metallialan ammattimiehistä, farmaseuteista, sairaanhoitajista, lähihoitajista, sähkö- ja auton asentajista sekä linja-auton ja yhdistelmäajoneuvon kuljettajista (Wärn 2011).

Miksi maahanmuuttajat eivät ole työelämässä, vaikka työtä näyttäisi olevan tarjolla? Tornivaara (2012, 26) on eritellyt syyt maahanmuuttajaan, työnantajaan ja yhteiskuntaan liittyviksi (ks. kuva 4). Torven (2007, 5) mukaan on myös luonnollisia syitä alhaiseen työvoimaosuuteen ja työllisyysasteeseen:

- heti muuton jälkeen maahanmuuttajien suomenkielen taito ja suomalaisen kulttuurin tietämys ovat vähäiset
- alhainen koulutustaso tai kotimaassa suoritettut opinnot eivät ole rinnastettavissa suomalaisen koulutukseen, lisäksi tiedot saattavat olla puutteellisia

- maahanmuuttajanaisista suurin osa on pienten lasten äitejä, joka jo sinällään vaikeuttaa työllistymistä ja joissakin kulttuureissa naisten työssäkäynti on vierasta
- perhekoko on suuri, joka työllistää naisia kotona



KUVA 4. Syitä maahanmuuttajien vaikeaan työsaantiin (Tornivaara 2012, 26)

Maahanmuuttajan kotoutumisprosessi on pitkä, yhdestä kolmeen vuoteen, joka vaikuttaa työllistymiseen. Kotoutuminen on maahanmuuttajien sopeutumista Suomeen. Kotoutumiseen kuuluu kielen ja yhteiskunnallisten sääntöjen opettelu, oman paikan löytäminen yhteiskunnassa ja sosiaalisessa ympäristössä sekä työpaikan löytäminen (Tornivaara 2012, 31). Kotoutuminen on vuosien prosessi ja sillä on vaikutusta henkiseen jaksamiseen ja hyvinvointiin. Epäonnistunut kotoutuminen johtaa syrjäytymiseen ja sosiaalisiin ongelmiin. Kotoutuminen on kaksisuuntaista, koska myös suomalaisten on kotouduttava monikulttuuriseen yhteiskuntaan. Uusi kotouttamislaki tuli voimaan 1.9.2011 ja lain mukaan kaikki Suomeen muuttavat henkilöt saavat perustietoa yhteiskunnasta ja ohjausta yhteiskunnan eri palveluista. Tämä edellyttää, että henkilöllä on oleskelulupa tai oleskeluoikeus Suomessa (Sisäasiainministeriö 2011b, 1–2,8).

Merkittävänä työllistymisen esteenä on suomalaisten ulkomaalaisia vieroksuva asenne. Helsingin yliopistossa (sosiaalitieteiden laitos) teetetyn tutkimusraportin mukaan venäläiset työnhakijat joutuivat lähettämään kaksinkertaisen määrän hakemuksia suomalaisiin verrattuna, päästäkseen työhaastatteluun. Puhelimitse suoritettussa työpaikkakyselyssä, venäläisille kerrottiin työpaikan olevan jo täytetty, vaikka suomalaista hakijaa kehoitettiin lähettämään hakemus. Tutkimuksen mukaan työhaastatteluun kutsuttiin yleisimmin vain suomalaisia. Tutkimuksen perusteella etnistä syrjintää tapahtui kolme kertaa enemmän kuin sukupuolisyrjintää. (Kempainen 2012, 5; Torvi 2007, 5). Tutkimus toteutettiin kesäkuusta 2011 maaliskuuhun 2012. Tutkimuksessa mukana olevat alat olivat: ravintola (kokki ja tarjoilija), rakennus (laatoittaja, rakennus- ja kirvesmies), kuljetus (taksi, kuorma- rekka- ja pakettiautonkuljettaja) ja toimisto (kirjanpitäjä, palkanlaskija, asiakaspalvelija, sihteeri). Tutkimushankkeen tavoitteet olivat:

- tarkastella syrjinnän ilmenemistä työelämässä yleisesti
- tutkia rekrytoinnissa esiintyvää syrjintää
- kehittää työelämässä esiintyvän syrjinnän seurantarjestelmää

Tutkimuksen rahoitti TEM, YES-hanke ja SM. (Ks. Larja ym. 2012, 5; Ihalainen 2012, 2.)

Suomalainen työelämä ei näytä muuttuneen monimuotoisuutta hyväksyvämpään suuntaan, kun verrataan edellä mainittua tuoretta tutkimusta Työterveyslaitoksen tekemään tutkimukseen Monikulttuuriset työyhteisöt -tutkimus maahanmuuttajien sovitautumisesta suomalaisiin työyhteisöihin. Työterveyslaitoksen tutkimus tehtiin vuosina 2005–2006. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, ja tutkimuksessa kerättiin tietoa haastatteluilla ja kyselyillä yhdeksältä organisaatiolta (Vartia ym. 2007, 22). Kysely suoritettiin sekä suomalaisille että maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Tutkimus koostui useista aihealueista: työhönotto, suomenkielen taito, kokemus monikulttuurisesta työyhteisöstä, kanssakäyminen ja sosiaalinen tuki työyhteisössä, kiusaaminen työyhteisössä ja asiakkaiden epäasiallinen kohtelu, työtapaturmat, työstressi ja työ hyvinvointi ja työterveyshuolto. Tutkimuksen maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat pääasiassa virolaisia, venäläisiä, somalialaisia, mutta kaikkiaan haastateltavat olivat 36 eri maasta. Tutkimus tehtiin pääkaupunkiseudulla. Myös tässä tutkimuksessa tuli selville se, että maahanmuuttajataustaisen työnhakijan on vaikeaa päästä työhaastatteluun etnisen

taustansa vuoksi. Suurimpana esteenä haastatteluun ja työpaikan saantiin olivat suomenkielen heikko hallinta ja vähäinen työkokemus Suomessa. Jopa Suomessa syntynyt (mts. 61), vierasmaalaisen nimen omaava hakija saattoi kohdata asenteiden muurin. Tutkimus osoitti, että esteeksi työnsaannille oli työnhakijan vieras aksentti, ihonväri ja vieras nimi. Vartia ym. (2007, 42) mukaan haastateltavat mainitsivat, etteivät ole mielellään puhelinkontaktissa työntajiin, koska kokivat suhtautumisen olevan kielteistä murteelliseen tai epätäydelliseen suomen kielen puhujaan. Tutkimus osoitti myös, että työnantaja arvosti työnhakijan sinnikkyyttä ja aktiivisuutta, mutta asenteellisuus oli tyypillistä työhönottajille. Haastateltavista moni koki, että suomalaisia pidetään etusijalla työnhakutilanteessa. (Mt.) Verrattaessa näitä kahta, vuosina 2012 ja 2006, tehtyä tutkimusta, voidaan todeta, että työnhakijan etninen tausta vaikuttaa negatiivisesti työnsaantimahdollisuuksiin.

Suomen luterilainen kirkko haluaa edistää maahanmuuttajien työllistymistä. Kirkkopalvelut ry toteuttaa Yhdessä työhön -projektin vuosina 2009–2012. Projekti rahoitetaan vuoden 2009 Yhteisvastuukeräyksen tuotolla. Projektin osana on tuotettu Tervetuloa töihin! -opas, jossa on ohjeita maahanmuuttajan kohtaamiseen työpaikalla. Projektilla edistetään maahanmuuttajien työllistymistä kirkon organisaatioihin ja parannetaan vaikeasti työllistyvien maahanmuuttajien työllistymistä (Tornivaara 2012, 4, 6). Suomen luterilainen kirkko haluaa tukea sekä seurakunnan että yritysten työyhteisöjä ja tarjoaa monikulttuurisuuskoulutusta. Kirkkohallituksella on lisenssi Suomessa MOD-koulutukseen. MOD – Moninaisuus ja dialogi-koulutusohjelma on alun perin ruotsalainen koulutusohjelma, joka on kehitetty erilaisuutta ja identiteettiä koskevien ristiriitojen selvittämiseen. MOD -ohjelma koostuu perus- ja jatkokurssista. Koulutuksen ajankohdat, ilmoittautuminen kursseihin ja tietoa kurssin sisällöistä saa kirkon internet-sivuilta (Tornivaara 2012, 29).

Keski-Suomessa toimii Töihin! – palvelu, jonka toiminta-ajatuksena on edistää työllisyyttä valmentamalla työelämään ja yrittäjyyteen yrityksissä, kunnissa ja järjestöissä. Töihin! - palvelun yksi kehittämisprojekti on MaMuPlus, jonka tarkoituksena työttömien maahanmuuttajien työmarkkinavalmiuksien parantaminen, suomalaiseen työyhteisöön sopeutuminen ja työllistymisen edistäminen. MaMuPlus -projekti käynnistyi vuonna 2009 ja jatkuu vuoteen 2013. Maahanmuuttajat voivat olla työkokeilussa, työelämävalmennuksessa, työharjoittelussa, palkkatyössä tai oppisopimuskoulutukses-

sa. Mukana projektissa ovat Keski-Suomen ELY-keskus ja Sovatek-säätiö (Laasanen 2012.) Olennaista tässä projektissa on, että maahanmuuttajan valmennusjaksolla tehtävän työn on oltava lisäarvo yritykselle, koska vain lisäarvoa luodessa syntyy työpaikka. Laasanen (2012) mukaan vuonna 2010 tehtiin 71 työsopimusta eri yritysten kanssa edellä mainitun palvelun avulla.

3.2 Hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattiliitot ja maahanmuuttajien työllistämisen edistäminen

Palvelualojen ammattiliitto (PAM) on pitänyt tärkeänä maahanmuuttajien työhön pääsykynnyksen madaltamista, jäsentensä suvaitsevaisuuden edistämistä ja rasismin vastustamista. Ammattiliiton lähtökohtana on humaani ja tasa-arvoinen suhtautuminen maahantulijoihin riippumatta maahantulon syistä. Ammattiliiton mielestä Suomeen tuleva ulkomainen työvoima on osa suomalaista työvoimaa, johon tulee noudattaa suomalaisia työehtoja. Ammattiliitto pitää tärkeänä, että kaikki maahanmuuttajat pääsevät kotoutumiskoulutuksen piiriin (PAM 2009,3–4). PAM on julkaissut Palvelualojen ammattiliiton maahanmuuttopoliittisen ohjelman 2009–2015. Ohjelmassa korostetaan (mts. 6), että liitto profiloituu tasa-arvoisena ja suvaitsevaisuuden puolesta toimivana ammattiliittona. Liitto korostaa koulutuksen merkitystä ja peräänkuuluttaa yhteistyötä oppilaitosten kanssa, erityisesti arviointia ja osaamisen tunnistamista tulee kehittää.

Palvelualojen ammattiliitto oli mukana ETMO-projektissa (Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä). Projektin aikana työpaikkoja koulutettiin monikulttuurisuuteen ja jatkoa projektille saatiin PETMO-hankkeesta, jota käsiteltiin aiemmin perehdyttämisen yhteydessä (2.1.6). Vaikka PAM on ollut edellä mainituissa monimuotoisuutta kehittävässä projekteissa mukana, vielä on työyhteisöjä, joissa erilaisuuden hyväksyminen on vaikeaa. Liitto myöntää, että koko henkilöstö, esimiehiä myöten tarvitsee asennekoulutusta, kielitaidon ja kulttuuriosaamisen parantamista (PAM 2009, 9). PETMO-hankkeessa julkaistiin ”Erilaisuus sallittu- perehdymme monikulttuurisuuteen” – käsikirja, jonka soisi olevan käytössä pamilaisilla työpaikoilla. PAM oli mukana MOMA – Monikulttuurisuus on mahdollisuus – hankkeessa mukana vuosina 2009–2011. PAM on tällä hetkellä mukana MONATTA – Moniarvoisuudella työllisyys tasapainoon -hankkeessa. Hanke toteutetaan ajalla 2011–2013. MONATTA-

hankkeessa mukavat ovat Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, koulutuskeskus Amiedu, Helsingin ja Vantaan TE-toimistot. PAM:n lisäksi hankkeessa ovat mukana mm. Espoon työväenopisto, McDonald's Oy, Lilinkotisäätiö, Suomen Punainen Risti, Kaunialan Sairaala Oy. Hankkeessa annetaan mentorointi valmennusta työyhteisölle: johtaminen, työtoveruus ja asiakkuus, rekrytointi, perehdyttäminen, uralle etenemisen tukeminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Toisin sanoen hankkeessa kehitetään työnantajien valmiuksia toimia kulttuurisesti moniarvoisessa työyhteisössä ja vahvistetaan maahanmuuttajien työelämätaitoja. Hankkeessa tuetaan maahanmuuttajien työllistymistä, uralla etenemistä ja työelämässä menestymistä erilaisilla toimenpiteillä. Hankkeesta tehdään tutkimus ja hankkeen päätyttyä tutkimustulokset ja kehitetyt toimintamallit ovat kaikkien työyhteisöjen käytössä (Roos 2012). MONATTA-hanke vaikuttaa hyvin organisoidulta ja Roosin mukaan työyhteisöt ovat olleet aktiivisena mukana hankkeessa.

Julkisten- ja hyvinvointialojen liiton (JHL) julkaisuissa ei ole korostettu maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistämistä. Yleisessä JHL -ammattiala-esitteessä ei ole mainintaa erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden houkuttelemiseksi liiton jäseneksi. Esite löytyy JHL:n internet-sivuilta. Mäkelä (2006, 13) korosti monikulttuurisuuden olevan vielä oraalla ammattiliitossa, ja näki tuolloin asioiden tulevan muuttumaan ja monimuotoisten työyhteisöjen lisääntyminen on tulevan vuosikymmenen haaste. JHL julkaisi (2006) oppaan ”Epäasiallinen kohtelu, häirintä ja työpaikkakiusaaminen – ohjeita henkilöstön edustajille”. Oppaassa käydään läpi lainsäädäntöä, työpaikkakiusaamisen muotoja ja tunnistamista sekä ratkaisumalleja työyhteisölle.

Pääkkönen ym. (2008) koosti tarkan ravitsemusalan oppaan, jossa seikkaperäisesti kerrotaan JHL – ammattiliiton toiminnasta, ravitsemusalan koulutuksesta ja ammattialasta yleisesti, työsuojelusta sekä työntekijän ja työnantajan vastuista sekä velvollisuuksista. Monimuotoisesta työyhteisöstä opas ei mainitse mitään. Julkaisu on hyvä opas horeca-alalle, mutta opinnäytetyön tekijän mielestä se pitäisi päivittää koulutuksen osalta, koska hotelli-, ravintola- ja cateringalan uudet tutkinnon perusteet astuivat voimaan 2010. Samalla oppaaseen olisi suotavaa lisätä, tietoa monimuotoisista työyhteisöistä ja ohjeita siitä, miten monimuotoisista työyhteisöistä saadaan toimivia.

JHL on SAK:n jäsenliitto ja SAK on mukana Etnisten suhteiden neuvottelukunnassa (ETNO), jossa valvotaan ja käsitellään monimuotoisten työyhteisöjen asioita. SAK oli mukana ETMO-projektissa (Monikulttuurisuus voimavaraksi työyhteisössä) kuten Palvelualojen ammattiliittokin. JHL oli myös mukana MOMA – Monikulttuurisuus on mahdollisuus – hankkeessa vuosina 2009–2011. Tästä voidaan päätellä, että todennäköisesti liiton jäsenet ja työpaikat ovat olleet jossain jo edellä mainituissa monimuotoisuutta käsittävissä hankkeissa mukana.

Matkailu- ja ravintopalvelujen edunvalvontajärjestö (MARA Ry) on panostanut monipuoliseen alansa informointiin ja tekee yhteistyötä oppilaitosten ja TE-keskusten kanssa. Edellä kerrotuissa erilaisissa monimuotoisuutta käsittävissä hankkeissa ei ole nimeltä mainittu MARA Ry:tä, mutta oletettavaa on, että yhdistykseen kuuluvia yrityksiä on ollut mukana. Matkailu- ja ravintolapalvelut alana kiinnostavat maahanmuuttajia ja ala työllistää kielitaitoisia asiakaspalvelijoita, etenkin sesonkiaikoina. Tästä voidaan päätellä, että liiton työpaikat ovat monimuotoisia. Yrityksistä huolimatta, ei löytynyt tietoa, miten paljon tai millä tavalla liitto on mukana maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytoinnissa. MARA Ry:n koulutussivuilta on suora linkki koulutusnettiin, jossa on kerrottu koulutuksista maahanmuuttajille. Sosiaalinen vastuu MARA Ry:n sivuilla määritellään, että monikulttuurisuus on alalla arkipäivää ja ulkomaalaissyntyiset, kielitaitoiset pääsevät helpommin alalle töihin. Suvaitsevaisuus, monipuolinen kielitaito ja kulttuurierojen tunteminen ovat tärkeitä etuja alalla toimimiselle.

3.3 Monimuotoisuusbarometri

Työterveyslaitos toteutti syksyllä 2011 Monimuotoisuusbarometrin, jossa kartoitettiin henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta suomalaisessa työelämässä. Kohderyhminä olivat suomalaisten yritysten henkilöstöpäälliköt ja henkilöstöjohtajat, henkilöstön kehittäjät ja asiantuntijat. Barometri toteutettiin verkkopohjaisena kyselynä, vastauksia tuli 264. Monimuotoisuusbarometrillä tuotetun tiedon avulla voidaan paikantaa monimuotoisuuden keskeisiä kehittämiskohteita ja tulevaisuuden haasteita. Barometrin tuloksia apuna käyttäen voidaan hyödyntää tulevaisuuden monimuotoisten työyhteisöjen suotuisaa kehittymistä (Toivanen ym. 2012, 4). Aiempi barometri oli toteutettu vuonna 2007.

Kyselyssä oli viisi aihealuetta: monimuotoisuuden eri ulottuvuudet, monimuotoisuuden merkitys organisaation eri toiminnoille, syyt monimuotoisuuden huomioonottamiseen, monimuotoisuuden ilmeneminen työssä ja suhtautuminen monimuotoisuuteen (Toivanen ym. 2012, 6). Seuraavassa selvitetään ne kyselyn tulokset, joilla on kosketuspintaa tähän opinnäytetyöhön.

Monimuotoisuuden eri ulottuvuudet: Barometri kohdistui seuraaviin monimuotoisuuden ulottuvuuksiin: ikä, sukupuoli, etninen tausta, seksuaalinen suuntautuneisuus, perhetilanne, vammaisuus, osatyökykyisyys, kielitausta, uskonto ja vakaumus. (Toivanen ym. 2012, 5). Lehto (2011, 11) määrittelee osatyökykyisyyden ihmisellä jäljellä olevaksi työkyvyksi. Osatyökykyisyyttä käytetään usein synonyyminä vajaakuntoisuus-käsitteelle. Vajaakuntoisuus tarkoittaa työvoimapolitiikassa asiakasta, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä, säilyttää työ tai edetä työssä, ovat vähentyneet vamman, sairauden tai vajavuuden takia (Mt.) TEM (2010b, 29) määrittelee osatyökkyisen ihmisen henkilöksi, jolla on käytössään osa työkyvystään ja hänellä on halu käyttää jäljellä olevaa työkykyään. TEM (2010b, 4) käyttää myös työllistyjä-sanaa osatyökykyisistä, vammaisista ja vajaakuntoisista työnhakijoista. Osatyökykyinen, vajaakuntoinen ja työllistyjä tarkoittavat samaa asiaa, mutta mitä termiä kulloinkin käytetään, sen määrittelee asiayhteys ja termin käyttäjäinstanssi.

Edellä mainituista monimuotoisuuden ulottuvuuksista tärkeimpänä tulivat esille ikä, kielitausta ja osatyökykyisyys. Iän merkitystä selittänee väestön ikääntyminen ja työurien pidentämisen tarve. Ikä liitettiin selvästi työkyvyn ja työssä jaksamisen tukemiseen. Kielitausta nousi esille työntekijöiden lisääntyvän etnisyyden vuoksi. Osatyökykyisyyden suuresta merkityksestä kertoo se, että sanojen työkykyinen vs. työkyvytön merkitys on ymmärretty uudella tavalla. Kuten edellä osatyökykyisyyden määritelmässä todettiin, ihmisten työkyky elämän eri tilanteissa voi vaihdella ja tämä otetaan huomioon mm. osasairauspäivärahalla ja töiden uusilla järjestelyillä. Tällaiset uudet tuetut järjestelmät avaavat monenlaisia mahdollisuuksia organisaatioiden suunnitellussa työvoiman tarvettaan (Toivanen ym. 2012, 7–9).

Monimuotoisuuden merkitys organisaation eri toiminnoille: Kyselyssä oli monia eri kohteita, joista neljä tärkeintä olivat johtaminen ja esimiestyö, perehdytys, henkilöstön

koulutus ja työn ja perheen yhteensovittaminen. Vastaukset osoittavat, että onnistuakseen tehtävässään, monimuotoinen työyhteisö edellyttää vahvaa johtamista ja työntekijöiden hyvää perehdyttämistä. Perheet ja asiakkaat elävät monimuotoisessa yhteiskunnassa, joka edellyttää työn ja perheen yhteensovittamista. Globalisaatio ja toimintojen jatkuva teknistyminen taas edellyttävät kouluttautumista. Samalla kysyttiin monimuotoisuuden merkityksen muutoksista eri toimintoille tulevaisuudessa. Tulevaisuudessa neljä suurinta asiaa vastausten mukaan ovat johtaminen ja esimiestyö, rekrytointi, perehdytys sekä perheen ja työn yhteensovittamisen käytännöt. (Mt.)

Syyt monimuotoisuuden huomioonottamiseen: Neljä tärkeintä syytä olivat työvoiman saatavuuden ja pysyvyyden takaaminen, henkilöstön hyvinvointi, organisaation imago ja konfliktien ehkäiseminen (Mt.) Vastauksista selviää, että vastaajilla on tieto työvoiman saatavuusongelmista, jonka yhtenä ratkaisuna on monimuotoinen työyhteisö. Huomionarvoista vastauksissa oli, että monimuotoinen työyhteisö nähdään henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation imagon kannalta merkittävänä (Mt.)

Monimuotoisuuden ilmeneminen työssä: Tässä selvitettiin vastaajien arvioita siitä, miten etninen monimuotoisuus, ikäkysymykset ja sukupuolikysymykset vaikuttavat työyhteisössä tiedonkulkuun ja viestintään, esimiestyöhön, sosiaalisiin suhteisiin ja työn sujuvuuteen. Jokaisessa kohdassa ikä ja etnisyys olivat eniten vaikuttavia tekijöitä. Tulevaisuutta arvioidessaan vastaavat nostivat etnisen monimuotoisuuden olevan tärkein vaikuttava tekijä. Tämä osoittaa, että vastaajat uskovat tulevaisuuden työvoiman koostuvan monimuotoisesta työyhteisöstä (Mt.)

Suhtautuminen monimuotoisuuteen: Vastaajat vastasivat väittämiin, jotka käsittelivät seuraavia aihealueita:

- Monimuotoisuus voimavarana, joka parantaa tuloksellisuutta
- Työvoimapula, joka vaikeuttaa työvoiman saatavuutta tulevaisuudessa
- Työperäinen maahanmuutto, joka estää työvoimapulaa
- Vieraat kulttuurit ja rekrytointi
- Erilaisuuden salliminen ja huomioiminen
- Monimuotoisuus organisaatiosuunnittelussa

Enemmistö vastaajista suhtautui myönteisesti työpaikan monimuotoisuuteen. Vastaajista 80 % arvioi monimuotoisuuden toimivan tuloksellisuutta parantavana voimavarana. Puolet vastaajista tuki työperäisen maahanmuuton edistämistä työvoimapulan helpottamiseksi. Lähes 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että työvoimapula tulee vaikeuttamaan työntekijöiden saantia tulevaisuudessa.

Noin 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että vieraskielinen nimi vaikuttaa negatiivisesti rekrytointitilanteessa. Väittämään suomenkielen täydellisellä hallinnalla ei ole merkitystä rekrytointitilanteessa, mikäli työtehtävien luonne ei sitä erityisesti vaadi, vastattiin 80 % myönteisesti. Lähes 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että erilaisuuden sallimisen symbolit, esim. uskonto ja vakaumus, kuuluvat yksityiselämään, ei työpaikalle. Pääsääntöisesti suhtautuminen monimuotoisuuteen oli myönteistä, mutta silti vastaajat vieroksuivat monimuotoisuuden ilmenemismuotoja. Monimuotoisuus organisaatio-suunnittelussa – kohdassa vastaajista 75 % oli sitä mieltä, että organisaation tulee ottaa huomioon erilaisten työntekijäryhmien mahdolliset erilaiset tarpeet. Vastaajista 58 % piti tärkeänä, että organisaation strategiassa ja toimintasuunnitelmissa määritellään monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden arvostaminen ja huomioonottaminen. 85 % vastanneista ilmoitti tasa-arvosuunnitelman olevan käytössä organisaatiossa. (Mt.)

Yhteenvedona barometrin tuloksista voidaan todeta, että ikä, osatyökykyisyys ja kieli-tausta ovat tärkeitä monimuotoisuuden ulottuvuuksia, ja näitä vastaajat pitivät myös tulevaisuudessa tärkeinä asioina. Monimuotoinen työyhteisö asettaa johtamiseen ja esimiestyöskentelyyn paineita, koska ihmisten yksilöllinen huomioiminen on tärkeä osa oikeudenmukaista ja yhdenvertaista kohtelua. Vastauksista tuli selkeästi esille se, että monimuotoinen työyhteisö koetaan positiivisena asiana, mutta erilaisuuden symbolit kuuluvat yksityiselämään, ei työpaikalle. Toivasen ym. (2012, 21) mukaan erilaisuuden ja monimuotoisuuden onnistunut huomioiminen vaatii sensitiivisyyttä. Erilaisuutta ei saisi huomioida liikaa eikä sitä saa jättää kokonaan huomioimatta, koska tämä voi heikentää toisten ryhmien/työntekijöiden asemaa. Keskeistä olisi löytää tasapaino monimuotoisuuden merkityksestä työyhteisössä. Monimuotoisuuden huomiointi on osa työ hyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön esimiehille suunnatussa kyselyssä pääteemoina olivat rekrytointi, perehdytys ja työopastus, johtaminen ja tulevaisuuden ennakointi horeca-alalla. Yritysjohdolle suunnatussa kyselyssä kysyttiin monimuotoisuuden huomioimista yri-

tyksen strategiassa ja minkälaisia käytänteitä yrityksillä on monimuotoisuuden johtamisessa. Johdolta kysyttiin myös ennusteita tulevaisuuden työvoiman saatavuudesta.

3.4 Monimuotoisen työyhteisön johtaminen

Kuten aiemmin jo todettiin, monimuotoiset työyhteisöt alkoivat lisääntyä erityisesti 2000-luvulla. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen tuo erilaisia ongelmia työyhteisöön, jos lähiesimiehet ja työntekijät eivät ole saaneet koulutusta uuteen tilanteeseen tai heitä ei ole perehdytetty ja työyhteisö pyrkii jatkamaan toimintaansa samoin kuin toimittaisiin perinteisessä suomalaisessa työyhteisössä.

Monikulttuurista johtamista tutkittaessa alat luokitellaan niin kutsuttuihin sisääntuloaloihin ja asiantuntija-aloihin. Sisääntuloaloilla/sisääntuloammateilla tarkoitetaan maahanmuuttajien ensimmäisiä työpaikkoja suomalaisilla työmarkkinoilla. Tyypillisiä sisääntuloaloja ovat teollisuus-, puhtaanapito-, ravintola- ja hoitoala. Erityisesti puhtaanapito- ja ravintola-ala ovat suosittuja alhaisen koulutuksen takia. (Forsander & Alitolppa-Niitamo 2000, 2.) Asiantuntija-aloille leimaa antavaa on se, että monikulttuurisen työvoiman kysyntä perustuu heidän ammattitaitoonsa. Kommunikaatio-ongelmat asiantuntija-aloilla ovat vähäisemmät, koska useimmiten käyttökielenä on englanti. Vastaavasti sisääntuloaloilla monikulttuurisen työvoiman rekrytointia vauhdittaa työvoimapula ja haasteina ovat kielitaito sekä kommunikaatio valtaväestön kanssa. (Sipari 2010b, 12–13.)

Sipari (2010b) teki pro gradu-tutkielman Helsingin kaupungin liikelaitos Palmian siivouspalveluyksiköiden johtamisesta vuonna 2009. Haastattelumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti yksilöhaastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista, eikä haastateltavalle haluta tai ei ole tarpeellista antaa suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 55–56.) Siparin tutkimuskohhteessa oli 700:ta työntekijästä neljännes ulkomaalaistaustaisia ja kolmella esimiehellä oli ulkomaalaistausta. Tutkimuksessa johtamisen haasteina todettiin kieli- ja kommunikaatio-ongelmat. Tämän lisäksi havaittiin, että maahanmuuttaja taustaisten työnteki-

jöiden alhainen työmotivaatio ja sitoutuminen työhön johtuivat osaltaan siitä, että heillä oli kotimaassaan hankittu korkeampi koulutus kuin mitä työtehtävissä tarvittiin. Lisäksi puhtaanapitoalan alhainen arvostus heikensi sitoutumista ja työmotivaatiota. Motivaatiota vastaavasti paransivat työnantajan tarjoamat koulutukset, palkka, kannustimet, työilmapiiri ja oikeudenmukaiseksi koettu kohtelu. (Sipari 2010b, 20–21.) Siparin tutkimus osoitti myös, että työnantajan on jo perehdytysvaiheesta alkaen pyrittävä luoman luottamuksellinen suhde työntekijän sitouttamiseksi työhön. Tutkimuksen haastatteluista tuli selville, että työyhteisössä esille tulleet ongelmat olivat ratkaistavissa joustavuuden ja asenteen avulla. Esimiehissä arvostettiin erityisesti malttia ja kärsivällisyyttä, jotta monimuotoinen työyhteisö toimii.

Sippola ym. (2006) tutki ETMO – Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä-projektissa mukana olleiden organisaatioiden nk. välittäjäryhmien toimintaa ja miten projekti kehitti monikulttuurisia työyhteisöjä. Mukana oli noin 100 henkilöä, jotka edustivat sekä kantaväestöä että maahanmuuttajia. Projekti toteutettiin vuosina 2003–2005. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja tutkimuksessa käytettiin teemakohtaisia ryhmähaastatteluja. Tutkimustulokset osoittivat, että monikulttuurisuustietoisuus, keskustelu, tiedottaminen ja avoimuus lisääntyivät työpaikoilla. Asenne erilaisuutta kohtaan muodostui hyväksyvämmäksi projektin aikana. Tutkimuksessa ongelmina koettiin toimintamallien puute, johdon sitouttaminen ja organisaation ulkopuoliset, toimintaan vaikuttavat tekijät. Tutkimus osoitti myös, että muutosten pysyvyys ja laajempi vaikuttavuus työpaikoilla voidaan saavuttaa, kun organisaatio sitoutuu pitkäaikaiseen ja aktiiviseen monikulttuurisuuden kehittämistoimintaan. (Sippola ym. 2006, 5–6.)

Möttönen (2011) teki opinnäytetyönsä monimuotoisen työyhteisön johtamisesta ravitsemusalalla. Möttönen tutki kokemuksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ja suomalaisten esimiesten työskentelystä ravitsemuspalvelualalla. Möttösen tutkimus oli kvalitatiivinen ja hän käytti teema- ja ryhmähaastattelua. Möttösen tutkimuksen mukaan organisaatioissa voidaan monikulttuurisella henkilöstöllä parantaa työyhteisön imagoa, suvaitsevaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä. Suurimmat haasteet olivat kieli- ja kommunikaatio-ongelmat. Työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön parantavat tasa-arvoinen kohtelu, turvattu toimeentulo ja esimiehen sekä koko työyhteisön kannustus. Möttösen tutkimuksen mukaan monimuotoisessa johtamisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu, eri kult-

tuurien tuntemus ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden huomioiminen erityisesti perehdytyksessä ja koulutuksessa. (Möttönen 2011, 106–107.)

Lahti (2008, 197)) pitää monikulttuurisen johtamisen onnistumisen edellytyksinä viittä keskeistä seikkaa:

- johdon ja henkilöstön vilpitön halu saada aikaan ajattelu- ja toimintatavan muutos monikulttuurisen työyhteisön luomisessa
- johdon henkilökohtainen sitoutuminen ihmisenä, esimiehenä, kollegana ja roolimallina
- tiivis ja luottavainen vuorovaikutus johdon, esimiesten ja muun henkilöstön välillä
- tietojen, ymmärryksen ja taitojen hankkiminen, ajan ja resurssien varaaminen oppimiseen
- jokaisen työntekijän ja esimiehen vastuullistaminen sovittujen toimintatapojen toteuttamisesta ja tulosten saavuttamisesta

Lahti (2008, 198) kiteyttää, että monikulttuurisen johtamisen onnistuminen riippuu johdosta:

Oman toimintansa lisäksi johdon käsissä on prosessin strateginen ja operatiivinen ohjaus ja valvonta. Vain ylin johto voi asettaa muutostavoitteet ja valvoa niiden toteutumista.

Savileppä (2005) koosti työkirjan yritysten, julkisyhteisöjen johdolle sekä esimiehille ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. Työkirja antaa virikkeitä ja käytännönohjeita organisaatioiden käytäntöjen kehittämiseen. Savileppä (2005, 9–10, 22) mukaan monimuotoisuuden johtaminen ei keskity ainoastaan henkilöstöjohtamiseen, vaikka monimuotoisuuden johtamisen ja sen kehittämisen käynnistää useimmiten henkilöstöasiat. Monimuotoisuuden johtaminen onnistuu vain jos se viedään osaksi koko organisaation toimintastrategiaa, jolloin se näkyy tuotantoprosesseissa, tuotekehityksessä markkinoinnissa jne. Monimuotoisuusajattelun kehittämisessä johto toimii esimerkkinä henkilöstölle, koska mitä enemmän johto panostaa monimuotoisuuden johtamiseen käytännössä, sitä paremmin henkilöstä sisäistää asian tärkeyden. Savileppä (2005, 27) korostaa kolmea asiaa monimuotoisen johtamisen onnistumiseksi:

- korkeimman johdon näkyvä tuki, esimerkillisyys ja sitoutuminen

- monimuotoisuuden integroiminen osaksi koko organisaation toimintastrategiaa mm. koulutus ja osaamisen kehittäminen
- organisaatiokulttuurin kehittäminen monimuotoisuuden tukemiseksi, jolloin koko henkilöstö on vastuussa monimuotoisuudesta

Yhteenvedona edellä selvitetyistä tutkimuksista voidaan todeta, että monimuotoisuuden johtamisessa on olennaista organisaation johdon ja lähiesimiesten toiminta, sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen, jotta työyhteisö on oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja hyvinvoiva. Johdon esimerkin avulla henkilöstö pystyy kantamaan vastuunsa monimuotoisen työyhteisön toimivuudesta. Monimuotoisuuden johtamisen käytännön esimerkkejä on koottu liitteeksi (ks. liite 5). Tässä opinnäytetyössä johdolta kysyttiin mm. miten monimuotoisuus otetaan käytännössä huomioon johtamisen toimintata-voissa.

3.5 Monimuotoisen työyhteisön rakentaminen

Edellä on kerrottu monenlaisista projekteista ja hankkeista, joiden avulla työyhteisöjä on opastettu, koulutettu sekä valmennettu ottamaan vastaan eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Monikulttuurisuuden lisäksi on käyty keskustelua osatyökykyisten ihmisten sijoittamisesta työyhteisöön. Asia on ollut jo pitempään ajankohtainen ja sitä se on edelleen. Eri selvitysten mukaan Suomessa on 20 000–30 000 vammaista tai osatyökykyistä työtöntä henkilöä, jotka olisivat valmiita ja kykeneviä osallistumaan aktiivisesti työelämään (TEM 2010b, 4). Työnantajien ja työllistyjien on mahdollista saada erilaisia taloudellisia tukimuotoja, joista TEM (2010b) on koonnut yhteenvedon julkaisussaan Vammoista viis - tärkeintä on osaaminen. Tukimuodot ovat järkeviä keinoja rakentaa monimuotoisia työyhteisöjä.

Monimuotoinen henkilöstö tuo monenlaisia etuja organisaatiolle, mikäli johtamisessa onnistutaan. Monimuotoisen työyhteisön edut heijastuvat epäsuorasti yrityksen tulok- sellisuuteen ja tehokkuuteen, vaikka edut ovatkin vaikeasti rahassa mitattavissa (Sipari 2010, 34). Seuraavaan taulukkoon (ks. taulukko 3) on koottu Lahden (2008, 39), Siparin (2010a, 34–35, 37), Savilepän (2005, 9), Sippola–Leponimen (2007, 112, 130), Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM 2010b, 7), Vartian ym. (2007, 32, 182–185), Lie-

vosen (2011,13) ja Miettisen (2012, 13) tutkimusten ja esitysten tuloksia monimuotoisen työyhteisön eduista ja haasteista.

