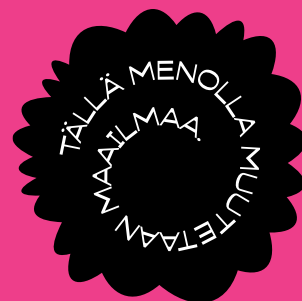


SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
LIIKETALouden ALA

MONIKULTTUURISUUS JOHTAMISESSA

Case: Nanocomp Oy Ltd

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Wellness-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Veera Eronen	
Työn nimi Monikulttuurisuus johtamisessa	
Päiväys	25.4.2025
	32/3
Yhteistyötaho Nanocomp Oy Ltd	
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamismalleihin lähtien henkilöstön tavoitteiden asettamisesta ja kuinka ihmisiä johdetaan huomioiden ihmisten erilaiset kulttuuritaustat. Lähtötietoa yrityksen nykytilasta saatiin käyttäen yrityksen henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kyselystä ja sen tulosten analysoinnista saatiin erittäin hyvä tilannekuva yrityksen johtamistilasta monikulttuurisuus huomioon ottaen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamiseen ja antaa yrityksen johdolle mahdollisia uusia näkökulmia päivittäiseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen jatkossa.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosiossa painotettiin monikulttuurisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa työelämässä, esihenkilöiden roolia monikulttuurisessa työympäristössä, johtamista ja vuorovaikutusta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytettiin webropol-kyselyä. Webropol-kysely toteutettiin suomeksi ja englanniksi, ja siihen vastattiin anonymisti. Webropol-kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä, joissa skaalana oli eri mieltä – samaa mieltä, vähän tärkeä – erittäin tärkeä vaihtoehdot ja eri asioiden priorisointia. Tutkimuskysymykset lähetettiin koko henkilöstölle eli yrityksen johdolle ja yrityksen työntekijöille. Kyselytutkimusentulokset käytiin läpi yrityksen johdon kanssa.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että monikulttuurisessa työympäristössä johtaminen edellyttää organisaatioilta harkittuja ja tavoitteellisia toimia henkilöstön tukemiseksi. Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää kulttuuritaustojen moninaisuus sekä sopeuttaa johtamiskäytäntönsä vastaamaan erilaisten työntekijöiden tarpeita. Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää Nanocomp Oy:n monikulttuurisuuden edistämässä sekä henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehittämisessä.</p>	
Avainsanat monikulttuurisuus, moninaisuus, monikulttuurinen johtaminen, monimuotoinen johtaminen, ihmisten johtaminen, performance management, cross-cultural management	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	6
2	MONIKULTTUURISUUS	7
2.1	Monikulttuurisuuteen liittyvä lainsäädäntö.....	7
2.2	Monikulttuurisuus organisaatiossa	8
2.2.1	Toiminnallinen organisaatio	9
2.2.2	Tuote- tai markkinaperusteinen organisaatio.....	10
2.2.3	Maantieteellinen organisaatio	11
2.2.4	Prosessiperusteinen organisaatio.....	12
2.3	Monikulttuurisen työympäristön hyödyt	12
2.4	Monikulttuurisuus johtamisen näkökulmasta.....	12
3	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN.....	14
3.1	Tavoitteiden asettaminen	14
3.2	Yleiset tavoitteet	14
3.2.1	Monikulttuurisuuteen liittyvät tavoitteet	15
3.3	Päätöksenteko.....	16
3.4	Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen.....	16
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	17
4.1	Määrällisen tutkimusaineiston kerääminen	17
4.2	Eettisyys ja luotettavuus määrällisessä tutkimusmenetelmässä.....	18
4.3	Nanocompin määrällinen tutkimusmenetelmä	18
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
5.1	Taustakysymykset.....	19
5.2	Monikulttuurisuus	21
5.2.1	Monikulttuurisuus esihenkilöiden näkökulmasta.....	23
5.3	Tavoitteiden asettaminen	23
5.3.1	Tavoitteiden asettaminen esihenkilöiden näkökulmasta	24
5.4	Päätöksenteko.....	24
5.4.1	Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta.....	25
5.5	Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen.....	26
5.5.1	Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen esihenkilöiden näkökulmasta	28
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29

7 POHDINTA.....	30
LÄHTEET	31

KUVALUETTELO

Kuva 1. Kuvaleike Radiant Opto-Electronics Corporation verkkosivulta CEO Principle (Radiant Opto-Electronics n.d.).....	5
Kuva 2. Nanocompin arvot (Nanocomp, 2025)	6
Kuva 3. Nanocompin organisaatiokaavio (Nanocomp, 2025)	10
Kuva 4. Kuvaleike FourWeekMBA sivulta Samsung Organizational Structure (Cuafano 2024a).....	11
Kuva 5. Kuvaleike FourWeekMBA sivulta Tesla Organizational Structure (Cuafano 2024a)	11
Kuva 6. Monimuotoisuussipuli (sovellettu Jennifer Brown 2023)	13
Kuva 7. Suorittamisen johtamisen kohteet (Viitala 2020).....	14
Kuva 8. Vastaaajien pääasiallinen kommunikointikieli	19
Kuva 9. Työskentelyvuodet organisaatiossa	20
Kuva 10. Työskentelyosasto organisaatiossa	20
Kuva 11. Asema organisaatiossa	21
Kuva 12. Monikulttuurisuuden huomioiminen organisaatiossa	21
Kuva 13. Monikulttuurisuuden vaikutus työyhteisöön.....	22
Kuva 14. Tavoitteiden asettaminen (työntekijät)	24
Kuva 15. Tavoitteiden asettaminen (esihenkilöt).....	24
Kuva 16. Päätöksenteko (työntekijät)	25
Kuva 17. Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta	25
Kuva 18. Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta	26
Kuva 19. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)	26
Kuva 20. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)	27
Kuva 21. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)	27
Kuva 22. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (esihenkilöt)	28

LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYSRUNKO

LIITE 2: SAATEKIRJE SUOMEKSI

LIITE 3: SAATEKIRJE ENGLANNIKSI

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii nanoteknologiayritys Nanocomp, joka on lähtöisin Joensuusta. Yrityksellä on nykyään tuotantotoimintaa myös Kiinassa ja myyntiedustuksia myös Japanissa ja Taiwanissa. Elokuusta 2023 lähtien yritys on ollut osa kansainvälistä teknologiakonsernia Radiant Opto-Electronicia (Tervola 2023). Jo ennen yrityskauppaa Nanocompilla oli työntekijöitä useista eri maista, ja toiminta oli vahvasti monikulttuurista. Yrityskaupan myötä monikulttuurisuus on korostunut entisestään.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamismalleihin lähtien henkilöstön tavoitteiden asettamisesta ja kuinka ihmisiä johdetaan huomioiden ihmisten eri laiset kulttuuritaustat. Lähtötietoa yrityksen nykytilasta saatiin käyttäen yrityksen henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kyselystä ja sen tulosten analysoinnista saatiin erittäin hyvä tilannekuva yrityksen johtamistilasta monikulttuurisuus huomioon ottaen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen monikulttuurisuuden vaikuttamista yrityksen johtamiseen ja antaa yrityksen johdolle mahdollisia uusia näkökulmia päivittäiseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen jatkossa. Toimeksiannon tavoitteena oli tarjota yrityksen johdolle entistä parempia valmiuksia johtaa yritystä menestyksekkäästi ja kasvuhakuisesti.



Kuva 1. Kuvaleike Radiant Opto-Electronics Corporation verkkosivulta CEO Principle (Radiant Opto-Electronics n.d.)

Suomeen muuttaa vuosittain ulkomailta useita kymmeniä ihmisiä. Tosi usein maahanmuuton taustalla on opiskelemaan tuleminen, sillä suomalaisen koulutuksen tasoa pidetään kansainvälisesti korkealla. Vuonna 2022 ulkomaalaisten osuus suomalaisissa korkeakouluissa oli 12% (Suomen virallinen tilasto 2022). Nanoteknologia yrityksen tarvitsevista osaajista useat ovat korkeakoulun käyneitä ja opiskelleet optiikkaa ja näistä opiskelijoista useat ovat ulkomaalaisia. Nanoteknologia yrityksen kansainvälistyminen näkyy myös siinä, että hakijat eri positiioihin (esimerkiksi projektipäällikkö, laatuinsinööri ja optinen suunnittelija) tulevat ympäri maailman.

Nanocompilla monikulttuurisuus on keskeinen tekijä kansainvälisessä menestyksessä, erityisesti Itä-Aasian markkinoilla. Yrityksen liiketoiminta keskittyy Kiinaan, Japaniin ja Taiwaniin, mikä edellyttää syvällistä ymmärrystä näiden maiden kulttuureista, kielistä ja liiketoimintakäytännöistä. Kansainvälisten osaajien rekrytointi on mahdollistanut asiakassuhteiden rakentamisen, tehokkaan viestinnän ja joustavan toiminnan näillä markkinoilla. (Talenthub, 2022)

Monikulttuurinen työyhteisö tuo mukanaan erilaisia työskentelytapoja ja näkökulmia, mikä voi edistää innovaatioita ja ongelmanratkaisua. Nanocomp hyödyntää kansainvälisiä osaajia teknisessä kehityksessä, asiakassuhteiden hoidossa sekä markkinoiden ymmärtämisessä. Monikulttuurisuus nähdään yritykselle merkittävänä kilpailuetuna, mutta se on myös välttämättömyys globaalien toiminnan ja kasvun kannalta. Myös Nanocompin arvot (kts. kuva 2) tukevat monikulttuurisuutta ja etenkin henkilöstön moniosaaminen on yksi tärkeimmistä globaalien kasvun edellytyksistä.

NANOCOMP VALUES

Joustava ja tehokas toiminta
Flexible and efficient operations

Tyytyväinen asiakas (Asiakas ensin)
Happy Customer

Edelläkävijyys
Forerunner

Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö
Well-being and competent staff

NANOCOMP

Kuva 2. Nanocompin arvot (Nanocomp, 2025)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamismalleihin lähtien henkilöstön tavoitteiden asettamisesta ja kuinka ihmisiä johdetaan huomioiden ihmisten eri laiset kulttuuritaustat. Erityisenä tärkeänä lähtötietona yrityksen nykytilasta saatiin käyttäen yrityksen henkilöstölle tehtyä kyselyä. Kyselystä ja sen tulosten analysoinnista saatiin erittäin hyvä tilannekuva yrityksen johtamistilasta monikulttuurisuus huomioon ottaen.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen monikulttuurisuuden vaikuttamista yrityksen johtamiseen ja antaa yrityksen johdolle mahdollisia uusia näkökulmia päivittäiseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen jatkossa.

2 MONIKULTTUURISUUS

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri kulttuureja edustavien väestöryhmien rinnakkaiseloä työyhteisöissä. Tutkimuksessa käsitellään erityisesti kielitaitoon, kulttuuriin toimintatapoihin sekä henkilöstöressurssien johtamiseen liittyviä kysymyksiä, ja kyselyssä keskitytään näihin teemoihin.

Monikulttuurisuus mielletään useasti ainoastaan eri maista tulevien ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi. Monikulttuurisuutta on myös se, että työpaikalla on miehiä että naisia sekä eri ikäisiä ihmisiä. Monikulttuurisuuden lisäämiseksi esimerkiksi miesvaltaiselle alalle voidaan rekrytoida naisia tuomaan erilaisuutta työympäristöön. Työpaikalle voi olla muotoutunut omanlaisensa toimintakulttuuri, joka voi olla erilainen kuin se, mihin rekrytoitava henkilö on aiemmissa työpaikoissa tottunut.

Monikulttuurisuus työympäristössä tarkoittaa eritaustaisten, kielten ja kulttuurien edustajien mukanaoloa ja aktiivista osallistumista työyhteisössä. Monikulttuurinen työyhteisö voi tuoda yritykselle merkittäviä etuja, kuten laajemman osaamispuhjan, uusia näkökulmia ongelmanratkaisuun ja paremman valmiuden kohdata moninaista asiakaskuntaa. McKinseyn tutkimukset ovat osoittaneet, että monikulttuurinen ja monimuotoinen johtoryhmä voi myös parantaa yrityksen kilpailukykyä ja taloudellista suorituskykyä (Tesi 2020).

Monikulttuurisuus kansainvälisissä yrityksissä syntyy kahdesta keskeisestä tekijästä: yrityksen toiminnasta eri maissa sekä monipuolisesta rekrytoinnista, jossa osajia palkataan globaalisti tarpeiden mukaan. Tämä monimuotoisuus ilmenee arjen työssä monin eri tavoin, kuten henkilöstön etnisen ja kulttuurisen taustan kirjona, erilaisten kielten käytön lisääntymisenä sekä yrityksen virallisen kielen, usein englannin, vahvistumisena sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä (Viitala 2021, 252). Tutkittavassa organisaatiossa nämä molemmat keskeiset tekijät toteutuvat ja näkyvät työarjessa. Nanocomp toimii ja toimittaa tuotteita useaan eri maahan ja henkilöstö on kansainvälistä, joka näkyy erityisesti rekrytoinnissa. Esimerkiksi vastikään avoimeen olevaan projektipäällikön paikkaan oli hakijoita joka puolelta maapalloa.

2.1 Monikulttuurisuuteen liittyvä lainsäädäntö

Yritysten on noudatettava monenlaista lainsäädäntöä toiminnassaan. Näitä lakeja ovat esimerkiksi yhdenvertaisuuslaki, tasa-arvolaki, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, kuluttajansuojalaki, laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta ja rikoslaki. Useissa näissä laissa käsitellään monikulttuurisuutta työelämässä.

Yhdenvertaisuus työelämässä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa kaikki ovat yhdenvertaiset eikä ketään syrjitä. Yhdenvertaisuuslaissa on syrjinnän kielto, jonka mukaan

Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen (Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014, 3 luku 8 §).

Työnantajan tehtävänä on aktiivisesti varmistaa työntekijöiden tasa-arvo ja ehkäistä syrjintää työpaikalla. Jos yrityksessä on pysyvästi vähintään 30 työntekijää, sen on laadittava selkeä suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi ja syrjinnän torjumiseksi (Työsuojelu, 2024).

Tasa-arvolaki keskittyy sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja sen virallinen nimi onkin laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lain tarkoitus on estää sukupuolesta johtuva syrjintä ja parantaa naisten asemaa työelämässä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1 §). Erityisesti työyhteisössä, joissa työskentelee ihmisiä monista eri maista, tulee sukupuolten välinen tasa-arvolaki huomioida. Esimerkiksi monikulttuurisella työpaikalla syrjintää voi olla se, että maahanmuuttaja taustaiselle naiselle maksetaan pienempää palkkaa kuin samaa sukupuolta olevalle kantaväestön edustajalle. Tänä päivänä on hyvä huomioida myös muun sukupuoliset, jotka eivät miellä itseään kumpaankaan sukupolveen kuuluvaksi.

Työsopimuslakia sovelletaan sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Työsopimuslaki, 55/2001, 1 luku 1 §). Työsopimussuhteen laissa mainitaan, että työnantajan tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti ja siinä viitataan myös yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolakiin.

