



# Kulttuurien vaikutus motivaation johtamiseen matkailualan monikulttuurisissa työyhteisöissä

Jasmine Maria Mero

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu, 2025

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Mero, Jasmine Maria

**Kulttuurien vaikutus motivaation johtamiseen matkailualan monikulttuurisissa työyhteisöissä.  
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2025**, 100 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminta- tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

**Tiivistelmä**

Motivaation johtaminen on keskeinen tekijä monikulttuurisen työyhteisön menestyksessä matkailualalla. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kulttuurit vaikuttavat motivaation johtamiseen matkailualan monikulttuurisissa työyhteisöissä. Lisäksi työssä tarkasteltiin, kuinka eri kulttuurin erityispiirteiden ja arvojen ymmärtäminen ja johtamisteorioiden soveltaminen voi parantaa työntekijän hyvinvointia, ja työssä suoriutumista ja siten organisaation tulosta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena systemaattisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusaineisto muodostui vuosina 2020–2025 julkaistuista vertaisarvioituista tieteellisistä tutkimusartikkeleista. Tutkimusaineiston yhdeksässä (n=9) tutkimusartikkelissa käsiteltiin kulttuurien vaikutusta motivaatioon johtamiseen. Aineisto analysoitiin hyödyntäen sisällönanalyysiä. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta muodostui matkailualan ominaispiirteistä, motivaatioteorioista, johtamisteorioista, kulttuurierojen vaikutuksesta työelämässä sekä uskonnollisten arvojen merkityksestä työntekijöiden johtamisessa. Viitekehys auttoi ymmärtämään, miten eri kulttuuritaustaiset työntekijät motivoituvat ja kuinka johtaja voi soveltaa teoriaa käytäntöön monikulttuurisessa työyhteisössä matkailualalla Suomessa.

Tutkimuksen mukaan parhaat työtulokset saavutetaan, kun johtaja soveltaa johtamisteorioita, motivaatioteorioita ja kulttuurisensitiivistä johtamista sekä tunnistaa alaiensa kulttuurien erityispiirteet. Monikulttuurinen työyhteisö tuo mukanaan haasteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia, kun johtamisessa otetaan huomioon kulttuurisidonnaiset yksilölliset piirteet, luottamuksen rakentaminen ja selkeä viestintä. Yhdessä tutkimuksen teoreettisen tietoperustan kanssa kirjallisuuskatsauksesta pystyttiin rakentamaan käsitystä motivaation johtamiseen vaikuttavista kulttuurisidonnaisista tekijöistä. Tulokset vahvistivat, että kulttuureilla on merkitystä motivaation johtamiseen monikulttuurisissa matkailualan työyhteisöissä.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa hyödyllisiä työkaluja erityisesti matkailu- ja majoitusalan esihenkilöille, mutta tuloksia voi soveltaa laajemmin kaikilla toimialoilla, joilla johdetaan monikulttuurisia tiimejä. Työ korostaa motivaation johtamisen merkitystä yrityksen tuloksellisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa monikulttuurisessa työyhteisössä.

**Avainsanat (asiasanat)**

Motivaation johtaminen, johtaminen, monikulttuurinen työyhteisö, matkailuala, työtyytyväisyys, kulttuuriero

Esim. opinnäytetyön liitteen salassapitoperuste, ks. raportointiohjeen luku 4.1.2

**Mero, Jasmine Maria**

**The Impact of Cultures on Motivation Management in Multicultural Work Communities in the Tourism Industry. Management of Tourism and Service Business**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 100 pages.

Degree Programme in Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Managing motivation is a key factor in the success of multicultural workplaces in the tourism industry. The aim of this thesis was to examine how different cultures influence motivation management in multicultural work environments within the tourism sector. In addition, the thesis explored how understanding cultural values and characteristics, combined with the application of leadership theories, can enhance employee well-being, job performance, and ultimately contribute to organizational success.

The study was conducted as a qualitative systematic literature review. The research material consisted of peer-reviewed academic articles published between 2020 and 2025. A total of nine (n=9) research articles focusing on the impact of culture on motivation management were selected for analysis. The material was analyzed using content analysis. The theoretical framework of the thesis was built around the specific characteristics of the tourism industry, motivation theories, leadership theories, the influence of cultural differences in working life, and the role of religious values in leadership. This framework helped to understand how employees from different cultural backgrounds are motivated and how leaders in Finland's multicultural tourism sector can apply theory in practice.

According to the study, the best work outcomes are achieved when leaders apply leadership and motivation theories in combination with culturally sensitive leadership and an understanding of employees' cultural characteristics. A multicultural work environment brings challenges but also opportunities, especially when leadership considers culturally bound individual traits, the importance of building trust, and clear communication. Together, with the theoretical foundation, the literature review helped to construct a comprehensive understanding of the cultural factors influencing motivation management. The results confirmed that culture plays a significant role in managing motivation in multicultural teams within the tourism sector.

This thesis provides useful tools particularly for supervisors in the tourism and hospitality industry, but the results can also be applied more broadly in any field where multicultural teams are led. The work emphasizes the importance of motivation management as a strategic leadership skill in culturally diverse organizations.

### **Keywords/tags (subjects)**

Motivation management, Leadership, Multicultural Work Community, Tourism Industry, Job Satisfaction, Cultural difference

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Matkailualan yritykset ja niiden erityispiirteet</b> .....	<b>11</b>
2.1	Matkailualan yritysten määrittely .....	11
2.2	Suomen matkailuala lukuina .....	12
2.3	Matkailualan trendit vuonna 2025 .....	13
2.4	Tulevaisuuden monikulttuurinen työelämä .....	15
2.5	Ulkomaalaistaustaiset työntekijät Suomessa .....	17
<b>3</b>	<b>Työssä kukoistaminen ja siihen vaikuttavat tekijät</b> .....	<b>19</b>
3.1	Työhyvinvointi .....	20
3.2	Sitoutuminen .....	21
3.3	Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri .....	22
3.4	Luovuus ja innostuneisuus .....	23
3.5	Belbinin tiimiroolit ja oman roolin löytäminen tiimissä .....	24
<b>4</b>	<b>Motivaatio</b> .....	<b>25</b>
4.1	Ulkoinen motivaatio .....	26
4.2	Sisäinen motivaatio .....	27
4.3	Motivaation keskeiset teoriat .....	29
4.3.1	Maslow'n tarvehierarkia .....	30
4.3.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	31
4.3.3	Vroomin odotusarvioteoria .....	31
4.3.4	Itsemääräämisteoriat .....	32
4.3.5	Itseohjautuvuusteoria .....	32
4.5	Autonomia ja sen vaikutus motivaatioon .....	34
4.6	Työn imu .....	35
<b>5</b>	<b>Johtamisen eri lähestymistavat</b> .....	<b>35</b>
5.1	Henkilöstöjohtamisen porrasmalli .....	37
5.2	Piirreteoria .....	38
5.3	Käyttäytymisteoria .....	39
5.4	Tilannejohtaminen .....	40
5.5	Tilannesidonnaiset teoriat .....	41
5.6	Muutosjohtaminen .....	41
5.7	Palvelujohtaminen .....	42

<b>6</b>	<b>Työyhteisöjen monikulttuurisuus .....</b>	<b>43</b>
6.1	Kulttuurien erityispiirteet johtamisen näkökulmasta.....	45
6.2	Kulttuurien väliset ristiriidat ja niiden ratkaiseminen .....	48
6.3	Hofsteden 6D-mallin soveltaminen Suomessa työskenteleviin ulkomaalaisiin.....	49
6.3.1	Valtaetäisyys .....	51
6.3.2	Individualismi vs. kollektivismi.....	51
6.3.3	Maskuliinisuus vs. feminiinisyys.....	52
6.3.4	Epävarmuuden välttäminen.....	53
6.3.5	Pitkän aikavälin sitoutuneisuus.....	54
6.3.6	Hemmottelu v. pidättyvyys.....	55
6.4	Uskontojen vaikutus työelämässä .....	65
<b>7</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>67</b>
7.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys .....	67
7.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	68
7.3	Tutkimusasetelma .....	71
7.4	Tutkimusaineiston keruu.....	72
7.4.1	Alkuperäistutkimuksen haku.....	72
7.4.2	Aineistojen valintaprosessi .....	73
7.4.3	Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus .....	74
7.4.4	Laadunarviointi tutkimusartikkeleista.....	79
7.5	Tutkimusaineiston analyysi .....	82
<b>8</b>	<b>Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....</b>	<b>85</b>
8.1	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys .....	85
8.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä .....	86
8.3	Viestintä ja vuorovaikutus kulttuurien välillä .....	88
8.4	Luottamus ja vuorovaikutus monikulttuurisessa johtamisessa.....	89
8.5	Työhyvinvointi ja työssä kukoistaminen .....	90
<b>9</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>91</b>
9.1	Johtopäätökset.....	91
9.2	Tulosten tarkastelu.....	93
9.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	96
9.4	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset .....	96
	<b>Lähteet .....</b>	<b>101</b>

## Kuviot

Kuvio 1. Belbinin yhdeksän tiimiroolia .....	25
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia.....	30
Kuvio 3. Motivaatiotimantti .....	33
Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli.....	37
Kuvio 5. Geert Hofsteden malli ihmisen mielen ohjelmoinnista .....	50
Kuvio 6. Valtaetäisyys.....	51
Kuvio 7. Individualismi vs. kollektivismi .....	52
Kuvio 8. Maskuliinisuus vs. feminiinisyys .....	53
Kuvio 9. Epävarmuuden välttäminen .....	54
Kuvio 10. Pitkän aikavälin suuntautuneisuus .....	55
Kuvio 11. Hemmottelu vs. pidättyvyys.....	56
Kuvio 12. Suomessa työskentelevät ulkomaalaiset.....	58
Kuvio 13. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen .....	69

## Taulukot

Taulukko 1. Kulttuurien luokittelu Hofsteden 6D-mallin mukaan .....	58
Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit .....	74
Taulukko 3. Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus .....	76
Taulukko 4. Valittujen tutkimusartikkelien laadunarviointi .....	80
Taulukko 5. Valittujen tutkimusartikkelien sisällönanalyysi .....	83

