



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Monikulttuurisuuden haasteet ja mahdollisuudet kerroshoitajien johtamisessa

---

Räikkönen, Tiina

2013 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

## **Monikulttuurisuuden haasteet ja mahdollisuudet kerroshoitajien johtamisessa**

Räikkönen, Tiina  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013

Räikkönen, Tiina

Monikulttuurisuuden haasteet ja mahdollisuudet kerroshoitajien johtamisessa

Vuosi 2013 Sivumäärä 58

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksenä toimineelle hotellille opas kerroshoitajien monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Tavoitteena oli kartoittaa monikulttuurisuuden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla. Kartoituksen perusteella kehiteltiin uusia ideoita ja apuvälineitä kerroshoidon esimiesten työhön.

Kohdeyrityksessä on oma kerroshoito eli työtä ei ole ulkoistettu toiselle siivousyritykselle, kuten monissa organisaatioissa on viimeaikoina tehty. Lisäksi yrityksessä on ollut meneillään konseptiuudistus, jonka myötä erityisesti asiakaspalvelun merkitystä on korostettu. Samalla kuitenkin kerroshoitajien työyhteisö monimuotoistuu jatkuvasti ja siinä on edustettuna jo 11 eri kansallisuutta.

Työn teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana oli henkilöstöjohtaminen, ja siitä valittiin työsuhteen elinkaarimallia hyödyntäen tietyt painopisteet. Näitä olivat työsuhteen keskivaiheen toiminnot eli perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisön viestintä. Lisäksi työn teoreettiseen viitekehykseen kuului monikulttuurinen näkökulma, jota tarkasteltiin monikulttuurisen työyhteisön ja monikulttuurisuuden johtamisen käsitteiden avulla.

Työn tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin haluttiin sekä työntekijöiden että asiantuntijan näkökulmat, joten työtä varten haastateltiin kohdeyrityksen kuutta kerroshoitajaa ja siivouspäällikköä. Haastattelujen teemat muodostettiin edellä mainitun teorian avulla, eli ne liittyivät perehdyttämiseen, osaamisen kehittämiseen ja viestintään sekä monikulttuurisuuden niihin tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Haastatteluissa saatiin selville työyhteisön nykytilanne ja löydettiin useita kehityskohteita. Tutkimuksen avulla löytyi myös mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Haastatteluissa saatujen tulosten pohjalta kehitettiin työn lopullinen tuotos, eli johtamisopas kerroshoidon esimiehille. Se toteutettiin visuaalisesti kuvioiden avulla, mutta se sisälsi myös sanallisen selvityksen jokaisesta kehitysideasta.

Asiasanat: Henkilöstöjohtaminen, monikulttuurinen työyhteisö, monikulttuurisuuden johtaminen

Räikkönen, Tiina

### Challenges and Possibilities of Multiculturalism in Managing Housekeepers

| Year | 2013 | Pages | 58 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

---

The purpose of this thesis was to develop a guidebook on managing the multicultural work community of housekeepers in the target hotel. The objective was to survey the challenges and possibilities of multiculturalism in different sectors of human resource management. New ideas and tools for housekeeping managers were developed based on the survey.

There is an own housekeeping department in the target company so the work is not outsourced to another cleaning company as it is many organizations today. A revision of the concept in the company has also been conducted which has made especially the role of customer service more important. At the same time the work community of housekeepers is becoming more diverse and it already consists of people from 11 different nationalities.

The basis of the theoretical framework of the thesis was human resource management and the key focus of it was chosen based on the life cycle of the employment relationship. The focus was on functions in the middle period of the employment relationship and they were induction, developing skills and communication in the work community. The multicultural point of view was also part of the theoretical framework and it was viewed from the viewpoint of multicultural work community and multicultural management.

The survey of the thesis was executed as a qualitative survey and the material was collected through theme interviews. The employees' and expert's views were both scrutinized and as a result six housekeepers and the cleaning manager were interviewed. The themes of the interviews were created based on the theory and they dealt with induction, developing skills and communication and the challenges and possibilities caused by multiculturalism.

The interviews gave a view of the current situation of the work community and several development ideas were also drawn up. The survey also brought up some possible issues for further study. The final output of the thesis, which was the guidebook for the housekeeping managers, was developed based on the results of the interviews. It was implemented visually in figures but it also included an explanation of each development idea.

Key words: HR management, multicultural work community, multicultural management

## Sisällys

|       |                                                                                            |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1     | Johdanto.....                                                                              | 6  |
| 2     | Kerroshoitajien monikulttuurinen työyhteisö .....                                          | 6  |
| 2.1   | Toimintaympäristönä puhtauspalveluala.....                                                 | 7  |
| 2.2   | Monikulttuuristen työyhteisöjen tutkiminen Suomessa.....                                   | 8  |
| 2.3   | Monikulttuuristen työyhteisöjen haasteet ja mahdollisuudet .....                           | 9  |
| 3     | Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen .....                                              | 10 |
| 3.1   | Henkilöstöjohtaminen .....                                                                 | 11 |
| 3.1.1 | Perehdyttäminen .....                                                                      | 15 |
| 3.1.2 | Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....                                                   | 16 |
| 3.1.3 | Työyhteisön viestintä osana päivittäisjohtamista .....                                     | 18 |
| 3.2   | Monikulttuurinen työyhteisö .....                                                          | 19 |
| 3.2.1 | Kulttuuri.....                                                                             | 19 |
| 3.2.2 | Kulttuurierot.....                                                                         | 19 |
| 3.2.3 | Monikulttuurisuuden johtaminen .....                                                       | 21 |
| 4     | Kerroshoitajien ja siivouspäällikön haastattelut .....                                     | 22 |
| 5     | Haastattelujen tulokset.....                                                               | 25 |
| 5.1   | Haastateltavien taustatiedot.....                                                          | 25 |
| 5.2   | Perehdyttäminen kohdeyrityksessä .....                                                     | 27 |
| 5.2.1 | Monikulttuurisuuden haasteet perehdytyksessä.....                                          | 28 |
| 5.2.2 | Monikulttuurisuuden mahdollisuudet perehdytyksessä .....                                   | 30 |
| 5.3   | Osaamisen kehittäminen.....                                                                | 31 |
| 5.3.1 | Monikulttuurisuuden haasteet osaamisen kehittämisessä .....                                | 33 |
| 5.3.2 | Monikulttuurisuuden mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä .....                          | 34 |
| 5.4   | Työyhteisön viestintä .....                                                                | 35 |
| 5.4.1 | Monikulttuurisuuden haasteet viestinnässä .....                                            | 35 |
| 5.4.2 | Monikulttuurisuuden mahdollisuudet viestinnässä .....                                      | 36 |
| 5.4.3 | Haastateltavien kehitysideat viestinnän parantamiseksi .....                               | 37 |
| 6     | Opas kerroshoitajien perehdyttämisen, osaamisen ja viestinnän kehittämiseen.....           | 38 |
| 7     | Johtopäätökset .....                                                                       | 41 |
|       | Kuviot .....                                                                               | 47 |
|       | Liitteet.....                                                                              | 48 |
|       | Liite 1: Kerroshoitajien haastatteluteemat suomeksi .....                                  | 48 |
|       | Liite 2: Kerroshoitajien haastatteluteemat englanniksi.....                                | 49 |
|       | Liite 3: Kerroshoitajien esimiehen haastatteluteemat .....                                 | 50 |
|       | Liite 4: Opas kerroshoitajien perehdyttämisen, osaamisen ja viestinnän kehittämiseen ..... | 51 |

## 1 Johdanto

Kerroskotihoitajilla on iso rooli hotellin toiminnassa, paitsi siisteyden ylläpitäjinä, myös asiakaspalvelijoina. Usein heidän merkitystään hotellitoiminnan onnistumisen kannalta väheksytään tai se unohdetaan kokonaan. Kerroskotihoitajat ovat usein myös hyvin monimuotoinen ryhmä eri-ikäisiä, -taustaisia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Siksi kerroskotihoito onkin päivittäisjohtamista ajatellen haastava, mutta myös runsaasti potentiaalia sisältävä osasto. Siivousalalla tullaan kuitenkin kärsimään työvoimapulasta, kun Suomen väestön ikärakenne vanhenee ja suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle (Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 17).

Vieraskielisten määrä Suomessa on kasvanut tasaisesti vuodesta 1990 vuoteen 2010 (Tilastokeskus 2010). Vuonna 2012 Suomeen muuttaneiden maahanmuuttajien määrä on ollut Tilastokeskuksen ennakkotietojen mukaan ennätyksellisen suuri (Tilastokeskus 2013). Kerroskotihoitajan työ on monelle maahanmuuttajalle ensimmäinen työpaikka Suomessa, koska siinä ei yleensä vaadita suomen kielen osaamista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kohdeyrityksenä toimivan, Sokotel-ketjuun kuuluvan hotellin kerroskotihoito-osaston esimiehille monikulttuurisen työyhteisön johtamisopas. Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä työntekijöiden näkemyksien ja kokemusten pohjalta kerätyn aineiston avulla. Työn tavoitteena on kehittää esimiestyöhön uusia, konkreettisia johtamistyökaluja parantamaan työyhteisön ilmapiiriä ja helpottamaan esimiehen ja alaisten välistä vuorovaikutusta.

## 2 Kerroskotihoitajien monikulttuurinen työyhteisö

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla sijaitseva, Sokotel-ketjuun kuuluva hotelli ja kohderyhmänä ovat kerroskotihoitajat. Kyseisessä yrityksessä on aiemmin mainitun kaltainen monimuotoinen työyhteisö, jonka johtamiseen liittyy sekä haasteita että lukuisia mahdollisuuksia. Eri kieliryhmät ovat myös laajasti edustettuina ja kommunikointi työntekijöiden kesken sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä tapahtuu sekä englanniksi että suomeksi. Osa työntekijöistä puhuu vain toista näistä kielistä, osa kumpaakin erittäin huonosti.

Lisäksi opinnäytetyön kohdeyrityksessä käydään läpi suuria muutoksia, koska siellä on meneillään suuri konseptiuudistus. Kun tällaisten muutosten avulla halutaan parantaa yrityksen kilpailukykyä ja tulosta, koko henkilöstön ajatus- ja toimintatapojen täytyy uudistua. Tämän uudistuksen myötä myös kerroskotihoitajien asema asiakaspalvelijoina tulee korostumaan ja silloin päivittäisjohtaminen nousee erityisen suureen rooliin.

## 2.1 Toimintaympäristönä puhtauspalveluala

Suomalaiset työntekijät on siivousalalla vaikea saada sitoutumaan työhönsä, joten heidän vaihtuvuutensa yrityksissä on suuri. Vaihtuvuus taas kasvattaa yritysten rekrytointikustannuksia. Siivousalan on myös mahdotonta kilpailla työntekijöistä palkan avulla. Ulkomaalaisten taas voi olla vaikea löytää työtä Suomesta, esimerkiksi puutteellisen kielitaitona vuoksi. Puhtauspalvelut tarjoavat heille väylän päästä suomalaisille työmarkkinoille, koska tehtäviin voidaan usein kouluttaa työpaikalla, eikä puutteellinen kielitaito yleensä haittaa työntekoa. Jos siivoustyöhön hakeutunut maahanmuuttaja on kuitenkin saanut omassa kotimaassaan korkean koulutuksen, voi hänenkin olla vaikea löytää motivaatiota siivoustyön tekemiseen. (Trux 2000, 271 - 272.)

Helsingin Sanomissa kirjoitettiin maaliskuussa aloista, joilla Suomessa työskentelee yhä enemmän ulkomaalaisia. Artikkelin mukaan näihin kuuluu myös siivousala. Artikkelissa on haastateltu Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK), Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön (SAK) ja Työ- ja elinkeinotoimiston asiantuntijoita aiheeseen liittyen. EK:n maahanmuuttoasiantuntijan mukaan suomalainen sosiaaliturvajärjestelmä mahdollistaa liian helposti sen, että suomalaiset työntekijät jäävät mieluummin työttömäksi, kuin tekevät itselleen epämieluisaa työtä. SAK:n maahanmuuttoasiantuntija taas on sitä mieltä, että suomalaiset eivät halua tehdä tiettyjä töitä niiden huonon palkkauksen ja työolojen vuoksi. Siivousalan huono arvostus ja fyysinen kuormittavuus ovat Uudenmaan työ- ja elinkeinotoimiston viestinnän asiantuntijan mukaan saaneet suomalaiset kieltäytymään siivoustyöstä ja hankkiutumaan mieluummin siistimpiin töihin, joita voi tehdä samalla palkalla. (Seppälä 2013.)

Siivouspalveluiden ulkoistaminen toiselle yritykselle on viime vuosina myös kasvattanut suosiotaan organisaatioissa. Ulkoistamisen myötä siivouspalveluiden hintoja kilpailutetaan yhä alemmaksi ja näin ollen siivoojien palkkataso laskee, mutta työtahti kiristyy. Tämän vuoksi siivouksen laatu usein kärsii ja sen johdosta yritys saattaa menettää tärkeitä asiakkaitaan. Ulkoistamisen takia työntekijät ovat usein myös ulkopuolisia siinä yrityksessä, jossa tekevät työtä. Tämä johtuu siitä, että heidän varsinainen työnantajansa on ulkoistettu siivousyritys, vaikka fyysisesti työ tehdään kohdeyrityksessä. (Trux 2000, 271 - 272.) Siivouspalvelut on ulkoistettu myös monissa pääkaupunkiseudun hotelleissa, mutta opinnäytetyön kohdeyrityksessä on edelleen oma kerroshoito-osasto. Ulkoistamisen avulla saatettaisiin säästää siivouskustannuksia, ja siksi oman kerroshoidon säilyttämiseksi onkin tärkeää, että työtä tehdään mahdollisimman laadukkaasti.

## 2.2 Monikulttuuristen työyhteisöjen tutkiminen Suomessa

Suomessa on tutkittu 2000-luvulla jonkin verran monikulttuurisia työyhteisöjä ja esimerkiksi Työterveyslaitos on ollut 2000-luvun puolivälissä mukana useissa monikulttuurisuushankkeissa. Yksi näistä on vuonna 2007 tehty tutkimus, jonka keskeiset tulokset on koottu yhteen teoksessa *Monikulttuurisuus työn arjessa* (Vartia ym. 2007, 48 - 54). Työterveyslaitos on ollut mukana myös vuosina 2005 - 2007 toteutetussa monikko-hankkeessa (Kauppinen & Evans 2007, 4 - 5). Diversa Consulting on tutkinut monikko-hankkeeseen liittyen monimuotoisuuden johtamisen haasteita ja edellytyksiä neljässä suomalaisessa yrityksessä (Savileppä 2007, 112 - 124).

Monikko-hankkeeseen kuului osana monimuotoisuusbarometri, joka toteutettiin kyselynä henkilöstöhallinnon edustajille. Melko suuri osa vastaajista oli sitä mieltä, että monimuotoisuus on organisaatiolle voimavara ja se lisää organisaation luovuutta. Samalla kuitenkin monimuotoisuuden eri ilmenemismuotoja ei käytännössä haluttu hyväksyä, ja monen vastaajan mielestä sen ulkoiset symbolit, kuten uskonto ja vakaumus eivät kuulu työpaikalle. (Haapanen 2007, 11, 38 - 40.)

Monikulttuurisista työyhteisöistä on tehty jonkin verran myös ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä. Karppinen ja Kettunen (2011) ovat opinnäytetyössään perehtyneet monikulttuurisuuden johtamiseen hotellialalla. Työn tutkimustulokset perustuivat hotellien esimiesten haastatteluihin, joiden avulla saatiin tietoa monikulttuurisuuden näkymisestä työpaikoilla sekä sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. (Karppinen & Kettunen 2011, 35.) Monikulttuurisuuden hyötyjä ja haasteita selvitettiin myös ravintola-alan yritykselle tehdystä opinnäytetyössä. Siinä haastateltiin teemahaastatteluun viittä ravintolan työntekijää. Haastateltavista kolme oli suomalaisia ja kaksi ulkomaalaisia ja kaikki työskentelivät samassa ravintolassa. (Kotiranta 2010, 22, 25.)

Leponiemi, Parkas, Suutari ja Mohammed (2008, 64, 67 - 68, 113) tutkivat monikulttuurisen henkilöstön perehdyttämistä. Tutkimuksessa selvitettiin Petmo-nimisestä maahanmuuttajien perehdyttämishankkeesta saatuja kokemuksia. Tutkijat keräsivät aineistoa sekä maahanmuuttajilta että henkilöiltä, jotka kehittivät perehdytysohjelmia. Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdyttämiseen kaivattiin enemmän uuden työntekijän omien tarpeiden huomioonottamista, tietoa suomalaisesta työkulttuurista uudelle työntekijälle ja toisaalta myös lisää monikulttuurisuusosaamista muulle työyhteisölle.



### 2.3 Monikulttuuristen työyhteisöjen haasteet ja mahdollisuudet

Monikulttuurisia työyhteisöjä koskevassa kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota erityisesti monikulttuurisuuteen liittyviin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Cox 2011; Lahti 2008). Niitä on kartoitettu myös useissa eri tutkimuksissa (Vartia ym. 2007; Savileppä 2007). Tässä luvussa esitellään yleisimmät, erilaisissa yhteyksissä esiin tulleet monikulttuurisuuteen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet.

Coxin (2011, 4 - 5) mukaan kulttuurisen monimuotoisuuden haasteita työpaikalla ovat esimerkiksi kommunikointi ja sitouttaminen. Hänen mukaansa monikulttuurisissa työyhteisöissä voi lisäksi esiintyä syrjintää ja työntekijöiden välisiä konflikteja. Kahdessa Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, että perehdyttäminen koetaan monikulttuurisessa työyhteisössä usein haastavaksi. (Vartia ym. 2007, 48-54; Savileppä 2007, 112 - 124.) Vartian ym. (2007, 48 - 54) mukaan myös kielitaito ja kulttuuristen tapojen ymmärtäminen nähdään haasteena. Savileppän (2007, 112 - 124) mukaan työnjako, viestintä ja palautteen anto ovat tuoneet haasteensa monikulttuurisiin työyhteisöihin, kuten myös osaamisen, asiakaspalvelun ja laadun kehittäminen.

Kahdessa hotelli- ja ravintola-alan yrityksiin tehdyssä opinnäytetyössä viestintä on haastateltavien mukaan ollut suuri haaste monikulttuurisessa työyhteisössä (Karppinen & Kettunen 2011, 42, Kotiranta 2010, 27). Karppisen ja Kettusen (2011, 42) mukaan nimenomaan erilaiset puhutun kielen ja elekielen tulkintatavat eri kulttuureissa ovat tuoneet viestintään haasteita. Kotirannan (2010, 27 - 31) tekemässä tutkimuksessa taas on käynyt ilmi, että viestinnän lisäksi monikulttuurisen työyhteisön haasteena ovat olleet kulttuurien erilaiset näkemykset työhön vaikuttavissa asioissa. Tällaisia ovat hänen mukaansa esimerkiksi näkemys esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, naisen asemasta auktoriteettina ja aikakäsityksestä.

Oikein johdettuna monikulttuurisuus tarjoaa myös yritykselle mahdollisuuksia. Monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijät voivat oppia esimerkiksi arvostamaan kaikenlaisia ihmisiä. Tällainen muutos on jo itsessään arvo organisaatiolle. Hyvin johdettu kulttuurinen monimuotoisuus auttaa yritystä myös sen omiin tavoitteisiin pääsemisessä. Monikulttuurisuus lisää yrityksen luovuutta ja joustavuutta sekä kehittää ongelman ratkaisukykyä organisaation sisällä. (Cox 2001, 4 - 10.) Monikulttuurisen työyhteisön jäsenet voivat opettaa toisilleen uusia toimintatapoja ja ajattelumalleja. Monikulttuurisella työyhteisöllä on myös hyvät valmiudet palvella erilaisia asiakkaita. (Mäkipää & Piili 2009, 19.) Kulttuurinen monimuotoisuus tuo yritykseen myös lisää innovaatio- ja reagointikykyä (Lahti 2008, 12).