TAULUKKO 3. Monimuotoisen työpaikan edut ja haasteet (mukaillen Savileppä 2005, Sippola–Leponiemi 2007, Vartia 2007, Lahti 2008, Sipari 2010, TEM 2010, Lievonen 2011, Miettinen 2012)

| Monimuotoisen työpaikan edut | Monimuotoisen työpaikan haasteet |
|--|--|
| parantaa yrityskulttuuria | osaamisen tunnistaminen: jo olemassa oleva tieto-taito osattava hyödyntää |
| helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia | kielen osaamisen vaatimus – kielitaidon kehittämisen muodot |
| parantaa asiakassuhteita > asiakasryhmät ovat monimuotoisia | kulttuurista ja kielestä johtuvat väärinkäsitykset |
| edistää työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä | erilaiset käsitykset työstä, aikatauluista, tavasta tehdä työtä |
| vähentää valituksia ja juridisia ongelmia, kun monimuotoisuus sisällytetään yrityksen toimintastrategioihin ja käytänteisiin | erot ammattitaidosta ja kateus |
| helpottaa uusille markkinoille siirtymistä | suhtautuminen nuorempaan esimieheen |
| parantaa organisaation imagoa haluttuna työpaikkana työnhakijoiden keskuudessa | suomalainen, matala hierarkkinen johtamiskulttuuri |
| tuo työyhteisöön luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä | valtaväestö tuntee monikulttuurisuuden lisääntymisen uhkana |
| lisää organisaation joustavuutta ja kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin | johtamisen ongelmat: organisaation strategiassa ei ole otettu huomioon monimuotoisen työyhteisön merkitystä, esimiehet eivät saa tukea |

(jatkuu)

TAULUKKO 3. Monimuotoisen työpaikan edut ja haasteet (mukailten Savileppä 2005, Sippola–Leponiemi 2007, Vartia 2007, Lahti 2008, Sipari 2010, TEM 2010, Lievonen 2011, Miettinen 2012) (jatkuu)

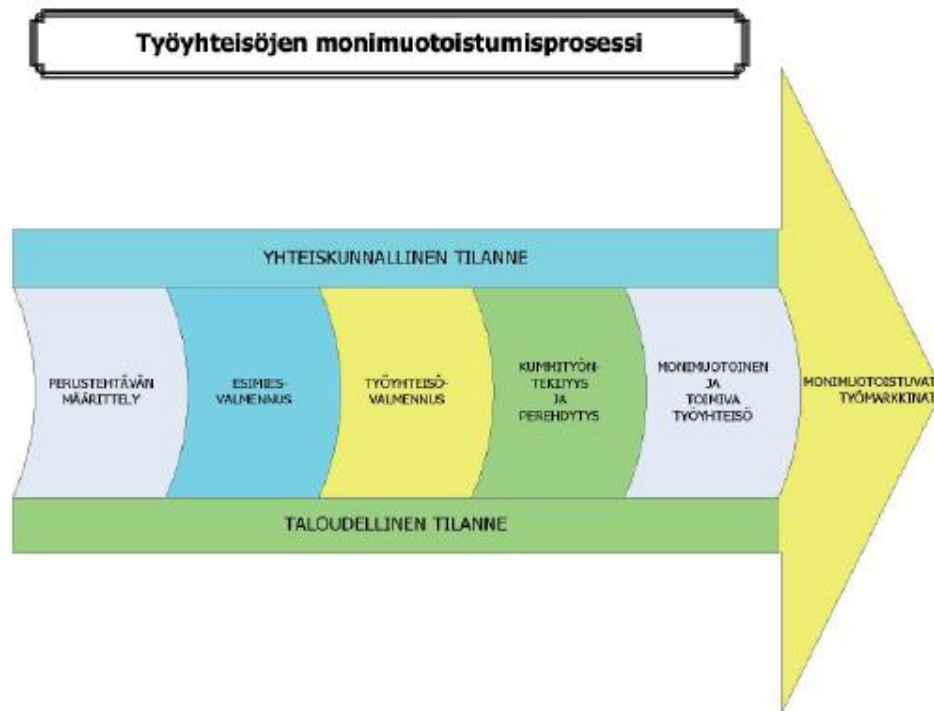
| Monimuotoisen työpaikan edut | Monimuotoisen työpaikan haasteet |
|--|--|
| työntekijöillä mahdollisuus edetä urallaan ja kehittää itseään > motivaatio kasvaa | asenteet, ennakkoluulot > tunnistaminen-tunnustaminen-työstäminen |
| motivoituneet työntekijät sitoutuvat organisaation toimintakulttuuriin ja yritys menestyy paremmin | yhdenvertaisuuden toteutuminen rekrytoinnissa, palkassa, osaamisen kehittämisessä ja uralla etenemisessä |
| monimuotoinen työyhteisö ymmärtää paremmin asiakkaiden monimuotoisuuden ja palvelu paranee | mukaanotto työyhteisön kehittämiseen, ideointiin, työ hyvinvoinnin edistämiseen |
| kansainvälistymisen lisääntyessä monimuotoinen työyhteisö pärjää kilpailussa | työterveyshuollon kouluttautuminen vastaanottamaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden terveysongelmia |
| osoittaa organisaation kestävä kehityksen, yhteiskunta- ja sosiaalisen vastuunkantoa | hallitsematon monimuotoisuuden lisääntyminen työpaikoilla: suositaan vähemmistöryhmiä edustavia työnhakijoita sivuttamalla pätevyysvaatimuksia |
| osallistumalla erilaisiin hankkeisiin, yritys voi saada taloudellista tukea ja samalla kouluttaa uuden työntekijän (työkokeilu, työssäoppiminen, työelämävalmennus, oppisopimus) | Vähättely |
| edistää tasa-arvosuunnittelua yrityksessä, vahvistaa organisaation arvopohjaa | pelko etujen menettämisestä |
| tuo uusia tapoja tehdä työtä ja osaaminen monipuolistuu | pelko muutoksia vastaan |
| auttaa houkuttelemaan ja sitouttamaan lahjakkaita yöntekijöitä | Tiedottaminen |

Käytännössä lähin esimies on maahanmuuttajataustaisen työntekijän tai osatyökykyisen työntekijän tuomien haasteiden keskiössä. Lähiesimiesten johtamistaito, ammattitaito ja persoonallisuus vaikuttavat siihen, miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät pärjäävät työssään, miten heidät perehdytetään, miten työyhteisön stereotyypit etnisiä ryhmiä ja erilaisuutta kohtaan häivytetään ja miten työyhteisöstä saadaan toimiva monimuotoinen työyhteisö. Miten tämä onnistuu?

Seuraavassa kerrotaan eräästä monimuotoisen työyhteisön valmennusprojektista ja toisena selvitetään monimuotoisen työyhteisön rakennuselementtejä.

3.5.1 Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi-malli

Eitakari (2010) toimitti raportin Työmme -hankkeesta, jonka tuloksena tuotettiin työyhteisöille malli monimuotoistumisprosessista. Työmme-hanke oli Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ESR-rahoitteinen hanke vuosina 2008–2010. Hanketta hallinnoi Pieksämäellä toimiva Diakonia ammattikorkeakoulun yksikkö Diak. Hankkeessa tuotetulla mallilla voidaan kehittää työyhteisöjen valmiuksia toimia monimuotoisena työyhteisönä (Eitakari 2010, 4). Hankkeessa tuotetun mallin mukaan (mts. 45–46) työyhteisön monimuotoistumisprosessi alkaa perustehtävän määrittelyllä (ks. kuva 5). Tämä helpottaa työtehtävien miettimistä ja kartoittamista uudelle työntekijälle, koska osaaminen kohdennetaan oikeaan paikkaan ja työtehtäviin. Perustehtävän määrittelyssä tulee esille työntekijöiden yhteinen ymmärrys työstä: mitä ja ketä varten työtä tehdään. Esimiesten valmennuksessa käydään läpi monimuotoisuusjohtamista, saadaan materiaalia ja tukea johtamiseen ja reflektoidaan prosessin etenemistä. Esimiesvalmennuksessa selvennetään roolit ja sitoutuminen monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Työyhteisövalmennuksessa annetaan tietoa monimuotoisuudesta, vaikutetaan asenteisiin, selvitetään oman työyhteisön monimuotoisuutta ja selvitetään tulevaisuutta. Kummityön tekijyys ja perehdytys tarkoittaa mallissa yhteistyötä ns. kummityöpaikkojen kanssa. Yhteistyöllä helpotetaan rekrytointia ja työntekijän sitoutumista työpaikkaan. Kummityöpaikkojen kanssa kehitetään työhön perehdyttämistä ja hyviä käytänteitä jaetaan yhteistyökumppaneille.



KUVA 5. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi (Eitakari 2010, 45)

Tässä mallissa nähdään työyhteisön monimuotoistuminen laajana, kaikkia osapuolia koskettavana prosessina. Tällaisella pitkäjänteisellä työllä voidaan päästä hyvin tuloksiin. Myös tässä mallissa tulee selvästi esille se, että ensin on esimiehet ja johto saatava mukaan ja ymmärtämään monimuotoisen työyhteisön merkitys, koska johdon esimerkki ja sitoutuminen mahdollistaa koko työyhteisön saamisen mukaan luomaan monimuotoista työyhteisöä.

3.5.2 Monimuotoisuuden portaat

Maahanmuuttajien tulo on tehnyt ajankohtaiseksi kysymyksen siitä, minkälainen tulisi enemmistön ja vähemmistöjen suhteen olla. Nykyisin pyritään integraatioon sulautumisen sijasta. Integraation toivotaan johtavan monikulttuuriseen yhteiskuntaan, jossa erilaiset kulttuurit elävät rinnakkain aktiivisessa vuorovaikutuksessa eivätkä eristyneinä (Alho ym. 2007, 53). Suomalaisilla työpaikoilla kulttuurit kohtaavat tänä päivänä entistä useammin. Saamme maahanmuuttajien mukana uusia tapoja tehdä töitä, tutustua toiseen kulttuuriin, mutta samalla maahanmuuttaja joutuu uusien asioiden ja suomalaisen työ kulttuurin keskelle. Ristiriidoilta ja yhteentörmäyksiltä tuskin vältytään,

mutta niiden ratkaisemiseksi olisi järkevää valtaväestön mieltä, mitä suomalainen työkuulttuuri oikein tarkoittaa ja millaiset uskomukset ja arvot työtämme ohjaavat. Olti hyvä nähdä, että huomaamattamme omaksumamme normit, rutiinit ja tavat ohjaavat ajatteluamme ja tapaamme toimia ja työskennellä. Mitä ensimmäiseksi tulee mieleen kohdatessamme romaanityöntekijän tai kun meiltä ottaa verinäytteen huivia päässään pitävä syntyjään tsetseeni sairaanhoitaja? Uskallammeko tunnustaa itsellemme ne stereotyyppiat, jotka tulevat meille ensimmäisenä mieleen? Vartiainen-Oran (2007, 10) mukaan ymmärtäessämme omien tapojemme taustalla vaikuttavat kulttuurin muovaavat peruslähtökohdat, tulevat toisesta kulttuurista lähtöisin olevan ihmisen tavat ja arvot meille ymmärrettävämmiksi. Esimerkiksi venäläinen nainen haluaa pukeutua näyttävästi myös arkipäivänä. Tämä saattaa suomalaisista vaikuttaa hienostelulta ja ylpeähköltä tavalta, koska suomalainenhan koristautuu parhaimpiinsa juhliä varten.

Ennakkoluulot ohjaavat ajatteluamme ja ensimmäinen askel ennakkoluuloista vapautumiseen, on tunnistaa ne itsessämme. Ennakkoluulot yhdistetään usein stereotyyppioihin, joka on ymmärrettävää: molemmat ovat kaavamaisia yleistyksiä asioista ja ihmisistä. Työpaikoilla on uskallettava puhua ennakkoluuloista ja stereotyyppioista, käsiteltävä, mitä ne tarkoittavat itse kunkin kohdalla. Mitä paremmin ihminen oppii tunnistamaan omat ennakkoluulonsa, sitä paremmin hän saa ne hallintaan ja tätä kautta pystyy siirtämään ennakkoluulonsa syrjään ja käsittelemään tosiasioita. Tämä on esimiesten ja johdon nähtävä tärkeänä, ensimmäisenä askeleena monimuotoisen työyhteisön rakentamiseen.

Kulttuuri-käsitettä selvitettiin aiemmin kohdassa 2.2, mutta miten kulttuuri ja etnisyys eroavat toisistaan? Alhon ym. (2007, 52) mukaan etniseen ryhmään liittyy ryhmän yhteinen historia sekä usko yhteiseen syntyperään. Etnisyys korvaa aiemmin käytetyt sanat kansa, heimo ja rotu. Etnisyys on eri asia kuin kansalaisuus tai kotimaa. Suomessa esimerkiksi tataarit ja romanit poikkeavat etniseltä taustaltaan valtaväestöstä, mutta heidän kotimaansa on Suomi ja he ovat Suomen kansalaisia. On olennaista muistaa, että kulttuuriin liittyvät asiat ovat opittua, mutta etnisyys on synnynnäistä. Kulttuuria on käsitelty ns. jäävuori-mallin avulla (ks. kuva 6).



KUVA 6. Kulttuurin jäävuorimalli (Oinonen 2011, 15)

Kulttuurien välisissä kohtaamisissa suurimmat törmäykset tapahtuvat niin sanotuissa kulttuurin näkymättömissä kohdissa, pinnan alla. Nämä ovat ne syvimmat perusoletukset, jotka koskevat ihmisen ja elämän perusluonnetta, ihmisen ja luonnon suhdetta, nykyisyyden ja tulevaisuuden suhdetta ja ihmisten suhdetta toisiinsa (Ks. Vartiainen-Ora 2007, 11; Immonen ym. 2010, 24–25.) Meissä ihmisissä nämä näkyvät osat muuttuvat kulttuurin ja kokemusten myötä herkemmin, mutta näkymättömät asiat saattavat viedä pitkän ajan muuttuakseen toisenlaisiksi, näkyviksi. Tämä on se olennainen asia opetellessamme työskentelemään monimuotoisessa työyhteisössä: asenteiden muuttumiseen ja asioiden käsittelemiseen on varattava aikaa. Perehdytystä käsitellessä osiossa tuotiin esille, että työyhteisö on myös perehdytettävä maahanmuuttajataustaisen työntekijän tullessa töihin. Henkilöstön kanssa on keskusteltava uuden työntekijän kulttuuri- ja etnisestä taustasta, jotta vältytään ns. etnosentrismiltä. Etnosentrismi tarkoittaa maailmankuvan tarkastelua omasta kulttuurista käsin (mts.16), jolloin oma kulttuuri on normaalin mitta. Työpaikalla tämä valitettavasti tarkoittaa sitä, että pidämme omia toimintatapojamme yleismaailmallisena, oikeina ja suosimme oman ryhmämme jäseniä. Vartiainen-Oran (2007,18) mielestä etnosentrismi on osittain tiedostamatonta ja automaattista tulkintaa ja vahingollista vain, jos emme tunnista sitä. Esimiesten tehtävä on kitkeä etnosentrismi pois työyhteisöstä. Yksi

keino maailmankuvan avartamiseen on koulutus, kuten esimerkiksi kulttuuritietoinen työpaikkaohjaaja-koulutus, jota pitää antaa koko henkilöstölle: se on samalla ammatillista täydennyskoulutusta.

Aiemmin selvitetystä monimuotoisen johtamisen tutkimuksissa ja monimuotoisuusbarometrin tuloksissa tulivat ongelmina esille kielitaito, kommunikaatio ja viestintä. Viestinnästä 10 % on sanoja ja 90 % nonverbaalista viestintää. Nonverbaalinen viestintä koostuu kinestiikasta (ilmeet, eleet, katset, liikkeet ja asennot), välimatkasta eli proksemiikasta ja tilankäytöstä (istumajärjestys, etäisyydet), äänen ominaisuuksista (painotukset, voimakkuus), kosketuksesta eli haptiikasta (kättely, halaaminen) ja fyysisestä olemuksesta (sukupuoli, pituus, pukeutuminen) (Mustonen 2012, 12). Suomalaiselle viestinnälle on tunnusomaista vähäeleisyys, reiviirin käyttö eli pidämme etäisyyttä puhuessamme toisen kanssa ja käytämme kinestiikkaa, kuten ilmeitä, katseita ja eleitä. Eroja nonverbaalisessa viestinnässä on eri kulttuureissa. Voimakkaan ilmaisullisia kulttuureita ovat esimerkiksi Etelä-Euroopan ja Latinalaisen Amerikan maat. Hiljityn ilmaisun kulttuureja ovat Pohjoismaat, Etelä-Eurooppa ja Kaukoidän maat (Mustonen 2012, 15). Kulttuurien tuntemus edesauttaa ymmärtämään ja hyväksymään voimakkaasti itseään ilmaisevia työkavereita.

Monimuotoisessa työyhteisössä vuorovaikutuksen pitää olla dialogista, yhdessä ajattelevaa. Käytännössä dialogisuus tarkoittaa sitä, että emme tuo vain omia näkökantojamme esiin, vaan pyrimme ymmärtämään erilaisia näkökulmia ja ajatuksia oppimalla niistä. Dialogisen kuuntelun tarve kasvaa työpaikalla, koska suurten ikäluokkien jäädessä pois työelämästä, arvokas hiljainen tieto ei saisi siirtyä eläkkeelle lähtevien mukaan (Vartiainen-Ora 2007, 26–27). Leppänen (2012,10–11) käytti ohjausdialogi-sanaa puhuessaan maahanmuuttajan ohjauksesta. Ohjausdialogi oppii toisen kulttuurin kautta omasta kulttuuristaan ja osaa kanavoida asioita työyhteisössä. Hän toimii sillanrakentajana, kuuntelijana, toivon herättäjänä ja ylläpitäjänä sekä neuvonantajana työyhteisössä. Näitä asioita maahanmuuttajataustainen uusi työntekijä tarvitsee. Dialogi on viestintää ja kommunikaatiota, jossa otetaan toinen osapuoli aktiivisesti huomioon kuuntelemalla, puhumalla, kyselemällä, avoimuudella ja olemalla läsnä.

Työnohjauksessa, perehdytyksessä ja muussakin kanssakäymisessä eri kulttuureista tulevan kanssa on hyvä suosia ns. kulttuurisensitiivisyyttä. Tämä tarkoittaa pyrkimyk-

seen ymmärtää perehdytettävän tilannetta, joustavuutta uusien asioiden neuvomisessa, uskallusta kysyä hankalistakin asioista ja pitää olla motivaatiota perehdyttää ja opastaa (Leppänen 2012, 7). Perehdyttäjän ammatti-identiteetti, empaattisuus ja selkokielellä puhuminen antavat kulttuurisensitiivisyydelle tilaa. Monikulttuurista perehdyttämistä käsiteltiin kohdassa 2.6.

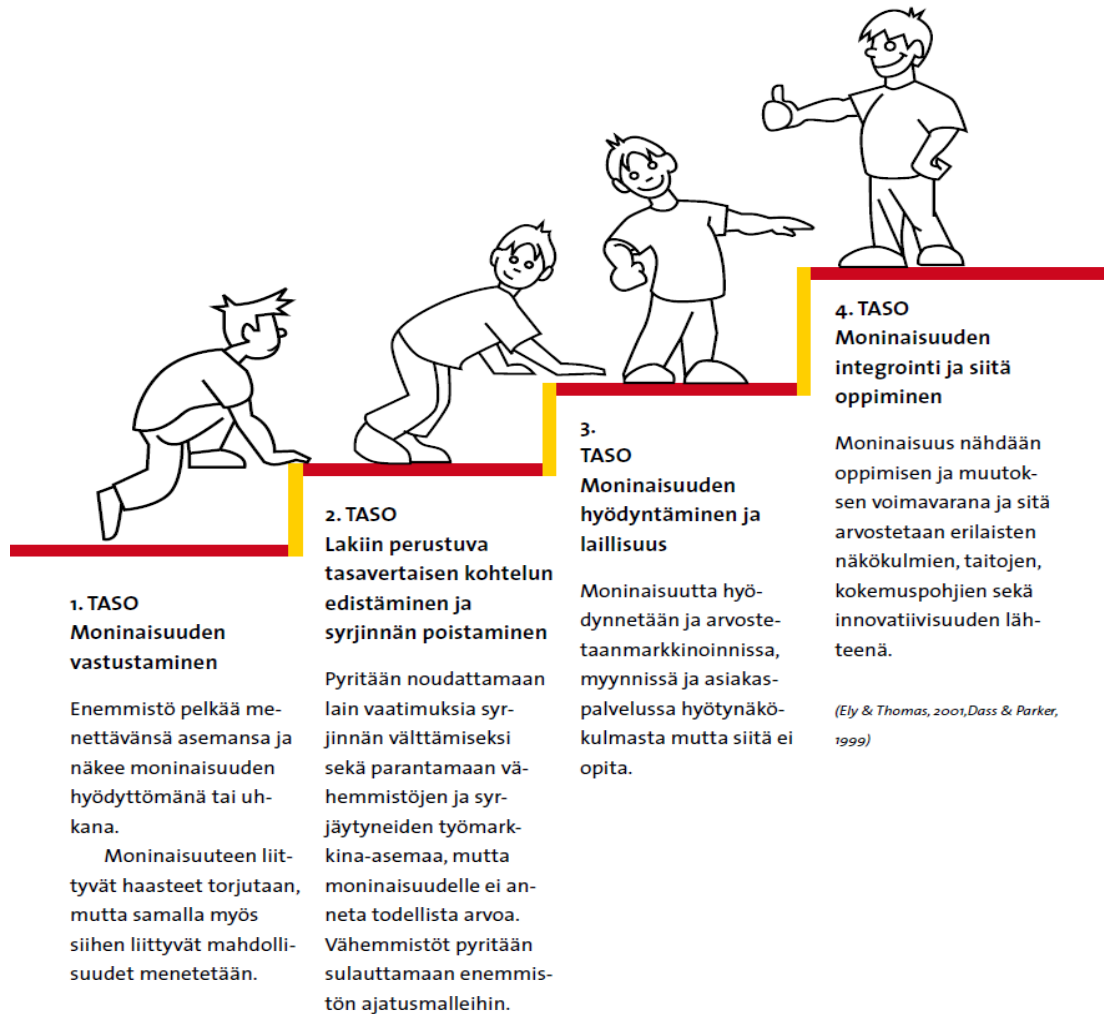
Maahanmuuttajan suomenkielen taitamattomuus tuli selvästi esille aiemmin mainituissa tutkimuksissa. Tämä on ongelmallista työyhteisölle, mutta suurin kärsijä on maahanmuuttaja. Eräs venäläinen työntekijä sanoi:

En minä työtä pelkää, minä pelkään puhua ja ymmärtää.

Maahanmuuttajat saavat kotouttamisen yhteydessä suomenkielen koulutusta ja kielikoulutus useimmilla jatkuu ns. työelämään valmentavissa koulutuksissa. Nämä koulutukset eivät vielä takaa sellaista suomenkielen taitoa, jolla selviää työelämässä, jossa käytetään murretta ja ammattislangia työkielenä. Selkokielestä puhuttiin jo aiemmin perehdyttämisen yhteydessä (2.5). Selkokielellä puhumiseen tarvitaan ohjausta ja halua huomioida toinen puhumisen nopeudessa, äänen voimakkuudessa ja lauserakenteissa. Maahanmuuttajia on syytä kannustaa suomenkielen opintoihin. Asiakaspalvelussa työskenteleville maahanmuuttajataustaisille työntekijöille joissakin tapauksissa työnantajat kustantavat suomenkielenkoulutusta. Tällainen toiminta on hieno kädenojennus työntekijää kohtaan ja samalla työnantaja hyötyy, kun asiakaspalvelu paranee.

Avuksi kulttuurien tuntemukseen ja toisiinsa tutustumiseen ovat yhteiset, työn ulkopuolella järjestetyt tapahtumat. Tällaisissa tilaisuuksissa uskalletaan kysyä ja tutustua toisiin helpommin ja työkaveri nähdään uudessa valossa. Eri kulttuurien tuntemusta, ymmärtämistä ja arvostamista voi lisätä esimerkiksi ruoan ympärille suunnitellulla teemalla. Eri kulttuureista tulevat valmistavat mielellään omia kansallisruokiaan ja vastaavasti valtaväestö voi esitellä omaa ruokakulttuuriaan. Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä ja ideoimalla yhdessä myös sellaista toimintaa, mikä poikkeaa työrutiineista.

Visti (2007) selvittää työyhteisössä monimuotoisuuden etenemistä, moninaisuusosaamisen ja -johtamisen tasoja neljäportaisesti (Ks. kuva 7).



KUVA 7. Moninaisuusosaamisen ja johtamisen tasot (Ely & Thomas 2001, Dass & Parker 1999)

Visti (2007) havainnollistaa monimuotoistumisprosessia käyttämällä Ely & Thomasin ja Dass & Parkerin kuvaa (Vartiainen-Ora 2007, 27–28). Työyhteisöjen muotoutuminen monimuotoiseksi tapahtuu vaihe vaiheelta, eivätkä asiat tapahdu hetkessä. Ensimmäinen taso on vastustamisen taso: ei palkata ulkomaalaisia, ei tule ongelmia. Toinen taso on lakia noudattava taso: maassa maan tavalla, sulautetaan vähemmistöt enemmistöön. Kolmas taso on moninaisuuden hyödyntämisen taso: erilaisia ihmisiä halutaan hyödyntää myynti- ja asiakaspalvelutehtävissä. Moninaisuudesta ei pyritä oppimaan ja pidetään muun maalaiset myymässä omilleen. Neljäs taso on moninaisuuden integrointi vaihe, jolloin moninaisuus integroidaan olemassa olevaan kokonaisuuteen, arvostetaan moninaisuutta ja siitä halutaan oppia.

Monimuotoisuus työyhteisössä tarkoittaa erilaisuuden kokemista myönteisenä asiana ja voimavarana. Vaikka olemme erilaisia, silti olemme yhdenvertaisia suhteessa toi-

siimme. Tämä on hyvä muistaa työskennellessämme ja kohdatessamme erilaisia ihmisiä.

3.6 Rekrytointisyrjintä

Työministeri Lauri Ihalaiselle luovutettiin 7.5.2012 tutkimusraportti syrjinnästä suomalaisessa työelämässä. Työministeri sanoi aavistelleensa, että työhönotossa tapahtuu etnistä syrjintää, mutta syrjinnän yleisyys yllätti hänet (Kemppainen 2012, 5). Jo aiemmin tässä opinnäytetyössä (3.1) mainittiin tästä tutkimuksesta, mutta asian ajankoh-taisuuden ja tärkeyden vuoksi asiaan palataan vielä.

Tutkimuksen teki Helsingin yliopiston tutkija Liisa Larja vuosina 2011–2012. Tutki-mus oli ensimmäinen Suomessa toteutettu tilannetesti rekrytointisyrjinnästä, jossa tutkittiin sukupuoleen ja etnisyyteen perustuvaa syrjintää. Tilannetestit suoritettiin Turussa, Tampereella ja Lappeenrannassa. Ammattialoina olivat ravintola, kuljetus, rakennus ja toimisto Testi oli kaksivaiheinen, jossa ensin avointa työpaikkaa haettiin puhelimitse ja toisessa vaiheessa työhakemukset lähetettiin työpaikkaan. Tutkimustu-loksien mukaan ensimmäisessä vaiheessa eli puhelimitse työpaikkaa kysyttäessä, syr-jintää tapahtui seitsemässä prosentissa. Työnhakijalle kerrottiin paikan olevan jo täy-tetty, kun vastaavasti suomalaista hakijaa kehoitettiin lähettämään hakemus. Toisessa vaiheessa eli hakemuksen lähettämisen jälkeen työhaastatteluun kutsuttiin yleisimmin vain suomalaisia. Kakkosvaiheessa syrjintää tapahtui vielä enemmän kuin ensimmäi-sessä vaiheessa: venäläistä alkuperää olevat joutuivat lähettämään kaksinkertaisen määrän hakemuksia suomalaisiin verrattuna päästäkseen työpaikkahaastatteluun. (Ks. Kemppainen 2012, 5; Larja ym. 2012, 1,5,7.)

Kenttäkokeen perusteella etnistä syrjintää tapahtui kolme kertaa enemmän kuin suku-puolisyrjintää. Tutkimuksessa ilmeni viitteitä moniperusteisesta syrjinnästä, joka koh-distui venäläisiin miehiin rakennus-, kuljetus- ja tarjoilutöissä. Moniperusteinen syr-jintä tarkoittaa, että työntekijä tai työnhakija tulee syrjityksi kahdella tai useammalla perusteella. Moniperusteinen syrjintä liittyy henkilön identiteetin monimuotoisuuteen. Esimerkiksi nainen on ulkomaalainen ja vammainen, hän kuuluu seksuaalivähemmis-töön ja hän on iäkäs. Yksi henkilö voi siis olla kaikkea tätä ja joutua syrjityksi kaikilla näillä perusteilla (TEM 2009b, 17).

Tutkimus osoittaa, että maahanmuuttajataustaisilla sekä suomen kansalaisilla, joilla on vieraskielinen nimi, on vaikeuksia saada töitä Suomessa. Ennakkoluulot näkyvät vielä vahvasti rekrytointitilanteessa. Larjan (2012, 4) mielestä tutkimustuloksia pitää hyödyntää ja hän ehdottaa toimenpiteiksi:

- 1) Seurataan työssäkäyntitilastoja, erityisesti työttömien ja työllisten määrää tietyissä ryhmissä
- 2) Seurataan palkkarakennetilastoja > palkkaerot
- 3) Seurataan työnvälitystilastoja > rekrytointi, työn päättyminen

Tämä tapahtuu kansallisilla kyselytutkimuksilla ja eurobarometrin avulla, jolloin saadaan selville syrjintä rekrytoinnissa, häirintä työssä ja työn päättyessä sekä työ hyvinvoinnin tulokset. Viranomaisvalvonnan avulla saadaan tietoon tapahtuneet laiminlyönnit ja toimenpiteet: työsuojeluviranomaiset, Patja-rekisteri/poliisi, oikeusrekisterikeskus ja tasa-arvovaltuutettu.

Ihalainen (2012, 11) korostaa, että on saatava kattava kokonaiskuva syrjintätilanteesta suomalaisessa työelämässä. Tämä tapahtuu kehittämällä seurantajärjestelmiä ja lisättävä sekä avoimuutta että tiedottamista. Asenteiden muuttaminen ja niihin vaikuttaminen ovat edellytys tasa-arvoisen rekrytoinnin toteutumiselle.

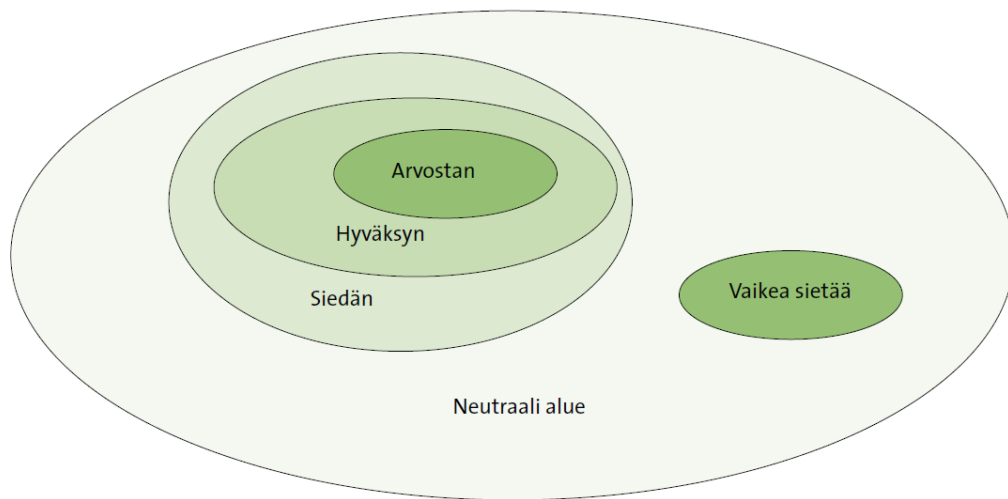
Ihalainen (2012, 10) korosti esityksessään:

- nollatoleranssi rasismia ja syrjintää vastaan on ainoa kestävä suunta
- asenneilmapiiriä on pyrittävä muuttamaan kielteisestä myönteiseksi
- suomalaisessa yhteiskunnassa kaikille kuuluvien perus- ja ihmisoikeuksien kyseenalaistamista ei pidä sallia
- rasismiin ja syrjintään tulee rohkeasti puuttua työyhteisössämme

Larjan ja Ihalaisen jatkoehdotuksille ei ole muuta tietä onnistuakseen kuin saada työyhteisöt hyväksymään ihmisten monimuotoisuus ja työyhteisön olisi osattava hyödyntää monimuotoisuudessa oleva voimavara. Ensimmäinen askel on johdon asenne ja teot, jotka johtavat koko työyhteisön mukaan saamiseen muutoksen tielle. Mistä alkaa muutoksen tie?

3.7 Mielen arvokentät apuna erilaisuuden hyväksymiseen

Ihmisille on joskus vaikeaa hyväksyä erilaisuutta. Mutta ymmärtäessämme ilmiöiden taustaa, asioita on helpompi sietää. Oikean ja väärän ymmärtäminen on erilaista eri kulttuureissa ja tämä tuo hankaluuksia työyhteisöön. Tämä ei tarkoita, että meidän on hyväksyttävä eri kulttuureiden nimissä tapahtuvia ilmiöitä ja asioita, mutta voimme pyrkiä ymmärtämään tekojen ja tapojen syitä. Omaa tapaansa kohdata erilaisuus ja sietää erilaisuutta voi kokeilla Helinin kehittämää sisäiset arvokentät-mallilla (ks. kuva 8).



KUVA 8. Mielen arvokentät (Kari Helin 1998)

Helinin (1998) arvokentässä ihmisen mieli jaetaan neljään alueeseen: arvostan, hyväksyn, siedän, on vaikea sietää. Arvostamisen alueeseen kuuluvat sellaiset asiat, joita arvostamme, tavoittelemme ja pidämme tärkeinä. Tämä alue herättää meissä voimakkaita tunteita. Tämä on mieleemme johtokeskus: arvostamamme asiat ohjaavat asenteitamme koko maailmakuvaamme ja se on kulttuurisidonnainen. Hyväksymisen alueelle kuuluvat asiat ja ilmiöt, jotka hyväksymme, muttemme arvosta. Tällaisia ovat mm. uskonto: hyväksymme toisen uskonnon, muttemme usko samoihin asioihin. Hyväksymisen alueella meillä ei ole yhtä voimakkaita tunteita kuin arvostamisen alueella. Sietämisen alue on laaja, joka sisältää edellä mainitut arvostamamme ja hyväksyvämmme asiat ja ilmiöt sekä lisäksi joukon asioita joita emme hyväksy. Sietämisen alueelle kuuluu esim. työkaverin toistuva myöhästely, jonka siedän, mutta itse pidän tärkeänä tulla ajoissa töihin. Arvokenttien välissä on neutraalialue, joka ei herätä meissä

mitään tunteita. Arvostamisen ja vaikea sietää alueella on suora yhteys toisiinsa: mitä suurempi ja tarkkarajaisempi on arvostamisen alue, sitä jyrkempi on vaikea sietää - alue. Helin kutsuu tällaisia ihmisiä tiukkapipoiksi. Monimuotoiseen työyhteisöön tällaisen ihmisen on vaikea sopeutua. Vaikea sietää – alueella tunnemme ärtymistä ja negatiivisia tunteita. (Vartiainen-Ora 2007, 21–22.)

Työyhteisössä Helinin mallin mukaan yhteistyö voi perustua joko samanmielisyyteen tai laajaan hyväksyntään. Samanmielisyyteen perustuvan yhteistyön onnistumisen takeena ovat toimijoiden samanlaiset selvät, tiukat arvot. He ovat samaa mieltä tavoista toimia ja ajatella ja he ovat yhdessä rintamassa jyrkästi eri mieltä toisin ajattelevia kohtaan. Toinen yhteistyömalli on laajan hyväksynnän ja sietämisen malli, johon mahtuu monenlaisia tapoja ajatella ja toimia. Tällaisilla ihmisillä on suhteellisen pieni arvostamisen ja vaikea sietää – alue, joten he hyväksyvät erilaisia ihmisiä ja tapoja tehdä töitä. Helin kutsuu tällaisia ihmisiä avarasydämisiksi. (Mt.) Esimiesten olisi hyvä kehittää hyväksymisen ja sietämisen aluettaan: joustavuus ja yhteistyö monenlaisten ihmisten kanssa luovat parempia edellytyksiä työyhteisön johtamiseen ja hyvinvointiin.

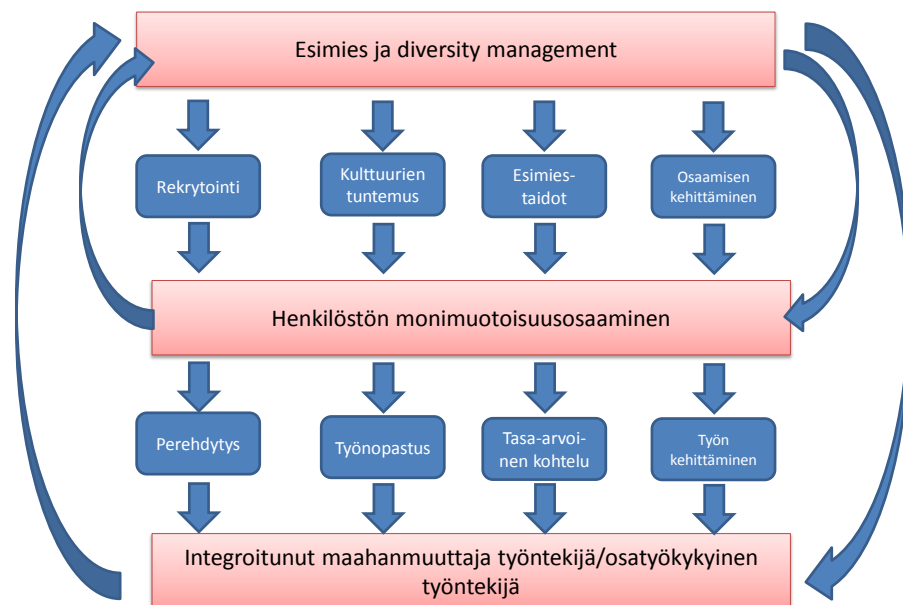
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄN TEEMAT JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä opinnäytetyössä tutkin monimuotoisen työyhteisön johtamisen problematiikkaa. En nimeä tutkittavia asioita tutkimusongelmiksi, vaan käytän sanamuotoa tutkimustehtävä. Koska olen valinnut kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen, se antaa mahdollisuuden edetä eri tavoilla kohti tutkimustehtävää. Minulle oli luonnollista selvittää ensin lähdekirjallisuuden avulla, mitkä asiat tulevat selvimmän esille monimuotoista johtamista käsittelevissä aineistoissa. Tämän pohjalta nostin neljä teemaa, jotka päätin asettaa esimiehille suunnattuun kyselykaavakkeen. Koska monimuotoisen työyhteisön johtaminen on laaja käsite, valitsin johtamisen osa-alueiksi eli teemoiksi ja tarkastelun kohteeksi seuraavat johtamisen elementit:

- rekrytointi > miten työntekijän monimuotoisuus vaikuttaa rekrytointiin?
- perehdyttäminen ja työnopastus > miten esimiehet ottavat huomioon maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytyksessä ja työnopastuksessa?