# 1 Johdanto

Kulttuurieroilla on keskeinen rooli nykyajan globaalissa maailmassa, jossa ihmisten liikkuminen maiden välillä on suhteellisen helppoa ja yhä useampi päätyy muuttamaan ulkomaille, esimerkiksi töiden, rakkauden tai kotimaan poliittisen tilanteen vuoksi väliaikaisesti tai pysyvästi. Sisäasiainministeriön (2010) mukaan työpaikoista tulee väistämättä monikulttuurisia, kun maahanmuutto lisääntyy. Lahti (2014) korostaa, että ihmisten vapaampi liikkuminen tuo samalla haasteita erityisesti johtamiseen kansainvälisissä työyhteisöissä, joissa eri kulttuuritaustat ja kotimaissa omaksutut johtamiskäytännöt saattavat aiheuttaa ristiriitoja. Myös Koivusen ja Mäkelän (2021, 58–64) mukaan niin johtamiskäytännöissä kuin motivaatiotekijöissäkin on eroja eri kulttuureiden välillä, sillä motivointi on kulttuuriin sidonnaista ja eri kulttuureissa arvostetaan eri asioita, kuten yhteisöllisyyttä, palkitsemista tai itsenäisyyttä. Turner (2006) painottaa, että motivaatio on se tekijä, joka ohjaa tekemistämme ja vastaa kysymykseen miksi teemme niin kuin teemme. (Turner 2006). Koska kulttuurit sulautuvat yhteen yhä useammassa maassa, ilmiötä on mahdotonta välttää. Ullahin, Chatterajin ja Kathyn (2024, 5–6) mukaan globalisoituminen aiheuttaa kuitenkin myös eriarvoisuutta, jota käsitellään myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi eurooppalaiset pääsevät liikkumaan Euroopan rajojen sisäpuolella Euroopan maissa ilman viisumia pelkällä virallisella henkilöllisyystodistuksella (European Union), kun taas toisessa päässä on paljon esimerkiksi Persianlahden maita, kuten Afganistan ja Syyria, joiden kansalaisilla matkustelu vaatii enemmän työtä ja rahaa, sillä viisumia pitää hakea lähes jokaiseen maahan (Lahti 2024) Euroopan komission mukaan tämä korostaa globaalia eriarvoisuutta matkustamiseen ja sitä myötä myös työllistymiseen liittyvissä mahdollisuuksissa.

Olen tehnyt töitä kuuden vuoden ajan majoitusalan johdossa Espanjassa ulkomaalaisena työntekijänä ja kohdannut urallani erilaisia kulttuureihin liittyviä haasteita. Olen kokenut erityisesti motivaatioon liittyviä haasteita työyhteisössä niin työntekijänä kuin esihenkilönäkin. Haluan tässä opinäytetyössä tutkia kuinka motivaatiota voi johtaa matkailualan yrityksissä, ja mitkä ovat parhaat käytännöt parhaan työtuloksen saavuttamiseksi kansainvälisissä työyhteisöissä. Aihe ei ole pelkästään itselleni ajankohtainen, vaan myös suurimmalle osalle matkailualan yritysten johtajista maailmanlaajuisesti, mitä Keskusauppakamari (2023) puoltaa tiedolla, että vuonna 2022 23 % alan työntekijöistä oli ulkomaalaisia, ja alalla on siitä huolimatta edelleen työvoimapulaa. Joukonen ja

Kajander (2024) lisäävät, että Suomi tarvitsee ulkomaalaisia työntekijöitä, jotta se voi kilpailla osaavasta työvoimasta kansainvälisesti, sekä turvata työvoiman saatavuuden majoitusallalla jatkosakin. (Joukanen & Kajander 2024; Keskuskauppakamari 2020)

Koska kulttuuri vaikuttaa yksilön motivaatiotekijöihin, kuten yhteisöllisyyteen, palkitsemiseen ja itsenäisyyteen (Koivunen & Mäkelä 2021, 58–64), pelkkä kulttuurierojen ymmärtäminen ei riitä, vaan niiden vaikutus tulee ymmärtää motivaation johtamisen kannalta, jotta yrityksen työntekijät voisivat hyvin ja sitä kautta olisivat tuottavia työntekijöitä. Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) lisäävät, että Ilmiö vaikuttaa kuitenkin majoitusallalla toimivien yritysten lisäksi koko yhteiskuntaan, sillä Suomi maksaa maahanmuuttajille tukia, ja heidän työllistymisensä toisi Suomelle lisää verorahoja, joilla voidaan parantaa esimerkiksi infrastruktuuria, terveydenhuoltoa tai koulutuksen tasoa. Ulkomaalaisten työllistymisellä estetään samalla gettoutumista, rikollisuutta ja syrjäytymistä, mikä aiheuttaisi kuluja sekä turvattomuutta.

Räty (2002, 16) toteaa, että joidenkin ihmisten on pakko jättää kotimaa taakseen esimerkiksi poliittisen tilanteen takia ja tällöin puhutaan pakolaisista. Pakolaisuus on saanut määritelmän vuonna 1951 Yhdistyneiden kansakuntien pakolaissopimuksessa, jonka mukaan pakolaisella on perusteltu aihe pelätä joutuvansa vainotuksi, eikä saa riittävää suojelua omassa maassaan ja tarvitsee sopimuksen mukaista kansainvälistä suojelua. Niemi ja Kainulainen (2017) tuovat näkökulman esiin, jonka mukaan esimerkiksi Suomeen tulleilla pakolaisilla ei välttämättä ole kotimaissaan hankittuja koulutuksia eikä suomen kieli ainakaan heti alussa välttämättä luonnistu ja työpaikkaa onkin helppo hakea aloilta, joihin koulutusta ja kielitaitoa ei tarvita. Niemi ja Kainulainen (2017) jatkavat, että esimerkiksi siivoojiksi palkataan ihmisiä vähemmillä vaatimuksilla, kun lääkäreitä, joilta vaaditaan vuosien yliopistotasoinen koulutus, mistä johtuen Suomessa suurin osa hotellien siivoajista on ulkomaalaistaustaisia. Esimerkiksi hotelleista löytyy paljon työtehtäviä, joihin ei vaadita korkeaa koulutustasoa eikä aina kielitaitoaakaan, mikä luo mahdollisuuksia eri kulttuuritaustaisille ihmisille. Lahti (2014, luku 5.3) kuitenkin huomauttaa ristiriidasta, sillä monikulttuurisuus aiheuttaa myös haasteita, jotka syntyvät usein siinä kohtaa, kun hotellinjohtajalla on tiimissään eri kielisiä, eri kulttuuritaustoista tulevia henkilöitä paikallisten työntekijöiden lisäksi. Tähän kun ottaa vielä mukaan mahdollisesti erilaiset uskonnot, vaaditaan johtajalta loistavia kulttuurillisia taitoja, kun halutaan johtaa motivaatiota parhaan työtuloksen saavuttamiseksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kulttuurierot vaikuttavat työntekijöiden motivointiin matkailualan kansainvälisissä työyhteisöissä. Tutkimusaiheeni valinta perustuu kansainvälistyneen työelämän ja monikulttuurillisten organisaatioiden tarpeeseen kehittää tehokkaita motivoinnin johtamisen strategioita monikulttuurisissa työyhteisöissä. Koivunen ja Mäkelä (2021, 58–64) korostavat, että monikulttuurisessa työyhteisössä voi olla työntekijöitä eri maista ja taustoista, joilla on omalle kulttuurilleen tyypilliset arvot kielen lisäksi. Heidän mukaansa motivointi on lisäksi kulttuuriin sidonnaista, sillä eri kulttuureissa arvostetaan eri asioita, kuten yhteisöllisyyttä, palkitsemista tai itsenäisyyttä. Lisäksi monikulttuurisuuden ilmiö on ajankohtainen, sillä työpaikoista tulee väistämättä monikulttuurisia, kun maahanmuutto lisääntyy (Sisäasianministeriö 2010). Jo vuonna 2010 suomessa arvioitiin olevan noin 130 000 ulkomaalaistaustaista työntekijää, mikä oli viisi prosenttia kaikista työntekijöistä. Kansainvälistymisen myötä yhä useampi organisaatio toimii kansainvälisillä markkinoilla tai heillä on yrityksessään ulkomaalaisia työntekijöitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.)

Nanjundeswaraswamy ja Swamy (2014) tuovat ilmi, että eri maissa vallitsee erilaiset kulttuurilliset arvot ja normit, jotka voivat vaikuttaa suoraan henkilön motivoitumiseen. Kun nämä tekijät osataan johdon puolesta tunnistaa, työntekijää voidaan motivoida parempiin suorituksiin, sitoutuneempaan työhön ja merkityksen tunteen löytämiseen ja itseluottamuksen parantumiseen. Martela ja Jarenko (2024,33) kuitenkin huomauttavat, että jos näitä tekijöitä ei tunnisteta, työntekijä voi kokea ulkopuolisuutta, masentuneisuutta ja ahdistuneisuutta, jolloin työtulos huononee ja koko työympäristö kärsii. Työhyvinvointiin panostaminen ei siis ole ainoastaan työntekijöiden etu, vaan strateginen keino saavuttaa parempia työtuloksia ja organisaation suorituskykyä. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat lisäksi onnellisempia, työkykyisempiä ja terveempiä. Suutari (2022, 70–93) ottaa kantaa ilmiöön kertomalla, että Suomi alkoi globalisoitua vasta muutama vuosikymmen sitten, eli ilmiö on uusi ja sitä ei ole tutkittu vielä riittävän paljon. Uskon, että jokaisessa kulttuurissa on paljon hyvää, ja kulttuurien yksittäiset tekijät voivat parantaa niin yksittäisen työntekijän kuin yhteisönkin motivaatiota ja työtulosta. Kun kulttuurit osataan sulattaa yhteen ja olla avoimia ja ymmärtäväisiä muita kohtaan, voidaan ymmärtää muiden työntekijöiden lisäksi paremmin myös kansainvälisiä asiakkaita.

Valtioneuvoston kanslian (2020) mukaan kestävä kehitys on nykypäivänä erittäin ajankohtainen ja se kattaa ekologisen osa-alueen lisäksi myös taloudellisen ja sosiaalisen osa-alueen. Näiden kaikkien osa-alueiden tulee olla yrityksessä kunnossa, jotta voidaan puhua kestävästä kehityksestä. Sosiaalisella kestävyydellä tarkoitetaan yrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja elämänlaatua sekä yrityksen vaikutusta yhteisöön. Sosiaalisesti kestävä yritys kohtelee työntekijöitään yhdenvertaisesti ja oikeudenmukaisesti, mikä ilmenee esimerkiksi oikeudenmukaisena palkanmaksuna työntekijän sukupuolesta riippumatta. Tällä on suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Sosiaalinen kestävyys tulisi ottaa entistä enemmän huomioon erityisesti niissä yrityksissä, joissa on työntekijöitä useista eri maista, sillä kulttuuri voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työyhteisön merkityksen tai siihen miten iso tai pieni merkitys palkan suuruudella voi olla motivaation kannalta.