Työturvallisuus on tänä päivänä erittäin tärkeää. Työturvallisuuteen kuuluu työssä altistuminen (esim. kemikaalit ja melu), riskienhallinta, henkilösuojaimet ja inhimilliset tekijät. Erityisesti henkilösuojainten osalta voi monikulttuurisuus tuoda haasteita. Työnantajan on pyrittävä poistamaan vaaratekijät, mutta mikäli niitä ei voi poistaa on käyttöön otettava vähemmän haitalliset työmenetelmät tai työnantajan on hankittava ja annettava työntekijöiden käyttöön henkilösuojaimet altistumisen vähentämiseksi (Työterveyslaitos n.d). Usein henkilösuojaus sisältää tarvittavan ja vaadittavan vaatepuksen ja hengityssuojaimet, jossa varsinkin vaatepuksen kanssa voi erilaisesta kulttuurista taustasta olevan henkilön osalta olla tarve hakea sopiva ratkaisu.

Wehka-ahon mukaan (2012, 10-11) rikoslaki on kaikille kansalaisille sama riippumatta kulttuuritaustasta. Rikostapauksissa voi rikoksen tekijä kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan siihen, miten häntä oikeuden edessä käsitellään. Tekijä voi käyttää erilaisia perusteita ja argumentointia, jolla tekoa tai käytöstä voidaan pyrkiä puolustamaan kulttuurisilla syillä rikosvastuun välttämisen tai rangaistuksen lieventämisen tarkoituksessa. Rikoksia paljon lievemmissä tapauksissa, esim. työyhteisössä tapahtuneissa ristiriitatilanteissa, voidaan samoin viitata ja pyrkiä osoittamaan, ettei kyseessä ole tahallinen huono käytös tai tehty virhe tms. vaan syy on kulttuurisella taustalla. (Wehka-aho, 2012.)

2.2 Monikulttuurisuus organisaatiossa

Yrityksen on tärkeää organisoida toimintansa valitsemalla oikea organisaatiomalli. Organisaatiomalleja on useita, joista neljä eniten käytettyä ovat toiminnallinen, tuote- tai markkinaperusteinen, maantieteellinen ja prosesseihin perustuva organisaatio. Näiden lisäksi voi olla matriisi- ja pyöreä rakenteisia organisaatioita, joista varsinkin matriisiorganisaatiossa on maantieteellinen sijainti yhtenä dimensiona. (Organ 2024.)

2.2.1 Toiminnallinen organisaatio

Toiminnallisissa organisaatioissa myynti ja markkinointi on yksi organisaation tärkeimmistä toiminnoista. Kansainvälisissä yrityksissä se on usein jaoteltu maantieteellisiin alueisiin, joita ovat esimerkiksi Eurooppa, Aasia ja Amerikka. Nämä alueet ovat hyvinkin erilaisia kulttuuriltaan ja toimintavoiltaan sekä lainsäädännöllisesti. Vaikka näitä kaikkia dimensiota vetääkin jokin tietty globaali markkinointipäällikkö, tulee hänen tietää, tuntea ja ottaa huomioon erilaiset kulttuurit kullakin alueella.

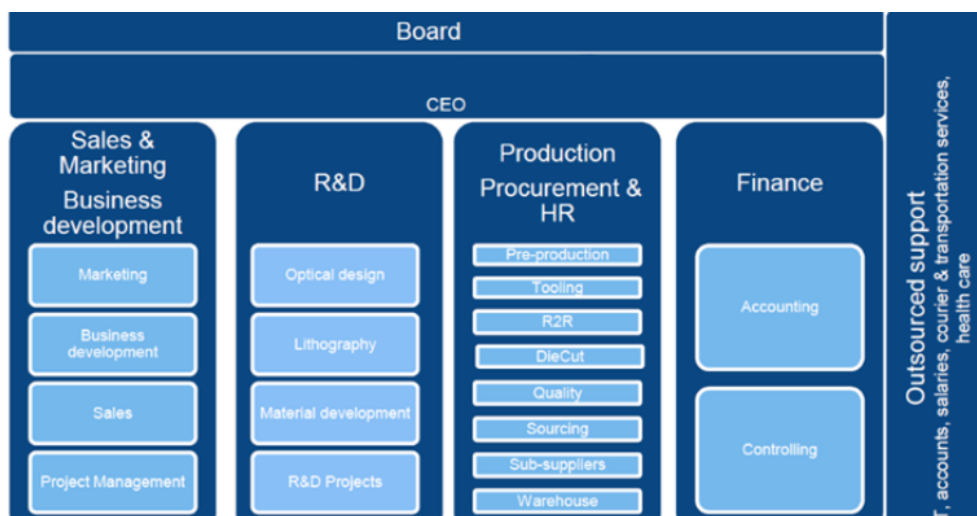
Euroopassa on työkuultuuriltaan hyvin erilaisia maita. Iso-Britanniassa työkuulttuuri on hieman konservatiivinen ja käyttäytyminen työelämässä ja muutoinkin on korrektia ja kohteliasta. Yksilön vapauksia kunnioitetaan ja niistä pidetään kiinni, joten työelämässäkin pyritään ei niinkään komentamaan vaan kohteliaasti pyytämään tekemään jotain. Saksassa taas ollaan tehokkaita, asiat tutkitaan, suunnitellaan ja aikataulutetaan ja myös toteutetaan ajallaan. Ranskalaista työkuulttuuria leimaa hierarkkisuus ja muodollisuus enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Etelä-Eurooppalaisissa maissa taas otetaan aikataulut enemmän suosituksina kuin toteutusaikatauluina ja muutoinkin työelämä on vivahteikkaampaa ja vähemmän muodollista kuin muualla. Euroopassa on siis suuria eroja työkuultuurissa ja niiden huomioon ottaminen on onnistuneen liiketoiminnan kannalta tärkeää (Kookas n.d.b).

Aasialaiselle työkuultuurille on ominaista selkeä hierarkia ja vallan keskittyminen. Jokaisella työntekijällä on tarkasti määritelty rooli organisaatiossa: johtajat ovat selvästi ylemmässä asemassa, ja alaiset toimivat heidän ohjeidensa mukaisesti. Työtehtävät aloitetaan yleensä vasta esihenkilön käsystä, ja itsenäinen ideointi tai oma-aloitteisuus on harvinaisempaa kuin monissa länsimaisissa työympäristöissä. Ylennyksen saa useimmiten kokeneet työntekijät, sillä heitä kunnioitetaan poikkeuksetta nuoria työntekijöitä enemmän, vaikka nämä olisivat yhtä päteviä. Kuultuuria määrittelee myös kasvojen menettämisen välttely ja pyrkimys jatkuvaan yhteisymmärrykseen. Erimielisyyksiä ei tuoda avoimesti esiin, vaan eriävät näkemykset ilmaistaan epäsuorasti. Keskusteluissa "kyllä" ei välttämättä tarkoita suostumusta tai ymmärrystä, vaan se voi yksinkertaisesti merkitä, että toista kuunnellaan. Kokoukset valmistellaan usein etukäteen lähes valmiiksi päätöksiksi asti, jotta mahdolliset ristiriidat voidaan välttää itse kokoustilanteessa. Näin ollen kokous itsessään toimii enemmän muodollisena päätöksen vahvistamisena kuin aidon keskustelun paikkana. (Kookas n.d.a)

Paajasen (2011, 46) mukaan amerikkalaiset ovat sosiaalisia ja ulospäin suuntautuneita ihmisiä, mikä näkyy myös työkuultuurissa. Heitä on pienestä pitäen opetettu ilmaisemaan itseään ja toimimaan tiimeissä. Pohjois-Eurooppalaiseen tapaan amerikkalaiset arvostavat täsmällistä ajankäyttöä ja neuvotteluissa asioissa pysymistä. Amerikkalaisia leimaa se, että he ovat kovin keskittyneitä siihen, mitä omassa maassa tapahtuu ja mikä on oman maan historia sekä hyvinkin tietämättömiä siitä, miten ja minkälaista elämä muissa maan osissa on.

Kussakin maassa on omanlaisensa lainsäädäntö työelämään liittyen. Tämä tulee ottaa huomioon, johdettaessa kansainvälistä organisaatiota. Lomien ansainta- ja pitokäytännöt vaihtelevat hyvinkin paljon, palkkaustasot ja mallit voivat olla erilaisia sekä vuorovaikutus esihenkilöiden ja alaisten välillä voi olla hyvinkin erilaista. Tämä aiheuttaa haasteita esihenkilön luoviessa näiden toisistaan eroavaisien työkuultuurien välillä. Vaikka tiimit ovat organisaatiokaaviossa samalla tasolla ja samanarvoisia on käytännöt niiden sisällä erilaisia.

Nanocomp on tyypiltään toiminnallinen organisaatio. Organisaatiossa työtehtävät jaetaan eri toimintojen mukaan, kuten myynti ja markkinointi, tutkimus ja kehitys (R&D), tuotanto, hankinta ja henkilöstöhallinto sekä taloushallinto. Jokaisella toiminnolla on oma vastualueensa, ja ne raportoivat suoraan toimitusjohtajalle.



Kuva 3. Nanocompin organisaatiokaavio (Nanocomp, 2025)

2.2.2 Tuote- tai markkinaperusteinen organisaatio

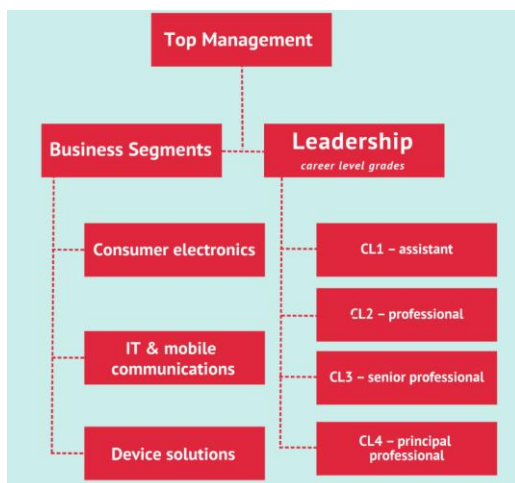
Tuoteperusteisessa organisaatorakenteessa pääkohtana on tuotteet sekä niiden jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Tuotteiden lisäksi otetaan huomioon myös niiden ympärillä työskentelevät tiimit, sillä heillä on myös vastuu tuotteiden menestyksestä. Monikulttuurisuuden näkökulmasta ajateltuna tuoteperusteisessa organisaatiossa on huomioitava se, että vaikka tuote olisi sama joka markkina-alueella voi eri kulttuurit vaikuttaa tuotteiden vastaanottoon ja käyttötapoihin. Tämä vaikuttaa myös tuotteiden mahdollisiin standardisointiin.

Hämäläinen esittää (2020) Tuoteorganisaatioiden tulevaisuuden trendit vuosille 2020-2025, jonka mukaan

Asiakas- ja markkinaymmärrys on yksi tärkeimmistä lähteistä päätöksenteolle tuoteorganisaatioissa. Mitä paremmin ymmärrämme asiakas- ja markkinatarpeita, sitä paremmat eväät on tehdä oikeita, tulevaisuuden voittavia päätöksiä tuotteista ja palveluista. Tekoälyn avulla voimme tulkita asiakaskäyttötymistä nykytuotteiden osalta varsinkin.

Markkinaperusteisessa organisaatorakenteessa kaiken perustana ja menestyksen ytimenä on asiakkaat. Tässä lähestymistavassa päätökset pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin, mieltymyksiin ja käyttäytymiseen, ja organisaatio on muotoiltu mukautumaan nopeasti ja tehokkaasti markkinoiden muutoksiin. (Cuofano 2024a.) Monikulttuurisessa liiketoimintaympäristössä markkinaperusteinen organisaatio on usein toimiva, sillä se mukautuu paikallisiin kulttuureihin ja perinteisiin.

Alla olevassa kuvassa on esitetty Samsungin organisaatorakenne. Kuvasta selviää, että organisaatorakenne on kaksiosainen. Toisaalta organisaatio on jaettu liiketoiminta-alueisiin, joita ovat kulutuselektronikka, tietotekniikka ja laiteratkaisut. Lisäksi Samsungin johtamistoiminnot on organisoitu muutaman uratasoluokan ympärille. Tämä on harvemmin nähty organisaatiomalli.

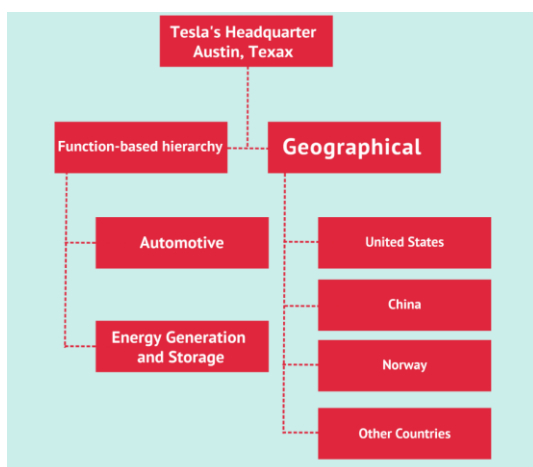


Kuva 4. Kuvaleike FourWeekMBA sivulta Samsung Organizational Structure (Cuafano 2024a)

2.2.3 Maantieteellinen organisaatio

Maantieteellisessä organisaatorakenteessa ihmiset työskentelevät organisaatiossa maantieteellisen sijainnin mukaan. Tässä mallissa kukin maantieteellinen alue toimii omana yksikkönään, jolla on esimerkiksi oma markkinointiosasto, tuotanto-osasto, myyntiosasto, jakeluosasto jne. Etuna tässä organisaatorakenteessa on se, että kukin maantieteellinen yksikkö ymmärtää paikallisia mieltymyksiä ja kysyntää ja vastaa niihin noudattaen yleistä liiketoimintapolitiikkaa. Yritykset, joilla on tämän kaltainen rakenne, kykenevät yleensä tehokkaammin kehittämään toimintonsa alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. (Indeed Editorial Team 2024.) Maantieteellinen organisaatio on hyvin toimiva monikulttuurisessa ympäristössä, sillä se huomioi eri kielet, kulttuuriset tavat ja paikalliset tarpeet.

Usein yrityksillä on organisaatio kaksijakoinen. Alla olevassa Teslan organisaatorakenteessa näkyy kaksi liiketoiminta-aluetta ja sen lisäksi maantieteellinen organisaatorakenne. Maantieteellisesti toiminta on jaettu neljään eri osaan, jotka ovat Yhdysvallat, Kiina, Norja ja muut maat. Näissä kaikissa on omat yleiset liiketoimintansa (rahoitus, myynti, markkinointi, teknologia, suunnittelu, yms.). (Cuafano 2024a.)



Kuva 5. Kuvaleike FourWeekMBA sivulta Tesla Organizational Structure (Cuafano 2024a)

2.2.4 Prosessiperusteinen organisaatio

Prosessiperusteisessa organisaatorakenteessa yrityksen yksiköt tai osastot järjestetään keskeisten liiketoimintaprosessien tai -toimintojen mukaan. Nämä edellä mainitut prosessit ovat organisaation arvonluonnin ja toiminnallisen tehokkuuden ydin. Jokainen prosessi toimii itsenäisenä kokonaisuutena, jolla on usein oma tiimi, resurssit ja päätösvalta. Tällainen lähestymistapa auttaa yrityksiä kohdistamaan toimintansa tärkeimpiin tehtäviinsä ja tehostamaan niiden suorittamista. (Cuofano 2024b.) Tunnetuin prosessiperusteinen organisaatio on Toyota, jossa tuotantoprosesseja ja toimitusketjuja optimoidaan lean-ajattelun ja jatkuvan kehittämisen avulla.

