



Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä – Gradia-ravintolat

Venla Temonen

Opinnäytetyö, AMK

Joulukuu 2024

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Temonen, Venla

Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä – Gradia-ravintolat

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2024, 53 sivua

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Suomalaiset työpaikat monimuotoistuvat vauhdilla, ja näin myös esihenkilöiden täytyy osata kohdata erilaiset ihmiset. Suomessa ulkomaalaisia työntekijöitä on jo paljon, ja heitä tulee koko ajan lisää. Työperäinen maahanmuutto on kasvussa, ja työhön haluavia on runsaasti. Monet työpaikat kuitenkin epäröivät kielitaidottomien henkilöiden palkkaamista. Monikulttuurisuus saattaa kuitenkin haasteistaan huolimatta tuoda työyhteisöön yhdenvertaisuuden tunnetta ja positiivista ilmapiiriä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Gradia-ravintoloille, jotka ovat Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian opiskelija- ja henkilöstöravintoloita. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista esihenkilöiden arki ja johtamistyylit monikulttuurisessa työyhteisössä ovat. Minkälaisia haasteita arjessa kohdataan, mutta myös millaisia mahdollisuuksia monimuotoinen työyhteisö voi tuoda mukanaan.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää esihenkilöä, jotka kaikki työskentelivät monikulttuurisissa työyhteisöissä. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä ja saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Haastattelujen tulokset ryhmiteltiin eri teemojen alle. Aineiston analyysin tuloksissa keskeisimpänä tuloksena saatiin käsitys siitä, että monikulttuurisuutta työyhteisössä pidetään rikkautena ja esihenkilöt kokevat työnsä palkitsevaksi ajoittaisista haasteista huolimatta. Kielelliset haasteet arjessa pystytään selvittämään ja isompia kulttuurieroista johtuvia konflikteja kohdataan harvoin.

Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä saattaa joskus myös vaatia toisenlaisia johtamistapoja verrattuna kantasuomalaisten kanssa työskentelyyn. Esihenkilöllä täytyy olla keinoja selvittää tilanteista, jolloin väärinymmärryksien mahdollisuus on suuri, kun yhteistä kieltä ei ole.

Avainsanat (asiasanat)

Monimuotoisuus, monikulttuurisuus, kulttuuri, esihenkilötyö, johtaminen, yhdenvertaisuus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Venla Temonen

Leadership in a multicultural work environment – Gradia restaurants

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2024, 53 pages

Degree Programme in Service Business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Finnish workplaces are becoming increasingly diverse, and supervisors must also learn to work effectively with people from different backgrounds. In Finland, there are already many foreign employees, and their numbers are constantly growing. Work-related immigration is on the rise, and there is a large pool of individuals willing to work. However, many workplaces hesitate to hire individuals who lack language skills. Despite its challenges, multiculturalism can bring a sense of equality and a positive atmosphere to the work community.

This thesis was carried out as an assignment for Gradia restaurants, that are Jyväskylä's Educational Consortium Gradia's student and staff restaurants. The goal of the study was to examine what the everyday work and leadership styles of supervisors in multicultural work communities are like. The study also aimed to explore the challenges faced in daily work as well as the opportunities that a diverse work community can offer.

The research was conducted by interviewing four supervisors, all of whom worked in multicultural work environments. Qualitative methods were used in the implementation of the study, and the collected data was analyzed through content analysis. The interview results were categorized under different themes. The key finding from the data analysis revealed that multiculturalism in the workplace is considered an asset, and supervisors find their work rewarding despite occasional challenges. Linguistic challenges in daily operations are manageable, and significant conflicts stemming from cultural differences are rare.

Based on the results, supervisory work in a multicultural work community might sometimes require different leadership styles compared to working with native Finnish employees. Supervisors must have tools to handle situations where the likelihood of misunderstandings is high, especially when there is no shared language.

Keywords/tags (subjects)

Diversity, multiculturalism, culture, leadership, management, equality

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 1.1 | Tausta | 3 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset | 4 |
| 1.3 | Tiedonkeruu | 5 |
| 2 | Matkailu- ja ravitsemisalalan toimintaympäristö | 6 |
| 2.1 | Julkiset ruokapalvelut..... | 8 |
| 2.2 | Gradia-ravintolat | 9 |
| 3 | Monimuotoisuus | 10 |
| 3.1 | Kulttuuri..... | 11 |
| 3.1.1 | Hofsteden kulttuuriulottuvuudet | 12 |
| 3.1.2 | Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin kulttuuriulottuvuudet..... | 13 |
| 3.2 | Kulttuurinen moninaisuus suomalaisessa työelämässä..... | 14 |
| 3.3 | Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työyhteisössä | 15 |
| 3.4 | Monimuotoisuuden haasteet | 17 |
| 3.5 | Monimuotoisuuden hyödyt ja mahdollisuudet | 17 |
| 4 | Johtaminen ja esihenkilötyö | 18 |
| 4.1 | Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä | 19 |
| 4.2 | Inklusiivinen johtaminen | 20 |
| 4.3 | Esihenkilön rooli ja vastuu | 21 |
| 4.4 | Viestintä ja johtaminen | 22 |
| 4.5 | Kommunikaatio työpaikan arjessa | 23 |
| 5 | Tutkimuksen totetus | 25 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät..... | 25 |
| 5.2 | Tutkimusaineiston koonti..... | 27 |
| 5.3 | Tutkimusaineiston analysointi | 29 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 30 |
| 6 | Tutkimuksen tulokset | 31 |
| 7 | Pohdinta | 39 |
| 7.1 | Tulosten tarkastelu..... | 39 |
| 7.2 | Tuloksien tarkastelu yhteydessä tietoperustaan | 41 |
| 7.3 | Kriittisyys tuloksien analysoinnissa | 42 |
| 7.4 | Johtopäätökset ja jatkumahdollisuudet..... | 43 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| Lähteet | 45 |
| Liitteet | 48 |
| Liite 1. Saatekirje | 48 |
| Liite 2. Haastattelukysymykset..... | 50 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Työllisten määrä 2006-2022 (Mara ry n.d.) | 6 |
| Kuvio 2. Mitkä ovat suurimmat haasteet ulkomailta rekrytoimisessa? (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024) | 8 |
| Kuvio 3. Inklusiivisen johtajan kolme edellytystä (Huhta & Myllyntaus 2023.) | 21 |

Taulukot

| | |
|--|--|
| Taulukko 1. Haastattelumateriaalit | Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. |
| Taulukko 2. Aineiston analysointia | Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty. |

1 Johdanto

1.1 Tausta

Monimuotoiset ja monikulttuuriset työyhteisöt ovat vuosi vuodelta yleistyneet ja etenkin ruokapalvelualalla muutos on nähtävissä jo ympäri Suomen. Suomessa työvoimapula on ajankohtainen aihe ja varsinkin tietyillä aloilla kaivataan työntekijöitä. Yksi vastaus alojen työvoimapulaan on maahanmuuttajat. Etenkin matkailu- ja ravitsemisalalla on tarvetta osaajille ja työperäisen maahanmuuton edistämiseksi on pyritty lisäämään työvoiman saatavuutta. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä suomalaisissa työpaikoissa lisääntyy koko ajan, jolloin myös esihenkilöiltä täytyy löytyä valmiudet monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiseen. Vuonna 2023 julkaistun tutkimuksen mukaan noin 18 000–30 000 ulkomaan kansalaista on viimeisen viiden vuoden aikana saanut Suomesta oleskeluluvan työn perusteella. (Alho 2023.)

Suomessa maahanmuuttajat kohtaavat edelleen ennakkoluuloja ja jopa syrjintää työhaussa. Puutteellinen kielitaito on useimmissa tapauksissa isoin syy palkkaamatta jättämiseen. Tietyillä aloilla on ymmärrettävää, että kielitaitoa pitää löytyä, mutta esimerkiksi ravintola-alalla on paljon työtehtäviä, joihin kielitaito ei ole pakollinen tai sen ei tarvitse olla erinomainen. Esimerkiksi konkreettisten työtehtävien, kuten astianhuollon, pakkaamisen ja puhtaanapidon tehtävät eivät vaadi tekijältään erinomaista suomen kielen taitoa. Voidaan siis ajatella, että hyvin moneen työtehtävään löytyisi varmasti tekijöitä, kun ei juututa liikaa henkilön kielitaitoon, vaan katsotaan myös osaamista ja kokemusta. Suomalaiselle työelämälle maahanmuuttajat tulisi nähdä voimavarana ja suurena mahdollisuutena.

Esihenkilötyö ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii tietynlaista osaamista, kuten myös ennakkoluulottomuutta ja suvaitsevaisuutta. Jokainen työntekijä täytyy kohdata yksilönä ja ottaa huomioon hänen osaamisensa, vahvuudet ja heikkoudet.

Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden vuoksi, sekä tietoisuuden lisäämisen kannalta. Aiheesta on saatavilla tutkimustietoa, sekä teoriaa esimerkiksi johtajuudesta monimuotoisessa työyhteisössä. Monikulttuurisilla työyhteisöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä työyhteisöjä, joissa on työntekijöinä eri maista Suomeen muuttaneita ihmisiä.

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi matkailu- ja ravitsemisalalan toimintaympäristöä, sekä julkisia ruokapalveluja, joiden jälkeen esitellään toimeksiantaja Gradia-ravintolat. Esitellään monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden käsitteet, mitä niillä tarkoitetaan ja minkälaisia eri tulkintoja niistä voidaan tehdä. Käydään myös läpi, mitä kulttuuri on ja millaisia eri ulottuvuuksia siitä voidaan löytää. Tarkastellaan, millainen on inklusiivinen työyhteisö ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia moninaisuus ja monikulttuurisuus voi tuoda työyhteisöön. Käydään läpi, millainen on esihenkilön rooli, millaista vastuuta ja johtamistyylejä se vaatii. Lopussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan niitä tietoperustaan verraten.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, millaisena Gradia-ravintoloiden suomalaiset esihenkilöt kokevat monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelyn. Tavoitteena oli myös selvittää, millaisia haasteita arjessa kohdataan, ja minkälaisia taitoja niiden selvittämiseen esihenkilöiltä vaaditaan. Tutkimuksessa kartoitettiin myös, millaisia mahdollisuuksia ja etuja monikulttuurinen työyhteisö voi työpaikalle tuoda ja miten niitä pystytään hyödyntämään. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös esihenkilöiden ajatuksia tulevaisuuden näkymistä monikulttuuristen työyhteisöjen näkökulmasta.

Opinnäytetyöhön tehtävä tutkimus tehtiin teemahaastatteluja hyödyntäen. Haastattelut kerättiin neljältä, eli kaikilta Gradia-ravintoloiden esihenkilöiltä, jotka työskentelevät monikulttuurisissa työyhteisöissä. Haastattelujen pohjana käytettiin seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Mitä haasteita esihenkilöt kohtaavat monikulttuurisen työpaikan arjessa Gradia-ravintoloissa?
2. Mitä mahdollisuuksia esihenkilöt näkevät monikulttuurisessa työyhteisössä Gradia-ravintoloissa?
3. Mitkä taidot ovat tärkeimpiä monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön menestymisen kannalta Gradia-ravintoloissa?

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin tekemällä tutkimus, jossa hyödynnettiin esihenkilöiltä saamia näkemyksiä, kokemuksia ja ajatuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ja sen haasteista ja mahdollisuuksista. Haastattelukysymykset laadittiin tukemaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen ja haastattelujen pohjana käytettiin kerättyä tietoperustaa aiheeseen liittyen. Tavoitteena oli tutkimuksen lopussa saada kattava paketti Gradia-ravintoloiden esihenkilöiden nykytilasta, ja siitä millaisena he kokevat esihenkilötyön monikulttuurisessa työyhteisössä.

1.3 Tiedonkeruu

Tiedonkeruussa lähdettiin liikkeelle käsitteiden määrittelystä ja niiden tietoperustan löytämisestä. Tälle opinnäytetyölle keskeisimpiä käsitteitä olivat muun muassa moninaisuus, monikulttuurisuus, kulttuuri, yhdenvertaisuus, esihenkilötyö, työyhteisö sekä maahanmuutto ja maahanmuuttajat. Englanninkielisiä hakusanoja olivat muun muassa diversity, multiculturality, leadership ja culture. Suomenkielisiä hakusanoja puolestaan olivat esimerkiksi monimuotoisuus, ”monikulttuurisuus, esihenkilötyö, kulttuuri, ja maahanmuutto. Muita ilmaisuja, joiden avulla etsittiin tietoa, oli esimerkiksi ”monikulttuurinen työyhteisö”, ”monimuotoisuus työyhteisössä” sekä ”monikulttuurinen johtaminen”.

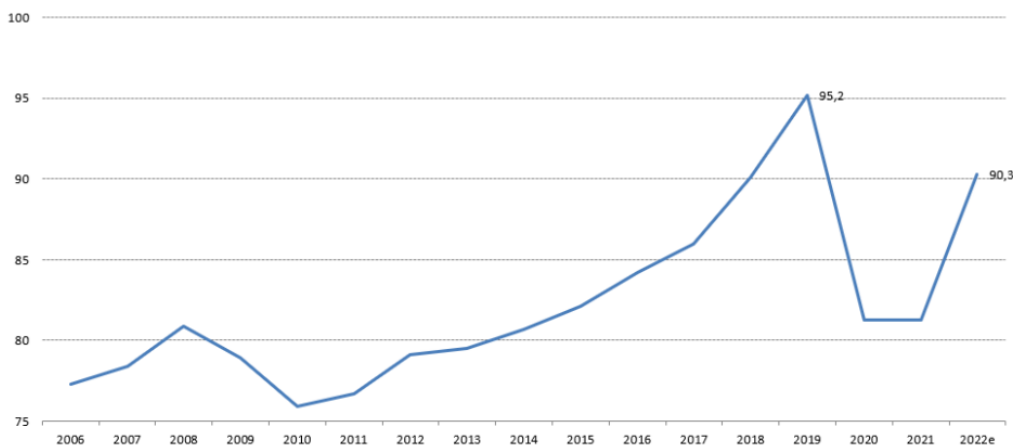
Tiedonhaussa apuna käytettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun Finna-palvelua, sekä Google-hakua, kuin myös Google—Scholaria. Finna-palvelusta etsittiin sekä suomenkielisiä, että kansainvälisiä teoksia ja artikkeleita. Aiempien opintojaksojen materiaalien tunteminen auttoi esimerkiksi johtamisen teorian kirjoittamisessa ja lähteiden etsimisessä.

Tutkimusta varten kerättiin tietoa erilaisista aineistonkeruumenetelmistä, joiden avulla pystyttiin valitsemaan sopiva menetelmä vastaamaan tämän opinnäytetyön tarpeita. Teemahaastatteluja ja niiden rakennetta, sekä myöhemmin analysointia varten etsittiin kirjallisuudesta vinkkejä. Opinnäytetyön tietoperustaa kerättiin ja kirjoitettiin syys- ja lokakuussa 2024.

2 Matkailu- ja ravitsemisalan toimintaympäristö

Matkailu- ja ravitsemisala eli lyhennettynä mara-ala on merkittävä työllistäjä Suomessa. Alalla toimivat yritykset tuottavat erilaisia palveluita, kuten ravitsemispalveluja, joihin lukeutuu muun muassa ravintolat ja kahvilat, sekä matkailupalveluita, joihin taas lukeutuu esimerkiksi hotellit ja muut majoitusliikkeet. Matkailuala työllistää Suomessa esimerkiksi matkatoimistoissa työskenteleviä, hotelleissa vastaanottovirkailijoita, sekä ohjelmapalveluiden suunnittelijoita. Matkailualalla työpaikkojen määrä vaihtelee Suomen sisällä ja varsinkin sesongin mukaan. Ravintolapalvelut työllistävät alan ammattilaisia esimerkiksi ravintoloissa, kuntien ruokapalveluyksiköissä ja kahviloissa. Ravintolapalveluidenkin kysyntä voi vaihdella sesonkien mukaan, ja siksi alalla työskenteleekin paljon osa-aikaisia ja vuokratyöntekijöitä. (Studentum n.d.)