Kestävä kehitys on olennainen osa työelämän kehittämistä myös matkailualalla. Sosiaalinen kestävyys liittyy työntekijöiden hyvinvointiin, tasa-arvoon ja osallisuuteen. Kun motivaatiota johdetaan tehokkaasti ja kulttuurisesti sensitiivisesti, edistetään työyhteisöjen pysyvyyttä, vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta ja tuetaan yksilöiden pitkän aikavälin työhyvinvointia. Tämä on erityisen tärkeää monikulttuurisissa työyhteisöissä, joissa haasteet liittyvät usein kulttuurieroihin, vuorovaikutukseen ja johtamistyyliin. Tavoitteeni on tuoda esiin, miten motivoiva johtaminen voi toimia keinona edistää matkailualan organisaatioiden sosiaalista kestävyttä ja pitkän aikavälin kilpailukykyä. (ks. Viitala 2021, luku 1.4; Parviainen 2006, 121–122)

Tutkin myös, kuinka kulttuurien erityispiirteet kuten uskonto voivat vaikuttaa motivoitumiseen ja työntekoon. Esimerkiksi Suomessa ja Euroopassa vallitsevien valtauskontojen erilaisuus voi olla shokki esimerkiksi afganistanilaiselle, kun Suomessa työntekoa ei pysäytetä työnantajan toimesta viisi kertaa päivässä rukoilun vuoksi, mikä taas on Islaminuskoisille maille ominaista. Toisaalta Islamin opit korostavat jatkuvaa tarvetta kehittää itseään töissä ja tarjota asiakkaille aina parasta mahdollista palvelua ja laatua. (Afrin, Islam, Fontaine, Ali & Rahman 2019, 134–137.)

## 2 Matkailualan yritykset ja niiden erityispiirteet

### 2.1 Matkailualan yritysten määrittely

Matkailutoimialoilla tarkoitetaan majoitus-, ravitsemis- sekä matkatoimisto-, matkanjärjestäjä- ja opaspalveluita. Laajemmin ymmärrettynä mukaan voidaan laskea myös ohjelmapalvelut, vuokraus- sekä henkilöliikenteen palvelut. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Kaihola (2024, 9) esittää, että matkailuala kattaa kaikki matkan aikana käytettävien palveluiden ja niitä tarjoavien yritysten toiminnan. Siihen kuuluu useita eri toimialoja, kuten majoitus-, ravitsemis-, ohjelmapalvelu-, matkanjärjestäjä-, vuokraus- ja liikennealat. Lisäksi matkailuala tuo liikevaihtoa matkailualaa tukeville palveluille, kuten siivous-, pesula-, kiinteistöhuolto-, turvallisuus-, jätehuolto-, kauppa-, rakennus-, elintarvike-, hyvinvointi- ja asiantuntijapalveluille. Kaihola (2024, 19) jatkaa, että matkailuala jakautuu useisiin toimialoihin. Majoitustoimintaan kuuluvat hotellit, motellit, lomakylät, retkeilymajat, leirintäalueet, sekä muut majoituspalvelut kuten maatilamatkailu ja lomamökkien vuokraus. Ravitsemistoiminta kattaa ravintolat, kahvila-ravintolat, ruokakioskit, pitopalvelut, henkilöstö- ja laitospalvelut, baarit ja kahvilat. Ohjelmapalvelu- ja matkanjärjestäjätoiminta puolestaan kattaa matkatoimistot, matkanjärjestäjät, varaupalvelut, matkaoppaat, esittävät taiteet, museot, historialliset nähtävyydet, urheilulaitokset, huvipuistot, hiihto- ja laskettelukeskukset, sekä kylpylät ja saunat.

Majoitustoiminta on laissa määritetty ammattimaisesti tapahtuvaksi kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamiseksi tilapäistä majoitusta tarvitseville asiakkaille. Majoitusliikellä tarkoitetaan rakennusta, huoneistoa tai muuta liikepaikkaa, jossa harjoitetaan majoitustoimintaa. Majoitustoiminnan harjoittajalla puolestaan tarkoitetaan sitä tahoa, joka harjoittaa majoitustoimintaa. Laki vaatii majoituksen harjoittajalta voimassa olevien majoitusala koskevien lakien ja määräysten noudattamista. (Majoitus- ja ravitsemustoiminnan laki 308/2006 1§) Ravitsemistoiminnalla puolestaan tarkoitetaan elintarvikelain mukaan ammattimaisesti tapahtuvaa ruoan tai juoman tarjoamista yleisölle tarkoitettussa elintarvikehuoneistossa nautittavaksi. Ravitsemisliike. Puolestaan on elintarvikehuoneisto, jossa harjoitetaan ravitsemistoimintaa ja ravitsemistoiminnan harjoittaja on taho, joka harjoittaa ravitsemistoimintaa. (Majoitus- ja ravitsemustoiminnan laki 308/2006 1§) Lopuksi henkilöliikenteellä, eli henkilöiden kuljettamisella ammattimaisesti tarkoite-

taan elinkeinon harjoittamista tai toimeentulon hankkimista tai muun tulonhankkimisen tarkoituksessa harjoitettavaa henkilöiden kuljettamista pää- tai sivutoimisesti korvausta vastaan. (Joukkoliikennelaki 869/2009 1§)

## 2.2 Suomen matkailuala lukuina

Visit Finland (n.d.) mukaan matkailun osuus palveluiden viennistä oli 10 % vuonna 2022 ja sen osuus bruttokansantuotteesta oli 1,8 % samana vuonna. Ulkomaalaisista matkustajista 73 % oli lomailijoita ja loput 27 % työmatkalaisia. Vuonna 2023 majoitusliikkeissä yövyttiin 4,1 miljoonan euron edestä, Airbnb-asunnoissa 3,4 miljoonan euron edestä ja kotimaisissa vuokramökeissä 22,8 miljoonan euron edestä. Matkailijat kuluttivat keskimäärin 807 € matkaa kohti ja 73 € päivää kohti. Matkailualan toimipaikkoja oli vuonna 2022 49 000 kappaletta, jotka työllistivät yhteensä 141 000 ihmistä, mikä on 5,1 % koko maan työvoimasta. 11 % matkailualan työntekijöistä työskentelivät ravitsemistoiminnassa, 2 % henkilöliikenteessä, 12 % kulttuurin, urheilun ja virkistyspalveluiden parissa, 23 % majoitustoiminnassa ja loput 52 % matkatoimistoissa ja vastaavissa.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2024, 19) mukaan lentokoneella Suomeen matkusti 18,3 miljoonaa matkustajaa vuoden 2023 aikana. Lentomatkustajien määrä nousi huomattavasti vuodesta 2021 jopa kolminkertaistuen, mutta oli silti 30 % vähempään kuin vuonna 2019 ennen korona pandemiaa. Reittiliikenteessä matkustavien ulkomaalaisten matkustajien määrä nousi vuodesta 2021, nelinkertaistuen, mutta oli silti 27 prosenttia vähemmän kuin vuonna 2019. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024, 19). Vuonna 2023 ulkomaalaisista matkailijoista eniten suomalaisissa majoitusalan yrityksissä yöpyi saksalaisia (680 000 vuorokautta), englantilaisia (567 000 vuorokautta), ruotsalaisia (503 000 vuorokautta), amerikkalaisia (382 000 vuorokautta), ranskalaisia (377 000 vuorokautta) ja alankomaalaisia (278 000 vuorokautta). Yli 100 000 vuorokautta Suomessa vietettyjä öitä varasivat virolaiset, norjalaiset, italialaiset, espanjalaiset, sveitsiläiset ja tanskalaiset. Lisäksi lähes 100 000 vuorokautta suomalaisissa majoitusalan yrityksissä viettivät kiinalaiset (96 000 vuorokautta), japanilaiset (88 000 vuorokautta) ja intialaiset (76 000 vuorokautta). Muista maista tehtyjä varauksia oli yhteensä 1 566 000 vuorokauden edestä. Yhteensä suomalaisissa majoitusalan yrityksissä majoituttiin vuonna 2023 5 743 000 yötä. (Mts. 2024, 17) Näihin numeroihin vedoten voidaan todeta, että matkailuala Suomessa on Suomen talouden kannalta merkityksellinen.

Matkailualan työvoimaintensiivisyys vaihtelee eri toimialojen välillä. Vuonna 2019 suurimman työllistäjänä oli ravitsemistoiminta, joka työllisti noin 55 000 henkilötyövuotta. Seuraavaksi suurin työllistäjä oli henkilöliikenne, joka tuotti yli 40 000 henkilötyövuotta. Majoitus- ja ohjelmapalvelut työllistivät lähes yhtä paljon. Pienin työllistäjä oli vuokraus- ja leasingtoiminta, joka keskittyy pääasiassa autojen ja kevyiden moottoriajoneuvojen vuokraamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2024) raportin mukaan vuonna 2022 matkailualalla työskenteli 140 600 ihmistä, mikä on 9 prosenttia vähemmän, kun vielä vuonna 2019. Matkailualan työllisyys on siis vähentynyt pandemian seurauksena. Vuonna 2022 matkailuala työllisti kaikista työntekijöistä 5,1 % mikä vaikuttaa lisäksi epäsuorasti muihinkin toimialoihin, kuten rakennus-, kuljetus- ja kaupan aloihin. Matkailualan työntekijöiden alueellinen jakautuminen on keskittynyt erityisesti Uusimaahan, mutta myös Ahvenanmaassa ja Lapissa työskentelee suuri osa matkailualan työntekijöistä. Kun tarkastellaan työllistymistä toimialoittain, suurin työllistäjä on ravitsemisala, joka työllistää yli puolet matkailualan työntekijöistä. Majoitus- ja henkilöliikennepalvelut työllistävät myös suuren joukon alan työntekijöistä, kun taas vuokraus- ja leasingtoiminta tarjoavat vähiten työpaikkoja matkailualalla. Matkailualan kasvun hidastajana toimii osaavan työvoiman puute, erityisesti ravitsemisalalla, jossa työttömyysaste on korkea, mutta avoimia työpaikkoja on runsaasti. Matkailualan tulee sopeutua alan muutoksiin ja löytää uusia ratkaisuja työvoimapulaan ja työmarkkinoiden epävarmuuteen. Matkailualan työntekijöistä lähes 70 prosenttia on naisia ja 30 prosenttia alan työntekijöistä on nuoria. Ulkomaalaisia työntekijöitä oli Suomen matkailualalla 23 prosenttia kaikista työntekijöistä vuonna 2022. Tulevaisuudessa ulkomaalaisten työntekijöiden ja työperäisen maahanmuuton tarve kasvaa, mikä tekee matkailualan vetovoimaan panostamisesta tärkeää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