Kuten edellä mainitut haasteet, myös näkemykset monikulttuurisuuden tuomista mahdollisuuksista nähtiin melko samankaltaisina eri tutkimuksissa. Sekä Työterveyslaitoksen tutkimuksessa että kahdessa opinnäytetyössä erilaiset asiakaspalveluun liittyvät tekijät nostettiin esiin. Vartian ym. (2007, 52 - 53) mukaan maahanmuuttajien positiivinen asenne työhön ja asiakkaisiin tuo lisäarvoa yritykselle. Karppisen & Kettusen (2011, 43) tutkimuksen mukaan asiakkaita voidaan palvella useammalla kielellä, mikä vaikuttaa myös yrityksen strategiseen johtamiseen. Kotirannan (2010, 25 - 26) tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelun laatu paranee, kun yrityksellä on mahdollisuus palvella monipuolisemmin kansainvälisiä asiakkaita. Lisäksi monikulttuurisuuden nähtiin hänen mukaansa lisäävän suvaitsevaisuutta työpaikalla ja parantavan yrityskuvaa. Vartian ym. (2007), 52) mukaan monikulttuurisuus on tuonut työpaikalle myös uusia näkökulmia, joiden kautta on saatu uusia ratkaisumalleja työn tekemiseen.

Edellä lyhyesti esiteltyjen tutkimusten perusteella voidaan huomata, että suurimmat monikulttuurisen työyhteisön haasteet liittyvät perehdyttämiseen, viestintään ja kulttuurierojen hyväksymiseen niin suomalaisten kuin ulkomaalaistenkin näkökulmasta. Näyttää siltä, että Suomessa halutaan uskoa monikulttuurisuuden tuomiin mahdollisuuksiin, mutta silti omat, suomalaiseen työkulttuuriin liittyvät piirteet halutaan säilyttää ennallaan. Toisaalta monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet näkyvät työntekijöidenkin mielestä työyhteisössä, kuten ravintolassa tehty tutkimus (Kotiranta 2010) osoittaa. Monikulttuurisuus on kuitenkin haastavaa niin suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden kuin esimiestenkin kannalta.

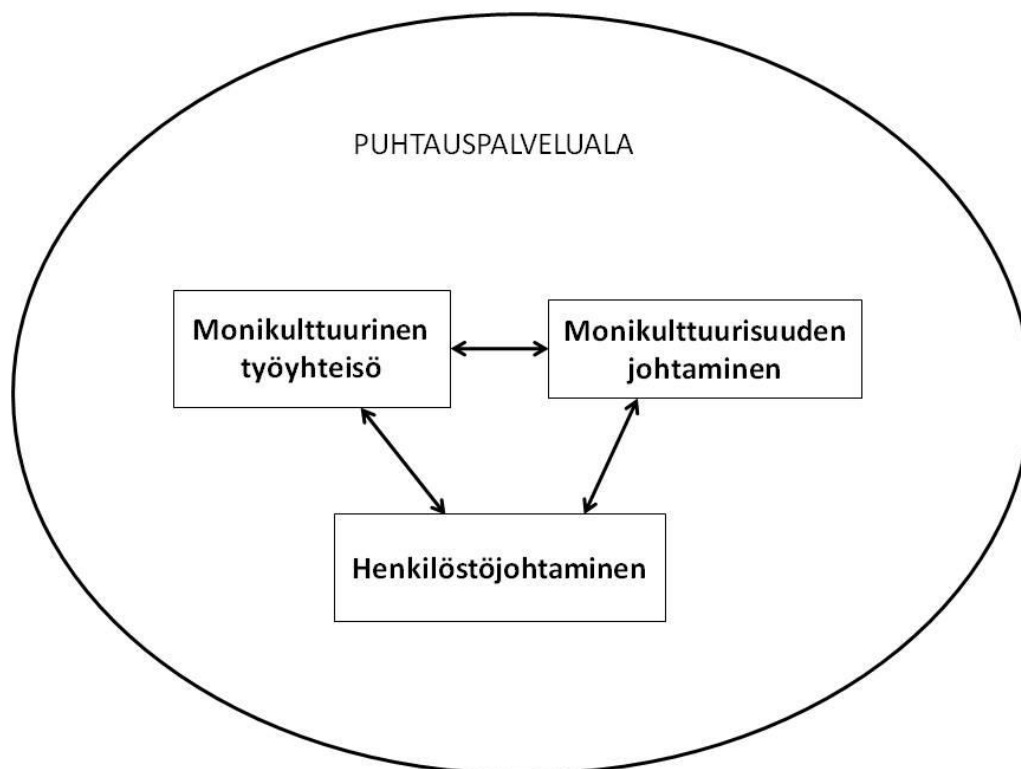
Mäkipään ja Piilin (2009, 24 - 31) kartoittamat eri kulttuurien väliset selkeät jaottelut saattavat näkyä työyhteisöiden arjessa haasteina. Valta- ja aikakäsitykset, uskonto sekä yhteisöllisyyden tai yksilöllisyyden korostaminen ovat asioita, joissa usein eri ääripäiden edustajilla voi olla vahvatkin näkemykset. Näiden näkemysten muuttaminen suuntaan tai toiseen voi olla hyvin haasteellista niin esimiesten kuin alaistenkin kannalta.

### 3 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Tässä luvussa selitetään opinnäytetyön keskeiset käsitteet, jotka muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Opinnäytetyön lähtökohtana on monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja teoriaa on alettu tutkia siihen liittyvien käsitteiden näkökulmasta. Näitä käsitteitä ovat henkilöstöjohtaminen, monikulttuurisuuden johtaminen ja monikulttuurinen työyhteisö. Työn toimintaympäristönä on puhtauspalveluala.

Kuviossa 1 esitellään työn keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Koska kerroshoitajien johtaminen on henkilöstöjohtamista, monikulttuurisuutta tarkastellaan henkilöstöjohtamisen

näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen tapahtuu työn toimintaympäristössä monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa johdetaan myös monikulttuurisuutta. Nämä käsitteet muodostavat kentän, jonka taustavaikuttajana on puhtauspalveluala.



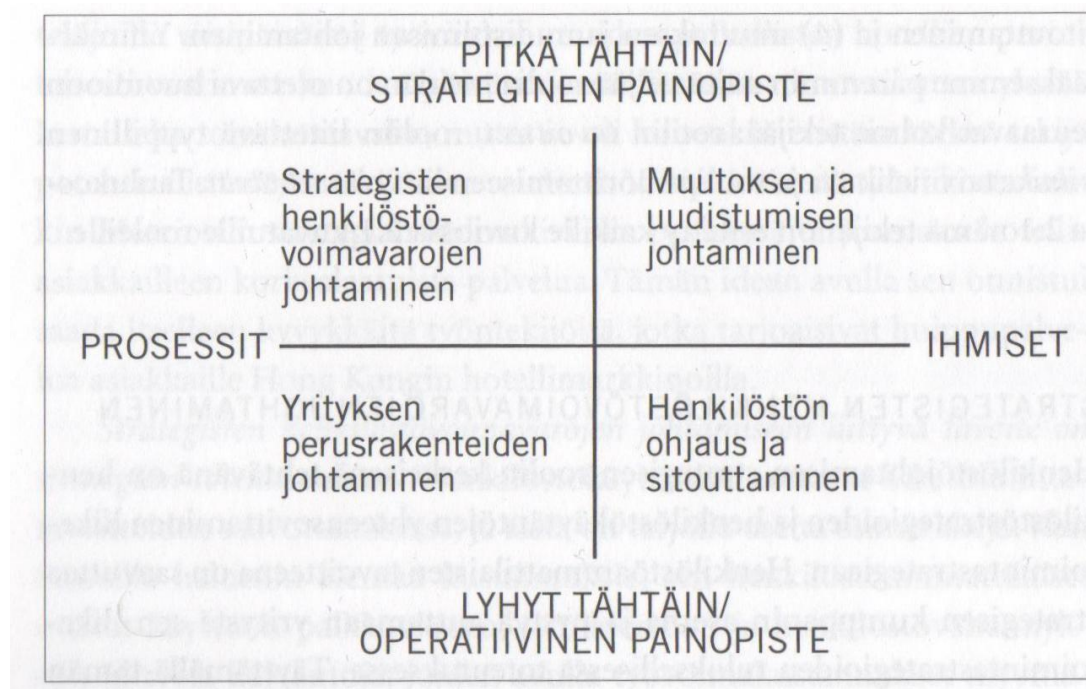
Kuvio 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet.

Käsitteet monikulttuurisuuden johtaminen, monikulttuurinen työyhteisö ja henkilöstöjohtaminen vaikuttavat kaikki toisiinsa, koska monikulttuurisuuden johtaminen tapahtuu monikulttuurisessa työyhteisössä ja on osa henkilöstöjohtamista. Samalla henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa työyhteisön monikulttuurisuus ja monikulttuurisuuden johtamisen näkökulmat. Henkilöstöjohtaminen on alue, jonka varaan työn keskeinen teoriapohja rakentuu.

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö on yrityksille tärkeä voimavara, koska sen avulla suunnitellaan ja kehitetään palvelut ja tuotteet sekä myydään, markkinoidaan ja kehitetään niitä. Jos henkilöstön osaaminen on puutteellista, se näkyy koko yrityksen toiminnassa. Samoin jos paljon osaavaa henkilöstöä lähtee pois yrityksestä, sen toiminta vaikeutuu ja saattaa jopa loppua. Monia henkilöstön suorittamia työtehtäviä on vaikea korvata laitteilla ja koneilla, joten henkilöstöä voidaan pitää elintärkeänä yrityksen olemassaolon kannalta. (Viitala 2004, 10 - 11.)

Ulrich (2007, 46 - 47) on kehittänyt neljän roolin mallin kuvaamaan henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ja niihin liittyviä tavoitteita. Nämä neljä roolia on jaettu pitkän tähtäimen tavoitteisiin, joilla on strateginen painopiste ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, joilla on operatiivinen painopiste. Strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen kuuluvat pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Lyhyen tähtäimen tavoitteita ovat yrityksen perusrakenteiden johtaminen sekä henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen. Kuviossa 2 esitellään nämä henkilöstöjohtamisen neljä roolia kuvana. (Ulrich 2007, 46 - 47.)



Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen roolit ja niiden painopisteet. (Ulrich 2007, 47)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan toimintoja, joiden avulla liiketoimintastrategiaa viedään eteenpäin. Näiden toimintojen tuleekin olla samassa linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Yrityksen perusrakenteiden johtaminen on henkilöstöprosessien kehittämistä esimerkiksi kustannustehokkaammiksi. Henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kuunnellaan ja heidän toiveisiinsa reagoidaan. Kun työntekijät ovat osaavia ja sitoutuneita työhönsä, se näkyy usein myös yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Muutoksen ja uudistumisen johtamista ovat muutosprosessien kehittäminen ja henkilöstön auttaminen sopeutumaan muutokseen. (Ulrich 2007, 48 - 54.)

Toinen tyypillinen tapa luokitella henkilöstöjohtamisen tehtävät on jakaa ne kolmeen pääalueeseen. Näitä ovat johtajuus, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työelämän suhteiden hoitaminen. Johtajuudella tarkoitetaan esimiestyön inhimillistä puolta, jossa johtaja kohtaa alaisensa. Siihen liittyy muun muassa tavoitteiden määrittely, työntekijöiden neuvominen, rohkaiseminen ja kehittäminen sekä yrityskulttuurin ylläpitäminen. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työntekijän ja esimiehen välisten suhteiden ylläpitämistä, kuten työehtosopimukseen liittyvät määräykset ja yhteistoiminta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tulee englannin kielen ilmaisusta human resource management. Siihen sisältyy henkilöstön määrän, osaamisen ja hyvinvoinnin hallinta ja ylläpito. (Viitala 2004, 12 - 14.)

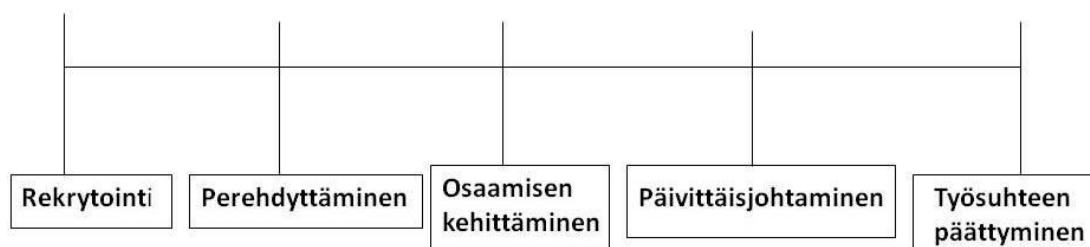
Kun verrataan Ulrichin neljän roolin mallia Viitalan kolmen osa-alueen malliin, voidaan huomata, että molemmissa korostetaan samankaltaisia asioita. Viitalan mainitsemat johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat samankaltaisia, ihmisten parissa tapahtuvia henkilöstöjohtamisen osia, kuin Ulrichin kuvaamat henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen. Toisaalta henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy voimakkaasti myös strateginen näkökulma, eli Ulrichin mallin mukaan strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä roolissa yrityksen vision toteuttamisessa. Vision tavoittelemiseksi yritykselle kehitetään liiketoimintastrategia, jonka voimavaroihin henkilöstö kuuluu. Henkilöstöstrategia taas laaditaan tukemaan liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöpolitiikka muodostuu niistä konkreettisista henkilöstöjohtamisen keinoista, joilla yritystä viedään kohti sen visiota. Henkilöstöpolitiikat voidaan jakaa seuraavanlaisiin kokonaisuuksiin: henkilöstön määrä ja rakenne, rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen, palkitseminen, työntekijöiden tukeminen ja ohjaaminen sekä irtisanominen tai uudelleensijoittaminen. (Viitala 2004, 13, 15.)

Henkilöstöpolitiikat ovat henkilöstöhallinnon jokapäiväisiä tehtäviä, jotka Hokkanen & Strömberg (2003, 170 - 172) jakavat samankaltaisiin osa-alueisiin kuin Viitala (2004, 15). Hokkanen ja Strömbergin (2003, 170 - 172) mukaan henkilöstöhallinnon tehtäviä ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen. Lisäksi henkilöstötyön tehtäviin kuuluvat heidän mukaansa henkilöstön ja työympäristön kehittäminen, tiedotustoiminta, henkilöstön johtaminen ja henkilöstöpalvelut.

Edellisissä luvuissa esiteltiin henkilöstötyöhön liittyviä tehtäviä ja toimintoja. Niistä voidaan huomata, että tietyt toiminnot liittyvät työsuhteen eri vaiheisiin. Työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta voidaankin kuvata aikajanana, joka muodostaa työsuhteen koko elinkaaren. Kuviossa 3 esitellään työsuhteen elinkaaren eri vaiheet:

## Työsuhteen elinkaari

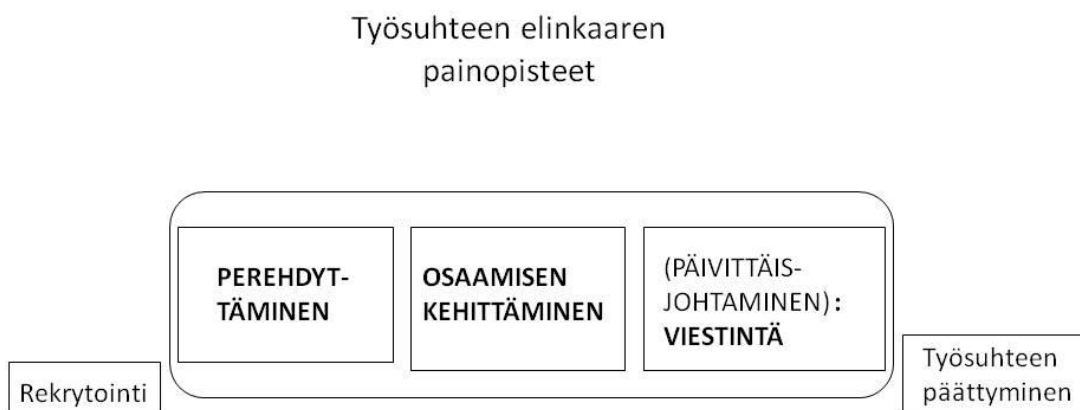


Kuvio 3: Työsuhteen elinkaari.

(Viitalan 2004, Hokkasen, Mäkelän & Taatilan 2008 ja Hyppäsen 2007 henkilöstöjohtamisen teorioita mukaillen)

Työsuhde alkaa rekrytoinnilla, kun uusi työntekijä on valittu tehtävään ja hänen kanssaan solmitaan työsopimus. Seuraava vaihe työsuhteen etenemisessä on perehdyttäminen, joka alkaa heti työsopimuksen solmimisen jälkeen. (Hokkanen ym. 2008, 61, 64.) Osaaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa kehittämistä, joten työntekijää voidaan kehittää esimerkiksi koulutusten ja kehityskeskustelujen avulla (Hyppänen 2007, 110 - 111). Neljäntenä työsuhteen elinkaareissa on kuvattu päivittäisjohtamista. Siihen liittyy muun muassa motivointi ja viestintä, eli esimiehen ja alaisen jokapäiväinen kanssakäyminen. (Hokkanen ym. 2008, 19, 34.) Työsuhteen elinkaari päättyy työsuhteen loppumiseen, joka voi johtua esimerkiksi työntekijän irtisanomisesta tai eläkkeelle jäämisestä (Viitala 2004, 264, 267).

Aikaisempien tutkimusten perusteella monikulttuurisuuden haasteet liittyvät useisiin edellä mainittuihin työsuhteen elinkaaren vaiheisiin. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja viestintä (Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 48 - 52; Savileppä 2007, 112 - 124). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan rekrytoinnin ja irtisanomisen välistä aikaa eli tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat perehdyttäminen, viestintä sekä henkilöstön kehittäminen ja tukeminen monikulttuurisuuden näkökulmasta. Kuviossa 4 esitellään tämän opinnäytetyön painopisteet työsuhteen elinkaareissa:



Kuvio 4: Työsuhteen elinkaaren painopisteet opinnäytetyössä.  
(Viitalan 2004, Hokkasen ym. 2008 ja Hyppäsen 2007 henkilöstöjohtamisen teorioita mukailten)

Kuviossa on nostettu esiin opinnäytetyön keskeiset painopistealueet henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat suorassa yhteydessä toisiinsa, koska perehdyttämisen jälkeen alkaa jatkuva oppiminen ja osaamisen ylläpito, joista esimiehen tulee huolehtia. Päivittäisjohtamisesta työhön valittiin viestintä, koska se on työsuhteen osa-alue, joka näkyy sekä esimiehen että alaisten työssä päivittäin. Lisäksi monikulttuurisuuden liittyvien kieli- ja näkemuserojen voidaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella nähdä tuovan viestintään haasteita.

### 3.1.1 Perehdyttäminen

Kun yritykseen haetaan uusia työntekijöitä, etsitään siinä vaiheessa jo yrityksen kannalta tärkeitä kykyjä (Kauhanen 2010, 153; Hokkanen & Strömberg 2003, 171). Työtehtäviin valittujen kykyjen hyödyntämiseksi uudet työntekijät tulee perehdyttää huolellisesti työtehtäviinsä (Dessler 2003, 185). Hyvän perehdyttämisen avulla uuden työntekijän panos saadaan mahdollisimman nopeasti yrityksen käyttöön. Jos perehdyttämisen avulla saadaan uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, voidaan lisätä tämän motivaatiota uutta työtä kohtaan. Toisaalta taas liian vähäinen tai puutteellinen perehdytys

voi aiheuttaa yritykselle jopa turvallisuusriskejä, kun uusi työntekijä ei osaa toimia oikein. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 62 - 63.)

Perehdyttäminen aloitetaan jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Se alkaa työsopimuksen solmimisesta työnantajan ja uuden työntekijän välillä. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Usein uusi työntekijä saa jo työsopimuksen tekemisen yhteydessä esimieheltä perehdytysmateriaalia, johon voi tutustua etukäteen (Hyppänen 2007, 195). Esimiehen vastuulla on hallinnollisista asioista, kuten palkanmaksusta huolehtiminen (Hokkanen ym. 2008, 64). Esimiehen tehtävänä on suunnitella perehdyttämisohjelma, hankkia tarvittavat työvälineet valmiiksi uudelle työntekijälle ja tiedottaa muita perehdyttämiseen liittyviä henkilöitä. (Hyppänen 2007, 195.)

Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä yrityksessä, hänet perehdytetään työyhteisöön, työpaikkaan ja omaan työtehtäväänsä. Työyhteisöön perehdyttämiseen kuuluu yrityksen arvoista, visiosta, toiminta-ajatuksesta ja tavoista kertominen. Työpaikkaan perehdytettäessä uusi työntekijä oppii tuntemaan niin yrityksen muut työntekijät kuin asiakkaatkin. Työnopastuksessa työntekijä taas tutustuu omaan työtehtäväänsä ja siihen liittyviin odotuksiin. Yleensä perehdyttäminen on lähimmän esimiehen vastuulla, mutta usein perehdyttämisen suorittaa joku toinen työntekijä, jolle tehtävä on delegoitu. (Kauhanen 2010, 151 - 152.)

Perehdyttäjän ja uuden työntekijän välinen vuorovaikutus on tärkeä osa perehdyttämistä. Uudella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus esittää omia näkemyksiään esimerkiksi työtavoista perehdytyksen yhteydessä. Näin yritys saa tarvitsemansa osaamisen lisäksi myös uutta tietoa ja uudenlaisia näkökulmia, joita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä. (Helsilä 2002, 52 - 54.) Perehdytettäessä opetetaan työhön valituille henkilöille lisäksi edellisessä kappaleessa mainitut, työn kannalta tärkeät asiat. Työtehtävän oppiminen vie kuitenkin aikaa useita kuukausia. (Kauhanen 2010, 151 - 153.)

### 3.1.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Yritysten tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä. Yritys etsii tarvitsemaansa osaamista jo rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, mutta myös vanhojen työntekijöiden osaamista kehittämällä voidaan ylläpitää yrityksen voimavaroja ja parantaa niitä. (Kauhanen 2010, 144 - 146, 153.) Osaamisen kehittäminen alkaa osaamistarpeiden arvioinnista ja määrittelystä (Hokkanen ym. 2008, 96; Viitala 2004, 196). Esimiehen tulee ymmärtää tulevaisuuden näkymiä ja löytää niistä kehittämistarpeita. Hänen tehtävänä on myös selvittää henkilöstön olemassa olevan osaamisen tilanne ja löytää sopivat oppimismenetelmät henkilöstön kehittämiseksi. (Hokkanen ym. 2008, 96.)



Työntekijöiden kehittymistarpeita voidaan selvittää kehityskeskustelujen avulla. Ne ovat esimiehen keino saada jokaiselta alaiseltaan näiden näkemykset omasta osaamisestaan ja kehittymistarpeistaan. Lisäksi ne ovat tilaisuus antaa ja saada palautetta puolin ja toisin. Kehityskeskusteluilla on vaikutusta työmotivaatioon, työilmapiiriin ja osaamisen kehittämiseen. Esimiehen tulee varata kehityskeskusteluun riittävästi aikaa ja valmistautua siihen huolellisesti, jotta kehityskeskustelusta saataisiin toivotut hyödyt. Joskus useissa kehityskeskusteluissa voi nousta esiin samankaltaisia kehittymistarpeita, jolloin työntekijöille voidaan suunnitella yhteinen kehitysohjelma tai - prosessi. (Viitala 2004, 196 - 198.)

Yrityksissä voidaan tehdä osaamiskartoituksia, joiden tarkoituksena on selvittää yrityksen olemassa olevaa osaamista suhteessa sen osaamistarpeisiin. Kartoitukset tehdään yleensä yksikkökohtaisesti ja määritellään yksilötasolla. Näin saadaan selville sekä jokaisen työntekijän henkilökohtaiset että ryhmän yhteiset kehittämistarpeet, joiden perusteella voidaan suunnitella osaamisen kehittämissuunnitelmia. Yksikkökohtaisten osaamiskartoitusten avulla voidaan laatia myös koko yrityksen henkilöstölle yhteinen kehittämissuunnitelma. Sen tulee olla samassa linjassa yrityksen strategian kanssa, jotta osaamisen kehittäminen kohdentuu oikeisiin painopisteisiin. (Viitala 2004, 198 - 200.)

Yleinen tapa kehittää henkilöstön osaamista on koulutus. Se voidaan järjestää ulkopuolisen organisaation avulla, oman organisaation koulutusyksikön kautta tai yrityksen sisällä, jolloin kouluttajana on yrityksen oma työntekijä tai esimies. (Viitala 2004, 203, 205.) Henkilöstön kouluttamiseksi voidaan järjestää perinteisiä luentoja, joita voidaan elävöittää erilaisin audiovisuaalisin keinoin. Luennon sijaan voidaan järjestää myös oppimistilanteita, joissa ensin kerrotaan työntekijöille oppimistapahtuman aiheet tai kysymykset ja sen jälkeen annetaan koulutettaville mahdollisuus esittää omia näkemyksiä. Lopuksi koulutettavat saavat vielä palautetta näkemyksistään. (Dessler 2003, 194 - 195.)

Vastuu omasta oppimisesta on ensisijaisesti työntekijällä itsellään, mutta yritys voi auttaa työntekijöitään kehittymään rakentamalla oikeanlaiset puitteet ja edellytykset oppimiselle (Kauhanen 2009, 153). Yksittäisen työntekijän osaamista voidaan kehittää esimerkiksi lisäämällä tämän vastuuta ja monipuolistamalla työnkuvaa tai kouluttamalla organisaation eri osastojen työntekijöitä toistensa tehtäviin. (Viitala 2004, 202.) Osaamisen kehittämisessä voidaan yksilötasolla käyttää apuna myös mentorointia. Se tarkoittaa, että kokeneempi työntekijä ohjaa toista työntekijää ja opettaa tätä oman työnsä kautta. Mentorointia käytetään usein oppimismenetelmänä etenkin perehdytysvaiheessa, mutta sitä voidaan käyttää muissakin työsuhteen vaiheissa. (Hokkanen ym. 2008, 102.) Muita henkilöstön kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi työnohjaus, havainnointi ja palautteen antaminen (Hyppänen 2007, 114 - 115).

### 3.1.3 Työyhteisön viestintä osana päivittäisjohtamista

Päivittäisjohtaminen on esimiehen jokapäiväistä työtä toimivan ja tuloksellisen työyhteisön rakentamiseksi. Hän on yrityksessä linkki omien alaiensa ja ylemmän johdon välillä. Hänen tulee siis olla tietoinen yrityksen visiosta ja strategioista ja osata viestiä ne alaisilleen ymmärrettävästi. Samalla hän pitää yllä ylimmän johdon käsitystä omien alaiensa osaamisesta ja valmiuksista. Esimiehen tulisikin näitä kokonaisuuksia hallitsemalla luoda toimintaympäristö, jossa työntekijät ovat motivoituneita ja tietävät työnsä tarkoituksen. Viestintä on tärkeä osa päivittäisjohtamista, koska erilaiset vuorovaikutustilanteet muodostava yleensä suuren osan esimiehen työpäivästä. (Hokkanen ym. 2008, 19.)

Viestinnällä on suuri merkitys yrityksen jokapäiväisten toimintojen onnistumisen kannalta ja siksi työntekijöiden tulisikin saada kaikki tarvitsemansa tieto helposti ja ymmärrettävästi (Viitala 2004, 217). Esimies toimii yrityksessä tiedonvälittäjänä, joka tiedottaa alaisilleen työmenetelmistä, muutoksista ja organisaation tavoitteista (Hokkanen ym. 2008, 19 - 20). Erityisesti yrityksen strategia ja visio tulisi viestiä niin, että kaikki työntekijät ymmärtävät ne ja haluavat pyrkiä organisaation yhteisiin tavoitteisiin (Viitala 2004, 217 - 218). Esimiehen tehtävä on tulkita tavoitteet tarvittaessa alaisen ymmärtämään muotoon, kuitenkin kyseenalaistamatta niitä (Hokkanen ym. 2008, 22). Erityisen suuri merkitys viestinnällä on muutostilanteissa (Viitala 2004, 219).

Viestinnässä on tärkeää sen kaksisuuntaisuus, eli esimiehen tulee kuunnella sekä alaisiaan että omia esimiehiään, pyrkiä aidosti ymmärtämään näiden viestejä ja ottamaan vastaan palautetta. Näin työntekijät tuntevat pystyvänsä vaikuttamaan työyhteisön toimintaan, eivätkä vain ottamaan yksisuuntaisesti käskyjä vastaan. Viestinnän tulee olla myös rehellistä, selkeää, luotettavaa ja riittävää. Aitojen vuorovaikutustilanteiden syntymiseksi esimiehen tulisi kohdata alaisiaan näiden päivittäisessä työssä. (Hokkanen ym. 2008, 20 - 22.)

Kun esimiehen ja alaisen viestintä on mahdollisimman avointa ja tasapuolista, sen avulla pystytään parantamaan työyhteisön toimintaa kokonaisuutena (Hokkanen ym. 2008, 20). Hyvä viestintä vaikuttaa myös työilmapiiriin laatuun ja sitä kautta työntekijöiden motivaatioon. Motivoituneet työntekijät taas parantavat asiakastytytyväisyyttä, ja näin ollen ovat yhteydessä koko yrityksen menestykseen (Kauhanen 2010, 174). Esimies toimii yrityksen tuloksen aikaansaajana, joten hänen tulee pystyä antamaan myös korjaavaa palautetta alaisilleen. Korjaavaa palautetta annettaessa työntekijälle tulisi kertoa tilanteeseen liittyvät faktat ja samalla pyrkiä saamaan tämä itse huomaamaan ongelmat ja löytämään niihin ratkaisut. Korjaava palaute tulisi myös antaa työntekijälle luottamuksellisesti kahden kesken. (Hokkanen ym. 2008, 21 - 22.)

### 3.2 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurinen työyhteisö koostuu eri kulttuureista tulevista työntekijöistä (Vartia 2010, 613), ja monikulttuurisuutta voidaan kuvata tilanteena, jossa monta eri kulttuuritaustasta tulevaa ryhmää toimii rinnakkain (Ylänkö 2000, 49). Monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehen ja alaisten välisten kulttuurierojen lisäksi myös alaiset tulevat keskenään monista eri kulttuureista (Trux 2000, 265). Monikulttuurisuus on myös poliittinen termi (Ylänkö 2000, 49 - 50). Monikulttuurisuus asenteena tarkoittaa sitä, että kaikkia erilaisia kulttuuritaustoja arvostetaan, ja niiden eri ilmenemismuodot hyväksytään työyhteisössä (Vartia 2010, 613).

Monikulttuurisuuteen liittyy monia toisiaan muistuttavia termejä, kuten kansalaisuus ja etnisyys (Guirdham 2005, 12; Lahti 2008, 93 - 97). Kansalaisuus on Guirdhamin (2005, 12 - 13) mukaan oikeussuhde, jossa valtio yleensä suojelee kansalaista, ja tämän tulisi osoittaa uskollisuuttaan valtiolle. Yhden kansalaisuuden sisällä taas saattaa olla monia etnisiä ryhmiä. Näin ollen yksi kansa itsessään voi olla monikulttuurinen ryhmä, eikä pelkästään sama kansalaisuus tarkoita, että henkilöillä olisi samanlainen etninen tausta. (Guirdham 2005, 12 - 13.) Esimerkiksi sisällissotia käyneissä maissa yhteinen kansalaisuus on monesti juuri erottanut ihmisiä toisistaan (Lahti 2008, 96).

#### 3.2.1 Kulttuuri

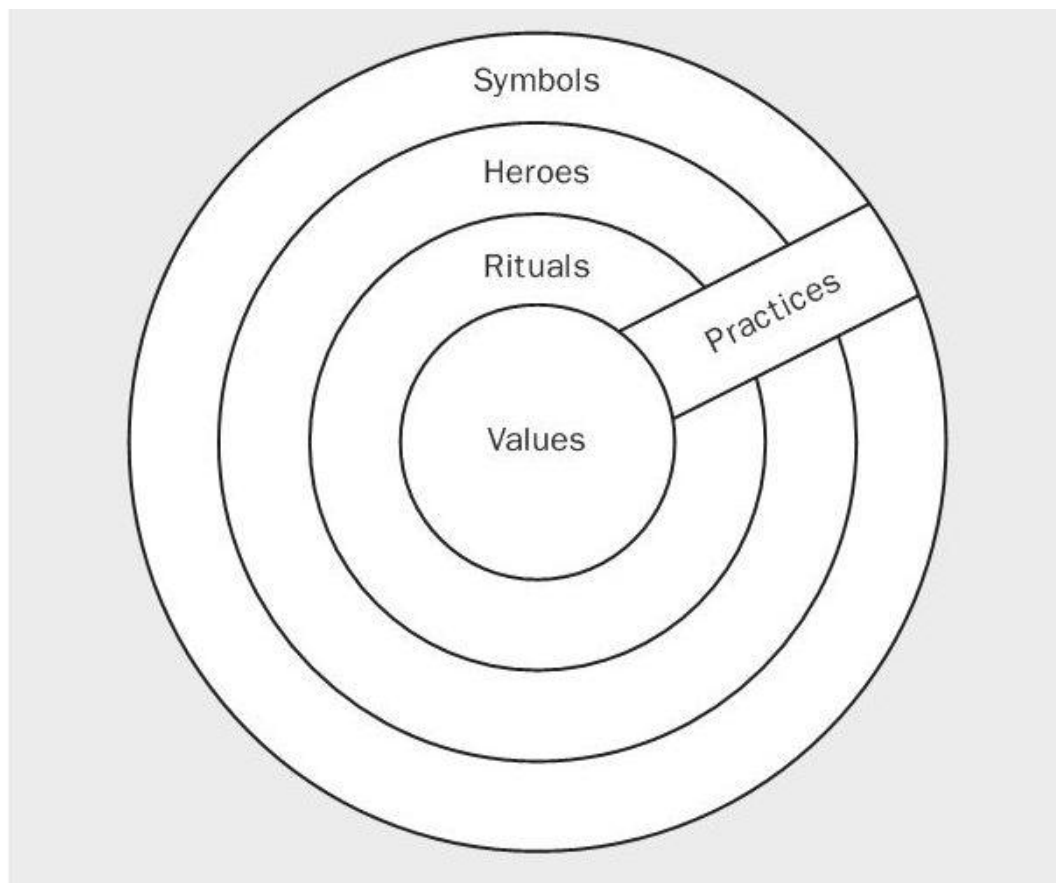
Keisala (2012, 21 - 22) määrittelee kulttuurin jokaisen yksilön henkilökohtaiseksi verkostoksi, joka muodostuu jokaisen omista kulttuurisista taustoista. Näin ollen samaa kansallista kulttuuria edustavat henkilöt saattavat tulkita kulttuurisia piirteitään keskenään hyvin eri tavoin, kun taas eri kansallisuuksista tulevat saattavat löytää omista kulttuureistaan paljon yhtäläisyyksiä (Keisala 2012, 21 - 22). Katiskon (2011, 12) mukaan kulttuuri jokaisen henkilökohtaisena verkostona on paitsi ympäristön aikaan saamaa, myös yksilön itse tuottamaa.

Kulttuuri ei ole jotakin, mikä on ihmisessä valmiina tämän syntyessä, vaan se opitaan. Se kehittyy pikkuhiljaa eri elämänvaiheissa lapsuudesta vanhuuteen asti ja muodostuu niissä ympäristöissä, joissa yksilö elää. Samassa ympäristössä eläneet siis jakavat ainakin osittain saman kulttuurin. (Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, 5-6.)

#### 3.2.2 Kulttuurierot

Hofstede ym. (2010, 7 - 8) kuvaavat kulttuurisia eroja sipulimallina, jossa neljä erilaista kulttuurin ilmenemismuotoa esiintyy sipulin kerroksina. Uloimpana kerroksena on kaikkein

pinnallisimpana pidetty muoto eli symbolit, toisena sankarit, kolmantena rituaalit ja kaikkein sisimpänä tärkein kulttuuriin vaikuttava tekijä eli arvot. Kuviosta 5 nähdään, miten sipulin rakenne muotoutuu:



Kuvio 5: Kulttuurierot sipulimallina.  
(Hofstede ym. 2010, 8)

Symboleilla tarkoitetaan esimerkiksi eleitä ja sanoja, joilla tietyssä kulttuurissa on oma merkityksensä. Ne voidaan kuitenkin helposti oppia ja unohtaa ja tilalle voi kehittyä uusia symboleja. Siksi ne on sijoitettu uloimmaksi sipulin kuoreksi. Sankarit ovat tietyssä kulttuurissa ihailtuja ja arvostettuja henkilöitä, jotka voivat olla niin todellisia kuin taruolentojakin. Toiseksi sisin kerros eli rituaalit ovat yhteisölle tärkeitä tapoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi tervehtimiseen tai uskonnollisiin seremonioihin. Rituaalit eivät ole tiettyihin tavoitteisiin pääsyn kannalta tärkeitä, vaan ne ovat olemassa itsensä vuoksi. (Hofstede ym. 2010, 8 - 9.)

Kolmeen sipulin uloimpaan kuoreen liittyy keskeisenä termi ”harjoittaminen”. Se tarkoittaa, että vaikka symbolit, sankarit ja rituaalit voidaan nähdä kulttuurin ulkopuolelta, niiden kulttuurinen merkitys on ulkopuolisille näkymätön. Sipulin ytimen muodostavat arvot, jotka

ovat kulttuurin perusta. Arvot ovat niitä asioita, joita tietyssä kulttuurissa pidetään kaikista tärkeimpinä. Ne ovat usein aseteltavissa vastakkain, kuten esimerkiksi käsitys moraalista ja epämoraalisesta. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Kuten aiemmissa kappaleissa todettiin, kulttuurit ja kulttuurierot muodostuvat monien eri tekijöiden vaikutuksista. Mäkipää ja Piili (2009, 24 - 31) ovat eritelleet joitakin tekijöitä eri kulttuurien erojen vertailemiseksi. Heidän mukaansa uskonnot näkyvät eri tavalla eri kulttuurien arjessa, samoin kuin yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden merkitys. He kuvaavat myös erilaisia aika- ja valtakäsitteitä hyvin erilaisiksi eri kulttuureissa.

Suomalaisessa kulttuurissa uskonto näkyy melko vähän arkipäivän toiminnoissa, kun verrataan moniin muihin kulttuureihin. Uskonto näkyy joissakin maissa jopa osana politiikkaa ja siihen liittyy tiukkoja sääntöjä ja rituaaleja. Näihin seikkoihin voi suomalaisesta kulttuurista tulevan henkilön olla vaikea suhtautua, koska Suomessa uskontoa pidetään hyvin henkilökohtaisena asiana. Suomessa on myös jonkin verran yksilöllisyyttä painottava kulttuuri, jossa korostetaan jokaista henkilöä teoistaan vastaavana yksilönä. Yhteisöllisissä kulttuureissa taas jokaisen identiteetin uskotaan muodostuvan yhteisön kautta ja saman yhteisön jäseniä tuetaan joka tilanteessa. (Mäkipää & Piili 2009, 24 - 27.)

Lineaarisen aikakäsityksen omaavissa kulttuureissa, joita ovat esimerkiksi länsimaat, ajan uskotaan kuluvan ja aikanaan loppuvan. Tällaisissa kulttuureissa pidetään yleensä aikatauluja ja niistä kiinnipitämistä tärkeänä. Sykliseen aikakäsitykseen uskovissa kulttuureissa taas ajan nähdään olevan kehä, joka uusiutuu jatkuvasti. Tällaisissa kulttuureissa ajankäyttö on joustavaa, eikä sitä suunnitella tarkasti. Erilaiset valtakäsitteet kulttuurien välillä tarkoittavat sitä, että joissakin kulttuureissa uskotaan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon tärkeyteen ja toisissa taas eriarvoisuutta pidetään osana elämää. (Mäkipää & Piili 2009, 28 - 31.)