- monimuotoisen työyhteisön johtaminen > mitkä ovat monimuotoisen työyhteisön johtamisen erityispiirteet ja miten mahdolliset ongelmat ilmenevät?
- tulevaisuuden visiointi > miten esimiehet kokevat tulevaisuuden näkymät hotelli- ja catering-alalla?

Kuvassa (ks. kuva 9) ilmenee opinnäytetyöni tutkimusasetelma, joka kuvastaa mm. esimiehen roolia monimuotoisen työyhteisön rakentajana.



KUVA 9. Tutkimuksen teemat tutkimusasetelman muodossa

4.1 Tutkimuksen ajankohtaisuus

Monimuotoisen työyhteisön johtaminen on ajankohtainen, koska hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työvoiman vaihtuvuus ja saatavuus ovat ongelma, kuten jo aiemmin tässä työssä selvitettiin (ks. 3.1). Erityisesti suurimmissa kaupungeissa on jatkuva pula ammattitaitoisista keittiö- ja salityöntekijöistä. Osaavasta työvoimasta kilpaillaan jo nyt sekä tulevaisuudessa. Keskuskauppakamari teki tammikuussa 2012 kyselyn yrityksille ja kyselyyn vastanneista yrityksistä lähes 80 % arvioi, että sopivien työntekijöiden hankkimisessa on jonkin verran tai jopa suuria vaikeuksia. Kyselyyn vastasi koko maassa 1663 ja Etelä-Karjalassa 91 yritystä. Kyselyssä olivat edustettuina tasai-

sesti eri toimialat. Ratkaisuksi työvoimapulaan suurin osa työnantajista on entistä valmiimpia palkkaamaan maahanmuuttajia tai yli 50-vuotiaita (Rissanen 2012, 5).

Monimuotoisen työyhteisön ajankohtaisuutta kuvastaa myös se, että maahanmuuttajataustaisten ihmisten koulutus ja töihin pääsy ovat edellytyksiä heidän integroitumiseensa suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan. Monimuotoisen työyhteisön johtaminen on ajankohtaista, koska osatyökykyiset ihmiset tarvitsevat työpaikkoja työkokeiluun, työharjoitteluun ja työelämävalmennukseen. Keskuskauppakamarin kyselyssä vajaakuntoisen työntekijän palkkaksi vain reilu neljännes vastaajista. (Mt.) Kyselyn perusteella työelämä ei ole vielä valmis ottamaan vajaakuntoisia eli osatyökykyisiä töihin. Osatyökykyisyyttä käsiteltiin aiemmin työssä kohdassa 3.3. Tässä työssä monimuotoinen työyhteisö määriteltiin kohdassa 2.3. Tutkimuksen ajankohtaisuutta kuvastaa Larjan (2012) tekemä tutkimus maahanmuuttajien kokemasta syrjinnästä työnhaku-prosessissa. Tutkimuksen tulokset saivat työministeri Ihalaisen huolestumaan.

4.2 Tutkimuksen rajaus

Rajasin tutkimuksen koskemaan Suomessa työskenteleviä hotelli-, ravintola- ja cateringalan esimiehiä ja johtoa, jotka rekrytoivat ja johtavat keittiö- ja liiketoimintaa. Kuten teoriakatsauksessa tuli selville, monimuotoisen työyhteisön rakentamisen ja toimimisen edellytyksenä on, että esimiehet ja johto ymmärtävät sekä hyväksyvät erilaisten ja eritaustaisten ihmisten sijoittumisen työyhteisöön. Tarkensin kyselykaavakkeeseen vastaajille, että kyselyyn kannattaa vastata vain, jos vastaajalla on kokemusta monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Olin muotoillut kysymykset niin, että kokemuksen perusteella annetut vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Tässä tutkimuksessa en kysynyt maahanmuuttajataustaisilta työntekijöiltä kokemuksia työskentelystä suomalaisessa työyhteisössä, koska tällaisia tutkimuksia on viime aikoina tehty (ks. Pitkänen (2005), Pehkonen (2007), Vartia ym. (2007), Möttönen (2011), Pehkonen (2011)).

5 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTTAMINEN

Suunnitellessani opinnäytetyöni aihetta ja suoritettavaa tutkimusta, minun oli päätettävä, mistä saan tarpeeksi ison joukon esimiehiä tutkimukseeni, miten voin ajallisesti nopeimmin hoitaa kysymysten lähettämisen ja mistä saan tietoteknistä apua kysymyskaavakkeen muovaamiseen internetpohjaisesti lähetettäväksi. Varsinainen aihe, monimuotoinen työyhteisö ja sen johtaminen, oli kirkastunut minulle syksyllä 2011 keskustellessani opinnäytetyöprosessista ja aiheen valinnasta yliopettaja Riitta Tuikkasen kanssa.

Syksyllä 2011 lukiessani Ammattikeittiö Osaaja-lehteä, sain idean ottaa yhteyttä Suurtalousalan yhteistyöjärjestö FIDA ry:n toiminnanjohtajaan Marjut Huhtalaan. Ammattikeittiö Osaaja-lehti on FIDA ry:n jäsenlehti. FIDA ry on perustettu vuonna 1969, alueyhdistyksiä on 15, jotka toimivat eri puolilla Suomea. FIDA ry:n jäsenet toimivat ravitsemisalan monipuolisissa esimies-, tuotanto-, asiantuntija- ja tuotekehittelytehtävissä. Henkilöjäseniä on noin 1500 ja yritysjäseniä noin 40. Yhdistyksen jäseneksi voivat liittyä myös opiskelijat. FIDA ry:n organisaatioon kuuluu toiminnanjohtaja ja kymmenhenkinen johtokunta. Alueyhdistykset toimivat puheenjohtajan ja hallituksen johdolla ja toimintaan kuuluvat ajankohtaiset koulutukset, tutustumiskäynnit, erilaiset retket sekä työhyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Ammattikeittiö Osaaja - lehti ilmestyy neljä kertaa vuodessa. FIDA järjestää valtakunnalliset koulutuspäivät kaksi kertaa vuodessa. Koulutuspäivien teemoina ovat ajankohtaiset alamme kysymykset ja luennoitsijoina toimivat eri alojen asiantuntijat. FIDA pitää tärkeinä yhteistyökumppaneina alan oppilaitoksia ja korkeakouluja, tutkimuslaitoksia ja viranomaisia (Ks. Huhtala 2012: Ammattikeittiöosaajat 2012.)

Pyysin Huhtalaa työelämä-mentorikseni ja kerroin työni aihealueesta ja nettipohjaisesta kyselytutkimuksesta. Huhtalan suostuttua pyyntööni ja minulla oli helpottunut sekä toiveikas olo: opinnäytetyöprosessini alkoi hahmottua olennaisten käytännön asioiden selvittyä. Sain FIDA ry:n kautta laajan kohderyhmän, jolloin vastausten määrän pitäisi riittää tutkimukseni tekoon.

Opinnäytetyön varsinaisen työstämisen ja suunnittelemisen aloitin maaliskuussa 2012 jäädessäni opintovapaalle kouluttajan työstäni Etelä-Karjalan aikuisopistosta. Aloitin työni kokoamalla lähdekirjallisuutta. Aikataulullisesti suunnittelin maaliskuun mene-

vän kirjallisuutta lukemalla ja samalla alkoivat haastattelukysymykset muovautua paperille. Mitä enemmän tutustuin kirjallisuutteen, sitä varmemmalta tuntui keskittää monimuotoisen työyhteisön johtaminen neljään jo aiemmin mainittuun tutkimustehtävään ja teemaan. Mieleeni hahmottui polku, jota pitkin maahanmuuttajataustainen ihminen-työntekijä kulkee halutessaan tulla suomalaiseen työelämään. Tämän polun rakentamisessa ja toteuttamisessa esimiehellä on olennainen merkitys ja tehtävä. Opinnäytetyön tekemiseen hain lisäpotkua ja tietoa osallistumalla Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ”Moniarvoinen työyhteisö”-koulutukseen. Koulutuksen laajuus oli 5 opistopistettä. Koulutuksesta saamaani lähdekirjallisuutta ja lähipäivillä opittuja asioita pystyin hyödyntämään työssäni.

Huhtikuussa 2012 annoin esimiehille suunnitellut kysymykset tarkistettavaksi työelämä-mentori Huhtalalle ja opinnäytetyöni ohjaaja Eliisa Kotrolle. Rakentavaa palautetta ja apua kysymysten asetteluun sain myös Mauno Kedolta (lehtori, liiketalouden oppilaitos) ja Sirpa Teräväiseltä (eläkkeellä oleva hallintotieteiden lisensiaatti). Edellä mainituilta henkilöiltä saamani ohjeistuksen perusteella muovasin kysymyksiä, tarkensin sisältöjä ja muutin kysymysten asettelua niin, että vastauksista saatujen tulosten analysoiminen tuottaisi tuloksia. Toukokuun 15. päivä 2012 kysymyskaavake oli valmis lähetettäväksi esimiehille. Johdolle suunnattua kysymyskaavaketta suunnittelin toukokuussa ja lähetin kaavakkeen sähköpostitse neljälle hyvin erilaisen yrityksen henkilöstö- ja hotellijohtajalle toukokuun lopussa. Kyselykaavakkeesta ja tutkimuksen toteutuksesta kerron tarkemmin kohdassa 5.3. Varsinaisen opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin huhtikuun puolessa välissä samalla, kun koostin kyselykaavakkeita ja jatkoin lähdekirjallisuuden lukemista.

5.1 Kohderyhmän kuvaus ja taustatiedot

Tutkimuksen pääkohderyhmä koostui FIDA ry:n alueyhdistysten jäsenistä. Alueyhdistykset toimivat Helsingissä, Hyvinkäällä, Hämeenlinnassa, Joensuussa, Jyväskylässä, Kouvolassa, Kuopiossa, Lahdessa, Lappeenrannassa, Oulussa, Porissa, Rovaniemellä, Seinäjoella, Tampereella ja Turussa. FIDA ry:n aluejäsenistölle kysely lähti noin 900 jäsenelle.

Hyödynsin kohderyhmien valinnassa myös kouluttajan työni kautta tulleita yhteistyökumppaneita sekä YAMK -opiskelijakollegoitani. Lähetin kyselyn Lappeenrannan

alueen 20:lle hotelli-, ravintola- ja cateringalan yritysten esimiehille, joiden kanssa olen tehnyt yhteistyötä opiskelijoiden työssäoppimisessa ja tutkintotilaisuuksissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmän valintaa nimitetään harkinnanvaraiseksi otokseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 48). Tämä tarkoitti työssäni sitä, että tutkijana päätin, ketä valitsen tutkimukseni kohderyhmäksi. Kyselyyni vastasi kaikkiaan 72 keittiöesimiestä, mutta jokaiseen kysymykseen kaikki eivät vastanneet. Tämän takia vastausten määrä vaihteli 49–72:n kysymyksistä riippuen. Vastaajista 96 % oli naisia ja 4 % miehiä. Kyselylomake on liitteenä 2.

Vastaajien työpaikat vaihtelivat ja taustatiedoista selvisi, että ne olivat suurtalouskeittiöitä, lounasravintoloita, a`la carte ravintoloita, lounas-kahviloita ja oppilaitoksia. Lisäksi lähetin kyselyn niille opiskelijakollegoille, jotka tiesin toimivan hotelli-, ravintola- ja cateringalalla ja heitä oli 6 eri puolella Suomea.

Kuviossa 1 selviää, minkälaisessa ammattikeittiössä vastaajat työskentelevät. Kysymykseen vastasi 58 ja 14 vastaajaa ei halunnut kertoa, minkälaisessa ammattikeittiössä työskentelee. Pääasiassa kyselyyn vastaajat toimivat julkisissa, kuntien ja kaupunkien keittiöissä: koulut, oppilaitokset, hoitolaitokset, sairaalat, jne. Yllättävää mielestäni oli se, että vastaajat eivät olleet määritelleet keittiömuotoaan tarkemmin, vaikka valintakohde ”Muu keittiö” oli avoin. Minua kiinnosti tietää, minkälaisista työpaikoista vastaukset tutkimukseeni tulivat.

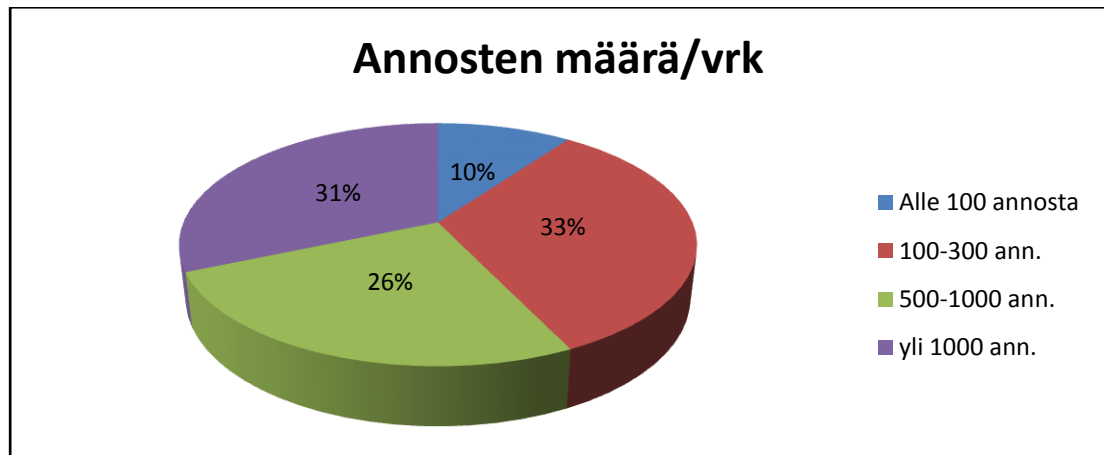


KUVIO 1. Vastaajien työpaikat

Koska vastaajien työpaikat olivat pääsääntöisesti suurkeittiöitä, henkilökunnan ja valmistettavien aterioiden määrä on suoraan verrannollinen vastaajien työpaikkamuotoon. Olin antanut neljä eri koko-vaihtoehtoa selvittäessäni vastaajien henkilökunnan

ja valmistettavien aterioiden määrää. Kuviossa 2 näkyy keittiöissä valmistettavien annosten määrä. Tähän kysymykseen vastasi 70.

Kuvioiden 1 ja 2 perusteella voidaan sanoa, että tällä hetkellä hotelli-, ravintola- ja cateringalalla ruoanvalmistuksen pääpaino on suurkeittiöissä. Tämä tulos noudattaa samaa linjaa kuin Taloustutkimuksen tekemä tutkimus (ks. taulukko 1, sivulla 4).

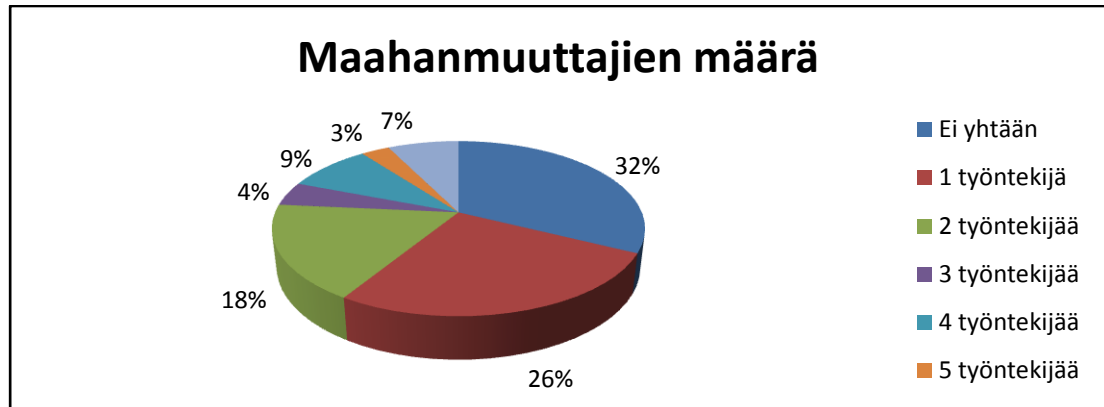


KUVIO 2. Vastaajien työpaikoissa valmistettavien annosten määrä vuorokaudessa

Kysyin myös työntekijöiden määrää keittiössä ja kysymykseen vastasi 68, 4 jätti vastaamatta. Yhteenveto työntekijöiden määrästä korreloi edellisiä vastauksia:

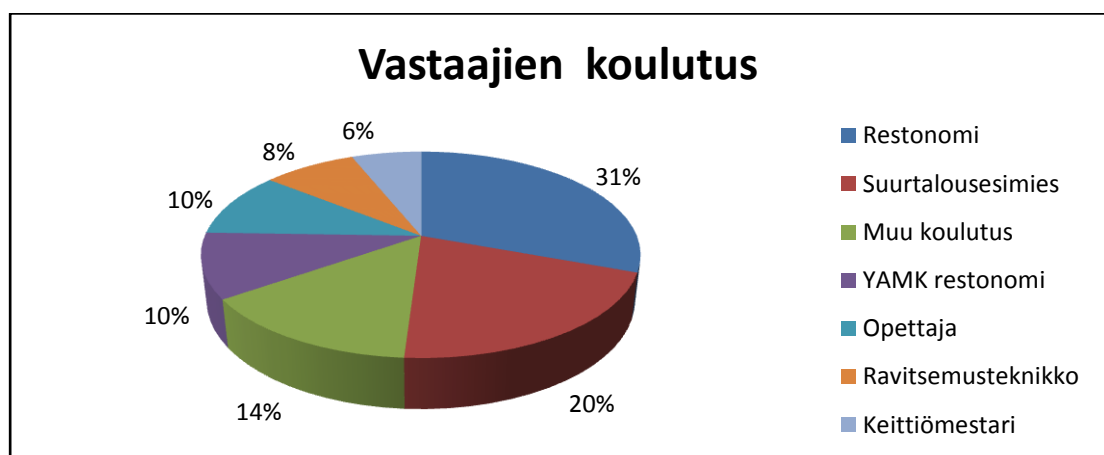
| | |
|---------------------|------|
| 1 - 5 työntekijää | 13 % |
| 6 – 10 työntekijää | 25 % |
| 11 – 15 työntekijää | 13 % |
| yli 20 työntekijää | 49 % |

Halusin selvittää taustakysymyksissä, kuinka monta maahanmuuttajataustaista työntekijää vastaajilla on tällä hetkellä töissä. Vastauksia tuli 68 ja kuviosta 3 näkyy, että 67 % vastaajista on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä töissä. Tulos kertoo, että valtaosalla vastaajista on johdettavanaan monimuotoinen työyhteisö.



KUVIO 3. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä työpaikoissa

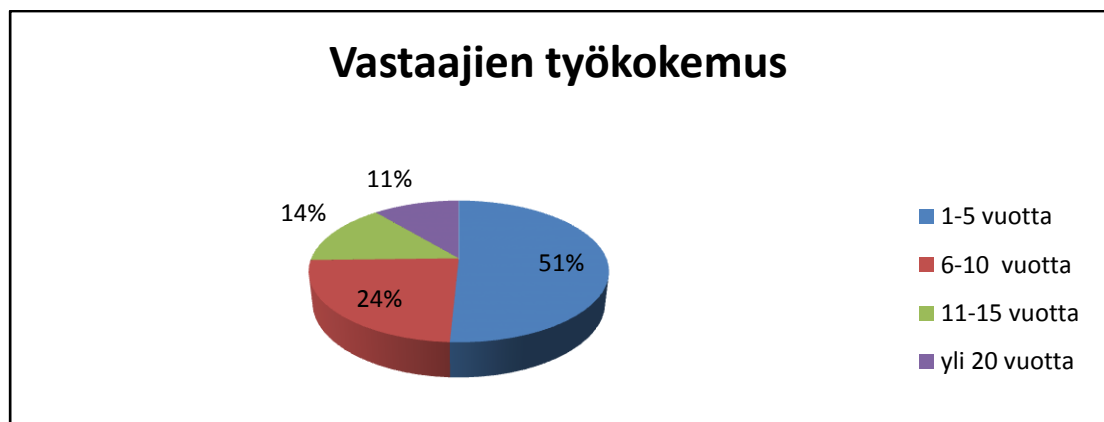
Halusin tietää vastaajien ammatillisesta koulutuksesta. Kysymykseen vastasi 49, vastaamatta jätti 23 eli 32 %. Tämä oli yllätys, etteivät vastaajat halunneet ilmoittaa koulutustaan. Syynä saattoi olla, että tänä päivänä esimiehenä voi vielä toimia ilman esimieskoulutusta, jos työntekijällä on pitkä työkokemus alalla. Myös yksityisyrittäjänä voi toimia ilman koulutusta. Näin ollen vastaaja ei ehkä halunnut paljastaa koulutushistoriaansa. Kuten kuviossa 4 selviää, vastaajilla on monia erilaisia koulutuksia ja tutkintoja. Kysymys oli avoin ja vastauksista selvisi, että monet vastaajista olivat kouluttautuneet ja kehittäneet itseään esimieskoulutuksen lisäksi mm. pedagogisella ja ammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnoilla. Koulutuksen yhteenvetoon laskin määrät vastaajan korkeimman koulutuksen mukaan. Muu koulutus-nimikkeen alla ovat mm. kaupalliset ja vastaajien tarkemmin määrittelemättömät koulutukset.



KUVIO 4. Vastaajien koulutus

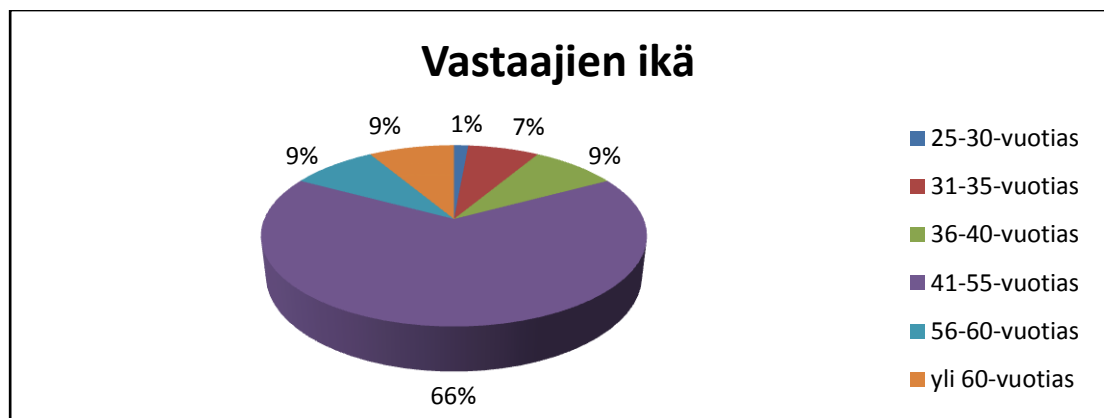
Kysyin vielä työkokemuksesta monimuotoisentyöyhteisön johtamisessa, koska halusin tietää, kuinka pitkään vastaajat ovat olleet tekemisessä monimuotoisen työyhteisön

kanssa Työkokemukseen vastasi 63 ja vastaamatta jätti 9. Vastaukset ovat yhteneväiset aiemmin tässä työssä esille tulleen tiedon kanssa (Vartia ym. 2007, 16) siitä, että Suomessa monimuotoiset työyhteisöt alkoivat yleistyä 2000-luvulla. Kuten kuviosta 5 selviää, 11 %:lla vastaajista on yli 20 vuotta kokemusta monimuotoisesta työyhteisöstä. Tämä tarkoittaa, että osa vastaajista on ollut työelämässä mukana jo ensimmäisten Suomeen tulleiden maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa. Pääasiassa vastaajien kokemukset monimuotoisesta työyhteisöstä vaihtelevat yhdestä vuodesta kymmeneen vuoteen. Toisin sanoen, useimmalle vastaajalle asia on uusi ja kokemusta ei ole vielä kertynyt.



KUVIO 5. Vastaajien työkokemus monimuotoisen työyhteisön johtamisesta

Kysyin taustakysymyksissä vastaajien ikää ja 70 vastasi tähän kysymykseen. Halusin tietää vastaajien iän sen vuoksi, että tieto antaa suuntaa hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työntekijän etenemismahdollisuuksista. Kuviosta 6 selviää, että yleisimmin esimies on 41–55-vuotias.



KUVIO 6. Vastaajien ikä

Neljälle yritysjohtajalle suunnatut kysymyslomakkeet lähetin sähköpostilla ja kaikki yritykset sijaitsevat Lappeenrannassa. Kohderyhminä olivat hotellinjohtajat ja paikallisten, suurten työllistäjäyritysten henkilöstöjohtajat, joita en anonyymiteetin vuoksi tarkenna. Neljästä johtajasta vain yksi vastasi.

5.2 Tutkimuksen menetelmälliset valinnat

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän. Kvalitatiivinen tutkimusote sisältää lukuisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Jokaisen oma tutkimusreitti muodostuu monien valintojen perusteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3). Hirsjärven ym. (2010, 183) mukaan tutkimusmenetelmä koostuu monista tavoista ja käytänteistä, joilla havaintoja tehdään. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006, 14) mukaan tutkimusprosessiaan aloittaessa tutkijan on päätettävä, mikä asema teorialla tutkimuksessa on. Minun tutkimusreitini tuntui luonnolliselta aloittaa kirjallisuuskatsauksella ja olemassa olevan tiedon ja tutkimuksen merkitys oli olennainen pohja työlleni. Minulla on kokemusta monimuotoisen opiskelijaryhmän kouluttamisesta, mutta tutkimustietoa monimuotoisen työyhteisön johtamisesta minulla ei ole. Kirjallisuuteen tutustuminen avasi lähtökohdat työlleni, mutta samalla se aiheutti päässäni pyörremyrskyn saatavilla olevan aineiston laajuuden takia. Tämä oli yksi syy, miksi valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän: työn edetessä voin vielä tarkentaa, jopa muuttaa suunnitelmia.

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään, keneltä ja mistä sitä etsitään. Kvalitatiivisen tutkimuksen eräs keskeinen piirre on, että käyteen ihmisiä tiedon keruun mittarina ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164,184.) Tässä tutkimuksessa ammattikeittiön esimiehet ja johto olivat keskeisinä tiedon tuottajina ja mittareina. En valinnut opinnäytetyön aihetta sattumanvaraisesti. Minulla oli työni kautta pääasiassa positiivisia kokemuksia maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden sijoittumisesta työssäoppimispaikkoihin opiskelujensa aikana. Minulla oli myös tietoa niistä haasteista, joita maahanmuuttajataustaisilla on työelämässä, mutta ongelmien laajuus, monivivahteisuus, syyt ja seuraukset avautuivat selkeämmin tutustuessani lähdekirjallisuuteen.

Yhtenä perusteluna kvalitatiivisen tutkimusotteen valinnalle oli, että laadullisessa tutkimuksessa kuvataan ja tutkitaan todellista elämää. Hirsjärven (2010, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkijan ei tule sanoutua irti arvolähtökohdista. Arvot muovaavat haluamme ymmärtää tutkittavia asioita ja minulle kouluttajana ihmisten välinen tasa-arvo ja kunnioitus ovat päivittäistä ammattietiikan huomioimista. Monimuotoinen luokkayhteisö, jossa työskentelen, antoi viimeisen impulssin valita tämä aihe opinnäytetyökseni.

5.3 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Kyselytutkimukseni voidaan luokitella survey-tutkimukseksi, joka on yksi perinteisistä tutkimusstrategioista. Muut tutkimusstrategiat ovat kokeellinen tutkimus ja tapaus-tutkimus. Survey tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kyselyssä jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 134, 193.) Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselykaavakkeeseen voidaan laittaa monia kysymyksiä ja kysely voidaan lähettää isollekin joukolle vastaajia. Lomake kannattaa suunnitella huolellisesti niin, että tutkimusaineiston käsittelyssä ja analysoinnissa voidaan hyödyntää tietokoneohjelmia. Kyselytutkimuksen etuna pidetään aikataulutuksen helppoutta ja kustannusten pienuutta, etenkin internetpohjaisessa kyselyssä. (Mt.) Päädyin sähköiseen kyselyyn aineistonkeruu muotona myös siksi, että haastattelujen tekeminen ja niiden litteroiminen olisivat vieneet kohtuuttomasti aikaa. Kustannukset olisivat samalla nousseet, koska olisin joutunut matkustamaan haastattelujen takia. Internetpohjaisen kyselyn avulla vastaukset tulivat eri puolelta Suomea asuvilta keittiöesimiehiltä, joten koin myös tämän etuna haastatteluun verrattuna. Taloudellisesti tämä ratkaisu oli järkevä.

Hirsjärven ym. (2010, 195) mukaan kyselytutkimuksen heikkouksia ovat aineiston pinnallisuus ja vaatimattomuus. Vastaajien vakavasta suhtautumisesta kyselyyn ei voida olla varmoja, joten vastausten luotettavuus saattaa kärsiä. Kyselykaavakkeen laatiminen vie runsaasti aikaa ja tutkijan on huolellisesti tutustuttava kysymäänsä aineistoon. Minulla meni kuukausi aikaa kyselykaavakkeen laatimiseen. Tutkin useita

eri lähteitä ja kirjoitin muistiin sitä mukaa erilaisia kysymyksiä, jotka edes vähänkin vaikuttivat tärkeiltä. Lopulta kysymyksiä oli lähes kuusikymmentä, joista aloin karsia pois epäolennaisia ja samantyyllisiä kysymyksiä. Oikeilta ja hyviltä vaikuttavat kysymykset muovautuivat lopulliseen muotoonsa, kun ryhmittelin ne pääteemojen alle. Tutkijana en silti voinut olla varma, mittaavatko laatimani kysymykset oikeita asioita. Kuten Töttö (2004) asian toteaaakin, että kaikki tutkimus on vain pinnan raapimista – tutkimuksella ei voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan ja kaikessa syvällisyydessään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 4). Koska tutkimukseni on laadullinen, minun piti miettiä ja punnita, antavatko asettamani kysymykset laadullisia vastauksia, joista voin tehdä johtopäätöksiä. Kyselyn heikkoutena on myös vastaajien vastaamattomuus eli kato, joka voi olla hyvin suuri, kuten minulle kävi erityisesti johdolle osoitetussa kyselyssä.

Kyselykaavakkeen laadinnassa on huolellisesti muotoiltava kysymykset niin, että jokainen vastaaja ymmärtää asian samalla tavalla ja näin pyritään minimoimaan tulkin-tavaikeudet. Laatimaani kyselykaavakkeeseen määrittelin avainsanat heti kysymyksen jälkeen, jotta vastaajalle selvisi ja vahvistui kysymyksen sisältö ja tarkoitus. Kysymyskaavakkeen laadinnassa käytin lähteenä Hirsjärveä (2010), Kanasta (2011), Kedon (2012) materiaalia ja Huhtalan (2012) asiantuntemusta. Lopulliset kysymykseni tarkisti opinnäytetyön ohjaaja Kotro ja työelämämentori Huhtala.

Kuten jo aiemmin kerroin, tutkimani lähdeaineiston laajuus yllätti minut. Löysin runsaasti tutkimuksia, tutkimusraportteja, koulutusmateriaalia ja ohjeistuksia sekä opinnäytetöitä, jotka jollakin tavalla käsittelevät monimuotoistuvaa työelämää ja sen johtamista. Maahanmuuttajataustaiset ihmiset ovat lukuisilla erilaisilla projekteilla ja hankkeilla pyritty integroimaan suomalaiseen työelämään ja monissa asioissa on onnistuttukin. Suomalaiset työyhteisöt ovat olleet 2000-luvulta lähtien mukana koulu-tuksissa ja hankkeissa, jotta se olisi valmiimpi ottamaan työyhteisöön työntekijöitä, jotka tulevat erilaisista kulttuureista. Näistä lukuisista esimerkeistä käsitteletin teoreettisessa viitekehityksessä ne, jotka itseäni eniten kiinnostivat ja joista sain näkökulmaa valitsemini teemoihin.

5.3.1 Kysely ammattikeittiön esimiehille

Olin määritellyt tutkimustehtäväni sekä kyselyni neljään esimiehen työtä ohjaavaan teemaan: rekrytointi, perehdytys ja työopastus, monimuotoisen työyhteisön johtaminen ja tulevaisuuden arviointi. Jokaisen teeman alle löysin paljon tärkeitä asioita, mutta rajausta jouduin tekemään viimeiseen asti. Kanasen (2011,39) mukaan lomakkeen kysymykset ryhmitellään aihepiireittäin: käydään yksi aihealue läpi kerrallaan ja siirrytään seuraavaan. Kunkin aihealueen kysymykset laaditaan yleisestä yksityiseen käyttäen ns. suppilotekniikka. Tämä tarkoittaa sitä, että muisti avataan yleisellä teemalla ja vähitellen siirrytään muistia vaativimpiin yksityiskohtiin. Käytin suppilotekniikka mukailtuna niin, että ryhmittelin kysymykset teemoittain, mutta jokaisessa teemassa kysyin heti olennaisia ja vaikeitakin kysymyksiä, koska mielestäni esimiehillä on kyky virittäytyä nopeasti olennaisiin asioihin. Kyselyssä on 34 kysymystä, joten ns. ”lämmittely” – kysymyksiin ei ollut mahdollisuutta.

Hirsjärven (2010, 198) mukaan kysymyksiä voidaan muotoilla kolmella eri tavalla: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Asteikkokysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Käytin näitä kaikkia kolmea kysymysmuotoa. Avointen kysymysten etuna ovat mm. että vastaaja voi ilmaista itseään vapaasti ja se kertoo vastaajan motivaatiosta kyselyyn, antaa vaihtelua kyselyyn ja osoittaa vastaajan tietämyksen aiheesta. Monivalintakysymysten avulla voidaan vastaajien vastauksia vertailla, auttaa vastaajaan tunnistamaan asian, sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se, joten vastaaminen on helpompaa. Asteikko kysymykset mittaavat mielipiteiden voimakkuuden: onko samaa vai eri mieltä väitteen kanssa. Yleisesti käytetään Likertin 5- tai 7 -portaista asteikkoa, jossa vaihtoehdot muodostavat nousevan tai laskevan skaalan. (Mt. 198–201.) Käytin kyselylomakkeessa kaikkia edellä mainituista kysymysmuotoja. Kyselyssäni oli 13 kappaletta kyllä – ei kysymystä, joista kolmessa pyysin perustelemaan vastauksen. Skaaloihin perustuvia kysymyksiä oli 10. Monivalintakysymyksiä oli 6 kappaletta ja avoimia kysymyksiä oli 5.

Lotti (2001) antaa seuraavat ohjeet kysymyskaavakkeen tekijälle: kysymys ei johdattele, se on lyhyt, yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä, kysymys sisältää vain yhden kysymyksen, kysymys on yleiskieltä ilman sivistystermejä ja outoja sanoja (Kananen

2011, 43). Käytin kyselyssäni termejä, joiden tunnettavuudesta ja tietämyksestä en ollut varma, joten määrittelin sellaiset sanat heti kysymyksen jälkeen. Kahdeksan kysymystä sisälsi avainsanan määritelmän, jonka toivoin helpottavan ja varmistavan vastaamista. Pyrin tekemään kysymyksistä selkeitä ja mahdollisimman lyhyitä, mutta kysymysten aihealue ei aina antanut mahdollisuutta lyhyeen ja ytimekkääseen kysymykseen.

Kysymyslomakkeen ensimmäinen teema on rekrytointi. Se sisältää 3 kysymystä, joista vastaajan on nopea aloittaa vastaaminen kyllä – ei vastauksilla. Toinen teema on perehdytys ja työpastus, joka sisältää seitsemän kysymystä. Tässä vastaajan oli jo mietittävä ja avattava toimintatapojaan vastauksissaan. Kolmannen teeman aihe, johtaminen, sisältää 19 kysymystä ja tämä on kysymyslomakkeen vaikein sekä vaativin osuus. Tässä kysytään monimuotoisen työyhteisön rakennetta, toimivuutta, mahdollisia ongelmia, työilmapiiriä ja johtamisen elementtejä. Kysymyksistä kahdeksaan vastaajan pitää perustella vastauksensa tai avata vastuksen sisältöä. Tämä vaatii aikaa ja hieman epäröin kysymyksiä tehdessäni, että ovatko ne liian laajoja vastattaviksi. Neljäs teema on hotelli-, ravintola- ja cateringalan tulevaisuuden pohtiminen ja kysymyksiä on viisi. Kevensin tähän vastaajan urakkaa ja muotoilin kysymykset monivalinta- ja skaalatuiksi kysymyksiksi. Viimeinen kysymys on avoin, jossa pyydän vastaajilta kehittämisehdotuksia työelämän ja koulutuksen yhteistyölle.

Taustakysymykset sijoitin kysymyslomakkeeseen viimeiseksi. Kysymyksiä on 10 ja ne ovat pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä ja nopeita vastata. Taustakysymysten avulla halusin selvittää vastaajien ikärakennetta, koulutusta, kokemusta esimiehenä olosta sekä vastaajan työpaikkatietoja. Nämä kerroin kohdassa 5.1. Viimeisenä avoimena kysymyksenä pyysin vastaajaa kirjoittamaan vapaasti tuntemuksiaan: ”Mitä muuta haluaisit kertoa”. Näitä arvokkaita vastauksia käsittelem kohdissa 7 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset ja 8 Pohdinta.

Kyselykaavakkeeni oli huhtikuun (2012) lopussa mielestäni sellaisessa muodossa, että pysyitin testauttamaan sen. Kanasen (2011, 22) mukaan ennen varsinaista kyselyä lomake on testattava, jotta kysymysten ymmärrettävyys ja mahdolliset kirjoitusvirheet saadaan selville. Kirjoittaja sokeutuu omaan tekstiinsä, ettei huomaa virheitä.

Koostin myös saatekirjeen/lähetekirjelmän vastaajille, jonka samalla testautin (ks. liite 1). Saatekirjeessä pitää selvittää muun muassa mitä tutkitaan ja miksi, miksi vastaajat on valittu tutkimuskyselyyn ja perusteltava, miksi tutkimus on tärkeä. Saatekirjeessä on hyvä rohkaista osallistujia vastaamaan ja määriteltävä tarkka vastaamisajankohta (Hirsjärvi ym. 2010, 204). Kerroin saatekirjeessä, että vastaajien anonymiteetti on taattu koko opinnäytetyöprosessin ajan, jotta jokainen voi vastata vapaasti henkilöllisyyden paljastumatta. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006, 22) korostavat tutkimustietojen käsittelyssä luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Tässä tutkimuksessa vastaajien vastaukset ohjattiin FIDA ry:n palvelimeen. Huhtala oli käyttänyt vastaavaa ohjelmaa aiemmissa kyselytutkimuksissaan, joten vastaajat olivat tietoisia asiasta. Halusin silti mainita saatekirjeessä anonymiteettisuojusta.