Matkailu- ja ravitsemisala työllistää muita aloja helpommin maahanmuuttajataustaisia henkilöitä ja monikulttuurisuus onkin moniin aloihin verrattuna arkipäivää mara-alalla. Matkailu- ja ravitsemisalalla työskenteleville tärkeitä taitoja ovatkin suvaitsevaisuus ja kulttuurierojen tunnistaminen, kielitaidosta puhumattakaan. Ala työllisti vuonna 2022 sen aikaisten ennakkotietojen mukaan 90 300 henkilöä, joista ravintoloiden työntekijöiden osuus oli 74 300. Kuvioista 1. voidaan huomata alan kehitys ja nousu vuodesta 2010 aina vuoteen 2019 asti. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia vei matkailu- ja ravitsemisalan vaikeaan tilanteeseen, mutta jo vuonna 2021 alalle työllistyvien määrä lähti takaisin nousuun. (MaRa ry n.d.)



Kuvio 1. Työllisten määrä 2006-2022 (Mara ry n.d.)

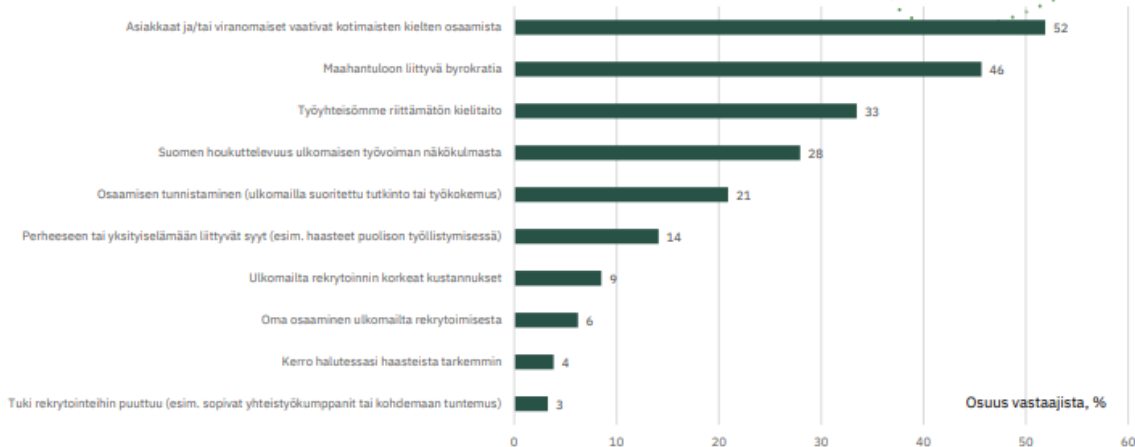
Suomen väestön ikääntyessä nopeammin verrattuna muihin EU-maihin, on tärkeää löytää työlle tekijöitä nopeasti. Etenkin matkailu- ja ravintola-alalla on pulaa työntekijöistä ja koronapandemian takia yli 10 000 työntekijää alalta on siirtynyt muille toimialoille. Työvoimapulaa ei pystytä korjaamaan ilman, että työvoimaa saadaan myös ulkomailta. (MaRa ry n.d.) Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa:n toimitusjohtaja Timo Lapin (2023) mukaan työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan Suomeen, sillä etenkin kokeista ja tarjoilijoista, joilla on ammattitutkinto, on pulaa.

Työperäinen maahanmuutto Suomessa

Työperäisellä maahanmuutolla tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilö muuttaa maasta toiseen pääasiallisesti työn tai työmahdollisuuksien takia. Maahanmuuttaja saapuu maahan työnantajan tarjoaman työpaikan vuoksi tai etsii työtä maasta. Työperäistä maahanmuuttoa ohjaa yleensä kyseisen maan työmarkkinat, maahanmuuttolainsäädäntö ja työvoimapolitiittiset tarpeet. Työperäinen maahanmuutto ja sen edistäminen on ollut Suomessa kirjattuna hallitusohjelmiin jo vuodesta 2003. Työperäisellä maahanmuutolla pystytään helpottamaan työvoimapulaa sekä vahvistamaan taloutta. STTK:n suomalaisille yrityksille vuonna 2023 julkaiseman kyselyn mukaan ihmisten suhtautuminen työperäiseen maahanmuuttoon on muuttunut myönteisemmäksi 2018–2022 välillä. (Pitkänen 2023.) STTK on koulutettujen ammattilaisten keskusjärjestö, johon kuuluu 13 jäsenliittoa ja jäseniä yli 400 000. STTK on poliittisesti sitoutumaton ja moniarvoinen. (STTK 2024.)

EK:n eli Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan vuonna 2024 tehdyn kyselyn perusteella suomalaisilla yrityksillä on hyvät valmiudet ulkomaalaisen työvoiman rekrytointiin. Kyselyyn vastasi 631 EK:n jäsenyritystä. Kyselystä selviää, että 43 prosenttia vastanneista yrityksistä on sitä mieltä, että heiltä löytyy hyvät valmiudet rekrytoida ulkomaalaisia työntekijöitä. Reilu kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että valmiudet ovat kohtuulliset ja alle viidesosa koki valmiudet heikoiksi. EK:n asiantuntija Mikko Vieltojärven mukaan hallituksen maahanmuutto politiikka on isossa roolissa hankaloittamassa mahdollisuuksia ulkomaalaisten rekrytoimisessa. Vieltojärven mukaan byrokratiaa ja lupaprosesseja tulisi sujuvoittaa, jotta työvoiman saaminen suomeen olisi helpompaa yrityksille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024.) Kolme asiaa, jotka koettiin suurimmiksi haasteiksi ulkomailta rekrytoidessa (Ks. kuvio 3.) olivat kotimaisten kielten osaamisen vaatimukset, jotka tulevat asiakailta tai viranomaisilta, maahantuloon liittyvä byrokratia, sekä työyhteisöltä puuttuva riittävä kielitaito. (Mt.)

Mitkä ovat suurimmat haasteet ulkomailta rekrytoimisessa? (Valitse 1-3 tärkeintä)



3



Kuvio 2. Mitkä ovat suurimmat haasteet ulkomailta rekrytoimisessa? (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024)

Haasteista suurimpana nähtiin kielen osaamisen vaatimukset, mikä on tietyillä aloilla ymmärrettävää, kun työkielen pitäisi esimerkiksi asiakkaiden kanssa olla suomi. Monilla aloilla yhteinen työkieli saattaa olla englanti, jolloin se vaatii koko työyhteisöltä eri kielen osaamista. Suomessa työllistetyt ulkomaalaiset usein tarvitsevat suomen kieltä myös muualla kuin työpaikalla, joten voidaan ajatella, että suomen kielen puhuminen ja opettelu työpaikalla auttaa myös muussa elämässä. Myös osaamisen tunnistaminen nähtiin haasteena, sillä usein ulkomailla suoritettuja tutkintoja ei välttämättä voi soveltaa Suomen työelämään. (Mt.)

2.1 Julkiset ruokapalvelut

Julkisista ruokapalveluista puhutaan, kun tarkoitetaan kodin ulkopuolella järjestettävää ruokailua joko julkisen sektorin tai yksityisten ruokapalveluyritysten toimesta. Päiväkodit ja koulut, sairaalat ja varuskunnat kuuluvat tähän julkisten ruokapalveluiden piiriin. (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos

2023.) Kunta- ja aluepäättäjä on varmistamassa muun muassa seuraavia asioita liittyen ruokapalveluihin. Julkisten ruokapalveluiden tulee olla tasavertaisesti kaikille saatavissa, kohderyhmien ravintosuosituksien tulee täytyä, sekä ateriasuunnittelun ja hankintaketjun ravitsemuslaadun vähimmäisvaatimukset tulee täytyä. Joukkoruokailut ovat isossa roolissa suomalaisten ruokakulttuurissa ja sillä on pitkät perinteet. Joka kolmas suomalainen käyttää julkisia tai yksityisiä ruokapalveluita päivittäin, joten niillä on suuri rooli ravitsemus- ja kulutuskäyttäytymisessä. (Ruokavirasto 2023.)

Gradia-ravintolat, joiden toimintaa esitellään seuraavassa luvussa, ovat julkisia ruokapalveluita. Kouluruokailu järjestetään osana julkisia ruokapalveluita ja sen järjestämisestä ovat vastuussa kunnat ja opetuksen järjestäjät. Kouluruokailu voidaan järjestää joko kunnan tai koulutuskuntayhtymän oman ruokapalveluyksiyön tai yksityisen ruokapalvelualan yrityksen toimesta. Koululaisille järjestetyn ruokailun toteutusta ohjaa vahvasti ravitsemussuositukset, jotka perustuvat ikäryhmäkohtaisiin suosituksiin. Niillä määritellään ruoan ravitsemuslaatu ja käytännön järjestelyt. Kouluruokailua on ohjaamassa myös kansallinen julkisten hankintojen strategia, joka sisältää muun muassa kestävien ja vastuullisten ruokapalvelu- ja elintarvikehankintojen tavoitteet. (Maa- ja metsätalousministerio 2022, 13.)

2.2 Gradia-ravintolat

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Gradia-ravintolat, jotka ovat Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian ylläpitämiä opiskelija- ja henkilöstöravintoloita. Gradia-ravintolat toimivat myös oppimisympäristöinä ravintola- ja catering-alan, sekä elintarvike- ja leipomokondiittoriopiskelijoille. Ravintolat tarjoavat lounasta Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian opiskelijoille, henkilöstölle sekä vierailijoille. Ravintoloilta löytyy myös kahvilapalvelut ja mahdollisuus kokouksien ja juhlien järjestämiseen. Ravintolat valmistavat tuotteitaan myyntiin myös Oppipuotiin, joka sijaitsee Viitaniemessä. Tuotteita valmistavat ammattikeittiöiden henkilökunta yhdessä työssä oppijoiden kanssa. Tuotteisiin kuuluu erilaiset ruoat, kuten keitot, kiusaukset, salaattit, puurot, laatikot, kalat ja lihat, sekä jälkiruoat kuten kakut, piirakat, kiisselit, rahkat, pullat ja pikkuleivät.

Gradia-ravintoloita sijaitsee Jyväskylän alueella Kukkulalla, Harjulla, Viitaniemessä, Kankaalla sekä Suomalaisella musiikkikampuksella. Kaksi ravintoloista sijaitsee Jämsässä ja Laukaassa Lievestuoreella. Gradia-ravintolat ovat auki maanantaista perjantaihin.

Gradia-ravintoloiden työntekijöistä suurin osa on maahanmuuttajataustaisia ja monikulttuurinen työyhteisö on ollut arkipäivää jo peräti 20 vuoden ajan. Työntekijät toimivat kokin, dieetikokin, palveluvastaavan ja ravintolatyöntekijän tehtävissä. Ruokaa valmistetaan päivittäin noin 2500–3000 toisen asteen ammatillisen koulutuksen opiskelijalle, sekä noin 1800–2200 lukiolaiselle. (Nissinen 2023.) Gradia-ravintolat työllistävät 40 työntekijää, joista 60 % on maahanmuuttajataustaisia.

Ravintolat tarjoavat ruokapalveluiden lisäksi myös paikan monille alan työssä oppijoille, jotka saattavat tarvita erityistä tukea. Ravintoloiden monikulttuurisen työyhteisön vuoksi myös maahanmuuttajataustaiset opiskelijat kokevat työpaikan turvalliseksi paikaksi tulla suorittamaan työelämässä suoritettavaa tutkinnonosaa. Opiskelijoita ohjataan koko henkilöstön voimin ja heidät otetaan mukaan työtehtäviin välittämättä suomen kielen puutteista. (Mt.)

3 Monimuotoisuus

Koska monikulttuurisuus on monimuotoisuuden alakäsite, määritellään ensin mitä monimuotoisuus pitää sisällään. Monimuotoisuus-termi on käänös englannin kielen sanasta ”diversity” ja se kattaa laajasti erilaisia ominaisuuksia, kuten etnisen ja kulttuurisen taustan, kielen, uskonnon, sukupuolen ja iän. (Kempainen 2009.) Monimuotoisuudella tarkoitetaan esimerkiksi työyhteisössä olevien henkilöiden erilaisuutta ja yhtäläisyyksiä. Ihmisten eroavaisuuksia voidaan tunnistaa myös osaamisen, opintotaustan, työetiikan ja viestintätyylin kautta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 30.)

Moninaisuutta tai monimuotoisuutta ei kuitenkaan voida määritellä vain yhdellä oikealla tavalla vaan käsite on aina kontekstista riippuvainen ja voi siksi muuttua. (Timonen 2015, 15.) Sippolan (2008) mukaan monimuotoisuus voidaan jakaa eri kategorioihin: suppeasti ja laajasti. Suppeasti yksilöllistä erilaisuutta kuvaa esimerkiksi ikä, sukupuoli, etninen alkuperä tai kansalaisuus ja laajemmin erilaisuus voidaan määritellä ominaisuuksien, työkyvyn, perhesuhteiden tai uskonnon perusteella. (Sippola 2008.)

Monikulttuurisuus-termiä voidaan ajatella käytettävän kuvaamaan tilannetta tai ryhmää, jossa jäsenillä on erilaisia kulttuurisia taustoja. (Kempainen 2009.) Tässä työssä käytetään monikulttuurisuuskäsitettä kuvaamaan työyhteisöä, jossa on työntekijöitä monista eri kulttuureista.

Monimuotoisuuden tavoitteena ei kuitenkaan ole luoda uusia vähemmistöjä tai ryhmiä, joilla on erityisoikeuksia, vaan pikemminkin tuoda esiin yhteiskunnassa piilossa olevia ja joskus tunnistamattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat toimintaamme ja voivat johtaa epätasa-arvoiseen kohteluun. Moninaisuusajattelun keskeinen tavoite on siis varmistaa, että kaikilla, yksilöillä sekä ryhmillä on tasavertaiset mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua yhteiskuntaan ja työelämään. Pelkällä tietoisuuden lisäämisellä ja käytäntöjen muokkaamisella voidaan edistää tasapuolista kohtelua. (Martiainen & Moisio 2007.)

Monimuotoisuuden ollessa laaja käsite, on sen monissa määritelmässä paljon yhtäläisyyksiä. Sekä Kempainen (2009), että Huhta ja Myllyntaus (2023), ovat samaa mieltä siitä, että monimuotoisuus kattaa ihmisten erilaiset taustat, mutta myös yhtäläisyydet. (Kempainen 2009; Huhta & Myllyntaus 2023.) Vaikka monimuotoisuus pitää sisällään paljon, on se kuitenkin pystytty selittämään tavalla, joka tiivistää sen tarkoituksen.

3.1 Kulttuuri

Tässä yhteydessä on tärkeää tarkastella käsitettä kulttuuri tarkemmin, jotta voidaan ymmärtää myös monikulttuurisuuden käsite paremmin. Kulttuuri voidaan määritellä eri tavoin, mutta Hofsteden (2001) tiivistelty määritelmä on, että kulttuuri on mielen kollektiivista ohjelmointia, joka erottaa yhden ryhmän tai ihmisjoukon jäsenet toisista. Kulttuuri on aina yhteisöllinen ilmiö, mutta se voi liittyä monenlaisiin ryhmiin, kuten etnisiin ryhmiin, kansakuntiin, organisaatioihin tai ammatteihin. Kunkin ryhmän sisällä yksilöt saattavat poiketa toisistaan, mutta erot kulttuurien välillä näkyvät silloin, kun tarkastellaan miten yhteisöjen arvot ja käytännöt muuttuvat siirryttäessä kulttuurista toiseen. Syvemmin juurtuneet kulttuurit, kuten kansalliset ja sukupuoleen liittyvät, omakсутaan lapsuudessa ja niillä on suuri vaikutus ihmisen ajatteluun. (Hofstede 2001.)

3.1.1 Hofsteden kulttuuriulottuvuudet

Hofsteden teoria keskittyy seuraaviin kuuteen kulttuuriulottuvuuteen, joiden avulla selitetään kulttuurienvälisiä eroja:

Valtaetäisyys (Power Distance): Tällä ulottuvuudella mitataan sitä, kuinka paljon yhteiskunta hyväksyy vallan epätasa-arvoisen jakautumisen. Kulttuurit, jotka omaavat korkean valtaetäisyyden, hyväksyvät hierarkiat ja auktoriteetin, kun taas matalan valtaetäisyyden kulttuureissa tasa-arvo korostuu enemmän. Esimerkkinä korkean valtaetäisyyden kulttuureissa lasten odotetaan tottelevan vanhempiaan ilman, että vanhempien auktoriteettia kyseenalaistetaan. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa taas lapsen ja vanhemman välillä on enemmän tasa-arvoa ja lapsen on hyväksyttävää haastaa vanhempaa riitatilanteessa. (Wale n.d.)