Monikulttuurisessa ympäristössä prosessien suunnittelussa on huomioitava eri kulttuurien tarpeet ja odotukset. Erityisesti asiakaspalveluprosesseissa asiakkaiden kielelliset ja kulttuuriset erot vaikuttavat liiketoimintoihin. Yleisesti ottaen monikulttuuriset tiimit hyötyvät yhteisistä prosesseista, kun vaan muistetaan huomioida eroavaisuudet eri kulttuureissa.

2.3 Monikulttuurisen työympäristön hyödyt

Useamman tutkimuksen mukaan monikulttuurisuudella on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, rekrytointiin sekä innovatiivisuuteen. Tuottavuuteen vaikuttaa se, että monimuotoinen työntekijäjoukko ja henkilöstön potentiaalinen täysimääräinen hyödyntäminen lisäävät yrityksen henkistä pääomaa ja parantavat työtyytyväisyyttä. Tämä vahvistaa henkilöstön sitoutumista yritykseen, tehostaa palveluiden ja tuotteiden kehitystyötä sekä luo mahdollisuuksia uusille markkinoille. Rekrytoinnissa monikulttuurisella maineella on positiivisia vaikutuksia. Monimuotoinen – ja monikulttuurinen työympäristö on kilpailuetu, jonka avulla se voi paremmin ymmärtää erilaisia asiakastarpeita, innovoida tehokkaammin ja sopeutua joustavasti markkinoiden muutoksiin (Monimuotoisuusarvionti n.d).

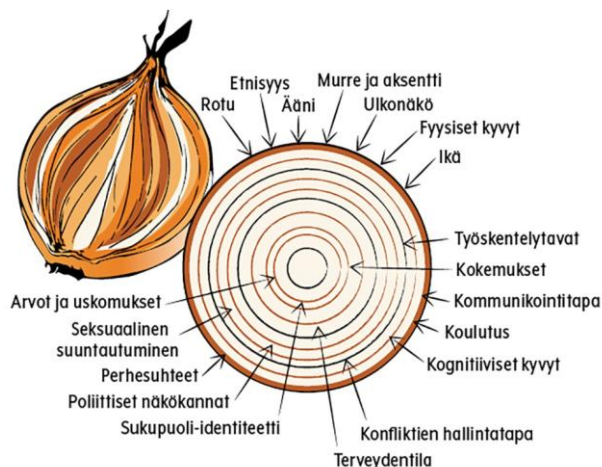
Kulttuurisesti monimuotoisissa työyhteisöissä työntekijöillä on usein valtaväestöä laajempi kirjo näkemyksiä muun muassa työn tekemisen tavoista, hierarkian merkityksestä, vuorovaikutuksen muodoista ja oikeudenmukaisuuden käsitteestä. Työterveyslaitoksen Monikulttuurinen työpaikka -kirjassa (2013, 15-16) kirjoitetaan kulttuurisesta kompetenssista. Kulttuurisessa kompetenssissa on neljä osa-aluetta. Asenteet viittaavat avoimeen ja tasa-arvoisuuteen pyrkivään suhtautumistapaan. Tietoisuus tarkoittaa ymmärrystä omasta kulttuurisesta taustasta ja muiden kulttuurien tuntemista. Taidot sisältävät kyvyn arvioida kriittisesti sekä omaa että muiden toimintaa. Toiminta puolestaan osoittaa käytännössä, että henkilöllä on kulttuurien väliseen vuorovaikutukseen tarvittavat tiedot, taidot ja oikeudenmukainen asenne. Näillä kaikilla osa-alueilla voidaan monikulttuurisuudesta saada hyötyä työympäristössä.

2.4 Monikulttuurisuus johtamisen näkökulmasta

Johtaminen korostuu kaikilla tasoilla, niin strategiassa, rekrytoinnissa kuin työyhteisön tukemisessa, kun eri kulttuuritaustaisia työyhteisöön palkataan. Johtajan omilla asenteilla ja suhtautumisella on erittäin merkityksellinen rooli monikulttuurisen työyhteisön rakentamisessa.

Johtajalla tarkoitettiin tässä opinnäytetyön yhteydessä kaikkia esihenkilöasemassa olevia. Nanocompissa monikulttuurisuus on nähtävissä läpi koko yrityksen. Näin ollen kaikkien esihenkilöiden on oltava tietoisia siitä, miten monikulttuurisuus näkyy johtamisessa. Muun muassa tätä tarkoitusta varten Nanocomp teetti tämän tutkimuksen, jonka tavoitteena on antaa yrityksen johdolle entistä parempia valmiuksia luotsata yritystä menestyksekkäästi ja kasvuhakuisesti.

Organisaatio muodostuu ihmisistä, jotka kaikki ovat yksilöinä erilaisia. Brown kuvaa ihmisten erilaisuutta kuvaa niin sanotulla monimuotoisuussipulilla. Sipulin ulkopinnalla on näkyvissä ja havaittavissa olevat tekijät (mm. ulkonäkö, ääni ja ikä). Sipulin sisäpuoli kuvastaa ihmisen identiteettiä ja ominaisuuksia, jotka eivät näy päällepäin. Näistä kuitenkin nimenomaan sisäisillä ominaisuuksilla on merkitystä siihen, miten ihmistä tulisi johtaa ja minkälainen vuorovaikutus hänen kanssaan on toimiv.



Kuva 6. Monimuotoisuussipuli (sovellettu Jennifer Brown 2023)

Esihenkilö – alaisuuden kannalta on tärkeä tunnistaa ja ottaa huomioon nimenomaan sisäinen puoli eikä tiedot, taidot ja osaaminen ammatillisesti. Kulttuurisidonnaiset asiat ovat usein sisäisiä ominaisuuksia, jotka tulee ottaa huomioon johtamisessa. Aasialaisten kohdalla on erityisen tärkeä tietää, miten kulttuuri vaikuttaa työskentely- ja vuorovaikutustapoihin.

Esihenkilön tehtävä on kulttuuristaan liittyvien kysymysten huomioiminen sekä niistä mahdollisesti aiheutuvien jännitteiden ennaltaehkäisy. Tällä hetkellä jännitettä voi erityisesti olla työyhteisöissä, joissa työskentelee venäläisiä ja ukrainalaisia. Tällaisten työyhteisöjen esihenkilöiltä edellytetäänkin tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja, hänen luoviessaan erilaisten kulttuuritaustaisten henkilöiden kesellä. Voidaankin sanoa, että monikulttuurista työyhteisöä johtavan esihenkilön keskeisiä taitoja ovat itseymmärryksen lisäksi toisten ymmärtäminen, itsensä ja muiden kehittäminen, viestintä, kulttuurisen monimuotoisuuteen sitoutuminen sekä joustavat johtamistavat. (Monikulttuurinen.fi, n.d.)

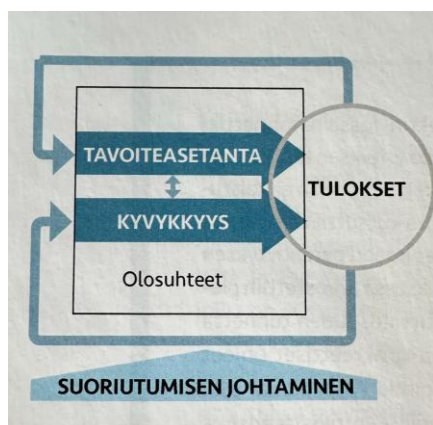
Johtamisessa on huomioitava se, että monimuotoisuuden kenttä on laaja ja valmistautuminen ennakolta kaikkiin tilanteisiin on mahdotonta. Vaikka asiaa tutkisi ja pyrkisi valmistautumaan kaikkeen mahdolliseen tulee eteen tilanteita, jossa on todettava, ettei siihen ole valmista toimintatapaa. Kaikissa tapauksissa kuitenkin avoin vuorovaikutus on avain onnistumiseen.

3 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Viitalan (2021, 252) mukaan "Monikulttuurinen työpaikka on parhaimmillaan yhteisö, jossa monenlainen erilaisuus nähdään rikkautena. Se ei kuitenkaan kehity itsestään, vaikka liiketoiminta olisi kuinka kansainvälistä tahansa. Kehitys vaatii yleensä tietoisia, tavoitteellisia ja johdonmukaisia toimia."

Onnistunut ja menestyksenkäs henkilöstön johtaminen on parhaimmillaan yrityksen kilpailutekijä, sillä sen avulla saadaan henkilöstövoimavarat täydellisesti käyttöön. Yrityksen menestymisen kannalta olennaisia asioita ovat henkilöstön osaaminen, motivaatio, sitoutuminen, hyvinvointi ja suoriutuminen (Viitala 2021, 25).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään suorituksen johtamiseen (eng., performance management). Suorituksen johtaminen on kehittyneempi versio tavoitejohtamisesta ja suorituksen arvioinnista. Suoriutumisen johtamisessa keskitytään yleensä yksilötasolla suoriutumiseen ja suorituskykyyn, mutta täytyy muistaa, että valmentaminen, palautteen antaminen ja kehittäminen on tärkeä osa suoriutumisen johtamista (Viitala 2021, 100). Alla olevassa kuvassa on kuvattu suoriutumisen johtamisen kohteet.



Kuva 7. Suoriutumisen johtamisen kohteet (Viitala 2020)

3.1 Tavoitteiden asettaminen

Suoriutumisen johtaminen lähtee liikkeelle tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden määrittämisessä on hyvä huomioida, että asetetut tavoitteet ovat hyväksyttäviä, oikeudenmukaisia, joustavia, saavutettavia sekä tarpeeksi haastavia. On olennaista myös varmistaa, että tavoitteet ovat selkeästi mitattavissa. Lisäksi on tärkeää asettaa selkeät arviointikriteerit, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata ja arvioida (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 18).

3.2 Yleiset tavoitteet

Haastattelin Nanocompin myyntijohtajaa, jolta kysyin tavoitteiden asetannasta Nanocompilla. Nanocompin asetettavat tavoitteet perustuvat yrityksen strategiaan ja emoyhtiön linjauksiin, jotka ohjaavat Nanocompin vuositason tavoitteita. Näiden perusteella johdatetaan yritystason KPI-tavoitteet, jotka keskittyvät keskeisiin liiketoiminnan osa-alueisiin ja tukevat pitkän aikavälin menestystä. Tavoitteita mitä asetetaan, on muun muassa taloudelliset tavoitteet, asiakastytyväisyys, strategisten asiakasprojektien onnistuminen, jatkuva parantaminen ja tuottavuus, teknologiakehitys, innovatiivisuus ja oppiminen sekä vastuullisuus.

Nanocompin taloudellisiin tavoitteisiin kuuluvat sekä liikevaihdon kasvu että kannattavuuden parantaminen. Liikevaihdon kasvua tavoitellaan varmistamalla liiketoiminnan jatkuva kehittyminen. Tämä saavutetaan hankkimalla uusia asiakkaita sekä syventämällä yhteistyötä nykyisten asiakkaiden kanssa. Kannattavuuden osalta keskitytään liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseen. Tämä edellyttää tehokkuuden lisäämistä, kustannusten hallintaa ja arvonnäkökulman maksimointia, jotta yritys voi vahvistaa kilpailukykyään ja saavuttaa kestävästä taloudellisesta menestystä.

Nanocompin tavoitteena on myös varmistaa korkea asiakastyytyväisyys, mikä on keskeinen tekijä pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja liiketoiminnan kasvun kannalta. Asiakastyytyvää seurataan asiakastyytyväisyyskyselyillä ja sitä pyritään parantamaan asiakasprojektien laadullisuudella ja toimitustäsmällisyydellä. Näiden toimenpiteiden avulla rakennetaan luottamusta ja vahvistetaan asiakassuhteita sekä varmistetaan pitkäaikainen asiakastyytyväisyys.

Strategisten asiakasprojektien onnistuminen on avain asiakastyytyvyyteen. Laadukas toteutus, aikarajoista kiinnipitäminen ja kannattavuuden varmistaminen luovat luottamusta ja edistävät asiakastyytyvää. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään varmistamaan asiakastyytyväisyys, mikä puolestaan tukee liiketoiminnan kasvua ja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Teknologiayrityksenä Nanocompille on tärkeää kehittää kokoajan tuote- ja teknologiaroadmappia. Kaiken kaikkiaan patenttien hankkiminen ja niiden hallinnoiminen on erittäin tärkeää. Tänä päivänä vastuullisuus on olennainen osa liiketoimintaa. Myös toimeksiantajayritykselle EHS ja ESG (EHS = Environment, Health, Safety = Ympäristö, Terveys, Turvallisuus ja ESG = Environment, Social, Governance = Ympäristö, Sosiaaliset tekijät, Hallinto) ovat tuttuja termejä ja liiketoimintaa kehitetään vastuullisesti ja kestävästi.

Edellä mainituista KPI-tavoitteista laaditaan henkilökohtaiset KPI-mittarit, joiden pohjalle rakennetaan vuosittaiset tulospalkkiot. Myynnissä tavoitteet liittyvät myyntimääriin ja asiakaskohtaisiin myynti- ja kannattavuustavoitteisiin. Tuotannossa mittareihin kuuluu mm. tuotantomäärät sekä laadulliset seikat. Näillä henkilökohtaisilla KPI-tavoitteilla pyritään siihen, että henkilöt keskittyvät ja panostavat niihin asioihin, joihin voivat itse parhaiten vaikuttaa. ”Vaikka mittareita ei käytetä kontrollon välineenä, vaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mittaaminen vaikuttaa AINA ihmisten käyttäytymiseen. Se, mitä mitataan vaikuttaa samoin kuin se, mikä jätetään mittaamatta” (Slotte 2019.)

3.2.1 Monikulttuurisuuteen liittyvät tavoitteet

Monikulttuurisuuteen liittyviä tavoitteita on olemassa monia mm. monimuotoisuuden ja osallisuuden edistäminen, tasa-arvon ja syrjimättömyyden varmistaminen, kulttuurisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen parantaminen sekä kansainvälisyyden ja kilpailukykyyn vahvistaminen (Muraja, 2021).

Nanocompilla ei ole varsinaisesti monikulttuurisuuteen liittyviä tavoitteita. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti riippumatta henkilön kulttuuritaustasta. Perehdyttäessä otetaan huomioon perehdytettävän kulttuuritausta ja kielitaito. Tavoitteena on perehdyttää työntekijä paitsi Nanocompin työskentelykulttuuriin ja varsinaiseen työtehtävään myös siihen, miten suomalainen yhteiskunta ja työelämä toimivat. Tärkeää on, että uusi työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä. Työntekijä pyritään myös saamaan integroitumaan suomalaiseen yhteiskuntaan ei vaan työelämässä vaan myös vapaa-ajallaan.