Toukokuun alussa 2012 FIDA ry:n tietotekninen tukihenkilö Väänänen muokkasi koostamani kysymykset kaavakkeen muotoon FIDA ry:n sivuille. Lähetin testattaville, kolmelle opiskelijakollegalle sähköpostiin linkin, josta avaamalla he lukivat saatekirjeen ja toisesta linkistä avautui kysely. Pyysin testaajia katsomaan kellosta ajan, kuinka kauan heiltä menee kyselyn vastaamiseen, jotta voin laittaa varsinaisen kyselyn alkuun tiedon kyselyyn kuluva ajasta. Opiskelijakollegat vastasivat onnekseni nopeasti kyselyyn ja antoivat minulle palautteen. Saatekirjettä he pitivät selkeänä ja olennaiset asiat tulivat siinä esille, näin ollen minun ei tarvinnut sitä korjata. Kyselystä sain rakentavaa palautetta. Kysymyksiä oli melko paljon, mutta ne olivat testaajien mukaan selkeitä ja vastaaminen oli helppoa. Aiheen ajankohtaisuutta keuhuttiin. Tein vielä joitakin rakenteellisia muutoksia ja muutin sanavalintoja. Testaajat ehdottivat työsopimus - kohtaan enemmän valinnanmahdollisuuksia ja lisäsin avoimen kohdan, jolloin vastaajat voivat kirjoittaa käyttämänsä työsopimusmuodon. Lisäsin kyselylomakkeen alkuun arvioidun vastaamiseen menevän ajan. Väänänen teki lopulliset tarvittavat muutokset kyselyyn ja Huhtala lähetti kyselyn sähköpostilla FIDA ry:stä jäsenille 15.5.2012 ja kyselyn vastaamiseen oli aikaa 31.5.2012 asti (ks. kyselykaavake liite 2).

5.3.2 Kysely johdolle

Olin suunnitellut saavani johdon kysymyslomakkeen valmiiksi samaan aikaan kuin esimiesten kyselylomakkeen, mutta aikatauluni ei toteutunut. Laitoin kysymyslomak-

keen ja saatekirjeen johdolle sähköpostiin 30.5.2012 ja pyysin vastauksia 20.6.2012 mennessä. Käytin kysymysten laadinnassa hyväkseni YES - hankkeessa yritysjohdolle käytettyjä kysymyksiä sekä osittain samoja kysymyksiä kuin esimiehille suunnatussa kyselyssä. YES tulee sanoista yhdenvertaisuus etusijalle ja hanke toteutettiin vuosina 2009–2010 ja siitä mainittiin aiemmin kohdassa 3.1. Teemoina YES-hankkeessa olivat monimuotoisuuden johtaminen, positiivinen erityiskohtelu, kohtuullinen muuttaminen ja yhdenvertaisuuden suunnittelu. Yhteistyötahoina olivat Elinkeinoelämän Keskusliitto, valtion, kunnan ja kirkon työmarkkinalaitokset, SAK, vammaisfoorumi, FiBS ry (Finnish Business & Society) ja sisäasiainministeriö. YES-hankkeessa käytetyt kysymykset soveltuivat mielestäni hyvin, koska samoja teemoja olin jo alun perinkin suunnitellut kysyväni.

Kaikki johdon kysymykset ovat avoimia ja niitä on seitsemän, jossa yhdessä on kolme alakohtaa. Halusin kysymysten avulla saada tietoa, miten johto on määritellyt ja ottanut monimuotoisuuden huomioon strategioissaan ja käytännön toiminnassaan. Kysyin myös johdolta tulevaisuuden rekrytointinäkömystä. Johdon kysymyslomake on liite 4. Lähetin myös johdolle saatekirjeen (ks. liite 3), jossa selvitin kyselyn tärkeyttä. Olin päättänyt lähettää kyselyn vain neljän suuren yrityksen johdolle, koska oletin vastausten analysointiin menevän aikaa, enkä uskaltanut ottaa suurempaa vastausten lukumäärää käsiteltäväksi aikataulullisista syistä. Olin optimistinen kyselyä suunnitlessani ja luulin kaikkien vastaavan kyselyyni. Lopputuloksena sain vain yhden vastauksen.

6 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYYSI JA LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat (Hirsjärvi 2010, 231). Tutkimuksen luotettavuutta mitataan mm. reliabiliuden ja validiuden avulla. Kanasen (2011, 118) mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteetikysymykset ovat vähemmän tärkeitä, joskin niitä käytetään myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinneissa.

Seuraavaksi analysoin tutkimuksen tuloksia ja sen jälkeen arvioin tutkimuksen luotettavuutta mainittujen mittareiden avulla.

6.1 Tutkimusaineiston analyysi

Analyysillä tarkoitetaan tutkimusaineiston erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysin avulla tutkija tiivistää aineiston ja tulkitsee sitä käymällä vuoropuhelua teorian, empirian ja oman ajattelunsa kanssa. Tavallisesti tutkimuksessa ensin objektiivisesti analysoidaan ja tutkijan subjektiviteetti tulee mukaan tulkintoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 72–73, 95). Mielestäni jo analyysissä tulee tutkijan omaa tulkintaa, koska analyysi on subjektiivinen. Hirsjärvi ym.(2010, 224) jäsentää analyysitavat selittämiseen pyrkivään analyysin ja ymmärtämiseen pyrkivään analyysiin. Molemmat edellä mainitut tavat soveltuvat kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen analyysiin. Tutkimusaineistoni analyysitapa on sekä selittävä että ymmärtävä, koska keittiöalan ammattilaisena ymmärrän esimiesten tilanteen johtaessaan henkilökuntaansa parhaaseen mahdolliseen tulokseen asiakastyytyvyyden sekä oman henkilökunnan työhyvinvoinnin takaamiseksi. Tutkimustulosten analyysissä käytän teoreettista, tutkimuskirjallisuuden ja tutkimusaineiston yhdistävää pohdiskelua, kuten Hirsjärvi (2010, 268–269) antaa ohjeeksi käytettäessä laadullista tutkimusotetta.

Selvitän seuraavaksi tutkimustulokset teemoittain ja viimeisenä analysoin johdon vastauksen. Esimiehille suunnattu kyselykaavake on liitteenä 2 ja johdon kyselykaavake on liitteenä 4.

6.1.1 Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytointi

Tutkimukseni mukaan 85 % vastaajista pitää suomenkielen taitoa perusedellytyksenä rekrytoidessaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Tämä johtunee osaltaan siitä, että ammattikeittiössä ruoanvalmistuksessa käytetään reseptiikkaa, jonka ymmärtäminen on turvallisen ruoanvalmistuksen edellytys. Elintarvikelaki ja tarkat hygieniavaatimukset ovat tärkeä osa tämän päivän ammattikeittiötyöskentelyä, kuten työn alkupuolella hotelli-, ravintola- ja cateringalaa kuvattaessa kerrottiin. Vastaajilla oli pääasiassa hyviä kokemuksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden halusta oppia työskentelemään suomalaisessa ammattikeittiöissä, mutta kieliongelmiensa vuoksi monen työntekijän tie työelämään vaikeutuu ja pitkittyy. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät sijoitetaan ammattikeittiössä, erityisesti työsuhteen alussa, avustaviin tehtäviin. Tämä on luonnollista, koska näin hän pystyy oppimaan keittiötoimintoja mm. puh-

taanapito- ja esivalmistelutöissä. Työpaikkoihin sijoittumisen ongelmana on se, ettei nykyisin ammattikeittiössä ole tarjolla edellä mainittuja avustamistehtäviä, vaan palkatulta työntekijältä edellytetään valmiutta toimia monipuolisesti keittiötehtävissä. Alalla työntekijän moni osaamista pidetään tärkeänä, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy siirtymään joustavaksi työpisteestä toiseen: ruoanvalmistuksesta asiakaspalveluun, puhtaanapitotöihin, kuormakirjojen tarkistamiseen jne. Pitkäsen ym. (2009, 196) mukaan moniosaamisen haasteena on löytää sellainen henkilö, jossa yhdistyvät sekä halu että kiinnostus asiakaspalveluun kuin yhtäläillä kiinnostus ruoanvalmistukseen. Useimmilla maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on sekä halu että kiinnostus tehdä työtä, mutta suomenkielen hallinta nousee esteeksi. Kieliongelmat tulivat selvästi esille vastaajien vastatessa avoimiin kysymyksiin, joita käsittelen tuonnempana johtamista ja tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä.

Etnisyyden vaikutuksesta rekrytointiin vastaukset olivat samaa luokkaa kuin aiemmin kerrotun monimuotoisuusbarometrin tulokset. Barometrin mukaan 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että vieraskielinen nimi vaikuttaa negatiivisesti rekrytointitilanteessa. Kyselyni vastaajista 61 % oli sitä mieltä, että etnisuus vaikuttaa jonkin verran rekrytointiin ja 39 % oli sitä mieltä, ettei etnisuus vaikuta työntekijöiden valinnassa. Vartian ym. (2007) tehdyn tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisen työnhakijan on vaikea päästä työhaastatteluun etnisen taustansa vuoksi. Vartian ym. (2007) tutkimuksessa ilmeni myös, että Suomessa syntynyt, vierasmaalaisen nimen omaava hakija saattoi kohdata asenteiden muurin. Tutkimustulokset ovat yhteneväiset Vartian, monimuotoisuusbarometrin ja tekemäni tutkimuksen kanssa: etnisuus vaikuttaa rekrytointiin.

Larjan (2012) tutkimus osoitti selvästi etnisyyden vaikutuksen rekrytointiin: venäläistä alkuperää olevat työnhakijat joutuivat lähettämään kaksinkertaisen määrän hakemuksia suomalaisiin verrattuna päästäkseen työpaikkahaastatteluun. Työministeri Ihalainen kehotti Larjan tutkimuksen perusteella lisäämään avoimuutta ja tiedottamista työpaikoilla. Ihalainen korosti, että työpaikoilla on oltava nollatoleranssi rasismia sekä syrjintää vastaan ja rasismiin on puututtava heti.

Lavosen (2012, 9) mukaan Lappeenrannassa turkkilainen sähkötekniikko lähetti paljon hakemuksia suomalaisiin yrityksiin, muttei enää jaksanut odottaa vastauksia ja takai-

sin soittoja. Hän perusti turkkilaisen ystävänsä kanssa konditoria-kahvilan Lappeenrannan keskustaan keväällä 2012 ja samalla yritys työllistää neljä työntekijää. Tällaista innostusta ja halua tehdä työtä Suomessa on onneksi maahanmuuttajataustaisilla ihmisillä. Hotelli-, ravintola- ja cateringala on monelle ulkomaalaiselle pelastus, mutta yrityksen perustaminen Suomessa on kovan paperisodan takana. Turkkilaisella yrittäjältä meni 1,5 vuotta, jotta hän sai liiketilan ja kaikki vaadittavat asiapaperit kuntoon (Lavonen 2012, 9).

Rekrytointi- ja haastattelutilanteeseen työnantaja valmistautuu yleensä haastattelulomakkeen kanssa. Kysyin esimiehiltä, *käyttävätkö he samaa lomaketta maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytoinnissa kuin valtaväestön rekrytoinnissa, vai käyttävätkö he maahanmuuttajataustaisille erikseen suunniteltua lomaketta*. Vastaajista 90 % käyttää samaa lomaketta kaikille työnhakijoille.

Mitä hyötyä työnantajalle on suunnitella ja käyttää maahanmuuttajataustaiselle työnhakijalle suunniteltua lomaketta ja minkälainen lomakkeen tulisi olla? Voisiko rekrytointitilanteessa olla esimiehen mukana työpaikalla työskentelevä, kulttuuritaustaltaan ei suomalainen työntekijä? Lahti (2008) patistaa yritysten johtoa miettimään erilaisia keinoja monimuotoisten ja monikulttuuristen työntekijöiden rekrytointiin. Vartian ym. (2007) mukaan haastattelulomakkeet voisivat olla myös englanninkielisiä. Mielestäni selkokielliset lomakkeet ja selkokielellä hoidettu haastattelu auttaisivat molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan ja haastateltava osaisi paremmin vastata kysymyksiin. Apua selkokielen käyttöön saa esimerkiksi internetistä hakusanalla – selkokieli.

Vartia ym. (2007, 47) ehdottaa työnantajille yhteistyötä työvoimatoimistojen tai oppilaitosten kanssa. Nämä voisivat yhdessä järjestää maahanmuuttajataustaisille työnhakijoille rekrytointitapahtumia, jolloin yhdessä kehitettäisiin menetelmiä eri kulttuureista tulleiden työntekijöiden osaamisen tunnistamiseksi. Tämä saattaisi olla myös hyvä keino saada suomenkieltä heikommin puhuvien työnhakijat työhakuprosessiin mukaan. Siparin (2010a) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän työmotivaatioon vaikuttaa, minkälainen koulutus kotimaassa on hankittu. Monesti työnhakijalla on kotimaassaan hankittu korkeampi koulutus ja Suomessa ei tiedetä koulutuksesta tarpeeksi tai se ei vastaa täkäläistä koulutusta. Tämän vuoksi työnantajan kannattaa selvittää, minkälaista osaamista hakijalla jo on ja keskustella sen pohjalta, miten voisi hakijan osaamista hyödyntää. Sama käytäntö olisi hyvä osatyökykyis-

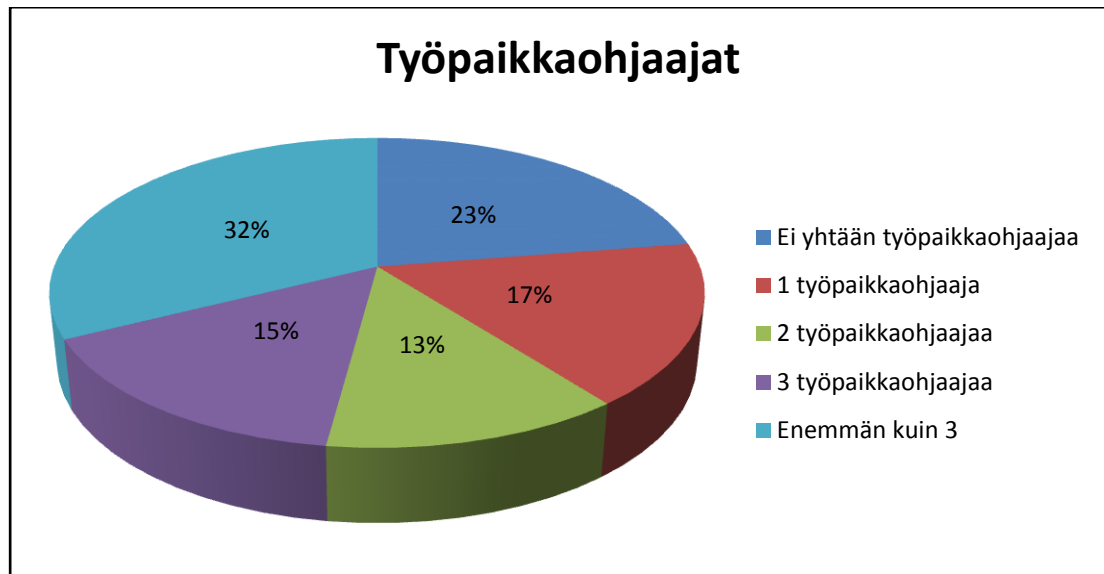
ten työnhakijoiden kanssa. Työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut oppaan, ”Vammoista viis – tärkeintä on osaaminen”, josta työnantajat saavat hyvää käytännön tietoa osatyökykyisen palkkaamiseksi. Oppaassa kerrotaan monimuotoisen työyhteisön tarjoamia etuja ja selvitetään rekrytointiprosessia sekä tärkeimmät tukimuodot työllistyvien palkkaamiseksi. Maahanmuuttajataustainen työnhakija voi yhtäläillä täyttää osatyökykyiseksi määritellyn työnhakijan kriteerin. Koska tänä päivänä monella alalla on pulaa työntekijöistä, työnantajan kannattaisi noudattaa Lahden neuvoa ja käydä todenteolla miettimään rekrytointikäytänteitään. Yksi kyselyn vastaajista kirjoitti avoimeen kysymykseen:

Työvoimapula on konkreettinen ja jatkuva.

Tämä kertoo sen, että rekrytointi on jatkuvasti esillä hotelli-, ravintola- ja cateringalalla ja erityisesti ravintola-alalla. Varsinkin sesonkiaikoina ravintola-alalla työnvoiman saanti aiheuttaa ongelmia. Mielestäni työnantaja/esimies voisi hyödyntää jo palkatun maahanmuuttajataustaisen työntekijän tieto-taitoa ja ottaa hänet mukaan uuden työntekijän haastatteluun. Haastattelutilanne on aina jännittävä, mutta erityisen jännittäväksi sen tekee se, jos haastateltavan suomenkielentaito on heikko. Tämä kokenut työntekijä toisi oman kokemuksensa avuksi haastattelutilanteeseen, auttaisi haastateltavaa kertomaan osaamisestaan ja muista haastattelutilanteessa kysyttävistä asioista. Haastateltava todennäköisesti pystyisi vapaammin tuomaan esiin asioita, joilla on merkitystä työnsaannin kannalta. Tämä käytäntö edellyttää hyvää etukäteissuunnittelua esimiehen ja työntekijän kanssa, jolloin haastattelun pääpaino pysyy ammatillisissa kvalifikaatioissa ja työhön liittyvissä asioissa.

6.1.2 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys ja työopastus

Kyselyssä halusin tietää, *onko työpaikoilla työpaikkaohjaaja-koulutuksen käyneitä työntekijöitä ja ovatko työpaikkaohjaajat saaneet monikulttuurisuus - koulutusta.* Minua kiinnostaa, ovatko työpaikat valmistautuneet työssäoppijoihin sekä eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin. Kysymykseen vastasivat lähes kaikki, joten sain 71 vastausta. Kuviossa 7 näkyy, että vielä on monta työpaikkaa, joilla ei ole koulutettuja työpaikkaohjaajia. 65 % työpaikkaohjaajista ei ollut saanut monikulttuurisuuskoulutusta.



KUVIO 7. Koulutetut työpaikkaohjaajat

Työpaikkaohjaajakoulutus antaa valmiudet ohjata sekä työssäoppijoita että uusia työntekijöitä. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnossa, erityisesti aikuiskoulutuksessa, työssäoppimista on lähes puolet opinnoista. Työyhteisöt tarvitsevat työpaikkaohjaajia, jotta perehdytys ja työnopastus olisi organisoitu. Selkeä tehtävänjako, kuka perehdyttää uuden työntekijän / työssäoppijan helpottaa kaikkia, mutta eniten se auttaa uutta tulokasta. Hyvän työpaikkaohjaajan ominaisuuksista kerrottiin kohdassa 2.5.

Hyvä perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentautumista. Seuranta ja arviointi ovat tärkeä osa perehdyttämistä. (Kympit 2012, 4.) Maahanmuuttajan perehdyttämisessä on otettava huomioon, että heidän kulttuuritaustansa, tavat, arvot ja asenteet ovat erilaisia. Samoin kuin heidän tietonsa ja taitonsakin eroavat valtaväestöstä. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan enemmän aikaa kuin suomalaisen työntekijän perehdyttämiseen.

Kyselyssä esimiehet vastasivat avoimeen kysymyksen, *miten he seuraavat ja arvioivat uuden työntekijän perehdyttämisen ja työnopastuksen onnistumista*. Vastauksia tuli 59 kappaletta, joista 10 kertoi rehellisesti, ettei seuraa eikä arvioi perehdyttämistä. 13 esimestä ei vastannut tähän kysymykseen. Seuraavassa poimintoja esimiesten vastauksista:

Pidämme koeajan puolessa välissä perehdytys-palauttekeskustelun uuden työntekijän kanssa.

Tarkistuslista ja joka viikko keskustellaan asianomaisen henkilön ja työpaikkaohjaajan kanssa.

Työpaikkaohjaaja toimii kaksi viikkoa vierihoitajana, jossa ajassa kaikki eri työnkulut käydään läpi. Sen jälkeen työpaikkaohjaaja on käytettävissä aina tarpeen mukaan. Esimies haastattelee kerran kuukaudessa neljän kuukauden (koeajan) aikana ja kysyy miten perehdytys etenee, silloin kun on kyse vakinaisesta toimesta. Muutoin esimies haastattelee epävirallisesti työssäoppijaa harjoittelun aikana ja osallistuu loppuarviointiin. Positiivisen palautteen antaminen koko perehdytysjakson aikana on kaiken a ja o, koska sitä kautta uusi työntekijä oppii työn parhaiten ja nopeimmin. Perehdyttäminen ja työopastus eivät pääty koeajan päättämiseen, vaan jatkuu niin kauan kuin tarvetta on. Normaalisti kuluu n. vuosi ennen kuin kaikki on käyty lävitse.

Päivittäistä silmämääräistä seurantaa. Kyselemällä asioita. Käymällä epäkohtia/epävarmuutta toistaen läpi.

Esim. laitteiden perehdytyksessä käytössä lomake, jossa merkitään perehdytyspäivä ylös ja myös laitteen hallinta kirjataan ylös.

Uusi henkilö ei työskentele yksin vaan hän on työparina ohjaavan henkilön kanssa. Ohjaava henkilö seuraa tilannetta ja raportoi esimiehelle. Esimies ja ohjaava tekevät ohjaavia/korjaavia toimenpiteitä tarvittaessa.

Vastuun kasvattaminen sitä mukaa kun taidot kehittyvät.

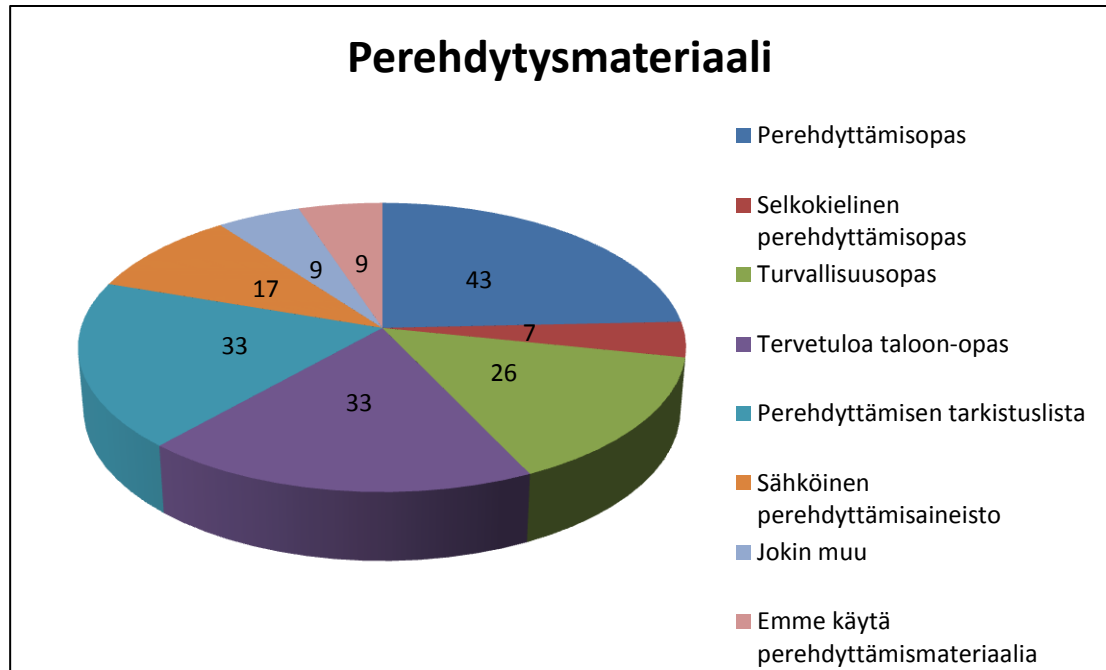
Tähän kaipaisi vinkkejä ehkä check lista 1 vuoden ja 2 vuoden jälkeen.

Perehdyttäminen vaiheittain. Kun perehdyttäminen on käyty kokonaisuudessaan läpi, perehdytettävä henkilö kuittaa omalla allekirjoituksella.

laan perehdyttämisohjelman samalla kun käydään läpi että perehdyttävä on kaikki ymmärtänyt.

Useimmissa vastauksissa tuli esille, että perehdyttämistä arviointiin keskustelemalla, haastattelemalla, palautteen ja tarkistuslistojen avulla. Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutuksellista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. Työskentelyn ohessa käydyissä keskusteluissa voidaan puolin ja toisin antaa sekä saada palautetta (Kangas & Hämäläinen 2010, 17). Perehdyttäjän ja työopastajan rooli on merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kummallekin osapuolelle tärkeää oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Vuorovaikutustaitojen kehittyminen on tärkeä osa sosiaalisten taitojen hallintaa ja hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan ohjattaessa ja palautetta annettaessa. Työnantajan ja esimiehen on hyvä pohtia jo etukäteen maahanmuuttajaa palkatessaan, miten valmistaa työyhteisöä kohtaamaan erilaisesta kulttuurista tulevan työntekijän, jolla on erilaiset arvot ja tavat. Monikulttuurinen perehdytys vaatii avointa mieltä ja oppimishalua kaikilta osapuolilta, myös uudelta perehdytettävältä eli maahanmuuttajatyöntekijältä (Kympit-hanke 2012, 2).

Kysyin esimiehiltä, *millaista perehdyttämismateriaalia he käyttävät*. Kuvioista 8 selviää, että työpaikoilla käytetään monipuolisesti erilaista perehdyttämismateriaalia. Luvut ovat kappaleina, toisin sanoen vastaajilla on käytössään yhtä aikaa monenlaista materiaalia. Vastausten mukaan vielä on niitäkin työpaikkoja, joissa ei käytetä minäänlaista oheismateriaalia uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tutkimukseni mukaan yhdeksän esimiestä (12,5 %) 72 vastaajasta ei käytä oheismateriaalia. Oheismateriaalin tarkoitus on tukea ja helpottaa asioiden mieleen painamista ja muistamista, siis oppimista (Kangas & Hämäläinen 2010, 10). Ammattikeittiöissä yleisimmät oheismateriaalit ovat perehdyttämisopas, tervetuloa taloon-opas ja perehdyttämisen tarkistuslista. Yhdeksän vastasi jokin muu, mutta en ollut valitettavasti laittanut kohtaa avoimeksi, jotta vastaaja olisi voinut tarkentaa vastauksensa.



KUVIO 8. Perehdytysmateriaalin käyttö uuden työntekijän perehdyttämisessä

Penttisen & Mäntysen (2009,3) mukaan perehdyttäminen on onnistunut, kun:

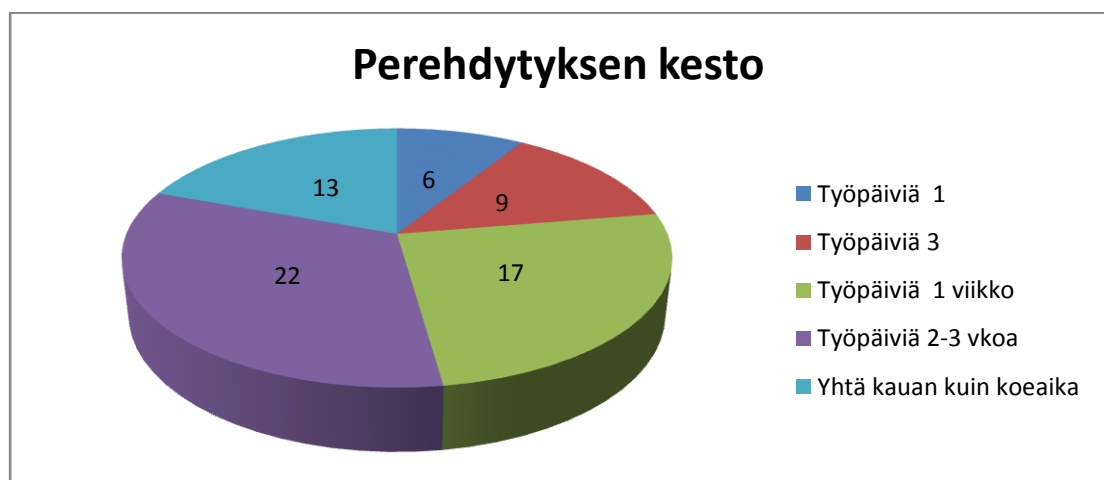
- työntekijä on omaksunut opittavan asian kokonaisuutena ja tuntee asioiden väliset yhteydet
- työntekijällä on valmiudet soveltaa tietoa muuttuvissa olosuhteissa
- työntekijä on oppinut työn ja työyhteisön toiminnan yleisperiaatteet
- työntekijä on aktiivinen ja ottaa itse asioista selvää

Kysyin, onko perehdytysaineisto ajan tasalla ja kuinka kauan uuden työntekijä perehdyttäminen kestää. Vastaaajista 79 % oli perehdytysaineisto ajan tasalla, mikä on erittäin hyvä tulos. Oheismateriaalin pitäminen ajan tasalla on tärkeää ja se antaa yrityksestä hyvän kuvan. Oheismateriaalia pitää uudistaa saadun palautteen pohjalta ja perehdyttäjän on osattava kehittää uusia perehdyttämismuotoja ja keinoja. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että perehdyttäjälle on annettava työaikaa perehdyttämisen kehittämiseen. Avarakatseinen ja tulevaisuuteen orientoitunut esimies haluaa järjestää perehdyttäjän työt niin, että tämä on mahdollista. Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyötyjä käsiteltiin kohdassa 2.8.

Hotelli-, ravintola- ja cateringalalla sijaisten, lomittajien ja vuokratyövoiman käyttö on jatkuvasti lisääntynyt, joka aiheuttaa perehdyttämisjärjestelmään uusia vaatimuk-

sia. Työpaikoilla olisi hyvä olla eri oheismateriaali edellä mainituille työntekijöille. Tämä on eräs ongelmatilanne työpaikoilla: mistä aika kahden erilaisen perehdyttämismateriaalin koostamiseen. Mutta vaivannäkö varmasti kannattaisi, koska lyhytaikaisessa työsuhhteessa olevan työntekijän pitää nopeasti osata toimia uudessa toimintaympäristössä. Tässä auttaisi selkeä, tiivistetty perehdytysmateriaali. Selkokielen opastus sopii hyvin myös tällaiseen tilanteeseen, koska selkokielen sanasto on yleistä, lauseet lyhyitä ja sisältävät vain yhden ajatuksen, teksti konkreettista ja loogista, käytetään persoonapronomineja ja kirjoitustyyli myönteistä (Ks. Kangas & Hämäläinen 2010, 3; Kympit 2012, 5.)

Vastaukset *perehdyttämisen kestosta* vaihtelivat suuresti. Sain vastauksia 67, 5 esimestä ei vastannut kysymykseen. Taulukosta 18 selviää, kuinka kauan esimiehet käyttävät aikaa perehdyttämiseen ja työnopastukseen. 6 esimestä käyttää perehdyttämiseen yhden päivän. Yksi päivä on todella lyhyt aika perehdyttämiseen. Etenkin suuressa valmistuskeittiössä jokaisessa työpisteessä on paljon asioita opittavana ja työnkierron yleistymisen myötä perehdytysaika pidentyy käytännön seikkojen vuoksi. Vastaajista suurin osa (22 vastaajaa) käyttää 2–3 viikkoa perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Tämä kertoo jo sen, että asia on koettu tärkeäksi ja ymmärretään opastettavan tilanne: uusien asioiden omaksumiseen ja oppimiseen on varattava aikaa. Eräs esimies kertoi avoimessa vastauksessaan, että heillä perehdyttäminen jatkuu niin kauan kuin tarvetta on. Tämä kuulostaa erittäin hyvältä käytännöltä.



KUVIO 9. Perehdytyksen ja työnopastuksen kesto

Perehdytys ja työnopastus ovat työntekijän pelastus ja tukiranka aloittaessaan työn uudessa työpaikassa. Onnistunut perehdyttäminen ja työnopastus helpottavat myös koko työyhteisöä, koska uusi työntekijä oppii työpaikan tavat ja käytänteet nopeammin ja samalla työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi saadessaan opetusta työtehtäviä varten. Jokainen varmaan muistaa jännityksen ja pelonsekaisen tunteen, kun on mennyt uuteen työpaikkaan. Tämä tunne voi joko muuttua helpotuksen huokaukseksi tai jäädä ikuisena haavana muistuttamaan epävarmuudesta ja jopa epäonnistumisesta, riippuen siitä, miten meidät on otettu työpaikalla vastaan ja opastettu uuteen työtehtävään. Perehdyttäminen on työnantajalle mahdollisuus näyttää toimivan ja luotettavan työpaikan toimintakulttuuria. Hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviin. Se auttaa uutta työntekijää ymmärtämään omaa osuuttaan yrityksen toiminnassa sekä työvaiheiden syy-seuraus-suhteissa. (Kympit-hanke 2012, 4.) Kympit on Kymenlaakson maahanmuuttajien paremman integraation tueksi – hanke, joka alkoi vuonna 2008 ja päättyi 31.5.2012. Hanke kokosi perehdyttämisoppaan työyhteisöille auttamaan ja helpottamaan maahanmuuttajien integroitumista suomalaiseen työyhteisöön.

Esimiehellä on vastuu perehdyttämisen järjestämisestä, mutta perehdyttämiseen osallistuvat työyhteisön muutkin jäsenet. Perehdyttäminen on muutakin kuin lainsäädännöllisten velvoitteiden täyttämistä. Se on henkilöstön kehittämistä, johtamista ja esimiestyötä. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle selkeä kuva hänen työtehtävistään, koko organisaatiosta ja sen toimintaperiaatteista (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 37). Kympit-hankkeen (2012, 2) mukaan monikulttuurisissa työpaikoissa pitää kehittää sekä perehdytysaineistoja että käytänteitä muista maista ja kulttuureista tulleille sopiviksi. Maahanmuuttajille tarkoitetuissa yrityksen tai organisaation perehdytysohjeissa ja tiedotteissa tulee käyttää selkokieltä.

Hyvä perehdyttäminen ja työnopastus takaavat työntekijän sitoutumisen työpaikkaan, kuten jo aiemmin on kerrottu. Tämä tulisi esimiesten muistaa myös ottaessaan työssäoppijoita työyhteisöönsä, koska tieto työpaikasta kulkee ”suusta suuhun”. Pitkäsen ym. (2009, 187–188) mukaan työssäoppijalle on alalle ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta tärkeää, miten heitä kohdellaan työharjoittelujakson aikana. Perehdytys, työpaikan ilmapiiri ja palaute ovat erittäin tärkeitä tekijöitä työssäoppimispaikkojen valinnassa. Pitkänen ym. (2009, 188) toteaa tutkimuksessaan:

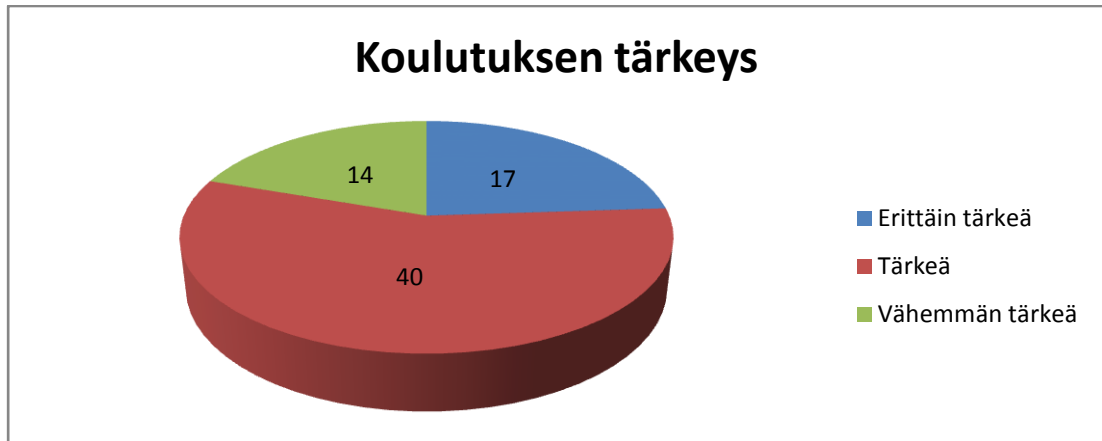
Hektisessä työssä on tyypillistä suorien käskyjen antaminen, jolloin erilaisesta kulttuurista tulevat aikuisopiskelijat ovat voineet kadottaa harjoittelujaksolla jo viikon aikana itsetuntonsa ja kiinnostuksen alaan.

Taatakseen työssäoppijoiden ja työntekijöiden saannin tulevaisuudessa, keittiöesimiesten tulee ottaa vakavasti perehdyttämisen ja työnopastuksen merkitys.

6.1.3 Monimuotoisen työyhteisön johtaminen ammattikeittiössä

Johtamisen kysymyksissä kolme ensimmäistä kysymystä koskivat monikulttuurisuus koulutusta. Vastanneista 73 % ei ollut osallistunut monikulttuurisuuskoulutukseen, kaksi esimiestä ei ollut vastannut kysymykseen. Vastaaajista 77 % ei ollut saanut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Johtamisen koulutukset ovat viime aikoina yleistyneet, koska työyhteisöjen monimuotoistumisen myötä johtaminen edellyttää uudenlaisia työkaluja ja näkökulmia johtamiseen. YES-hanke (Yhdenvertaisuus etusijalle) selvitti, mitä monimuotoisuuden johtamisen koulutuksia Suomessa on tarjolla. Kartoitusta julkaistiin helmikuussa 2012 ja sen toteutti Liisa Männistö. Männistön (2012, 8–10, 20) mukaan monimuotoisuuden johtaminen voidaan asettaa työelämän laadun, tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen viitekehykseen. Monimuotoisuuden johtaminen on osa työelämän laadun kehittämistä ja se on vastuullista yritystoimintaa. Männistön kartoituksen pohjalta Suomessa monimuotoisuuden johtamisen koulutusta annetaan yliopistoissa, ammattikorkeakouluissa, aikuis- ja täydennyskoulutusta tarjoavissa oppilaitoksissa. Koulutusta antavat myös ammattiliitot ja yksityiset konsulttiyritykset. Ammattikorkeakoulujen ja aikuis- sekä täydennyskoulutusta tarjoavien oppilaitosten koulutusten pituus vaihtelee päivän-parin valmennusohjelmista kahden vuoden pituisiin koulutusohjelmiin. Yliopistoissa monimuotoisuuden johtamisen koulutukset liittyvät joko maisteriohjelmiin, johtamisen opintoihin tai avoimen yliopiston ohjelmiin.