Individualismi vs. kollektivismi (Individualism vs. Collectivism): Tämä ulottuvuus kuvaa sitä, onko kulttuuri yksilö- vai ryhmäkeskeinen. Individualistisessa kulttuurissa yksilön itsenäisyys ja omat henkilökohtaiset saavutukset ovat tärkeitä ja kollektiivisessa kulttuurissa puolestaan ryhmä ja yhteisön etu ovat etusijalla. (Hofstede 2001.)

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Masculinity vs. femininity): Tämä ulottuvuus puolestaan tarkastelee miten paljon yhteiskunta painottaa maskuliinisia arvoja, kuten kilpailua ja menestystä tai feminiinisiä arvoja, kuten yhteistyötä ja hoivaamista. Maskuliinisissa kulttuureissa usein noudatetaan perinteisiä sukupuolirooleja, kun taas feminiinisissä kulttuureissa ajatellaan sukupuoliroolien olevan muokattavissa (Wale n.d.)

Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance Index): Tässä ulottuvuudessa kuvataan, kuinka yhteiskunta sietää epävarmuutta ja riskialttiita tilanteita. Korkean epävarmuuden välttämisen kulttuurit suosivat sääntöjä ja asioiden selkeyttä, kun taas matalan epävarmuuden välttämisen kulttuurit ovat avoimempia muutoksille ja riskeille. (Hofstede 2001.)

Pitkän aikavälin vs. lyhyen aikavälin suuntautuminen (Long-Term vs. Short-Term Orientation): Tämä ulottuvuus mittaa kulttuurin aikakäsitystä. Pitkän aikavälin kulttuurit arvostavat tulevaisuuden suunnittelua, säästämistä ja kärsivällisyyttä. Lyhyen aikavälin kulttuurit puolestaan korostavat perinteitä ja nopeita tuloksia. (Hofstede 2001.)

Hedonismi vs. pidättyväisyys (Indulgence vs. Restraint): Tämä ulottuvuus mittaa kulttuurin suhtautumista nautintojen ilmaisemiseen. Hedonistisissa kulttuureissa ihmiset ilmaisevat vapaasti tunteitaan ja halujaan, kun taas pidättyvissä kulttuureissa yhteiskunta rajoittaa niiden ilmaisemista. (Hofstede 2001.)

3.1.2 Trompenaarsin ja Hampden-Turnerin kulttuuriulottuvuudet

Niin kuin edellä mainitulla Geert Hofstedellä, myös Fons Trompenaars ja Charles Hampden-Turner (1997) kehittivät 1990-luvulla oman mallin kulttuurierojen ymmärtämisen tueksi. Heidän mallissaan ulottuvuudet jaettiin seitsemään, joiden avulla pystytään selvittämään miten kulttuurierot vaikuttavat erityisesti organisaatioon ja sen liiketoimintaan. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Universalismi vs. Partikularismi (Universalism vs. Particularism): Universalistisissa yhteiskunnissa ajatellaan, että asetetut säännöt ja velvoitteet pätevät aina ja kaikkialla ja ne ovat tehty kaikille noudatettaviksi. Partikularismissa sen sijaan olosuhteet merkitsevät enemmän kuin säännöt. Partikularistisille henkilöille on tyypillistä ilmaista tilanteiden olevan riippuvaisia ja on yleistä tehdä poikkeuksia tilanteisiin. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Individualismi vs. Kommunitarismi (Individualism vs. Communitarianism): Individualistisessa kulttuurista yksilö menee aina ryhmän edelle. Ihmisten oletetaan tekevän päätökset itse ja pääasia on huolehtia itsestään ja lähipiiristään. Kommunitarismissa tai kollektiivisuudessa (Viitala & Jylhä, 2019) ryhmän etu tulee aina ennen yksilön etua. Yksilön oletetaan aina tekevän valintoja ryhmän etua ajatellen, joka varmistaa myös samalla, että yksilön tarpeet tulee täytettyä. Viitalan ja Jylhän (2019), mukaan kulttuureja, jotka painottavat yhteisön etua ovat muun muassa Kiina, Japani ja Ranska, ja vuorostaan taas yksilön etua painottavia kulttuureja ovat esimerkiksi Yhdysvallat, Venäjä ja Meksiko.

Neutraalisuus vs. Emotionaalisuus (Neutral vs. Affective): Neutraaleissa kulttuureissa tunteiden näyttäminen vahvasti ei ole suotavaa ja niiden ilmaisematta jättäminen nähdään peräti positiivisena ja merkinä itsekontrollista. Emotionaalisessa tai affektiivisessä kulttuurissa tunteiden näyttämistä pidetään aitouden merkinä ja siihen kannustetaan. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Spesifisyys vs. Diffuusio (Specific vs. Diffuse): Tässä ulottuvuudessa tarkastellaan, miten hyvin henkilö pystyy erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan. Diffuusion kulttuurissa työtä ja muuta elämää ei pystytä erottamaan toisistaan, kun taas spesifiyden kulttuureissa ne pystytään erottamaan. (Schoen 2015.)

Saavuttaminen vs. Ansioituminen (Achievement vs. Ascription): Joissain kulttuureissa ihmisten saavutukset määrittävät heidät ja yksilön arvostus perustuu pääasiassa siihen, miten hän menestyy. Ansioitumisen kulttuurissa yksilön ei tarvitse saavuttaa asioita ansaitakseen arvostusta. Ihmisen ajatellaan syntyvän tietynlaiseksi ja se mikä hän on ihmisenä, määrittää hänet. Myös ihmissuhteet näyttelevät roolia yksilön asemassa. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Sekventaalinen vs. Synkroninen aikakäsitys (Sequential vs. Synchronic): Sekventiaalisella (kronologisella) aikakäsityksellä viitataan siihen, että elämän tapahtumat nähdään tapahtuvan yksi kerrallaan tietyssä järjestyksessä. Tämä aikakäsitys arvostaa tarkkoja aikatauluja ja määräaikoja, ja ajankäyttöä suunnitellaan huolellisesti ja täsmällisesti. Synkronisessa aikakäsityksessä puolestaan hahmotetaan asioiden tapahtuvan samanaikaisesti ja toisiinsa liittyvinä ajanjaksoina. Aika koetaan jatkuvasti lisääntyvänä ja joustavana. (Viitala & Jylhä 2019.)

Ulkoisen ympäristön kontrollointi vs. sopeutuminen ympäristöön (Internal vs. External control): Kulttuurit voivat erota toisistaan myös siinä suhteessa, ajatellaanko ympäristön vaikuttavan ihmiseen vai ihmisen vaikuttavan ympäristöön. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen pohjalla käytetään enemmän Hofsteden (2001) kulttuuriulottuvuuksia ja tarkastellaan miten eri ulottuvuudet näkyvät konkreettisesti Gradia-ravintoloiden työympäristössä ja työntekijöiden toimintamalleissa.

3.2 Kulttuurinen moninaisuus suomalaisessa työelämässä

Suomalaisissa työpaikoissa kulttuurien moninaisuus on yleistynyt, mikä näkyy paikallisten, työpai-kan ja työntekijöiden kulttuuristen piirteiden kohtaamisessa. Tämä vaikuttaa päivittäiseen johtamiseen ja tuo mukanaan monenlaisia ajattelutapoja. Voidaan ajatella, että kulttuurisesti moninaiset työyhteisöt ovat usein rikkaampia näkökulmiltaan ja luovempia. Moninaisuus voi näkyä asiakaspalvelun parantumisena, kun työntekijät pystyvät ymmärtämään asiakkaidensa kulttuuriset

tarpeet. Koko työyhteisön tulee sitoutua ymmärtämään ja arvostamaan moninaisuutta. Tällaiset työpaikat kohtaavat enemmän arvostusta ja saavat helpommin sitoutettua työntekijöitä. Sekä ulkoisesta, että sisäisestä viestinnästä on tärkeää käydä ilmi erilaisuuden arvostaminen. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Keisalan (2012) mukaan työelämän kansainvälistyminen ja työpaikkojen kasvava monimuotoisuus nähdään useilla aloilla Suomessakin välttämättömänä kehityksen kannalta, jotta voidaan säilyttää kilpailukyky ja varmistaa, että työvoimaa on saatavilla. Kehitys edellyttää paljon työyhteisön jäseniltä. Kielitaidon lisäksi työntekijöillä pitää olla ymmärrystä kulttuurienvälisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikoinnista eri taustoista tulevien kollegoiden kanssa. (Keisala 2012.)

Monimuotoinen työyhteisö perustuu tasa-arvoiseen kohteluun työntekijöiden välillä ja vaatii ymmärrystä ja toisen arvostusta. Monimuotoisuus kattaa ihmisten keskinäiset erot, iän, sukupuolen, etnisen taustan tai kansalaisuuden, terveydentilan, neurodiversiteetin ja arvojen näkökulmasta. Työyhteisön monimuotoisuudella ajatellaan olevan monia hyötyjä, ja hyvin johdettuna se voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi luovuuteen, työnantajakuvaan, työhyvinvointiin ja kannattavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Kun tarkastellaan monimuotoisuutta suomalaisessa työelämässä, huomataan, että keskustelu on keskittynyt vahvasti työntekijäpulaan. Työntekijämäärät ovat olleet laskussa vuodesta 2009 alkaen ja Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Suomen väkiluku on kääntymässä laskuun vuonna 2034. (Tilastokeskus 2021). Maahanmuuton ansiosta väkiluku kuitenkin kasvaa vielä ja vuonna 2022 maahanmuutto lisäsi väestöä yli 34 000 henkilöllä. Valtaosa muuttajista asettuu kuitenkin pääkaupunkiseudulle, jolloin muualla Suomessa väkiluku vähenee. Haasteena on maahanmuuttajien työllisyysasteen jääminen huomattavasti alhaisemmaksi kuin kantaväestön. Työllistymistä vaikeuttavat usein kielitaitoon liittyvät vaatimukset, joille ei aina välttämättä ole järkevää perustetta. (Huhta & Myllyntaus 2023, 15-19.)

3.3 Yhdenvertaisuus ja inklusiivisuus työyhteisössä

Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat tasa-arvoisia riippumatta heidän ominaisuuksistaan, kuten sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta, kansalaisuudesta, uskonnosta,

mielipiteistä, terveydentilasta tai seksuaalisesta suuntautumisesta. Oikeudenmukaisessa yhteiskunnassa henkilön tausta, kuten ihonväri tai syntyperä, ei saisi vaikuttaa mahdollisuuksiin saada koulutusta, työtä tai palveluja. Suomessa perustuslaki suojelee yhdenvertaisuutta ja sen periaatteita tarkentavat erityislait, kuten yhdenvertaisuuslaki, rikoslaki, tasa-arvolaki ja työlainsäädäntö, jotka kieltävät syrjinnän eri elämänaalueilla. (Mitä on yhdenvertaisuus? n.d.)

Yhdenvertaisuuslaki ja sen tarkoitus on määritelty seuraavasti: ”Tämän lain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa.” Työnantajalla on velvollisuus työpaikalla edistää yhdenvertaisuutta ja myös arvioitava sen toteutumista. Työnantajan tulee kehittää työoloja, sekä henkilöstöä valittaessa käytettäviä toimintatapoja. Työnantajalla tulee myös olla yhdenvertaisuussuunnitelma, mikäli työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä. Esihenkilöillä on vastuu toteuttaa johdon laatimaa yhdenvertaisuussuunnitelmaa. (L 1325/2014.)

Käsitteet monimuotoisuus ja inklusiivisuus ovat kytköksissä toisiinsa, ja monimuotoisuuden hyödyntäminen työpaikalla vaatii inklusiivisia käytäntöjä, joissa erilaisuus nähdään voimavarana ja kaikki työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja osallisiksi. Työyhteisön voidaan ajatella olevan inklusiivinen, kun kaikki työntekijät tuntevat olevansa osa porukkaa ja olonsa arvostetuiksi. Työntekijät kokevat psykologista turvallisuutta ja pystyvät olemaan omia itsejään, eikä esimerkiksi omaa taustaa tarvitse peitellä. Työntekijöillä on tunne siitä, että heillä on samantlaiset mahdollisuudet päästä vaikuttamaan ja päästä etenemään urallaan. (Työterveyslaitos n.d.)

Voidaan ajatella, että inklusiivisuus on monimuotoisuuden mahdollistaja. Monimuotoisuutta on turha yrittää kasvattaa, jos ensin ei pidetä huolta inklusiivisuuden toteutumisesta. Mikäli työpaikalla ei pidetä huolta siitä, että kaikki tuntevat kuuluvansa joukkoon, vähemmistöjen edustajat saattavat helposti tuntea olevansa ulkopuolisia muista työyhteisön jäsenistä. Inklusiivisuus on siis avainasemassa monimuotoisuuden rakentumisessa ja ylläpitämisessä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 37.)

3.4 Monimuotoisuuden haasteet

Monimuotoinen ja -kulttuurinen työyhteisö voi kohdata monenlaisia haasteita. Kielitaito ja sen puutteet nousevat usein ensimmäisenä esille, kun puhutaan monikulttuurisen työyhteisön haasteista. Kun yhteistä kieltä ei ole, tai kielen osaaminen on rajallista, johtaa se usein kommunikoidessa väärinymmärryksiin. Kun työntekijät ovat eri kulttuureista, myös kulttuurierot voivat olla haaste yhteisessä toimimisessa. Eri kulttuureista tulevilla voi olla eri käsityksiä työntekotavoista tai esimerkiksi ajasta. Jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin, täytyy perehdytyksessä käydä asiat läpi niin, että kaikki osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla. Työpaikalla voi myös ilmetä suvaitsemattomuutta, sekä ennakkoluuloja erilaisuutta kohtaa. Tämä voi näkyä eriarvoistamisena tai jopa rasistisena käytöksenä. Myös vähättelyä eri kulttuureista tulevia kohtaan saattaa ilmetä. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020)

Stereotypiat ja ennakkoluulot erilaisia ihmisiä kohtaan aiheuttavat usein haasteita työpaikoilla. Ihmisillä voi olla ennakkoluuloja esimerkiksi eri kulttuureista tulevista tai eri uskontoon kuuluvista henkilöistä. Tällöin yhteistyötä esimerkiksi eri kulttuurista tulevien työkavereiden kanssa saatetaan jopa vältellä. Ennakkoluulot ja stereotypiat saattavat pahimmillaan aiheuttaa jakautumista eri ryhmiin työpaikalla, kun ei haluta työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. (TRG International n.d.)

3.5 Monimuotoisuuden hyödyt ja mahdollisuudet

Monimuotoisuus ja monikulttuurisuus organisaatiossa voidaan haasteista huolimatta nähdä myös vahvuutena. Jos tarkastellaan monimuotoisuuden etuja yksilötasolla, voidaan sen nähdä edistävän hyvinvointia ja inklusiivisuuden tunnetta, sekä vähentää vähemmistöasemasta johtuvia negatiivisia vaikutuksia. Koetun monimuotoisuuden kasvu voi vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja poissaoloja, sekä lisätä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Tunne siitä, että työpaikalla saa olla oma itsensä ja aito, on yhdistetty parempaan työhyvinvointiin ja -motivaatioon. (Huhta & Myllyntaus 2023, 62–69.)

Eri taustoista ja kulttuureista tulevien työntekijöiden eri näkökulmat ja ajattelutavat voivat lisätä innovatiivisuutta monipuolisimmilla ideoilla ja näkemyksillä. Luovuuden nähdään lisääntyvän ja esimerkiksi ongelmiin on erilaisia lähestymistapoja ja ratkaisuja. Asiakaspalveluun monikulttuuri-

suus voi myös tuoda hyötyjä esimerkiksi kielitaidon kautta, jos asiakkaina on myös maahanmuuttajataustaisia. Monimuotoinen työyhteisö pystyy myös ottamaan monimuotoisen asiakaskunnan tarpeet paremmin huomioon. Kun työyhteisö on moninainen, suvaitsevaisuus ja erilaisuuden arvostus kasvaa. Työpaikan monimuotoisuus opettaa sen työntekijöille avarakatseisuutta, sekä ymmärrystä muita ihmisiä kohtaan. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020)

Monimuotoisuus vaikuttaa yleisesti myös työpaikan ja organisaation imagoon positiivisesti. Monimuotoiset yritykset nähdään yleensä sosiaalisesti vastuullisina, avoimina ja reiluinä. (TGR International n.d.)