3.3 Päätöksenteko

Päätöksenteko on valitsemista eri vaihtoehtojen välillä. Päätöksiä on eritasoisia; lyhyt ja pitkävaikutteisia, pieniä ja suuria, suppeita ja laajoja ja niitä tehdään organisaation eritasoilla ja eri aihealueilla jatkuvasti. Päätöksenteon vaiheisiin kuuluu ongelman havaitseminen sekä syiden pohtiminen, jonka jälkeen etsitään erilaisia ratkaisuja ja valitaan niistä, siihen tilanteeseen sopivin (Gannon 1979, 278-279).

Monikulttuurisessa työympäristössä on huomioitava, että kulttuurierot vaikuttavat siihen, miten päätökset tehdään ja miten päätökset koetaan. Eroja päätöksenteossa on muun muassa siinä, miten hierarkkinen työyhteisö on, tehdäänkö päätökset itsenäisesti vai ryhmässä keskustellen ja myös siinä, tehdäänkö enemmän riskiä välttäviä vai riskiä ottavia päätöksiä.

Kulttuurierot voivat aiheuttaa suurta epätietoisuutta ja hämmennystä, jos niiden olemassaoloa ei huomioida eikä niihin perehdytä. Esimerkiksi jos toinen on tottunut siihen, että asioista keskustellaan ja mietitään kaikkia erilaisia näkökulmia ja lähtökohtia sekä kuunnellaan kaikkien mielipiteet ja sitten tehdään yhteinen päätös, joka on kompromissi ja sopii kaikille. Toisessa kulttuurissa joku tekee päätöksen itsenäisesti ja kaikki tyytyvät siihen. Päätöksenteossa nämä kaksi ääripäätä voivat johtaa siihen, että ollaan ristiriitatilanteessa.

3.4 Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen

”Konfliktin ratkaiseminen tarkoittaa jonkin häiritsevän ristiriidan selvittämistä niin hyvin, että työnteko voi jatkua normaalisti ja kumpikin konfliktin osapuoli kokee, että häiritsevä asia ei vaivaa enää merkittävästi” (Heta-liitto n.d.).

Ristiriidat syntyvät usein vääristä tulkinnoista ja tiedostamattomista ennakkoluuloista. Virhetulkinnat voivat johtaa konflikteihin, jotka ovat luonnollinen osa niin arkea kuin työelämää. Tärkeää on oppia ennaltaehkäisemään ja ratkaisemaan ristiriitoja rakentavasti. Konfliktien ratkaiseminen ei ole vain haaste, vaan myös mahdollisuus oppia ja kehittyä. Työpaikan ongelmatilanteet voivat parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, kun ne käsitellään avoimesti ja kunnioittavasti.

Esihenkilöt ovat avainasemassa siinä, että kulttuuriset yhteentörmäykset voidaan välttää ja moninaisuuden rikkaus saadaan hyödynnettyä. Kuten ristiriitatilanteissa yleensäkin viestintä on ensiarvoisen tärkeää. Molempien osapuolien on hyvä tietää ja tunnistaa kulttuurierot, jotka ovat saattaneet vaikuttaa ristiriitatilanteiden syntyyn ja molempien osapuolien tulisi olla valmiina mukauttamaan toimintatapojaan. Ristiriita tulee pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, jotta hyvä työpaikan yhteishenki, vuorovaikutus ja jäsenten välinen luottamus säilyy.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Valitsin tutkimusmenetelmäksi määrällisen tutkimusmenetelmän, sillä se mahdollisti laajan vastaajajoukon kattavan analyysin sekä tarjosi numeerisesti tarkasteltavissa olevaa tietoa organisaation monikulttuurisuuden vaikutuksista. Lisäksi sain tietoa eri muuttujien välisistä yhteyksistä.

Vilka, Hanna (2007, 14) määrittelee Määrällisen tutkimuksen oppikirjassaan Tutki ja mittaa, jonka mukaan

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvailen numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein.

4.1 Määrällisen tutkimusaineiston kerääminen

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräämiseen on kolme vaihtoehtoa. Tavallisin ja yleisimmin käytetty on kyselylomake, joka voidaan toimittaa kyselyn vastaajille sekä paperisena että sähköisesti. Kyselylomake on standardoitu eli se on kaikille vastaajille sama. Sitä voidaan kuitenkin täydentää avoimilla kysymyksillä, jossa vastaajalle ei anneta etukäteen vastausvaihtoehtoja vaan vastaaja voi vapaasti sanoa vastauksen. Kyselylomake on toimiva silloin kun vastaajia on paljon ja vastaukset annetaan anonymina. Kyselytutkimus voidaan kerätä myös haastatteluilla, mutta tällöin se vaatii enemmän resursseja kuin itsenäisesti täytettävä kyselytutkimus. (Vilka, 2021b, luku 4.)

Määrällisestä tutkimuksesta voidaan puhua myös, kun suoritetaan systemaattista havainnointia esimerkiksi ihmisten käyttäytymisestä. Tutkittavan tekemisen tulee olla mitattavissa, esimerkiksi voidaan katsoa, kuinka moni kauppaan tulijoista kääntyy käytävällä oikealla tai kuinka moni menee suoraan. Asiaa voidaan seurata myös esimerkiksi asentamalla kävijälaskureita eri paikkoihin. Systemaattisessa havainnoinnissa on tärkeää, että se on järjestelmällistä ja tutkimussuunnitelman mukaista. Toki silmämääräisessä havainnoinnissa voidaan tutkimussuunnitelman ulkopuolelta tehdä havaintoja, esimerkiksi jokainen asiakas pysähtyy jossakin kohdin katsomaan jotakin tiettyä tuotetta. (Vilka, 2021b, luku 4.)

Määrällistä tutkimusta voidaan tehdä myös valmiiden rekisterien ja tilastojen tarjoamien tietojen perusteella. Näitä tietoja käytetään usein määrällisessä tutkimuksessa vertailuarvona varsinaiselle tutkimusaineistolle. Tätä tutkimusaineiston keräämistä vaihtoehtoa käytettäessä on huomioitava milloin, miten ja mihin tarkoitukseen tieto on alun perin kerätty sekä se mikä on ollut tutkimuksen kohderyhmä yms. Näin ollen lähdekritiikki on tärkeää ja on tiedettävä tutkimuksen tekijä ja tiedon luotettavuus. On myös varmistettava, että tietoa saa käyttää ja tämän voi tarkistaa rekisterin tai tilaston haltijalta. Valmiiden rekistereiden ja tilastoiden käyttö saattaa olla maksullista. Lähdeviittaus on aina tehtävä, sillä nämä ovat tekijänoikeuksien alaisia. (Vilka 2021b, luku 4.)

Määrällistä tutkimusta tehdessä on tärkeää ottaa huomioon tarkka etukäteissuunnittelu, menetelmän luonne, sen käyttötarkoitus sekä tietojen keruun ja analysoinnin vaatimukset. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida se, että tutkimuksen lukija saa raportin avulla tarpeeksi tietoa siitä, miten tutkimus on toteutettu sekä miten uskottavia ja vakuuttavia tulokset ovat (Pirinen 2019).

4.2 Eettisyys ja luotettavuus määrällisessä tutkimusmenetelmässä

Tutkimusaineiston eettisyyteen liittyy sen kokoaminen, käsittely, säilytys sekä hävittäminen. Tutkimuksen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja perustua suostumukseen. Tutkimuksen osallistuvan tulee saada tietoonsa mitä ja mihin tunnistettavia tietoja kerätään sekä kuka tietoja käsittelee. Tällöin toteutuu kaksi tärkeintä tutkimus eettistä normia, joita ovat yksityisyyden suojaaminen ja tietoon perustuva suostumus. (Vilka, 2021a, osa 2.)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittauksen kykyä antaa täsmällisiä tuloksia tutkijasta riippumatta. Kokonaisluotettavuuteen kuuluu tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Otoksen tulee edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa tulee pyrkiä välttämään satunnaisvirheitä. Satunnaisvirheitä voi aiheutua esimerkiksi silloin, jos vastaaja vastatessaan muistaa jonkun asian väärin tai käsittää asian eri tavalla kuin tutkija. Mahdollisuus on myös, että tutkija merkitsee vastaajan vastauksen kyselylomakkeeseen väärin tai tutkija tekee virheitä tallentaessaan. (Vilka, 2021b, luku 7.)

4.3 Nanocompin määrällinen tutkimusmenetelmä

Nanocompille tehtyyn määrälliseen tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan yrityksen koko henkilöstö eli yrityksen johto ja yrityksen työntekijät. Tutkimus toteutettiin webropol-kyselynä suomeksi ja englanniksi sekä kyselyyn vastattiin anonyymisti. Tutkimuksessa oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä, joissa skaalana on eri mieltä – samaa mieltä, heikosti – erittäin hyvin sekä kysymyksiä, joissa annettiin erilaisia vastausvaihtoehtoja.

Linkki tutkimukseen lähetettiin 48 henkilölle, ja vastauksia saatiin 21 henkilöltä. Linkki tutkimukseen oli avoinna 1.12.-21.12.2024.

Harkitsin myös haastattelututkimuksen tekemistä, mutta päädyin webropol-kyselyyn toteuttamiseen, sillä sen avulla tavoitettiin koko henkilökunta. Kysely suoritettiin suomeksi ja englanniksi, sillä näin ollen tutkimus oli yhdenvertainen kaikille vastaajille eikä riippuvainen haastattelijan kielitaidosta. Näin vältettiin satunnaisvirheen mahdollisuus esimerkiksi tilanne, jossa tutkimukseen osallistuja ymmärtäisi kysymyksen väärin.

Tämän tutkimusaineiston saatekirje on liitteissä suomeksi ja englanniksi (kts. liite 2 ja 3). Saatekirjeestä ilmenee, miksi kyselytutkimusta tehdään ja mikä on kyselytutkimuksen tavoite. Siinä kerrotaan, kuinka kyselytutkimus toteutetaan ja että, kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Luottamuksellisuuteen liittyy myös vastausten käsitteleminen ja tulosten toimittaminen Nanocompille kokonaisuutena, ei yksittäisinä vastauksina.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

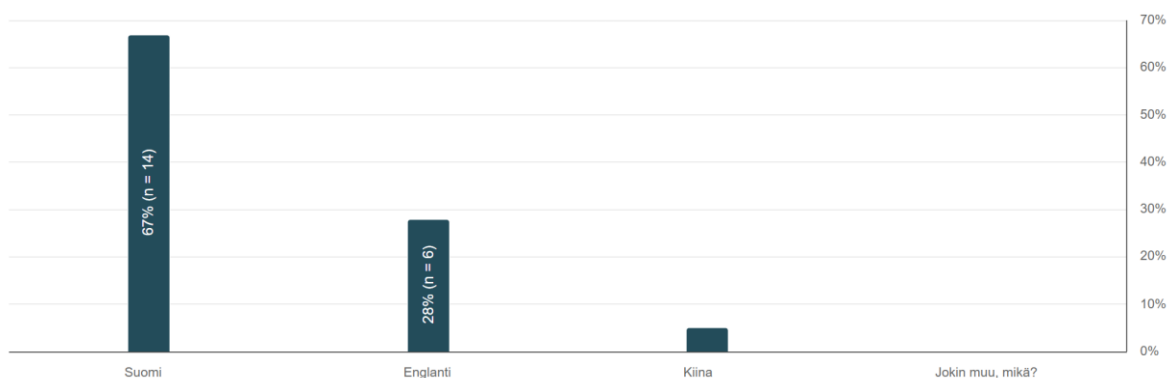
Toimeksiannon tavoitteena oli antaa yrityksen johdolle entistä parempia valmiuksia luotsata yritystä menestyksekkäästi ja kasvuhakuisesti. Tutkimus oli kaksijakoinen, jossa osassa tavoiteltiin esihenkilöiden näkemyksiä asiasta ja osassa koko henkilökunnan kokemusta monikulttuurisuudesta ja miten se näkyy organisaatiossa. Vastausprosentti oli 44 %, joka jäi tavoitteesta, mutta tulokset ovat kuitenkin kattavat ja suuntaa antavat. Esimiesten osalta vastausprosentti oli 67 %, joka osoittaa sen, että esimiehet kokevat asian tärkeäksi. Työntekijöiden osalta vastauksia olisi saanut tulla enemmänkin.

5.1 Taustakysymykset

Vastaajien taustakysymyksiä oli viisi kappaletta. Taustakysymykset olivat tärkeitä juuri siksi, koska niiden avulla saatiin tulokset ajatellen monikulttuurisuutta.

Ensimmäiseksi kysyttiin, ”Millä kielitaidolla kommunikoi työpaikalla?” (ks. kuva 8). Vastausten perusteella suurin osa kommunikoi suomeksi, mutta myös englantia ja kiinaa käytetään kommunikoinnissa.

Millä kielitaidolla kommunikoit pääasiassa työpaikallasi?
Vastaajien määrä: 21

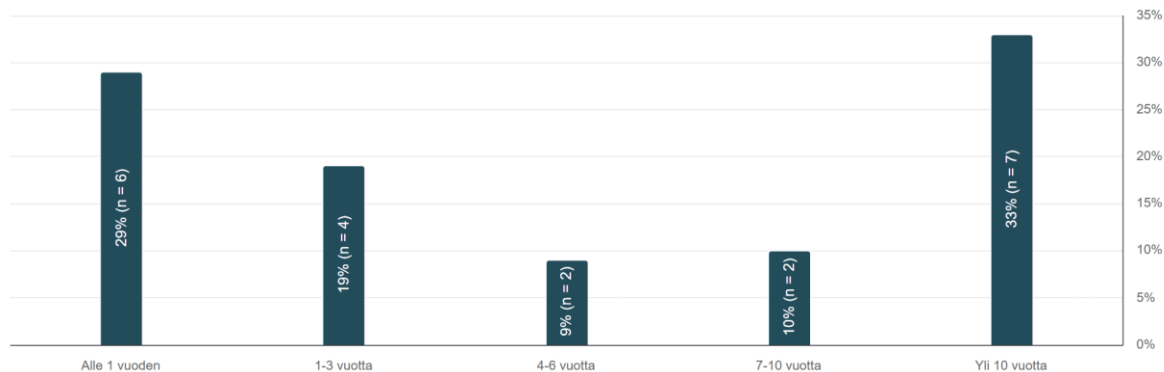


Kuva 8. Vastaajien pääasiallinen kommunikointikieli

Seuraava taustatieto käsitteli työskentelyvuosia organisaatiossa (ks. kuva 9). Alle vuoden tai yli kymmenen vuotta oli eniten, mikä kuvastaa sekä yrityksen kykyä pitää työntekijöistään kiinni että rekrytoida uusia.

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?