### 3.2.3 Monikulttuurisuuden johtaminen

Monikulttuurinen johtaminen on pitkäkestoinen prosessi, joka vaatii kaikkien organisaation jäsenten ajattelu- ja toimintatapojen uudistamista. Vaikka se aluksi onkin esimiesten vastuulla, sen tarkoituksena on saada kaikki työntekijät osallistumaan ja ottamaan vastuuta yhteisten arvojen toteuttamisesta. (Lahti 2008, 17 - 18.)

Kuten aiemmin mainittiin, työyhteisön monikulttuurisuus tuo yritykselle sekä haasteita että mahdollisuuksia. Monikulttuurisuuden johtamisessa keskeistä onkin, että pyritään hyödyntämään monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet ja kääntämään haasteet voimavaraksi. (Cox 2011, 4.) Monikulttuurisuutta ei siis pitäisi johtaa ongelmakeskeisesti eikä

erilaisuutta korostamalla, vaan painottaa työyhteisöstä löytyviä kykyjä ja luovuutta (Kemppainen 2006, 201 - 202; Lahti 2008, 17). Monikulttuurisuuden johtamisessa tulee ottaa huomioon myös eettiset seikat, kuten jokaisen yksilön kunnioittaminen. (Kemppainen 2006, 201 - 202.)

Työyhteisön monikulttuurisuudesta puhuttaessa käytetään usein myös laajempaa termiä monimuotoisuus, johon sisältyy eri ikäluokat, kansallisuudet, sukupuoli ja muut yksilön persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät (Cox 2001,3 - 4). Monikulttuurisuus voidaan nähdä laajempaan kokonaisuuteen, kuin vain etniseen taustaan ja kansallisuuteen liittyvänä ominaisuutena. Esimerkiksi Hofsteden ym. (2010) esittämä näkemys kulttuurin muodostumisesta puoltasi ajatusta siitä, että kulttuuri ei synny vain sen perusteella, mistä ihminen on kotoisin. Sen sijaan kulttuuri muovautuu erilaisten elämäntilanteiden ja kokemusten kautta.

#### 4 Kerroshoitajien ja siivospäällikön haastattelut

Tässä luvussa esitellään työn aineistonhankintaprosessi, johon kuuluvat käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimuksen toteutus, analysointi ja tutkimusmenetelmän pätevyuden arviointi. Ensin kerrotaan haastattelusta osana kvalitatiivista tutkimusta, jonka jälkeen esitellään haastatteluteemojen valintaprosessia. Seuraavana kuvailaan aineiston käsittely- ja analysointimenetelmiä, ja lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

Työn tarkoituksena oli selvittää kerroshoitajien ja heidän esimiehensä näkemyksiä työyhteisön nykytilasta ja kehittää niiden perusteella heidän johtamisjärjestelmäänsä. Aineiston keräämisen lähtökohtana oli aiemmin esitelty henkilöstöjohtamisen teoria, jonka painopisteiksi valittiin perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisön viestintä. Tutkimusaineisto kerättiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla, koska siinä haluttiin saada selville tutkittavien henkilöiden omia näkökulmia ja kokemuksia sekä päästä mahdollisimman lähelle tutkimusryhmää (Eskola & Suoranta 2000, 16). Tutkimuksen kohdehenkilöt valittiin myös harkitusti, eikä satunnaisella otannalla, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämä on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen peruselementti.

Mahdollisimman aitojen vuorovaikutustilanteiden aikaansaamiseksi (Eskola & Suoranta 2000, 86) tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Työhön haluttiin myös erilaisia näkökulmia, joten haastateltaviksi valittiin siivospäällikkö ja kuusi kerroshoitajaa, joilla kaikilla oli keskenään hyvin erilaiset taustat. Haastateltavat henkilöt olivat kaikenikäisiä ja kotoisin eri maista. Myös heidän työtehtävänsä yrityksessä vaihtelivat, koska pelkkää kerroshoitajan työtä tekevien lisäksi haastateltavien joukossa oli myös kaksi kerroshoidon

vuorovastaavan työssä toimivaa henkilöä ja vastikään uudeksi palvelupäälliköksi valittu henkilö.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, eli niitä varten ei aseteltu selkeitä kysymyksiä, vaan tietyt teemat, joihin keskustelu liittyi (Eskola & Suoranta 2000, 86). Kaikissa haastatteluissa käytettiin samoja teemoja, joita olivat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisön viestintä. Kaikissa haastatteluissa tarkasteltiin teemoja myös monikulttuurisuuden näkökulmasta. Siivouspäällikön haastattelu poikkesi jonkin verran muiden haastatteluista, koska siinä teemoja tarkasteltiin lisäksi esimiehen näkökulmasta. Kaikki haastattelut toteutettiin myös yksilöhaastatteluina ja ne nauhoitettiin. Koska kaikki haastateltavista eivät puhuneet suomenkieltä, kolme haastattelua toteutettiin englanniksi ja loput neljä haastattelua suomeksi.

Haastatteluissa selvitettiin ensin vastaajien taustatiedot, kuten heidän kotimaansa ja työkokemuksena. Kerroshoitajille kerrottiin ennen varsinaisia teemoja lyhyesti monikulttuurisuudesta terminä. Sen jälkeen he saivat kertoa minkälaista perehdytystä ja koulutusta he olivat työpaikallaan saaneet. Haastatteluissa keskusteltiin myös monikulttuurisuuden tuomista haasteista ja mahdollisuuksista kaikkien kolmen teeman osalta. Lopuksi kerroshoitajat saivat kertoa omia kehittämisideoitaan työyhteisön viestinnän ja muunkin toiminnan parantamiseksi.

Siivouspäällikön haastattelussa kysyttiin ensin taustatietoja, kuten koulutukseen ja työkokemukseen liittyviä asioita. Siivouspäällikkö sai kertoa omia näkemyksiään perehdytyksestä, osaamisen kehittämisestä ja viestinnästä sekä monikulttuurisuuden niihin tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi esimieheltä kysyttiin jokaiseen teemaan liittyen, miten hän on itse ratkaissut monikulttuurisuuden tuomia haasteita työssään.

Kun kaikki haastattelut oli tehty, ne litteroitiin tarkasti nauhojen perusteella. Kaikki litteroinnit tulostettiin paperille ja niistä etsittiin jokaiseen teemaan liittyen tärkeimmät sisällöt. Nämä sisällöt merkittiin neljällä eri värillä sen mukaan, puhuttiinko niissä teemasta yleisesti, monikulttuurisuuden haasteista, mahdollisuuksista vai toiminnan kehittämiskohteista. Haastateltavat henkilöt numeroitiin satunnaisessa järjestyksessä ja heidän vastauksistaan tehtiin taulukko. Taulukon yläosaan listattiin teemat eli perehdytys, osaamisen kehittäminen ja viestintä. Taulukon vasemmalle puolelle kirjattiin eri värien avulla erotellut sisällöt. Taulukosta kävi siis ilmi kuhunkin teemaan ja sen sisältöön liittyvät vastaukset ja vastaajan numero.

Taulukon avulla alettiin käydä läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia, jotka tullaan esittelemään seuraavassa kappaleessa. Taulukosta etsittiin samankaltaisuuksia eri vastaajien välillä ja ne

merkittiin eri värein. Tulokset kirjattiin raporttiin haastatteluteemojen mukaisessa järjestyksessä. Tarkoituksena oli kirjoittaa vastaukset mahdollisimman sanatarkasti siten, että vain haastateltavan näkemys tuli esiin vastauksista. Koska kolme haastatteluista tehtiin englanninkielellä, niissä saadut vastaukset käännettiin suomeksi. Haastatteluissa saatuja tietoja tarkennettiin vielä jälkikäteen kysymällä vastaajilta heidän ikänsä ja koulutuksensa.

Tulokset käsiteltiin vielä toisen kerran, jotta haastateltavien ääni saatiin paremmin esiin tulosten esittelyssä. Tarkoituksena oli sisällyttää tekstiin suoria lainauksia haastateltavien puheesta. Vastaajien henkilöllisyyden suojaamiseksi lainauksia ei voitu kuitenkaan esitellä suoraan sillä kielellä, millä haastattelut oli tehty. Siksi kaikki lainaukset käännettiin suomeksi, mutta käännökset pyrittiin tekemään mahdollisimman sanatarkasti. Tutkimustulokset on esitelty luvussa 5.

Tutkimustuloksia analysoitiin siten, että aluksi kaikista kolmesta temasta tehtiin omat Excel- taulukonsa. Niihin listattiin kuhunkin teemaan liittyen nykyiset käytännöt, puutteet, toimivat asiat ja uudet ideat. Taulukoiden avulla oli tarkoitus kartoittaa haastatteluissa esiin tulleiden asioiden merkityksiä ja niiden avulla alkaa rakentaa opinnäytetyön lopullista tuotosta.

Kun haastattelujen tulokset oli koottu taulukoksi, niistä muodostettiin Power Pointin ja Wordin avulla opasvihkonen kohdeyrityksen käyttöön. Jokaisesta haastatteluteemasta, eli perehdytyksestä osaamisen kehittämisestä ja viestinnästä koottiin oma kuvionsa. Niissä kuvattiin kuhunkin teemaan liittyvät käytännöt, puutteet, toimivat asiat ja uudet ideat visuaalisesti eri värien avulla. Dian vasemmalla olivat listattuna nykyiset käytännöt sinisissä laatikoissa, seuraavana puutteet punaisissa laatikoissa, sen jälkeen toimivat asiat vihreissä laatikoissa ja oikeassa reunassa uudet, edellä mainittujen asioiden avulla saadut kehitysideat. Jokaisessa kuviossa esittelystä kehitysideasta tehtiin myös tarkempi kirjallinen selvitys osaksi opasta. Kehitysideat on esitelty myös myöhemmin luvussa 6.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida esimerkiksi sen reliaaabeliuden ja validiuden kautta. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat toistettavissa. Validius taas tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä on pystytty mittaamaan sitä, mitä tutkimuksen avulla on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Kvalitatiivisen tutkimuksen on ajateltu tuottavan myös syvällistä tietoa, jota on kuitenkin vaikea yleistää. Siksi sitä on pidetty hyvänä tapana tehdä esitutkimusta kvantitatiiviselle tutkimukselle. Tällöin kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetäisiin hypoteesit, joita myöhemmin tutkittaisiin ja todennettaisiin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Yleistettävyyden ei kuitenkaan tarvitse laadullisessa tutkimuksessakaan olla ongelma, koska tutkimuksen avulla voidaan pyrkiä selittämään ilmiötä, ei niinkään



todentamaan sen olemassaoloa. (Alasuutari 2011, 231, 237.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä pohditaan tutkimustulosten esittelyn ja analysoinnin jälkeen työn johtopäätöksissä.

## 5 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tulokset esitellään tässä luvussa siten, että ensin kuvaillaan jokaista haastateltavaa näiltä saatujen taustatietojen perusteella. Tämän esittelyn tarkoituksena on antaa mahdollisimman realistinen kuva siitä, minkälaisista taustoista tutkimukseen osallistuneet työntekijät tulevat. Esittelyä varten työntekijät on jaettu kirjaimiin A-G. Tämän jälkeen kuvaillaan tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka on saatu haastatteluissa annettujen vastausten perusteella. Haastatellut kerroshoitajat on numeroitu satunnaisessa järjestyksessä asteikolla 1-6, jotta heitä ei voida tunnistaa vastaustensa perusteella.

Ensin esitellään perehdyttämiskäytännöt esimiehen ja työntekijöiden näkökulmista, jonka jälkeen käsitellään siihen liittyviä monikulttuurisuuden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia. Myös osaamisen kehittämiseen liittyvät tulokset esitellään samalla tavalla. Viestinnästä kerrotaan jonkin verran yleisesti, jonka jälkeen kerrotaan sen haasteista ja mahdollisuuksista. Lopuksi esitellään kerroshoitajien ja siivouspäällikön mainitsemia kehitysideoita.

### 5.1 Haastateltavien taustatiedot

Henkilö A on kotoisin Suomesta ja hän on 32-vuotias. Hän osaa puhua suomenkielen lisäksi englantia ja ymmärtää myös ruotsia. Hän on opiskellut maaseutuopistossa ja kukkakauppapainotteisessa puutarhaoppilaitoksessa. Hän on työskennellyt kohdeyrityksessä kerroshoitajana kolme vuotta. Sitä ennen hän on työskennellyt toisessa saman ketjun hotellissa puoli vuotta ja aikaisemmin myös kukkakaupassa.

Henkilö B on kotoisin Keniasta ja hän on 28-vuotias. Hän puhuu sujuvasti englannin- ja swahilinkieliä sekä vähän suomea. Hän on käynyt kotimaassaan lukion ja opiskelee tällä hetkellä Suomessa ammattikorkeakoulussa toimitilahallintoa. Hän on asunut Suomessa kaksi vuotta ja työskennellyt kohdeyrityksessä kerroshoitajana vuoden. Sitä ennen hän työskenteli viisi kuukautta kauppakeskuksen siivoojana Suomessa. Kotimaassaan hän toimi matkapuhelinyrittäjänä neljä vuotta ennen Suomeen tuloaan.

Henkilö C on kotoisin Nepalista ja hän on 24-vuotias. Hän osaa puhua nepalia, intiaa, englantia ja vähän suomea. Hän on suorittanut kotimaassaan lukion ja opiskelee Suomessa ammattikorkeakoulussa hotellinjohtamista. Hän on asunut Suomessa kuusi vuotta ja työskennellyt kohdeyrityksessä noin vuoden ajan kerroshoitajana. Sitä ennen hän on

työskennellyt Suomessa keittiöapulaisena, siivoojana ja henkilöstövuokrausyrityksen kautta kerroshoitajana. Nepalissa hän työskenteli hotellin vastaanotossa ennen Suomeen tuloaan.

Henkilö D on kotoisin Virossa ja hän on 40-vuotias. Hän puhuu sujuvasti suomea ja viroa, sekä kohtalaisesti venäjää ja englantia. Hän on suorittanut kotimaassaan ammattikoulutasoisen eläinlääketieteen tutkinnon. Hän on asunut Suomessa kymmenen vuotta ja työskennellyt kohdeyrityksessä neljä vuotta kerroshoitajana. Hän toimii välillä myös kerroshoidon vuorovastaavana. Ennen nykyistä työpaikkaansa hän työskenteli viisi vuotta kerroshoitajana saman ketjun toisessa hotellissa. Virossa hän työskenteli koulun jälkeen eläinlääkärin avustajana ja sen jälkeen viisi vuotta myyjänä kodinkonemyymälässä.

Henkilö E on kotoisin Suomesta ja hän on 42-vuotias. Hän osaa suomenkielen lisäksi puhua englantia, ruotsia, saksaa ja turkkia. Hän on suorittanut peruskoulun ja työskennellyt kohdeyrityksessä kerroshoitajana 2,5 vuotta. Hän toimii myös kerroshoidon vuoropäällikkönä ja työskentelee tällä hetkellä lisäksi saman hotellin ravintolassa lounastarjoilijana. Ennen nykyistä työpaikkaansa hän työskenteli saman ketjun myyntipalvelussa yhteensä noin neljä vuotta ja sitä ennen Suomen hotellivarauksissa kolme vuotta äitiysloman sijaisena. Hän on myös asunut ja työskennellyt 12 vuotta ulkomailla Turkissa, Kreikassa, Tunisiassa, Espanjassa, Egyptissä ja Meksikossa. Hän on toiminut siellä lentoemäntänä, oppaana, lomakylässä lastenohjaajana sekä työskennellyt ravintolassa.

Henkilö F on kotoisin Venäjältä ja hän on 25-vuotias. Hän osaa puhua sujuvasti venäjää ja englantia sekä vähän suomea, espanjaa ja saksaa. Hän on suorittanut restonomian tutkinnon suomalaisen ammattikorkeakoulun englanninkielisessä koulutusohjelmassa. Hän on asunut Suomessa yhdeksän vuotta ja työskennellyt kohdeyrityksessä vähän yli kaksi vuotta kerroshoitajana ja toiminut myös kerroshoidon vuoropäällikkönä. Hänet nimitettiin tänä vuonna uudeksi kerroshoidon palvelupäälliköksi ja hän on vastikään aloittanut kyseisessä tehtävässä. Ennen nykyistä työpaikkaansa hän työskenteli toisessa saman ketjun hotellissa kerroshoitajana opiskelujen ohella osa-aikaisesti 1,5 vuotta. Hän on työskennellyt Suomessa myös venäläisessä matkatoimistossa, radiossa ja toisessa hotellissa kerroshoitajana.

Henkilö G on kotoisin Suomesta ja puhuu sujuvasti suomea ja englantia ja on opiskellut koulussa myös ruotsia ja saksaa. Hän on työskennellyt saman ketjun eri hotelleissa lähes kahdeksan vuoden ajan. Nykyisessä työpaikassaan hän on toiminut kolme vuotta kerroshoidon palvelupäällikkönä. Tämän vuoden alussa hän aloitti uuden nimityksen myötä työnsä saman hotellin siivospäällikkönä. Hän on työskennellyt ketjun muissa hotelleissa ensin yli kolme vuotta espoolaisessa hotellissa restonomiopiskelujensa ohella. Siellä hän toimi kerroshoitajana, aamiaistarjoilijana, á la carte-tarjoilijana ja vastaanottotyöntekijänä. Hän työskenteli kyseisessä hotellissa myös kerroshoidon vuorovastaavana ja siivospäällikönä.

sijaisena. Sen jälkeen hän siirtyi toiseen saman ketjun hotelliin kokoaikaiseksi kerroshoidon palvelupäälliköksi. Hän työskenteli siellä noin vuoden, kunnes siirtyi nykyiseen työpaikkaansa. Hän on koulutukseltaan restonomi ja on juuri valmistunut myös siivousteknikoksi.

## 5.2 Perehdyttäminen kohdeyrityksessä

Siivospäällikkö kertoi haastattelussaan yleisesti osastonsa perehdyttämiskäytännöistä. Hänen mukaansa Sokotelilla on olemassa perehdytykseen ohjeet, joita hotellit käyttävät apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Hän on lisäksi itse laatinut omaan työyhteisöönsä tarkistuslistan, joka toimi perehdyttäjän apuvälineenä ja muistilistana. Se sisältää esimerkiksi turvallisuuteen ja työsuhteeseen liittyviä asioita. (Siivospäällikkö.)

Jo työhaastattelussa uudelle työntekijälle kerrotaan joitakin asioita työpaikasta ja ensimmäinen työpäivä aloitetaan talokierroksella, jonka suorittaa yleensä joku hotellin esimiehistä, yleensä siivospäällikkö itse. Hänen mukaansa talokierroksen aikana työntekijälle kerrotaan yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita ja esitellään hotellin eri huonetyypit. Hän kertoi, että hotellin uudet työntekijät saavat myös suomenkielisen Tervetuloa taloon-oppaan, jota tosin ei ole vielä päivitetty uuden konseptin mukaiseksi. (Siivospäällikkö.)

Siivoustyöhön uuden työntekijän perehdyttää yleensä toinen kerroshoitaja:

*”Mutta sitten siihen itse työhön me perehdytetään niin että uus työntekijä on kerroshoitajan mukana pari päivää ainakin. Aina vähän ihmisestä riippuu mut yleensä kaks päivää, varsinkin jos uudella työntekijällä on aikaisempaa hotellisiivouskokemusta, niin on pari päivää toisen mukana ja siivotaan yhdessä ne listat ja sitten kolmantena päivänä tälle työntekijälle annetaan jo oma lista mutta se on vaan semmonen 10 huonetta...”* (Siivospäällikkö.)

Siivospäällikön mukaan huonemäärää lisätään pikkuhiljaa uudelle työntekijälle. Siivospäällikkö pitääkin tärkeimpänä sitä, että kerroshoitaja oppii ensin siivoamaan huoneet mahdollisimman laadukkaasti ja vasta sen jälkeen aletaan seurata työn tehokkuutta. Perehdytysajan pituuteen vaikuttaa myös työntekijän edeltävän kokemuksen määrä, mutta siivospäällikkö pyrkii aina antamaan uudelle kerroshoitajalle mahdollisimman paljon tietoa. Perehdytyksen apuna käytetään myös valokuvia, koska erilaisilla ihmisillä on erilaiset käsitykset siitä, mikä oli siistiä. Kuvien avulla uudet työntekijät näkevät, miltä huoneen tulee näyttää siivouksen jälkeen. Kuvat toimivat hyvänä apuvälineenä myös silloin, jos perehdytettävä ja perehdyttäjä eivät puhu täysin samaa kieltä. (Siivospäällikkö.)