4 Johtaminen ja esihenkilötyö

Johtaminen voidaan määritellä toimintana, jonka tavoitteena on aina saavuttaa jokin päämäärä. Johtamista ja sen tehtäviä ei aina pystytä etukäteen määrittelemään, vaan ne muotoutuvat tilanteen mukaan. Voidaan ajatella, että johtajan työ on olla tekemässä päätöksiä ja varmistamassa, että organisaatio toimii sillä tavalla kuin kuuluu. Johtajalta oletetaan ongelmanratkaisukykyä häiriötilanteiden sattuessa. Syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen, sekä tunnistaminen on pitkälti perusta johtamiselle. (Viitala & Jylhä 2019.)

Esihenkilötyöstä voidaan puhua myös termillä lähijohtaminen. Organisaatiossa lähijohtajia ovat henkilöt, joilla on johdettavana muita työntekijöitä. Työntekijä vastaa esimerkiksi poissaoloistaan, kehitystarpeistaan ja työtehtävien sujumisesta esihenkilölleen. Nykypäivänä lähijohtamisessa painotetaan enemmän valmentavaa otetta, jolla pyritään tukemaan työntekijöitä, kontrolloimisen sijaan. Hyvä lähijohtaminen voi parhaimmillaan olla yritykselle suuri voimavara, jos sillä onnistutaan olemaan aidosti vuorovaikutteisia ja yhteistyötä rakentavia, unohtamatta jatkuvaa kehitystä. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtaminen

Tässä opinnäytetyössä on hyvä tarkastella vielä lähemmin henkilöstöjohtamista. Viitalan (2021), mukaan henkilöstöjohtaminen on yrityksen menestystekijä ja sitä pidetään keskeisenä asiana jokaisessa yrityksessä. Voidaan ajatella, että yrityksen menestys on pitkälti kiinni siitä, miten hyvin

henkilöstöä johdetaan. Henkilöstöjohtaminen on apuna varmistamaan, että yrityksessä on oikea määrä työntekijöitä, jotka pystyvät täyttämään yrityksen tavoitteet. Tämän edellytyksenä on työntekijän osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja työhyvinvointi. (Viitala 2021.) Henkilöstöjohtamiselle on useita määritelmiä. Bratton & Gold (2007) määrittelee henkilöstöjohtamisen strategisena toimintona, joka keskittyy siihen, miten työntekijöiden kyvykyys vaikuttaa kilpailukykyyn, kun taas esimerkiksi Cascio (1998) määrittelee henkilöstöjohtamisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta, eli voimavarojen hankinnan, kehittämisen ja hyödyntämisen kautta. (Bratton & Gold 2007; Cascio 1998.)

Henkilöstöjohtamisella on monia keskeisiä tehtäviä. Tehtäviä ovat muun muassa työntekijöiden suorituskyvyn vahvistaminen, henkilöstökustannuksien optimointi, sekä erilaisien lakien ja sopimuksien noudattamisen toteutuminen. (Viitala 2021.)

4.1 Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä

Työterveys- ja työsuojelualan asiantuntijat ovat havainneet, että monikulttuurisuuden lisääntyminen aiheuttaa esihenkilöille merkittävää kuormitusta, mikäli riittävää koulutusta ei ole saatavilla. Rekrytointiprosessit, perehdyttäminen, koulutus, työsuojeluelvoitteet ja työyhteisön tehokkuuden vaatimusten kasvu ovat kaikki kuormittavia tekijöitä, varsinkin kun kyseessä on työyhteisö, jossa monikulttuurisuus korostuu. (Lahti 2015.) Hyvänä lähtökohtana johtamiselle nähdään se, että kulttuurieroja ymmärretään ja muita kulttuureja arvostetaan. Eri kulttuurista tulevan työntekijän perehdytyksessä on otettava huomioon myös käytännön asioita, kuten verojen maksuun tai asumiseen liittyviä seikkoja, työkuultuuriin ja yhteiskuntaan perehdyttämisen lisäksi. (Puhakainen & Vehkaperä 2023.)

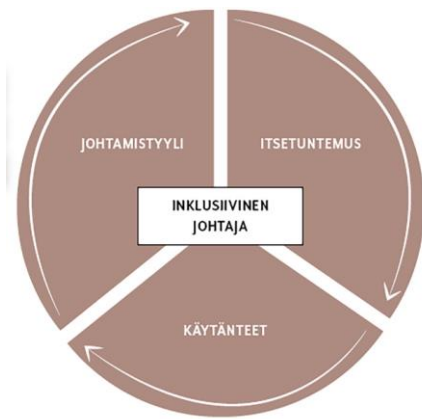
Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilönä työskentelevän täytyy ottaa huomioon se, että eri kulttuureilla tulevilla henkilöillä voi olla erilainen työetiikka, joka vaikuttaa heidän työntekoonsa. Työnantajan ja työntekijän välinen suhde voi vaihdella hyvin paljon eri maissa. Maissa kuten, Japanissa, Kiinassa ja Etelä-Koreassa suositaan epäsuoria viestejä ja käytetään nonverbaalista viestintää, kun taas esimerkiksi Saksassa ja Iso-Britanniassa viestit ovat suoria ja sisältävät enemmän informaatiota. Johtajilta odotetaan kulttuurierojen ymmärtämistä ilman ennakkoluuloja, mikä auttaa luomaan monikulttuurista työpaikkaa ja edistämään organisaation innovaatiota. (Chuang 2013.)

Jotta maahanmuuttajataustainen työntekijä ymmärtää ja oppii suomalaisen työelämän perusteet, sekä työpaikan käytännöt, täytyy perehdyttämisen olla perusteellista. Asioita tulee myös myöhemmin ottaa esille, jotta ne varmasti opitaan ja muistetaan. Työntekijöiden olisi tärkeää oppia esimerkiksi oman alan ja oman työn sanastoa, jotta kielelliset valmiudet kehittyvät ja työnteko on sujuvampaa. (Viitala 2021.)

4.2 Inklusiivinen johtaminen

Kuten aiemmin mainittiin, monimuotoisuus hyötyineen syntyy vasta, kun inklusiivisuus toteutuu. Inklusiivisuuden johtaminen on siis yhtä tärkeää, kuin muidenkin asioiden johtaminen organisaatiossa. Inklusiivinen johtamistyyli kiteytetään positiivisena suhtautumisena monimuotoisuuteen. Monimuotoisuutta ei nähdä ongelmana, vaan työntekijöitä halutaan vaalia sellaisena kuin he ovat. Inklusiivisella johtamistavalla pyritään luomaan ryhmään yhteenkuuluvuuden tunnetta, samalla kun jokaisen ainutlaatuiset piirteet ja vahvuudet tunnustetaan, otetaan huomioon ja arvostetaan. Tällainen lähestymistapa korostaa monimuotoisuuden hyväksymistä ja sitä, että jokainen ryhmän jäsen tuo mukanaan arvokasta näkökulmaa ja osaamista, minkä avulla voidaan parantaa koko ryhmän suorituskykyä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 193.)

Huhdan ja Myllyntauksen (2023) mukaan inklusiivisen johtamisen voidaan nähdä käsittelevän kolme eri osa-aluetta, jotka on myös kuvattu alla olevaan kuvioon 2: jo yllä mainittu inklusiivinen johtamistyyli, sekä inklusiivisten käytäntöjen kehittäminen ja vaatiminen ja itsetuntemuksen lisääminen. Inklusiivisten käytäntöjen kehittäminen ja vaatiminen pitää sisällään sen, kuinka hyvin inklusiivinen johtamistyyli tulee esille työpaikalla ja sen arjessa. Esimerkkejä tärkeistä johtamisen käytännöistä inklusiivisuuden edistämiseksi ovat palautteen tarjoaminen, sekä saadun palautteen mukaan toimiminen, kunnian jakaminen onnistumisista sekä kuulluksi tulemisen varmistaminen. Inklusiivisuuden kolmantena edellytyksenä on itsetuntemus, jonka avulla johtaja ymmärtää paremmin muita. Itsetuntemuksella tarkoitetaan taitoa tunnistaa omia ajatuksia, arvoja, asenteita ja tunteita, sekä vahvuuksia ja mahdollisia kehityskohteita. Siihen lukeutuu myös kyky erottaa nämä henkilökohtaiset piirteet ulkopuolisista tekijöistä ja toisten ihmisten ajatuksista ja tunteista. Johtajan onnistumiseen vaikuttaa paljon omien kehitystarpeiden tunnistaminen ja esille tuominen, joten itsetuntemus on tärkeää, kun halutaan onnistua inklusiivisessa johtamisessa. (Mts, 192–207)



Kuvio 3. Inklusiivisen johtajan kolme edellytystä (Huhta & Myllyntaus 2023.)

Inklusiiviselle johtamiselle tärkeänä nähdään myös kulttuurinen älykkyys (cultural intelligence, CQ). Kulttuurisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä toimia tehokkaasti tilanteessa, jossa monimuotoisuus korostuu. Kulttuurisesti älykkään ihmisen pitäisi omata neljä taitoa: motivaatiota sopeutua monikulttuurisiin ympäristöihin, eri kulttuurien samankaltaisuuksien ja erojen ymmärtäminen, kyky suunnitella ja järjestää monikulttuurista vuorovaikutusta ja kyky sopeutua ja mukautua eri kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen. Kulttuurinen älykkyys auttaa ymmärtämään henkilöitä, jotka omaavat erilaiset näkemykset ja miten he reagoivat asioihin. Tällainen lähestymistapa auttaa esihenkilöä lisäämään moninaista ajattelua johtamiseen ja sitä kautta edistämään työpaikan ilma-
piiriä. (Paiuc 2021.)

4.3 Esihenkilön rooli ja vastuu

Esihenkilön keskeisiä rooleja työpaikalla on työtehtävien suunnittelu, eli he auttavat määrittelemään työntekijöiden työnkuvat. Esihenkilöt osallistuvat perehdyttämiseen, rekrytointiin, henkilöstön siirtoihin sekä irtisanomisiin. Suoriutumisen seuranta ja tavoitteiden asettaminen, niiden toteutumisen seuranta ja niistä palautteen anto kuuluu myös esihenkilön rooliin. Esihenkilö vastaa myös osaamisen kehittämisestä ja päivittämisestä muun muassa kehityskeskusteluiden avulla. (Viitala 2021.)

Esihenkilön vastuu monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa on suuri ja on tärkeää, että esihenkilö tiedostaa roolinsa ja millaista esimerkkiä hän näyttää muille työntekijöille. Työnantajan on aktiivisesti edistettävä yhdenvertaisuutta työntekijöidensä välillä ja ehkäistävä syrjintää. Ensisijaisesti esihenkilön on kuitenkin tunnettava työntekijänsä, heidän työnsä ja työympäristö. Esihenkilöillä on

suuri rooli esimerkiksi työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin takaamisessa. He takaavat turvallisen työympäristön ja arvioivat ja ennakoivat riskejä. Myös lakien ja sääntöjen toteutuminen on esihenkilön vastuulla. (Työterveyslaitos n.d.)

Monikulttuurisen työyhteisön kannalta on myös tärkeää, että käytetään selkeää kieltä, kun puhutaan työterveyshuollosta tai työturvallisuudesta, jotta kaikilla on sama tieto tarjolla olevista palveluista ja etenkin turvallisuudesta. Esihenkilön täytyy varmistaa, että työntekijöille on kerrottu asiat ymmärrettävästi, jotta tasavertaisuus säilyy. (Monimuotoinen n.d.)

Esihenkilöllä on myös vastuu varmistaa, että työnteko sujuu, sekä havaita mahdollisia työkyvyn tuen tarpeita. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen on erityisen tärkeää, jotta se ei pääse heikkeneämään ja sen ylläpitoon keksitään keinoja. Tällaisia keinoja voi olla esimerkiksi työn muokkaus työntekijän sen hetkisille kyvyille sopivaksi. Esihenkilön tulee kehityskeskusteluissa ottaa esille työntekijän jaksaminen ja muut työkykyyn liittyvät asiat. Työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen vaikuttaa paljon työntekijöihin ja heidän viihtyvyyteensä, joten esihenkilöllä on myös rooli sen toteutumisessa. (Mt.) Esihenkilöillä on vastuu myös tukea ja antaa ratkaisuja kulttuurien yhteentörmäyksissä ja koko työyhteisön valmentamisessa monimuotoisessa työyhteisössä toimimiseen. Esihenkilöt saattavat myös joutua keksimään ratkaisuja työasuihin tai ruokailuihin liittyvissä asioissa, jotka saattavat johtua uskonnosta. (Viitala 2021.)

4.4 Viestintä ja johtaminen

Monimuotoisuuden kannalta myös viestintää täytyy tarkastella tarkemmin. Sisäinen viestintä yrityksessä tarkoittaa henkilöstön kesken tapahtuvaa viestintää. Viestinnän pääasiallinen tarkoitus on jakaa tietoa yrityksen sisällä viestintäkanavia käyttäen. Tämä voi sisältää sähköpostiviestit, sisäiset tiedotteet ja intranet-uutiset. Viestintä on suunniteltu keskeisen tiedon, kuten päätösten, muutosten ja yrityksen tavoitteiden jakamiseen työntekijöille. (Viitala 2021.)

Se, miten työpaikalla viestitään asioista vaikuttaa koko työyhteisöön. Viestintä on tärkeä osa organisaation toimintaa ja sitä tarvitaan kertomaan tapahtumista sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Sisäisen viestinnän tulisi tapahtua vähintään samaan aikaan kuin ulkoisen, jotta ei käy niin, että henkilöstö ei saa tietoja omasta työyhteisöstään ensimmäisenä. Sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen työkalu ja vastuu siitä on organisaatiolla ja erityisesti lähimmillä esihenkilöillä.

Henkilöstön tyytyväisyyden, työmotivaation ja organisaation toiminnan tehokkuuden kannalta sisäisen viestinnän onnistuminen on erityisen tärkeää. Koska yhä useammissa organisaatioissa työskennellään monikulttuurisessa ympäristössä, on tärkeää huomioida viestinnässä käytetty kieli ja eri kulttuurien vaikutus viestin vastaanottoon ja ymmärtämiseen. Viestin selkeys ja ymmärrettävyys paranevat, kun viestintää toistetaan eri menetelmin. Tämä auttaa varmistamaan, että sanoma tavoittaa kaikki vastaanottajat tehokkaammin. (Kauhanen 2012, 172-179.)

Viestinnän kautta pyritään vahvistamaan organisaatiokulttuuria ja luomaan tilaa avoimelle keskustelulle, jolloin työntekijät voivat osallistua yrityksen suunnitelmiin tulevaisuuden kannalta. On tärkeää, että organisaatio ottaa vastuuta viestinnästä ja pyrkii varmistamaan, että tieto kulkee tehokkaasti kaikille tiedon tarvitseville tahoille. (Viitala 2021.) Erityisen tärkeää on, että kaikilla työntekijöillä on tasapuolinen mahdollisuus päästä osaksi viestintää ja saada tietoa organisaation asioista.