Vastaajien määrä: 21

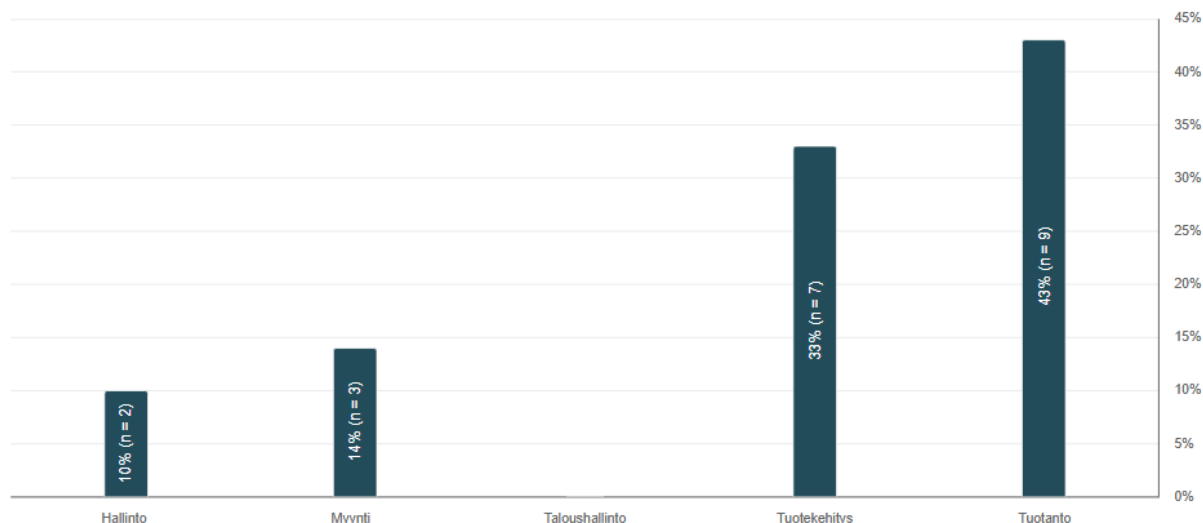


Kuva 9. Työskentelyvuodet organisaatiossa

Kyselyn taustatietona oli myös vastaajan osastotieto. Vastaajia oli eniten tuotanto ja tuotekehitys osastoilta, jotka ovat yrityksen henkilömäärältään suurimmat osastot (kts. kuva 10).

Millä osastolla työskentelet?

Vastaajien määrä: 21



Kuva 10. Työskentelyosasto organisaatiossa

Taustakysymyksissä oli myös vastaajan asema organisaatiossa (kts. kuva 11). Vastaajista kuusi ilmoitti olevansa esihenkilötyössä ja loput 15 muissa tehtävissä.

Missä tehtävässä työskentelet?
Vastaajien määrä: 21



Kuva 11. Asema organisaatiossa

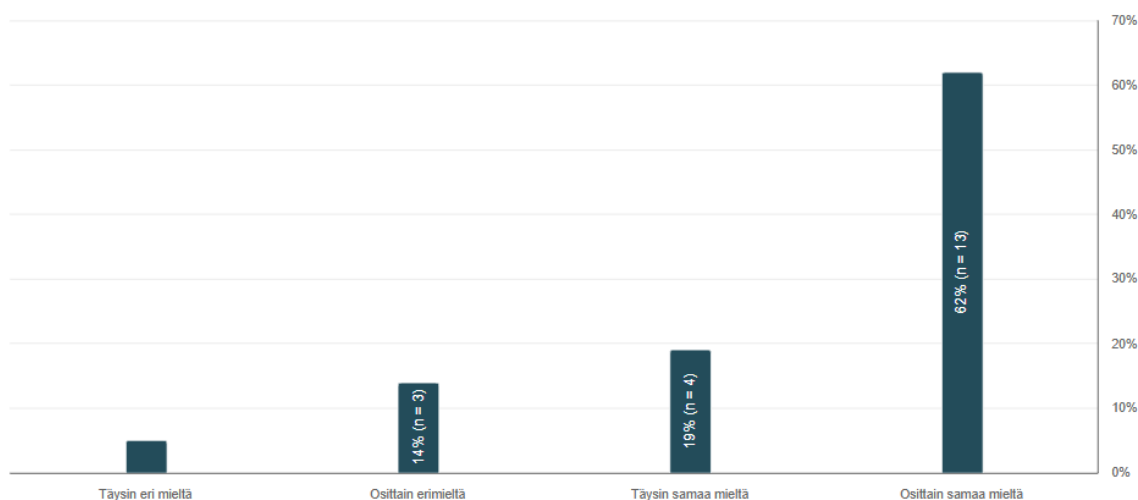
Näiden lisäksi kysyttiin "Oletko muuttanut Suomeen töiden perässä?". Vastaajista kolme vastasi kysymykseen myöntävästi.

Taustakysymyksiä lisäksi kysyttiin kysymyksiä, jotka kohdistettiin joko kaikille vastaajille tai pelkästään esihenkilötehtävissä oleville. Taustatietojen lisäksi kysymyksiä oli 29 kpl, joista pelkästään esihenkilöille oli osoitettuna 8 kpl. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakotettua vastausta ja vastausten määrä vaihteli välillä 1-21 vastauksen välillä.

5.2 Monikulttuurisuus

Jo ensimmäisestä taustakysymyksestä kävi ilmi, että kyseessä on nimenomaan monikulttuurinen organisaatio, sillä joka kolmas vastaaja sanoi kommunikoivansa pääosin jollain muulla kielellä kuin suomen kielellä. Vastaajat myös mielsivät työskentelevänsä monikulttuurisessa organisaatiossa. Monikulttuurisuuden huomioon ottamisesta ja hyödyntämisestä organisaatiossa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että se huomioidaan organisaatiossa (ks. kuva 12). Täysin tai osittain erimielistä oli vain joka viides vastaaja. Suurin osa vastaajista oli osittain samaa mieltä.

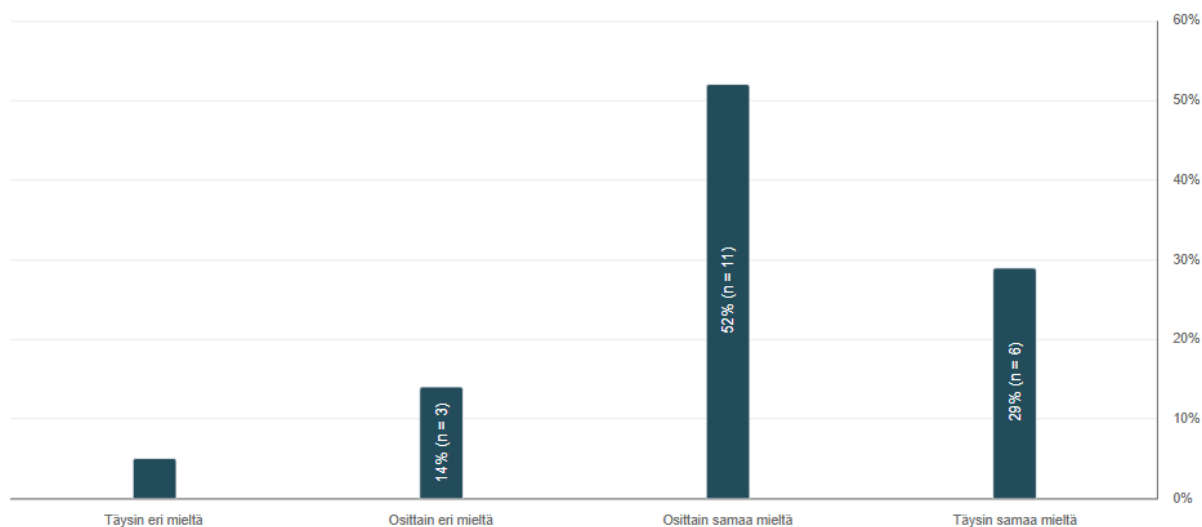
Työskennellessäni tässä organisaatiossa monikulttuurisuus otetaan huomioon ja sitä hyödynnetään.
Vastaajien määrä: 21



Kuva 12. Monikulttuurisuuden huomioiminen organisaatiossa

Useamman tutkimuksen mukaan monikulttuurisuudella on positiivinen vaikutus tuottavuuteen, rekrytointiin sekä innovatiivisuuteen, tulee todistetuksi tutkimuksen osallistujien vastauksista (ks. kuva 13).

Monikulttuurisuus lisää työyhteisön innovatiivisuutta ja luovuutta
Vastaajien määrä: 21



Kuva 13. Monikulttuurisuuden vaikutus työyhteisöön

Selvitettäessä kielitaidon merkitystä työssä onnistumisen edellytyksiin huomataan, että tärkeimmät kielet on suomi ja englanti, joita yleisimmin myös käytetään tässä työyhteisössä. Kiinan kielentaito ei vaikuta yhtä paljon työtehtävissä pärjäämiseen. Kokonaisuudessaan kielitaidon vaikutus työssä riippuu kielen yleisyydestä ja tarpeellisuudesta työtehtävissä (kts. taulukko 1).

Taulukko 1. Kielitaito organisaatiossa

	n	Minimi	Maksimi	Keskiarvo	Keskihajonta
Suomen kielentaitosi vaikuttaa päivittäiseen työskentelyysi	20	1	4	2,8	1,2
Koetko englannin kielitaitosi määrittävän pätevyttäsi nykyisessä työtehtävässasi?	21	1	4	2,8	1,0
Koetko kiinan kielitaitosi määrittävän pätevyttäsi nykyisessä työtehtävässasi?	19	1	4	1,9	1,0

1	Täysin eri mieltä
2	Osittain eri mieltä
3	Osittain samaa mieltä
4	Täysin samaa mieltä

Kyselytutkimuksessa avoimena kysymyksenä kysyttiin myös ”Kuinka monikulttuurisuus otetaan huomioon organisaatiossa (perehdytys, koulutukset, tavoitteet)?”. Tähän kysymykseen tuli paljon vastauksia, joka osoittaa sen, että organisaatiossa todellakin otetaan monikulttuurisuus huomioon. Avoimista vastauksista pääällimmäisenä käy ilmi englannin käyttäminen informaation jakamisessa ja kommunikoinnissa. Perehdyttäminen tehdään tarpeen mukaan englanniksi ja sitä muokataan tarvittaessa perehdytettävän mukaan.

5.2.1 Monikulttuurisuus esihenkilöiden näkökulmasta

Esihenkilöiltä kysyttiin yhteensä 8 kohdennettua kysymystä, joista ensimmäinen oli avoin kysymys ”Miten monikulttuurisuus vaikuttaa esihenkilön työhön?”. Esihenkilöt vastasivat kysymykseen muun muassa painottamalla viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä. Näillä kahdella tekijällä on suuri vaikutus monikulttuurisessa työympäristössä.

Kysyttäessä esihenkilöiltä ”Miten työyhteisössänne hyödynnetään eri kulttuureista tulleiden työntekijöiden osaamista?”. Suurin osa oli sitä mieltä, että heidän erityisosaamistaan hyödynnetään erilaisissa työtehtävissä.

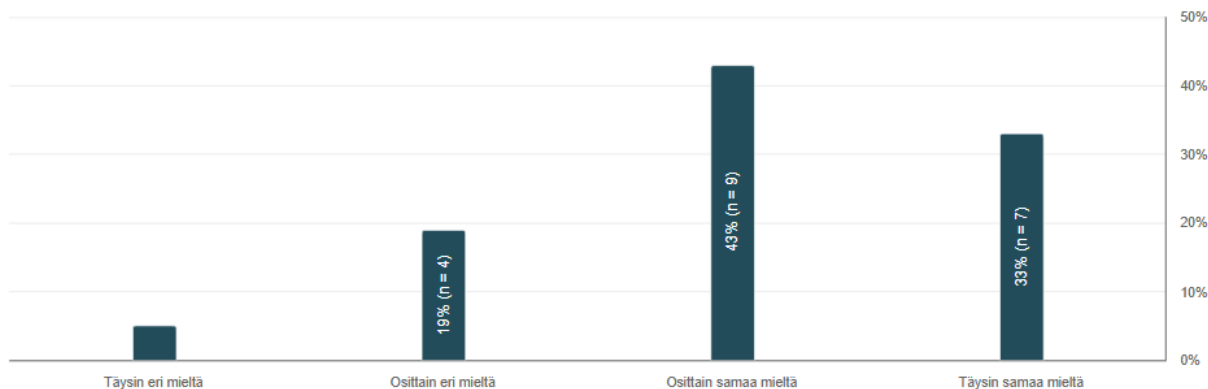
Seuraavaksi esihenkilöitä kysyttiin ”Mitä haasteita moninaisuuden johtaminen asettaa esihenkilötyölle?”. Eräs vastaaja kuvasi hyvin ”Esihenkilöä voi kulttuuritaustastaan johtuen olla vaikea lähestyä avoimesti, eikä heti kerrota kaikkea esim, jos joku asia ei ole hyvin tai pitäisi tehdä paremmin”. Kaikissa kulttuureissa esihenkilön tekemiään toimenpiteitä tai päätöksiä ei uskalleta kyseenalaistaa. Hierarkisessa kulttuureissa esim. Aasiassa esihenkilöä pidetään auktoriteettina, jota ei ole tapana haastaa, eikä silloin kerrota välttämättä omia kehitysehdotuksia ja ideoita (Kookas n.d.a).

Neljäs esihenkilöille kohdennettu kysymys oli ”Miten koet monikulttuurisuuden vaikuttavan henkilöstöresurssien johtamiseen organisaatiossanne?”. Vastausten perusteella monikulttuurisuudella on positiivista ja negatiivista vaikutusta henkilöstöresurssien johtamiseen. Monikulttuurisuus saattaa vaikeuttaa tehtävien jakamista (esim. kielitaito), mutta myös tuoda esiin uudenlaista ajattelua ja tulokulmaa asioihin, jonka kautta voidaan löytää uudenlaisia ratkaisuja.

5.3 Tavoitteiden asettaminen

Nanocompilla asetetaan työntekijöille tavoitteet henkilökohtaisesti ja ne riippuvat siitä, missä työtehtävässä ja millä työsastolla työskentelee. Vastaajista 75% oli sitä mieltä, että tavoitteet on asetettu ja läpikäyty henkilökohtaisesti riittävän usein.

Työntekijälle on asetettu tavoitteet ja niitä käydään läpi henkilökohtaisesti tarvittavan usein
Vastaajien määrä: 21



Kuva 14. Tavoitteiden asettaminen (työntekijät)

5.3.1 Tavoitteiden asettaminen esihenkilöiden näkökulmasta

Kyselytutkimuksessa kysyttiin esihenkilöiltä ”Kuinka asetatte tavoitteita monikulttuurisuuden edistämiseksi työpaikallanne?” Kappaleessa 4.2.1 Monikulttuurisuuteen liittyvät tavoitteet todettiin, ”Nanocompilla ei ole varsinaisesti monikulttuurisuuteen liittyviä tavoitteita. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti riippumatta henkilön kulttuuritaustasta”. Tämä näkyy myös esihenkilöiden antamissa vastauksissa.