Tutkimuksessani kysyin, *kuinka tärkeänä pidätte monikulttuurisuuskoulutusta kaikille työyhteisön jäsenille*. Kuvioista 10 selviää vastaukset:



KUVIO 10. Monikulttuurisuuskoulutuksen tärkeys

Pyysin perustelemaan vastauksen ja 46 vastasi avoimeen kysymykseen. Seuraavassa otteita vastauksista:

Monikulttuurisuus lisääntyy jatkuvasti.

Suvaitsevaisuus lisääntyy, kun eri kulttuureista tulevien taustoja avataan, niin silloin tiedetään, että miksi hän käyttäytyy tietyllä tapaa.

Lyhytaikaisiin sijaisuuksiin yhä enemmässä määrin tulossa monikulttuuriväkeä.

Monikulttuurisuus on tätä päivää. Jokaisen tulisi saada perustietous mahdollisista ongelman ratkaisuista ja keinoista selvitä kulttuurieroista.

Koulutusta tarpeen mukaan, koska kaikille monikulttuurisuus ei ole ongelma vaan mahdollisuus.

Meillä ei ole hakemassa ulkomaalaistaustaisia vielä.

Monikulttuurisuus on arkipäivää ja nykyisessä yhteiskunnassa se pitää ymmärtää ja hyväksyä.

Eri kulttuurien tuntemus olisi hyväksi meille kaikille etenkin kun ammattitaitoinen työvoima tulee tulevana vuosina olemaan yhä arvokkaampaa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle.

Kyllä ehdottomasti osallistuin koulutukseen, jos sellaista olisi saatavilla. Aikaisemmassa työssä pääsin jonkin verran koulutuksiin, mutta nyt yrittäjänä ei ole tullut vastaan mitään aiheeseen liittyvää.

Esim. uskonnon vaikutus olisi jokaisen tiedettävä, niin olisi helpompi ymmärtää asioita jotka ponnahtavat esiin.

Työntekijöillä on joskus vaatimuksena täydellinen kielen osaaminen vaikka henkilö tulee toimeen keittiössä vähemmälläkin kielitaidolla, jos asenne on kunnossa.

Tällä alalla paljon (vanhempia) työntekijöitä, jotka eivät ole välttämättä olleet koskaan vieraiden kulttuurien kanssa tekemisissä.

Kansalaisuudesta ja etnisistä taustoista tulee olla etukäteen hyvinkin tarkkaan tietoa, ettei tule yllätyksiä työssä.

Vastauksista tuli esille, että monikulttuurisuuskoulutusta pidetään tärkeänä, koska 71:tä vastaajasta vain 14 piti koulutusta vähemmän tärkeänä. Eri oppilaitosten olisi osattava nyt tarjota monikulttuurisuus- ja monimuotoisuuskoulutusta työelämälle. Koulutuksen suunnittelussa, sekä sisällöllisesti että ajallisesti, olisi hyvä työelämän ja oppilaitosten välinen yhteistyö.

Kysymyksiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työmotivaatiosta ja heidän vaikutuksesta työilmapiiriin, vastaukset olivat yhteneväiset Vartian ym. (2007) ja Möttösen (2011) tekemiin tutkimuksiin. Esimiesten vastauksissa 83 % piti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työmotivaatiota korkeana ja 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät parantavat työilmapiiriä. Möttösen (2011) mukaan työmotivaatiota parantaa mm. tasa-arvoinen kohtelu, turvattu toimeentulo ja esimiehen sekä koko työyhteisön kannustus. Vartian ym. (2007, 52) mu-

kaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat opettaneet esimerkillään koko työyhteisöä sosiaalisuuteen, kulttuurien tuntemukseen ja heidän laaja kielitaito tuo lisäarvoa asiakaspalveluun. Myönteisenä nähtiin myös, maahanmuuttajien myötä avartunut näkemys siitä, että on useita tapoja tehdä työ oikein. Tämä on mielestäni hyvin tervetullut näkemys moniin työpaikkoihin, joissa edelleen toimitaan periaatteella ” näin meillä on aina tehty.”

Kysymykseen, *onko työyhteisössäsi ilmennyt syrjintää maahanmuuttajia kohtaan*, 86 % vastasi kielteisesti ja 14 % vastasi myöntävästi. Pyysin tarkentamaan vastausta, jos syrjintää on tapahtunut. Seuraavassa otteita vastauksista, miten syrjintä on ilmennyt:

Alkutilanteissa, kun ei ole vielä tunnettu henkilöitä.

Jonkin verran. Ongelmat yleensä mies-naisasetelmissa, kieliongelmat.

Vähäistä syrjintää, jonka syynä kateus nähtävästi? He ovat sopeutuvaisia, nopeita, luovia ja sosiaalisia yleensä ja se aiheuttaa helposti suomalaisissa kateutta.

Ryhmittymisiin kansallisuuksien mukaan – vähättely – ulos sulkeminen.

Esimiehen oma asenne ei ole ollut positiivinen heitä kohtaan.

Helpommin annetaan varoituksia esim. myöhästymisistä ym.

Pahan puhuminen selän takana.

Työturvallisuuslaki (738/2002) sisältää säännökset sekä häirinnästä ja muusta epäasiallisesta kohtelusta työssä että väkivallan uhasta. Häirintäsäännös (28§) velvoittaa työnantajan ryhtymään toimenpiteisiin, mikäli hänen tietoonsa tulee työntekijää kohdistuvaa epäasiallista kohtelua (Vartia ym. 2007, 128). Syrjintä aiheuttaa stressioireita syrjinnän kohteelle, heikentää työmotivaatiota ja vähentää työtyytyväisyyttä. Syrjintä aiheuttaa myös sairauspoissaoloja. Vartian ym. (2007,129) tekemän tutkimuksen mu-

kaan kaikista haastatelluista maahanmuuttajista joka kymmenes koki olleensa kiusauksen kohteena. Pohjois-Afrikasta, Lähi - Idästä ja entisen Jugoslavian maista tulleista lähes 40 % koki joutuneensa kiusatuksi Suomessa.

Monimuotoisuus työyhteisössä tuottaa monenlaista hyötyä (ks. taulukko 3). Pelkäänsään taloudellisessa mielessä ei ole järkevää harjoittaa syrjintää, koska se aiheuttaa tehottomuutta. Lahjakkaat työntekijät saattavat jäädä työnantajalta huomaamatta ennakolluulojen vuoksi. Syrjintä ja siitä johtuva pelko lukitsevat ihmisen: osaaminen ja lahjakkuus eivät ole silloin organisaation käytössä (Alho ym. 2007, 9).

Kysyin *monimuotoisen työyhteisön johtamisen ongelmallisuudesta ja suurimmista haasteista*. Vastaajista 42 % piti monimuotoisen työyhteisön johtamista ongelmallisena. *Pyysin vastaajia nimeämään 2–4 johtamisen haastetta* ja kysymykseen tuli avoimia vastauksia 47. Vastaajista 68 % piti suomenkielen taidottomuutta haasteena. Tämä on yhteneväinen tulos Vartian ym. (2007, 68) tutkimuksen kanssa, jossa 67 % oli sitä mieltä, että maahanmuuttajien kielitaidon puute aiheuttaa eniten väärinkäsityksiä työpaikoilla. Möttösen (2011, 71) tutkimuksen mukaan kielitaito nähtiin suuremmaksi esteeksi kuin kulttuurierot, koska se vaikeutti ohjeiden antamista ja neuvojen kysymistä sekä asiakaspalvelutyötä. Myös Pitkäsen (2005, 105) tutkimuksessa kieli- ja kommunikaatio-ongelmat osoittautuivat selkeimmin päivittäistä yhteistyötä hankaloittaviksi tekijöiksi. Väärinkäsitysten vaaraa pelättiin etenkin palvelualalla, johon horeca-ala kuuluu (mt.) Siparin (2010b, 21–22) tutkimus osoitti, että kieli- ja kommunikaatio-ongelmat ovat suurimmat ongelmat sisääntuloaloilla ja erityisesti perehdyttämisen kannalta kielitaidon heikkous nousi haasteelliseksi. Monimuotoisuusbarometrin tulokset ovat samalla linjalla edellä mainittujen tutkimustulosten kanssa: kielitautta nousi päällimmäiseksi monimuotoisuuden ulottuvuudeksi.

Seuraavassa otteita avoimista vastauksista, joissa vastaajat listaavat kieliongelmiensa lisäksi muita johtamisen haasteita:

Ennakkolluulojen purkaminen eri etnisen taustaisten, eri sukupuolisten ja eri-ikäisten henkilöiden ammatillisesta osaamisesta ja siitä, että maahanmuuttajat ovat vieneet ”kunnon”, paremman suomalaisen työpaikan.

Ymmärtää eri kulttuuritaustoista johtuvat erot työskentelytavoissa. Työn tulos voi kuitenkin olla jopa parempi kuin valtaväestöllä samassa työpaikassa.

Löytää yhteinen kasvusuunta - saada keskustelua eroavista arvoista eri ikäisillä eri kulttuuritaustoilla – saada rehti avoimuus eriävissä näkemyksissä, että voisi rakentua yhteisöllisyyden suuntaan.

Pienten lasten vanhempien poissaolot lasten sairastuessa rasittavat erityisesti naisvaltaisella alalla. Miksi se on yleensä äiti, joka jää lasta hoitamaan, sijaisia ei saa ottaa. Kyllä taakka ja vastuu pitäisi tasapuolisesti jakaa myös työpaikoille.

Asioiden ja toimintojen riittävän yksinkertaistaminen, jotta homma toimisi. Myös yhteishengen ja tiimityön löytymisen merkitys ja kaikkien arvostus toisiamme kohtaan.

Yhteisen työmoraalin löytyminen, työntekijän ymmärtäminen ovat haasteellisia ja vaativat kärsivällisyyttä. Omassa työpaikassani työskentelee ihminen, joka tulee aivan toisenlaisesta kulttuurista ja erityisesti työkulttuurista eli olen joutunut napakasti ohjeistamaan häntä ja muistuttamaan useasti, että hän saa käyttää omia aivoja ja olla oma-aloitteinen kaikkien työtehtävien suhteen.

Ajan käsitys, asenne, motivaatio, kielimuuri.

Kysymykseen, onko palautteen antaminen maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle vaikeampaa kuin suomalaisille työntekijöille, vastauksissa 68 % ei ollut kokenut ongelmia ja 32 % oli kokenut ongelmia. Pyysin perustelemaan vastauksen avoimella kysymyksellä, johon vastasi 47 ja seuraavassa otteita vastauksista:

Eivät vastaanota kehittämiseen liittyviä palautteita myönteisesti vastaan.

Pelko siitä, että luullaan rasistiksi, kun antaa negatiivista palautetta, palautteen antamista voi pitkittää.

Kielitaito ei ole ollut kenelläkään riittävän hyvä, jotta olisi voinut varmuudella sanoa kaikkien ohjeiden ja palautteiden menneen perille...

Samansisältöinen palaute kaikille vaatii vain selvempää ja laajempaa selittämistä.

On hirveän vaikea yrittää miettiä lauseita, miten saada heidät ymmärtämään palautteen ettei he loukkaannu tai syytä syrjinnästä.

He ottavat ja kysyvätkin aidosti palautetta.

Palaute annetaan eri tavalla henkilöstä riippuen, on hän suomalainen tai mamu.

Samanlainen palaute annetaan kaikille työntekijöille kansalaisuudesta riippumatta.

Ymmärrys pitää vääntää välillä ”rautalangasta” ja se on raskasta. Mutta kun oivallus tapahtuu – ilo on suuri ja molemmin puoleinen.

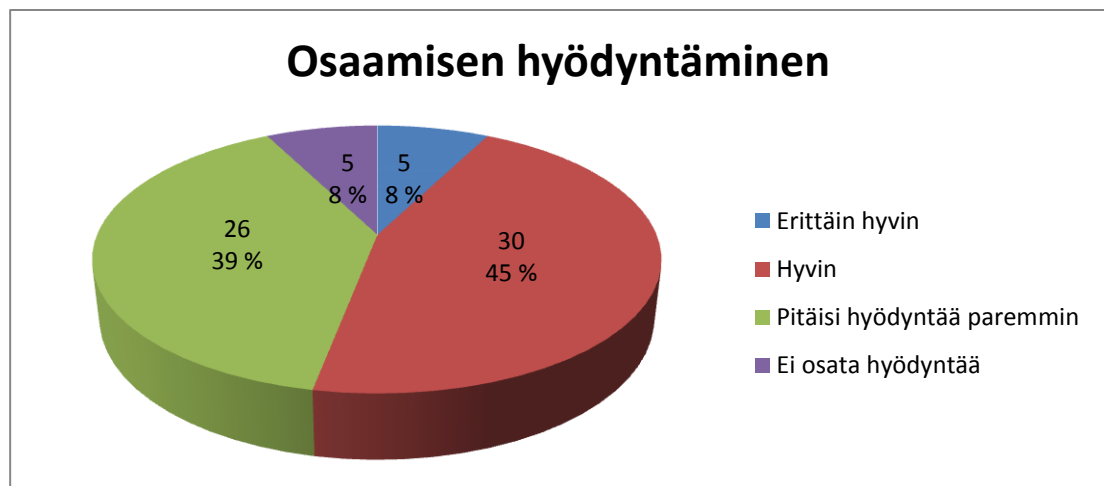
Useissa vastauksissa tuli esille, että kielitaidon puute hankaloittaa palautteen antamista ja esimies epäroi, onko työntekijä kuitenkaan ymmärtänyt palautetta. Kulttuurierot työn tekemisessä tulivat esille monissa vastauksissa ja esimiehet kokivat hankalana saada työntekijä ymmärtämään suomalaista työkulttuuria. Useissa vastauksissa kerrottiin kaikkia kohdeltavan samalla tavalla palautteen antamisessa.

Palautteen antamisessa tulee ottaa huomioon kulttuurien väliset erot. Suomalaiseen tasa-arvoon perustuva kulttuuri ei ole maahanmuuttajataustaisille työntekijöille itseltään selvyys. Monissa maissa työelämä on paljon hierarkisempaa kuin Suomessa. On hyvä kertoa työyhteisön odotuksista työntekijää kohtaan: vastuuntuntoisuus, joustavuus, oma-aloitteisuus jne. Myös aikakäsitysten erot voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä, koska Suomessa täsmällisyys kellonaikojen suhteen on olennaista. Suhtautu-

minen suoraan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen vaihtelee kulttuurista toiseen. Yhteisökeskeisestä kulttuurista tulevalle negatiivisen palautteen antaminen voi merkitä häpeää, kasvojen menetystä. Palautteen antajan pitäisi olla tietoinen kulttuuriin liittyvistä käytännöistä, jotta osaa antaa palautteen tavalla, joka huomioi kulttuurista johtuvat eroavaisuudet. (Vänskä-Rajala 2007, 24.) Kulttuurien tuntemuksesta on hyvä apu esimiehille ja työnopastajille palautetta antaessaan.

Oikeaan aikaan annettu palaute ja kannustus sekä välittömästi tuleva kiitos hyvin tehdystä työstä eivät maksa mitään, mutta antavat saajalle hyvän mielen pitkäksi aikaa. Myönteinen palaute on hyvä antaa niin avoimesti kuin mahdollista. Negatiivinen palaute on annettava aina kahden kesken. Esimiehen on syytä harkita tarkkaan, miten hän antaa korjaavan palautteen. Korjaava palaute ei saa kohdistua henkilöön, vaan suorasti työsuoritukseen, niin että asianomainen voi muuttaa toimintaansa. (Kaistila 2005, 12.)

Kysymykseen, miten hyvin työyhteisössänne osataan hyödyntää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito, tuli vastauksia 66 kappaletta. Vastauksista selviää, että esimiehet tunnustavat, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa pitäisi hyödyntää paremmin. 8 %:a vastaajista myönsi, ettei osata hyödyntää ollenkaan. Osaamisen tunnistamisesta jo rekrytointitilanteessa puhuttiin aiemmin tässä työssä. Maahanmuuttaja-työntekijöiden taidot ja osaaminen tulisi selvittää, jotta heidän työpanoksensa voitaisiin hyödyntää paremmin. Työntekijä, joka saa käyttää tieto-taitoaan työssään, hyödyntää koko työyhteisöä, lisää hänen työmotivaatiota ja tuo parhaimmillaan uusia työtapoja työyhteisön käyttöön. Kuviossa 11 näkyvät vastaukset:



KUVIO 11. Osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen

Tampereen aikuiskoulutuskeskus on kehittänyt rekrytointiin käytäntöjä työnhakijan osaamisen esittelemiseksi, jossa työnhakijan nimi, sukupuoli, kansalaisuus ja ikä eivät tule hakuvaiheessa esille. Näin nostetaan esille hakijan osaaminen, eivätkä mahdolliset stereotyypit vaikuta rekrytointitilanteessa (TEM 2010a, 24).

Siparin (2010a, 91) tutkimuksessa tuli myös esille, ettei ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osaamista osata hyödyntää. Monella työntekijällä on kotimaassaan hankittu korkeampi koulutus, joka ei kuitenkaan takaa Suomessa koulutusta vastaavaa työtä. Heidän pääsytensä sisääntuloammatteihin (siivous-, puhtaanapito- ja palveluala) on helppoa, mutta työmotivaatio voi olla heikko. Näissä tilanteissa esimiesten tulisi pysyä hyödyntämään heidän osaamistaan, jolloin työntekijä tuntee saavansa tehdä taitojaan vastaavaa työtä. Oinosen (2011, 8) mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden saaminen asiakaspalveluun monipuolistaa palvelukykyä ja samalla edistää kulttuurien integroitumista. Yritysten asiakkaat ovat mitä enimmäisessä määrin heterogeenisiä ja monimuotoisuus näkyy myös tutkimustuloksista.

Kysymykseen, miten työyhteisössänne huomioidaan kulttuuritaustoiltaan erilaisten ihmisten arvot, elämäntavat ja kulttuuri-identiteetti, sain vastauksia 38 kappaletta. Vastaajista 33 % ei huomioi mitenkään kulttuuritaustoiltaan erilaisia työntekijöitä ja yhden vastaajan mielestä huomioidaan huonosti.

Vastaukset eroavat jonkin verran monimuotoisuusbarometrin tulosten kanssa, jossa 80 % vastaajista ei sallinut erilaisuuden symboleja (esim. uskonto ja vakaumus) työpaikoille. Seuraavassa otteita vastauksista:

Arvostetaan niitä, mitä väliä kunhan tavoitteet ovat yhteneväiset.

Huomioidaan kulttuuriset ruokarajoitteet, luetaan huolellisesti tuoteselosteet, ruokalistassa on merkintä. Nykyään ihmiset ovat matkustelleet paljon ja nähneet monenlaisia ihmisiä ja elämäntapoja. Ymmärretään, ettei meidän kaikkien tarvitse olla luterilaisia ja valkoihoisia. Tietysti jokaiseen työyhteisöön kuuluu toisinajattelijoita ja sekin pitää sallia. Eiväthän maahanmuuttajatkaan ajattele meistä samalla tavalla.

Sovittu, että kaikkia kunnioitetaan tasa-arvoisesti.

Yritetty kertoa omalle väelle kulttuurieroista ja elämäntavoista.

Ei mitenkään erityisesti. Kaikkia työntekijöitä pyritään tukemaan vahvuuksissa ja ohjaamaan heikkouksissa. Pienten lasten vanhempien kohdalla joustetaan työajoissa ja lomissa erityisesti, oli tausta mikä tahansa.

Työ tehdään työnä ja muu unohtuu. Eli talossa talon tavoilla, mutta kuitenkin avoimin mielin.

Tähän ei mielestäni ole mahdollisuutta. Samat työvelvoitteet oltava kuin suomalaisilla työntekijöillä. Työ on hektistä.

Jos ne ovat meidän tiedossa, niitä kunnioitetaan ja arvostetaan kuten muidenkin työntekijöiden arvoja ja elämäntapoja.

Huomioidaan sinä määrin, kun se ei vaikeuta työntekoa.

Arvoja kunnioitetaan, elämäntapoja välillä ihmetellään, kulttuuri-identiteetti hyväksytään.

Kuten vastauksista tulee esille, monimuotoistuvien työyhteisöjen tavat toimia poikkeavat toisistaan ja toisilla erilaisista kulttuureista tulevat työntekijät on integroitu joustavasti työyhteisöön. Aiemmin työssä käsitelty ”Mielen arvokentät erilaisuuden hyväksymisessä” (3.6), toisi uutta näkökulmaa erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Helinin (1998) mukaan työyhteisössä olisi hyvä olla avarasydämiisiä ihmisiä, joilla arvostamisen alue on pieni ja vastaavasti hyväksymisen alue on laaja. Tiukkapipoisilla ihmisillä vastaavasti arvostamisen alue on hyvin laaja ja hyväksymisen alue on rajallinen (Vartiainen-Ora 2007, 21–22). Näin ollen Helinin nimeämällä tiukkapipoisilla ihmisillä on vaikeuksia sopeutua monimuotoiseen työyhteisöön.

Kysyin esimiehiltä, onko monimuotoisella ja monikulttuurisella työyhteisöllä positiivinen vaikutus organisaation imagoon ja miten asiakkaat suhtautuvat monikulttuuriseen työyhteisöön. Molempien vastaukset ovat yhteneväiset, koska 68 % vastasi, että monimuotoisella työyhteisöllä on positiivinen vaikutus yrityksen imagoon ja 92 % vasta-

si, että asiakkaat suhtautuvat myönteisesti monikulttuuriseen työyhteisöön. Pyysin tarkentamaan myönteisen vastauksen ja vastauksia sain 32 kappaletta. Seuraavassa otteita vastauksista:

Suvaitsevaisuus, yhteiskuntavastuu.

Tulevaisuuden työntekijöitä, asiakkaat ovat myös monikulttuurisia itse.

Nykyaikainen ja tulevaisuuteen menevä tulokellinen organisaatio on monikulttuurinen.

Sivistyneet ihmiset ymmärtävät, että kaikille ihmisille pitää antaa mahdollisuus tehdä töitä.

Mielestäni se on humaania ajattelua ja monikulttuurisuus kuuluu nykypäivään.

Antaa ulospäin kuvan, että olemme kaikkia varten. Niin eri taustaisten asiakkaidenkin on helpompi tulla asioimaan meille.

Erilaisuuden hyväksyminen ja suvaitsevaisuus lisääntyy.

Pistää ajattelemaan tarkemmin toimintatapoja.

Suvaitsevaisuus ja tasa-arvo sekä ennakkoluulottomuus ovat arvoja, joita haluan viedä eteenpäin yrityksessäni, joten se näkykseen nimenomaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työpanoksena yritystoiminnassa.

Olemme maahanmuuttajamyönteinen yritys. Meillä opetetaan maahanmuuttajille suomenkieltä. Ravintolassa käy päivittäin maahanmuuttajataustaisia asiakkaita.

Olemme avoin ja moderni yritys, ei nurkkakuntainen.

Sanallisista vastauksista tulee selville, että monimuotoisuuden hyödyt on hotelli-, ravintola- ja cateringmaailmassa ymmärretty jo varsin hyvin. Savilepän (2005, 13) mukaan organisaation saatua rakennettua itselleen maineen hyvänä ja pidettynä työpaikkana, sen markkina-arvo kasvaa. Hyvä imago syntyy tyytyväisistä työntekijöistä, tasa-arvoisesta kohtelusta, uralla etenemisen mahdollisuuksista ja hyväksyvistä, luottamuksellisesta ilmapiiristä. Monet vastaajat ovat ymmärtäneet, että myös asiakaskunta monimuotoistuu koko ajan, joka tarkoittaa mm. asiakaspalvelun ja tuotteiden kehittämistä asiakaskunnan mukaan. Yritykset ja yhteisöt, jotka tiedostavat sekä asiakkaidensa että henkilökuntansa monimuotoisuuden ja osaavat hyödyntää sen tuomat mahdollisuudet, voivat saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja (TEM 2009b, 8). Möttösen (2011, 77) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät kohottavat organisaation imagoa ja työnantajat ovat valmiita palkkaamaan heitä myös tulevaisuudessa.

Käsite – positiivinen erityiskohtelu, on todennäköisesti uusi ja vaikea asia ymmärtää, mitä se käytännön työelämässä tarkoittaa. Tähän tulokseen tulin lukiessani vastauksia kysymykseen, *voisitko ottaa käyttöön maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla ns. positiivisen erityiskohtelun*. Olin määritellyt avainsanan, mutta osalle vastaajista asia ei ollut auennut. Vastaajista 67 % voisi ottaa käyttöön positiivisen erityiskohtelun ja 33 % ei ole siihen valmis. Pyysin perustelemaan vastauksen. Moni oli ymmärtänyt asian eriarvoiseksi kohteluksi tai myönsi, ettei ymmärrä käsitettä. Seuraavassa otteita vastauksista:

Jos vain aika riittäisi.

Jos kyseessä ammattitaitoa parantava juttu – eikä eriarvoista muihin nähden.

*Nykypäivän työssä ei ole mahdollisuutta eikä resursseja paapoa ketään.
Kaikkien tulee pystyä työskentelemään tasavertaisena.*

Kohtelu tulee olla sama riippumatta työntekijän taustasta, ystävällistä ja kannustavaa kaikille ihon väriin tai uskontoon tai kieleen katsomatta, elävöittää suomalaista työyhteisöä.

Sen voisi ottaa käyttöön myös suomalaisten kohdalla.

Meillä kaikki ovat samassa asemassa ja ottamalla ko. erityiskohtelu käyttöön, korostamme sitä, että olisivat erityisasemassa.

Jokaista työntekijää on kohdeltava samalla tavalla. Ei voi eriarvoistaa työntekijöitä. Tasapuolisuus luo parhaimmat edellytykset työilmapiiriin.

Sana erityiskohtelu ei ole hyvä.

Näin tehdään jo nyt, tarpeen mukaan. Monimuotoisessa ja monikulttuurisessa työyhteisössä arvot ottavat ehkä enemmän huomioon ihmisen suvaitsevaisuuden ja erilaisuuden sekä globaaliuden ja kokonaisvastuun kuin perinteisessä suomalaisessa työyhteisössä.

Kannatan tasapuolisuutta. Mieluummin pienryhmät sulautuu kantaväestöön työpaikoilla kuin kantaväestö muuttaa koko ajan toimintojaan eri henkilöiden kohdalla. Suomalainen Suomessa oleva työpaikka on suomalainen työyhteisö, enkä usko muualta muuttaneiden muuta odottavan.

Toimipaikkakohtaisin edellytyksin voisin ajatella, mutta työntekijöiden eriarvoinen kohtelu, vaikka se olisi positiivistakin, ei koskaan johda mihinkään hyvään.

Kysyisin, miksi pitäisi?

Oman maan nuoret ja kaikki maahanmuuttajat tarvitsevat positiivista erityiskohtelua – hakiessaan työtä.

Siinä tapauksessa kyllä, että annetaan resursseja ja mahdollisesti myös rahallista tukea maahanmuuttajien sopeuttamiseksi suomalaiseen suursektoriin.

Yhdenvertaisuuslain mukaan on sallittua sellaisten henkilöiden positiivinen erityiskohtelu, joiden katsotaan olevan esim. ikänsä, alkuperänsä tai sosiaalisen asemansa vuoksi erityisen suojelun tarpeessa. Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on oltava yhdenvertaisuus ja sen tulee perustua jo todennetusta syrjinnästä aiheutuvien haittojen ehkäisemiseen tai lieventämiseen (Vartiainen-Ora 2007, 54–55). Alho ym. (2007, 36–37) mukaan positiivisten erityistoimien tulee olla kohtuullisia tavoitteisiin nähden sekä tavoitteiden perusteltuja ja järkipäisiä. Esimerkiksi maahanmuuttajataustaisia henkilöitä voidaan kohdella työnhaussa eri tavalla, mikäli monimuotoisuutta halutaan edistää työyhteisössä ja erityiskohtelu perustuu suunnitelmaan. Rautakauppa Rauta - Keskossa käytetään positiivista erityiskohtelua rekrytoinnissa: kahdesta yhtä pätevistä hakijasta valitaan kyseiselle osastolle aliedustettua sukupuolta oleva henkilö. Positiivinen erityiskohtelu ei saa johtaa toisten ryhmien syrjintään, se voi olla ajallisesti rajoitettu ja se lopetetaan sitten, kun yhdenvertaisuus on toteutunut (mt.). Vammaisten työntekijöiden kohdalla puhutaan kohtuullisesta mukauttamisesta, vaikka asia on sama kuin positiivinen erityiskohtelu. TEM:n (2010, 12) mukaan jo pienillä työympäristön muutoksilla ja työtehtävien ja -aikojen räätälöinnillä työolosuhteet saadaan muuttua sellaisiksi, että mm. liikuntavammaiset voivat antaa täyden työpanoksensa organisaation käyttöön. Mittavimpiin työolosuhteiden järjestelytoimiin voi työnantaja hakea taloudellista tukea työ- ja elinkeinohallinnolta. Aiemmin tässä työssä (3.5) mainittiin Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) julkaisemasta oppaasta, josta selviää erilaisten taloudellisten tukien saaminen palkatessaan vammaisen työntekijän.

Viimeisenä johtamisen alueen kysymyksenä *pyysin vastaajia kertomaan, miten mielestänne eroavat monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön arvot verrattuna suomalaisista työntekijöistä koostuvaan työyhteisöön*. Sain 30 vastausta, joka on paljon, koska johtamisen aluetta koskevia kysymyksiä oli runsaasti, sisältäen avoimia kysymyksiä. Vastauksista selvisi, että useat monimuotoisessa työyhteisössä toimineet ovat huomanneet erilaisuuden tuovan rikkautta ja vaihtelua työyhteisöön. Seuraavassa otteita vastauksista:

Ei tarvitse hirveästi erota. Kaikki hoitavat työn samojen sääntöjen mukaan, niin homma toimii aina samalla tavalla.

Ei nykyisin mitenkään.

Joutuu katsomaan sormien läpi enemmän.

Ei eroa, arvot tärkeät koko työyhteisön yhteisinä aina.

Suomalaisen työn arvot ovat voimakkaana, mutta yhteisöllisyys korostuu yhteisöllisistä kulttuureista tulevien osalta.

Esimiehellä teetättää enemmän töitä että työt alkavat sujua.

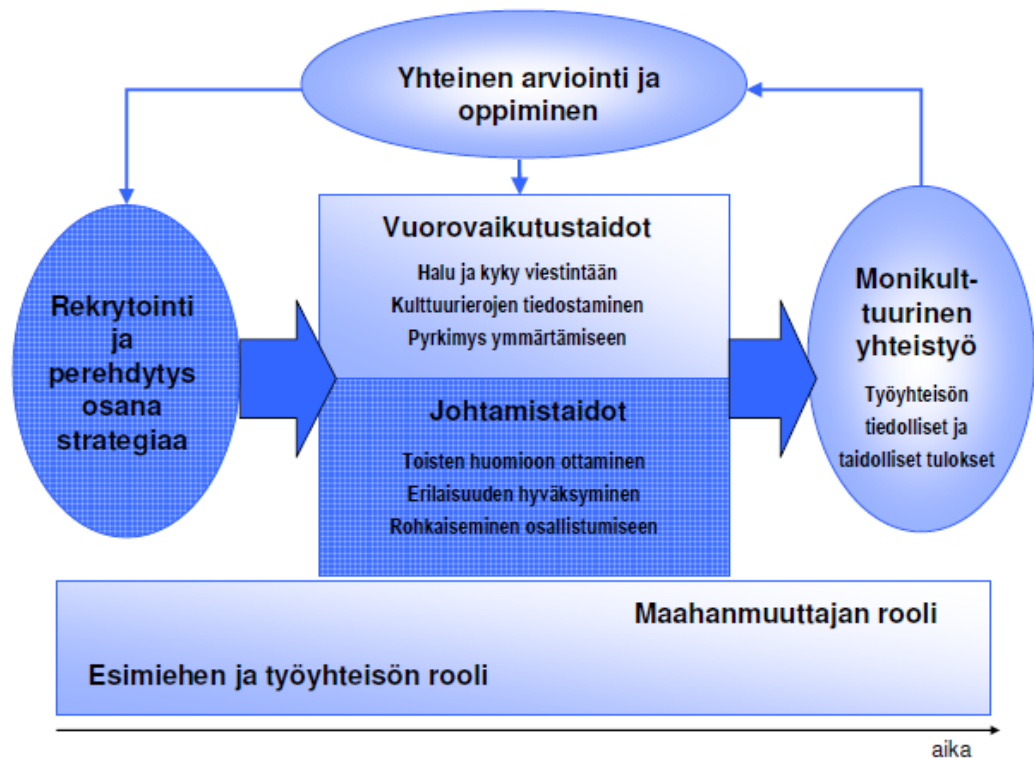
Ei välttämättä tarvitse olla mamutaustainen, vaan esim. tietyn sairauden vuoksi työtä helpotetaan joidenkin kohdalla.

Enemmän suvaitsevaisuutta ja erilaisten taustojen ja kulttuurien hyväksymistä.

Suvaitsevaisuutta ja avoimuutta enemmän.

Opitaan katsomaan asioita vähän laajemmasta näkökulmasta. Se on kaikille pelkästään hyväksi.

Vastauksista voidaan päätellä, että monessa työyhteisössä osataan ajatella laajalaisesti ja monimuotoista työyhteisöä ei kummeksuta eikä vierasteta. Kuvassa 10 (ks. kuva 10) selviää hienosti monimuotoisen työyhteisön syntyminen, toimiminen ja kehittäminen. Kuva osoittaa mielestäni hyvin sen, kuinka työyhteisössä monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden tulee toimia.



KUVA 10. Monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämisen malli (Immonen ym. 2010, 48)

6.1.4 Tulevaisuuden työvoiman saatavuus hotelli-, ravintola- ja cateringalalla

Tulevaisuutta koskevia kysymyksiä oli viisi, joista vain yksi oli kokonaan avoin. Halusin tietää, *ovatko esimiehet olleet tai tulevatko lähitulevaisuudessa olemaan mukana monikulttuurisuutta tai monimuotoista työyhteisöä käsittelevässä projektissa*. Vastaa- jista 80 % ei ole ollut mukana projekteissa. Tutustuessani kirjallisuuteen, tuli selville, että 2000-luvun alusta alkaen on ollut runsaasti erilaisia hankkeita ja projekteja ja useita projekteja on tälläkin hetkellä menossa. Oli yllätys, että vain 20 % vastaajista oli ollut projektitoiminnassa mukana. Pyysin tarkentamaan, *millaisissa hankkeissa esimiehet ovat olleet*, mutta kukaan ei ollut vastannut avoimeen kysymykseen. Lukies- sani eri projektien loppuraportteja, analyysyjä ja oppaita, tuli selvästi sille niiden tär- keys työyhteisön monimuotoisuuden kehittämiseksi. Projektien tarkoitus on, että ke- hittämistyö jatkuisi edelleen, vaikka projektiin varattu aika umpeutuu. Projekteista saadut kokemukset auttavat uusien toimintatapojen luomisessa ja ne myös luovat uu- sia yhteistyökumppanuuksia ja antavat vertaistukea. Projekteihin uhrattu aika palkit-

see ja auttaa jatkamaan työyhteisöjen kehittämistyötä. Projekteista saadut kokemukset hyödyntävät muitakin työyhteisöjä, koska niistä on koottu dokumentteja, oppaita, opinnäytetöitä ja jopa väitöskirjoja. Esimerkiksi Mosaiikki – erilaisuus vahvuudeksi - projektista Leena-Kaisa Härkönen teki väitöskirjan.

Seuraavaksi kyselyssä oli kaksi väittämää: *tulevaisuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalan työpaikat tulevat olemaan yhä monikulttuurisempia ja monimuotoisten työyhteisöjen lisääntyminen Suomessa varmistavat työvoiman saatavuuden horeca-alalla.* Molemmissa vastaukset olivat selvät: 99 % oli sitä mieltä, että tulevaisuuden horecan työpaikat ovat monimuotoisia ja 94 % piti monimuotoisen työvoiman varmistavan työvoiman saatavuuden alalle. Tulos on yhteneväinen monimuotoisuusbarometrin kanssa, jossa vastaajat pitivät työvoimansatavuusongelman ratkaisuna monimuotoisia työyhteisöjä

Hotelli-, ravintola- ja cateringala on ollut näyttävästi esillä 2000-luvulta lähtien suosittujen televisio-ohjelmien kautta. Kokin ja tarjoilijan koulutuksiin ovat opiskelijamäärä olleet suotuisia sekä nuoriso- että aikuiskoulutuksessa. Mutta alalla työvoiman vaihtuvuus on suurta ja tähän vaikuttavat useat tekijät. Kokiksi valmistuneet, sekä nuorten ammatillisesta koulutuksesta että aikuiskoulutuksesta valmistuneet, hakeutuvat muuhun työhön huomattuaan alan fyysisen ja henkisen raskauden sekä suhteellisen alhaisen palkkatason. Myös työajat ravintola-alalla vaikuttavat ammatin vaihtoon. Pitkäsen ym.(2009, 171) mukaan työn kausiluonteisuus, sekä viikonloppu että iltapainotteisuus ovat keskeisiä alalle rekrytointiongelmia aiheuttavia tekijöitä. Työnantajat ovat huomanneet, kuinka kiinnostus työaikoja kohtaan on laskenut. Työvoiman saaminen on haasteellista ympärivuorokauden toimiviin henkilöstöravintoloihin, joissa joudutaan tekemään vuorotyötä, mutta joista puuttuu yökerhojen glamour. (Mt.171.) Sitoutunutta ja ammattitaitoista työvoimaa ei ole tarpeeksi saatavilla. Sekä julkisen sektorin suurtaalouskeittiöissä että yksityisissä ravintoloissa työvoiman saatavuusongelmat johtuvat myös siitä, että työvoiman tarpeita on vaikea ennustaa etukäteen. Työnantajat käyttävät paljon sijaistyövoimaa, vuokrahenkilöstöä ja kiertäviä varahenkilöitä lomien, sairaslomien ja asiakasmäärien vaihteluiden vuoksi. (Pitkänen ym. 2009, 169–170.) Tällainen jaksottainen, epävarma ja epäsäännöllinen työaika sekä jatkuva työpisteen vaihtuminen ei sovellu kaikille horeca-alan ammattilaiselle. Myös Suomen matkailun sesonkiaikoihin työvoiman saanti tuottaa vaikeuksia. Perheellisten työntekijöi-

den ei ole helppoa lähteä 2–4 kuukaudeksi töihin toiselle paikkakunnalle asumisjärjestelyiden ja lapsenhoidollisten ongelmien vuoksi. Syyt rekrytointiongelmiin ovat näin ollen moninaiset ja yhdeksi ratkaisuksi olisi maahanmuuttajataustaisten ihmisten koulutus hotelli-, ravintola- ja cateringalalle.