4.5 Kommunikaatio työpaikan arjessa

Kommunikointi voidaan määrittää ihmisten välisenä sanallisena tai sanattomana viestintänä, joka voi olla kirjallista tai suullista, sekä virallista tai epävirallista. Kun työskennellään monikielisessä työyhteisössä, sanattomalla kommunikoinnilla on sitäkin suurempi merkitys. Sanatonta kommunikointia voi harjoittaa äänensävyillä ja ilmeillä, kuin myös tuhahduksilla tai huokauksilla. Sanatonta viestintää voi olla myös erilaiset tavat, esimerkiksi miten kohtelee muita tai osoittaa kiinnostusta tai välinpitämättömyyttä. (Lahti 2015.) Kun halutaan ymmärtää monikulttuurisessa työpaikassa tapahtuvaa vuorovaikutusta, Lahden (2015) mukaan on hyvä tuntee seuraavia kulttuurisia vuorovaikutuseroja:

1. Yhteisöllisyys ja yksilöllisyys: Ihmisille, jotka tulevat yhteisöllisistä kulttuureista voi olla haastavaa tai melkein mahdotonta esittää omia mielipiteitä tai ehdotuksia ilman, että he ovat varmistaneet yhteisön hyväksynnän. Tällaisessa kulttuurissa ei ole sopivaa korostaa omaa roolia ja tämä voi vaikuttaa myös oman työn arviointiin. Ihmiset, jotka ovat kasvaneet yksilöllisissä kulttuureissa, korostavat itseään ja saavutuksiaan enemmän ja esimerkiksi tiimin onnistuessa korostetaan enemmän omaa onnistumista, kuin koko tiimin suoritusta. (Lahti 2015.)

2. Asia-, tilanne- ja suhdekeskeisyys: Asiakeskeinen kommunikointi painottaa faktoja, päätöksentekoa ja asioiden selkeyttä. Tämä jättää usein vähemmän tilaa hyvän ilmapiirin luomiselle, luottamuksen rakentamiselle ja sanattomien viestien huomioimiselle. Monille asiakeskeinen kommunikointi voi vaikuttaa tyllyltä ja välinpitämättömältä. Tilanne- ja suhdekeskeistä kommunikointia täytyy opetella, sillä sen avulla erilaisten ihmisten kanssa viestintä sujuu paremmin. Tällaisessa kommunikoinnissa voidaan käyttää ystävällisiä tervehdyksiä ja ylimääräisiä kommentteja, jotka tekevät viestinnästä rennompaa. (Mt.)

3. Varautuneisuus ja välittömyys: Ihmiset, jotka tulevat varautuneista kulttuureista, ovat hyviä kuuntelemaan ja ilmaisevat sillä kunnioitusta puhujaa kohtaan. Edes ilmeet ja eleet eivät kuulu tilanteeseen, jolloin toisen kulttuurin edustaja voi tulkita tämän niin, ettei kuuntelija ole kiinnostunut. Vastaavasti varautuneesta kulttuurista tuleva voi tulkita innostuneen elehtimisen ja puhetyylin loukkaavana tai jopa hyökkäävänä. (Mt.)

4. Valta ja aika: Suomalaisessa kulttuurissa suhtaudutaan aikaan ja valtaan hyvin suoraviivaisesti ja tasa-arvoisesti. Pohjoismaiden viestintäkulttuurissa on tavallista, että jopa ylintä johtoa voidaan sinutella ja asioista puhutaan suoraan. Muualla Euroopassa, kuten Saksassa, käytetään paljon titteleitä ja teititellään. Aikakäsityksen puolesta suomalaisessa kulttuurissa, jos asian tulee tapahtua välittömästi, se myös tapahtuu, mutta muualla se voi tapahtua paljon myöhemmin, esimerkiksi kun budjettikausi sallii. (Mt.)

5. Vaikeneminen ja hiljaisuus: Hiljaisuus on varsinkin suomalaisessa kulttuurissa hyvin tuttua ja sitä pidetään tärkeänä, sillä se antaa sekä puhujalle, että kuuntelijalle aikaa ajatella. Vaikeneminen saattaa myös johtua ahdistuksesta ja pelosta tuoda omia näkökulmia tai mielipiteitä julki. Joissain kulttuureissa vaikenemisella voi olla negatiivisia tulkintoja ja sitä voidaan pitää jopa merkinä tyymydestä. Kun on kyse monikielisistä yhteisöistä, voi hiljaisuus kertoa myös siitä, että ei uskalleta puhua, koska ollaan epävarmoja siitä, onko asiaa ymmärretty oikein tai osataanko oma asia ilmaista oikein, jos kielitaito ei ole hyvä. (Mt.)

6. Katsekontakti ja koskettaminen: Katsekontakti on suomalaisessa kulttuurissa tapa ja sitä odotetaan toiselta osapuolelta esimerkiksi kätellessä tai kun keskustellaan vuorovaikutuksellisesti. Toisissa kulttuureissa katsekontakti voidaan kuitenkin kokea kiusalliseksi, varsinkin hierarkiatasojen

tai sukupuolten välillä. Joissain kulttuureissa koskettaminen ei ole yleistä ja sen suhteen kannattaa olla harkitseva, ettei tule väärinymmärryksiä. Suomessa esimerkiksi halaaminen on yleistä, mutta toisesta kulttuurista tuleva voi nähdä sen hyvin epämukavana. (Mt.)

Kaikki edellä mainitut seikat kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen liittyen ovat tärkeitä huomioida ja ymmärtää monikulttuurisessa työyhteisössä toimiessa. Aina ei pysty tietämään toisen ihmisen ajatuksia ja tunteita tai mitä hän haluaa viestittää, mutta tärkeää on kunnioittaa ja yrittää ymmärtää toisen tapoja toimia ja ilmaista itseään.

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Gradia-ravintoloiden esihenkilöiden nykytilaa monikulttuurisen työyhteisön johtajina. Tutkimuksessa keskityttiin teemahaastattelujen avulla keräämään oma-kohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä monikulttuurisessa työyhteisössä ravitsemisalalla esihenkilönä toimimisesta. Tutkimuksessa haastateltiin kaikkia, eli neljää Gradia-ravintoloiden esihenkilöä.

Tutkimuksen toteutus auttoi hahmottamaan mahdollisia kehityskohteita, mutta antoi myös tietoa mahdollisista positiivisista seikoista ja hyödyistä mitä esihenkilöt ovat havainneet monikulttuurisessa työympäristössään. Eri esihenkilöt saattoivat kokea asiat eri tavalla, joten useat näkökulmat nostivat esille erilaisia asioita ja havaintoja.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen, eli kvalitatiivisen ja määrällisen, kvantitatiivisen tutkimuksen eroa voidaan tutkia metodologisesti, eli tavalla miten halutaan suorittaa tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu deduktiiviseen prosessiin, eli etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu taas induktiiviseen prosessiin, eli etenee yksityiskohtaisesta yleiseen. Määrällinen tutkimus etsii syy-suhteita, on teoriakeskeinen ja pyrkii yleistämään yhdenmukaisuuksia ja suhteita tutkittavien aineistojen pohjalta. Laadullinen tutkimus sen sijaan on kiinnostunut useammasta tekijästä yhtä aikaa kaikkien vaikuttaessa lopputulemaan. Tutkimus on kontekstisidonnaista ja se muovautuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kuvaavat laadullisen tutkimuksen suhdetta määrälliseen tutkimukseen erilaisten vastakkainasetteluiden kautta. Laadullinen tutkimus on määritelty ymmärtäväksi ja määrällinen tutkimus selvittäväksi tutkimukseksi. Määrällisellä tutkimuksella on katsottu olevan jäykät tutkimusrakenteet, kun taas laadullinen tutkimus katsotaan pehmeäksi tutkimukseksi. Voidaan kuitenkin ajatella, etteivät nämä kaksi tutkimusta poissulje toisiaan täysin. Laadullista ja määrällistä tutkimusta pystytään yhdistelemään useallakin eri tavalla, mikäli se on tutkimukselle suotavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Laadullisen tutkimuksen valinta

Juutin & Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tarkasteltavana olevaa ilmiötä niiden henkilöiden näkökulmien kautta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Henkilöiltä, jotka ovat tutkimuksen kohteena toivotaan saavan tutkimukselle merkityksellisiä ajatuksia ja näkökulmia. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on suuri. Hirsjärvi ja Hurme (2022) mainitsee havaintojen teoriapitoisuuden merkittävänä asiana laadulliselle tutkimukselle. Tällä tarkoitetaan yksilön käsitystä kyseisestä ilmiöstä, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan ja mitä välineitä tutkimuksessa käytetään. Kaikki nämä vaikuttavat tutkimuksen lopulliseen tulokseen. Tutkimuksen lähtökohtana siis ovat tutkimuksen perustelut, jotka korostavat teoriaa. (Mt.)

Laadullisen tutkimuksen eteneminen ei aina ole lineaarista vaan se kehittyy prosessin aikana. Tutkimuksen päävaiheet saattavat mennä päällekkäin ja vaikuttaa toisiinsa. Samanaikaisesti tapahtuvia tehtäviä ovat muun muassa aiheen valinta, tutkimuksen tarkoituksen määrittely ja tutkimuskysymysten muodostaminen. (Saldana 2011.)

Tähän tutkimukseen sopivaksi toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut. Tässä tutkimuksessa haastateltavien henkilöiden määrän ollessa neljä, nähdään laadullinen tutkimus parempana ja informatiivisempänä. Haastattelun ollessa joustava menetelmä, koetaan se sopivana tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelussa halutaan korostaa haastateltavan ihmisen subjektiivisuutta ja sitä, että hänellä on mahdollisuus tuoda häntä koskevia asioita esille vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastatteluissa nähdään tärkeänä saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta tietystä aiheesta. Haastattelussa haastattelijan roolissa olevalla on mahdollisuus selventää kysymyksiä ja oikaista väärinkäsityksiä ja haastateltavalla on myös mahdollisuus tuoda omia epäselvyyksiä esille kysymyksiin liittyen. Haastattelun etuna nähdään myös se, että haastateltaviksi on voitu valita juuri ne tietyt henkilöt, keneltä oletetaan saavan tietoa ja omakohtaisia kokemuksia aiheeseen liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelun tyyppiä valikoitui teemahaastattelu, sillä haastatteluilla halutaan saada tietoja tietyistä, ennalta valituista teemoista. Tässä haastattelumuodossa painotetaan ihmisten tulkintoja ja heidän antamiaan merkitystä, sekä sitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastatteluissa kysymykset täytyy pohtia sellaisiksi, joiden avulla löydetään aiheelle merkityksellisiä vastauksia ja jotka palvelevat tutkimuksen tarkoitusta. (Mt.)

5.2 Tutkimusaineiston koonti

Aineistonkeruuprosessi aloitettiin etsimällä haastateltavat, jotka tässä kontekstissa olivat Gradiaravintoloiden esihenkilöt. Koska opinnäytetyön aiheena on esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä, haastateltavien tuli olla tällaisessa ympäristössä työskenteleviä. Vilkan (2021) mukaan haastateltavia valittaessa on tärkeää pitää mielessä se, että haastateltavilla henkilöillä on kokemusta aiheesta, jota tutkitaan. On myös tärkeää, että itke tutkimuksen tekijä tuntee toimintaympäristön ja kohderyhmän. (Vilka 2021.)

Haastateltavia tässä tutkimuksessa oli vain neljä, koska tutkimus tehtiin Gradia-ravintoloille ja kaikkia ravintoloiden monikulttuurisissa työyhteisöissä työskenteleviä esihenkilöitä haastateltiin. Laadulliseen tutkimukseen ja kontekstiin tämä määrä oli sopiva. Haastateltavien valinta oli itsestäänselvyys ja tiesin haastateltavat entuudestaan, joten yhteydenotto oli sujuvaa.

Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse saatekirje, jossa kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Saatekirjeessä avattiin haastattelijan taustoja ja kiinnostusta aiheeseen, sekä kerrottiin työkokemuksesta toimeksiantajalla. Kirjeessä kerrottiin tutkimuksen aiheesta ja johdateltiin haastattelun kysymyksiin muutamalla esimerkkikysymyksellä. Viestissä tiedusteltiin myös haastateltaville sopivia ajankohtia haastattelun suorittamiseen. Haastattelut saatiin kaikki toteutettua lokakuussa 2024.

Haastatteluiden alussa haastateltavilta kysyttiin taustatietoina ainoastaan kauanko he ovat työskennelleet mara-alalla ja kuinka kauan siitä esihenkilönä. Kohderyhmän ollessa niin pieni, ei kysymyksiin haluttu lisätä muita tietoja, kuten ikää tai sukupuolta. Tutkimusongelman kannalta edellä mainitut tiedot kuten sukupuoli tai ikä eivät olisi tuoneet lisää merkitystä tutkimuksen tuloksiin.

Haastattelu eteni jokaisen haastateltavan kohdalla haastattelurungon mukaisesti ja samassa järjestyksessä. Joidenkin kysymysten kohdalla saatettiin vastata jo seuraavaan kysymykseen, jolloin se saatettiin sivuuttaa.

Taulukosta 1 nähdään haastatteluiden ajankohta, kesto ja äänitteiden litteroinnista syntyneiden tekstisivujen määrä.

Taulukko 1. Haastattelumateriaalit

| | Haastattelun ajankohta | Haastattelun kesto | Haastattelusta syntyneiden litteroitujen teksti- sivujen määrä |
|----------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---|
| Haastattelu 1 | Viikko 43 | 53 minuuttia | 9 |
| Haastattelu 2 | Viikko 43 | 19 minuuttia | 3 |
| Haastattelu 3 | Viikko 43 | 40 minuuttia | 6 |
| Haastattelu 4 | Viikko 43 | 17 minuuttia | 3 |

5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimuksen tuloksena saadun aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen analyysille on olemassa kaksi ryhmää, joista toiselle tyypillistä on sitä ohjaava teoria, kun taas toisella tällaista ohjaavaa teoriaa ei ole tai siinä voidaan soveltaa eri teorioita vapaammin. Sisällönanalyysi voidaan liittää näistä jälkimmäiseen ryhmään, eli sillä voi olla väljempi teoreettinen viitekehys. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysissä aineisto voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisenä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, sen jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopuksi abstrahoidaan, eli luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kun haastattelut oli suoritettu ja nauhoitettu, ne kuunneltiin ensiksi ja Wordin sanelutoiminnon avulla kirjoitettiin auki, eli litteroitiin. Litteroinnissa haastattelusta syntynyt aineisto, tässä tapauksessa äänite, muokattiin tekstimuotoon (Vilkkä 2021). Samalla pystyttiin perehtymään uudestaan haastatteluihin ja niissä esiin tulleisiin aiheisiin. Aineistoon haastateltavat numeroitiin tyyliin haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen ja lyhennettiin muotoon H1-H4. Muita tausta- tai henkilötietoja uran pituuden lisäksi ei aineistossa ollut, joten niitä ei tarvinnut poistaa aineistoista.

Aineiston pelkistäminen

Litteroituja tekstejä pelkistettiin niin, että sieltä saatiin selkeästi esille tutkimukselle relevantteja tietoja. Teksteistä poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita ja tiivistettiin asiaa. Tekstistä etsittiin tutkimuskysymyksiin liittyviä ilmaisuja, jotka pelkistämällä saatiin lyhyempään ja helpommin luettavaan muotoon, jolloin niitä oli myös helpompi vertailla keskenään.

Aineiston ryhmittely

Haastatteluissa kysymysten avulla ryhmitellyt teemat ja niihin saadut vastaukset ryhmiteltiin omiin ryhmiinsä, jotta niitä olisi helpompi tarkastella ja verrata toisiinsa. Vastauksista haluttiin pystyä

nostamaan helposti samankaltaisuuksia ja esimerkiksi samoja ilmaisuja ja sanoja. Aineiston ryhmittelyä avulla saatiin kerättyä yksittäisiä sanoja, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin ja jotka olivat tärkeitä aiheen kannalta.

Aineiston abstrahointi

Aineiston abstrahoinnissa käsitteitä yhdisteleviä luokkia luotiin ryhmittelyn jälkeen ja tarkoituksena oli saada haastatteluissa nousseita teemoja yhdistettyä. Taulukossa 2 on esimerkkejä, miten aineistoa on ensin lähdetty pelkistämään, sitten ryhmittelemään ja lopuksi abstrahoitu.