Kuinka asetatte tavoitteita monikulttuurisuuden edistämiseksi työpaikallanne?
Vastaajien määrä: 6



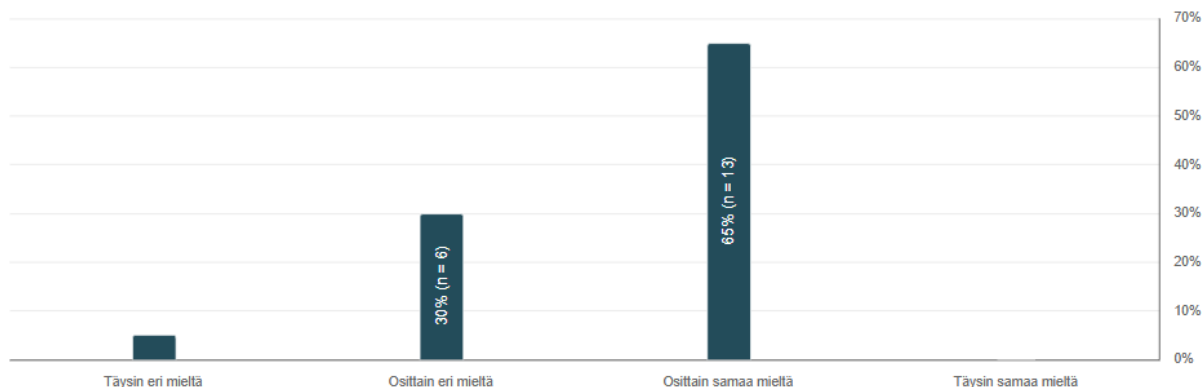
Kuva 15. Tavoitteiden asettaminen (esihenkilöt)

5.4 Päätöksenteko

Koko henkilöstöltä kysyttiin avoimena kysymyksenä ”Miten päätöksenteko toteutuu organisaatiossanne?”. Puolet (11) kyselytutkimukseen osallistujista, vastasi avoimeen kysymykseen. Vastauksissa oli paljon vaihtelua. Muutaman vastaajan mielestä esihenkilöt tekevät päätökset, juurikaan muitten mielipiteitä huomioimatta. Suurin osa vastaajista kuitenkin totesi, että päätöksentekoon pystyy vaikuttamaan koko kyseiseen asiaan vaikuttavat henkilöt.

Seuraavaksi esitettiin väite ”Päätöksenteossa huomioidaan kaikkien työntekijöiden taustat ja kulttuurilliset erot.” (ks. kuva 15) Suurin osa (65%) oli osittain samaa mieltä siitä. Kuitenkin joka kolmas vastaaja koki, ettei päätöksenteossa huomioida työntekijöiden taustoja ja kulttuurieroja.

Päätöksenteossa huomioidaan kaikkien työntekijöiden taustat ja kulttuurilliset erot
Vastaajien määrä: 20



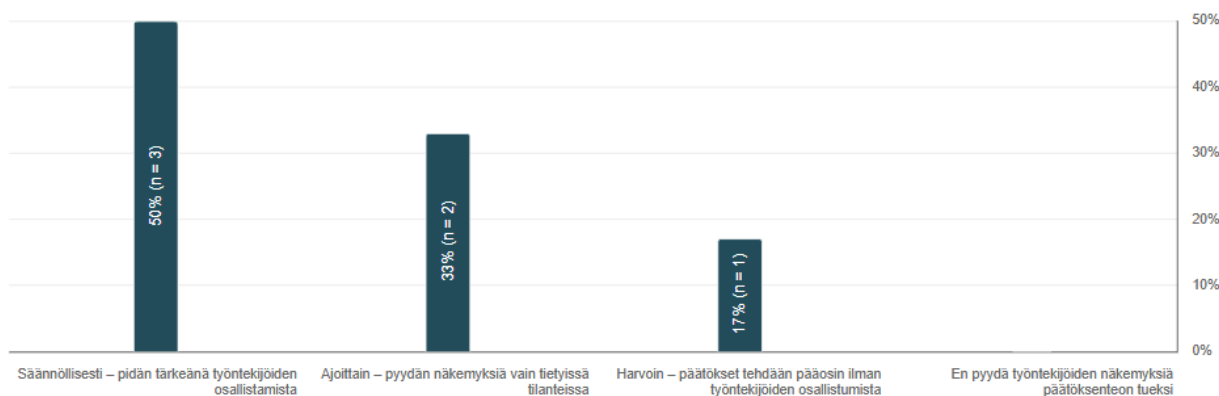
Kuva 16. Päätöksenteko (työntekijät)

Vastaajilta kysyttiin avoimena kysymyksenä seuraavaksi, miten päätöksenteossa näkyy se, että taustat ja kulttuuriset erot huomioidaan tai toisaalta ei huomioida. Päätöksenteossa kulttuuriset erot huomioidaan esimerkiksi siten, että tarvittaessa käytetään englannin kieltä. Toisaalta muutama vastaaja aiheellisesti mietti sitä, kuinka nämä asiat tulisi näkyä päätöksenteossa. Joidenkin vastaajien mielestä kaikissa päätöksissä ei ole välttämätöntä ottaa huomioon jokaisen mielipidettä, vaan riittää, että päätöksen tekee se, jolla on valta ja vastuu asiasta. Joidenkin mielestä ennen päätöksentekoa olisi hyvä kuunnella muiden ihmisten mielipiteet asiaan.

5.4.1 Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta

Yllä olevassa kappaleessa todettiin, että noin 2/3 vastaajista koki, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Puolet esihenkilöistä oli sitä mieltä, että he kysyvät työntekijöiden näkemyksiä päätöksentueksi säännöllisesti ja loputkin ainakin ajoittain tai harvoin.

Kuinka usein pyydät työntekijöiden näkemyksiä päätöksenteon tueksi?
Vastaajien määrä: 6

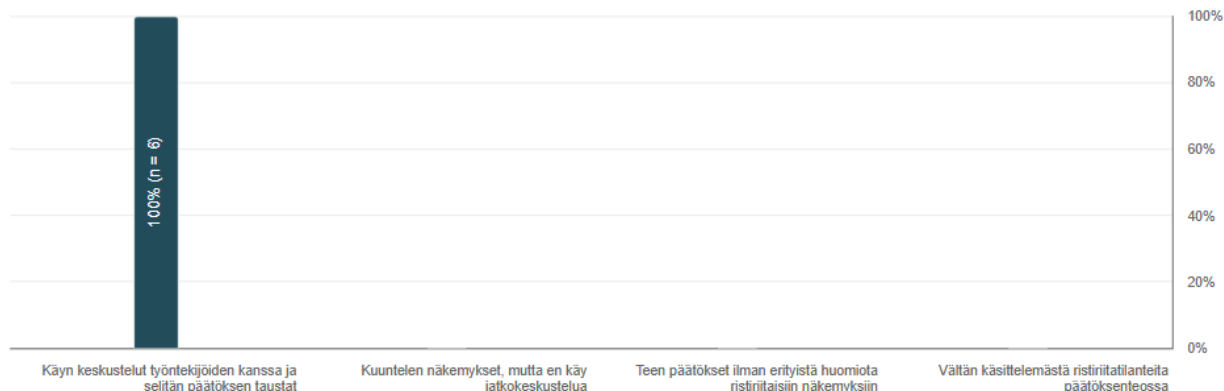


Kuva 17. Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta

Päätöksenteossa siis kuullaan useimmiten kaikkien mielipidettä. Usein kuitenkin ainakin joidenkin mielipiteet ovat ristiriidassa tehdyn päätöksen kanssa. Seuraavaksi kysyttiinkin ”Miten käsittelet tilanteet, joissa työntekijöiden näkemykset ovat ristiriidassa päätöksenteon kanssa?”. Jokainen esihen-

kilö vastasi, että he käyvät keskustelun työntekijöiden kanssa ja selittää päätöksen taustat. Päätöksenteon taustojen läpi käyminen on tärkeää, oli sitten suomalainen tai monikulttuurinen työyhteisö. Kun kaikille on selvää, miksi ja millä perusteella päädyttiin johonkin päätökseen, se edes auttaa yhteistyötä kaikissa toiminnoissa.

Miten käsittelet tilanteet, joissa työntekijöiden näkemykset ovat ristiriidassa päätöksenteon kanssa?
Vastaajien määrä: 6

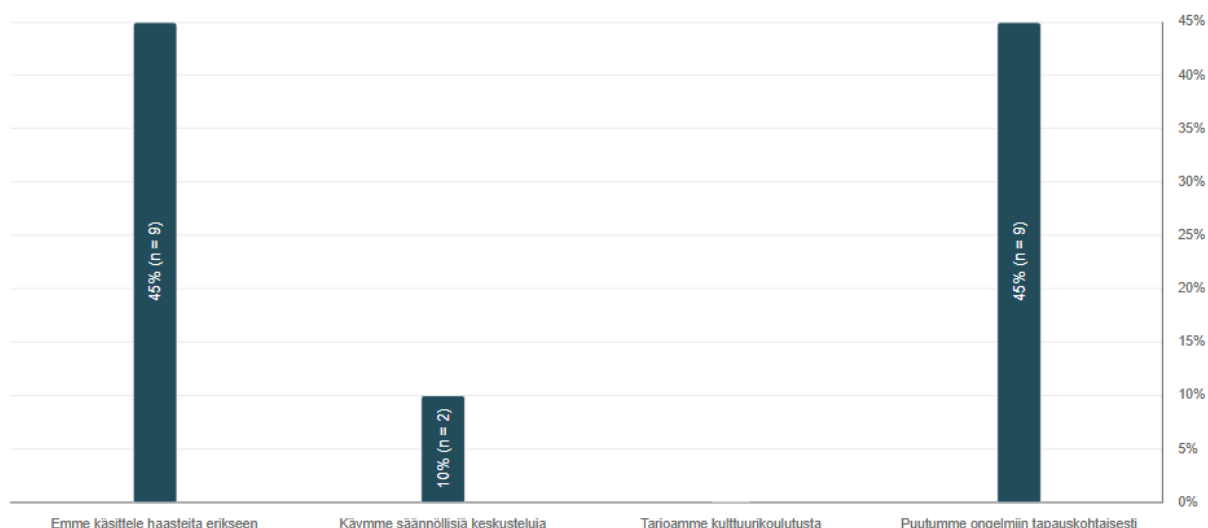


Kuva 18. Päätöksenteko esihenkilöiden näkökulmasta

5.5 Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen

Ensimmäinen kysymys ”Miten käsittelette monikulttuurisuuden haasteita työpaikallanne?” oli kohdistettu koko henkilöstölle. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että monikulttuurisuuden haasteista työpaikalla keskustellaan säännöllisesti. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että haasteita ei käsitellä erikseen tai niihin tartutaan tapauskohtaisesti. Vastauksista voi päätellä, että monikulttuurisuus eri juurikaan aiheuta haasteita organisaatiossa.

Miten käsittelette monikulttuurisuuden haasteita työpaikallanne?
Vastaajien määrä: 20

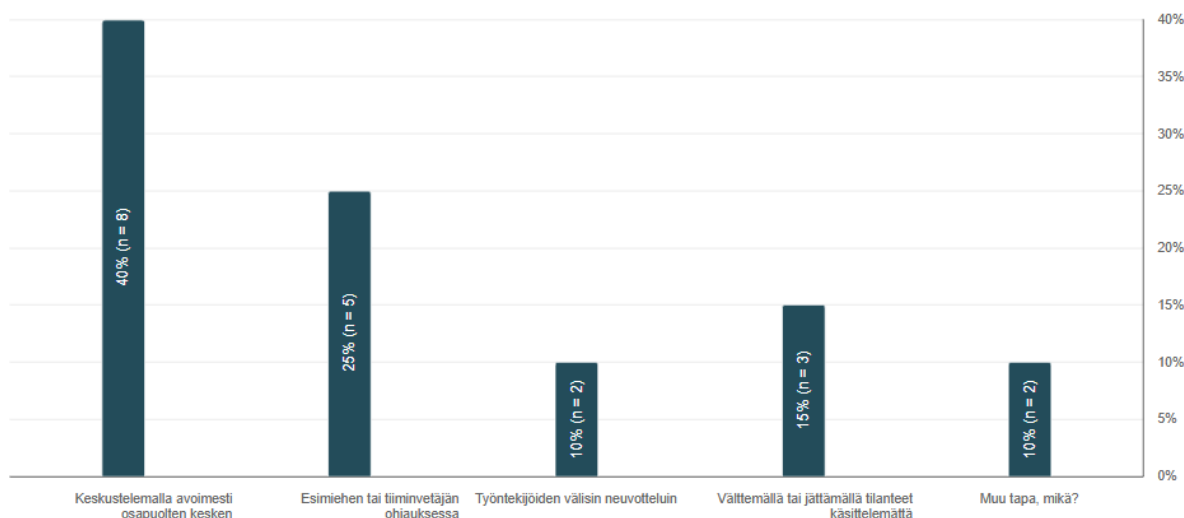


Kuva 19. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)

Tästä seuraavana kysyttiin ”Miten ristiriitatilanteet organisaatiossa ratkotaan?”. Kuten kuvasta (ks. kuva 18) näkyy kaikkia vaihtoehdot tuli valituksi. Avoin keskustelu osapuolten kesken oli yleisin tapa ratkoa ristiriitatilanteet. Kuitenkin kolmen vastaajan mielestä ristiriitatilanteita on vältetty tai jätetty

käsittämättä. Näin ei tulisi kuitenkaan toimia, sillä kuten kappaleessa 4.4 Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen todetaan, että ”Ristiriita tulee pyrkiä ratkaisemaan mahdollisimman nopeasti, jotta hyvä työpaikan yhteishenki, vuorovaikutus ja jäsenten välinen luottamus säilyy.”

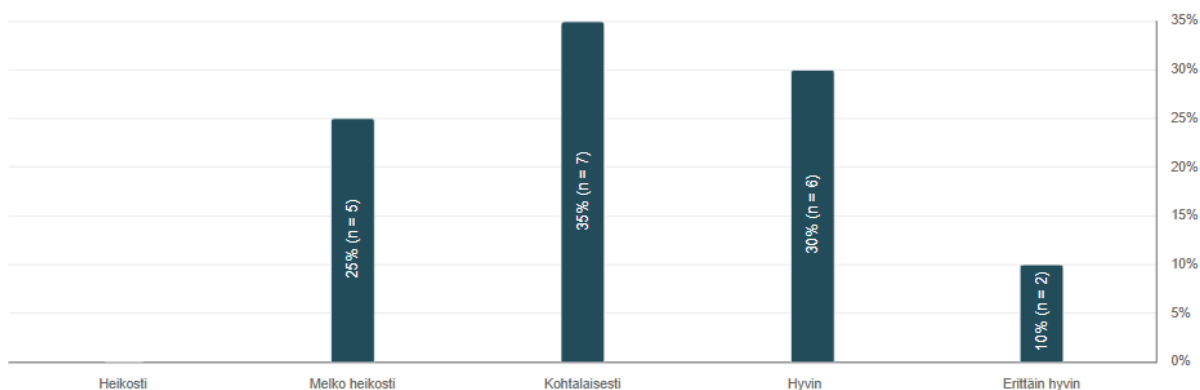
Miten ristiriitatilanteet organisaatiossa ratkotaan?
Vastaajien määrä: 20



Kuva 20. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)

Ristiriitatilanteet eivät ole aina pelkästään negatiivinen asia. Kaikkia mielipiteitä kannattaa kuunnella, sillä siten saadaan mahdollisimman paljon erilaisia vaihtoehtoja ja ratkaisuja harkittavaksi. Kyselyn tulosten mukaan Nanocompissa muutoksissa syntyviä ristiriitoja käsitellään ja hyödynnetään ainakin jossain määrin kaikkien vastaajien mielestä. Kappaleessa 4.4 Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen mainitaan, että ”Konfliktien ratkaiseminen ei ole vain haaste, vaan myös mahdollisuus oppia ja kehittyä. Työpaikan ongelmatilanteet voivat parantaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä, kun ne käsitellään avoimesti ja kunnioittavasti.”