Puolilla haastatelluista työntekijöistä (1, 4, 5) oli aiempaa kokemusta kerroshoitajan työstä, kun he aloittivat työnsä nykyisessä työpaikassaan. He saivat kohdeyrityksessä lyhyen perehdytyksen huonesiivoukseen, joko yhden päivän tai sitä lyhyemmän opastuksen, jonka jälkeen he alkoivat työskennellä itsenäisesti. Haastateltava 4:n mukaan hän oli jo ensimmäisenä työpäivänään saanut oman siivouslistan. Kolmen muun työntekijän (2, 3, 6) perehdytys työhön kesti yhdestä muutamaan päivään. Kaikki haastateltavat kuvasivat perehdytystä prosessina, jossa heille kerrottiin miten huoneet tulee siivota. Haastateltavat 2, 4 ja 5 mainitsivat myös, että perehdytyksen jälkeen heillä oli yhteyshenkilö, johon he voivat helposti ottaa yhteyttä tarvitessaan apua:

*”Täällä se tehdään aina niin, ettei ketään jätetä yksin, että on joku toinen samalla kerroksella”* (Haastateltava 5).

Pääosin perehdytykseen oltiin melko tyytyväisiä. Yksi työntekijöistä (2) olisi kaivannut saamaansa yksipäiväiseen perehdytykseen vielä toisen päivän lisää, jotta olisi ehtinyt oppia esimerkiksi työvälineiden sijainnit kunnolla. Eräs haastateltavista (5) kertoi oppineensa paljon enemmän tehdessään työtä kuin perehdytyksen yhteydessä. Osa vastaajista oli myös itse perehdyttänyt uusia työntekijöitä nykyisessä työpaikassaan. Kaksi haastateltavista kuvaili perehdyttämistä varten annettuja ohjeita seuraavasti:

*”Sanottu vaan et niinku ite teet ni näytät toiselle”* (Haastateltava 4).

*”Käskettiin opettaa hänelle miten itse siivoan omat huoneeni, näyttää perusjutut”* (Haastateltava 3).

Yksi uusia työntekijöitä perehdyttäneistä (5) sanoi, ettei ollut saanut esimiehiltään riittäviä ohjeita perehdyttämiseen, toinen (1) taas oli tyytyväinen saamiinsa ohjeisiin.

### 5.2.1 Monikulttuurisuuden haasteet perehdytyksessä

Perehdytykseen nähtiin haastateltavien mukaan liittyvän useita haasteita. Eniten kiinnitettiin huomiota viestien välittämiseen ja ymmärtämiseen perehdyttämisen yhteydessä. Kolme haastateltavista sanoi kielivaikeuksien tuovan haasteita perehdyttämiseen. Haastateltava 4 kertoi joutuneensa itse perehdyttäessään uutta työntekijää tilanteeseen, jossa perehdyttävä ei osannut puhua suomea eikä englantia. Tällöin perehdyttävä ei voinut olla varma, miten paljon perehdyttävä oli opastuksesta ymmärtänyt. Myös haastateltava 3 mainitsi haasteeksi kielieroista johtuvat puutteet ymmärtämisessä. Haastateltava 6 taas koki haastavana työntekijöiden haluttomuuden suomenkielen oppimiseen:

*"...mut ketään heistä ei kiinnosta suomen kieli" (Haastateltava 6).*

Kulttuurien välisten erojen nähtiin myös vaikuttavan viestien ymmärtämiseen. Eräs haastateltavista (3) sanoi, että omasta maasta tulevien kanssa ymmärsi helposti, mitä toinen tarkoitti. Hänen mukaansa muista maista tulevilla taas saattoi olla eri käsitykset siitä, mikä oli hauskaa tai loukkaavaa ja silloin hänen sanomisensa saatettiin ymmärtää täysin väärin. Kulttuurien välisiä eroja ja niiden tuomia haasteita kuvattiin myös seuraavasti:

*"Suomalaiset on varautuneempia. Jos paikalla on enemmän ulkomaalaisia, niin on enemmän melua" (Haastateltava 2).*

*"Jos tulee henkilö toisesta kulttuurista niin mun pitää niinku yrittää ymmärtää heidän kulttuuriaan myös ja yrittää näyttää erilailta ja selittää vähän erilailta" (Haastateltava 5).*

*"Voi olla että joku ajattelee että kyllä se käy kun asiakas on itse pedannut, no kyllä se käy mutta mun mielestä se ei käy" (Haastateltava 1).*

Haastateltava 5 oli huomannut eri kulttuureista tulevien välillä eroja siinä, miten uskallettiin ottaa vastuuta. Hänen mukaansa osa työntekijöistä ei ollut aluksi ymmärtänyt, että he voivat työssään tehdä myös itsenäisiä päätöksiä eikä kaikkeen tarvinnut kysyä lupaa esimieheltä. Hänen mukaansa joidenkin työntekijöiden oli ollut aluksi myös vaikea kieltäytyä, jos esimies pyysi heiltä jotakin. Haastateltava 6 taas ihmetteli sitä, miten helposti osa työntekijöistä väitti esimiehilleen vastaan. Hän sanoi kiinnittäneensä huomiota myös siihen, että työtä ei tehty niiden oppien mukaan, jotka hän itse oli perehdytyksessä saanut:

*"Ihan järjettömät puutteet, joko niitä ei ole perehdytetty niin kuin kuuluu tai sitten se on ollu niille hällä väliä pitemmällä juoksulla koska asiathan ei mee niinku niiden pitäis mennä" (Haastateltava 6).*

Siivouspäällikkö kertoi nähneensä urallaan erilaisten työntekijöiden välillä monia haasteita tuovia eroja. Hän kuitenkin korosti, että erot eivät välttämättä johtuneet siitä, että työntekijä on ulkomaalainen. Hän näki monikulttuurisuuden pelkkää kansallisuutta ja kieltä laajempina kokonaisuutena ja kuvasi ajatuksiaan näin:

*"Ni mä vähän karsastan sellasta ajatusta että monikulttuurista tai toisesta kulttuurista tulevaa pitäis kohdella jotenkin niinku täysin eri tavalla kun saman kulttuurin edustajaa. Ja mä niinkun tiettyssä määrin ajattelen niin et maassa maan tavalla että kyllä niinkun niitten ulkomaalaisten, jotka Suomessa tekee töitä pitäis tietyllä tavalla sopeutua niihin työmaailman normeihin, yhtälailta kun me suomalaisetkin sopeudutaan." (Siivouspäällikkö.)*

Siivospäällikön mukaan erilaisilla ihmisillä saattoi olla hyvinkin erilaiset käsitykset ajasta ja täsmällisyydestä. Joidenkin uusien työntekijöiden oli ollut vaikea ymmärtää, miksi työajoista tuli pitää niin tarkasti kiinni. Kierrätykseen liittyvät näkemyserot olivat siivospäällikön mukaan tulleet myös esiin useissa tilanteissa, koska joissakin kulttuureissa ei ollut lainkaan kierrätetty. Siivospäällikkö oli kohdannut vuokratyöntekijöiden kohdalla myös naisauktoriteetin hyväksymiseen liittyviä ongelmia:

*”...ja yks niinku tosi iso juttu on tää naisauktoriteetti mitä ei tietystä kansallisuudesta tulevat voi ollenkaan sulattaa et on nainen esimiehenä ja me jouduttiin lopulta kieltään sitte yhen tällasen extratyöntekijän tulo tänne ja syy oli se että hän tavallaan ei suostunut kuuntelemaan minulta ohjeita eikä mun esimieheltä ohjeita joka on myös nainen”* (Siivospäällikkö).

Siivospäällikön mukaan erilaiset päämäärät omaavilla työntekijöillä voi huomata eroavaisuuksia kokonaisuuden näkemisessä:

*”Et kyllä ne ihmiset, joilla on vaikka matkailualalla jotain korkeempia tähtäimiä ja päämääriä ku se kerroshoitajan työ ni kyl ne näkee sen kokonaisuuden paljon laajempaan ja osaa ymmärtää sen et miten tää mun työ liittyy tähän kokonaisuuteen...”* (Siivospäällikkö).

Siivospäällikkö sanoi haastattelussaan, että teknologian kehittyessä monen työntekijän oli ollut vaikea oppia uusia asioita. Esimerkiksi uuden, kerroshoitajille tarkoitetun ipad-järjestelmän myötä joidenkin työntekijöiden oli ollut vaikea oppia sen käyttöä. Tämä ei ollut liittynyt niinkään kieli- tai kansallisuuseroihin, vaan erilaisiin tottumuksiin omassa arjessa.

### 5.2.2 Monikulttuurisuuden mahdollisuudet perehdytyksessä

Monikulttuurisuuden nähtiin tarjoavan työyhteisön perehdyttämiseen useita mahdollisuuksia. Haastateltava 4:n mukaan monikulttuurisuuden hyöty perehdytyksessä oli se, että jos oli useampia samaa kieltä puhuvia suomenkielentaidottomia työntekijöitä, nämä voivat perehdyttää toisiaan. Kaksi haastateltavista (3 ja 6) mainitsi monikulttuurisuuden tuoneen jotakin uutta heidän omaan ajattelutapaansa:

*”Se auttaa ymmärtämään enemmän, muista ihmisistä, ei vain ihmisistä jotka tulee sieltä mistä itekin, niin se tavallaan laajentaa omaa ajattelutapaa”* (Haastateltava 3).

*”Aina uusia näkökulmia, uusia näkökantoja, aina on uusia tyylejä tehdä se työ mutta lopputulos on sama”* (Haastateltava 6).

Haastateltava 5 ja siivouspäällikkö mainitsivat molemmat oppineensa erilaisten perehdytettävien kautta uusia perehdytykseen liittyviä asioita:

*”Ensimmäinen asia jonka oon oppinut että en voi opettaa kaikkia ihmisiä samalla lailla...  
...Kun saan uuden perehdytettävän, katson aina ensin, minkälainen ihminen hän on.”*  
(Haastateltava 5.)

*”Sellasia asioita mitä ei oo ite osannu ajatella et tämmönen täytyy kertoa niin sit on tajunnukki et hetkinen eihän tää oo hänen kulttuurissaan mitenkään itsestään selvä asia. Esimerkiks työkengät on yks että muistan yhenkin, hän oli afrikkalainen mieshenkilö joka olis halunnu tehdä paljain jaloin töitä ja hän ei niinku, ei ollu mitään työkenkiä mukana ja oli ihan huuli pyöreenä et miten niin muka ei voi lähtee paljain jaloin.”* (Siivouspäällikkö.)

Monikulttuurisuuden nähtiin siis vaikuttaneen sekä haastateltavien omiin työskentelytapoihin että heidän käyttämiensä perehdytysmenetelmien kehittämiseen.

### 5.3 Osaamisen kehittäminen

Kerroshoitajien haastatteluissa tuli esiin monia eri osaamisen kehittämisen muotoja. Osa haastateltavista mainitsi palvelukoulutukset, joista viimeisimpänä oli ollut uuteen konseptiin liittyvä koulutus. Lisäksi keskusteluissa tulivat esiin kerroshoitajien osastopalaverit, esimiehen ja kerroshoitajan väliset kehityskeskustelut sekä ensiapukoulutukset, palautekeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyn purkaminen. Tosin kerroshoitajat eivät haastatteluissa itse ottaneet koulutuksesta puhuttaessa esiin esimerkiksi kehityskeskusteluja. Neljän haastateltavan (1, 2, 3, 6) kanssa puhuttiin kehityskeskusteluista, mutta kaikkien kohdalla aihe tuli esiin haastattelukysymysten kautta. Haastateltava 1:n mukaan työntekijöiden osaamista oli kehitetty yrityksessä tarpeeksi:

*”Kaikin mahdollisin tavoin, kaikki ne ensiapukoulutukset ja mun mielestä on aika paljon ollut niitä koulutuksia”* (Haastateltava 1).

Haastateltava 6 oli sitä mieltä, että kerroshoitajia ei ollut koulutettu lainkaan. Hän mainitsi haastattelussaan osastopalaverit, palautekeskustelut ja työtyytyväisyyskyselyn tulosten purkamisen, mutta sanoi, ettei itse työhön liittyvään koulutukseen ollut panostettu lainkaan rahallisesti. Hän kuvasi uusien järjestelmien opettelemista näin:

*”Opiskele ja allekirjoita”* (Haastateltava 6).

Siivospäällikkö näki ketjutasolla olleen puutteita koulutuksen järjestämisessä:

*”Tietyissä asioissa tuntuu, että ollaan vähän jäljessä tätä työelämää, eli kaikki materiaali mitä meidän henkilöstösasto tai kaikki koulutukset mitä on niin on aina vaan suomenkielisiä joka rajaa sitten jo puolet meidänki työyhteisöstä pois koska kaikki ei puhu suomea”* (Siivospäällikkö).

Hän koki, että kerroshoitajista ajateltiin usein niin, ettei heitä kannattanut kouluttaa eikä heiltä voitu saada uusia ideoita. Hän kuitenkin korosti, että monilla ulkomaalaisilla työntekijöillä oli omassa kotimaassaan jokin koulutus ja heiltä olisi voinut saada hyviäkin ideoita. Esimerkiksi turvallisuus- ja ensiapukurssit olivat yleensä pelkästään suomeksi ja hygieniapassi oli ainoa koulutus, jota yrityksessä oli järjestetty myös englanninkielellä. Siivospäällikön mukaan yritys oli kuitenkin jonkin verran kehittänyt toimintaansa:

*”Niin siin on kyl mun mielestä sillee kehitytty että kyl nykysin jo jonkun verran tulee suoraan jo kahel kielellä et se on kyl sinänsä sanottava et on tai on niinku hyvää että jotain kehitystä on tapahtunut mutta yhä enemmän pitäis olla”* (Siivospäällikkö).

Kerroshoitajien osastopalaverit järjestettiin yhteisesti kaikille siten, että samat asiat käytiin läpi sekä suomen-, että englanninkielellä. Kolme haastateltavaa (1, 2, 4) olivat sitä mieltä, että osastopalaverit tulisi toteuttaa samalla tavalla myös tulevaisuudessa, mutta haastateltava 6 oli nykyisestä käytännöstä eri mieltä. Kerroshoitajat kuvasivat ajatuksiaan osastopalavereista näin:

*”...jos on vaan yhdellä kielellä ni puolet ei ymmärrä mitään ja näin. Ni ei se oikein auta muu.”* (Haastateltava 4.)

*”Mun mielestä ne pitäisi tehdä kahdessa osassa. ...Ne jotka tosiaan ymmärtää suomea niin ne istuu ja niin kuin tässä (...) -konseptissa oli niin englanninkielisille oma... Onhan tässä muitakin taloja joissa on oman talon siivous kun me että sitte kerää sen verran isomman porukan, koska ideat siivoamisessa ja näin jos on kerran oman talon porukka on se sama.”* (Haastateltava 6.)

Palvelukoulutuksiin oltiin yleisesti melko tyytyväisiä. Uuden konseptiuudistuksen myötä järjestettyä koulutusta kuvattiin seuraavasti:

*”Olin aika varautunut mutta nyt koitan tulla ulos omalta mukavuusalueeltani ja mun täytyy olla enemmän tekemisissä ihmisten kanssa ja jutella ihmisille, niinku olla enemmän vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa”* (Haastateltava 2).



*”Aina on hyvä oppia jotain uutta, joka päivä”* (Haastateltava 3).

Kehityskeskustelut jakoivat jonkin verran vastaajien mielipiteitä. Haastateltava 1 oli sitä mieltä, että hänen kehityskeskusteluissa esiin tuomansa asiat oli otettu huomioon ja niitä oli pyritty myöhemmin kehittämään. Haastateltava 6 sanoi, että kehityskeskusteluissa oli otettu vastaan ajatuksia ja kirjattu niitä ylös, mutta myöhemmin niitä ei ollut millään tavalla toteutettu. Haastateltavat 2 ja 3 taas olivat sitä mieltä, että osa heidän kehityskeskusteluissa esiin tuomistaan oli huomioitu:

*”Se riippuu siitä minkälaisia juttuja sanoo... Ehkä ne ottaa sen huomioon riippuen tilanteesta ja siitä mitä se ihminen sanoo.”* (Haastateltava 2.)

*”Jotkut asiat huomioitiin, jotakin ei mutta mun mielestä ne yrittää aina tehdä parhaansa”* (Haastateltava 3).

Haastateltava 5 mainitsi tiimityötaitojensa kehittyneen nykyisessä työpaikassaan:

*”Se näyttää täällä siltä, että me ollaan kaikki itseksemme, niinku kerroshoitajat tulee aamulla ja sitten me mennään kaikki omiin kerroksiin eikä nähdä toisiamme mutta ei se käytännössä mene niin, se on enemmän yhteistyötä, yhdessä työskentelemistä ja mun mielestä olen tullut paremmaksi siinäkin, eli ymmärtää että pitää auttaa muita ja miten muita voi auttaa ja sitten niinku kun auttaa jotakin niin joku auttaa sua”* (Haastateltava 5).

Haastateltava 4 koki, että uusien työvälineiden käyttöönoton yhteydessä oli aina opastettu, miten ne toimivat. Lisäksi hänen mielestään oli hyvä, kun eräässä palaverissa näytettiin hotellihuoneen siivousprosessi alusta loppuun muistutuksena kaikille kerroshoitajille. Haastateltava 5 taas kertoi, että hän oli oppinut työskentelemään paremmin muiden ihmisten kanssa ja opettamaan muita ihmisiä nykyisessä työpaikassaan ja sitä kautta myös hänen käsityksensä omasta itsestään oli kehittynyt.

### 5.3.1 Monikulttuurisuuden haasteet osaamisen kehittämisessä

Monikulttuurisen työyhteisön osaamisen kehittämiseen liittyvät haasteet olivat haastateltavien mukaan melko samankaltaisia kuin perehdyttämiseenkin liittyvät haasteet. Haastateltava 4 mainitsi haastavana sen, että osa työntekijöistä ei puhunut lainkaan suomea eikä englantia. Haastateltava 6 sanoi lisäksi ongelmana olleen sen, että monet työntekijöistä eivät välttämättä myöntäneet, etteivät ymmärtäneet kumpaakaan kieltä. Myös siivouspäällikkö näki kielitaidon puutteen haasteena työntekijöiden kouluttamisessa:

*”Ehkä just se kielihaaste on yks haaste, et kaikki pitäis, esimerkiks Jollas-instituutti joka on mejjän koulutuskeskus niin siellä on pelkästään suomenkielisiä koulutuksia”*  
(Siivouspäällikkö).

Haastateltava 6:n mukaan oman haasteensa palavereihin ja koulutuksiin toi myös se, että englanninkieli ei ollut työntekijöille tai esimiehille kotikieli. Tästä johtuen esimerkiksi ohjeiden ja koulutusaineistojen kääntäminen suomenkielestä englanniksi oli hänen mielestään haastavaa. Haastateltava 2 mainitsi koulutusten järjestämisessä haastavaksi sen, että tietyistä taustoista tulevat olivat ujompia, toiset taas rohkeampia. Hänen mielestään rohkeammat työntekijät eivät välttämättä tarvitseet koulutusta siihen, miten muiden ihmisten kanssa toimittiin.

### 5.3.2 Monikulttuurisuuden mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä

Monikulttuurisuuden nähtiin haastateltavien mukaan tuoneen myös hyötyjä osaamisen kehittämiseen. Eniten haastatteluissa nousi esiin erilaisten ajatusten ja näkökulmien löytyminen. Haastateltava 3 sanoi monikulttuurisen työyhteisön tuoneen erilaisia näkökulmia koulutuksiin. Myös haastateltava 2:n mukaan erilaisten ihmisten ajatukset olivat niin erilaisia, että niiden kautta oppi ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Haastateltava 5 näki ihmisten erilaisten taustojen tuovan mahdollisuuksia työyhteisöön:

*”Erilaisista taustoista tulevilla ihmisillä on erilaisia kokemuksia ja niillä on myös erilaista tietoa niin kaikki me voidaan oppia toisiltamme jotain”* (Haastateltava 5).