Seuraavana kysyin, *pitäisikö Suomessa edistää työperäistä maahanmuuttoa, jotta tulevaisuuden horeca-alan todennäköinen työvoimapula helpottuisi*. Avasin vastaajille käsitteen työperäinen maahanmuuttaja. Vastaajista 85 % oli maahanmuuton edistämisen kannalla. Sitran Suomi 2015-ohjelman loppuraportissa esitetään Suomen tarvitsevan jopa 25 000–50 000 maahanmuuttajaa vuosittain (Vartia ym. 2007, 17). Tarvittavan ulkomaisen työvoiman saatavuuden turvaamiseksi on tarpeen luoda viranomaiskäytännöt, joilla edistetään työperäistä maahanmuuttoa. Tämä edellyttää mm. aktiivista testaus- ja kotouttamistoimenpiteitä jo muuttajien lähtömaassa (Työministeriö 2007, 228). Työperäistä maahanmuuttoa on pyritty tukemaan useilla lainsäädäntöuudistuksilla, maahanmuuttohallinnon uudistamisella sekä maahanmuuttopoliittisilla toimenpideohjelmilla. Maahanmuuttajien kotouttaminen on noussut julkiseen keskusteluun erityisesti kotouttamislain uudistamisen yhteydessä (PAM 2009, 3). Maahanmuuttoasioiden koordinaatioryhmä julkaisi Työ- ja elinkeinoministeriön maahanmuuttoasioiden toimintasuunnitelman vuonna 2008. Uusi kotoutumislaki astui voimaan 1.9.2011 ja kotouttamisasiat siirtyivät sisäasiainministeriöstä työ- ja elinkeinoministeriöön vuoden vaihteessa 2011–2012 (Sisäasiainministeriö 2011c).

Viimeinen kysymys oli avoin, jossa *pyysin vastaajia antamaan ehdotuksia koulutukseen sekä oppilaitosten ja työelämän väliselle yhteistyölle*. Sain vastauksia 36 kappaletta. Monessa ehdotuksessa korostettiin koulutuksen ja suomenkielen merkitystä. Vastauksissa pyydettiin koulutuksessa opettamaan ammattitermistöä, lain edellyttämiä hygieniavaatimuksia ja ehdotettiin lisäämään oppisopimuskoulutusta ammattitaidon hankkimiseksi. Opiskelijoiden työssäoppimisjaksot pitäisivät olla huomattavasti pidempiä, jotta opiskelija pystyisi paremmin keskittymään ja oppimaan työpaikan tavat toimia. Koulutukselta edellytetään, että maahanmuuttajille opetetaan paremmin suomalaista työkulttuuria. Yhteistyön lisäämistä toivottiin koulun ja työpaikkojen välille sekä opettajien tulevista työpaikoille ohjaamaan maahanmuuttajaopiskelijoita työssäoppimisjaksoilla. Seuraavassa otteita vastauksista:

Henkilön taustat työn sekä koulutuksen osalta tarkemmin tietoon.

Pitäisi muistaa, että oman maan kansalaisista nuoria on syrjäytynyt ja jäänyt työelämän ulkopuolelle. Heitä tulisi tukea samalla lailla ja taata opiskelupaikat, jolloin työvoimapulasta ei olisi tietoa.

Opiskelijaksi tulevan pitäisi ensin saada tutustua alaan, johon alkaa opiskella, jotta tietää, mitä se ala todellisuudessa on.

Ehdottomasti sama koulutusvaatimus kaikille työntekijöille, ei erottelua maahanmuuttaja tai suomalainen. Ammattitaito ja asenne työhön vaikuttavat.

Palkkatukea työpaikoille työpaikkaohjaukseen maahanmuuttajataustaisen työelämäsijoittamiseen, jota tehtäisiin oppisopimuksen tapaan.

Olen miettinyt monta kertaa, onko tämän päivän opettajilla käsitystä, mitä arki on keittiössä ja mitä se työ vaatii.

Työharjoittelupaikka avaa oven monelle työpaikkaan ja se on pehmeä lasku sopeutumiseen. Aina vieraaseen maahan muuttaessa se vaatii sopeutumista kyseisen maan tapoihin. Se on yhtä vaikeaa suomalaisellekin, kun muuttaa ulkomaille. Pitää sopeutua maan tapoihin, mutta ei pidä unohtaa omia juuriaan, se on elämän rikkaus.

Koulujen ja työelämän kanssa pitäisi tehdä yhteistyötä, mutta opetusta ei voi ”työntää” liikaa työelämän vastuulle. Työelämän pitäisi myös saada korvaus menetetyistä työajasta. ammattitaitoisia työpaikkaohjaajia, joilla on myös resurssit ja työkalut maahanmuuttajataustaisten ihmisten ohjaamiseen.

Suomen kielen opiskelu ja osaaminen ovat ensimmäisellä sijalla. Suomen kulttuurin omaksuminen tulee heti toisena. Maassa maan tavalla tai maasta pois – kuuluu vanha sanonta ja pitää paikkaansa tässäkin. Lois-

tava esimerkki ovat tataarit, jotka harjoittavat omaa kulttuuriaan ja tekevät Suomessa töitä suomalaisen tapaan, mutta eivät millään tavalla eroa suomalaisista. Ovat säilyttäneet oman identiteettinsä tuomatta sitä mitenkään erityisesti esiin.

Myös maahanmuuttajan on tehtävä samoja töitä kuin suomalaisenkin työntekijän työyhteisössä. Uskonto ei voi olla este, esim. muslimit, sianliha on aika oleellinen raaka-aine suomalaisessa suurkeittiössä ja työssä ei voi olla kädet peitettynä vaatteilla.

Tehtävä Suomelle – Maabrändiraportti julkaistiin 25.11.2010. Raportti (Isokangas ym. 2010, 62) muistuttaa siitä, miten Suomi nousi aikoinaan köyhyydestä ja oppimattomuudesta ammattitaitoiseksi ja hyvinvoivaksi keskiluokaksi. Raportin mukaan kehityksellä luotiin Suomen kilpailukyvyn perusta, tasa-arvo ja luottamus. Menestyksen avain on ollut koulutus. Nyt Suomelle aukeaa vastaavanlainen mahdollisuus menestystarinaa maahanmuuttajien kanssa: koulutus on paras reitti osallisuuden ja tasa-arvon vahvistamiseen yhteiskunnassa. Suomessa on suhteellisen vähän maahanmuuttajia, kuten aiemmin kerrottiin. Tämän vuoksi maahanmuuttajien koulutukseen panostaminen on tuottoisa investointi ja paras tapa maahanmuuttajien integroimiseksi suomalaiseen yhteiskuntaan. Paras lopputulos saadaan, kun maahanmuuttajanuoria kannustetaan kouluttautumaan opettajiksi. Tutkimusten mukaan samasta taustasta tulevan opettajan vaikutus maahanmuuttajalasten oppimistuloksiin on merkittävän positiivinen. (Mt.).

6.1.5 Johto monimuotoisen työyhteisön rakentajana

Kuten jo aiemmin kerroin, johdon vastauksia tuli vain yksi neljälle lähetetystä. Johdon kysymykset ovat liitteessä 4. Tiedustelin ensimmäisenä, *miten monimuotoisuus käsitteittäin teidän yrityksessänne ja missä määrin monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus otetaan huomioon yrityksenne strategisissa tavoitteissa, arvoissa ja toiminnassanne*. Vastaajan mukaan kaikissa palkkauskysymyksissä hakijat ovat tasavertaisessa asemassa, jonka jälkeen katsotaan, kuka parhaiten sopii kysymyksessä olevaan työhön. Vastaajan mukaan heidän yrityksessään työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä.

Halusin tietää, *onko vastaajan yrityksessä toteutettu positiivista erityiskohtelua*. Avasin termin positiivinen erityiskohtelu ja vastaus oli kielteinen.

Kysymykseen, *miten monimuotoisuus otetaan käytännössä huomioon organisaationne toimintatavoissa*, vastaaja viittasi ensimmäiseen vastaukseensa.

Vastaaja oli jättänyt vastaamatta kokonaan seuraavaan kahteen kysymykseen: *millaisia hyviä käytäntöjä teillä on monimuotoisuuden johtamiseen ja mitä käytäntöjä voisitte suositella muille organisaatioille*.

Seuraavaksi kysyin, *järjestetäänkö henkilöstölle monimuotoisuuskoulutusta ja vastaus oli, ettei järjestetä*.

Seuraavana tiedustelin, *onko vastaajalla ollut vaikeuksia palkata ammattitaitoista työvoimaa organisaatioon*. Vastaajalla ei ole ollut ongelmia rekrytoinnissa.

Kuten esimiehiltä kysyin tulevaisuuden arvioinnista, tiedustelin myös johdolta, *millaisena näette tulevaisuuden työvoimansaantimahdollisuudet hotelli-, ravintola- ja cateringalalla*. Vastaajan yksiselitteinen vastaus oli, että omalta kohdaltaan hän näkee asian hyvänä. Halusin tietää myös, *näkeekö vastaaja monimuotoisen työvoiman olevan ratkaisu mahdollisiin rekrytointiongelmiin tulevaisuudessa*. Vastaajan mukaan monimuotoinen työyhteisö ei ole este, mutta se ei yksin ratkaise rekrytointiongelmaa.

Vastaajalla oli hyvin lyhyet vastaukset, joita hän ei tarkemmin perustellut. Olisin toivonut syvällisempiä kannanottoja ja kokemuksia monimuotoisen työyhteisön toiminnasta, koska vastaajalla on pitkä työkokemus alalta. Joko vastaajalla ei ollut riittävästi aikaa perusteellisempien vastausten kirjoittamiseen tai hänellä ei ollut tarpeeksi kiinnostusta asiaa kohtaan. Vastausten pinnallisuus osoittaa mielestäni sen, ettei kyseisessä organisaatiossa olla vielä koettu tarpeelliseksi avata käsitettä moninaisuusjohtaminen niin, että se olisi kytkeyty yrityksen strategiaan.

Monimuotoisuusjohtaminen, diversiteettijohtaminen on todennäköisesti vielä niin uusi käsite, ja se voi olla syy vastausten ylimalkaisuuteen. On muistettava, että monimuotoisuus-käsitteen alle kytkeytyy monia muitakin teemoja, kuten yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja tasa-arvo, yritys- ja yhteiskuntavastuu sekä perus- ja ihmisoikeudet (Männistö 2012, 6). Savilepän (2005, 8) mukaan monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on tehostaa organisaation toimintaa ja lisätä tuottavuutta. Hyvä johtaminen parantaa työhyvinvointia ja jaksamista sekä hyödyntää henkilöstön olemassa olevaa osaamista ja voimavaroja mahdollisimman monipuolisesti ja tehokkaasti. Kansainvä-

listyminen ja työvoiman liikkuvuus nostavat henkilöstön monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset keskeisiksi asioiksi johtamisessa. Homogeeninen henkilökunta tunnistaa usein vain oman ryhmänsä tarpeet, joten sillä voi olla vääristynyt käsitys asiakasryhmien tarpeista. Monimuotoinen henkilökunta tunnistaa monipuolisemmin asiakkaiden tarpeet ja osaa sopeuttaa tuotteet ja palvelut vastaamaan eri asiakasryhmien todellisia tarpeita. (Savileppä, 2005 12.) Heterogeeninen henkilökunta pystyy ideoimaan homogeenista henkilökuntaa paremmin uusia palveluja ja tuotteita, koska se tuntee ja tunnistaa eri kulttuureista tulevien tarpeet paremmin. Hotelli- ja ravintolalalla asiakasryhmät ovat kansainvälisiä ja heidän tulisikin osata hyödyntää monimuotoista työvoimaa organisaationsa kehittämiseksi ja asiakaspalvelun parantamiseksi. Johdon rooli monimuotoisen työyhteisön rakentajana on olennaisen tärkeä, koska johdoto viime kädessä päättää organisaation linjaukset henkilöstöjohtamisessa.

6.2 Tutkimuksen reliabelius

Hirsjärven ym. (2010, 231) mukaan tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta: jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, pidetään tutkimusta reliabelina. Kirk & Miller (1986) määrittelevät laadullisen tutkimuksen reliabeliutta kolmella eri mittarilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 24–25):

- olosuhteet, joissa tutkimuksen metodi on johdonmukainen ja luotettava: voidaanko vastaajilta saatuja vastauksia pitää luotettavina (mm. ennalta - arvattavuus)
- ajallinen reliabelius, joka tarkoittaa mittausten ja havaintojen pysyvyyttä eri aikoina
- johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, on samalla pohdittava, miten tutkimuksen luonne ja aihe ovat vaikuttaneet vastaajien vastauksiin. Tutkimustuloksia pitää osata arvioida kriittisesti ja mietittävä (mts. 26), mitä ja mistä tulokset kertovat.

Kananen (2011, 18) määrittelee reliabeliuden tutkimustuloksen pysyvyydeksi. Mittauksen reliabiliteetti eli pysyvyys on korkea, jos eri mittauskerroilla ja eri mittaajilta saadaan samat tulokset.

Tutkimustani voidaan pitää reliabelina ainakin siltä osin, että Möttösen (2011) ja Vartian (2007) kanssa saimme yhteneväiset tulokset maahanmuuttajataustaisten työn-

tekijöiden hyvästä motivaatiosta sekä vaikuttavuudesta työilmapiiriin. Kaikissa kolmessa tutkimuksessa esimiehet pitivät työmotivaatiota hyvänä ja olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät parantavat työilmapiiriä. Samoin sain yhteneväisen tuloksen kielitaidon tärkeydestä ja kommunikaatio-ongelmien runsaudesta Pitkäsen (2005), Vartian (2007), Siparin (2010a) ja Möttösen (2011) kanssa. Nämä vahvistavat tutkimukseni reliaabeliutta ja Kanasen (2011) käyttämän määritelmän mukaan tutkimukseni reliaabelius eli pysyvyys on korkea. Ajallinen reliaabelius, jota Kirk ja Miller (1986) peräänkuuluttavat, toteutuu mielestäni tutkimuksessani, koska havainnot tuloksissa ovat samat: Pitkäsen tutkimus vuodelta 2005 ja minun tutkimukseni tuottivat tietyiltä osin saman tuloksen.

6.3 Tutkimuksen validius

Kanasen (2011, 118, 121) mukaan validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, ei reliabiliteettiin tarvitse puuttua: validiteetti takaa reliabiliteetin. Tämä edellyttää oikeaa tutkimusmenetelmää ja mittaria, joka mittaa oikeita asioita.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006, 24) mukaan validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä: onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt johtopäätökset päteviä. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys voidaan ymmärtää pikemminkin uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. (Mt.) Tämä tarkoittaa, että tutkijan on osattava selvittää tutkimustulokset ymmärrettävään muotoon.

Hirsjärvi ym.(2010, 231) muistuttaa, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Erityisesti kyselylomakkeella saaduissa vastauksissa ei voida olla varmoja, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset niin kuin tutkija on ne ajatellut. Tutkijan on osattava ottaa tämä huomioon johtopäätöksiä tehdessään, ettei tulosten validius kärsi. Mielestäni huomioin tämän analysoidessani vastauksia. Vastausten sisimmästä oikeellisuudesta en voi olla varma, koska vastaajat voivat halutessaan vastata kaunistelemalla tai kiertämällä asioita ja totuutta, mutta sama tilanne olisi ollut haastattelutilanteessakin. Vastaajan vallassa on, kuinka todellisesti hän vastaa kysymyksiin vai antoiko hän sosiaalisesti suotavia vastauksia. Halusiko vastaaja antaa sellaisia vastauksia, jotka ovat vastaanottajalle mieluisia lukea ja antaa maahanmuuttajista suopeampi kuva kuin mitä todellisuudessa on? Tätähän en voi varmuudella tietää. Toisaalta tutkimukseni validiutta parantavat avointen kysy-

mysten vastaukset. Ne esimiehet, jotka vastasivat avoimiin kysymyksiin, toivat rohkeasti esille mielipiteensä ja kokemuksensa. Tämä mielestäni kertoo sen, että tutkimusmenetelmäni mittasi juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiutta vahvisti myös se, että avoimiin kysymyksiin ja perustuja edellyttäviin kysymyksiin sain runsaasti vastauksia. Jos vastaajat olisivat kokeneet kysymykseni epäolennaisina, tuskin he olisivat vaivautuneet niinkin syvällisiin pohdintoihin ja perusteluihin vastauksissaan. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) määritelmän perusteella pidän tutkimustani sekä uskottavana että vakuuttavana.

Arvioitaessa validiuden puutetta, esimerkkinä voisi olla, että vastaajat ymmärtävät kysymykset toisin kuin kysymysten laatija. Pysin välttämään tämän ja sen vuoksi määrittelin jokaiseen sellaiseen kysymykseen avainsanan, jonka oletin olevan vastaajalle vieras. Tällaisia kysymyksiä oli kymmenen, joissa vastaaja pystyi halutessaan tarkistamaan avainsanan merkityksen. Tutkimukseni pätevyyttä ja luotettavuutta lisää se, että käytin käsiteanalyysissä ja kysymyskaavakkeessa samoja olennaisia avaintermejä. Lukijan kannalta käsiteanalyysi saattaa vaikuttaa laajalta, mutta se tuo esille ne olennaiset moninaisuuden johtamista määrittävät asiat. Tutkimukseni luotettavuutta sekä validiutta olisi vielä lisännyt se, jos olisin käyttänyt triangulaatiota tutkimuksessa. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa (Kananen 2011, 125). Alun perin olin suunnitellut, että haastattelen eri organisaatioiden johtajia, mutta kuten perustelin jo aiemmin, haastattelu ja sen litte-roiminen olisivat vieneet liian paljon aikaa opinnäytetyöhön varaamastani ajasta. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006, 92) mukaan keskustelu muiden kanssa analyysissä tehdyistä ratkaisuista parantaa jo sinällään tutkimuksen luotettavuutta.

7 TULOSTEN TULKINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hirsjärven (2010, 229) mukaan tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissä esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006, 26–27) mukaan tutkimusta arvioitaessa on hyväksyttävä se, että kaikki tutkimus on tutkijan tekemää rakennelmaa niissä olosuhteissa, joissa hän tutkimuksensa tekee. Joku toinen tekisi samoista rakennuspalikoista toisen näköisen tuloksen. Toisin

sanoen tämä tekemäni kvalitatiivinen tutkimus on minun näköiseni versio käsitellessäni aihetta monimuotoinen työyhteisö, sen johtaminen ja onko monimuotoinen työyhteisö ratkaisu työvoiman tarpeeseen hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. Tehdyt johtopäätökset ovat aina kontekstuaalista eli aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidottuja.

Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt tietoisesti runsaasti suoria lainauksia vastausten analyysissä, koska tällöin lukijalla on myös mahdollisuus omiin johtopäätöksiin. Lainauksen määrä saattaa tehdä lukemista raskaslukuisen, mutta samalla lukijalla on mahdollisuus arvioida tekemiäni tulkintoja. Mielestäni tämä vahvistaa tutkimuksen validiteettia. Olen viitannut analyysin tekovaiheessa lähdekirjallisuuteen, jonka avulla olen pyrkinyt sekä ymmärtämään että analysoimaan vastauksia.

Seuraavana tulkiten kyselyssä esille nousseita asioita.

Suomenkielentaito nähdään perusedellytyksenä, kun palkataan maahanmuuttajataustainen työntekijä hotelli-, ravintola- ja cateringalalle. Kielitaidon merkitys korostuu horeca-alan monipuolisten työtehtävien, alan toimintaa säätelevien säädösten ja lakien takia. Kielitaito nousi esille jokaisessa kyselyn neljässä teemassa. Kieliongelmat vaikuttavat negatiivisesti työntekijän perehdyttämiseen, työnopastukseen, palautteen antamiseen sekä sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Vastaajat toivoivat, että suomenkielen opetusta pitäisi lisätä jo kotoutumisvaiheessa ja erityisesti suomenkielen opetusta halutaan lisättävän ammatillisessa koulutuksessa. Koulutuksessa pitäisi opettaa ammattitermistöä, asiakaspalvelua ja suomalaista työkuultuuria. Useissa vastauksissa kerrottiin, että suomalaisen työkuultuurin omaksuminen tuottaa vaikeuksia, joka samalla aiheuttaa väärinymmärryksiä työyhteisössä. Tämä on tärkeä tieto koulutuksenjärjestäjille: opiskelijat on perehdytettävä paremmin ennen kuin he menevät työssäoppimaan ja heille on kerrottava tarkemmin suomalaisesta työelämästä. Tutkimuksen perusteella myös työnantajan pitäisi panostaa perehdyttämiseen ja työnopastukseen työpaikoilla. Hyvässä perehdytyksessä käydään läpi kaikki työpaikan säännöt ja käytänteet. Joissakin työpaikoissa perehdyttämiseen käytettiin vain päivä, mutta suurin osa vastaajista käyttää 2-3 viikkoa.

Koulutettuja työpaikkaohjaajia pitäisi työpaikoilla olla enemmän. Vastaajista 23 %:lla ei ollut yhtään koulutettua työpaikkaohjaajaa. Kouluttajan kokemuksesta tiedän, että opiskelijoiden perehdyttäminen työssäoppimispaikoissa vaihtelee suuresti ja monissa

paikoissa vedotaan kiireeseen. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että ne työpaikat, joissa ei ole aikaa tai ei pidetä tärkeänä työssäopijan perehdyttämistä, he tuskin perehdyttävät uutta työntekijää sen paremmin.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat monissa työpaikoissa puutteellisia. Vastanneista 17 % ei seuraa eikä arvioi perehdyttämistä. Kysymykseen jätti jopa 13 esimiestä vastaamatta, joka vahvistaa käsitystä seurannan ongelmista. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ovat tärkeä kehittämisen väline. Perehdytettävän ja perehdyttäjän avoin vuoropuhelu perehdyttämisen onnistumisesta ja epäkohdista, auttavat kehittämään ja parantamaan perehdyttämiskäytäntöjä. Arvioinnin avulla työpaikat pystyvät myös paremmin kehittämään perehdyttämisineistoaan. Työpaikoilla käytetään monenlaista perehdyttämismateriaalia, mutta on vielä useita työpaikkoja, joissa ei käytetä mitään oheismateriaalia. Hyvin koostettu oheismateriaali nopeuttaa asioiden ymmärtämistä ja muistamista.

Monimuotoisen työyhteisön johtamisessa on monenlaisia ongelmia. Ongelmiin voitaisiin varautua tai niitä voitaisiin jopa ehkäistä, jos esimiehille ja koko työyhteisölle annettaisiin monikulttuurisuuskoulutusta, lisättäisiin eri kulttuurien tuntemusta ja esimiehiä valmennettaisiin monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Esimiehet pitävät monikulttuurisuuskoulutusta tärkeänä, koska he tietävät monimuotoisten työyhteisöjen lisääntyvän koko ajan. Silti esimiehet eivät ole olleet koulutuksissa, joissa käsitellään monimuotoisia työyhteisöjä ja niiden johtamista. Tulosten perusteella tämä johtuu siitä, ettei monimuotoisuutta ole vielä huomioitu organisaatioiden strategioissa ja eikä ymmärretty asian merkitystä työyhteisön voimavarana. Johtamisen suurimmat ongelmat maahanmuuttajien suomenkielen taidottomuuden lisäksi, ovat suomalaisen kulttuurin ja työkulttuurin ymmärtämisen vaikeus, maahanmuuttajien suhtautuminen nais-esimieheen ja suomalaisten työntekijöiden suhtautuminen eri kulttuureista tulleisiin ihmisiin. Suomalaisessa työelämässä täytyy osata toimia kiireessä, tulla ajoissa töihin, noudattaa sovittuja sääntöjä jne. Panostus perehdyttämiseen ja työnopastukseen, jossa selvitetään tarkasti työpaikan toimintaperiaatteet, käytetään selkokieltä ja oheismateriaalia apuna, auttaisi ja nopeuttaisi uuden työntekijän sopeutumisessa työyhteisöön. Työyhteisö pitäisi yhtä lailla valmentaa vastaanottamaan eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Valmistautumalla uuden työntekijän tulon todennäköisesti välttyttäisiin monilta väärinkäsityksiltä ja ennakoasenteilta.

Hotelli-, ravintola- ja cateringalan ammattikeittiöissä naiset ovat useissa paikoissa esimiehinä ja maahanmuuttajataustaiset kokevat tämän uutena, jopa vieraana asiana hyväksyä ja se tuo ongelmia johtamiseen. Naisesimiehellä ei halua ottaa vastaan neuvoja ja ohjeita, koska sellainen käytäntö on vieras. Tässäkin suomalaisen työkuulttuurin selvittäminen ja avaaminen maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle olisi tärkeää väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Lisäksi suomalainen työkuulttuuri on matalahierarkkinen, joka tarkoittaa mm. sitä, että esimiehet osallistuvat useissa ammattikeittiöissä päivittäisiin ruoanvalmistustehtäviin yhdessä muun henkilöstön kanssa, esimies voi seurustella alaistensa kanssa työn ulkopuolella, hän ei valvo työtä jatkuvasti vaan luottaa alaisiinsa, hän neuvottelee alaistensa kanssa ja kysyy mielipidettä. Tällainen tiivis työskentely alaisten kanssa voi vaikuttaa oudolta eri kulttuureista tuleville, jotka ovat tottuneet tarkkaan hierarkiaan työyhteisössä. Matalahierarkisuus näkyy myös työskentelytavoissa, koska suomalaisessa ammattikeittiössä jokaiselta edellytetään omaaloitteisuutta ja kykyä suunnitella työtehtävänsä omatoimisesti ilman esimiehen ”käsikystä”. Kun taas toisissa kulttuureissa työntekijää ohjataan ja määrätään työskentelyssä, eikä oma – aloitteisuus ja neuvottelu alaisten kanssa ole merkityksellinen.

Hofstede (2005) on tutkinut eri kulttuureiden valtaetäisyyksiä ja on määritellyt Suomen pienen valtaetäisyyden maaksi, kun taas esim. Venäjä ja Aasian maat (esim. Kiina, Malesia, Vietnam) ovat suuren valtaetäisyyden maita. Suuren valtaetäisyyden maista tulleet voivat luulla, että esimies, joka neuvottelee alaistensa kanssa osoittaa oman tietämättömyytensä ja osoittautuu huonoksi esimieheksi (Vartiainen-Ora 2007, 30–31). Tulkitsen, että vastauksissa esille tulleet arvioinnit maahanmuuttajien omaaloitteettomuudesta ja välinpitämättömyydestä voivat perustua juuri kokemukseen valtaetäisyydestä: heille suomalainen pientä valtaetäisyyttä noudattava työyhteisö on vielä vieras ja odottavat tarkkoja toimintaohjeita. Tietysti edellä mainitunlaisia työntekijöitä mahtuu eri kulttuureistakin tuleviin, mutta kyse saattaa olla juuri kulttuurieroista johtuvaa, jota me suomalaiset emme tiedä, ellemmme ota asioista selvää.

Suomalaisten työntekijöiden ennakkoluulot etnisiä kulttuureita edustavia työntekijöitä kohtaan on haaste esimiehille. Vastauksissa tuli esille, että vielä on asenteissa parannettavaa, vaikka monikulttuurisuuteen osataan yleensä suhtautua myönteisesti. Vastaajista vain pieni osa (13,6 %) kertoi havainneensa syrjintää maahanmuuttajataustai-

sia työntekijöitä kohtaan. Haluan uskoa tämän pitävän paikkaansa, vaikka moni tutkimus, joita työssäni käsittelin, kertoi aivan muuta: syrjintä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan on yleistä sekä rekrytoinnissa että työyhteisöissä. Ristiriita johdetaan todennäköisesti siitä, että mainitsemisani tutkimuksissa vastaukset perustuivat maahanmuuttajien kokemuksiin ja minun tutkimus kohdistui esimiesten kokemuksiin. Vastaajista melkein puolet on työskennellyt yli kuusi vuotta eri kulttuureista tulleiden kanssa, joten tutkimustulos on mielestäni realistinen. Olen täysin samaa mieltä työministeri Ihalaisen kanssa, joka pitää tärkeänä nollatoleranssia syrjinnän hyväksymisessä. Joten tutkimustulos, että syrjintää on tapahtunut, on liikaa ja paljastaa vielä puutteita erilaisuuden hyväksymisessä.

Esimiehet kokevat monimuotoisen työyhteisön parantavan tuloksellisuutta. Todennäköisesti he ovat huomanneet, että monimuotoisen organisaation/yrityksen palveluja käyttävät monimuotoiset asiakasryhmät. Tieto ja kokemus hyvästä palvelusta leviää ja se tuo lisää monimuotoisia asiakkaita. Tutkimukseni mukaan asiakkaat suhtautuvat myönteisesti monimuotoiseen työyhteisöön ja sillä on positiivinen vaikutus yrityksen imagoon. Moniarvoinen työyhteisö antaa asiakkaille kuvan tasa-arvoisesta ja suvaitsevasta yrityskulttuurista. Tämä on rohkaiseva tulos ja antaa merkkejä siitä, että esimiehet ovat matkalla monimuotoisten työyhteisöjen muodostamiseen ja alkavat rekrytoida eri kulttuureista tulleita työntekijöitä. Motivoituneen työvoiman saanti tuottaa ongelmia horeca-alalla ja syitä tähän käsittelin jo aiemmin. Kertaan vielä, että alan sesonkiluonteisuus, työvuorojen ilta- ja viikonloppupainotteisuus ja alhainen palkkataso vaikuttavat eniten työvoimapulaan. Toisaalta suurkeittiötyö pääosin on päivätyötä, jonka pitäisi innostaa ottamaan työpaikka vastaan, mutta monet alan ammattilaiset eivät ole halukkaita suurkeittiötyöskentelyyn. Suurkeittiötyöskentely tarkoittaa käytännössä useissa työpaikoissa pitkälle jalostettujen tuotteiden viimeistelyä ennen esiläilaittoa. Tämä työ ei saata motivoida samalla tavalla kuin pienemmät ruoanvalmistusyksiköt. Pitkäsen ym. (2009, 174–175) tutkimuksen mukaan erityisesti ravintolalalla jaksotyö on koko ajan lisääntynyt. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden työtuntimäärät vaihtelevat asiakasmäärien mukaan. Joten työntekijöiden työsuhteet ovat määräaika- ja osa-aikaisia ja vuokratyösuhteet ovat lisääntyneet jatkuvasti. Monelle tällainen jatkuva käymistila ja työpaikkojen vaihtuminen ei sovi ja työn osa-aikaisuus aiheuttaa rekrytointiongelmia.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että hotelli-, ravintola- ja cateringala olisi eri kulttuureista tulleille ihmisille väylä suomalaisen työelämään. Möttösen (2011) tutkimustulos vahvistaa saamaani tulosta. Monelle eri kulttuurista tulevalle suomalainen palkkataso riittää, koska he haluavat tehdä töitä ja näin integroitua suomalaiseen yhteiskuntaan. Tämä edellyttää panostusta suomenkielen opettamiseen ja ammatilliseen koulutukseen. Maahanmuuttajien ammattitaito tulee saada sellaiselle tasolle, että he pärjäävät kiivastahtisessa ammattikeittiötyöskentelyssä.

Palautteen antamista maahanmuuttajataustaisille työntekijöille ei pidetty sen vaikeampana kuin suomalaisille työntekijöille. Mutta perusteluissa tuli selville esimiehiä askarruttavia asioita. Esimiehillä on pelko saada rasistin leima tai häntä saatetaan moitita syrjinnästä antaessaan negatiivista palautetta maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Esimiehiä askarruttaa myös, onko annettu palaute ymmärretty. Näitä esille tulleita asioita on mielestäni esimiesten aiheellista käsitellä perusteellisesti työntekijöidensä kanssa. Palautteen antaminen alaisille, olipa se negatiivinen tai positiivinen, kuuluu esimiehen tehtäviin. Palautteen antaminen ei ole helppoa, etenkin eri kulttuurista tulleille, heikosti suomenkieltä ymmärtäville työntekijöille. Edellä mainitut ongelmat vaikeuttavat esimiehen työtä ja ilman tarkennuksia esimies voi joutua kärsimään saamastaan mahdollisesta leimasta. Joudun uudelleen palaamaan perehdyttämisen tärkeyteen ja kulttuurien tuntemukseen. Suomalaisessa, yksilöllisyyttä korostavassa työelämässä palaute ja arviointi ovat osa työtä ja johtamista. Vastaavasti yhteisöllisyyttä korostavissa maissa (Aasia, Etelä-Amerikka, Afrikka) katsotaan palautteen ja arvioinnin pilaavan sopusoinnun. Vahvasti yhteisöllisyyttä korostavista maista tulleille suomalainen työkuulttuuri voi osoittautua suureksi ongelmaksi, ellei näitä asioita selvitetä puolin ja toisin. Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle suomalaisen työkuulttuurin ja työelämätapoihin perehdyttäminen on olennaisen tärkeää. Kirjassa ”Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen” käsitellään ongelmatilanteiden ennalta ehkäisyä ja selvittämistä työpaikoilla. Kirja antaa käytännön neuvoja tilanteeseen, jossa työntekijä syyttää esimiestä rasistiksi.

Tutkimuksessa selvisi myös, että monet esimiehet kokivat palautteen antamisen helpompaa, koska heidän mielestä maahanmuuttajataustaiset työntekijät ottavat palautteen vastaan nöyränä. Vastauksista ilmeni, että palaute annetaan samalla tavalla kaikille. Tämä kertoo mielestäni sen, ettei yksilöllisyyttä oteta tarpeeksi huomioon. Yksilölli-

syyden huomiointi on tärkeää, olipa työntekijä valtaväestöön kuuluva tai maahanmuuttajataustainen, koska jokainen kokee asiat omalla tavallaan. Kehityskeskustelussa on esimiehen tärkeää osata ottaa oikeat asiat esille ja viimeistään silloin keskustella palautteen merkityksestä ja antotavasta.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen hyödyntämisessä on puutteita. Vastaajista 39 % myönsi, että maahanmuuttajien osaamista ja ammattitaitoa pitäisi osata hyödyntää paremmin. Rekrytointihaastattelussa esimiesten tulisikin ottaa paremmin selville, mitä kaikkea hakija on aiemmin tehnyt ja mitä muuta hän kenties osaa. Tämä korostuu etenkin silloin, jos hakijalla ei ole opiskelu- tai työtodistuksia. Maahanmuuttajien kotimaassaan suorittama tutkinto määritellään usein Suomessa alempiarvoiseksi, mikä saattaa aiheuttaa epäluottamusta ja osaamisen aliarvioimista (Torvi 2007, 5). Suomalaisen työnantajan on joissakin tapauksissa vaikea tulkita tutkintoa tai mitä siinä on suoritettu. Suomessa voidaan ulkomailla suoritetuista tutkinnoista hakea tunnustusta tai rinnastusta Opetushallitukselta. Osaamisen tunnistaminen maksoi 250€ vuonna 2011 (Mäki & Viinikka 2011, 26–27). Luulen monen maahanmuuttajan pitävän hakuprosessia liian kalliina.

Jokaiselle aikuisopiskelijalle, joka aloittaa ammatilliseen koulutuksen, tehdään henkilökohtainen opiskelusuunnitelma, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi opiskelijan aiempi työkokemus ja opinnot. Tällä tavalla voidaan suunnitella opiskelijalle oma oppimispolku ja hyödyntää aiemmin opittuja osa-alueita. Yhteistyötä työelämän kanssa voitaisiin hyödyntää vielä paremmin kertomalla opiskelijan aiemmat tiedot ja taidot hänen mennessään työssäoppimaan. Tällä tavalla työelämässä maahanmuuttajan tietotaitoa voitaisiin hyödyntää laaja-alaisemmin.

Positiivinen erityiskohtelu oli vieras käsite vastaajille eikä sitä ole otettu käyttöön työyhteisöissä. Vastaajien mielestä positiivinen erityiskohtelu lisää ja korostaa eriarvoisuutta työyhteisössä. Tämän vuoksi oli yllättävää, että jopa 67 % vastaajista on kuitenkin valmis ottamaan positiivisen erityiskohtelun käyttöön, vaikka sanallisissa perusteluissa vastaajat muotoilivat asian enemmänkin ongelmia tuottavaksi käytännöksi kuin helpottamaan monimuotoisen työyhteisön muodostumista. Positiivisen erityiskohtelun tavoitteena on nimenomaan yhdenvertaisuus, joka toteutuu erityisillä toimenpiteillä esim. syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Useistakin sanallisista vastauksista

paljastui assimilaation piirteitä. Assimilaatio tarkoittaa, että yksilö tai ryhmä kiinnittyy valtakulttuuriin ja hylkää oman kulttuurinsa (Soilamo 2008, 33). Assimilaation tarkoitus on, että maahanmuuttajataustainen ihmisen on hyljättävä oma identiteettinsä, unohdettava oma kulttuurinsa ja opittava toimimaan kaikella elämäntasoilla valtaväestön normien mukaan. Kuinka moni meistä olisi tähän valmis muuttaessamme pysyvästi ulkomaille ja mennessämme sinne töihin?