### **2.3 Matkailualan trendit vuonna 2025**

Mannermaa (2004, 23–25) selittää, että trendiajattelu on luontainen ja inhimillinen tapa hahmottaa kehitystä ja tulevaisuutta. Tällöin oletetaan, että jos jokin ilmiö on pysynyt samanlaisena, sen uskotaan jatkuvan samalla tavalla myös tulevaisuudessa. Monista ilmiöistä muodostuu niin sanottuja megatrendejä, jotka ovat pitkäkestoisia ja usein globaalisti vaikuttavia. Megatrendit ovat usein osa laajempaa kokonaisuutta ja kytkeytyvät toisiin trendeihin. Suurimmat yhteiskunnalliset

muutokset ovat usein seuranneet näiden trendien syntyä, ja ne ovat saaneet alkunsa alkujaan heikoista signaaleista. Onkin tärkeää ymmärtää, että megatrendeihin reagoimalla tehtävät päätökset voivat itse asiassa käynnistää uusia trendejä. Kaihola (27) toteaa, että matkailualan PESTEL-analyysin mukaan Suomen poliittinen tilanne vaikuttaa edelleen positiivisesti siihen, miten Suomi koetaan matkailukohteena maailmalla, mutta geopoliittiset jännitteet ovat kiristyneet ja poliittinen epävarmuus saattaa lisääntyä Suomen Nato-jäsenyyden myötä sekä Venäjän tilanteen takia, erityisesti kun Venäjän yli ei saa enää lentää. Maailmantalouden kehitys on epävarmaa, mikä lisää kilpailua. Kuluttajien ostovoiman väheneminen tuo haasteita matkailualalle, vaikka elintaso nousee ja syntyy uusia kuluttajaryhmiä. Väestön kasvu ja ikääntyminen muuttavat kuluttajakäyttäytymistä, ja kuluttajien arvoalinnat muuttuvat, mikä johtaa kriittisempään suhtautumiseen matkailuihinkin. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa ja yksilömatkailu on nousussa. (Mannermaa 2004, 23–25; Kaihola, 27)

Vuonna 2025 matkailualalla ilmenee merkittävänä trendeinä vastuullisuus, sopeutumiskyky ja henkilöstön merkitys kilpailukyvyn lähteenä. Yritysten resilienssi, eli kyky selviytyä muutoksista ja kriiseistä nähdään keskeisenä menestystekijänä. Kilpailukyvyn varmistamiseksi matkailualan yritysten tulisi priorisoida työntekijöidensä hyvinvointia sekä johtamiseen ja osaamisen kehittämistä, jotta ne voivat vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Myös teknologian kehitymisellä on suuri vaikutus vuoden 2025 matkailutrendeihin. (Jesus, Coelho & Ramos, 2025, 8–9). Ramgade ja Kumar (2021, 112–113) lisäävät, että teknologiset muutokset vahvistavat digitaalisten kanavien ja alustojen merkitystä ja digitaalisuus auttaa savuttamaan suuremman yleisön. Uudet sovellukset ja teknologiat yleistyvät koko ajan, mikä tuo digitaalisia palveluinnovaatioita arkeen. Ramgade ja Kumar (2021, 112–113) sekä Jesus ym. (2025, 8–9) toteavat, että kestävän kehityksen mukaiset periaatteet korostuvat majoitusalailla. Tarkoituksena on ilmaston muutoksen hidastaminen, ympäristövastuullisuus ja vesistöjen suojelu. Kuluttajien asenteet ovat muuttuneet ja he vaativat koko ajan enemmän kestävän kehityksen mukaisia toimintaperiaatteita yrityksiltä, joiden palveluita he ostavat. Ala kuluttaa runsaasti energiaa ja vettä, tuottaa jätteitä ja käyttää laajasti materiaaleja, mikä aiheuttaa merkittävää ympäristökuormitusta. Kestävien käytäntöjen omaksuminen ei ainoastaan vähennä ympäristövaikutuksia, vaan parantaa myös asiakastytyvyyttä ja lisää asiakasuskollisuutta

Sheppardsonin (2021) mukaan Kestävän kehityksen ilmiö sai alkunsa 1970-luvulla, kun alettiin huolestua ympäristön kestävydestä, mikä johti ympäristömääräysten asettamiseen. Nykyään kestävästä kehityksestä on tullut tärkeä ja strateginen kehityskohde yrityksille maailmanlaajuisesti, mikä vaikuttaa markkinoihin, ajatteluun ja käyttäytymiseen. Valtioneuvoston kanslia (2020) painottaakin, että erilaiset ympäristöongelmat, kuten kasvihuoneilmiö, ilman, veden ja maaperän saastuminen, lajien sukupuutto ja häviö sekä luonnonvarojen ehtyminen muodostavat vakavan uhan ympäristölle ja sen kestävyydelle. Tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ympäristöongelmia voidaan vielä hallita ja ratkaista. Kestävä kehitys ei kuitenkaan tarkoita pelkästään ekologialta puolta, vaan kattaa myös sosiaalisen ja taloudellisen puolen. (Valtioneuvoston kanslia 2020.)

Khatter (2023 4–5) korostaa, että kestävä kehitys on erityisen merkittävä majoitusalailla, sillä ala kuluttaa runsaasti energiaa ja vettä, tuottaa jätettä ja käyttää paljon materiaaleja majoituspalveluiden tuottamiseen, mikä aiheuttaa merkittävää ympäristökuormitusta. Kestävien käytäntöjen omaksuminen ei ainoastaan vähennä ympäristövaikutuksia, vaan parantaa myös asiakastyytyväisyyttä, lisää asiakasuskollisuutta ja edistää myönteistä suusanallista markkinointia. Myös (Heesup 2021, 1034–1035) puoltaa tätä ajatusta, että erityisesti majoitusalan yrityksillä on merkittävä rooli kestävä kehityksen tukemisessa luomalla ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä strategioita ja palveluita. Majoitusalan yritysten asiakkaat ovat usein ulkomaalaisia ja tarjoavat portin yhteisön rajojen ulkopuolelle. Majoitusalan yritykset voivat ympäristöystävällisten palveluiden myynnin lisäksi toimia ihmisten yhdistämisessä, toimia yhteisöjen keskuksena ja kertoa näiden yhteisöjen tarinaa yhteisön ulkopuolisille henkilöille. Myös esimerkiksi yhteistyön tekeminen yhteisöjen kanssa voi parantaa koko yhteisön hyvinvointia kaikilla kestävä kehityksen osa-alueilla. (Heesup 2021, 1034–1035; Sheppardson 2021.)

## **2.4 Tulevaisuuden monikulttuurinen työelämä**

Hietasen (2021) mukaan elinkeinoelämän keskusliiton johtava asiantuntija Vesa Rantahalvari korostaa miten tärkeää työelämän moninaisuuden ja tasa-arvon rakentaminen tulevaisuudessa on. Sirviö (2023, 30–32) ilmaisee kannattavansa samaa ajatusta siitä, että Suomi tarvitsee entistä enemmän ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä ja tämä vaatii yhteiskunnalta panostusta koulutukseen ja kuntoutukseen. Hietanen (2021) korostaa, että vaikka työnantajien rooli on merkityksellinen rekrytoinnissa, eivät he kuitenkaan yksin voi vastata työvoiman tarpeeseen. Työpaikolla tasa-arvoisuuden ja monimuotoisuuden korostaminen onkin ennen arvoisen tärkeää, jotta työelämästä

tulee toimivaa ja koko työkykyinen väestö voidaan hyödyntää työelämässä. Työelämän tulee siirtyä kohti ekologisempia ratkaisuja kuitenkin pikkuhiljaa, niin etteivät muutokset aiheuta massatyöttömyyttä tai eriarvoistumista. Tulevaisuuden työn tulisi tuottaa hyvinvointia ihmisille ja luonnolle ja vuorovaikutuksen ja vastuullisuuden olla keskiössä. Lisäksi tulevaisuudessa päätöksenteossa tulisi olla mukana myös ylisukupolvinen näkökulma, kuten nuoret sekä tulevaisuuden lapset, sekä ottaa huomioon ympäristön kantokyky lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Hietanen 2021.)

Niin Dufvan (2020), kuin Hiltusenkin (2012) mukaan tulevaisuuden työelämä on riippuvainen tämän päivän globaaleista megatrendeistä, joita ovat muun muassa väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen lisääntyminen sekä resurssien väheneminen. Ramgade ja Kumar (2021, 112–113) sekä Jesus ym. (2025, 8–9) jatkavat luetteloa lisäämällä siihen keskeisinä tekijöinä vielä eriarvoisuuden kasvun, ilmastonmuutoksen, ympäristön saastumisen, digitalisaation ja teknologian kehityksen. Hiltunen (2012) huomauttaa, että Ilmastonmuutos nähdään näistä kaikkein kriittisimpänä, sillä se on osa laajempaa ekologista kestävyyskriisiä. Resurssien liiallinen kulutus, luonnon monimuotoisuuden väheneminen, äärimmäisten sääilmiöiden yleistyminen, jätteiden määrän kasvu ja maaperän köyhtyminen eivät ole enää pelkästään tulevaisuuden uhkia, vaan ovat jo näkyvissä nykyhetkessä. Monet näistä megatrendeistä ovat osaltaan edesauttaneet ilmastonmuutoksen etenemistä, mikä on negatiivinen ilmiö maapallon kantokyvyn kannalta, ja ne vaikuttavat myös tulevaisuudessa työelämässä. (Hiltunen 2012.)

Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) toteavat, että monikulttuurisuus on osa globaalia taloutta ja sillä viitataan eri kansallisuuksista ja etnisistä ryhmistä tulevien ihmisten liikkumiseen ympäri maailmaa tuoden mukanaan kulttuurista ja etnistä sekoittumista. Monikulttuurisuus tuo paljon mahdollisuuksia, mutta samalla myös eriarvoisuutta. Ullah ym. (2024, 5-6) on samaa mieltä Koivusen ja Mäkelän kanssa, että osa ihmisistä pystyy liikkumaan vapaasti maiden välillä, kun taas osalla ihmisistä on rajalliset mahdollisuudet liikkua maasta toiseen ja usein jäävät matalapalkkaiseihin töihin infrastruktuureihin, jotka tukevat globaalia taloutta. Lahti (2014, luku 5.3) havainnollistaa, että monikulttuurisuuden ja kaikenpuolisen diversiteetin on osoitettu olevan työelämässä hyödyllistä niin yksilöille, tiimeille, ryhmille, organisaatioille, asiakaskunnalle kuin yhteiskunnallekin, kun sitä joh-

detaan hyvin. Diversiteetti ei siis yksinään varmista bisneshyötyä, vaan se vaatii osaavaa ja strategista johtamista. Jos sitä ei hallita, se johtaa jännitteisiin ja erilaisten ryhmien väliseen kilpailuun. Monimuotoisuuden onkin todettu kulkevan käsikädessä tuottavuuden, korkean laatutason ja taloudellisuuden kanssa. Tutkimuksilla on osoitettu, että kun diversiteettiä osataan johtaa oikein ja henkilöstöhallinta rakennetaan tukemaan siitä, hyödyt ylittävät investoinneista syntyneet kustannukset. (ks. Lahti 2014, luku 5.3.)