Siivouspäällikkö näki odotusten ylittämisen kerroshoitajien mahdollisuutena:

*”Et tavallaan se odotusten ylittäminen on kertsillä ehkä jopa helpompaa koska ne odotukset on niin alhaiset koko sitä osastoa kohtaan sekä asiakkailta että muilla työntekijöilläkin ehkä”*  
(Siivouspäällikkö).

Muita haastatteluissa ilmenneitä monikulttuurisuuden tuomia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen oli se, että koulutuksissa ja palavereissa keskenään samaa kieltä puhuvat voivat tulkata toisilleen, jos toinen ei ymmärtänyt kaikkea (Haastateltava 4). Haastateltava 6 sanoi voineensa tietyistä kulttuureista tulevien kanssa olla oma itsensä ja haastateltava 1:n mielestä taas jotkut työntekijät olivat ahkerampia kuin toiset.

## 5.4 Työyhteisön viestintä

Haastatteluissa keskusteltiin monikulttuurisuuden tuomista haasteista ja mahdollisuuksista työyhteisön viestinnässä sekä haastateltavien omista kehitysideoista viestinnän parantamiseksi. Viestintää käsiteltiin yleisellä tasolla osana jokapäiväistä työtä. Haastatteluissa keskusteltiin esimiesten ja alaisten välisestä vuorovaikutuksesta, työntekijöiden kesken tapahtuvasta viestinnästä ja hotellin sisäisestä tiedottamisesta.

### 5.4.1 Monikulttuurisuuden haasteet viestinnässä

Monikulttuurisen työyhteisön viestinnän suurimpana haasteena pidettiin puutteita viestien ymmärtämisessä. Tähän liitettiin sekä kielitaitoon liittyvät haasteet että eri kulttuurien erilaiset tavat ymmärtää asioita. Siivouspäällikön mukaan viestien välittäminen alaisille oli vaikeaa, koska moni työntekijöistä ei ymmärtänyt hyvin suomea eikä englantia. Kielitaitoon liittyvät haasteet nähtiin myös seuraavasti:

*”Sit periaatteessa se ymmärtää suomea mut niinku hitaasti puhuttuna... ..et huomaa just et se on ymmärtänyt ihan jotain omiaan”* (Haastateltava 4).

*”Ensinnäkin se on se kieliongelma, ei voi olla sataprosenttisen varma että toinen ymmärsi sen sataprosenttisesti...”* (Haastateltava 5).

Kulttuurierojen nähtiin vaikuttavan viestien ymmärtämiseen seuraavin tavoin:

*”Mut sit on sellasiakin kulttuureita joiden on tosi hankala myöntää ettei ymmärrä, sanoo vaan kaikkeen joo joo, kysyt vielä ymmärsitkö, joo ja sit sen jälkeen kuitenkin sitä hommaa ei tehdä niin ku olit ite pyytäny ja sit meet kysymään että hei et mikä juttu tää nyt on niin sitten käy ilmi ettei hän ymmärtäny alunperinkään mitä olit yrittäny sanoo”* (Siivouspäällikkö).

*”...Kertoo jollekin sanottavansa ja sit niinku heille se merkitsee eikä se merkitse sulle niin paljon...”* (Haastateltava 3).

*”Eri taustoista tulevat ihmiset ottaa asiat erilailla, jollekin voi sanoa että sun täytyy tehdä se näin ja ne hyväksyy sen mut sitten on myös ihmisiä toisista maista joiden kanssa pitää olla varovaisempia.”* (Haastateltava 5).

*”No ymmärretään se viesti niinkun itse halutaan, elikä jos on selvä viesti, kaikki yrittää täällä, joku voi tulkata toiselle, toinen niistä puhuu hyvin suomea tai englantia ja hän voi*

*tulkata sille kollegalleen joka on samasta maasta ja sä toivot et se tulkkaa sen oikein ku sä et pysty sanoon sitä hänelle suomeks tai englanniks ku hän ei ymmärrä”* (Haastateltava 6).

Haastateltava 1 näki myös palautteen antamisen haasteellisena, koska osa työntekijöistä otti sen liian henkilökohtaisesti. Haastateltavat 2 ja 5 mainitsivat keskenään samoista taustoista tulevista tai samaa kieltä puhuvista työntekijöistä koostuvien ryhmien tuoneen työyhteisöön haasteita. Haastateltava 2:n mukaan joissakin tilanteissa ihmiset puhuivat keskenään omaa kieltään, jota kaikki läsnäolijat eivät ymmärtäneet. Haastateltava 5 taas sanoi, että nämä pienet, samaa kieltä puhuvien ryhmät niin kommunikoivat keskenään enemmän kuin muiden kanssa, kuin myös tukivat enemmän toisiaan. Haastateltava 6 kiteytti monikulttuurisuuden tuomat haasteet seuraavasti:

*”Et tää rupee menee siihen että kaikki oheistukset, kaikki ohjeet, kaikki pitää olla kohta kymmenillä eri kielillä”* (Haastateltava 6).

#### 5.4.2 Monikulttuurisuuden mahdollisuudet viestinnässä

Monikulttuurisuus nähtiin samalla suurena mahdollisuutena työyhteisön viestinnän kannalta. Monet haastateltavat sanoivat oppineensa työyhteisöltään paljon. Haastateltava 3 sanoi oppineensa muista kulttuureista keskustelemalla eri maista tulevien työntekijöiden kanssa. Hän kertoi voineensa kysellä työtovereiltaan näiden kotimaiden tavoista, ja taas kertoa itse omasta kulttuuristaan. Myös haastateltava 5 koki oppineensa paljon toisilta ja sanoi, että joka kansallisuudelta voi oppia jotakin ja samalla kehittää itseään. Hänen mukaansa oli myös mielenkiintoista nähdä, miten muut ihmiset esimerkiksi toimivat haasteellisissa tilanteissa, ja miten he ylipäänsä elivät. Haastateltava 6 koki hyvänä asiana sen, että sai vaihtaa ruokareseptejä työtovereiden kanssa.

Haastateltavat 2 ja 5 korostivat myös tiettyjen kulttuurien hyviä puolia:

*”Jotkut ihmiset, ne puhuu niin paljon niin heidän takiaan, he on niin ulospäin suuntautuneita niin heidän takiaan muutkin ihmiset puhuu, ihmiset hymyilee”* (Haastateltava 2).

*”Me opitaan toisiltamme, esimerkiksi aasialaiset ihmiset, he on tosi ahkeria ja he on tosi nopeita... ..Virolaiset ihmiset on mun mielestä avoimempia, se on niinku että heiltä voi oppia sen, eli he on hyviä asiakaspalvelijoita.”* (Haastateltava 5.)

Siivouspäällikkö näki työyhteisön runsaan asiakaspalvelupotentiaalin myös siinä, että työyhteisöstä löytyi niin monen eri kielen osaajia. Myös haastateltava 6 sanoi, että hotellissa

kävi paljon asiakkaita samoista maista, joista työntekijät tulivat. Hänen mukaansa ulkomaalaiset työntekijät olivat usein otettuja, kun saivat palvella asiakkaita omalla kielellään.

Haastateltava 5 sanoi monikulttuurisen työyhteisön opettaneen häntä kunnioittamaan muita ihmisiä ja ymmärtämään ihmisten erilaisuutta. Hän sanoi oppineensa hyväksymään sen, että jokainen ihminen oli erilainen eikä pitänyt sitä omituisena, että toiset eivät olleet samanlaisia kuin hän itse. Siivouspäällikkö kertoi monilla alaisillaan olleen taustalla rankkoja kokemuksia, joiden vuoksi he olivat usein kiitollisia työstään. Sen vuoksi he hänen mukaansa olivat myös joustavia työntekijöitä ja arvostivat erityisesti työtään ja työpaikkaansa.

#### 5.4.3 Haastateltavien kehitysideat viestinnän parantamiseksi

Haastateltavilta löytyi paljon omia ideoita työyhteisön viestinnän kehittämiseksi. Moni haastateltava toivoi yrityksen sisäiseen viestintään parannusta. Haastateltava 5:n mukaan kaikki tieto tulisi jakaa työntekijöille suomeksi ja englanniksi siten, että kaikki saisivat saman verran tietoa. Hänen mielestään kaikki hotellin sisäiset tiedotteet, kuten virkistäytymistä koskevat asiat, tulisi olla molemmilla kielillä. Tällöin kerroshoitajatkin tuntisivat itsensä tervetulleiksi ja uskaltautuisivat helpommin mukaan erilaisiin työntekijöille järjestettäviin tapahtumiin. Siivouspäällikkö toivoi, että ketjutason tiedotteet ja muut materiaalit lähetettäisiin aina sekä suomeksi ja englanniksi. Samaa muutosta hän toivoi myös henkilöstöosaston järjestämiin koulutuksiin, jotka yleensä olivat vain suomenkielellä. Osa haastateltavista näki kielitaitoon liittyvät asiat myös toisesta näkökulmasta:

*”Ehkä voin aloittaa itsestäni ja kehittää omaa suomenkielentaitoani”* (Haastateltava 3).

*”No en mä nää missään muussa ku uusissa työnhakijoissa, se että niiltä pikkasen vaaditaan enemmän sitä kommunikointikykyä, myös suomenkielellä”* (Haastateltava 6).

*”Et se vaan mikä sitte mun mielestä toivoisin näihin kouluihin tai näihin, esimerkiks ammattikorkeakouluissa on jo hyvin englanninkielisiä koulutusohjelmia mut se haaste tulee siinä et ne henkilöt ei sit meinaa valmistumisen jälkeen löytää töitä koska ne ei puhu kieltä. Et tavallaan miten paljon enemmän pitäis panostaa siihen että suomenkieli on suomalaisessa työelämässä vaan tosi tärkeä...”* (Siivouspäällikkö.)

Haastateltava 3 ehdotti, että työyhteisössä alettaisiin järjestää pienimuotoisia juhlia kerroshoitajien kesken. Silloin työntekijät tulisivat hänen mukaansa läheisemmiksi toisilleen ja oppisivat, miten toinen esimerkiksi reagoi tiettyihin asioihin. Myös haastateltava 5 toivoi yhteisiä tapaamisia työajan ulkopuolella, jolloin kaikki saisivat olla yhdessä ja näin voitaisiin

mahdollisesti vähentää myös pienten ryhmien olemassaoloa työyhteisön sisällä. Siivospäällikkö kertoi työntekijöiden ehdottaneen myös hänelle, että järjestettäisiin iltoja, joissa jokainen vuorollaan valmistaisi toisille oman maansa ruokaa. Hän toivoikin, että joku työntekijöistä aloittaisi tällaisen toiminnan, jotta sen ei tarvitsisi alkaa esimiehen aloitteesta. Näin tapahtumat tuntuisivat hänen mielestään vapaamuotoisemmilta.

Siivospäällikkö toivoi, että työntekijöiden kielitaitoa alettaisiin hyödyntää yhä enemmän asiakkaiden suuntaan tapahtuvassa viestinnässä. Lisäksi hän toivoi, että uuden palvelupäällikön hyvää venäjän- ja englanninkielen taitoa pystyttäisiin hyödyntämään työyhteisössä. Siivospäällikön mielestä olisi myös hyvä, jos hänellä itsellään esimiehenä olisi enemmän aikaa keskustella alaistensa kanssa. Hänen mukaansa kerroshoitajien joukossa oli paljon myös koulutettuja henkilöitä, joilta saattoi löytyä hyviäkin ideoita. Ne voitaisiin saada yrityksen käyttöön, jos työntekijöille saataisiin järjestettyä enemmän koulutusta.

Haastateltava 2 sanoi, että olisi hyvä, jos esimiehet tietäisivät työntekijöiden kulttuureista jotakin pieniä asioita, esimerkiksi jotakin eri kulttuurien juhlapäivistä. Hänen mukaansa se vaikuttaisi myös viestintään. Haastateltava 6 toivoi, että jokaisen hyviä puolia ja osaamista korostettaisiin enemmän. Hän ehdottikin, että kerroshoitajille annettaisiin enemmän vastuuta joissakin asioissa. Hän käytti esimerkkinä minibar-tuotteiden varastoa, josta kaksi työntekijää voisi ottaa vastuun parina. He huolehtisivat, että tuotteita on riittävästi ja toimittaisivat esimiehille listat niistä tuotteista, joita täytyy tilata lisää. Näin esimiehet saisivat apua omaan työhönsä ja työntekijät tuntisivat itsensä tärkeiksi.

## 6 Opas kerroshoitajien perehdyttämisen, osaamisen ja viestinnän kehittämiseen

Tässä luvussa esitellään kerroshoitajien opasvihkoon kootut kehitysideoita. Opas on kehitetty haastatteluissa esiin tulleiden asioiden pohjalta ja siinä tarkastellaan analyttisesti haastatteluissa saatuja vastauksia. Perehdyttämisestä, osaamisen kehittämisestä ja työyhteisön viestinnästä on koottu oppaaseen oma osionsa. Kukin osio sisältää visuaalisen osuuden, johon on koottu keskeiset haastatteluista saadut tulokset sekä niihin liittyvät ratkaisuideat. Lisäksi oppaassa on kunkin visuaalisen esittelyn jälkeen tarkemmat, tähän lukuunkin kootut selvitykset kehitysideoista.

Perehdytysprosessi oli siivospäällikön mukaan selkeä kokonaisuus, mutta kerroshoitajien näkemykset poikkesivat jonkin verran toisistaan ja siivospäällikön näkemyksestä. Kerroshoitajille olisi hyvä kehittää lyhyt, kattava perehdytysmateriaali, joka jaettaisiin kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksessä jo käytössä olevat valokuvat siisteistä, puhtaista huoneista tulisi sisällyttää osaksi materiaalia, samoin muuta mahdollista kuvamateriaalia siivousvälineistä, minibareista ja työtarvikkeiden sijainneista. Näin

kielitaidottomankin työntekijän olisi helppo oppia työtehtävänsä. Perehdytysmateriaali tulisi olla suomeksi ja englanniksi ja se voitaisiin antaa uudelle työntekijälle omaksi, jotta tämä voi tarkistaa sieltä myöhemmin epäselviä asioita. Materiaaliin olisi hyvä sisällyttää myös tietyt työyhteisön säännöt esimerkiksi työajoista ja vaatetuksesta, koska ne eivät ole olleet uusille työntekijöille aina valmiiksi tiedossa.

Itse perehdyttäjinä toimineiden mukaan heitä oli neuvottu näyttämään uusille työntekijöille, miten he itse siivoavat huoneet. Haastateltavat eivät kuitenkaan maininneet saaneensa selkeää ohjeistusta siihen, miten perehdytys tapahtuu ja osa heistä oli tyytymättömiä ohjeiden puuttumiseen. Perehdyttäjän ohjeistusta tulisikin selkeyttää ja jokaiselle uudelle perehdyttäjälle olisi hyvä pitää lyhyt muistutus siitä, mitkä asiat tämän tulisi uudelle työntekijälle opettaa. Tällöin välttyttäisiin opettamasta uudelle työntekijälle vääriä asioita tai työtapoja, koska perehdyttäjäksi valittu henkilökkin on saattanut omien rutiiniensa myötä tehdä virheitä työssään. Näin myös perehdyttäjä saisi kertauksen siitä, miten työ tulee tehdä ja voisi samalla kehittyä. Lisäksi uutta työntekijää perehdyttävälle kerroshoitajalle olisi hyvä tehdä lista, jossa olisi kirjattuna tärkeimmät perehdytykseen liittyvät asiat.

Yleisesti kaikki haastatellut kerroshoitajat käsittivät perehdytyksellä tarkoitettavan pelkästään siivouksen opettelua eikä kukaan haastateltavista maininnut työyhteisöön tutustumista osana perehdytystä. Talokierroksen ja työnopastuksen lisäksi olisi hyvä, että uudet työntekijät tutustutettaisiin hotellin työntekijöihin, kuten muiden osastojen työntekijöihin, hotellin johtajiin ja muihin kerroshoitajiin. Näin he saisivat laajemman käsityksen siitä, minkälaisessa yhteisössä he työskentelevät ja minkälaiset ihmiset heitä johtavat. Tämä saattaisi vaikuttaa hyvän työmotivaation kehittymiseen, kun uusi työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi joka osastolla.

Vaikka perehdytysajan pituudesta oltiin haastateltavien kesken jonkin verran eri mieltä, niin yleisesti oltiin tyytyväisiä siihen, että perehdytyksen jälkeen samalla kerroksella työskenteli henkilö, johon sai ottaa yhteyttä. Uuden työntekijän ja tätä perehdyttävän henkilön olisi hyvä työskennellä samoissa työvuoroissa ainakin ensimmäisen viikon ajan. Näin uudella työntekijällä olisi aluksi henkilö, johon hänen olisi helppo ottaa yhteyttä ja jonka avulla hän oppisi tutustumaan muihin työntekijöihin ja talon tapoihin.

Osaamisen kehittäminen jakoi perehdyttämisen tapaan mielipiteitä. Vaikka osa vastaajista oli tyytyväisiä koulutuksen määrään ja tasoon, vastauksista pystyi kuitenkin päättelemään sen, että etenkin englanninkielisen koulutuksen saamisessa on puutteita. Osaamisen kehittämisessä tulisikin panostaa asennemuutokseen koko yrityksen tasolla. Erityisesti ketjun hotelleissa tehtävät konseptiuudistukset vaativat, että palveluun panostetaan entistä enemmän. Kun verrataan kerroshoitajia vastaanoton tai ravintolan työntekijöihin, he ovat

suuren osan työpäivästään omissa oloissaan eivätkä kohtaa niin monia asiakkaita. Heille voikin olla vaikeampaa sisäistää koulutuksissa saadut opit asiakaspalvelun tärkeydestä. Siksi kerroshoitajat tarvitsisivat lisää palvelukoulutusta ja etenkin sellaista, johon kaikki kielitaidosta riippumatta voivat osallistua.

Monikulttuurisen työyhteisön kouluttamiseen liittyvänä haasteena nähtiin haastateltavien mukaan erityisesti kielitaidon puute ja sen myöntäminen, ettei ymmärrä kieltä. Oman hotellin tasolla olisikin hyvä, jos kerroshoitajille järjestettäisiin koulutuspäivä, jossa kaikki olisivat yhdessä. Koulutus voisi olla osastopalaverin kaltainen tilaisuus, joka kuitenkin kestäisi useamman tunnin ja siinä kaikki saisivat osallistua keskusteluun. Tällaisen koulutuksen avulla työntekijät oppisivat tuntemaan toisiaan ja keskustelemaan työyhteisönsä haasteista. Lisäksi he oppisivat työskentelemään keskenään kielieroista huolimatta.

Osastopalavereiden kaksikielisyys jakoi myös jonkin verran vastaajien mielipiteitä. Osa heistä piti sitä hyvänä ratkaisuna, osa pakollisena asiana ja joidenkin mielestä osastopalaverit olisi pitänyt järjestää kahdessa osassa. Erilaisista näkemyksistä johtuen olisi hyvä, jos kerroshoidon esimiehet tai joku työntekijöistä tekisi laajemman selvityksen kerroshoitajien tyytyväisyydestä osastopalavereihin. Laajemman kyselyn avulla saataisiin useampia mielipiteitä ja mahdollisesti myös uusia ideoita osastopalavereiden järjestämiseen.

Haastatteluissa tuli ilmi myös toive siitä, että kerroshoitajien vastuuta lisättäisiin. Haastateltavan mukaan vastuuta voitaisiin antaa esimerkiksi minibar-tuotteiden seurannassa ja se toteutettaisiin pareittain. Pari olisi yhdessä vastuussa minibar-tuotteiden määrästä ja toimittaisivat listan tilattavista tuotteista esimiehen työpöydälle. Tämän kaltaisten vastuualueiden jakamiseksi olisi hyvä selvittää, ketkä työntekijöistä toivoisivat saavansa lisää vastuuta. Sitä voitaisiin antaa myös muissa asioissa, kuten aiemmin mainitussa perehdyttämisessä. Kerroshoitaja voisi tavallisen työhönsä lisäksi tutustuttaa uutta työntekijää myös työyhteisöön. Tällaisia vastuualueita olisi hyvä miettiä enemmänkin, koska siten voitaisiin sekä helpottaa esimiesten työmäärää että lisätä kerroshoitajien työmotivaatiota.