Muutoksissa syntyviä ristiriitoja käsitellään ja hyödynnetään
Vastaajien määrä: 20

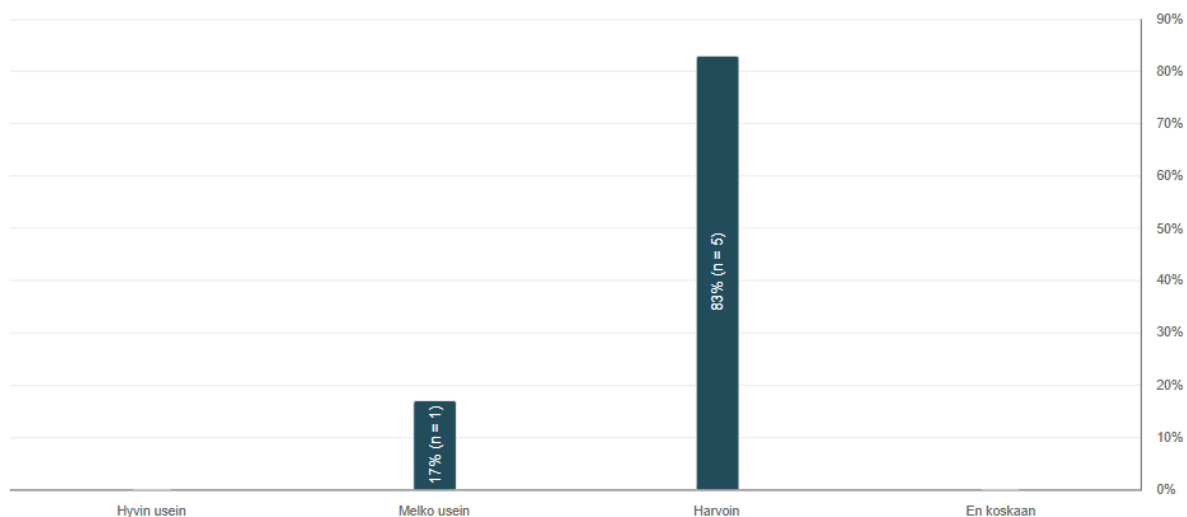


Kuva 21. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (työntekijät)

5.5.1 Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen esihenkilöiden näkökulmasta

Nanocompissa ei juurikaan ole kulttuurisidonnaisia ristiriitoja. Tämä näkyy myös alla olevan kysymyksen vastauksissa. Kulttuuriset ristiriidat ovat siis yrityksessä harvinaisia, mutta eivät täysin ole-mattomia. Tulokset voivat kertoa yrityksen toimivasta viestinnästä ja monikulttuurisesta työilmapii-ristä, jossa mahdolliset ristiriitatilanteet ratkotaan tehokkaasti, kuten yllä olevista tuloksista käy ilmi.

Miten usein kohtaat johtamistyössäsi kulttuurien välisiä ristiriitoja?
Vastaajien määrä: 6



Kuva 22. Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen (esihenkilöt)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöaiheestani ja etenkin monikulttuurisuudesta on olemassa paljon kirjallisuutta. Esimerkiksi Sirkku Varjonen, Emma Nortio, Tuuli Anna Mähönen ja Inga Jasinskaja-Lahti ovat kirjoittaneet kokonaisen artikkelin tästä aiheesta, joka on julkaistu *Qualitative Psychology*-lehteen. Artikkelin nimeksi on nimetty ”Negotiations of Immigrants’ Cultural Citizenship in Discussions Among Majority Members and Immigrants in Finland”.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli antaa toimeksiantoyrityksen johdolle entistä parempia valmiuksia luotsata yritystä menestyksekkäästi ja kasvuhakuisesti. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tutkia monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamismalleihin lähtien henkilöstön tavoitteiden asettamisesta ja kuinka ihmisiä johdetaan huomioiden erilaiset kulttuuritaustat. Selvitin myös kohdeyrityksen monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamiseen ja mahdollisia uusia näkökulmia päivittäiseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen jatkossa.

Monikulttuurisuuteen liittyvistä tuloksista huomataan, että monikulttuurisuuden huomioinen organisaatiossa on yleisesti hyvällä tasolla. Tämä ilmenee muun muassa siten, että yhtä esihenkilöä lukuun ottamatta kaikki esihenkilöt sanovat, että eri kulttuureista tulleiden työntekijöiden erityisosaamista käytetään työtehtävissä hyväksi. Koko yrityksen henkilöstöltä kysyttäessä, otetaanko monikulttuurisuus huomioon ja hyödynnetäänkö sitä, oli suurin osa (81%) sitä mieltä, että näin on. Vastauksen perusteella useimmat esihenkilöt kokevat monikulttuurisuuden tuovan organisaatioon uusia näkökulmia ja innovaatioita.

Tavoitteiden asettamisen liittyvistä tuloksista on nähtävissä, että monikulttuurisuus ei sinänsä ole määräävä tekijä. Tavoitteet asetetaan organisaatio- ja henkilötasolla eikä ne perustu henkilön taustoihin vaan työtehtävään. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden perusteella kaikille tarjotaan tasavertaiset etenemismahdollisuudet taustoista riippumatta.

Päätöksenteossa huomioidaan työntekijöiden taustat ja kulttuurilliset erot, mutta ne eivät ole päätöksen perusta. Päätöksenteossa otetaan huomioon ja kuunnellaan asiaan liittyvän henkilöstön mielipiteet. Ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa havaittiin, että monikulttuuriset työyhteisöt kohtaavat konflikteja, mutta nämä ratkaistaan yleensä keskustelemalla avoimesti useimmiten joko osapuolten kesken tai esihenkilön ohjauksessa. Muutoksissa syntyviä ristiriitoja myös käsitellään ja hyödynnetään organisaatiossa. Tehokkaalla johtamisella ja selkeillä toimintamalleilla voidaan ennaltaehkäistä ja ratkaista tällaisia haasteita.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että monikulttuurisessa työympäristössä johtaminen edellyttää organisaatioilta harkittuja ja tavoitteellisia toimia henkilöstön tukemiseksi. Esihenkilöiden on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää kulttuuritaustojen moninaisuus sekä sopeuttaa johtamiskäytäntönsä vastaamaan erilaisten työntekijöiden tarpeita. Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää Nanocomp Oy:n monikulttuurisuuden edistämässä sekä henkilöstöhallinnon käytäntöjen kehittämisessä.

7 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Nanocompille ja tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen monikulttuurisuuden vaikutusta yrityksen johtamiseen ja antaa yrityksen johdolle mahdollisia uusia näkökulmia päivittäiseen johtamiseen ja tavoitteiden asettamiseen jatkossa.

Opinnäytetyön aihe oli toimeksiantajan idea ja syntynyt tarpeesta, sillä yritys on kansainvälistynyt viime aikoina vahvasti. Olen itse tutustunut ja opiskellut paljon johtamisen ja vuorovaikutuksen teoriaa ja kuinka monikulttuurisuus otetaan huomioon näissä molemmissa asiayhteyksissä. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että monikulttuurisuus otetaan organisaatiossa hyvin huomioon ja sitä hyödynnetään moninaisesti. Vaikkakaan tutkimuksen otos ei ollut kovin suuri, voi tuloksia pitää luotettavana ja suuntaa antavana.

Nanocompissa nähdään tärkeänä, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutuvat henkilöstön taustasta riippumatta. Monikulttuurisuus nähdään voimavarana ja rikkautena, jota voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

Webropol-alustalla tehty kysely oli mielestäni helppo toteuttaa. Laadin tutkimuskysymykset itsenäisesti, jonka jälkeen hyväksytin toimeksiantajalla ennen kuin lähetin kysymykset kohdejoukolle. Vastauksia analysoidessani tuli mieleen paljon muitakin kysymyksiä, mitä olisi voinut tutkimukseen sisällyttää. Toisaalta pyrin siihen, että tutkimukseen vastaaminen ei vie paljoa aikaa ja vastausten antaminen olisi mahdollisimman yksinkertaista.

Opinnäytetyöprosessi oli henkilökohtaisesti aikaa vievä, mutta erittäin opettavainen kokemus. Työskentelyn aikana oma ymmärrykseni ja näkemykseni monikulttuurisuudesta sekä sen vaikutuksista työyhteisöihin ja henkilöstöjohtamiseen syvenivät merkittävästi. Monikulttuurisuus on ollut minulle pitkään kiinnostuksen kohde ja tämä oma kiinnostukseni piti motivaationi yllä koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Opinnäytetyön aloittaminen oli haastavaa, mikä on monelle tuttu tilanne. Haasteita tuotti myös tiedonhaku, erityisesti monikulttuurisuuteen organisaatioissa liittyvä aineisto, jota löytyi pääasiassa englanniksi. Lisäksi tutkimuksessa kohdattiin tyypillinen kyselytutkimuksen ongelma: vastaajien vähäinen aktiivisuus, mikä johti osittaiseen tutkimusaineiston katoon. Näistä haasteista huolimatta aikataulut sujuivat hyvin, ja opinnäytetyön aikana syntyi useita oivalluksia, jotka rikastuttivat oppimisprosessia ja työn kokonaisuutta.

Uskon, että opinnäytetyön kautta hankkimani tieto ja osaaminen tulevat olemaan hyödyksi tulevaisuuden työelämässä – olipa roolini sitten esihenkilönä tai työntekijänä.

LÄHTEET

- Cuofano, G. 2024a. Market-Based Organizational Structure. FourWeekMB. 25.6.2024. <https://fourweekmba.com/market-based-organizational-structure/>. Viitattu 30.12.2024.
- Cuofano, G. 2024b. Process-Based Organizational Structure. FourWeekMBA. 25.6.2024. <https://fourweekmba.com/process-based-organizational-structure/>. Viitattu 30.12.2024.
- Gannon, M. J. 1979. Organizational Behavior. A Managerial and Organizational Perspective. Boston: Little, Brown.
- Hämäläinen, H. 2020. Tuoteorganisaatioiden tulevaisuuden trendit vuosille 2020-2025. Contribyte. 8.1.2020. <https://contribyte.fi/2020/01/08/tuoteorganisaatioiden-tulevaisuuden-trendit-vuosille-2020-2025/>. Viitattu 31.12.2024.
- Heta-liitto n.d. Konfliktien ennaltaehkäisy. Verkkojulkaisu. https://heta-liitto.fi/tietopankki/konfliktien_ennaltaehkaisy/. Viitattu 3.3.2025.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J., Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 22.1.2025.
- Kookas n.d.a. Minkäläinen työkuultuuri Aasian maissa on?. Verkkojulkaisu. <https://www.kookas.fi/tyo/ulkomailla-tyoskentely/minkalainen-tyokulttuuri-aasian-maissa-on>. Viitattu 21.12.2024.
- Kookas n.d.b. Minkäläinen on Euroopan työkuultuuri?. Verkkojulkaisu. <https://www.kookas.fi/tyo/ulkomailla-tyoskentely/minkalainen-on-euroopan-tyokulttuuri>. Viitattu 21.12.2024.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 6.11.2024.
- Monikulttuurinen.fi n.d. Kulttuurinen osaaminen. Verkkojulkaisu. <https://monikulttuurinen.fi/kulttuurinen-osaaminen/>. Viitattu 6.11.2024.
- Monimuotoisuusarviointi n.d. Tietoa monimuotoisuudesta. Verkkojulkaisu. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>. Viitattu 6.11.2024.
- Muraja, Maija. 2021. Monikulttuurisuustaidot – tulevaisuuden valttikortti työelämässä. Metropolian blogi. 8.10.2021. <https://blogit.metropolia.fi/tartuterveysteenjahyvinvointiin/2021/10/08/monikulttuurisuustaidot-tulevaisuuden-valttikortti-tyoelamassa/>. Viitattu 9.3.2025.
- Nanocomp, 2025. Nanocompin sisäinen intra-verkkosivusto.
- Organ, C. 2024. 7 Organizational Structure Types (With Examples). Verkkojulkaisu. <https://www.forbes.com/advisor/business/organizational-structure/>. Viitattu 21.12.2024.
- Paajanen, T. 2011. Bisneskulttuuri Yhdysvalloissa. Opinnäytetyö. Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma, liiketalous ja matkailu. Vaasan Ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/26272/OPthesis.pdf?sequence=1>. Viitattu 22.12.2024.
- Pirinen, I. 2019. Määrällisen tutkimuksen raportointi ja luotettavuus. Tutkimuspäiväkirja blogi. 31.10.2019. <https://tutkimuspäiväkirjaidapirinen.blogspot.com/2019/10/maarallisen-tutkimuksen-raportointi-ja.html>. Viitattu 29.2.2025
- Radiant Opto-Electronics n.d. <https://www.radiant.com.tw/xhtml/en/about01.jsf>. Viitattu 2.4.2025
- Slotte, Virpi. 2019. Mittaaminen johtamisen välineenä – sitä saa mitä mittaa. Kiinteistölehdessä blogi. 7.3.2019. <https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/mittaaminen-johtamisen-valineena-sita-saa-mita-mittaa>. Viitattu 9.3.2025.

Suomen virallinen tilasto 2022. Liitetaulukko 1. Yhä useampi opiskelija oli ulkomaalaistaustainen vuonna 2022. Opiskelijat ja tutkinnot. Julkaistu 6.3.2024. Helsinki: Tilastokeskus. <https://stat.fi/julkaisu/c1r7pmvhj14t20cumlxlaf626>. Viitattu 6.11.2024.

Tervola 2023. Kontiolahtelainen optiikkavalmistaja Nanocomp myydään 14,5 miljoonalla eurolla taiwanilaisille – kauppa vaatii ministeriön hyväksynnän. Kauppalehti. 2023. Viitattu 1.11.2024

Tesi 2020. Johtaja, kuinka inklusiivinen työyhteisösi oikeasti on. Verkkojulkaisu. <https://tesi.fi/blogi/johtaja-kuinka-inklusiivinen-tyoyhteisosi-oikeasti-on/>. Viitattu 6.11.2024.

Työsopimuslaki, 55/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 15.12.2024.

Työsuojelu, 2024. Yhdenvertaisuus ja syrjintä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 18.11.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyosuuhde/yhdenvertaisuus>. Viitattu 24.2.2025.

Työterveyslaitos n.d. Henkilönsuojaimet. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoturvallisuus/henkilonsuojaimet>. Viitattu 15.12.2024

Työterveyslaitos, 2013. Monikulttuurinen työpaikka: opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 7.11.2024.

Viitala, R. 2021a. Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Viitattu 11.2.2025.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi. Viitattu 28.2.2025.

Vilkka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 5.4.2025.

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja Kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 5.4.2025.