Blacburn (2008, 253–256) kuitenkin huomauttaa, että ihmiset voivat olla erilaisia ilman, että se suoraan tarkoittaa eriarvoisuutta. Eroista voi kuitenkin syntyä eriarvoisuutta, jos yhteiskunta alkaa kohdella ihmisiä eri tavalla esimerkiksi heidän etnisen taustansa, sukupuolensa tai kulttuurinsa vuoksi. Tällöin erilaisuudesta tulee syy siihen, että joillakin on paremmat mahdollisuudet kuin toisilla. Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) luonnehtivat tätä ilmiötä niin, että monikulttuurisuuden luoma eriarvoisuus voi ajaa ihmiset kahteen ääripäähän: rikkaisiin, kuten teknologiayritysten omistajiin, joilla on valtava omaisuus, sekä köyhiin, joita on suurin osa maailman väestöstä ja he elävät kurjissa oloissa. Eriarvoisuus tuo mukanaan vakavia ongelmia kuten ihmiskauppaa, joka ilmenee esimerkiksi lapsityövoiman käytössä. Eriarvoisuus ilmenee myös maahanmuuttajien työttömyyssasteessa länsimaissa, missä heillä on huonommat elinolosuhteet sekä mahdollisuudet kuin kantaväestöllä. Ääripäiden väliin jää kuitenkin suuri joukko erilaisia ihmisiä, esimerkkinä tähän väliimaastoon kuuluu kansainvälistyvän suomalaisen yrityksen henkilöstöpäällikkö, joka työpäivinä neuvottelee vierailulla kielillä eri vuorokauden aikoina sekä asentaja, joka tekee töitä työkomennuksilla Etelä-Amerikassa uutta tehdasta asentaen. Yhä useammat ihmiset ovat mukana hankkeissa, joissa he ovat vuorovaikutuksessa jopa päivittäin ulkomaalaisten kanssa. (Koivunen & Mäkelä 2021, 66–75.)

## 2.5 Ulkomaalaistaustaiset työntekijät Suomessa

Suutarin (2022, 70–93) mukaan Suomen väestö ikääntyy ja väestön monimuotoisuus lisääntyy, mikä muuttaa työelämää Suomessa. Maahanmuuttajista voisi saada apua työvoimapulaan, mikäli heillä olisi yhtäläinen pääsy Suomen työmarkkinoille kantasuomalaisiin verrattuna. Ullah ym (2024, 5–6) puoltavat, että työelämässä kuitenkin ilmenee syrjintää, etenkin matalapalkkaisissa töissä. Työ- ja elinkeinoministeriön (2024.) mukaan viime vuosikymmenen aikana ulkomaalaisten määrä Suomessa on kasvanut merkittävästi. Sirviö (2023, 30–32) jatkaa, että historiallisista, maantieteellisistä ja taloudellisista syistä Suomessa vallitsi pitkään kulttuurillinen yhdenmukaisuus, eikä etnistä

poikkeavuutta juuri esiintynyt. Vaikka suomalaiset itse ovat muuttaneet laajasti ulkomaille, maahanmuuttopolitiikka on Suomessa ollut pitkään tiukkaa ja maahanmuuttajia on pidetty turvallisuushkana erityisesti geopoliittisen aseman vuoksi. Suutari (2022, 70–93) lisää, että Suomen virallinen maahanmuuttopolitiikka on ollut tiukkaa, ja rajavalvonta on ollut erityisen tarkkaa etenkin talvisodan jälkeen. Tämä on vaikuttanut kapeakatseiseen suomalaisten suhtautumiseen maahanmuuttajia kohtaan erityisesti tiettyjä etnisyyksiä kohtaan.

Martti ym. (2019) tuo ilmi, että tutkija Akhlaq Ahmad lähetti 5000 työhakemusta selvittääkseen, miten hakijan nimi vaikuttaa työnsaantimahdollisuuksiin Suomessa. Tulokset osoittivat selkeää etnistä syrjintää: suomalaisnimiset hakijat saivat eniten kutsuja työhaastatteluihin, kun taas somalialaistaustaiset saivat huomattavasti vähemmän työhaastattelukutsuja, vaikka kaikkien työnhakijoiden koulutustaso oli sama. Erityisesti suomalaisnimiset naiset olivat työmarkkinoiden huipulla, kun taas somalialaistaustaiset miehet jäivät useimmiten ilman minkäänlaista vastausta. Ahmadin tutkimus vahvistaa, että nimi vaikuttaa rekrytointiprosessissa huomattavasti, vaikka työnhakijoiden taustat ja osaaminen olisivat samanlaiset. Tämä osoittaa, että etninen syrjintä on yhä todellinen ongelma Suomen työmarkkinoilla, ja rekrytointikäytäntöjä tulisi kehittää oikeudenmukaisemmiksi. Ullah ym. (2024, 5–6) tukevat ajatusta, että myös kansainvälisesti on havaittu, että maahanmuuton ja liikkumisen sääntely voi korostaa rotuun ja kansallisuuteen perustuvaa syrjintää. Viisumipolitiikat rajoittavat erityisesti globaalien etelän kansalaisten liikkuvuutta, eikä tämä perustu aina turvallisuuteen liittyviin tai taloudellisiin syihin, vaan piilevään syrjintään tiettyjä etnisiä ryhmiä kohtaan, mikä vaikuttaa asenteisiin erityisesti varakkain luokitelluissa maissa.

Sisäasiainministeriön (2010) mukaan työpaikoista tulee väistämättä monikulttuurisia, kun maahanmuutto lisääntyy. Jo vuonna 2010 suomessa arvioitiin olevan noin 130 000 ulkomaalaistaustaista työntekijää, mikä oli viisi prosenttia kaikista työntekijöistä. Toivanen, Airila, Bergbom ja Yli-Kaitala (2014) korostavat, että maahanmuuttajataustaisten työssä onnistuminen kuitenkin vaihtelee etnistä taustasta riippuen. Venäläistaustaiset työskentelevät usein teollisuudessa ja rakentamisessa, kun taas kurdinaisilla on enemmän palveluammatteja ja kurdimiehistä suuri osa on yrittäjiä. Somalialaistaustaiset miehet taas työskentelevät kuljetus- ja terveysalalla. Toivanen ym. (2014) lisäävät, että koulutustaustan ja kielen on todettu vaikuttavan maahanmuuttajien sijoittumiseen työelämässä, ja monet kokevat, että heidän tietonsa ja taitonsa riittäisivät vaativampiinkin tehtäviin. Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) toteavatkin tätä puoltaen, että länsimaissa maahanmuuttajien

työttömyysasteessa ilmenee eriarvoisuutta ja heillä on huonommat elinolosuhteet sekä mahdollisuudet kuin kantaväestöllä. Toivasen ym. (2014) mukaan vakituiset työsuhteet ovat yleisimpiä venäläistaustaisilla, mutta siitä huolimatta määräaikaiset työt ovat yleisempiä kaikissa maahanmuuttajaryhmissä verrattuna kantaväestöön. Subjektiiiviset kokemukset työssä onnistumisesta ovat usein positiivisia, erityisesti kurdi- ja somalialaistaustaisilla, mutta venäläistaustaiset kokevat innostuksen ja työkyvyn olevan vähäisempää.

Toisaalta Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) korostavat, että ihmisten liikkuvuus aiheuttaa länsimaissa etnistä ja kulttuurista sekoittumista, mikä voi lisätä uutta liiketoimintaa, kun eri etnisistä ryhmistä tulevat ihmiset perustavat kauppoja, ravintoloita ja muita palveluita tarjoavaa liiketoimintaa tuoden uuteen ympäristöön jotain omasta kulttuuristaan. Zanen (2023, 11–13) mukaan organisaatiotasolla kulttuurien sekoittuminen voi puolestaan tehdä yrityksestä houkuttelevamman, edistää vastuullisuutta ja tasa-arvoa sekä parantaa henkilöstön kykyä toimia erilaisten ihmisten kanssa. Hän jatkaa, että monikulttuurisuus työpaikoilla tukee työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä, parantaa heidän kykyään sopeutua erilaisiin tilanteisiin ja tekee organisaatiosta houkuttelevamman ja kilpailukykyisemmän kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Zane 2023, 11–13.)

### **3 Työssä kukoistaminen ja siihen vaikuttavat tekijät**

Wenström (2020, luku 1) havainnollistaa, että työssä kukoistaminen tarkoittaa samanaikaista kokemusta oppimisesta ja elinvoimaisuudesta. Työssä kukoistamiseen liittyvinä tekijöinä on oman osaamisen kehittyminen ja hyvinvointi, joilla on suora vaikutus organisaation menestykseen.

Työssä kukoistaminen luo tiimiin positiivista energiaa, se parantaa vuorovaikutusta ja vähentää stressiä ja uupumusta. Tämän osion alaluvuissa käsitellään, sitä, millainen vaikutus työntekijän kukoistamisella on organisaation menestykseen ja mitkä yksittäiset tekijät siihen vaikuttavat suorasti ja epäsuorasti. Viitala (2021, luku 2.11) havainnollistaa, että työntekijän hyvä suoriutuminen koostuu vahavasta osaamisesta, motivaatiosta, joka liittyy tehtäviin ja tavoitteisiin, työhyvinvoinnista, sitoutumisesta, osallistumisesta ja työntekoa tukevista henkisistä ja fyysisistä työolosuhteista.

Viitala (2021, luku 2.4) argumentoi, että työntekijän osaaminen ei yksinään riitä takaamaan hyvää suoriutumista, jos tahtoa työtehtävien tekemiseen ei ole. Snokki (2016, 60–62) puoltaa Viitalan näkemystä toteamalla, että työntekijä on motivoitunut vain silloin, kun kokee työnsä mielekkääksi,

kun työn haastavuus sekä työntekijän kyvykkyys kohtaavat. Lisäksi työstä pitää saada oikeudenmukainen palkkio ja työympäristön tulee tukea työssä onnistumista. Reeve ym. (2004) korostaa, että motivoitunut ihminen pyrkii hyvään suoritukseen. Motivaatioon ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan suoraan, vaan sille voi ainoastaan luoda suotuisat edellytykset, sillä ihmisen motivaatio on yksilöllinen ja sisäsyntyinen kokemus, eli sisäinen voima, jonka suuntaa ja virittää yksilön toiminnan. Erittäin motivoitunut työntekijä ei välttämättä piittaa ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten tunnuksesta, jos saa suurta tyydytystä mielekkästä työstään ja näin suoriutuu työstään erinomaisesti, kun palo tulee sisältä päin.

### 3.1 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024) toteaa, että työhyvinvointi ja työturvallisuus vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin sekä työpaikan tuottavuuteen ja vetovoimaan. Sosiaali- ja terveysministeriö valmistelee työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä ja sen tavoitteena on parantaa työpaikkojen turvallisuutta ja työntekijöiden hyvinvointia. Työympäristön turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämässä otetaan huomioon työntekijöiden fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset hyvinvointitekijät. Yritysten tulee noudattaa työhyvinvointiin liittyvää lainsäädäntöä, jotka on luotu hallitsemaan erilaisia riskitekijöitä. Viitala (2021) tuo ilmiöön uuden näkökulman toteamalla, että työhyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin myös työpaikan kulttuuri, johtamistavat sekä mahdollisuudet osallistua ja kehittää omaa osaamistaan. Työnantajan ja työntekijän välinen yhteistyö on avainasemassa työhyvinvoinnin edistämässä ja sen avulla voidaan luoda työympäristö, jossa työntekijät voivat sekä kehittyä että voida hyvin.