Ajatus ”Maassa maan tavalla” tuli esille useissa vastauksissa ja korostaa assimilaatioajatuksen olevan vielä joillakin esimiehillä toimintaohjeena johtaessaan työyhteisöä. Positiivisen erityiskohtelun toteuttaminen työyhteisössä edellyttää asian selventämistä ja perustelemista muille työntekijöille. Ymmärrän esimiehen ongelmallisen tilanteen halutessaan erityisjärjestelyin ottaa työntekijä töihin. Lähes aina on työyhteisöissä ihmisiä, jotka eivät halua hyväksyä tilannetta, jossa jokaiselta edellytetään joustoa ja silloin moni haluaa verrata omaa asemaa toisen asemaan ajattelematta erityistilanteen kokonaisuutta. Tällaiset ihmiset voivat edellyttää itselleen ”erivapauksia” vertaamalla omia vaatimuksiaan erityiskohtelun saajan ominaisuuksiin. Esimiesten on varauduttava tällaiseen tilanteeseen avoimella tiedottamisella ja keskustelulla työntekijöiden kanssa, jotta kaikki ovat tietoisia positiivisen erityiskohtelun perusteista, kestosta ja käytännön toimenpiteistä. Avoimuus on aina työpaikoilla lähtökohta, kun tulee muutoksia toimintatapoihin ja asioihin, koska huhupuheet ja salailu eivät koskaan paranna työilmapiiriä. Vastaajien mielestä jo sana positiivinen erityiskohtelu kalskahti huonolta ja se sai heidät miettimään pikemminkin asian ongelmallisuutta eikä sitä, mitä positiivista se kenties toisi työyhteisöön. Johtopäätökseni saamieni vastausten perusteella on, että todellisessa tilanteessa useimmat vastaajat eivät ole valmiita käyttämään positiivista erityiskohtelua monimuotoisessa työyhteisössä. Johtopäätökseni perustuu sanallisiin vastauksiin, joissa moni rehellisesti kertoi mielipiteensä asiasta. Vastauksista ilmeni myös se, ettei moni ollut ymmärtänyt käsitettä, joka vahvistaa johtopäätöksiäni.

Tulevaisuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalan työpaikat tulevat olemaan monimuotoisia ja niissä työntekijät edustavat monia eri kulttuureita. Monilla vastaajilla oli kokemusta monimuotoisen työyhteisön johtamisesta ja he ovat kokeneet rekrytointiongelmat sekä nähneet, miten työyhteisössä työntekijöiden vaihtuvuus on lisääntynyt. Tähän kokemukseen perustuen vastaajat olivat lähes yksimielisesti vastanneet, että tulevaisuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalalla tulee työskentelemään suomalaisten

lisäksi yhä enemmän muista kulttuureista tulleita työntekijöitä. Vastaajista 94 % oli sitä mieltä, että työvoiman saatavuus tulevaisuudessa edellyttää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden palkkaamista alalle. Vastaajista 85 % pitää työperäistä maahanmuuttoa hyvänä asiana ja kannattaa, että Suomen tulisi edistää työperäisen maahanmuuton lisäämistä. Saarteenojan ym. (2009) mukaan Suomeen tarvittaisiin vuosittain 10 000 maahanmuuttajaa korvaamaan pienentyvien ikäluokkien työvoimavajetta (Mäki & Viinikka 2011, 19). Suomessa Horeca-alaa pidetään, etenkin nuorten keskuudessa, trendikkäänä alana ja ammattiin hakeutuvia opiskelijoita on tähän asti riittänyt. Monille todellinen työelämä ei kuitenkaan vastaa ennako-odotuksia ja he hakeutuvat lyhyen työuran jälkeen muihin ammatteihin. Jatkuva työvoiman vaihtuvuus rasittaa työyhteisöä ja esimiehillä kuluu runsaasti aikaa työvoiman etsimiseen. Valtaväestöön kuuluvia keittiöalan ammatti-ihmisiä ei näytä riittävän tarpeeksi työpaikoille.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden, jotka ovat suorittaneet hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnon, olisi tärkeää lähitulevaisuudessa sijoittua työelämään ja näin paikata työvoimatarvetta. Ammatillinen koulutus on heille portti työelämään. Vastaajat pitivät erittäin tärkeänä ammatillista koulutusta ja toivoivat monia parannuksia opiskelijoiden työssäoppimisen järjestämiseen. Työssäoppimisjaksojen toivottiin olevan pitempiä ja opettajia toivottiin tulevan mukaan työpaikoille ohjaamaan opiskelijoita. Suurimpana toiveena vastauksissa oli suomenkielen koulutuksen lisääminen ja suomalaisen työkultuurin opettaminen opiskelijoille ennen kuin he tulevat työelämään.

Koulutetuista työpaikkaohjaajista on pula ja työelämä edellyttää jonkinlaista korvausta opiskelijoiden ohjaamisesta työpaikoilla. Työssäoppimista on aikuisilla hotelli-, ravintola- ja cateringalan opiskelijoilla lähes 50 % koulutuksesta. Se tarkoittaa, että työelämä ja koulutuksen järjestäjä opettavat yhtä paljon opiskelijaa koko koulutuksen ajan. Tämä ei onnistu ilman hyvää yhteistyötä, joka tuli selvästi esille esimiesten vastauksissa. Vastauksista huokui toive yhteistyön lisäämisestä koulutuksen järjestäjien kanssa. Suomenkielen hallintaa pidettiin yleisesti merkittävänä kriteerinä, jotta maahanmuuttajat sijoittuisivat työelämään.

Kuten aiemmin totesin, lähetin neljälle eri yrityksen johdolle kyselyn, jossa halusin tietää, miten monimuotoinen työyhteisö on otettu huomioon organisaation strategiois-

sa. Sain vain yhden vastauksen, josta en voi tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Vastaajan organisaatiossa kaikissa palkkauskysymyksissä hakijat ovat tasavertaisessa asemassa. Vastaajan yritys on monimuotoinen yritys, jossa on eri-ikäisiä, eri kulttuuri- taustoiltaan olevia työntekijöitä, jossa ei ole toteutettu positiivista erityiskohtelua. Vastaaja oli jättänyt vastaamatta kysymyksiin, joissa tiedustelin monimuotoisen työyhteisön hyvistä käytänteistä. Vastaajan organisaatiossa ei ole järjestetty monimuotoisuuskoulutusta. Työvoiman rekrytoinnissa ei ole ollut ongelmia eikä vastaaja kokenut tulevaisuuden työvoiman saannissaan ongelmia. Vastaajalla näytti olevan asiat kunnossa, eikä hän perustellut vastauksiaan. Arvioidessani vastaajan edesottamuksia, minulle tuli tunne, ettei hän joko halunnut tai kerinnyt syventyä vastaamaan niin, että vastauksista olisin voinut tehdä tarkempaa analyysiä. Pohdin ja analysoin johdon vastauksia laajemmin jo kohdassa 6.1.5.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössäni tutkin hotelli-, ravintola- ja cateringalalla toimivien esimiesten kokemuksia monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Tutkimuksella halusin selvittää, miten esimiehet ja työyhteisöt ovat varautuneet maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulon suomalaisen työyhteisöön ja voisiko monimuotoinen työyhteisö olla vastaus työvoiman tarpeeseen. Tutkimuskyselyyni vastasi 72 esimiestä ja alan ammattilaista. Vastaajat toimivat erilaisissa keittiöalan esimies-, ruoanvalmistus-, opetus- ja kehittämistehtävissä.

Kyselyn pääteemoja olivat: rekrytointi, perehdyttäminen ja työnopastus, johtaminen sekä tulevaisuuden työvoiman saannin ennustaminen ja arviointi. Kysymyksiä oli yhteensä 34 ja taustakysymyksiä 10. Kyselyyn vastattiin Suurtalousalan yhteistyöjärjestö Fida ry:n internet-sivuilla ja kysely oli vastaajien käytettävissä 15.5–31.5.2012. Laitoin myös kyselyn neljän eri yrityksen henkilöstö- ja hotellinjohtajalle. Johtajille osoitettu kysely ei ollut teemoitettu kuten esimiehille suunnattu kysely. Johdon kysymykset käsittelivät monimuotoisen työyhteisön johtamista, monimuotoisuuden huomiointia organisaation strategioissa ja käytänteissä sekä tulevaisuuden työvoiman saannin ennustetta. Laitoin kyselyn sähköpostitse ja vastaamiseen oli aikaa 30.5–20.6.2012.

Tekemäni tutkimuksen tulokset ovat monella tapaa yhteneväiset Möttösen (2011), Siparin (2010a), Vartian (2007) ja Pitkäsen (2005) tekemien tutkimusten kanssa. Yhteneväisyyksiä on myös monimuotoisuusbarometrin (Toivanen ym. 2012) kanssa. Näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa. Samoin tutkimuksen validiteetti toimii, koska kyselyn vastaukset ovat uskottavia ja pystyin koostamaan niistä johtopäätöksiä. Kyselyssä, tehtiinpä se haastatteluna tai kirjallisena, on aina mahdollista, että vastaaja on ymmärtänyt asian toisin kuin kysymyksen asettaja on sen ajatellut. Tai vastaaja haluaa kaunistella vastaustaan, jolloin tulos ei anna oikeaa kuvaa asiasta. Tämä heikentää validiteettia. Validiteetin varmistamiseksi olin moneen kysymykseen lisännyt vielä avoimen kysymyksen, jossa pyysin perustelemaan vastauksen. Avointen kysymysten vastaukset toivat lisäarvoa johtopäätöksiini ja tuloksiin. Kaikissa mainitsemisissäni tutkimuksissa omani lisäksi nousi selvimpinä ongelmina esille suomenkielen hallinnan puutteellisuus, kulttuurieroista johtuvat väärinkäsitykset, jotka vaikuttavat johtamiseen. Kaikissa tutkimuksissa selvisi myös, että monimuotoinen työyhteisö on rikkaus, joka lisää avoimuutta ja suvaitsevaisuutta. Kaikissa tutkimuksissa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kuvailtiin adjektiiveilla ahkera, motivoitunut ja innokkuus oppimiseen.

Tekemäni tutkimus eroaa edellä mainituista tutkimuksista siten, että olin rajannut tutkimuskohteekseni ainoastaan ammattikeittiöiden esimiehet ja johdon. Toisena erona edellä mainittuihin tutkimuksiin oli, että kyselyni oli nettipohjainen, enkä tehnyt haastatteluja. Kun taas viittaamani tutkimukset suoritettiin haastattelujen avulla ja haastattavat olivat sekä esimiehiä että maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Halusin rajata tutkimukseni juuri esimiehiin ja johtoon, koska he rekrytoivat uudet työntekijät ja esimiehet toimivat esikuvina työpaikoilla. Esimiesten asenne ja toimintatapa ratkaisee, miten työyhteisössä toimitaan: hyväksytäänkö erilaisuus, miten monimuotoinen työyhteisö saadaan toimivaksi, miten työyhteisöä valmennetaan ja koulutetaan eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin. Perekäytös ja työnopastus olisi esimiehen osattava organisoida niin, että siitä hyötyvät kaikki: uusi työntekijä sekä työyhteisö. Esimiesten vastuu on suuri ja tehtäväkenttä laaja johtaessaan yhä monimuotoistuvia työyhteisöjä.

Käytin tutkimuksessani kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastatteluni luokitellaan survey-tutkimukseen, jossa keräsin tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä.

Kyselykaavakkeessa oli runsaasti kysymyksiä, jotka testautin opiskelijakollegoillani ennen kuin kysely laitettiin Fida ry:n internetsivuille. Olin lajitellut kysymykset jokaisen pääteeman alle, joka mielestäni toimin hyvin: vastaaja näki selkeästi, mitä aihealuetta kysymykset käsittelivät. Olin määritellyt kysymyksen avainsanan heti kysymyksen jälkeen, jos epäilin avainsanan olevan vieras vastaajalle. Näin varmistin, että vastaaja ymmärtää kysymyksen. Olin keskustellut työelämämentorini Huhtalan kanssa kyselykaavakkeen vastaamisen helppoudesta. Tämä toteutui, koska kyselykaavake löytyi vastaajalle nopeasti ja helposti avaamalla sähköpostiin linkitetyn kyselyosoitteen. Vastaajat olivat hienosti jaksaneet vasta avoimiin kysymyksiin ja perustelleet näkökantojaan, joka antoi laadullista tietoa tutkimukseeni.

Pääasiallisesti sain hyvää palautetta kyselystäni. Aihetta pidettiin ajankohtaisena, kyselyä vaikeana, mutta mielenkiintoisena. Vastaajat tunnustivat, että kysymykset laitoivat oikeasti miettimään omia asenteita ja vastauksia. Vastaajat olisivat toivoneet enemmän vaihtoehtona kyllä – ei kysymyksiin, esimerkiksi ”en tiedä” -vaihtoehtoa. Tietoisesti en laittanut edellä mainittua vaihtoehtoa kysymyksiin. Mielestäni tutkimuksen luotettavuus olisi kärsinyt, jos olisin saanut runsaasti ”en tiedä” -vastauksia. Kysely oli onnistunut, vaikka olin toivonut vastaajia olevan enemmän. Kysely lähti 900:lle Fida ry:n jäsenelle ja 20:lle yhteistyökumppanilleni, joten kato oli suuri. Vastaajien määrä 72 on mielestäni silti tarpeeksi laaja tähän tutkimukseen, koska pystyin muodostamaan tuloksista analyysit sekä johtopäätökset ja sain vastaukset tutkimuksen teemoihin.

Johdon vastauksia pystyin arvioimaan vain yhden vastaajan perusteella, joten siitä en voi tehdä yleisiä johtopäätöksiä. Minun olisi pitänyt laittaa kysely useammalle kuin neljälle henkilöstö- ja hotellinjohtajalle. Minun olisi ollut järkevää hyödyntää muita paikkakuntia kyselyssä. Mutta pelkäsin aikatauluni pettävän useamman kuin neljän vastauksen analyysissä, ja sen vuoksi päädyin mainitsemaani lopputulokseen.

Tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden koulutuksen suunnittelussa ja työssäoppimisen kehittämisessä työelämän kanssa. Avoimissa vastauksissa toivottiin enemmän ”räätälöintiä” opintojen toteuttamisessa, joka tarkoittaa opiskelijoiden henkilökohtaistamista paremmin. Henkilökohtaistaminen on opiskelijan opintojen suunnittelua, jossa huomioidaan aikaisempi osaaminen,

työkokemus sekä henkilökohtainen elämäntilanne. Koulutuksessa opiskelijoille on tärkeää opettaa suomalaista työkulttuuria, työelämän sääntöjä, tiimityöskentelyn tärkeyttä ja suomalaisen matalahierarkisen johtamisen olemusta. Suomalaisen työelämän suoraviivaisuus, sanomattomat säännöt ja kurinalaisuus sekä täsmällisyyden merkitys ovat uusia ja tuntemattomia asioita niille, jotka tulevat yhteisöllisyyttä korostavista maista (Aasia, Afrikka, Etelä-Amerikka, Venäjä). Suomessa kuten muissakin Pohjoismaissa työelämän tasa-arvo ja valtakäsitys ovat vieraita monille eri kulttuureista tulleille. Suomalaisessa työelämässä valta ja asema perustuvat ammattitaitoon ja osaamiseen, ei asemaan. Esimiehen ja alaisen suhde on työhön perustuva ja he voivat vapaa-aikanakin tavata ja seurustella. Tällainen ns. pieni valtaetäisyys voi hämmentää suuren valtaetäisyyden maista tulleita työntekijöitä (Venäjä, Aasia). Nämä kulttuurierot aiheuttavat useimmiten väärinkäsityksiä työyhteisössä. Suomalaiset eivät tunne eri kulttuureista tulleiden ihmisten käsityksiä ja kokemuksia niistä työyhteisöstä, joista he tulevat. Vastaavasti tänne tulleille ihmisille suomalainen työkulttuuri on vieras. Tutustuminen ja perehtyminen eri kulttuureihin auttavat puolin ja toisin tuntemaan ja hyväksymään erilaisuutta.

Olen koonnut työhöni erilaisista lähteistä moninaisuutta ja erilaisuuden hyväksymistä käsittelevää materiaalia, jota ammattikeittiöiden esimiehet voivat hyödyntää. ”Materiaalia monimuotoisuuden kehittämisen tueksi työpaikoille” on liitteenä (ks. liite 6). Työni materiaali ja lähteet toimisivat sisällön ja suunnittelun pohjana esimerkiksi työpaikkaohjaajakoulutuksessa, jossa yhtenä osa-alueena olisi hyvä opiskella monikulttuurisuutta ja monimuotoistuvien työyhteisöjen toimivuutta ja ongelmien ennaltaehkäisyä.

Työni aineistoa voisivat hyödyntää restonomi- ja YAMK-opiskelijat koostamalla opinnäytetyönään hotelli-, ravintola- ja cateringalalle esim. selkokielen perehdyttämisoppaan, jota voitaisiin hyödyntää sekä ammatillisessa koulutuksessa että työpaikoilla. Työni pohjalta voisi tehdä jatkotutkimuksia siitä, miten ammatillisen koulutuksen saaneet maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat sijoittuneet ja jääneet horecalalle ja miten he ovat edenneet uralla. Kyselyäni voisi hyödyntää tekemällä kyselytutkimus valikoidulle kohderyhmälle, esimerkiksi suurimpien kaupunkien/kuntien esimiehille, suurille tulosityksiköille, ja selvittää monimuotoisen työyhteisön toimivuutta ja kehittämistoimenpiteitä.

Opinnäytetyötä tehdessäni tutustuin moniin erilaisiin raportteihin ja tutkimuksiin, joissa vahvasti korostettiin ja perusteltiin monimuotoisuuden tärkeyttä suomalaisessa työelämässä tänä päivänä, mutta etenkin tulevaisuudessa. Koostin taulukkoon eri lähteistä, mitkä ovat monimuotoisen työyhteisön edut ja haasteet: taulukosta tuli pitkä (ks. taulukko 3, s. 39). Tehtävä Suomelle-raportissa (Isokangas ym. 2010, 107) pidetään haasteena monikulttuurisen Suomen toimivuutta. Raportissa todetaan:

Suomalaisten panos tässä maailmassa toteutuu entistä useammin muista kulttuureita tulleiden ihmisten kanssa. On ilmiselvää, ettei suomalaisia käytänteitä ja toimivuuden ihanteita noin vain istuteta monikulttuurisiin organisaatioihin ja yhteisöihin. Siksi on tärkeää pohtia, mikä on suomalaisen toimivuuden kulttuurirajat ylittävä ydin. Tämä vaatii rohkeaa kokeilemistä ja samalla opimme ymmärtämään suomalaisuutta enemmän.

Olemme matkalla monimuotoiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöihin. Ongelmilta ei todennäköisesti tulla välttymään tulevaisuudessakaan, mutta meidän olisi hyväksyttävä ja ymmärrettävä, että globalisaatio vaikuttaa myös pikkuruiseen Suomeen. Tulevaisuuden työpaikat ovat yhä enenevässä määrin monimuotoisia. Eri lähteiden mukaan Suomeen tarvitaan 10 000–25 000 ulkomaalaista vuosittain täyttämään avoinna olevat työpaikat (Ks. Vartia 2007, 17; Saartenoja 2009, 19.) Luvut vaikuttavat suurilta, mutta ennusteiden mukaan ne ovat realistisia. Suomea uhkaa demografinen työvoimapula, joka tarkoittaa, että työelämään siirtyvät ikäluokat (15–24) ovat pienemmät kuin sieltä poistuvat ikäluokat (55–64) (Monten 2010,52). Monilla aloilla on jatkuva pula työntekijöistä. Hyvinvointialan yrityksillä mm. Helsingin seudulla on tälläkin hetkellä pulaa lähihoitajista. 76 % yrittäjistä olisi valmis palkkamaan maahanmuuttajan. Katja Utti-Lankisen (2012) mukaan pelkästään pääkaupunkiseudulle hyvinvointialalle on arvioitu avautuvan 49 000 työpaikkaa vuoteen 2020 mennessä. Majoitus- ja ravitsemisalalla on jatkuva pula kokeista, tarjoilijoista ja ravintolapäälliköistä (Utti-Lankinen 2011). 80 % yrityksistä olisi valmis rekrytoimaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän. Rekrytoinnin esteitä ovat mm. alhainen palkkaus, hakijoiden vähäinen työkokemus sekä hakijoiden vähyys (mt.). Ns. sisääntuloaloille, joihin hotelli-, ravintola- ja cateringala kuuluu, maahanmuuttajataustaiset työntekijät pääsevät helpommin töihin

alan kausiluonteisuuden ja matalan koulutustason takia. Mutta alalla pärjätäkseen on kouluttauduttava ja raivattava tie suomalaiseen työyhteisöön.

Toivon, että työstäni hyötyisivät hotelli-, ravintola- ja cateringalalla toimivat esimiehet ja Ammattikeittiöosaajat ry:n jäsenet eli entiset fidalaiset, jotka työskentelevät ja johtavat yhä monimuotoistuvampia työyhteisöjä. Fida ry muutti nimensä Ammattikeittiöosaajat ry:ksi 12.9.2012. Toivon, että kokoamani materiaalia tutkimalla ja lukemalla esimiehet saavat tietoa eri kulttuureista, esimiestyöstä, rekrytoinnista ja perehdyttämisestä johtaessaan monimuotoisia työyhteisöjä. Esimiestyössä oman henkilöstön hyvinvointi, työyhteisön toimivuus ja tuloksellinen toiminta ovat yritystoiminnan perusta. Tehtävä ei ole helppo ja esimiehet joutuvat jatkuvasti kehittämään toimintojaan tehokkuus- ja taloudellisuusvaatimusten edessä.

Minulle tämä työ on antanut runsaasti tietoa monimuotoisen työyhteisön eduista, mutta myös ongelmia aiheuttavista tekijöistä. Tutkiessani monimuotoisuutta suomalaisessa työelämässä, minulle tuli yllätyksenä, miten pitkäjänteisesti Suomessa on jo tehty työtä maahanmuuttajataustaisten ihmisten integroimiseksi yhteiskuntaamme. Ympäri Suomea on toiminut erilaisia projekteja ja hankkeita koko 2000-luvun ajan. Projekteilla on pyritty ”tasoittamaan” tietä maahanmuuttajien koulutukseen ja työelämään. Monimuotoisuuden myötä on korostunut tasavertaisuus ja tasavertainen kohtelu työelämässä. Tutkiessani lähdemateriaalia ja työstäessäni sitä työhöni, opin ymmärtämään kulttuurien välistä kompetenssia yhä paremmin.

Kouluttajana minulle tämä työ ja tutkimuksen tulokset antoivat aihetta opiskelijoiden työssäoppimisen tarkempaan suunnitteluun. Maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden perehdyttäminen suomalaiseen työ- ja johtamiskulttuuriin voi alkaa jo opintojen alussa. Tämä helpottaa työelämää ottamaan vastaan työssäoppijoita ja sitä kautta auttaa myös työhön perehdyttämisessä. Tekemäni kysely opetti minulle, miten tärkeää on muotoilla kysymyksiä sellaiseksi, että vastaaja ymmärtää kysymyksen niin kuin olin tarkoittanut. Kysymysten määrää olisin vielä voinut rajata, koska huomasin joidenkin kysymysten olevan turhia kokonaisuuden kannalta. En ollut aiemmin tehnyt tämänkaltaista kyselytutkimusta, joten olen tyytyväinen lopputulokseen. Koin opinnäytetyön tekemisen vaativana, mutta mielenkiintoisena tehtävänä.

Opinnäytetyöni tuloksia on jo pystytty hyödyntämään työpaikassani Etelä-Karjalan aikuisopistossa. Elokuussa 2012 alkaneelle maahanmuuttajataustaiselle kokkiopiskelijaryhmälle on opetettu suomenkieltä ja ammattitermistöä heti opintojen alusta alkaen. Äidinkielenopettaja on ollut mukana ammattiopettajan kanssa sekä teoriatunneilla että opetuskeittiössä. Opetuksessa on panostettu selkokielen käyttöön. Opetuksessa käytetään myös runsaasti kuvia, jotka nopeuttavat oppimista ja ammattitermistön muistamista. Työssäoppimisen aikaa on pidennetty yhdellä opintoviikolla. Kouluttajan toimeni ohella minut valittiin syksyllä 2012 koulutusalamme (Majoitus-, ravitsemis- ja puhdistuspalveluala) ohjausvastaavaksi. Valintaani vaikutti merkittävästi tekemäni tutkimustyö maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisestä ja monimuotoisen työyhteisön erityispiirteistä. Minua pyydettiin EKVA-projektin kokoukseen kertomaan kyselytutkimukseni keskeisimmistä tuloksista. Erityisesti esimiehiltä saamiani kehittämisehdotuksia yhteistyön lisäämisestä ammatillisen koulutuksen kanssa pidettiin toteuttamiskelpoisina suunniteltaessa mm. oppimisstudion opetus sisältöjä. EKVA on ”Erinomaista koulutusta ja asiantuntemusta asiantuntijoille”-projekti, jossa kouluttajat menevät työelämäjaksoille ja samalla antavat työpaikkaohjaajan koulutusta. Projektin avulla kehitetään myös opetusmenetelmiä tukea tarvitseville opiskelijoille. Lisäksi Huhtala on pyytänyt minua luennoimaan monimuotoisen työyhteisön toimivuudesta maaliskuussa 2013 Ammattikeittiöosaajat ry:n koulutuspäivillä. Luentooni kuuluu myös maahanmuuttajataustaisen opiskelijan puheenvuoro ja otan mukaan opetusryhmästäni kokkiopiskelijan. On hienoa päästä luennoimaan juuri sille ryhmälle, joka oli mukana kyselytutkimuksessani.

Tekemäni tutkimuksen perusteella sekä lähdeaineistoon perehtyneenä toivoisin eri ammattiliittojen alkavan kouluttaa organisaatioiden johtoa, esimiehiä ja työntekijöitä, että he olisivat valveutuneita ja valmiita työskentelemään monimuotoisissa työyhteisöissä. Suomen Punainen risti ja Suomen luterilainen kirkko antavat myös monimuotoisuuskoulutusta. Koulutus on keino saada ihmiset muuttamaan suhtautumistaan erilaisuuteen ja luopuman etnosentrismistä. Organisaatioissa johto ja esimiehet ovat työntekijöille roolimalleja – myös monimuotoisuuden edistämässä. He viestivät omalla käyttäytymisellään, mikä on arvostettua ja mikä ei.

Kulkemalla yksin pääsee nopeasti, mutta kulkemalla yhdessä, pääsee pitkälle.

(Afrikkalainen sananlasku)

LÄHTEET

Alho, Linnea, Viitamaa-Tervonen, Outi & Juuti, Pauli 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön arki. PDF-dokumentti. http://www.yhdenvertaisuus.fi/kampanjat/yes-yhdenvertaisuus_etusijalle/tyo-ja_elinkeinoelaman_yhdenver/materiaaleja_tyoyhteisoille/ Päivitetty 14.8.2008. Luettu 6.6.2012.

Alitolppa-Niitamo, Anne 1994. Monikulttuurisuus. Teoksessa Vartia ym. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer – Paino Oy, 178.

Ammattikeittiöosaajat 2012. Ammattikeittiöosaajat ry pähkinäkuoressa. <http://www.amko.fi/jarjesto/> . Ei päivitystietoa. Luettu 3.11.2012.

Dass & Parker 1999. Monimuotoisuusosaamisen ja johtamisen tasot. Teoksessa Vartiainen-Ora, Päivi (toim.) Erilaisuus sallittu – perehdymme monimuotoisuuteen. Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark, 98.

Eitakari, Liisa (toim.) 2010. Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi Työmme-hankkeen kokemusten perusteella. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Juvenes Print Oy.

Eitakari, Liisa (toim.) 2010. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi. Teoksessa Eitakari, Liisa (toim.) Monimuotoistuva työelämä. Työyhteisöjen monimuotoistumisprosessi Työmme-hankkeen kokemusten perusteella. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Juvenes Print Oy, 45.

Ely & Thomas 2001. Monimuotoisuusosaamisen ja johtamisen tasot. Teoksessa Vartiainen – Ora, Päivi (toim.) Erilaisuus sallittu - perehdymme monimuotoisuuteen. Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark, 98.

Forsander, Annika & Alitolppa - Niitamo, Anne 2000. Maahanmuuttajien työllistyminen ja työhallinto – keitä, miten ja minne? Väestöliitto. Tutkimusraportti. PDF-dokumentti

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj242.pdf Ei päivitystietoa. Luettu 5.6.2012.

Forsander, Annika & Raunio, Mika 2005. Globalisoituvat työmarkkinat – asiantuntija maahanmuuttajat Suomessa. Teoksessa Pitkänen, Pirkko (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 29,31.

Helin, Kari 1998. Mielen arvokentät – malli: Miten kohtaan erilaisuuden. Teoksessa Vartiainen-Ora, Päivi (toim.) Erilaisuus sallittu – perehdymme monimuotoisuuteen.

Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark, 20–23.

Hietala, Harri 2009. Suomen yrittäjät. Pk-yritykset vastuullisina kansalaisina. PDF-dokumentti. http://www.yrittajat.fi/File/825f739e-00c6-4556-b438-4eaaa69f7818/pk_yhteiskuntavastuu2009.pdf . Päivitetty 17.7.2009. Luettu 14.5.2012.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hofstede, Geert 2005. Kulttuurien peruseroja: valtaetäisyys ja yhteisöllisyyden aste.

Teoksessa Vartiainen-Ora Erilaisuus sallittu – perehdymme monimuotoisuuteen. Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark, 29–31.

Huhtala, Marjut 2012. Henkilökohtainen tiedonanto 27.6.2012, 5.7.2012. Toiminnanjohtaja. Suurtalousalan yhteistyöjärjestö FIDA ry.

Ihalainen, Lauri 2012. Syrjintä suomalaisilla työmarkkinoilla – tutkimusraportin julkaisemistilaisuus. PDF-dokumentti. <https://www.tem.fi/index.phtml?104075>

Päivitetty 7.5.2012. Luettu 24.5.2012

Isokangas, Antti, Kaskinen, Tuuli, Kousa, Tuula, Kuittinen, Outi, Laitio, Tommi, Lippo, Antti, Mokka, Roope, Neuvonen, Aleks, Tuomi, Tuula, Vassinen, Simo & Kilpi, Harri 2010. Tehtävä Suomelle. Miten Suomi ratkaise maailman viheliäisimpiä ongelmia. PDF-dokumentti.

http://www.maakuva.fi/wp-content/uploads/2011/06/TS_koko_raportti_FIN.pdf

Päivitetty 25.11.2010. Luettu 4.9.2012

Immonen, Stina, Nguyen, Tien, Phuong & Lahenius, Katja 2010. Monikulttuurisuuden yhteistyötaidot pk-yrityksissä. Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Raportti. PDF-dokumentti. www.aalto.fi Päivitetty 6.10.2010. Luettu 19.6.2012.

Immonen, Stina, Nguyen, Tien, Phuong & Lahenius, Katja 2010. Monikulttuuristen yhteistyötaitojen kehittämisen malli. Teoksessa Immonen, Stina, Ngyuyen, Tien, Phuong , Lahenius, Katja Monikulttuurisuuden yhteistyötaidot pk-yrityksissä. Aalto-yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Raportti. PDF - dokumentti. www.aalto.fi Päivitetty 6.10.2010. Luettu 19.6.2012, 48.

Julkisten hyvinvointialojen liitto JHL 2012. JHL:n järjestötiedon käsikirja. PDF-dokumentti.

http://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/jasentiedon_kasikirja.pdf . Päivitetty maaliskuun 2012. Luettu 25.5.2012.

Kaistila, Maijaliisa 2005. Hyvä esimiestyö. PDF-dokumentti. [http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut/hyva_esimiestyo_\(vain_pdf\)\(25034\).1284.shtml](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut/hyva_esimiestyo_(vain_pdf)(25034).1284.shtml) Päivitetty 25.7.2005. Luettu 24.7.2012.

Kananen, Jorma 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Vantaa: Nykypaino Oy.

Kempainen, Olli 2012. Etninen syrjintä yllätti ministerin. Etelä-Saimaa 125, 5.

Keto, Mauno 2012. Haastattelu 23.04.2012. Lehtori. Mikkelin ammatikorkeakoulu.

Kirk & Miller 1986. Reliabiliteetti. Teoksessa Saaranen-Kauppinen & Kauppinen Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko - oppikirja. WWW-dokumentti. www.fsd.uta.fi Päivitetty 28.4.2011. Luettu 5.6.2012, 24–25.

Koulutuskeskus Salpaus 2007. Maahanmuuttajat työpaikalla. Opas monikulttuuriin kohtaamisiin. Osuma-projekti. PDF-dokumentti.

<http://www.salpaus.fi/esittely/projektit/paattyneetprojektit/Documents/Maahanmuuttajat> Päivitetty 11.11.2009. Luettu 8.5.2012.

Kympit-hanke 2012. Monikulttuurinen työyhteisö – pieni opas perehdyttämiseen. PDF-dokumentti. <http://www.kiekuma.fi/wp-content/uploads/2011/07/Pieni-perehdytt%C3%A4misopas.pdf> Päivitetty 26.3.2012. Luettu 10.7.2012.

Laasanen, Anu 2012. Maahanmuuttajien ohjaus työelämään. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 17.4.2012. Moniarvoinen työyhteisö. Luento. Palveluvastaava. Sovatek-säätiö.

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja 2007. Hyvä perehdytys – opas. Sarja B-Oppimateriaali. PDF-dokumentti.

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf> Päivitetty 12.8.2008. Luettu 10.7.2012.

Lahti, Leena 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lahti, Leena 2008. Onnistuneen monikulttuurisen johtamisen elementit. Teoksessa Lahti, Leena 2008 Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy, 206.

Larja, Liisa, Warius, Johanna, Sundbäck, Liselott, Liebkind, Karmela, Kandolin, Irja & Jasinskaja-Lahti, Inga 2012. Syrjintä suomalaisilla työpaikoilla – yleiskatsaus ja kenttäkoe rekrytointisyrjinnästä. PDF-dokumentti.

https://www.tem.fi/files/32968/HY_Draft_PP_julkaisutilaisuus_muistiinpanosivut.pdf

Päivitetty 6.5.2012. Luettu 24.5.2012.

Lavonen, Emilia 2012. Turkkilaisteknikosta yrittäjä. Etelä-Saimaa 157, 9.

Lehto, Markku 2009. Kaikki mukaan! Osatyökykyiset työmarkkinoilla. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. PDF-dokumentti.

http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2664824&name=DLFE-14646.pdf Päivitetty 5.2.2011. Luettu 28.5.2012.

Leppänen, Tuovi 2012. Dialogisuus työvälineenä yhteisön rakentamisessa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 17.4.2012. Moniarvoinen työyhteisö. Luento. Lehtori YTM.

Lievonen, Kirsi-Marja 2011. Monimuotoistuvan työyhteisön haasteet kuntasektorilla. PDF-dokumentti.

<http://www.intermin.fi/intermin/hankkeet/matto/home.nsf/files/Lievonen>

Päivitetty 11.2.2011. Luettu 12.5.2012.

Lindberg, Eva, Toivanen, Mia, Von Hertzen, Nina 2006. Monikulttuurisuus työyhteisössä. MoniQ – julkaisu työnantajille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Loden, Mary 1996. Monimuotoisuuden johtaminen. Teoksessa Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star – Offset Oy, 7.

Lotti, Leila (2001). Kysymysten tekemisen periaatteet. Teoksessa Kananen, Jorma Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 43.

Mayer - Pirttijärvi, Hannele (toim.) 2010. Työelämässä tarvitaan yhä useampia kieliä. Elinkeinoelämän keskusliitto. PDF-dokumentti. <http://www.ek.fi/ek/fi/yrityskyselyt/> Päivitetty 27.5.2010. Luettu 8.5.2012.

MARA ry. MaRan toiminta 2012. <http://www.mara.fi/>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2012.

Matkailu ja ravintolapalvelut MARA ry. Työtä ja hyvinvointia Suomeen. PDF-dokumentti. <http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/hallitusohjelmaesite.pdf> Päivitetty 13.1.2011. Luettu 16.4.2012.

Miettinen, Maarit 2012. Moniarvoisuus ja työyhteisö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 26.3.2012. Moniarvoinen työyhteisö. Luento. Lehtori KT.

Moisio, Elina & Martikainen, Tuomas 2006. Kykyjen mosaiikki? Väestöliiton väestötutkimuslaitos. Katsauksia E25/2006. PDF-dokumentti. http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/6709965df1d6452474cc872aee368020/1347563177/application/pdf/1121733/Kykyjenmosaiikki_ekirja.pdf Päivitetty 30.6.11. Luettu 25.4.2012.

MOTY 2012. Monikulttuurinen työyhteisö-hanke Moty. <http://estudio.edupoli.fi/moty/> . Päivitetty 13.9.2012. Luettu 14.9.2012.

Monten, Seppo 2010. Koulutus & työvoima. PDF-dokumentti. http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawww.structure/31714_Koulutus_Tyovoima_HKI_Seutu_2020_sisasivut.pdf Päivitetty 3.6.2010. Luettu 5.9.2012

Mustonen, Anu 2012. Kulttuurien välinen viestintä työyhteisössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun kielikeskus 27.3.2012. Moniarvoinen työyhteisö. Luento. Viestinnän lehtori, FM, KM.

Mäkelä, Pertti 2006. Uuden liiton rakentajat. JHL – Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. Helsinki: Yliopistopaino.

Mäki, Jaana & Viinikka, Eeva 2011. Maahanmuuttajat maaseudun vahvuutena. PDF-dokumentti. [http://sataedu.fi/sites/default/files/tiedostot/\[ogalias\]/54660-maahanmuuttajat_maaseudulla.pdf](http://sataedu.fi/sites/default/files/tiedostot/[ogalias]/54660-maahanmuuttajat_maaseudulla.pdf) Päivitetty 31.3.2011. Luettu 9.9.2012.

Männistö, Liisa 2012. Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? Kartoitustutkimus monimuotoisuuden johtamisen koulutuksesta Suomessa. PDF-dokumentti. http://www.tem.fi/files/32217/Oppia_diversiteetti johtamiseen_FINAL.pdf

Päivitetty 1.3.2012. Luettu 19.7.2012.

Möttönen, Raija 2011. Monimuotoinen työyhteisö ravitsemispalvelualalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ylempi AMK. PDF-dokumentti. <https://publications.theseus.fi/Päivitetty> 23.6.2011. Luettu 5.6.2012.

Nour & Nelleman, Thisted 2005. Monimuotoisuus. Teoksessa TEM Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Helsinki: Lönnberg Oy, 6.