Kielitaito nähtiin viestinnän suurimpana haasteena. Toisaalta koettiin, ettei voitu olla varmoja siitä, oliko viesti ymmärretty ja samalla nähtiin ongelmana se, että kaikkea tietoa ei ollut tarjolla englanniksi. Jotta kaikki tavoittaisivat saman tiedon, olisikin tärkeää, että kaikki asiat tiedotettaisiin sekä suomeksi että englanniksi. Tämä uudistus vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä, koska ketjun henkilöstöosasto ja hotellin muut osastot tulisi saada viestimään kahdella kielellä. Tämä johtuu siitä, että suuri osa tiedotteista tulee muualta, kuin kerroshoidon esimiehiltä. Kerroshoito-osastolla olisi kuitenkin hyvä aloittaa uudistus



siitä, että joko toinen esimiehistä tai joku kerroshoitajista alkaisi huolehtia siitä, että kaikki materiaalit käännetään suomeksi ja englanniksi.

Kielitaidossa nähtiin myös hyviä puolia, koska kerroshoitajista löytyy useiden eri kielten osaajia. Vaikka kerroshoitajien monipuolista kielitaitoa on pyritty hyödyntämään asiakaspalvelussa, sen merkitystä tulisi yhä enemmän korostaa. Kerroshoitajien kielipotentiaali tulisi saada vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden tietoon niin, että nämäkin osaisivat hyödyntää sitä. Samoin jokaiselle kerroshoitajalle tulisi henkilökohtaisesti korostaa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä sitä, että he voivat oman kielitaitonsa avulla tuoda esiin omia asiakaspalvelutaitojaan.

Haastatteluissa tulivat esiin myös kulttuurierojen ja työntekijöiden erilaisten taustojen tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Kaikki nämä asiat voitaisiin tuoda esiin aiemmin osaamisen kehittämisen yhteydessä mainitussa kerroshoitajien koulutuspäivässä. Haastateltavat vaikuttivat aidosti ylpeiltä omasta kulttuuristaan ja halukkailta oppimaan muista kulttuureista ja muiden tavoista. Haastatteluissa saatujen haasteiden ja mahdollisuuksien lisäksi koulutuksessa saattaisi muilta työntekijöiltä tulla esiin myös täysin erilaisia asioita.

Kaksi haastateltavaa mainitsi viestinnän haasteena pienet, samaa kieltä puhuvien ryhmät työyhteisön sisällä. Toinen heistä ehdotti myös kerroshoitajien tapaamisia työajan ulkopuolella ja ne tulivat esiin myös muissa haastatteluissa. Ajatuksena oli järjestää esimerkiksi pieniä juhlia, joissa jokainen työntekijä voisi vuorollaan valmistaa muille oman maansa ruokaa. Tapaamisten avulla kaikki saisivat olla yhdessä, mikä saattaisi vähentää pienten ryhmien näkymistä työyhteisössä. Lisäksi ujommat työntekijät pääsisivät tutustumaan työtovereihinsa ja etenkin sellaiset henkilöt, jotka asuvat työnsä takia kaukana perheestään ja ystävistään, saisivat myös rakennettua itselleen tukiverkostoa. Jos kerroshoitajille pystyttäisiin järjestämään aiemmin mainittu koulutuspäivä, sen yhteydessä työntekijät voisivat uskaltautua suunnittelemaan yhteistä tapaamista.

## 7 Johtopäätökset

Tämän työn lähtökohtana oli tarkastella monikulttuurisuuden vaikutusta kerroshoitajien työyhteisöön ja sen johtamiseen. Henkilöstöjohtamisen teorian pohjalta painopisteiksi valittiin perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisön viestintä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kerroshoitajien ja heidän esimiehensä haastatteluja, joiden avulla kartoitettiin edellä mainittuihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyviä nykykäytäntöjä sekä monikulttuurisuuden tuomia haasteita ja mahdollisuuksia.

Haastatteluissa saatuja tietoja käsittelemällä ja analysoimalla kehitettiin opas, jonka

tarkoituksena oli toimia kerroshoidon esimiesten apuvälineenä työyhteisön perehdyttämiskäytäntöjen, koulutuksen ja viestinnän kehittämisessä.

Tutkimustyö itsessään osoittautui hyödylliseksi, koska haastateltavilta saatiin paljon erilaisia näkemyksiä ja ehdotuksia. Haastateltavat vaikuttivat myös sopeutuneen hyvin monikulttuuriseen työyhteisönsä ja hyväksyneen sen tuomat haasteet. Koska kaikki seitsemän haastateltavaa olivat keskenään hyvin erilaisia ja erilaisista taustoista lähtien, oli oletettavaa, että heidän vastauksissaan tulisi olemaan eroja. Osa haastattelukysymyksistä jakoikin mielipiteitä ja samalla löytyi useita jatkotutkimukselle otollisia osa-alueita.

Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuuluu työnopastuksen lisäksi työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksen arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksista kertomista ja työpaikkaan perehdyttäminen on muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin tutustumista. (Kauhanen 2010, 151 - 152.) Kohdeyrityksen haastateltavat kokivat perehdyttämisen liittyneen lähinnä työnopastukseen, eivätkä muut perehdyttämisen osa-alueet tulleet juurikaan esiin heidän puheessaan. Siivouspäällikkö mainitsi haastattelussaan talokierroksen, jonka aikana uudelle työntekijälle kerrottiin työpaikan yleisistä asioista. Tämä liittyi osin työyhteisöön perehdyttämiseen, mutta sekä työpaikkaan että työyhteisöön perehdyttämistä voitaisiin jatkossa korostaa lisää osana perehdyttämisprosessia.

Yksi keskeisimmistä työssä esiin nousseista asioista oli koulutuksen ja yhteistoiminnan tarve. Huolestuttavinta oli se, että ketjun henkilöstöosastolla monikulttuurisuutta ei ollut juurikaan otettu huomioon osana työelämää ja hotellien nykyistä henkilöstörakennetta. Tähän vaikutti sekin, että monissa hotelleissa siivous on ulkoistettu, jolloin kerroshoitajat eivät ole yrityksen palveluksessa. Näin ollen oman yrityksen palveluksessa työskentelevät kerroshoitajat ovat olleet jo sen verran pieni ryhmä, että ketjun tasolla ei ehkä ole nähty tarpeelliseksi kouluttaa heitä. Monikulttuurisuusajattelu tulisi kuitenkin saada osaksi koko yrityksen yhteistä toimintamallia ja samalla tulisi lisätä englanninkielisen koulutusta ja tiedottamista. Koko hotelliketju hyötyisi siitä, että kerroshoitajia koulutettaisiin enemmän, koska silloin heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää kokonaisvaltaisemmin esimerkiksi asiakaspalvelussa.

Kerroshoitajista löytyisi runsaasti potentiaalia myös muuhun, kuin pelkästään hotellihuoneiden siivoamiseen. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, kerroshoitajien joukossa on myös korkeasti koulutettuja työntekijöitä ja monien eri kielten osaajia. He voisivat palvella asiakkaita useilla eri kielillä, mikä nostaisi hotellin asiakaspalvelun tasoa entisestään ja toisi työntekijöille onnistumisen tunteen. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen muotoja ovat Viitalan (2004, 202) mukaan myös vastuun lisääminen ja työnkuvan laajentaminen. Ehdotus työntekijöiden vastuun lisäämisestä tuli yhdeltä tämän työn haastateltavista, ja

kerroshoitajien vastuuta voitaisiinkin lisätä pienissä asioissa. Kehityskeskusteluissa taas saadaan selville yksilöiden kehittämistarpeita ja jos useissa kehityskeskusteluissa tulee esiin samankaltaisia asioita, voidaan useammille työntekijöille suunnitella yhteinen kehittämisohjelma (Viitala 2004, 196 - 198). Kehityskeskustelujakin voitaisiin entistä paremmin pyrkiä hyödyntämään osaamistarpeiden kartoituksen ja koulutuksen suunnittelun välineenä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuli esiin useita samankaltaisia asioita, kuin aiemmissa Suomessa tehdyissä, monikulttuurisiin työyhteisöihin liittyvissä tutkimuksissa. Monikulttuurisen työyhteisön haasteina nähtiin Vartian ym. (2007, 48 - 54) tekemän tutkimuksen mukaan kielitaito ja kulttuuristen tapojen ymmärtäminen. Samat seikat nousivat esiin tässä tutkimuksessa, kuten myös palautteen antaminen, joka oli nähty haasteena Savilepän (2007, 112 - 124) tutkimuksessa. Asiakaspalvelun laadun paraneminen esimerkiksi maahanmuuttajien positiivisen asenteen kautta ja monikulttuurisuuden tuomat uudet näkökulmat ja ratkaisumallit tulivat esiin niin Vartian ym. (2007, 52 - 53) tutkimuksessa kuin tässä opinnäytetyössäkin. Tässä opinnäytetyössä mainittu monikielinen asiakaspalvelupotentiaali oli tullut esiin myös aiemmissa opinnäytetöissä (Karppinen & Kettunen 2011, 43; Kotiranta 2010, 25 - 26).

Monikulttuurisuus toi myös tämän opinnäytetyön tekemiseen haasteita. Osa haastatteluista tehtiin englanniksi, joten tuloksia analysoitaessa työtä tehtiin kahdella kielellä. Koska vastaajien henkilöllisyydet haluttiin pitää salassa, kaikki tekstissä käytetyt suorat lainaukset käännettiin suomeksi. Silti henkilöllisyyksien salaaminen oli hankalaa, koska kääntämisen jälkeen suomennetut ja valmiiksi suomeksi olleet lainaukset voi edelleen erottaa toisistaan. Toisaalta englanninkieli toi siinäkin mielessä työhön haastetta, että vastauksia käännettäessä niiden merkitys saattoi muuttua tai se saatettiin alun perin ymmärtää väärin.

Tutkimustyön painopisteiksi valitut perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja viestintä osoittautuivat kohdeyrityksen kannalta hyödyllisiksi tutkimuskohteiksi, koska niistä löytyi selkeitä puutteita ja kehityskohteita. Työn edetessä viestintä yhtenä teemana vaikutti kuitenkin jonkin verran irralliselta osiolta, ja se vaikeutti myös saadun tutkimusaineiston käsittelyä. Viestintä liittyi perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen, mutta omana osionaan se oli aika ajoin hankala saada loogisesti sopimaan yhteen muiden teemojen kanssa.

Tutkimusaineisto osoittautui hyvin laajaksi ja kattavaksi. Haastattelujen avulla saatiin hyvin henkilökohtaisia näkemyksiä ja ajatuksia työntekijöiltä, minkä takia tulokset ovatkin ainetlaatuksia. Jos tutkimusryhmänä olisivat olleet kuusi muuta saman hotellin kerroshoitajaa, niin tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaisia. Jos ilmiötä olisi tutkittu jossakin toisessa ympäristössä, tulokset olisivat saattaneet olla täysin erilaisia. Tutkimusta onkin vaikea

yleistää sopimaan johonkin toiseen työyhteisöön, mutta sen avulla saatiin joitakin suuntaviivoja siitä, miten monikulttuurisessa työyhteisössä toimitaan. Samalla tutkimus vahvisti joitakin aiempia oletuksia monikulttuurisuuteen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Työn avulla saatiin selville joitakin kehityskohteita ja mahdollisia jatkotutkimuskohteita, joihin kohdeyrityksessä voidaan pyrkiä vaikuttamaan.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Cox Jr, T. 2001. *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Dessler, G. 2003. *Human resource management*. 9th edition. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Guirdham, M. 2005 *Communicating across cultures at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Haapanen, A. 2007. *Monimuotoisuusbarometri 2007 - ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helsilä, M. *Käytännön henkilöstötyö*. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3<sup>rd</sup> edition. New York: McGraw-Hill.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. *Alan johtajaksi*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. *Ihmisten johtaminen*. Jyväskylä: Sho Business Development.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita.
- Katisko, M. 2011. *Kansalaisuus työyhteisön arjessa: maahanmuuttajien kertomuksia työelämästä*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Kauhanen, J. 2010. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10. painos. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) 2007. *Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Keisala, K. 2012. *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kemppainen, R. 2006. *Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä*. Teoksessa Juuti, P. (toim.) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otava, 192 - 203.
- Lahti, L. 2008. *Monikulttuurinen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Leponiemi, J., Parkas, R., Suutari, V. & Mohammed, A. 2008. *Etnisesti monimuotoistuvan henkilöstön perehdyttäminen: case-tutkimus PETMO-hankeorganisaatioiden kehittämistyöstä*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Mäkipää, C & Piili, M. 2009. *Eläydy erilaisuuteen: monikulttuurisuus puhtausalan työyhteisössä*. Helsinki: Siivoussektori.

Savileppä, A. 2007. Monimuotoisuuden johtaminen ja dialogi - tulevaisuuden organisaation voimavarat. Teoksessa Kauppinen, K. & Evans, J. (toim.) 2007. Monikko - tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Helsinki: Työterveyslaitos, 112-127.

Seppälä, L. 2013. Eikö työ kelpaa. Helsingin Sanomat 10.3.2013, D4-D5.

Trux, M-L. 2000. Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, M-L. (toim.) 2000. Helsinki: WSOY, 261-316.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suomentaja Iivonen, K. Helsinki: Talentum

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartia, M. (toim.) 2010. Työ ja ihminen: monikulttuurisuus. Tampere: Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Ylänkö, M. 2000. Kansainvälistymisen kahdet kasvot - muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M-L. (toim.) 2000. Helsinki: WSOY, 21-84.

#### Sähköiset lähteet

Karppinen, S. & Kettunen, S. 2011. Monikulttuurinen johtaminen hotellialalla. Erilaiset kulttuurit esimiestyön haasteena. Opinnäytetyö. Tulostettu 26.2.2013.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37458/Karppinen\\_Sanni.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37458/Karppinen_Sanni.pdf?sequence=1)

Kotiranta, K. 2010. Monikulttuurinen työyhteisö ravintola-alalla. Tapaustutkimus ravintola Macu. Opinnäytetyö. Tulostettu 27.2.2013.

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

Tilastokeskus 2010. Katsaus Suomen väestöön 2010. Viitattu 6.2.2013.

[http://www.stat.fi/til/vaerak/2010/01/vaerak\\_2010\\_01\\_2011-09-30\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaerak/2010/01/vaerak_2010_01_2011-09-30_kat_001_fi.html)

Tilastokeskus 2013. Maahanmuuttoa ennätysmäärä 2012. Viitattu 6.2.2013.

[http://www.stat.fi/til/vamuu/2012/12/vamuu\\_2012\\_12\\_2013-01-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vamuu/2012/12/vamuu_2012_12_2013-01-22_tie_001_fi.html)

#### Julkaisemattomat lähteet

Kerroshoitaja 1:n haastattelu. 20.3.2013. Helsinki.

Kerroshoitaja 2:n haastattelu. 16.3.2013. Helsinki.

Kerroshoitaja 3:n haastattelu. 15.3.2013. Helsinki.

Kerroshoitaja 4:n haastattelu. 20.3.2013. Helsinki.

Kerroshoitaja 5:n haastattelu. 20.3.2013. Helsinki.

Kerroshoitaja 6:n haastattelu. 15.3.2013. Helsinki.

Siivouspäällikön haastattelu. 13.3.2013. Helsinki.

## Kuviot

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. .... | 11 |
| Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen roolit ja niiden painopisteet. ....          | 12 |
| Kuvio 3: Työsuhteen elinkaari. ....                                        | 14 |
| Kuvio 4: Työsuhteen elinkaaren painopisteet opinnäytetyössä. ....          | 15 |
| Kuvio 5: Kulttuurierot sipulimallina. ....                                 | 20 |

## Liitteet

Liite 1: Kerroshoitajien haastatteluteemat suomeksi

### HAASTATTELUTEEMAT

Kerroshoitajat

#### Taustatiedot

1. Mistä maasta olet kotoisin?
2. Mitä kieliä osaat puhua?
3. Kauanko olet ollut töissä tässä työpaikassa?
4. Missä muualla olet työskennellyt ennen tätä Suomessa/kotimaassasi?

Monikulttuurisuus (=eri kansallisuuksista, eri maista ja taustoista tulevat työntekijät)

#### **5. Perehdyttäminen**

- a. Miten sinut perehdytettiin työpaikallasi?
- b. Oletko huomannut monikulttuurisuuden tuovan haasteita perehdyttämiseen työpaikallasi?
- c. Mitä hyötyjä näet työyhteisön monikulttuurisuudessa perehdyttämisen kannalta?

#### **6. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen (esim. koulutukset)**

- a. Miten osaamistasi on kehitetty työpaikallasi?
- b. Mitä haasteita mielestäsi työyhteisön monikulttuurisuus on tuonut osaamisen kehittämiseen työpaikallasi?
- c. Mitä hyötyjä näet työyhteisön monikulttuurisuudessa osaamisen kehittämisen kannalta?

#### **7. Viestintä**

- a. Mitä haasteita mielestäsi työyhteisön monikulttuurisuus on tuonut viestintään työpaikallasi?
- b. Mitä hyötyjä näet työyhteisön monikulttuurisuudessa viestinnän kannalta?
- c. Miten kehittäisit työyhteisön viestintää?



## Liite 2: Kerroshoitajien haastatteluteemat englanniksi

### HAASTATTELUTEEMAT ENGLANNIKSI

#### Kerroshoitajat

#### Background

1. Which country do you come from?
2. Which languages do you speak?
3. How long have you been working for this company?
4. Where else have you been working previously in Finland / in your home country?

Multiculturalism (= people from different nationalities, countries and backgrounds working together)

#### **5. Orientation and training**

- a. How were you trained when you started this job?
- b. Have you (yourself) trained new employees at your work?
- c. Has multiculturalism caused any challenges for training at your workplace?
- d. Has multiculturalism brought any benefits to employee training?

#### **6. Developing the skills of employees**

- a. How have your skills been developed at your workplace?
- b. Has multiculturalism caused any challenges for developing the skills of the employees?
- c. Has multiculturalism brought any benefits to developing the skills of the employees at your workplace?

#### **7. Communication**

- a. What kind of challenges has multiculturalism brought to communication at your workplace?
- b. What kind of benefits has multiculturalism brought to communication at your workplace?
- c. How would you develop communication at your workplace?

### Liite 3: Kerroshoitajien esimiehen haastatteluteemat

#### HAASTATTELUTEEMAT

##### Kerroshoidon esimies

##### Taustatiedot

1. Mistä maasta olet kotoisin?
2. Mitä kieliä osaat puhua?
3. Kauanko olet ollut töissä tässä työpaikassa?
4. Missä muualla olet työskennellyt ennen tätä?
5. Mistä eri maista/kansallisuuksista alaisesi tulevat?

##### Monikulttuurisuus

#### **6. Perehdyttäminen**

- a. Monikulttuurisuuden haasteet perehdyttämisessä
- b. Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet
- c. Miten olet esimiehenä ratkaissut monikulttuurisen työyhteisön perehdyttämiseen liittyviä haasteita?

#### **7. Työntekijöiden osaamisen kehittäminen**

- a. Monikulttuurisuuden haasteet osaamisen kehittämisessä
- b. Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet
- c. Miten olet esimiehenä ratkaissut monikulttuurisen työyhteisön osaamisen kehittämiseen liittyviä haasteita?