Viitala (2021) kuvaa, että työhyvinvointi määritellään kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä ja se koostuu tekijöistä, jotka liittyvät työntekijään itseensä sekä tekijöistä, jotka liittyvät työympäristöön. Hän lisää, että yksilöön liittyviä tekijöitä ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, kun taas työympäristöön liittyviä tekijöitä ovat johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Tehokas työskentely, uuden oppiminen, kehittyminen ja luovien ratkaisujen ja innovaatioiden keksiminen on mahdollista vain, jos henkilöstö voi hyvin. Martela ja Jarenko (2024, 22–26) tuovat ajatuksen esiin, jonka mukaan osaava henkilöstö ei yllä hyvään suoriutumiseen ilman voimavaroja tai jaksamista. Osavalla henkilöjohtamisella vahvistetaan työhyvinvointia ja ennakoidaan ja torjutaan työpahoinvointia. Johdon tulee huomata erilaiset henkilöstön työpahoinvoinnin riskitekijät kuten poissaolot,

stressi ja uupumus ja osata hoitaa akuutteja oireita kuten loppuun palamista (burn out). Työnhyvinvointia pitkällä tähtäimellä tukee motivoitunut henkilöstö ja työnimu ja näihin johdon tulisi vahvistaa edellytyksiä. Työpahoinvoinnin ja työhyvinvoinnin voi huomata poissaoloista, työterveyden kuormituksesta ja kuluista, ilmapiiristä, työn vaihtuvuudesta, työn sujumisesta ja asiakkaiden palvelukokemuksesta. (Viitala 2021; Martela & Jarenko 2024, 22–26.)

Heskett, Jones, Loveman, Sasser ja Schlesinger (2008) korostavat, että hyvinvoivilla työntekijöillä on suora vaikutus asiakaspalvelun laatuun ja sitä kautta asiakastytyväisyyteen. Edmans (2011) mukaan on myös näyttöä siitä, että henkilöstöön panostaminen näkyy lopulta myös osakkeen hinnassa. Amerikassa on julkaistu 80-luvulta lähtien ”100 best companies to work for”- listausta, jossa yritykset pisteytetään sen mukaan, kuinka miellyttävä työpaikka on työntekijöiden näkökulmasta. Tilastollinen tarkastelu osoittaa että jo parinkymmenen vuoden ajan yhtiöt tällä listalla ovat nauttineet keskimäärin 4 % suuremmasta kurssinoususta kuin muut yritykset. Työhyvinvointi vaikuttaa siis myös siihen kuinka arvokas yritys on sijoittajan näkökulmasta. Berlin (2019, 23–24) lisää, että työntekijöiden työpahoinvointi voi aiheuttaa suorien kulujen, kuten sairauspoissaolojen lisäksi mainehaittoja, jotka vaikuttavat siihen, miten sijoittajat näkevät yrityksen sijoituskohteena. Sijoittajat näkevät työhyvinvoinnin osana yrityksen pitkän aika välin strategiaa, kestäväää kasvua ja kilpailukyvyyn varmistamista, millä voi olla myönteinen vaikutus osakkeiden hinnoitteluun.

### **3.2 Sitoutuminen**

Viitalan (2021) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Samaan ilmiöön voidaan käyttää myös käsitettä psykologinen sopimus. Psykologisen suhteen ollessa huono, kynnys lähteä työpaikasta pienenee. Psykologisen suhteen laatu on yhteydessä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, millä viitataan halua pysyä organisaatiossa ja arvostusta organisaatiota kohtaan. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä ja se voi kohdistua työhön sekä työpaikkaan. Tunneperäinen sitoutuminen on hyvä asia sekä työntekijälle, että organisaatiolle. Martela ja Jarenko (2024, 33) lisäävät, että sitoutunut työntekijä kokee, että on osa työyhteisöä, osa organisaation menestystarinaa, kehittyy organisaation tuella ja tekee merkityksellistä työtä. Työntekijä kokee merkityksellisyyttä työstä myös palkan ja aseman lisäksi ja on innostunut ja antaa itsestään kaiken, sekä on työnantajalle lojaali ja valmis venymään töissä tilanteen vaatiessa. Rubanovitsch (2020) korostaa, että yrityksen eettiset valinnat voivat vaikuttaa mer-

kittävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, sillä työntekijät, jotka kokevat organisaation toiminnan eettisesti hyväksyttävänä ja vastuullisena, ovat todennäköisesti motivoituneempia ja sitoutuneempia työtehtäviinsä.

Berlin (2019, 21–22) tuo sitouttamisen epäonnistumisen seuraukset esiin. Hänen mukaansa henkilöstön vaihtuvuus on organisaatiolle kallista, sillä uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys vie aikaa ja yrityksen resursseja. Lisäksi vie aikaa, että uusi työntekijä on samalla tasolla kuin vanha, ennen kun hän on omaksunut tarvittavat taidot ja tavat. Vaihtuvuus voi kustannusten puolesta vastata työntekijän vuosipalkkaa, mikä tarkoittaa suurissa yrityksissä jopa miljoonien eurojen kuluja. Lisäksi vaihtuvuus vaikuttaa tiimin yhteisöllisyyteen negatiivisesti ja samalla yhteisöstä poistuu arvokasta hiljaista tietoa. Martela ja Jarenko (2024, 33) ovat samaa mieltä Berlinin kanssa ja toteavat, että työn imun on todettu selkeästi vähentävän työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa, mikä auttaa yrityksen menestyksessä pitkällä aika välillä.

Ten Brummelhuis ym. (2012, 118) nostavat esiin sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä työn mielekkyyden ja aktiivisuuden yhdistelmän, joustavuuden sekä toimivat viestintäteknologiat. Viitalan (2021) mukaan hyviä keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat puolestaan kiinnostavat ja sopivasti kuormittavat työtehtävät, kilpailukykyinen palkkataso, mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin asioihin, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta, mahdollisuus sovittaa työ ja perhe yhteen sekä usko työpaikan tulevaisuuteen. Henkilöstö johtamisen tavoitteena ei kuitenkaan ole, ettei työntekijöistä lähtisi yksikään, vaan terve vaihtuvuus edesauttaa osaamista ja ajattelutapojen uusiutumista. Sopiva vaihtuvuus vaihtelee alan ja yrityksen mukaan. Esimerkiksi pikaruokaravintola voi selviytyä, vaikka vaihtuvuus olisi 50 prosenttia, mutta suunnittelutoimistossa jo 5–7 prosentin vaihtuvuus voi olla yritykselle kohtalokasta. (Viitala 2021.)

### **3.3 Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri**

Juuti (2006, 204–205) kertoo, että organisaatio voidaan määritellä niin, että se on ihmisistä koostuva yhteistoimintajärjestelmä, joka tavoittelee tiettyjä tavoitteita ja päämääriä. Organisaatiolla on ennalta laaditut ja samalla usein toistuvat muodot, ja se pyrkii sopeutumaan ympäristöönsä sekä löytämään tasapainon toiminnan yhtenäisyyden ja työnjaon erikoistuneisuuden välille. Organisaatiosta ei pyritä luomaan yhtä yhtenäistä kuvaa van ennemminkin siinä pyritään tulkitsemaan

ilmiöitä, jotka vallitsevat sen taustalla. (Juuti 2006, 204–205.) Tieteen termipankissa (n.d.) kulttuurilla viitataan käsitteenä yhteisön jakamiin arvoihin, uskomuksiin, merkityksellisiin tapoihin ja todellisuuskäsitykseen, jotka kaikki antavat suuntaa yksilöiden ja yhteisöjen toiminnalle.

Viitala (2021) puhuu organisaatiokulttuurista ja kertoo sen tarkoittavan organisaatiossa vakiintuneita toimintamalleja, normeja, arvoja sekä ajattelutapoja. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa neljään pääryhmään: rationaalisiin kulttuureihin, kehittymistä painottaviin kulttuureihin, hierarkkisiin kulttuureihin sekä konsensuskulttuureihin. Rationaaliselle kulttuurille on ominaista arvostus ja pääpaino asioiden tekemiselle, jotka lisäävät tehokkuutta ja suorituskykyä jatkuvasti. Kehittymistä painottavassa kulttuurissa keskitytään jatkuvan kehittymisen ja oppimisen edistämiseen. Hierarkkisessa kulttuurissa puolestaan pysyvyys, koordinointi ja valvonta ovat vallitsevia piirteitä ja konsensuskulttuurissademokraattinen päätöksenteko ja keskustelu yhteisen tyytyväisyyden saavuttamiseksi ovat avainasemassa. Luukka (2019, 30–31) kuvailee, että organisaatiokulttuuri on monikerroksinen kokonaisuus, jossa vain osa asioista näkyy ulospäin, kuten pukeutumistyyli, työtilat ja tapa toimia. Pinnan alle jääviä asioita, jotka eivät näy suoraan ulospäin ovat arvot, uskomukset ja oletukset. Nämä tekijät ohjaavat organisaatiokulttuuria ja vaikuttavat siihen, miten ihmiset organisaatiossa ajattelevat ja toimivat.

Juuti (2006, 204–205) tukee ajatusta siitä, että kulttuurilla tarkoitetaan yhteisön päivittäistä toimintaa, viestintää ja tekemistä. Se yhdistää ihmisiä kollektiivisesti elämäntavan muodossa ja samalla erottaa eri ryhmiä toisistaan, vaikka kulttuurin sisällä voikin olla erilaisia tulkintoja sekä ilmenemismuotoja. Yhteisön jäsenet siis jakavat yhteisen tavan ymmärtää ja tulkita maailmaa ja se voi näkyä ulospäin kielen, uskonnon tai muiden kulttuuristen käytäntöjen kautta. Kulttuuri kuitenkin muuttuu jatkuvasti ja se muodostaa useita erilaisia näkökulmia ja haasteita kulttuurin tutkimuksessa ja määrittelyssä. Kulttuuriin liittyy syvästi opittuja ja yhteisössä omaksuttuja tapoja ja arvoja. Rubanovitsch (2020) perustelee, että eettisen johtamisen avulla voidaan luoda organisaatiokulttuuri, jossa eettiset arvot ja normit ohjaavat toimintaa kaikilla tasoilla ja edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation menestystä.