Taulukko 2. Aineiston analysointia

| Alkuperäinen ilmaisu | Pelkistetty ilmaisu | Ryhmittely | Abstrahoitu teema |
|--|--|------------------------------|---|
| se on mun mielestä esimiehen tehtävä, niinku koko ajan korostaa sitä että me ollaan kaikki saman arvoisia ja meillä on jokaisella oma työ, mutta kaikki työ on yhtä tärkeitä | Esimies korostaa kaikkien työn tärkeyttä Kaikki ovat saman arvoisia | Yhdenvertaisuus Tasa-arvo | Yhdenvertainen kohtelu työpaikalla |
| ja tässä ehkä sitten tulee se semmoinen kulttuurien ja persoonien kanssa, että voi tulla niitä semmoisia konfliktitilanteita kun ymmärretään väärin | Kulttuuri- ja persoonat erot voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä | Kulttuurikonfliktit | Erialaisten kulttuurien tuomat haasteet työyhteisössä |
| arvostetaan kaikkien töitä ja että kaikki niinku noudattaa niitä pelisääntöjä ja kaikilla on niinku samat oikeudet ja samat velvollisuudet | Kaikki noudattavat samoja sääntöjä Kaikkien työtä arvostetaan | Yhteiset säännöt | Yhteisten sääntöjen noudattaminen työyhteisössä |

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Arvioitaessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, on iso vastuu itse tutkijalla. Isoin tekijä on tutkijan rehellisyys ja miten hän itse arvioi oman tutkimuksensa luotettavuutta. Koko tutkimuksen ajan täytyy tutkijan itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta suhteessa tulkintaan, teoriaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Tutkimuksen tekijän täytyy pystyä perustelemaan, sekä arvioimaan valintaansa ja miten hän on johonkin lopputulokseen tai päätökseen päätenyt. (Vilka 2021.) Tärkeimpiä asioita mitä tulee muistaa luotettavuuden arvioinnissa, on se, mitä ollaan tutkimassa ja miksi, miten aineisto on kerätty ja mitä ongelmia ja muuttujia aineistonkeruussa tai analyysissä voidaan kohdata, sekä miten tutkimuksen aineistosta on raportoitu lukijalle. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kun noudatetaan hyvä tieteellistä käytäntöä, täytyy muistaa tiettyjä toimintatapoja. Tutkimustyötä tehdessä täytyy noudattaa erityistä tarkkuutta, kun tuloksia tallennetaan, esitetään ja lopuksi arvioidaan. Tutkimuksen tekijän täytyy olla rehellinen ja esittää tulokset sellaisena kuin ne ovat. (TENK 2023.)

Tutkimuksessa esille tulleet eettiset seikat kuten aineistohallinta ja tietosuojasiat on hoidettu huolella ja esimerkiksi kenenkään henkilötietoja ei ole kysytty haastatteluissa, joten niitä ei tallennettu mihinkään. Nauhoitteet haastatteluista on vain tutkimuksen tekijän saatavilla ja ne tullaan hävittämään opinnäytetyön valmistuttua. Litteroiduista tekstiaineistoista ei voi tunnistaa haastateltavia. Toimeksiantajan kanssa on sovittu tutkimuksesta ja sen toteutuksesta ja käyty läpi siihen liittyvät seikat. Haastateltaville on informoitu, että heidän kanssaan käydyt keskustelut äänitetään, mutta myöhemmin hävitetään. Tutkimus ja sen toteutus on myös suunniteltu hyvin ja tietoperustaan on perehdytty hyvin ennen haastattelurungon tekemistä ja haastattelujen suorittamista.

Tutkimuksen tuloksissa nähtävien haastatteluista otettujen lainauksien perään on merkattu kutakin haastateltavaa esittävä lyhenne. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi on lyhenteitä ripoteltu sekaisin lainauksien perään, jottei esimerkiksi pystyittäisi päätellä, että juuri yhdeltä tiettyltä haastateltavalta olisi enemmän lainauksia, kuin muilta. Lainauksien sanamuotoja ja puhekielillä sanottuja asioita on muokattu niin, ettei haastateltavien puhetyylejä voi tunnistaa. Lainauksia ei ole kuitenkaan muutettu niin, että haastateltavan kertoman asian merkitys olisi muuttunut.

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuloksissa avataan haastattelujen keskeisiä tuloksia esihenkilötyöhön monikulttuurisessa työyhteisössä liittyen. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Mitä haasteita esihenkilöt kohtaavat monikulttuurisen työpaikan arjessa Gradia-ravintoloissa?
2. Mitä mahdollisuuksia esihenkilöt näkevät monikulttuurisessa työyhteisössä Gradia-ravintoloissa?

3. Mitkä taidot ovat tärkeimpiä monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön menestymisen kannalta Gradia-ravintoloissa?

Haastatteluissa käytetyt kysymykset oli jaettu teemoittain ja niiden tulokset on jaettu viiden otsikon alle. Aluksi haastateltavilta kysyttiin heidän määritelmäänsä monimuotoisuudelle, monikulttuurisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Haastateltavat kertoivat myös, miten nämä asiat näkyvät heidän työyhteisöissään. Seuraavaksi tarkasteltiin monikulttuurisuuden haasteita, sekä niiden ratkaisemisesta, jonka jälkeen keskusteltiin hyödyistä ja mahdollisuuksista, mitä monikulttuurisuus voi työyhteisöön tuoda. Haastatteluissa kysyttiin myös, miten monikulttuurinen työyhteisö näkyy heidän työnkuvassaan ja heiltä pyydettiin konkreettisia esimerkkejä mahdollisten kulttuurierojen aiheuttamista ongelmatilanteista, sekä tilanteista, joissa kulttuurierot ovat auttaneet jotenkin. Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia taitoja monikulttuurisen työyhteisön esihenkilöiltä tarvitaan ja miten heidän osaamistaan voitaisiin kehittää. Heiltä kysyttiin myös, miten he itse kokevat työskentelyn monikulttuurisessa työyhteisössä. Lopuksi keskusteltiin tulevaisuuden näkymistä.

Esihenkilöillä oli takanaan noin 30–35 vuotta kokemusta mara-alalla ja esihenkilötyökokemusta 12–35 vuotta. Haastateltavat toimivat esihenkilötehtävissä Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian Gradia-ravintoloiden toimipisteissä työntekijämäärän vaihdellessa ravintolakohtaisesti.

Monimuotoisuuden, monikulttuurisuuden, sekä yhdenvertaisuuden määrittely ja näkyminen työyhteisössä

Tutkimuksessa haluttiin ensin selvittää esihenkilöiden ajatuksia monimuotoisuudesta, monikulttuurisuudesta sekä yhdenvertaisuudesta. Haastateltavia pyydettiin ensin itse määrittelemään nämä käsitteet ja kertomaan, miten ne näkyvät heidän työyhteisöissään. Monimuotoisuutta ja monikulttuurisuutta haluttiin käydä läpi erikseen niiden kuitenkin ollessa kaksi eri käsitettä, vaikka liittyvätkin vahvasti toisiinsa. Monimuotoisuus ymmärrettiin esihenkilöiden kesken suhteellisen samalla tavalla, ihmisten erilaisuutena. Seuraavaksi muutamia lainauksia haastateltavilta monimuotoisuuden käsitteestä.

”Monimuotoisuus työyhteisössä on erilaisia ihmisiä, persoonana ja kansalaisuutena, sukupuolena ja uskontona ilmentyviä asioita.” (H4)

”On maahanmuuttajataustaisia ja sitten myös kotosuomalaisia, mutta myös muuten erilaisia ihmisiä. Eli on joku haaste, sairaus tai vamma, mikä on haasteena siinä arjen työssä.” (H2)

”Erlaisia ihmisiä, monenlaisia asioita. Erlaisia tapoja toimia, mutta tavoitteeseen päästään silti.” (H1)

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, miten monimuotoisuus heidän työyhteisöissään konkreettisesti näkyy. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja esiin nousi muun muassa liikkuvuus, erilaisten ihmisten johtaminen, sekä erilaisten ihmisten haasteiden ja vahvuuksien huomioiminen työtehtävien jaossa. Monimuotoisuus nähtiin myös työtehtävien monipuolisuutena ja siinä, että myös esihenkilön olisi tärkeää osata tehdä kaikkien töitä.

Monikulttuurisuuden määritelmä oli esihenkilöille myös samankaltainen ja sen ajateltiin olevan kulttuuritaustaltaan sekä uskonnoltaan erilaisia ihmisiä ja maahanmuuttajataustaisia ihmisiä, mutta myös Suomessa syntyneitä eri kulttuurin omaavia henkilöitä.

”Jos on monikulttuurinen työyhteisö, niin kyllä se tässä arjessa, kun on monenlaisia ihmisiä ja monenlaisista taustoista, eri maalaisia, erilaiset tavat, uskonnot, tapa suhtautua toiseen ihmiseen, niin se vie sinne peruslähteille, kuinka kohdata ihminen arjessa.” (H3)

Monikulttuurisuuden näkyminen työyhteisössä koettiin arkipäiväksi, eikä sitä nähty niinkään erikoisena asiana. Kielelliset haasteet nostettiin esille, mutta ne eivät kuitenkaan määrittele työyhteisöä, vaan niistä pystytään selviytymään, esimerkiksi näyttämällä miten erilaisia työtehtäviä tehdään. Eri kulttuuritaustoista tulevilla on saattanut olla omat toimintatapansa ja ajatuksena, esimerkiksi hierarkiasta tai käskyjen vastaanottamisesta, jolloin esihenkilön on täytynyt puuttua tilanteeseen kertomalla, miten työpaikalla toimitaan ja miten samat säännöt koskevat kaikkia. Monikulttuurisen näkymistä kuvailtiin myös erilaisena johtamisena. Työyhteisössä on tärkeää pitää

huolta siitä, että töitä opitaan tekemään kaikkien kanssa, eri kulttuuritaustoista huolimatta ja yhteisenä kielenä käytetään suomen kieltä.

”No se näkyy sitten ihan omanlaisena johtamisena, eli johtamisen keinot ja tavat on ihan erilaisia.” (H1)

Yhdenvertaisuus määriteltiin myös hyvin samalla tavalla ja nähtiin synonyyminä tasa-arvolle. Kaikkien esihenkilöiden haastatteluissa tuli esille se, ettei kenenkään ominaisuudet, työtehtävät, työnimike tai tausta vaikuta kohteluun, vaan kaikki ovat samalla viivalla ja yhtä arvokkaita. Yhdenvertaisuus työyhteisöissä näkyi siten, että pidetään huolta siitä, että kaikki tuntevat olevansa samanarvoisia, eikä esimerkiksi työtehtäviä laiteta paremmuusjärjestykseen, vaan kaikkien työt ovat yhtä tärkeitä. Kaikilla työntekijöillä on yhteiset säännöt, eikä kenelläkään ole etuoikeuksia muiden ohi. Esihenkilöt kokivat tärkeänä, että toisten eriarvoiseen kohteluun puututaan heti ja kaikelle syrjinnälle on nollatoleranssi. Esimerkiksi kaikkien yhteiset tauot, sekä yhteiset ohjeisukset ja tiedotukset nähtiin osana yhdenvertaisuuden edistämistä. Tasa-arvon koetaan toteutuvan työyhteisöissä ja kaikilla työyhteisön jäsenillä on yhteinen arvostus toisiaan kohtaan.

”Se on mun mielestä esimiehen tehtävä, niinkun koko ajan korostaa sitä, että me ollaan kaikki saman arvoisia ja meillä on jokaisella oma työ, mutta kaikki työ on yhtä tärkeää.” (H4)

”Kaikki on samanarvoisia, että työtehtävät tietenkin ovat vähän erilaisia, mutta sitten näissä tietyissä asioissa, niin se samanarvoisuus, että kukaan ei ole arvokkaampi tai tärkeämpi, että kenenkään työtehtävä ei ole tärkeämpi kuin toisen.” (H2)

Monikulttuurisuuden haasteet ja niiden ratkaiseminen

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa mahdollisia haasteita, joita monikulttuurinen työyhteisö ja sen esihenkilöt voivat kohdata ja miten niitä pystytään ratkaisemaan. Kielelliset haasteet puhutun ja

luetun ymmärtämisessä koettiin isoimmaksi haasteeksi. Huono kielitaito vaikuttaa paljon esimerkiksi työtehtävien ja käskyjen ymmärtämiseen. Usein asioita saatetaan tulkita väärin ja ymmärrys jää puutteelliseksi, mutta aina ei kuitenkaan haluta tai uskalleta kysyä uudelleen, vaan lähdetään tekemään, jolloin virheitä saattaa tulla. Siksi esihenkilön tehtäväksi koettiin aina muistaa varmistaa, onko tehtävä varmasti ymmärretty oikein, ettei virheitä sattuisi. Kuitenkin kielelliset haasteet pystytään useimmissa tilanteissa ratkaista näyttämällä konkreettisesti mitä halutaan tehtävän. Ravintolatyö on kuitenkin käsillä tekemistä, jolloin kielelliset haasteet eivät vaikuta liikaa asioiden tekemiseen ja oppimiseen. Vaikka puhutun kielen ymmärtäminen sujuisikin, isompi ongelma on luetun ymmärtäminen, jolloin esimerkiksi pitkien reseptien ymmärtäminen voi olla mahdotonta. Esihenkilöt näkevät tärkeänä sen, että työpaikalla puhutaan selkeästi, jotta kaikki pystyisivät ymmärtämään mistä on kyse. Haasteiden ratkaisemiseen tärkeänä työkaluna nähtiin asioista keskusteleminen.

”Kaikista helpoin ehkä on niinku se, että meidän työtämme pystyy näyttämään hyvin pitkälle. Pystyt ihan näyttämään, että mitä tehdään ja puhutaan hitaasti, rauhallisesti ja samalla näyttäen, niin sitten se menee perille.” (H3)

Haasteet työyhteisössä eivät olleet esihenkilöiden haastatteluiden perusteella isoja tai varsinaisesti työyhteisön toimimista isosti heikentäviä. Vaikka kielellisiä haasteita ilmenee, niistä selvitään opettelemalla ja asioita kädestä pitäen näyttämällä. Työyhteisössä kaikki ovat velvollisia auttamaan toisiaan. Kulttuurieroista johtuvia haasteita on joskus ilmennyt, mutta arjessa ei niinkään. Jos työyhteisöön tulee esimerkiksi työharjoittelijoita eri kulttuureista, saattaa käytänteet olla vielä vieraita, jolloin esihenkilön täytyy perehdyttää uusi tulokas työyhteisön yhteisiin pelisääntöihin.

Erilaisia konflikteja, mitä kulttuurien takia on saattanut syntyä, on tapahtunut hyvin vähän varsinkin työntekijöiden keskuudessa. Maahanmuuttajataustaisten työssä oppijoiden taholta on saattanut joskus ilmetä erimielisyyksiä, esimerkiksi sukupuoleen liittyen. On esimerkiksi ajateltu, ettei nainen esihenkilönä tai työkaverina voi antaa miespuoliselle henkilölle käskyjä. Joissain tilanteissa myös eri kulttuurien erilainen käsitys hierarkiasta kulttuurin perusteella on saattanut aiheuttaa tilanteita, joita esihenkilö on joutunut selvittämään. Kaksi eri kulttuurista tulevaa henkilöä ovat

saattaneet väärinymmärryksien takia pahoittaa mielensä, jolloin esihenkilö on myös tarvittu osaksi tilanteen selvittämistä ja väärinymmärryksien korjaamista. Esihenkilön täytyy omalla esimerkillään näyttää, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat samalla viivalla, eikä kukaan saa nostaa itseään jalustalle.

Monikulttuurisuuden mahdollisuudet ja hyödyt

Monikulttuurisuus nähtiin yksimielisesti rikkautena työyhteisölle ja suurena mahdollisuutena. Eri-alaisten ihmisten kanssa työskentely nähtiin positiivisena asiana, joka vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Myös yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen nousi esille haastatteluissa. Monikulttuurisessa työyhteisössä kaikki auttavat toisiaan ja ryhmässä tekeminen onnistuu hyvin. Tällaisessa työyhteisössä työskenteleminen koettiin myös auttavan tekemään suomalaisista suvaitsevampia, kun päästään työskentelemään eri taustoista tulevien ihmisten kanssa. Myös maahanmuuttajien helpompi integraatio yhteiskuntaan koettiin parempana työyhteisön ansiosta. Työpaikalta voi saada suomalaisia kontakteja, joiden avulla opitaan suomalaisesta yhteiskunnasta.