Oinonen, Eeva 2011. Monikulttuurisuus työyhteisössä. PDF-dokumentti.

http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Mukaan/tyoyhteisot_310511.pdf

Päivitetty 31.5.2011. Luettu 24.7.2012.

Oinonen, Eeva 2011. Kulttuurin jäävuorimalli. Teoksessa Oinonen, Eeva Monikulttuurisuus työyhteisössä. PDF-dokumentti.

http://www.hel2.fi/Helsinginseutu/Mukaan/tyoyhteisot_310511.pdf

Päivitetty 31.5.2011. Luettu 24.7.2012, 15.

Opetushallitus 2010. Hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto. Määräys 3/011/2010.WWW-dokumentti. http://www.opetushallitus.fi/saadokset_ja_ohjeet

Päivitetty 3.11.2010. Luettu 22.4.2012.

Opetushallitus 2012. Työpaikkaohjaajien koulutus.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/tyopaikkaohjaajien_koulutus

[s](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/tyopaikkaohjaajien_koulutus) Päivitetty 13.9.2012. Luettu 20.11.2012.

PAM 2012. PAM pähkinänkuoressa.<http://www.pam.fi/fi/info/PAM> Päivitetty 15.3.2012. Luettu 24.5.2012.

PAM 2011. PAMin visio, strategia ja tavoiteohjelma 2011–2015. PDF-dokumentti.

http://www.pam.fi/fi/medialle/Documents/Tavoiteohjelma2011_2015.pdf. Päivitetty.

17.11.20011. Luettu 24.5.2012.

PAM 2009. Palvelualojen ammattiliiton maahanmuuttopoliittinen ohjelma 2009–2015. PDF-dokumentti. <http://www.pam.fi/fi/info/strategia/> Päivitetty elokuu 2009. Luettu 24.5.2012.

Pehkonen, Aini 2007. Maahanmuuttajat, monikulttuurisuus ja työelämä. PDF-dokumentti. http://www.isok.fi/materiaali/tutkimukset/Ismo_loppuraportti.pdf Ei päivitystietoa. Luettu 03.06.2012.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastusennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. <http://www.ttk.fi> Ei päivitystietoa. Luettu 8.5.2012.

Pietilä, Heli 2008. PDF-dokumentti. <http://www.zoomin.fi/img/materia.pdf>. Päivitetty 12.8.2008. Luettu 7.5.2012.

Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Kulttuurien välinen työ. Toim. P. Pitkänen. Helsinki: Edita Prima Oy, 105.

Pitkänen, Sari, Luoma, Leena, Järvensivu, Anu & Arnkil, Robert 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat. Rekrytointiongelmien syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 15/2009. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Psykosoft Oy 2012. Mojova-koulutus. PDF-dokumentti. <http://.psykosoft.com/pdf/MOJOVA-KOULUTUS.pdf> Päivitetty 13.8.2004. Luettu 13.5.2012

Pääkkönen, Raija, Tikkanen, Maila, Haavasoja, Tuula & Peussa, Jorma 2008. Ravitsemispalvelualan ammattilaisen opas. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Helsinki: Yliopistopaino.

Richardson, Pikay 2005. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen johtaminen. Teoksessa Pitkänen, Pirkko (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 68–69.

Rissanen, Helena 2012. Hyvästä työvoimasta tulee pula. Etelä-Saimaa 110, 5.

Roos, Jonna 2012. Maahanmuuttajien perehdyttäminen työyhteisössä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 3.5.2012. Moniarvoinen työyhteisö. Luento.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. WWW-dokumentti. www.fsd.uta.fi Päivitetty 28.4.2011. Luettu 5.6.2012.

Saarteenoja, Antti, Träsk, Maarit, Tantarimäki, Sami, Mattila, Markku 2009. Suomen tavoitteet. Teoksessa Mäki, Jaana & Viinikka, Eija Maahanmuuttajat maaseudun vahvuutena.PDF-dokumentti. [http://sataedu.fi/sites/default/files/tiedostot/\[ogalias\]/54660-maahanmuuttajat_maaseudulla.pdf](http://sataedu.fi/sites/default/files/tiedostot/[ogalias]/54660-maahanmuuttajat_maaseudulla.pdf) Päivitetty 31.3.2011. Luettu 12.9.2012, 19.

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

Savileppä, Anna 2005. Monimuotoisuuden johtaminen kolmesta eri näkökulmasta. Teoksessa Savileppä, Anna Johda monimuotoisuutta. Investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star – Offset Oy, 10–11.

Sipari, Aino 2010a. Monimuotoisuuden johtaminen sisäntuloalalla. Monikulttuurisuus voimavarana Palmian siivouspalveluissa. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden laitos. PDF-dokumentti. <http://tutkielmat.uta.fi/tutkielma.php?id=20401> Päivitetty 9.3.2010. Luettu 5.6.2012.

Sipari, Aino 2010b. Monimuotoisuuden johtaminen sisäntuloalalla. Monikulttuurisuusvoimavarana Palmian siivouspalveluissa. Teoksessa Laitinen Ilpo ja Öberg Jukka (toim.) Olemassa oleva tieto käyttöön. Helsingin kaupunki, 12–13, 21–22. PDF-dokumentti. [www.student.oulu.fi/~katjahil/olemassa_oleva_200810\(2\).pdf](http://www.student.oulu.fi/~katjahil/olemassa_oleva_200810(2).pdf) Päivitetty 23.8.2010. Luettu 5.6.2012.

Sippola, Aulikki, Leponiemi, Jussi & Suutari, Vesa 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Työpoliittinen tutkimus. PDF-dokumentti.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt304.pdf Päivitetty 21.3.2006. Luettu 15.5.2012.

Sisäasiainministeriö 2011a. Maahanmuuton vuosikatsaus. PDF-dokumentti.

http://www.migri.fi/download/34214_maahanmuutto_2011_tilastokatsaus.pdf

Päivitetty 18.5.2012. Luettu 10.9.2012.

Sisäasiainministeriö 2011b. Maahanmuutto-osasto. Uusi kotoutumislaki. PDF-dokumentti.

http://www.socom.fi/sites/default/files/u6/uusi_kotoutumislaki_sonja_hamalainen.pdf

Päivitetty 8.11.2011. Luettu 24.5.2012.

Sisäasiainministeriö 2011c. Uusi kotoutumislaki: Suomeen muuton alkuvaiheen ohjausta parannetaan. PDF-dokumentti.

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/aek/maahanmuutto> Päivitetty 1.9.2011.

Luettu 24.5.2012.

Soilamo, Outi 2008. Opettajan monikulttuurinen työ. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. PDF-dokumentti.

<https://www.doria.fi/handle/10024/36550> Päivitetty 11.4.2008. Luettu 24.7.2012.

Taloustutkimus 2012. Sähköpostiviesti. WWW-dokumentti.

<http://www.luukku.com/luukku> . Ei päivitystietoa. Luettu 19.3.2012.

TEM 2008, Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön maahanmuuttoasioiden toimintasuunnitelma. WWW-dokumentti. www.tem.fi Päivitetty 18.9.2008.

Luettu 24.5.2012.

TEM 2009a, Työ- ja elinkeinoministeriö . Monimuotoisuus – yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan etu. Helsinki: Edita Prima Oy.

TEM 2009 b, Työ- ja elinkeinoministeriö. Monimuotoisuus-työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikoilla. Helsinki: Edita Prima Oy.

TEM 2010a, Työ- ja elinkeinoministeriö. Vammoista viis – tärkeintä on osaaminen. Opas työnantajille vammaisen tai osatyökykyisen palkkaamiseksi. Helsinki: Litonet Oy.

TEM 2010b, Työ- ja elinkeinoministeriö. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Helsinki: Lönnberg Oy.

Teräväinen, Sirpa 2012. Keskustelut 26.04-03.05.2012. Hallintotieteiden lisensiaatti.

Tilastokeskus 2012. WWW-dokumentti. <http://www.tilastokeskus.fi/til/> Päivitetty 24.4.2012. Luettu 16.5.2012.

Toivanen, Minna, Haapanen, Ari, Väänänen, Ari, Bergbom, Barbara & Viluksela, Marja 2012. Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Työterveyslaitos. Helsinki. PDF-dokumentti.

http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/monimuotoisuusbarometri_2011.pdf

Päivitetty 21.3.2012. Luettu 28.5.2012.

Tornivaara, Sanna-Maaria. (toim.) 2012. Tervetuloa töihin! Seurakunta monikulttuurisena työnantajana. Vaasa: Oy Litonet Ab.

Tornivaara, Sanna-Maaria (toim.) 2012. Syitä maahanmuuttajien vaikeaan työnsaantiin. Teoksessa Tornivaara (toim.) Tervetuloa töihin! Seurakunta monikulttuurisena työnantajana. Vaasa: Oy Litonet Ab, 26.

Torvi, Kai 2007. Maahanmuutto vastauksena työvoiman saatavuuteen. Työministeriö. PDF-dokumentti.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/071_analyysit/analy_2_maahanmuutto.pdf Päivitetty 24.8.2007. Luettu 10.5.2012.

Työministeriö 2007. Työpoliittinen tutkimus. Työvoima 2025. PDF-dokumentti.

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt325.pdf Päivitetty 12.2.2007. Luettu 27.7.2012.

Töttö, Pertti 2004. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja, 4. WWW-dokumentti. www.fsd.uta.fi, Päivitetty 28.4.2011. Luettu 5.6.2012.

Utti - Lankinen, Katja 2011. Lehdistötiedote. PDF-dokumentti.

http://www.ennakointikamari.fi/files/233/Ennakointikamari_mara_2011_lehdistotiedote.pdf Päivitetty 9.5.2011. Luettu 6.9.2012.

Utti-Lankinen, Katja 2012. Lehdistötiedote. PDF-dokumentti.

http://www.ennakointikamari.fi/files/366/Ennakointikamari_Hyvinvointiala_2012_lehdistotiedote.pdf Päivitetty 12.3.2012. Luettu 6.9.2012.

Valjus, Sonja 2006. Opas oppilaitoksen monikulttuurisen osaamisen kehittämiseen. Suomen kesäyliopistot Ry. PDF-dokumentti. <http://www.kesayliopistot.fi/> Päivitetty 31.3.2006. Luettu 20.4.2012.

Valjus, Sonja 2006. Ihmisyys, kulttuuri, ainutlaatuisuus. Teoksessa Opas oppilaitoksen monikulttuurisen osaamisen kehittämiseen. Suomen kesäyliopistot Ry. PDF-dokumentti

http://www.kesayliopistot.fi/filebank/97monikulttuurillinen_osaaminen.pdf Päivitetty 31.3.2006. Luettu 20.4.2012, 8.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta.

WWW-dokumentti.

www.valtionravitsemusneuvottelukunta.fi Ei päivitystietoa Luettu 25.4.2012.

Vartia, Maarit, Bergbom, Barbara, Giorgiani, Terhi, Rintala-Rasmus, Anita, Riala, Riitta & Salminen, Simo 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vartiainen-Ora, Päivi (toim.) 2007. Erilaisuus sallittu – perehdymme monimuotoisuuteen. Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark.

Verma, Gajendra K. 2005. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen johtaminen. Teoksessa Pitkänen, Pirkko. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Prima Oy, 55.

Vikstedt, Tiina, Raulio, Susanna & Prättälä, Ritva 2011. Julkisten ruokapalveluiden ravitsemuslaatu. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki: Unigrafia Oy.

Visti, Annaliisa 2007. Yhdenvertaisuus toteutuu askel askeleelta. Teoksessa Vartiainen-Ora (toim.) Erilaisuus sallittu – perehdymme monimuotoisuuteen. Käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Tummavuoren kirjapaino Dark, 27–28.

Visti, Annaliisa & Härkönen, Leena-Kaisa 2005a. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. PDF-dokumentti.

<http://www.mosaiikki.org/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf>

Päivitetty 3.2.2005. Luettu 13.5.2012.

Visti, Annaliisa & Härkönen, Leena-Kaisa 2005b. Mosaiikki ja sen tulokset pähkinäkuoressa. Psykosoft oy. PDF-dokumentti. <http://www.mosaiikki.org/>

Päivitetty 3.2.2005. Luettu 24.7.2012.

Vänskä-Rajala, Katja 2007. Työelämän hyvät käytännöt. Etnisten suhteiden neuvottelukunta. PDF-dokumentti.

http://www.tem.fi/files/27782/Tyoelaman_hyvät_kaytannot_ETNO.pdf. Päivitetty

20.11.2012. Luettu 29.4.2012.

YES – Yhdenvertaisuus etusijalle-hanke 2012. Oppia diversiteetti johtamiseen: mitä, kenelle ja missä? PDF-dokumentti.

www.tem.fi/files/32217/Oppia_diversiteetti_johtamiseen_FINAL.pdf . Päivitetty

9.2.2012. Luettu 6.6.2012.

Wärn, Riitta, 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Ulkomaalaisten työntekijöiden kysyntä kasvaa. WWW-dokumentti.

[http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/ulkomaalaisten tyontekijoiden kysynta kasvaa edelleen-7773](http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/ulkomaalaisten_tyontekijoiden_kysynta_kasvaa_edelleen-7773) Päivitetty 22.8.2011. Luettu 24.5.2012.

Arvoisa keittiöalanammattilainen!

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa matkailu- ja ravitsemisalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Valmistelen opinnäytetyötä aiheenani monimuotoinen ja monikulttuurinen työyhteisö ja sen johtaminen. Samalla kartoitan työvoiman riittävyttä tulevaisuudessa hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. Tarvitsen tutkimukseeni hotelli-, ravintola- ja cateringalalla toimivien keittiö- ja ruokapalveluesimiesten arvokkaita kokemuksia ja näkemyksiä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden johtamisesta ja sopeuttamisesta suomalaiseen työyhteisöön.

Tutkimuksen työelämä-mentorina toimii Marjut Huhtala (Suurlausalan yhteistyöjärjestö FIDA ry:n toiminnanjohtaja) ja ohjaavana opettajana Eliisa Kotro (Mikkelin ammattikorkeakoulu).

Toivon, että vastaatte oheiseen kyselyyn rehellisesti, koska oma, aito mielipiteenne on olennaisen tärkeää koostaessani tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimusaineisto on luottamuksellinen, eikä kenenkään vastaajan nimi ei tule selville tutkimuksen ja opinnäytetyöprosessin aikana.

Kysely on voimassa 15.5 - 31.5.2012. Kysely avautuu osoitteesta:

<http://www.fidary.fi/fin/Kysely052012.php>

Kiitän lämpimästi osallistumisestanne tutkimukseeni!

Vastauksenne tuottavat työkaluja monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen ja maahanmuuttajataustaisten, tulevaisuuden työntekijöiden koulutukseen hotelli-, ravintola- ja cateringalalla.

Yhteystietoni:

Sirkku Väisänen, kouluttaja Etelä-Karjalan aikuisopisto, restonomi, näyttötutkintomestari, YAMK – opiskelija

p. 040 734 9853

sähköposti: shirleyp@luukku.com

Kysely maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroimisesta suomalaiseen työyhteisöön:

Jos teillä ei ole kokemusta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa työskentelystä, kyselyyn ei tarvitse osallistua!

Kyselyyn vastaaminen vie 15-20 min

Rekrytointi:

1. Suomen kielen hallinta on perusedellytys rekrytoidessani työntekijöitä. * (pakollinen)

Kyllä

Ei

2. Miten paljon työntekijän etninen tausta vaikuttaa rekrytoidessanne työntekijöitä. **Etnisyys** tarkoittaa henkilön kansallisesta, kielellisestä ja kulttuurisesta taustasta koostuvaa identiteettiä.

Ei lainkaan

Jonkin verran

Paljon

3. Käytättekö apuna rekrytointitilanteessa maahanmuuttajataustaiselle hakijalle erikseen koostettua lomaketta. *Maahanmuuttaja* on henkilö, joka muuttanut Suomeen muualta pysyväisluonteisesti.

Kyllä

Ei

Perehdytys ja työnopastus:

4. Kuinka monta koulutettua työpaikkaohjaajaa työyhteisössänne on. **Työpaikkaohjaaja** on työnantajan nimeämä henkilö, joka ohjaa, opastaa ja valvoo ammatillista perustutkintoa suorittavien opiskelijoiden työssäoppimista työpaikalla.

Kysely esimiehille

| Ei yhtään | 1 | 2 | 3 | Enemmän kuin 3 |
|---|-----------------------|---|---|-------------------|
| 5.Ovatko työpaikkaohjaajat saaneet koulutusta maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden ja työntekijöiden perehdyttämiseen ja työpastukseen. Perehdyttäminen = yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttäminen Työnopastus = työhön perehdyttäminen | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | | | |

Kyllä

Ei

6. Hoitaako uuden työntekijän perehdyttämisen ja työnopastuksen sama työntekijä.

Kyllä

Ei

7.Mitä erilaista perehdytysmateriaalia käytätte uuden työntekijän perehdytyksessä:

Selkokieli on tarkoitettu sellaisille ihmisille, joille lukeminen on eri syistä vaikeaa. Selkokielen sanasto on yleistä ja tuttua, lauseet ovat lyhyitä, teksti on loogista, konkreettista ja myönteistä. Kirjainkoko on usein tavallista suurempi.

Perehdyttämisopas

Selkokielinen perehdyttämisopas

Turvallisuusopas

Tervetuloa taloon - opas

Perehdyttämisen tarkistuslista

Sähköinen perehdyttämisaineisto

Jokin muu

Emme käytä perehdytysmateriaalia

8. Onko työpaikkanne perehdyttämis- ja työnopastusaineisto ajan tasalla.

Kyllä

Ei

9. Kertoisitteko, miten seuraatte ja arvioitte uuden työntekijän perehdyttämisen ja työnopastuksen onnistumista:



Emme seuraa emmekä arvioi

10. Kuinka kauan uuden työntekijän perehdyttäminen ja työnopastus kestää.

1 työpäivä

3 työpäivä

1 työviikko

2-3 työviikkoa

yhtä kauan k

Johtaminen:

11. Oletteko osallistunut esimiehille järjestettyyn monikulttuurisuuskoulutukseen. **Monikulttuurisuus** – monikulttuurinen väestö koostuu monista eri kansallisuuksista, etnisistä taustoista ja kieli- ja kulttuuriryhmistä. Monikulttuurisuudella tarkoitetaan myös yhteisön asennetta ja suhtautumista.

Kyllä

Ei

12. Kuinka tärkeänä pidätte monikulttuurisuuskoulutusta kaikille työyhteisönne työntekijöille.

Erittäin tärkeänä

Tärkeänä

Vähemmän tärkeä

Voisitteko perustella vastauksenne:

13. Oletteko esimiehenä saanut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

Kyllä

Ei

14. Työyhteisössäni on työskennellyt maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä:

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

yli 15 vuotta

15. Työyhteisössäni työskentelevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työsuhde on:

Määräaikainen

Toistaiseksi
voimassa ole-
va

Muu

16. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät parantavat työilmapiiriä.

Täysin samaa miel-
tä

Jokseenkin
samaa mieltä

Eri mieltä

17. Maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on korkea työmotivaatio.

Täysin samaa miel-
tä

Jokseenkin
samaa mieltä

Eri mieltä

18. Onko työyhteisössäsi ilmennyt syrjintää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan?

Kyllä

Ei

Jos vastauksesi on kyllä, kuvailkaa, miten syrjintä on ilmennyt:

19. Koen monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen ongelmallisena. **Monimuotoisessa työyhteisössä** on eri ikäisiä, eri sukupuolta olevia, eri kansallisuuksia ja etnistä alkuperää olevia, liikuntarajoitteisia tai seksuaalista suuntautumista edustavia työntekijöitä.

Täysin samaa mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Eri mieltä

20. Kertokaa, mitkä ovat suurimmat johtamisen haasteet (2-4 haastetta) työyhteisössä, joka on

monimuotoinen ja monikulttuurinen.

21. Onko palautteen antaminen maahanmuuttajataustaisille työntekijöille vaikeampaa kuin suomalaisille työntekijöille

Kyllä

Ei

Voisitko perustella vastauksenne:

22. Miten hyvin työyhteisössänne osataan hyödyntää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaaminen ja ammattitaito.

Erittäin hyvin

Hyvin

Pitäisi hyödyntää paremmin

Ei osata hyödyntää

23. Työyhteisössäni asennoidutaan myönteisesti monikulttuurisuuteen.



Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Asenteissa on parannettavaa

24. Miten työyhteisössänne huomioidaan kulttuuritaustoiltaan erilaisten ihmisten arvot, elämäntavat ja kulttuuri-identiteetti.

tavat ja kulttuuri-identiteetti.

25. Koen monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön parantavan toimintamme tuloksellisuutta.



Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Eri mieltä

26. Monimuotoisella ja monikulttuurisella työyhteisöllämme on positiivinen vaikutus yrityksemme/organisaatiomme imagoon.



Kyllä Ei

Jos vastaus on myönteinen, tarkentaisitteko vastauksenne:

27. Asiakkaamme suhtautuvat myönteisesti monikulttuuriseen työyhteisöömme.



Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Eri mieltä

28. Voisitko ottaa käyttöön maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla ns. positiivisen erityiskohtelun.

Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa sellaista toimintaa, jolla työnantaja voi parantaa muita heikommassa asemassa olevien työntekijöiden ja -hakijoiden asemaa. Kun tavoitteena on yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutuminen, kyse ei ole muiden syrjinnästä. Positiivisten eri-

Kysely esimiehille

työtoimien avulla pyritään varmistamaan jonkin tietyn ryhmän yhdenvertaiset lähtökohdat.

Kyllä

Ei

Voisitko perustella vastauksenne:

29. Miten mielestänne eroavat monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön arvot verrattuna

perinteiseen suomalaiseen työyhteisöön.

Tulevaisuus:

30. Oletteko työssänne olleet tai tulella lähitulevaisuudessa olemaan mukana monikulttuurisuutta ja monimuotoisuutta käsittelevässä projektissa tai hankkeessa

Kyllä

Ei

Jos vastauksenne on kyllä, kertoisitko tarkemmin:

31. Tulevaisuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalan (Horaca-ala) työpaikat tulevat olemaan yhä monikulttuurisempia.

Täysin samaa
mieltä

Jokseenkin samaa
mieltä

Eri mieltä

32. Monimuotoisten ja monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntyminen Suomessa varmistavat työvoiman saatavuuden hotelli-, ravintola- ja cateringalalla (Horaca-ala).


Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Eri mieltä

33. Suomessa tulisi edistää työperäistä maahanmuuttoa, jotta tulevaisuuden horaca-alan ja ravitsemispalvelualan todennäköinen työvoimapula helpottuisi.

Työperäinen maahanmuuttaja tarkoittaa henkilöä, jolla on Suomeen muuttaessaan on työpaikka täkäläisessä yrityksessä ja joka saa oleskeluluvan tämän työsuhteen perusteella.

Täysin samaa mieltä Jokseenkin samaa mieltä Eri mieltä

34. Ammatillinen koulutus on tärkeää maahanmuuttajataustaisten ihmisten sijoittumiseksi työelämään. Antaisitteko ehdotuksia koulutukseen sekä oppilaitosten ja työelämän väliseen yhteistyöhön:



Vastaajan taustakysymykset:

Sukupuoli

nainen mies

Koulutus/tutkinto

Ikä:

25-30v. 31-35v. 36-40v. 41-55v. 56-60v. yli 60v.

LIITE 2(9).
Kysely esimiehille

Kuulun ammatti- ja edunvalvontajärjestöön :

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL

Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry

Palvelualojen ammattiliitto Pam

Muu

Kokemukseni monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta



1-5v.

6-10v.

11-15v.

Yli 20 v.

Kuinka monta työntekijää työyhteisössänne on:



1-5 hlö

6-10 hlö

11-15 hlö

Yli 20 hlö

Kuinka monta maahanmuuttajataustaista työntekijää teillä on tällä hetkellä töissä:



Ei yhtään

1hlö

2hlö.

3hlö.

4hlö

5hlö

Enem

Kuinka monta ruoka-annosta keittiössänne valmistetaan päivittäin:



Alle 100

100-300

500-
1000

Yli 1000

Keittiö, jossa olen esimiehenä, on:



Julkinen: oppilaitos, sairaala, hoitolaitos, puolustusvoimat

LIITE 2(10).
Kysely esimiehille

Henkilöstö- tai lounasravintola:

Tilausravintola

A`la carte ravintola

Muu:

Mitä muuta haluaisit kertoa:



Lämmin kiitos vastauksistanne!

Arvoisa vastaanottaja!

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa matkailu- ja ravitsemisalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Valmistelen opinnäytetyötä aiheenani monimuotoinen ja monikulttuurinen työyhteisö ja sen johtaminen. Samalla kartoitan työvoiman riittävyttä tulevaisuudessa hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. Tutkimukseni on kaksi-osainen: ensimmäisessä osassa keittiöalan esimiehet vastasivat internetkyselyyn monimuotoisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta. Tässä toisessa osassa lähestyn teitä ylempää johtoa. Tarvitsen tutkimukseeni hotelli-, ravintola- ja cateringalalla toimivien henkilöstöjohtajien arvokkaita kokemuksia ja näkemyksiä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden johtamisesta ja sopeuttamisesta suomalaiseen työyhteisöön.

Tutkimuksen työelämä-mentorina toimii Marjut Huhtala (Suurtalousalan yhteistyöjärjestö FIDA ry:n toiminnanjohtaja) ja ohjaavana opettajana Eliisa Kotro (Mikkelin ammattikorkeakoulu).

Tutkimuskysymykseni ovat avoimia ja vapaasti vastattavia. Halutesanne en julkaise työssäni nimeänne ja vastauksenne ovat anonyymejä. Vastauksenne tuottavat työkaluja monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen koostaessani ja analysoidessani tutkimusaineistoa. Toivon vastauksianne 20.6.2012 mennessä.

Kiitän lämpimästi osallistumisestanne tutkimukseeni!

Yhteystietoni:

Sirkku Väisänen, kouluttaja Etelä-Karjalan aikuisopisto, restonomi, näyttötutkintomestari, YAMK – opiskelija

p. 040 734 9853

sähköposti: shirleyp@luukku.com

Kysymykset hotelli-, ravintola- ja cateringalalla toimivalle esimiehelle, joka vastaa työntekijöiden rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisesta :

1. Miten monimuotoisuus käsitetään teidän yrityksessänne/organisaatiossanne? Missä määrin monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus otetaan huomioon yrityksenne/organisaationne strategisissa tavoitteissa, arvoissa ja toiminnassanne?
2. Oletteko käytännössä toteuttaneet positiivista erityiskohtelua?
Positiivinen erityiskohtelu tarkoittaa sellaista toimintaa, jolla työnantaja voi parantaa muita heikommassa asemassa olevien työntekijöiden ja -hakijoiden asemaa. Kun tavoitteena on yhdenvertaisten mahdollisuuksien toteutuminen, kyse ei ole muiden syrjinnästä. Positiivisten erityistoimien avulla pyritään varmistamaan jonkin tietyn ryhmän yhdenvertaiset lähtökohdat.
3. Miten monimuotoisuus otetaan käytännössä huomioon organisaationne johtamisen toimintatavoissa?
4. Millaisia hyviä käytäntöjä teillä on monimuotoisuuden johtamiseen?
5. Mitä käytäntöjä voisitte suositella muille organisaatioille?
6. Järjestetäänkö henkilöstölle (esimiehet, keittiö- ja tarjoiluhenkilökunta jne.) monimuotoisuuskoulutusta?
7. a. Onko teillä ollut vaikeuksia palkata ammattitaitoista työvoimaa organisaatioonne?

b. Millaisena näette tulevaisuuden työvoimansaanti mahdollisuudet hotelli- ravintola- ja cateringalalla?

c. Näettekö monimuotoisen työyhteisön olevan ratkaisu mahdollisiin rekrytointivaikeuksiin tulevaisuudessa?

Lämmin kiitos vastauksistanne!

Monimuotoisuuden johtamisen käytännön esimerkkejä

Mosaiikki-hanke oli ensimmäinen suomalainen moninaisuusosaamisen ja tasa-arvon kehittämishanke. Työmarkkinajärjestöjen käynnistämät Mosaiikki – erilaisuuden etu – verkostohanke ja Mosaiikki - erilaisuus vahvuudeksi tutkimushanke, toteutettiin vuosina 2001 - 2004. Mukana olivat Yleisradio Oy, MTV Oy, Stora Enso Oyj:n Imatran tehtaas, Cloetta Fazer Suklaa Oy Vantaan tehtaas, Jämsän kaupunki, Uudenmaan liitto. Hankkeen rahoituksesta vastasi TYKES (Työelämän kehittämissohjelma), Työsuojelurahasto ja Psykosoft Oy. Mosaiikki-hankkeisiin osallistui noin 9000 ihmistä. Jokaisesta organisaatiosta nimettiin Mosaiikin yhteyshenkilö ja kahdesta viiteen mosaiikki-valmentajaa. Organisaatioiden yhteistoimintaelimet (työnantajan ja työntekijöiden edustajat) toimivat Mosaiikkiryhminä. Mosaiikki-hankkeeseen kuului mosaiikkivalmentajien valmennusohjelma, organisaatiokohtaisten kehittämistoimenpiteiden konsultointi, internetpohjainen yhteistoiminta- ja -oppimisjärjestelmä sekä verkostotyös-kentely. Hankkeen tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena luotiin Mosaiikki-mittari, jolla voidaan mitata organisaatiossa tasa-arvon toteutumista, ilmapiiriä, työ hyvinvointia, ristiriitojen käsittelytapoja ja moninaisuusosaamista (Visti & Härkönen 2005, 2). Mosaiikki - hankkeiden tuloksina voitiin osoittaa (mts.50 - 56), että moninaisuusosaaminen ja moninaisuusjohtaminen johtivat tasa-arvoisten, oikeudenmukaisten ja yhteistyökykyisten työyhteisöjen syntymiseen. Avoin työilmapiiri, työ hyvinvointi, innovatiivisuus ja sairauspoissaolojen vähentyminen olivat hankkeen olennaisia tuloksia.

Mojova-koulutus kehitettiin, Mosaiikki-hankkeen tuloksena, johtajille, esimiehille, avainhenkilöille, tiimeille, työryhmille ja osastoille. Mojova tule sanoista moninaisuus, johtaminen, vaikuttaminen. Koulutuksella edistetään työyhteisössä luottamusta, yhteistyötä, innovatiivisuutta, yksilöiden erilaisuuden ja moninaisuuden arvostusta, itsetuntemusta, vuorovaikutustaitoja ja ristiriitatilanteiden käsittelytaitoja. Koulutusta voi tilata Psykosoft Oy:n internetsivuilta (Psykosoft Oy 2012).

Vantaan kaupunki aloitti vuonna 2010 ”Monikulttuurinen johtaminen käytäntöön”-ohjelman, joka oli jatkoa ”Monikulttuuriset työyhteisöt”-ohjelmalle. Monikulttuurisen johtamisen tavoitteena oli monikulttuurisen johtamisosaamisen vahvistaminen, hyvien

Materiaali

käytäntöjen levittäminen seudullisesti, monikulttuurisuus osana kaupunkien johtamisen rakenteita ja prosesseja, kumppanuus järjestöjen kanssa. Nämä tavoitteet pyrittiin saavuttamaan panostamalla monimuotoiseen johtamiseen lisäämällä esimiehille monimuotoisuusteemoja sisältäviä koulutuksia, kehittämällä työyhteisön monimuotoisuustaitoja edistämällä erilaisuuden hyväksymistä ja hyödyntämistä työyhteisössä sekä lisäämällä maahanmuuttajataustaisen henkilöstön määrää kaikilla tasoilla (Lievonen 2011, 8-11). Ohjelmasta saaduista tuloksista ei ole vielä saatavilla tietoa.

Kone Oyj:ssä monimuotoisuus nähdään keskeisenä osana konsernin liiketoimintaa. Monimuotoisuuden johtaminen lähtee yhtiön arvoista ja monimuotoisuutta korostetaan mm. viestinnän keinoin: sisäisessä viestinnässä tuodaan esille vähemmistöryhmiin (esim. liikuntarajoitteiset työntekijät) asioita positiivisessa mielessä. Eettisten ohjeiden ja periaatteiden noudattamista on nimetty henkilö, joka valvoo yhdessä henkilöstön kanssa, että Kone Oyj pysyy sitoutuneena ehdottomaan lahjomattomuuteen ja eettisen työskulttuurin kehittämiseen. Sukupuolten välisen tasa-arvon lisäämiseksi organisaation johtoryhmissä, Kone Oyj on määritellyt tavoitteeksi nostaa naisten osuutta 20%:n vuoteen 2014 mennessä. Henkilöstön monimuotoisuutta ja heterogeenisyyttä kasvatetaan, jotta yritys saa innovatiivisia, uudenlaisia näkökulmia ja ratkaisumalleja toimintoihinsa (TEM 2010,16).

Helsingin Bussiliikenne Oy:ssä henkilöstöstä 30 % on ulkomaalaisia. Koko henkilöstöä koulutetaan säännöllisesti ja yrityksen arvot määritellään henkilöstökyselyn perusteella. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä autetaan asumisjärjestelyissä ja muissa toiminnoissa (esim. työluvut) viranomaisten kanssa (Ks. TEM 2010, 17 - 18; Lahti 2008, 57.)

Materiaalia monimuotoisuuden kehittämisen tueksi

Suomen Punainen Risti kouluttaa työyhteisöjä ja internetsivuilla löytyy käytännöllisiä ja hyviä oppaita auttamaan monimuotoisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä. SPR on julkaissut neljä erilaista, ”Kotoutumisen tukena vapaaehtoisten opasta”, joissa on helppolukuisesti ja ymmärrettävästi selvitetty arkipäivän asioita, joita valtaväestö ei ehkä tule edes ajatelleeksi toimiessaan monimuotoisessa työyhteisössä. Julkaisu ”Moninaisuus ja yhdenvertaisuusohjelma” antaa vinkkejä ja ohjeita sekä herättää kysymyksillään pohtimaan moninaisuuden ulottuvuuksia ja tuulettaa etnosentrismiä valtaväestössä. Kotouttamiskaarta ja kotouttamisprosessia selvittävät kuviot ovat hyviä ja selkeitä. Kotoutumiskaaren tutkiminen antaa perspektiiviä ja auttaa meitä ymmärtämään, miten pitkäkestoisesta prosessista kotoutumisessa on kysymys. Materiaali löytyvät osoitteesta

http://www.redcross.fi/aktiivit/monikulttuurinen_toiminta/fi

Aiemmin jo mainittiin Salpauksen julkaisemat oppaat, ”Työyhteisöjen valmennus” ja ”Maahanmuuttajat työpaikalla”, joista on hyötyä perehdyttämisessä ja työyhteisön valmennuksessa. Oppaat löytyvät osoitteesta www.salpaus.fi

Sisäasiainministeriö on julkaissut ”Perustietoa Suomesta” – oppaan vuonna 2011, josta on hyötyä maahanmuuttajataustaisen henkilön tutustuessa suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään. Opas muistuttaa meitä, mitkä asiat ovat muualta tänne tulleille uusia ja vaikeita ymmärtää ja miten paljon käytännön asioita tulee hoitaa asuessaan Suomessa. Opas toimii hyvänä apuna työpaikoilla, koska siitä voi tarkistaa ja neuvoa tarvittaessa arjen asioiden hoitamisessa. Oppaan saa suomen-, ruotsin-, englannin-, venäjän-, espanjan-, ranskan-, kiinan-, arabian-, persian- ja somalinkielisenä. Oppaan löytää osoitteesta

http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/01_esitteet/lifeinfinland_suomi.pdf

PETMO - hanke toteutti erittäin hyvän ”Erilaisuus sallittu”-työkirjan. Kirja on laaja, mutta käsittelee selkeästi ja hyvin jäsennehtynä monikulttuurisuutta, monimuotoisuutta, työyhteisön perehdyttämistä ja se antaa tietoa maahanmuuttajille suomalaisesta työpaikasta. Työkirja löytyy osoitteesta

<http://oulu.ouka.fi/villavictor/pdf/erilaisuussallittu.pdf>

Työturvallisuuskeskus on julkaissut esimiehille ja työyhteisölle hyviä oppaita mm. syrjinnän tunnistamisesta. ”Hyvä käytös sallittu – epäasiallinen kohtelu kielletty”. Työturvallisuuskeskus on julkaissut myös perehdyttämisaineistoja. Materiaalia löytyy osoitteesta www.ttk.fi

STTK, SAK, EK ja AKAVA ovat julkaisseet kirjan työpaikoille ”Mahmoud, Mertsu ja Maija - Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki”. Kirjasta löytyy monipuolisesti tietoa ja käytännön esimerkkejä työelämän monimuotoisuudesta, yhdenvertaisuuden toteuttamisesta ja antaa työkaluja esimiehille monimuotoisuuden johtamiseen. Yhdenvertaisuus-sivuilta löytyy aiheeseen liittyvää materiaalia. Kirjat ja oppaat löytyvät osoitteesta www.yhdenvertaisuus.fi

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM) on julkaissut hyviä monimuotoisuutta käsitteleviä kirjoja mm. ”Monimuotoisuus työelämän mahdollisuus - opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla”, ” Monimuotoisuus - yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan etu”, ”Vammoista viis - tärkeintä on osaaminen”. Kirjoja voi tilata ministeriöstä ja julkaisuja saa myös osoitteesta www.tem.fi

”Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen” – kirjassa on hyvää yleistietoa maahanmuuttajien kotouttamisesta, uskonnoista, kulttuurien välisestä viestinnästä, suomenkielen tukemisesta monikielisissä työyhteisöissä jne. Kirja on hyvä yleisteos aiheeseen ja laajentaa esimiehen käsitystä monikulttuurisuudesta. Kirja löytyy osoitteesta <http://www.avaimia.fi/intro/>

”Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen” on vuonna 2012 koottu teos, jossa on monimuotoisen työyhteisön johtamiseen toiminnallisia menetelmiä, vinkkilistoja, pohdittavia teemoja, kysymyksiä ja esimerkkejä toimivista käytänteistä. Kirjaseen on koottu läpikikkaus kaikista vaiheista työntekijä rekrytoinnista työyhteisöstä poislähtemiseen. Kirjaseen voi ladata osoitteesta www.avaimia.fi/wp-content/uploads/Avaimia.pdf