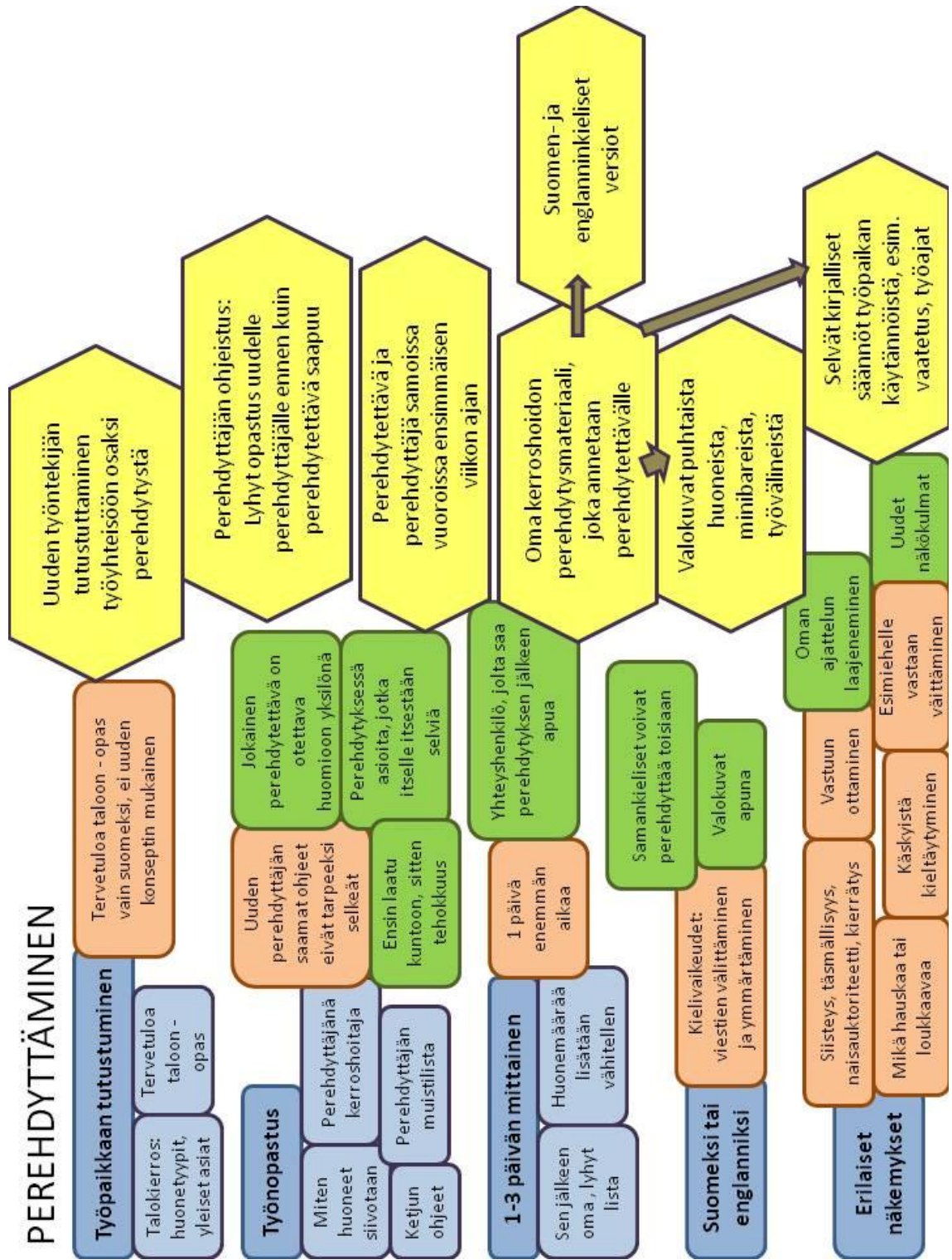
#### **8. Viestintä**

- a. Monikulttuurisuuden haasteet viestinnässä
- b. Monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet
- c. Miten olet esimiehenä ratkaissut monikulttuurisen työyhteisön viestintään liittyviä haasteita?

Liite 4: Opas kerroshoitajien perehdyttämisen, osaamisen ja viestinnän kehittämiseen

# Opas kerroshoitajien perehdyttämisen, osaamisen ja viestinnän kehittämiseen 2013

Tähän oppaaseen on koottu kerroshoitajien ja siivouspäällikön haastattelujen keskeiset tulokset. Oppaan teemoja ovat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja työyhteisön viestintä. Jokaisesta teemasta on laadittu kuvio, josta näkyvät työpaikan nykyiset käytännöt vasemmalla sinisissä laatikoissa. Sen jälkeen kuviossa näkyvät punaisissa laatikoissa käytäntöihin liittyvät puutteet ja vihreissä laatikoissa hyvät, toimivat asiat. Kuvion oikeassa laidassa on sinisessä, punaisessa ja vihreässä laatikossa olleiden asioiden perusteella kehitetyt parannusideat. Jokaisen kuvion jälkeen siinä esitetyt ideat on selitetty tarkemmin sanallisesti.

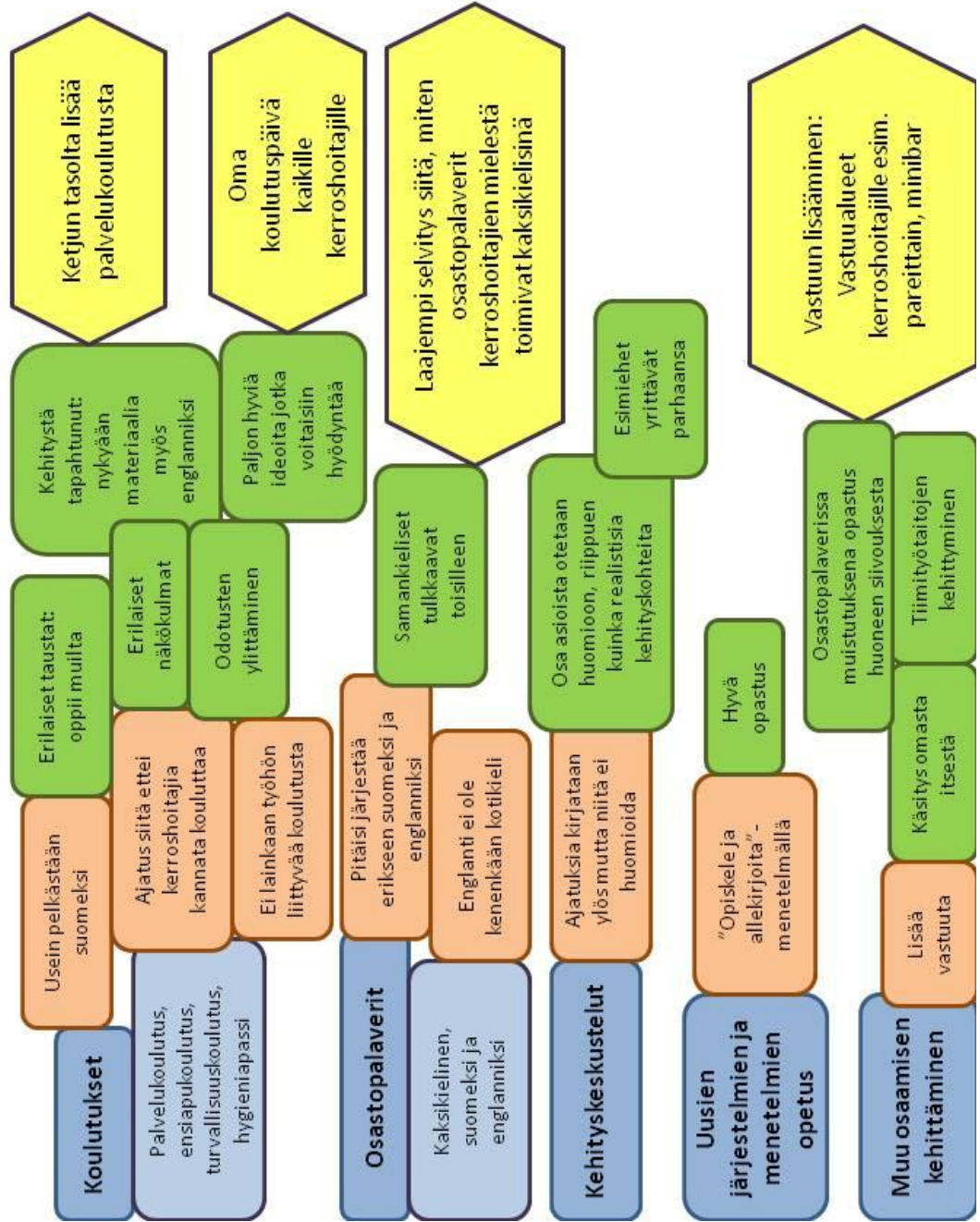


Kerroshoitajille olisi hyvä kehittää lyhyt, kattava perehdytysmateriaali, joka jaettaisiin kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksessä jo käytössä olevat valokuvat siisteistä, puhtaista huoneista tulisi sisällyttää osaksi materiaalia, samoin muuta mahdollista kuvamateriaalia siivousvälineistä, minibareista ja työtarvikkeiden sijainneista. Näin kielitaidottomankin työntekijän olisi helppo oppia työtehtävänsä. Perehdytysmateriaali tulisi olla suomeksi ja englanniksi ja se voitaisiin antaa uudelle työntekijälle omaksi, jotta tämä voi tarkistaa sieltä myöhemmin epäselviä asioita. Materiaaliin olisi hyvä sisällyttää myös tietyt työyhteisön säännöt esimerkiksi työajoista ja vaatetuksesta, koska ne eivät ole olleet uusille työntekijöille aina valmiiksi tiedossa.

Perehdyttäjän ohjeistusta tulisi selkeyttää ja jokaiselle uudelle perehdyttäjälle olisi hyvä pitää lyhyt muistutus siitä, mitkä asiat tämän tulisi uudelle työntekijälle opettaa. Tällöin välttyttäisiin opettamasta uudelle työntekijälle vääriä asioita tai työtapoja, koska perehdyttäjäksi valittu henkilökin on saattanut omien rutiiniensa myötä tehdä virheitä työssään. Näin myös perehdyttäjä saisi kertauksen siitä, miten työ tulee tehdä ja voisi samalla kehittyä. Lisäksi uutta työntekijää perehdyttävälle kerroshoitajalle olisi hyvä tehdä lista, jossa olisi kirjattuna tärkeimmät perehdytykseen liittyvät asiat.

Talokierroksen ja työnopastuksen lisäksi olisi hyvä, että uudet työntekijät tutustutettaisiin hotellin työntekijöihin, kuten muiden osastojen työntekijöihin, hotellin johtajiin ja muihin kerroshoitajiin. Näin he saisivat laajemman käsityksen siitä, minkälaisessa yhteisössä he työskentelevät ja minkälaiset ihmiset heitä johtavat. Tämä saattaisi vaikuttaa hyvän työmotivaation kehittymiseen, kun uusi työntekijä tuntisi itsensä tervetulleeksi joka osastolla. Uuden työntekijän ja tätä perehdyttävän henkilön olisi hyvä työskennellä samoissa työvuoroissa ainakin ensimmäisen viikon ajan. Näin uudella työntekijällä olisi aluksi henkilö, johon hänen olisi helppo ottaa yhteyttä ja jonka avulla hän oppisi tutustumaan muihin työntekijöihin ja talon tapoihin.

# OSAAMISEN KEHITTÄMINEN



Osaamisen kehittämisessä tulisi panostaa asennemuutokseen koko yrityksen tasolla. Erityisesti ketjun hotelleissa tehtävät konseptiuudistukset vaativat, että palveluun panostetaan entistä enemmän. Kun verrataan kerroshoitajia vastaanoton tai ravintolan työntekijöihin, he ovat suuren osan työpäivästään omissa oloissaan eivätkä kohtaa niin monia asiakkaita. Heille voikin olla vaikeampaa sisäistää koulutuksissa saadut opit asiakaspalvelun tärkeydestä. Siksi kerroshoitajat tarvitsisivat lisää palvelukoulutusta ja etenkin sellaista, johon kaikki kielitaidosta riippumatta voivat osallistua.

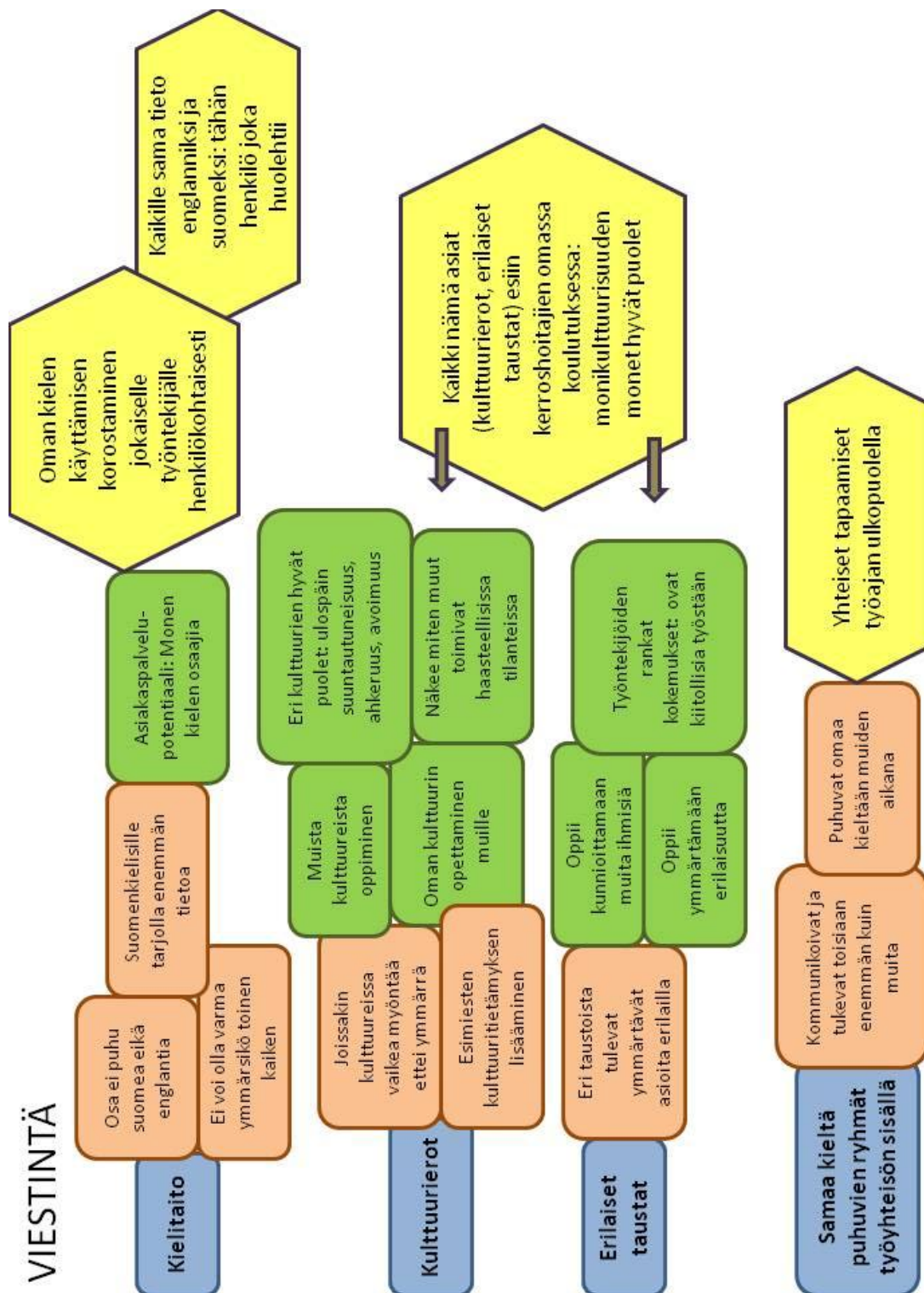
Oman hotellin tasolla olisi hyvä, jos kerroshoitajille järjestettäisiin koulutuspäivä, jossa kaikki olisivat yhdessä. Koulutus voisi olla osastopalaverin kaltainen tilaisuus, joka kuitenkin kestäisi useamman tunnin ja siinä kaikki saisivat osallistua keskusteluun. Tällaisen koulutuksen avulla työntekijät oppisivat tuntemaan toisiaan ja keskustelemaan työyhteisönsä haasteista. Lisäksi he oppisivat työskentelemään keskenään kielieroista huolimatta.

Erilaisista näkemyksistä johtuen olisi hyvä, jos kerroshoidon esimiehet tai joku työntekijöistä tekisi laajemman selvityksen kerroshoitajien tyytyväisyydestä osastopalavereihin. Laajemman kyselyn avulla saataisiin useampia mielipiteitä ja mahdollisesti myös uusia ideoita osastopalavereiden järjestämiseen.

Kerroshoitajille voitaisiin antaa enemmän vastuuta ja näin korostaa heidän omia osaamisalueitaan. Vastuuta voitaisiin antaa esimerkiksi minibar-tuotteiden seurannassa ja se toteutettaisiin pareittain. Pari olisi yhdessä vastuussa minibar-tuotteiden määristä ja toimittaisivat listan tilattavista tuotteista esimiehen työpöydälle. Tämän kaltaisten vastuualueiden jakamiseksi olisi hyvä selvittää, ketkä työntekijöistä toivoisivat saavansa lisää vastuuta. Sitä voitaisiin antaa myös muissa asioissa, kuten aiemmin mainitussa perehdyttämisessä. Kerroshoitaja voisi tavallisen työnohjauksen lisäksi tutustuttaa uutta työntekijää myös työyhteisöön. Tällaisia vastuualueita olisi hyvä miettiä enemmänkin, koska siten voitaisiin sekä helpottaa esimiesten työmäärää että lisätä kerroshoitajien työmotivaatiota.



# VIESTINTÄ



Jotta kaikki tavoittaisivat saman tiedon, olisikin tärkeää, että kaikki asiat tiedotettaisiin sekä suomeksi että englanniksi. Tämä uudistus vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä, koska ketjun henkilöstöosasto ja hotellin muut osastot tulisi saada viestimään kahdella kielellä. Tämä johtuu siitä, että suuri osa tiedotteista tulee muualta, kuin kerroshoidon esimiehiltä. Kerroshoito-osastolla olisi kuitenkin hyvä aloittaa uudistus siitä, että joko toinen esimiehistä tai joku kerroshoitajista alkaisi huolehtia siitä, että kaikki materiaalit käännetään suomeksi ja englanniksi.

Vaikka kerroshoitajien monipuolista kielitaitoa on pyritty hyödyntämään asiakaspalvelussa, sen merkitystä tulisi yhä enemmän korostaa. Kerroshoitajien kielipotentiaali tulisi saada vastaanoton ja ravintolan työntekijöiden tietoon niin, että nämäkin osaisivat hyödyntää sitä. Samoin jokaiselle kerroshoitajalle tulisi henkilökohtaisesti korostaa esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä sitä, että he voivat oman kielitaitonsa avulla tuoda esiin omia asiakaspalvelutaitojaan.

Kulttuurierojen ja työntekijöiden erilaisten taustojen tuomat haasteet ja mahdollisuudet voitaisiin tuoda esiin aiemmin osaamisen kehittämisen yhteydessä mainitussa kerroshoitajien koulutuspäivässä. Haastateltavat vaikuttivat aidosti ylpeiltä omasta kulttuuristaan ja halukkailta oppimaan muista kulttuureista ja muiden tavoista. Kuviossa näkyvien haasteiden ja mahdollisuuksien lisäksi koulutuksessa saattaisi muilta työntekijöiltä tulla esiin myös täysin erilaisia asioita.

Kerroshoitajien omana ajatuksena oli, että heille voitaisiin järjestää tapaamisia työajan ulkopuolella. Tapaamiset voisivat olla esimerkiksi pieniä juhlia, joissa jokainen työntekijä voisi vuorollaan valmistaa muille oman maansa ruokaa. Tapaamisten avulla kaikki saisivat olla yhdessä, mikä saattaisi vähentää pienten, samaa kieltä keskenään puhuvien ryhmien näkymistä työyhteisössä. Lisäksi ujommat työntekijät pääsisivät tutustumaan työtovereihinsa ja etenkin sellaiset henkilöt, jotka asuvat työnsä takia kaukana perheestään ja ystävästään, saisivat myös rakennettua itselleen tukiverkostoa. Jos kerroshoitajille pystyttäisiin järjestämään aiemmin mainittu koulutuspäivä, sen yhteydessä työntekijät voisivat uskaltautua suunnittelemaan yhteistä tapaamista.