*”Kyllä se niinku kasvattaa meitä kaikkia ja avartaa meidän maailmankuvaamme.”
(H2)*

”Kyllä mä koen, että se tuo meille, vie myös energiaa ja voimavaroja, mutta tuo myös semmoista, niinku laajentaa näkemystä ja auttaa ymmärtämään mitä täällä pallolla tapahtuu.” (H3)

Eri kulttuuritaustat tuovat myös lisää osaamista, esimerkiksi ruokakulttuurin kautta. Erialaista osaamista ja ruokatuntemusta on pystytty hyödyntämään muun muassa menu suunnittelussa. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden asenne ja arvostus työtä ja työnantajaa kohtaan nähtiin hyödynä työyhteisölle ja myös halu tehdä parhaansa ja olla ahkera työssään nousi esille esihenkilöiden haastatteluissa.

”Työ on heille tärkeä asia ja hyvä asia, ja sitten tietyllä lailla myös arvostavat sitä työtä ja työnantajaa. Välttämättä ei aina meissä suomalaisissa sellaista asennetta ehkä ole.” (H4)

Eri kulttuurien näkyminen työyhteisössä ajateltiin eduksi varsinkin työssä oppijoiden kohdalla. Monet maahanmuuttajataustaiset työharjoitteluun tulevat kokevat työyhteisön sellaiseksi, johon on helpompi sopeutua, kun ympärillä on muitakin eri kulttuurista tulevia. Ei tarvitse jännittää sitä, että on ainut henkilö työyhteisössä, kuka ei välttämättä ymmärrä tai osaa puhua suomea täydellisesti. Työyhteisön moninaisuus on koettu helpottavaksi tekijäksi uusien työntekijöiden, sekä työssä oppijoiden sopeutumisessa uuteen työympäristöön. Monikulttuurinen työyhteisö koetaan joustavaksi ja yhteisölliseksi.

Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä

Esihenkilötyöstä monikulttuurisessa työyhteisössä kerrottiin seuraavanlaisesti. Erilaisista kulttuuritaustoista tulevien johtamisessa esimerkiksi suomen kielen puhuminen on erilaista, kuin kansuomalaisille tai erinomaisen kielitaidon omaavalle. Työntekijöille, joilla on vielä haasteita suomen kielen ymmärtämisessä, täytyy osata puhua selkeästi ja tarpeeksi yksinkertaisilla termeillä, jotta asia varmasti menee perille. Omassa työnkuvassa näkyi myös kaikkien työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja niiden huomioon ottaminen työtehtäviä jaettaessa. On huomioitava esimerkiksi se, kenet voidaan laittaa asiakaspalvelutöihin tai tekemään ruokaa reseptiikan avulla. Esihenkilön tulee osata ohjeistaa työntekijät selkeästi ja olla itse perillä kaikesta mitä tehdään ja mitä tapahtuu. Tärkeäksi asiaksi mainittiin oman työyhteisön ja jokaisen yksilön tunteminen, jotta tiedostaa mihin kukin pystyy ja millaiset työtehtävät sopivat kenellekin.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, minkälaisia taitoja monikulttuurisen työyhteisön esihenkilöiltä tarvitaan, jotta työyhteisö menestyy. Ymmärtävyisyys ja empaattisuus työntekijöitä kohtaan koettiin tärkeäksi, sillä täytyy muistaa myös se, että maahanmuuttajataustaisilla voi olla haasteita muillakin elämän osa-alueilla ja yhteiskuntaan sopeutumisessa. Tilannetaju ja juuri se, että osaa ottaa huomioon henkilöstön vahvuudet ja heikkoudet, jotta työ sujuisi parhaiten kaikkien osalta. Päivien ollessa erilaisia ja tilanteiden muuttuessa vaaditaan esihenkilöltä myös pitkiä hermoja sekä pettymyksiensä sietämistä.

Esihenkilöt kokevat työskentelyn monikulttuurisessa työyhteisössä positiivisena asiana ja rikkautena. He kokevat ilmapiirin iloiseksi ja ihmisten asenteen työskentelyä kohtaan positiiviseksi. Vaikka työn ajatellaan myös ottavan, antaa se kuitenkin enemmän ja siitä saadaan paljon iloa. Maahanmuuttajien ajatellaan arvostavan työtä enemmän ja kokevan sen arvokkaammaksi, kuin ehkä kantasuomalaisten, jolloin se näkyy työn laadussa ja motivaation määrässä.

”Semmoinen, että töissä on hyvä olla, että kyllä on niinku palkitsevaa kaikella lailla ja siitä saa ihan yhtä paljon takaisin, kun sinne päin antaa.” (H1)

”Tää antaa niin paljon, toki se vaatiikin, mutta kyllä mä katson, että puntit ovat tasan ja jää ainakin itse henkilökohtaisesti voiton puolelle.” (H2)

Oman osaamisen kehittämiseen tärkein oppi oli työskenteleminen monikulttuurisessa työyhteisössä ja sitä kautta kehittyminen. Jos ei ole kokemusta tällaisesta työyhteisöstä, ei sitä koulutuksella pysty oppimaan. Esihenkilön on tärkeää osata antaa palautetta, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Varsinkin positiivisen palautteen antaminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä ja sitä pitäisi aina vain muistaa antaa enemmän. Esihenkilöllä on vastuu ja velvollisuus osata antaa kehittävä palautetta ja kannustaa työntekijöitään kehittymään. Osaamisen kehittämiseen hyödyllisenä asiana nähtiin myös muilta oppiminen. Miten muissa työpaikoissa toimitaan tai miten toiset esihenkilöt johtavat omia työyhteisöjään.

Tulevaisuuden näkymät

Haastatteluissa haluttiin myös selvittää esihenkilöiden ajatuksia tulevaisuudesta ajatellen monikulttuurisia työyhteisöitä ja maahanmuuttajien työllistymistä. Gradia-ravintolat ovat olleet edelläkävijöitä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa, sillä monikulttuurinen työyhteisö on ollut heidän arkeaan jo peräti 20 vuoden ajan. Esihenkilöt näkevät tulevaisuuden koko Suomessa olevan hyvin samannäköinen kuin heidän arkensa. Maahanmuuttajia tulee työllistymään koko ajan enemmän alalle, ja on vain työnantajien rohkeudesta kiinni, lähdetäänkö työvoimapulaa ratkaisemaan esimerkiksi palkkaamalla maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Myös koulutuksiin hakuvissa näkyy paljon eri kulttuuritaustoista ja maista tulevia opiskelijoita, joka viittaa myös siihen, että työpaikkoja tulee täyttämään pitkälti maahanmuuttajataustaiset henkilöt. Ajatellaan, että ala

ei välttämättä ole tällä hetkellä niin kiinnostava kantasuomalaisten silmin, kun taas maahanmuuttajille ala on helposti lähestyttävämpi sen konkreettisen tekemisen vuoksi.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Tuloksien tarkastelussa ja johtopäätöksiä tehdessä pidetään koko ajan mielessä tutkimuskysymykset, joihin lähdettiin etsimään vastauksia. Tuloksia tarkastellaan siis tutkimuskysymys kerrallaan ja käydään läpi, millaisia vastauksia niihin saatiin haastattelukysymysten perusteella.

Mitä haasteita esihenkilöt kohtaavat monikulttuurisen työpaikan arjessa Gradia-ravintoloissa?

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää mahdollisia arjen haasteita esihenkilön työssä monikulttuurisessa työyhteisössä. Haastattelujen perusteella saatiin selville, että kaikki esihenkilöt kokivat kielen jonkin asteisena haasteena arjessa. Kielelliset haasteet täytyy koko ajan omassa puheessa ottaa huomioon ja kieltä pitää osata käyttää selkeästi ja puheen on oltava tarpeeksi ymmärrettävää. Jos ohjeita annetaan liian nopeasti, työntekijä ei välttämättä ymmärrä ohjeistusta. Kielellisten haasteiden ollessa arkipäivää, on esihenkilöillekin kehittynyt jo rutiiniksi muodostunut tapa puhua selkeämmin ja kirjakielellä työntekijöille, joilla suomenkielentaito ei vielä ole niin hyvä. Kielen kehittymisen ja ylläpitämisen kannalta onkin tärkeää, että työpaikalla kaikkien yhteisenä kielenä käytetään suomea.

Esihenkilöiden kanssa käytyjen haastattelujen aikana tuli ilmi myös erilaiset konfliktitilanteet eri kulttuurien edustajien välillä. Konfliktitilanteet ovat arjessa harvinaisia, mutta sellaisia on kuitenkin jouduttu joskus kohtaamaan ja ratkaisemaan. Konfliktit syntyvät usein sekä persoona- että kulttuurierojen vaikutuksesta. Kaksi eri kulttuurin edustajaa saattavat omata erilaiset näkemykset esimerkiksi hierarkiasta tai toisten kohtelusta, jolloin saattaa syntyä väärinymmärrys ja sitä kautta mielen pahoittaminen. Esihenkilöiden on pitänyt puuttua tällaisiin tilanteisiin ja asiat on yleisesti saatu ratkaistua puhumalla asianosaisten kanssa ja selvittämällä väärinymmärrykset. Esihenkilöt kuitenkin kokevat tärkeänä, että kaikille työyhteisön jäsenille painotetaan yhteisten sääntöjen noudattamista ja yhdenvertaista kohtelua. Tämän avulla konfliktitilanteet ovat harvinaisia, koska kaikki ymmärtävät olevansa yhtä tasa-arvoisia työyhteisön jäseniä.

Mitä mahdollisuuksia esihenkilöt näkevät monikulttuurisessa työyhteisössä Gradia-ravintoloissa?

Esihenkilöiden ajatukset monikulttuurisen työyhteisön mahdollisuuksista olivat hyvinkin samanlaisia. Monikulttuurinen työyhteisö koettiin rikkautena kaikille ja sen ajateltiin edistävän suvaitsevaisuutta etenkin kantasuomalaisissa. Eri maalaisista työntekijöistä koostuva työyhteisö avartaa kaikkien maailmaa ja antaa mahdollisuuden päästä työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, joilla on erilaiset taustat ja lähtökohdat.

Monikulttuurisen työyhteisön koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä ja kaikkien halu auttaa toisiaan nähtiin voimavarana. Kuten tutkimuksen tuloksissa mainittiin, mahdollisuuksina nähtiin myös osaaminen, mitä eri kulttuureista lähtöisin olevat työntekijät voivat työpaikalle tuoda. Ruokakulttuurit nähtiin hyötynä, kun työskennellään nimenomaan ruokapalveluissa.

Positiivisena asiana mainittiin se, että myös uusien työntekijöiden ja työssä oppijoiden on helppompaa sopeutua joukkoon, kun työyhteisö on valmiiksi moninainen ja ympärillä on paljon erilaisia ihmisiä erilaisista taustoista.

Mitkä taidot ovat tärkeimpiä monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön menestymisen kannalta Gradia-ravintoloissa?

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää mitä taitoja esihenkilöltä vaaditaan, jotta monikulttuurinen työyhteisö toimii. Johtamiseen itsessään liittyy paljon asioita, joita täytyy muistaa ja osata, jotta työyhteisö toimii ja työtehtävät toteutuvat onnistuneesti. Haastatteluissa esihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia taitoja monikulttuurisen työyhteisön esihenkilöltä tarvitaan. Tärkeimpiä taitoja, jotka nousivat esille, olivat kärsivällisyys, pitkät hermot, ymmärrys ja empaattisuus kaikkia kohtaan, sekä kaikkien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen.

Esihenkilöllä täytyy olla työkaluja nähdä kaikki työntekijät yksilöinä ja tuntea kaikkien osaamismahdollisuudet, jotta kaikille löytyy sopiva työtehtävä. Jotta työyhteisössä säilyy tasa-arvo, on esihenkilön pidettävä huoli yhdenvertaisuuden toteutumisesta ja puututtava tilanteisiin, joissa esiintyy

eriarvoista kohtelua. Esihenkilöt myös korostivat sitä, että vain työtä tehdessä voi oppia ja ymmärtää, millaista monikulttuurisessa työyhteisössä johtaminen on. Taitoa toimia erilaisten ihmisten kanssa ei opita kirjoista, vaan konkreettisesti tällaisessa työympäristössä työskentelemällä.

7.2 Tuloksien tarkastelu yhteydessä tietoperustaan

Tietoperustan kokoamisella haluttiin saada tutkimukselle hyvä pohja, jonka perusteella myös haastattelukysymykset saatiin koottua vastaamaan tutkimuskysymyksiä ja auttamaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Teoriaosiossa käytiin läpi esimerkiksi kulttuuria ja sen ulottuvuuksia, sekä moninaisuutta ja johtamista. Sitä, mitä teoriaosuudessa selvisi, verrataan nyt tutkimuksen tuloksiin.

Ennako-oletuksena oli, että Hofsteden (2001) kulttuuriulottuvuuksista esille nousseita aiheita näkyisi myös tutkimuksen tuloksissa. Valtaetäisyyden ulottuvuutta pystytään soveltamaan haastatteluissa ilmi tulleisiin kokemuksiin hierarkiasta, sillä esihenkilöiden kokemus oli, että eri kulttuureissa hierarkia ja auktoriteetti hyväksytään selkeästi paremmin. Myös individualismin vs. kollektivismien ulottuvuus sopii hyvin tarkasteltavaksi. Suomalainen kulttuuri mielletään hyvinkin individualistiseksi ja usein työtehtäviä voidaan haluta tehdä itsenäisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että eri kulttuurista, esimerkiksi Aasian maista tulevilla työntekijöillä, on enemmän yhteisöllisyyden tunnetta ja työtehtäviä halutaan tehdä enemmän ryhmässä. (Hofstede 2001.)

Teoriaosuudessa käytiin läpi myös monimuotoisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Samoja asioita tuli ilmi myös tutkimuksessa. Teoriaosuudessa haasteita tarkasteltiin kielen haasteiden ja kulttuurierojen ja myös suvaitsemattomuuden kannalta. Tutkimuksessakin isoimpana haasteena nähtiin kieli ja sen myötä kommunikaatioon ja ymmärtämiseen liittyvät ongelmat arjessa.

Henkilöstöjohtamisen teoriaa tarkasteltiin myös ja moni tähän liittyvä asia nousi esille tutkimuksessakin. Esihenkilöiden johtamistavoissa ja tehtävissä lueteltiin juuri sellaisia asioita, kuten henkilöstön kehittäminen ja motivoiminen sekä työhyvinvoinnin varmistaminen. Inklusiivinen johtaminen tulee haastateltavien arjessa esille siinä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla taustoista huolimatta. Kaikille työntekijöille annetaan palautetta, sekä kannustetaan kehittymään työssään.

Kuten EK:n vuonna 2024 tekemässä tutkimuksessa selvisi, suomalaisilla työpaikoilla on hyvät valmiudet palkata ulkomaalaisia työntekijöitä. Epäröinti maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kohdalla johtuu usein kuitenkin vain kielen puutteesta. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei esimerkiksi julkisten ruokapalveluiden alalla kielitaito ole kaikki kaikessa, sillä on olemassa työtehtäviä, joihin kielitaitoa ei juurikaan tarvita. Vaatii siis rohkeutta työnantajalta rekrytoida maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä ja sen lisäksi myös taitoa tunnistaa heidän vahvuuksiaan ja millaiset työtehtävät sopivat kenellekin.

Tutkimuksessa haastateltavien kanssa keskusteltiin myös kommunikaatiosta ja viestinnästä, joita käsiteltiin myös tietoperustan luvuissa 4.4 ja 4.5. Kun yhteistä kieltä esihenkilön ja työntekijän välillä ei välttämättä ole tai se on hyvin vähäistä, täytyy käyttää myös muita kommunikoinnin keinoja. Haastateltavat nostivat esille myös sanattoman viestinnän, eli ilmeet ja eleet kommunikation keinoina. Esihenkilöiden on arjessa myös osattava näyttää erilaisin tavoin, esimerkiksi ilmeellä, että nyt tämä tehtävä onnistui tai ei onnistunut.

Kulttuuriset vuorovaikutuserot näkyvät myös esihenkilöiden arjessa. Haastatteluissa nousi esille työyhteisön yhteisöllisyys, joka on eri kulttuurien ansioita. Suomessa ihmiset ovat yleistettyinä hyvin yksilökeskeisiä ja esimerkiksi apua saattaa olla hankala pyytää tai asiat halutaan hoitaa yksin. Yhteisöllisistä kulttuureista tulevilla taas on luontaisesti halu toimia yhdessä ja tarjota apua ilman pyytämistäkin. Esihenkilöiden työyhteisöissä työntekijät eivät korosta itseään tai omia saavutuksiaan, vaan asiat nähdään ennemmin yhteisön yhteisinä saavutuksina.