Vuori, Lauri. 2022. The multicultural workplace: Nanocomp. Talenthub Joensuu blogi. 25.2.2022. <https://talenthubjoensuu.fi/2022/02/the-multicultural-workplace-nanocomp/>. Viitattu 7.11.2024.

Wehka-aho, E. 2012. Monikulttuurista rikosoikeutta – sama laki kaikille?. Pro gradu- tutkielma. Oikeustieteellinen tiedekunta, rikosoikeus. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/9b107df1-17ff-451b-af87-9146c683c735/content>. Viitattu 15.12.2024.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Viitattu 6.11.2024.

LIITE 1: TUTKIMUSKYSYMYSRUNKO

Suomi	Englanti
Monikulttuurisuus johtamisessa	Multiculturalism in management
Kysymystyyppi: Vapaa teksti/Väliotsikko	
Monikulttuurisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri kulttuureja edustavien väestöryhmien rinnakkaiseloä työyhteisöissä. Tutkimuksessa käsitellään erityisesti kielitaitoon, kulttuurisiin toimintatapoihin sekä henkilöstöresurssien johtamiseen liittyviä kysymyksiä, ja kyselyssä keskitytään näihin teemoihin.	In this study multiculturalism refers to the coexistence of different cultural groups in work communities. In particular, the study addresses issues related to language skills, cultural practices and human resource management, and the survey focuses on these themes.
Kysymystyyppi: Valinta	
Millä kielitaidolla kommunikoit pääasiassa työpaikallasi?	What language skills do you mainly use to communicate at work?
Suomi Englanti Kiina Jokin muu, mikä?	Finnish English Chinese Some other, which?
Kysymystyyppi: Valinta	
Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä organisaatiossasi?	How long have you worked in your current organisation?
Alle 1 vuoden 1-3 vuotta 4-6 vuotta 7-10 vuotta Yli 10 vuotta	Less than one year 1-3years 4-6years 7-10years More than 10 years
Kysymystyyppi: Valinta	
Millä osastolla työskentelet?	Which department you work in?
Hallinto Myynti Taloushallinto Tuotekehitys Tuotanto	Administration Sales Financial management Research and Development Production
Kysymystyyppi: Valinta	
Missä tehtävässä työskentelet?	Which position do you work?
Esihenkilötyön tehtävissä Muissa tehtävissä	In pre-personal tasks Other duties
Kysymystyyppi: Valinta	
Oletko muuttanut Suomeen töiden perässä?	Have you moved to Finland to work?
Kyllä En	Yes No
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten monikulttuurisuus vaikuttaa esihenkilön työhön?	How does multiculturalism affect the work?
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Kuinka monikulttuurisuus otetaan huomioon organisaatiossa (perehdytys, koulutukset, tavoitteet)?	How is multiculturalism taken into account in the organisation (orientation, training, objectives)?
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Millä tavoin tuette ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä sopeutumaan työyhteisöön (kulttuuritapahtumat, mentori yms.)?	How do you support employees with a foreign background to integrate into the workplace (cultural events, mentoring, etc.)?
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten kulttuurierot näkyvät organisaatiossa (kommunikaatio, yhteisöllisyys, ristiriitatilanteet, aikakäsitys jne.)?	How are cultural differences reflected in the organisation (communication, sense of community, conflicts, perception of time, etc.)?
Kysymystyyppi: Valinta	
Miten työyhteisössänne hyödynnetään eri kulttuureista tulleiden työntekijöiden osaamista?	How does your workplace make use of the skills of employees from different cultures?
Emme erityisesti hyödynnä I annoamme heille lisäkoulutusta Käytämme heidän erityisosaamistaan työtehtävissä Kannustamme heitä mentorointiin	We do not specifically make use of We offer them additional training We use their specific expertise to work on We encourage them to mentor
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Mitä haasteita moninaisuuden johtaminen asettaa esimiestyölle?	What are the challenges of managing diversity for managers?
Kysymystyyppi: Valinta	

Työkennellessäni tässä organisaatiossa monikulttuurisuus otetaan huomioon ja sitä hyödynnetään.	Working in this organisation, multiculturalism is taken into account and exploited
Täysin eri mieltä Osittain erimieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Millä tavoin koet, että oman kulttuurisi ja näkemystesi esille tuominen ei ole riittävästi mahdollista? Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa näin on käynyt.	In what ways do you feel that there is not enough opportunity to express your own culture and views? Give examples of situations where this has happened.
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten koet, että organisaatiossa tuetaan oman kulttuurisi ja näkemystesi esille tuomista? Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa olet kokenut tämän positiivisesti.	How do you feel the organisation supports you in expressing your culture and views? Give examples of situations where you have experienced this in a positive way.
Kysymystyyppi: Valinta	
Monikulttuurisuus lisää työyhteisön innovatiivisuutta ja luovuutta	Multiculturalism boosts innovation and creativity in the workplace
Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten koet monikulttuurisuuden vaikuttavan henkilöstöresurssien johtamiseen organisaatiossanne?	How do you see multiculturalism affecting the management of human resources in your organisation?
Kysymystyyppi: Valinta	
Suomen kielentaitosi vaikuttaa päivittäiseen työskentelyysi	Your Finnish language skills affect your daily work
Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Valinta	
Koetko englannin kielitaitosi määrittävän pätevyyttäsi nykyisessä työtehtävässäsäsi?	Do you feel that your English language skills determine your competence in your current job?
Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Valinta	
Koetko kiinan kielitaitosi määrittävän pätevyyttäsi nykyisessä työtehtävässäsäsi?	Do you feel that your Chinese language skills determine your competence in your current job?
Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Vapaa teksti/Väliotsikko	
Tavoitteiden asettaminen	Setting targets
Kysymystyyppi: Valinta	
Kuinka asetatte tavoitteita monikulttuurisuuden edistämiseksi työpaikallanne?	How do you set objectives to promote multiculturalism in your workplace?
Emme aseta erityisiä tavoitteita monikulttuurisuudelle	We do not set specific targets for multiculturalism
Tavoitteet asetetaan osana organisaation yleistä strategiaa	Targets are set as part of the organisation's overall strategy
Käymme säännöllisesti keskusteluja ja asetamme konkreettisia tavoitteita	We have regular discussions and set concrete targets
Tavoitteet perustuvat henkilöstön palautteeseen ja tarpeisiin	Targets based on staff feedback and needs
Kysymystyyppi: Valinta	
Työntekijälle on asetettu tavoitteet ja niitä käydään läpi tarvittavan usein	Targets are set for the employee and reviewed as often as necessary
Täysin eri mieltä Osittain eri mieltä Osittain samaa mieltä Täysin samaa mieltä	Totally disagree Partly disagree Partly agree Totally agree
Kysymystyyppi: Valinta	
Tavoitteiden täyttymistä mitataan ja tuloksia käydään läpi henkilökohtaisesti	Meeting targets is measured and results are discussed in person

Täysin eri mieltä	Totally disagree
Osittain eri mieltä	Partly disagree
Osittain samaa mieltä	Partly agree
Täysin samaa mieltä	Totally agree
Kysymystyyppi: Valinta	
Koen, että työpaikkani tarjoaa tasavertaiset etenemismahdollisuudet kaikille työntekijöille heidän taustastaan riippumatta	I feel that my workplace offers equal opportunities for advancement to all employees, regardless of their background
Täysin eri mieltä	Totally disagree
Osittain eri mieltä	Partly disagree
Osittain samaa mieltä	Partly agree
Täysin samaa mieltä	Totally agree
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten koet, että taustasi vaikuttaa etenemismahdollisuuksiin työpaikallasi? Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa tämä on tullut esille.	How do you feel your background affects your chances of progression in your job? Give examples of situations where this has come up.
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten työpaikkasi tasavertaiset käytännöt näkyvät etenemismahdollisuuksissa? Kerro esimerkkejä tilanteista, joissa tämä on tullut esille.	How does your workplace's equal opportunities policy translate into opportunities for promotion? Give examples of situations where this has come up.
Kysymystyyppi: Vapaa teksti/Väliotsikko	
Päätöksenteko	Decision making
Kysymystyyppi: Valinta	
Kuinka usein pyydät työntekijöiden näkemyksiä päätöksenteon tueksi?	How often do you seek the views of employees to support your decision-making?
Säännöllisesti – pidän tärkeänä työntekijöiden osallistamista	Regularly - I attach importance to employee involvement
Ajoittain – pyydän näkemyksiä vain tietyissä tilanteissa	From time to time - I only ask for views in certain situations
Harvoin – päätökset tehdään pääosin ilman työntekijöiden osallistumista	Rarely - decisions are mostly made without employee involvement
En pyydä työntekijöiden näkemyksiä päätöksenteon tueksi	I do not seek the views of employees to support my decision-making
Kysymystyyppi: Valinta	
Miten käsittelet tilanteet, joissa työntekijöiden näkemykset ovat ristiriidassa päätöksenteon kanssa?	How do you deal with situations where employees' views conflict with your decision-making?
Käyn keskustelut työntekijöiden kanssa ja selitän päätöksen taustat	I have discussions with employees and explain the background to the decision
Kuuntelen näkemykset, mutta en käy jatkokeskustelua	I will listen to the views, but no further discussion
Teen päätökset ilman erityistä huomiota ristiriitaisiin näkemyksiin	I make decisions without paying particular attention to conflicting views
Vältän käsittelemästä ristiriitatilanteita päätöksenteossa	Avoid dealing with conflict situations in decision-making
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten päätöksenteko toteutuu organisaatiossanne?	How is decision-making carried out in your organisation?
Kysymystyyppi: Valinta	
Päätöksenteossa huomioidaan kaikkien työntekijöiden taustat ja kulttuurilliset erot	Decision-making takes into account the backgrounds and cultural differences of all employees
Täysin eri mieltä	Totally disagree
Osittain eri mieltä	Partly disagree
Osittain samaa mieltä	Partly agree
Täysin samaa mieltä	Totally agree
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten päätöksenteossa näkyy se, että työntekijöiden taustat ja kulttuuriset erot eivät tule huomioiduksi riittävästi? Kerro esimerkkejä.	How is it reflected in decision-making that employees' backgrounds and cultural differences are not sufficiently taken into account? Give examples.
Kysymystyyppi: Avoin kysymys	
Miten päätöksenteossa näkyy se, että työntekijöiden taustat ja kulttuuriset erot tulevat huomioiduksi? Kerro esimerkkejä.	How is it reflected in decision-making to ensure that employees' backgrounds and cultural differences are taken into account? Give examples.
Kysymystyyppi: Vapaa teksti/Väliotsikko	
Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen	Resolving conflict situations
Kysymystyyppi: Valinta	
Miten usein kohtaat johtamistyössäsi kulttuurien välisiä ristiriitoja?	How often do you encounter cultural clashes in your management work?
Hyvin usein	Very often

Melko usein	Quite often
Harvoin	Rarely
En koskaan	Never
Kysymystyyppi: Valinta	
Miten käsittelette monikulttuurisuuden haasteita työpaikallanne?	How do you deal with the challenges of multiculturalism in your workplace?
Emme käsittele haasteita erikseen	We do not deal with challenges separately
Käymme säännöllisiä keskusteluja	We have regular discussions
Tarjoamme kulttuurikoulutusta	We offer cultural training
Puutemme ongelmiin tapauskohtaisesti	We address problems on a case-by-case basis
Kysymystyyppi: Valinta	
Miten ristiriitatilanteet organisaatiossa ratkotaan?	How are conflicts resolved in the organisation?
Keskustelemalla avoimesti osapuolten kesken	Open discussion between the parties
Esimiehen tai tiiminvetäjän ohjauksessa	Guided by a manager or team leader
Työntekijöiden välisin neuvotteluin	Negotiations between employees
Välttämällä tai jättämällä tilanteet käsittelemättä	Avoiding or not dealing with situations
Muu tapa, mikä?	Other way, which?
Kysymystyyppi: Valinta	
Muutoksissa syntyviä ristiriitoja käsitellään ja hyödynnetään	Conflicts arising from change are addressed and exploited
Heikosti	Weakly
Melko heikosti	Quite weakly
Kohtalaisesti	Moderately
Hyvin	Well
Erittäin hyvin	Very well

LIITE 2: SAATEKIRJE SUOMEKSI

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olemme selvittämässä organisaation monikulttuurista työympäristöä ja monikulttuurisuuden johtamista. Tavoitteena on antaa yrityksen johdolle entistä parempia valmiuksia luotsata yritystä menestyksekkäästi ja kasvuhakuisesti. Tarkoituksena on saada kattavampi näkökulma monikulttuurisuuden merkityksestä organisaatiossa sekä tarjota vastaajille mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiä ja kokemuksia, jotta yrityksen johto tietäisi paremmin mitä kehittää ja ottaa huomioon.

Tutkimuksen tulokset auttavat edistämään inklusiivista ja hyvinvoivaa työympäristöä, mikä tuo hyötyä koko työyhteisölle. Tavoitteenamme on varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on entistä paremmat mahdollisuudet onnistua ja kehittyä monikulttuurisessa työyhteisössä.

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen kyselyn täyttämistä ja palauttamista. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista.

Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksista ei paljastu vastaajan tietoja. Tutkimuksessa huomioidaan toimeksiantajan tietosuojaseloste. Tutkimuksessa huomioidaan toimeksiantajan tietosuojaseloste. (Privacy - Nanocomp)

Tutkimus on osa opinnäytetyötäni, jota suoritan Savonia-ammattikorkeakoulussa liiketalouden alalla wellness-tradenomiksi opiskellessani. Tavoitteeni on tuottaa laadukas ja hyödyllinen työ, joka tuo lisäarvoa sekä teille vastaajille että organisaatiollenne.

Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia. Vastauksenne ovat erittäin tärkeitä opinnäytetyömme toteutusta varten. Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/1403D3FD783A64B0>

Kysely on avoinna 21.12.2024 saakka.

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa www.theuseus.fi.

LIITE 3: SAATEKIRJE ENGLANNIKSI

DEAR RECIPIENT

We are exploring the multicultural working environment and management of multiculturalism in your organisation. The aim is to equip the company's management with better skills to lead the company successfully and with a view to growth. The aim is to gain a more comprehensive perspective on the importance of multiculturalism in the organisation and to give respondents the opportunity to contribute their views and experiences so that management can better know what to develop and take into account.

The results of the survey will help to promote an inclusive and prosperous working environment, which will benefit the whole work community. Our aim is to ensure that all employees have better opportunities to succeed and develop in a multicultural workplace.

The survey will take the form of a questionnaire and I invite you to participate. To participate, please complete and return the attached questionnaire. Participation in the survey is voluntary and confidential.

Your answers will be treated anonymously and in strict confidence. The results will not reveal any information about the respondent. The survey will respect the privacy policy of the sponsor (Privacy - Nanocomp).

The survey is part of my thesis, which I am conducting at Savonia University of Applied Sciences in the field of business administration while studying for a degree in wellness. My aim is to produce a high quality and useful piece of work that will add value to both you, the respondents, and your organisation.

It will take you about 10-15 minutes to complete the survey. Your answers are very important for the implementation of our thesis. Link to the survey: <https://link.webropolsurveys.com/S/1403D3FD783A64B0>

The survey is open until 21.12.2024.

The thesis will be published on the Internet at www.theuseus.fi.