### **3.4 Luovuus ja innostuneisuus**

Rubanovitsch (2020) tuo näkökulman esiin, jossa hierarkioiden purkaminen ja päätösvallan hajauttaminen voivat olla tehokkaita tapoja edistää innovaatioita ja luovuutta organisaatiossa. Viitala

(2021) toteaa, että toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, mutta luovuutta ja uusia toimintatapoja hyödyntävät yritykset pärjäävät markkinoilla toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Yritykset, jotka tuottavat uusia innovaatioita nopeasti asiakasmarkkinoilla erottuvat kilpailijoistaan. Luovuudella viitataan kykyyn ajatella uudella tavalla ja pyrkimykseen löytää uusia ratkaisuja. Innovatiivisuus taas viittaa kykyyn keksiä luovuuden avulla uusia sekä toteuttamiskelpoisia ratkaisuja. Luovuutta ja innovatiivisuutta edistäviä asioita yrityksessä ovat johtaminen joka innostaa aktiiviseen osallistumiseen ja keskusteluun, niiden tekojen ja tulosten näkyvä arvostaminen jotka ilmentävät luovuutta, tehtävien, yksiköiden ja toimintojen välinen liikkuvuus, toimintaympäristön seuraaminen aktiivisesti ja sidosryhmiltä oppiminen, avoin keskustelu ja tiedonvaihto, palkitseminen kehittämisestä ja uuden luomisesta sekä tehokkaat ja sujuvat toimintamallit uusien ideoiden viemiseksi käytäntöön. (Viitala 2021.) Berlinin (2019, 21–26) mukaan työntekijöiden innostus ei ole vain yksilön hyvinvoinnin kannalta tärkeää, vaan se on myös merkittävä tekijä yrityksen menestykselle. Työn tulisi siis jalostaa ihmisyyttä sen sijaan, että se kuluttaisi sitä. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen ei ole pelkästään eettinen valinta, vaan myös taloudellisesti järkevää, sillä innostuneet työntekijät ovat sitoutuneempia, tuottavampia ja luovempia.

### **3.5 Belbinin tiimiroolit ja oman roolin löytäminen tiimissä**

Jabe (2017, 85–89) korostaa, että toimivan tiimin jäsenillä on erilaisia vahvuuksia ja rooleja, ja he täydentävät toisiaan saumattomasti. Belbinin (2004) tiimiteorian mukaan tehokkaassa tiimissä onideoija, joka luo luovia ratkaisuja, koordinoija, joka ohjaa ryhmää tavoitetta kohti, muotoilija, joka tuo energiaa ja vie tiimiä eteen päin, toteuttaja, joka muuttaa suunnitelmat käytännöksi, viimeistelijä, joka huolehtii yksityiskohdista, resurssien etsijä, joka luo tiimiin ulkopuolisia yhteyksiä ja ideoita, tiimityöntekijä, joka ratkaisee ristiriitoja ja parantaa ilmapiiriä, arvioija, joka kriittisesti arvioi vaihtoehtoja, sekä asiantuntija, joka tuo syvällistä tietoa. Hyvä johtaminen edellyttää näiden roolien tunnistamista ja yhteensovittamista. Nämä roolit tukevat toisiaan ja luovat tasapainoisen. Motivoidun ja tuottavan tiimin, myös kansainvälisessä työyhteisössä. Näiden tiimiroolien tarkoitus on vapauttaa työntekijän potentiaalia ja keskittää tämän voimavarat tekemiseen, jonka parhaiten osaa, jotta saadaan työntekijöistä eniten irti ja siten yritys tekee parempaa tulosta. (Jabe 2017, 85–89; Belbinin 2004.)

Belbinin yhdeksän tiimiroolia	
	Panos tiimissä / Heikkoudet
Ideoija	Luova, ratkoo ongelmia / Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut, kommunikoiva / Ylioptimistinen, jättää asiat kesken
Koordinoija	Osaa hyödyntää ryhmää, itsevarma / Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea, sietää paineita / Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen, strategisesti ajatteleva / Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa / Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas, luotettava / Joustamaton, hidas
Viimeistelijä	Tunnollinen, pikkutarkka / Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut / Kapea kiinnostuksen kohde

Kuvio 1. Belbinin yhdeksän tiimiroolia (Jabe 2017, 89).

## 4 Motivaatio

Turner (2006) korostaa, että motivaatio vastaa kysymykseen miksi teemme niin kuin teemme. Yksilön toimintaan ei johda kyvyt tai potentiaali ilman motivaatiota. (Turner 2006). Motivaatio on sanana saanut alkunsa latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio-termiä on tarkennettu, niin että sillä tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiiveilla taas viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkoihin ja rangaistuksiin. (Ruohotie 1998, 36). Salmela-Aro ja Nurmi (2017) määrittelevät motivaation ihmisen mielentilaksi, joka ohjaa sitä, mitä hän tekee, miksi hän tekee ja miten hän tekee. Motivaatio auttaa ymmärtämään, miksi ihminen valitsee tietyn toiminnan ja jatkaa sitä haasteista huolimatta. Koivunen ja Mäkelä (2021, 58–64) argumentoivat, että motivaatio on kulttuuriin sidonnaista, sillä eri kulttuureissa arvostetaan eri asioita, kuten yhteisöllisyyttä, palkitsemista tai itsenäisyyttä.

Slnokki (2016, 60–62) havainnollistaa, että motivoitunut ihminen toimii tavoitteellisesti ja päämäärähakuisesti, vaikka hän ei aina tiedosta käyttäytymisensä syytä, eli motivaatio voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta. Motivaation syntyyn on kohdistunut paljon tutkimuksia, ja käsitys motivaatiosta onkin muuttunut viimeisen vuosisadan aikana. Reeve, Deci ja Ryan (2004) mukaan aiempien

teorioiden mukaan ihmistä motivoivat fysiologiset vietit ja ympäristön ärsykkeet (mekanistinen teoria) ja ihmistä pidettiin aktiivisena toimijana, joka pyrki tyydyttämään psykologiset perustarpeet sosiaalisessa ympäristössä (organistinen teoria). Reeve, Deci ja Ryan (2004) kuitenkin huomauttavat, että ihmisen motivaatio ja kehitys riippuvat kuitenkin siitä, tukeeko ympäristö riittävästi näiden psykologisten perustarpeiden toteutumista. Sinokki (2016, 60–62) lisää, että on myös tehty tutkimuksia, joissa motivaation on määritelty muodostuvan vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeista, painottuen kuitenkin yksilöllisesti eri ihmisillä. Tutkimustulokset kuluneen sadan vuoden aikana määrittävät, että on sisäistä ja ulkoista motivaatiota, jotka vaikuttavat ihmisen toimintaan.

#### **4.1 Ulkoinen motivaatio**

Carlsson ja Forssell (2008, 156) määrittelevät ulkoisen motivaation niin että se on reaktiivista ja se määrittelee yksilön toiminnan tapahtuvan ulkoisen palkkion tai rangaistuksen myötä. Ulkoisesti motivoitunut henkilö voi pitää tekemistä pakollisena vaiheena saavuttaakseen ulkoisen päämäärän. Työpaikalla ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan palkkiota tai kannustinta, joiden ei kuitenkaan tarvitse olla konkreettisia asioita, vaan ne voivat olla esimerkiksi esihenkilöltä saatua kiitosta tai tunnustusta tehdystä työstä. Reeve ym. (2004) korostaa, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat selkeästi havaittavissa, kuten työntekijälle maksettu palkka, jonka suuruus vaikuttaa tehtyjen töiden määrään tai vaativuuteen. Carlsson ja Forssell (2008, 156) kuitenkin huomauttavat, että työntekijöiden motivaatio voi laskea, jos ulkoiset motivaatiotekijät hoidetaan huonosti, tai niitä ei havaita selkeästi. Martela & Jarenko (2014, 14–16) analysoivat, että ulkoinen motivaatio liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon, sillä lopulta ihminen tekee päätöksen joko antautua tai olla antautumatta ulkoiselle kannustimelle tai motivoivalle tekijälle. Jos ihminen antautuu ulkoiselle kannustimelle vain, jos on sisäisesti kokenut sen parhaaksi vaihtoehdoksi. Tunne on se, joka erottuu motivaation sisäisestä ja ulkoisesta. Sisäisesti motivoitunut ihminen kokee toiminnan oikeaksi toimintaan tarttumisen päätöksen hetkellä ja on siitä usein innostunut. Ulkoisen motivaation edessä päätöstilanne voi tuntua vaikealta ja epämiellyttävältä, jopa ahdistavalta tai pelottavalta. (Martela & Jarenko 2014, 14–16.) Hennessey, Moran, Altringer ja Amabile (n.d.) tuovat esille, että ulkoinen motivaatio liittyy ulkoisiin vaatimuksiin tai tavoitteisiin ja nämä tekijät voivat joko vahventa tai heikentää sisäistä motivaatiota. Sekä Reeve ym. (2004) että Hennessey ym. (n.d.) korostavat, että ulkoiset motivaatiotekijät ovat vahvasti sidoksissa sisäiseen motivaatioon.

Myös Martela & Jarenko (2014) puoltaa tätä näkemystä. Heidän mukaansa vuonna 1969 Carnegie-Mellon yliopiston Edward Deci oivalsi, että ulkoiset palkkiot saattavatkin vähentää ihmisen motivaatiota. Tätä selitettiin esimerkkien avulla: jos ruohon leikkaamista rakastava lapsi alkaakin saada vanhemmiltaan rahaa ruohon leikkaamisesta, nautinto katoaa, kun huomio siirtyy rahan ja lapsi alkaa leikata ruohoa vain rahan takia. Tai jos verenluovuttajat alkavat saada verenluovutuksesta palkkaa, auttamisen sijaan verta alettaisiin luovuttaa rahan takia, mikä veisi huomion pois verenluovutuksen alkuperäisistä syistä, jotka tekevät siitä merkityksellistä. (Martela & Jarenko 2014). Reeve ym. (2004), Hennessey ym. (n.d.) sekä Carlsson ja Forssel (2008, 156) ovat samaa mieltä. että kun puhutaan ulkoisesta motivaatiosta, yksilön toiminta ei synny omasta kiinnostuksesta vaan ulkoisista tekijöistä kuten palkkiosta, sosiaalisista odotuksista tai rangaistuksen välttämistä. Salmela-Aro & Nurmi (2017) havainnollistavatkin, että täysin ulkoisella säätelyllä tarkoitetaan, että henkilö toimii vain saadakseen rahallisen palkkion tai välttääkseen negatiiviste seuraukset. Toiminta voi myös olla ulkoisesti motivoitua, mutta sisään kääntynyttä, eli yksilö haluaa esimerkiksi välttää syyllisyyttä tai häpeää tai ylläpitää positiivista minäkuvaa. Tällaiseen toimintaan liittyy yksilön omat tunteet. Ulkoinen motivaatio voikin olla tehokas keino saada toimimaan ihmiset tietyllä tavalla, mutta se ei johda pitkäaikaiseen sitoutumiseen tai sisäisen kiinnostuksen heräämiseen tehtävää kohtaan. (Salmela-Aho & Nurmi 2017.) Reeve ym. (2004) tuovat esiin näkökulman, että mikäli palkkio koetaan kontrolloivaksi, se voi vähentää sisäistä motivaatiota, mutta sen sijaan, jos palkkio koetaan tunnustuksena omasta osaamisesta, se voi tukea sisäistä motivaatiota.