Tutkimuksen tuloksissa myös oikeanlainen ja ymmärrettävä viestintä koettiin tärkeäksi. Kun työyhteisöissä on henkilöitä, joille suomen kieli on vielä haastavaa, täytyy tärkeistä asioista viestiä niin, että hekin ymmärtävät mistä on kyse. Erilaiset organisaation sisäiset tapahtumat tai turvallisuuden liittyvät asiat täytyy käydä läpi kaikkien kanssa niin, että ne varmasti ymmärretään ja esimerkiksi vaaratilanteissa osataan toimia.

7.3 Kriittisyys tuloksien analysoinnissa

Opinnäytetyön tutkimus on suoritettu toimeksiantaja Gradia-ravintoloille, jolloin tutkimusta ei voida helposti yleistää. Gradia-ravintolat toimivat ravitsemispalvelualalla ja tässä tutkimuksessa on tutkittu nimenomaan tämän alan ja tietyn työpaikan esihenkilöitä, ja heidän kokemuksiaan omasta

työyhteisöstään ja sen johtamisesta. Vaikka tulokset olivat positiivisia ja niissä saatiin selville, että monikulttuurisuus Gradia-ravintoloilla nähdään rikkautena ja työyhteisön ilmapiiriä parantavana asiana, ei voida ajatella, että sama pätee kaikkiin muihin työpaikkoihin ja organisaatioihin. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yhden tietyn työyhteisön esihenkilöitä ja saatiin toimeksiantajalle merkityksellistä tietoa juuri heidän esihenkilöidensä nykytilasta ja ajatuksista liittyen monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

Tulokset on kerätty vain yhden organisaation yksiköstä ja haastateltavien määrän ollessa suppea, on myös tutkimus ollut suppea ja kohdennettu nimenomaan yhteen työpaikkaan ja työyhteisöön. Kyseessä on neljän, alan esihenkilön omat ajatukset ja kokemukset, eikä niitä voida yleistää. On kuitenkin totta, että esimerkiksi esimerkit työtehtävistä, niiden opettamisesta ja näyttämisestä kieltä osaamattomalle, on myös sovellettavissa muihin työpaikkoihin, joissa työtehtäviä voidaan konkreettisesti näyttää. Voidaan siis ajatella, että muissakin ravintola-alan, ja miksei muidenkin alojen työpaikoissa monikulttuurisuus ja kielen haasteet eivät ole este palkkaamiselle tai töissä onnistumiselle.

On ymmärrettävää, että useissa suomalaisissa työpaikoissa suomen kielen taito on välttämätön, jolloin ei voida palkata ihmistä, keneltä kielitaito puuttuu täysin. Monissa työpaikoissa kuitenkin on olemassa monenlaisia töitä, jolloin tiettyihin työtehtäviin ei välttämättä vaadita niin paljon kielitaitoa kuin toisiin.

7.4 Johtopäätökset ja jatkumahdollisuudet

Tutkimuksen tuloksilla onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tuloksissa nähdään minkälaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia esihenkilöt näkevät monikulttuurisessa työyhteisössä, sekä millaisia taitoja he kokevat esihenkilöille tärkeiksi. Esihenkilöiden vastaukset ja ajatukset monikulttuurisesta työyhteisöstä eivät juuri poikenneet toisistaan, vaan työpaikan arki koettiin hyvin samalla tavalla. Tähän vaikuttanee varmasti kaikkien esihenkilöiden työtehtävien ja työympäristön samankaltaisuus. Tutkimuskysymyksien avulla haluttiin pääasiassa selvittää, miten esihenkilöt tällä hetkellä kokevat työnsä monikulttuurisessa työympäristössä ja tähän onnistuttiin vastaamaan. Haastattelujen pohjalta voidaan sanoa, että monikulttuurinen työyhteisö nähdään hyvin positiivisena asiana ja voimavarana koko työyhteisölle. Esihenkilöt kokevat työnsä palkitsevana, vaikka se

saattaa ajoittain pitää sisällään omat haasteensa. Työyhteisö nähdään kuitenkin yhteisöllisenä ja työpaikan ilmapiiri iloisena ja positiivisena.

Esihenkilöillä on kaikilla yhteinen käsitys yhdenvertaisuudesta, sen toteutumisesta ja edistämisestä. Jokaisessa työyhteisössä kaikkien kunnioittaminen ja yhteiset säännöt nähdään tärkeänä osana koko työyhteisön onnistumista ja töissä viihtymistä. Yhteinen asenne toisten auttamisen tärkeydestä ja suvaitsevaisen ilmapiirin luomisesta on tärkeä osa arkea. Inklusiivisuuden toteutuminen työyhteisössä, jossa on paljon erilaisista taustoista tulevia henkilöitä, on välttämätöntä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan kantasuomalaisten esihenkilöiden työtä työyhteisössä, jossa on useammasta maasta ja kulttuurista tulleita työntekijöitä. Yhtenä näkökulmana tai tutkimuskohteena voisi olla myös itse maahanmuuttotaustan omaavat esihenkilöt, jotka ovat muuttaneet Suomeen muualta ja omaavat siten erilaisen kulttuuritaustan. Miten esimerkiksi johtamistyyli eroavat suomalaisten ja eri maalaisten välillä.

Jatkumahdollisuutena tutkimuksen kannalta voidaan nähdä myös työntekijöiden näkökulman selvittäminen esihenkilöiden näkökulman lisäksi. Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä voitaisiin haastatella ja heidän näkemystään monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelemisestä voitaisiin tutkia. Tutkimukseen voitaisi myös ottaa näkökulmaksi se, millaisiksi maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat kantasuomalaiset esihenkilöt ja heidän johtamistyyliänsä.

Vaikka kyseessä on vain yhteen organisaatioon ja sen yhden yksikön työyhteisöihin tehty tutkimus, voidaan ajatella, että tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää myös muissa työpaikoissa, tai ainakin nähdä kannustavana asiana maahanmuuttajien palkkaamista mietittäessä. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaen hyödyntää myös muissa ravitsemisalan organisaatioissa. Vaikkei tätä tutkimusta pystykään soveltamaan jokaiseen suomalaiseen työpaikkaan ja työyhteisöön, voidaan kuitenkin ajatella, että oikealla asenteella ja oikeilla työkaluilla monikulttuurisuus työyhteisössä voi olla enemmän mahdollisuus, kuin uhka.

Lähteet

Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Painos 1. Helsinki: Gaudeamus. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993595734806251?sid=4836000563> Viitattu 8.10.2024.

Ala osana suomalaista yhteiskuntaa. MaRa ry. n.d. <https://www.mara.fi/toimiala/vastuullisuus/ala-osana-suomalaista-yhteiskuntaa.html> Viitattu 4.10.2024

Alho, R. 2022. Tulevaisuuden Suomen tekijät: Maahanmuuttajien kokemuksia työskentelystä ja asumisesta Suomessa. E2 Tutkimus. Viitattu 11.11.2024

Bergbom, B., Toivanen, M., & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471> Viitattu 7.10.2024.

Bratton, J. & Gold, J. 2012. Human Resource Management. Theory and Practice. New York: Palgrave Macmillian. Viitattu 11.10.2024.

Cascio, W.F. 1998. Applied Psychology in Human Resource Management. Uppe, Saddle River: Prentice Hall Inc. Viitattu 11.10.2024.

Chuang, S-F. 2013. Essential skills for leadership effectiveness in diverse workplace development. <https://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1133&context=ojwed>> Viitattu 24.9.2024.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 2023. EK kysely: Yritysten valmius rekrytoida ulkomaista työvoimaa hyvä – lupaprosesseja sujuvoitettava. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/ekn-kysely-yritysten-valmius-rekrytoida-ulkomaista-tyovoimaa-hyva-lupaprosesseja-sujuvoitettava/> Viitattu 7.10.2024.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2 p. Gaudeamus. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993734444906251?sid=4835867399> Viitattu 8.10.2024.

Hofstede, G. Dimensionalizing Cultures. The Hofstede Model in Context. <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc> Viitattu 24.9.2024.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä. 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 20.9.2024.

Huttunen, K. 2023. Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula ei ole ratkennut, mutta yrittäjät uskovat tilanteen paranevan. Artikkelit yle.fi-nettisivuilla. <https://yle.fi/a/74-20015655> Viitattu 4.10.2024.

JTO-vuotisjuhlakirja. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Kempainen, R. 2009. Viitattu 23.9.2024.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum. 10.–11. p. Viitattu 1.10.2024.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103165/978-951-44-8865-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 4.10.2024.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. p. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 2.10.2024.

Maa- ja metsätalousministeriö (MMM) 2022. Julkisten ruokapalveluiden kehittäminen - Selvitys ja suositukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2022. Helsinki: Maa- ja metsätalousministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164473/MMM_2022_10.pdf?sequence=4&isAllowed=y Viitattu 8.10.2024.

Martikainen, T. & Moisio, E. 2007. Monimuotoisuuden haaste suomalaiselle työelämälle. Työelämän tutkimus. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87610/46804> Viitattu 1.10.2024.

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. 2023. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.9.2024.

Monimuotoinen.fi. n.d. Monikulttuuriset työyhteisöt. <https://www.monimuotoinen.fi/tyontekijoiden-monimuotoisuus/monikulttuuriset-tyoyhteisot/> Viitattu 9.10.2024.

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi. n.d. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi> . Viitattu 24.9.2024

Nissinen, S. Elintarvike ja terveys. Ammattikeittiö työpaikalla. 5/2023. 37. vsk. Viitattu 4.10.2024.

Paiuc, D. 2021. Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. Management Dynamics in the Knowledge Economy. <https://doi.org/10.2478/mdke-2021-0024> Viitattu 25.9.2024.

Pitkänen, V. & Nieminen, T. (toim.) 2023. Tulevaisuuden Suomen tekijät. Helsinki: E2 Tutkimus <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/tulevaisuuden-suomen-tekijat-julkaisu.pdf> Viitattu 7.10.2024.

Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2023. Mitäs saisi olla? Matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuuden osaamista. Haaga-Helian julkaisut 2/2023. Raisio: Newprint. Viitattu 4.10.2024.

Ruokavirasto. 2023. Ruokapalvelut. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/terveytta-edistava-ruokavalio/ravitsemuksella-hyvintointia/ruokapalvelut/> Viitattu 11.10.2024

Saldana, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=665394> Viitattu 8.10.2024.

Schoen, R. 2015. Authors revisited: Fons Trompenaars. <https://www.global-iq.org/app/download/9285277/Publication+in+Cross-Cultural-Management+Raphael+Schoen++The+Manager++Trompenaars.pdf> Viitattu 27.9.2024.

Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2008. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023021026772> Viitattu 20.9.2024.

STTK. 2024. Keitä olemme. <https://www.sttk.fi/keita-olemme/> Viitattu 11.10.2024.

Studentum. n.d. Matkailu- ja ravitsemisala. <https://www.studentum.fi/tietoa-tyoelamasta/tyoelamietoa-ammattialoista/matkailu-ja-ravitsemisala-6194> Viitattu 11.10.2024.

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 11.11.2024. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

The 7 Dimensions of Culture. n.d. <https://www.thtconsulting.com/models/7-dimensions-of-culture/> Viitattu 26.9.2024.

Timonen, L., Mäkelä, J., Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 20.9.2024.

TRG International. n.d. Challenges of diversity in the workplace and how to overcome them. <https://blog.trginternational.com/challenges-diversity-workplace-how-to-overcome#stereotypes-prejudice> Viitattu 11.10.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251?sid=4794024668> Viitattu 8.10.2024.

Työpolitiikan aikakauskirja 1/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:NBN:fi-fe2023021026772> Viitattu 23.9.2024.

Työterveyslaitos. n.d. Esihenkilö työkyvyn tukijana. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana> Viitattu 7.10.2024.

Työvoiman saatavuus. MaRa ry. n.d. <https://www.mara.fi/teemat/tyovoiman-saatavuus.html> Viitattu 4.10.2024

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. p. Edita Publishing Oy. Viitattu 11.10.2024.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. Viitattu 26.9.2024.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 29.10.2024

Wale, H. n.d. Hofstede's Cultural Dimensions Theory. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hofstedes-cultural-dimensions-theory/> Viitattu 2.10.2024.

Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325> Viitattu 23.9.2024.

Yritysten ja työllisten määrä. MaRa ry. n.d. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html> Viitattu 4.10.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei! Olen Venla Temonen, 4. vuoden restonomiopiskelija Jämskiltä. Teen opinnäytetyötäni aiheesta "Esihenkilötyö monikulttuurisessa työyhteisössä", toimeksiantajana Gradia-ravintolat. Olen itse työskennellyt Gradia-ravintola Oppilikassa ja Oppipuodissa 2019–2021 ja senkin jälkeen tehnyt muutamia lyhyempiä pätkiä. Silloin minulla heräsi kiinnostus esihenkilötyöstä ja varsinkin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen näkökulmasta.

Haluaisin siis opinnäytetyöhöni haastatella Gradia-ravintoloiden esihenkilöitä, joilla on kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä ja sen johtamisesta. Haastattelut tulaisiin nauhoittamaan, mutta nauhoitukset olisivat vain minun käytössäni siihen asti, kun opinnäytetyö on valmis. Sen jälkeen nauhoitteet tuhotaan. Minkäänlaisia henkilötietoja haastatteluun ei tarvitse antaa. Haastattelut tulisin tekemään viikoilla 42 ja 43, mikäli se sopii. Toivoisin siis saavani sinut haastateltavaksi opinnäytetyöni tutkimusosuutta varten. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluita.

Haastattelussa toivoisin kuulevani sinun kokemuksiasi monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisesta. Millaisia haasteita, mutta myös mahdollisuuksia olet kohdannut monikulttuurisessa työympäristössä? Miten kuvailisit työyhteisöäsi? Millaisia haasteita viestintään liittyy? Miten edistät yhdenvertaisuutta työyhteisössäsi? Oletko kokenut, että kulttuurinen monimuotoisuus on vahvuus työyhteisössäsi? Miten uskot, että esihenkilötyötä voisi kehittää paremmin tukemaan monikulttuurista työyhteisöä?

Vastaathan piakkoin halukkuudestasi osallistua haastatteluun ja sopivasta ajankohdasta.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin, Venla Temonen

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset esihenkilöille:

1. Kauanko olet työskennellyt mara-alalla?
2. Kauanko olet työskennellyt esihenkilönä?

3. Miten määrittelet monimuotoisuuden?
4. Miten monimuotoisuus näkyy työyhteisössäsi ja organisaatiossa?
5. Miten määrittelet monikulttuurisuuden?
6. Miten monikulttuurisuus näkyy työyhteisössäsi ja organisaatiossa?
7. Miten määrittelet yhdenvertaisuuden?
8. Miten yhdenvertaisuus näkyy työyhteisössäsi ja organisaatiossa?
9. Miten yhdenvertaisuutta edistetään työyhteisössäsi?

10. Mitä mahdollisuuksia monikulttuurisuus voi tuoda työyhteisöön ja organisaatioon?
11. Mitä hyötyä monikulttuurisuudesta on työyhteisölle?

12. Mitä haasteita monikulttuurisuus voi tuoda työyhteisöön ja organisaatioon?
13. Minkälaisia haasteita olet kohdannut viestinnän ja kommunikaation suhteen?
14. Miten haasteita voidaan selvittää ja ratkaista?

15. Miten kulttuurinen monimuotoisuus näkyy omassa työnkuvassasi?
Kerro esimerkki tilanteesta, jossa kulttuurierot ovat aiheuttaneet konflikteja.
Kerro esimerkki tilanteesta, jossa kulttuurierot ovat auttaneet jossakin tilanteessa.

16. Minkälaisia taitoja monikulttuurisen työyhteisön johtajalta/esihenkilöltä tarvitaan?
17. Miten esihenkilön osaamista voitaisiin kehittää monikulttuurisessa työyhteisössä?
(Johtaminen)
18. Miten koet työskentelyn monikulttuurisessa työyhteisössä ja organisaatiossa?
19. Miltä tulevaisuus näyttää?