## 4.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation käsite muodostui vastareaktiona 1940–1960-luvuilla vallinneille käyttäytymisteorioille, joissa motivaatio selitettiin ulkoisten palkkioiden kautta. Operantin ehdollistamisteorian mukaan kaikkea ihmisten käyttämistä ohjaa vahvistus, kun sisäisessä motivaatiossa toiminta koetaan palkkiona itsessään. (Ryan & Deci 2017, 118). Viitala (2021) sekä Reeve ym. (2004) esittävät, että sisäinen motivaatio (intrinsic motivation) tarkoittaa ihmisen sisäistä paloa ja kiinnostusta ja se ilmenee jokaisella erilaisena. Sisäisessä motivaatiossa on kyse tilasta, jossa tyydytys tulee työstä tekemisestä itsestään ja esimerkiksi työmotivaatiossa tyydytys tulee työn aikaansaannoksista ja työnteosta itsessään, eli siihen ei tarvita mitään ulkoista motivoijaa. (Viitala 2021; Reeve ym. 2004.)

Viitala (2021, luku 2.4) painottaa, että sisäisesti motivoitunut ihminen ei välttämättä tarvitse ulkopuolista tunnustusta, vaan kokee saavansa sisäisesti tyytyväisyyttä tekemisestään ja työtuloksestaan. Sisäisen motivaatiota usein ohjaa tarve toteuttaa ja kehittää itseään. Martela ja Jarenko (2014, 14–16.) sekä Reeve ym. (2004) tuovat ilmi, että sisäisen motivaation kolme perustekijää ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys, joita on joskus kutsuttu vapaudeksi, virtaukseksi ja vastuuksi. Omaehtoisuudelle viitataan yksilön kokemukseen siitä, että tekeminen ei tapahdu pakosta vaan se on hänestä itsestään lähtöisin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan kokemusta tekemisen sujuvuudesta ja aikaansaamisesta. Yhteisöllisyyteen puolestaan vaikuttaa kaksi asiaa: yksilön kokema yhteys toisiin ihmisiin ja hänen kokemuksensa siitä, että hän saa tekemisensä kautta aikaan hyviä asioita näille yhteisön muille ihmisille. Kun nämä kolme osa-aluetta täyttyvät, ihminen löytää sisäisen motivaationsa. (Martela & Jarenko 2014, 14–16.)

Martela & Jarenko (2014, 14–16) jatkavat, että sisäisen motivaation johtaminen määritellään niin, että työntekijän sisäisen motivaatio rakentuu omaehtoisuudesta, kyvykkyudesta ja yhteisöllisyydestä. Omaehtoisuudella tarkoitetaan valinnan- ja toiminnanvapautta ja sitä vahvistetaan antamalla työntekijälle tilaa tehdä työnsä itsenäisesti kontrolloimatta liikaa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan aikaansaamisen tunnetta ja oppimista ja sitä tuetaan toimivalla palautejärjestelmällä ja osaamisenkehittämisjärjestelmällä. Yhteisöllisyydellä puolestaan tarkoitetaan välittävään yhteisöön kuulumista ja kykyä tehdä muille hyvää. Sisäistä motivaatiota voi tukea oikeilla palkitsemisjärjestelmillä, jotka perustuvat omaehtoisuuden, kyvykkyuden ja merkityksellisyyden vahvistamiseen.

Viitala (2021, luku 2.4) tarkastelee näkökulmaa, jossa tulospalkkioiden oikeinsuunnittelu tukee kyvykkyuden kokemista, kun työn tulokset konkretisoituvat ja lisäksi ne lisäävät oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden tunnetta työyhteisössä, mikä voi puolestaan lisätä motivaatiota. Huonosti suunniteltuna tulospalkkio voi heikentää sisäistä motivaatiota ja pitkällä aikavälillä jopa alentaa työsuorituksia. Myös Martela ja Jarenko (2014, 14–16) tuovat esiin näkökulman, jonka mukaan palkitsemisen ei tarvitse olla aina rahallista ja pelkkä työntekijän onnistumisen huomioiminen voi merkittävästi lisätä sisäistä motivaatiota. Yhteisölliset palkinnot, kuten arvostus ja tunnustus työkavereilta ovat myös tehokkaita keinoja motivaation vahvistamiseen. Esimerkiksi vapaaehtoisuuden perustuvissa projekteissa, kuten Wikipedian päivittämisessä palkkiona toimii arvostus. Tätä hyödynnetään monissa yliopistoissa tilaisuuksia järjestämällä, joissa onnistumisia tuodaan esille ja jaetaan yhteisölle. (Martela & Jarenko 2014, 14–16.)

### 4.3 Motivaation keskeiset teoriat

Ryan ja Deci (2017, 107–117) kertovat, että motivaatioteorioissa keskitytään niihin tekijöihin, jotka antavat energiaa ja suuntaa käyttäytymiselle. Eri motivaatioteoriat aiemmilta vuosisadoilta ovat pyrkineet selittämään oppimista, suorituskykyä ja muutosta käyttäytymisessä. Motivaatiota on alun perin pidetty yksittäisenä ilmiönä, minkä tutkimin on perustunut sen määrään tai voimakkuuteen perehtymättä sen laatuun tai suuntautumiseen. Vuonna 1908 Yerkes ja Dodson esittivät käänteisen U-käyrän mallin, minkä mukaan motivaation ollessa liian suurta tai vähäistä se heikentää suorituskykyä, kun taas parhaan tuloksen saa kohtuullisella motivaatiolla. 1900-luvun motivaatioteorioissa keskeisenä käsitteenä oli draivitila, jota ohjasi fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja seksuaalinen halu. Oppimista ja suorituskykyä pyrittiin ennustamaan motivaation määrän yhdistämisellä aiempiin henkilön kokemuksiin. (Ryan & Deci 2017, 107–117.) Sinokki (2016, 75) painottaa, että motivaatiota on tutkittu paljon ja siihen liittyen on luotu lukuisia motivaatioteorioita vuosikymmenten ja vuosisatojen saatossa. Motivaatioteoriat voidaan erotella tarveteorioihin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Erilaiset tarveteoriat auttavat ymmärtämään ihmisen käyttäytymisen syitä tarpeiden täyttämisen, sekä houkutusten ohjaamana. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä tarpeiden sekä viettien pohjalta. Tarveteoriassa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena ihminen pyrkii saavuttamaan tasapainon omalla toiminnallaan.

Seuraavissa alaluvussa esitellään viisi motivaatioteoriaa, jotka ovat Maslow'n tarvehierarkiateoria, Herzbergin kaksifaktoriteoria, Vroomin odotusarvoteoria, itseohjautuvuusteoria sekä itsemääräämisteoriat.

### 4.3.1 Maslow'n tarvehierarkia



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (Metsähyvinvointi 2024).

Maslow'n tarvehierarkian ydin oli alun perin siinä, että ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin, minkä jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä muille tarpeille. Blackwell (2010, 28–29) mukaan ihminen pyrkii tyydyttämään tarpeet tietyssä järjestyksessä. Ensiksi tyydytetään perustarpeet ja vasta sen jälkeen siirrytään korkeamman tason tarpeille, jotka eivät ole ihmisen hengissä pysymisen kannalta välttämättömiä. Maslow (1987, 15–23) asettaa fysiologisiin tarpeisiin biologiset ihmiselle välttämättömät tarpeet pysyäkseen hengissä, kuten ruoan, juoman ja hengitysilman. Seuraavalla portaalla on perusturvallisuuden tarpeet, jotka voidaan jakaa emotionaalisiin ja fyysisiin. Ympäristön turvallisuus ja mielenrauha kuuluvat turvallisuuden tarpeisiin. Emotionaalisiin tarpeisiin toisella portaalla luetaan ennakoitavuus sosiaalisissa tilanteissa. Seuraavalle portaalle ei voi siirtyä, ennen kun nämä tarpeet on tyydytetty. Kolmannella portaalla on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, jotka pyritään tyydyttämään ihmissuhteilla, mikä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Nämä tarpeet ohjaavat ihmistä käyttäytymään yhteisössä asianmukaisesti ja soveliaasti. Toiseksi ylimmällä portaalla on tarve arvontoon. Ihmisellä on alempien tarpeiden tyydyttyä tarve itsearvostukseen ja kunnioituksen saamiseen muilta. Viimeisellä, eli korkeimmalla tasolla on itsensä toteuttamisen tarve. Tällä tasolla ihminen pyrkii löytämään merkityksellisyyden

tunteen toteuttamalla itseään ja löytäen täyden potentiaalinsa tekemällä jotain mielekästä. Tämä voi liittyä esimerkiksi työhön tai vanhemmuuteen. (Maslow 1987, 15–23; Blackwell 2010, 28–29.)

#### 4.3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Sinokki (2016, 104–106) kuvaa, että Frederick Herzbergin kehitti tarveteoriaan perustuvan kaksifaktoriteorian vuonna 1968 ja se on yksi tunnetuimmista työtyytyväisyysteorioista. Teorian mukaan työntekijän tyytyväisyys määräytyy sen mukaan, miten hyvin työ vastaa hänen tarpeitansa. mukaan hänen kehittämässään teoriassa työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät jaetaan motivaatiotekijöihin sekä hygieniatekijöihin. Blackwell (2010, 29–31) tuo esiin, että tyytyväisyys tai tyytymättömyys töissä riippuu siiten, miten motivaatiotekijät ja hygieniatekijät toteutuvat töissä. Sinokki (2016, 104–106) havainnollistaa, että motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja siitä syntyviin kokemuksiin, joita ovat esimerkiksi vastuu, uralla eteneminen, palaute, tunnustus ja henkilökohtainen kehittyminen. Työtyytyväisyys lisääntyy, kun nämä tekijät ovat kunnossa. Niiden puuttuminen ei silti välttämättä aiheuta tyytymättömyyttä töissä, sillä tyytyväisyys ja tyytymättömyys töissä ovat erillisiä ilmiöitä, eivät toistensa vastakohtia. Hygieniatekijöillä tarkoitetaan työn ulkoisia olosuhteita, kuten palkkaa, esihenkilötyötä, työoloja ja ilmapiiriä. Mikäli näissä tekijöissä on puutteita, työntekijä kokee tyytymättömyyttä työhön. Silti, vaikka ne olisivat kunnossa työtyytyväisyys ei välttämättä lisäännny, vaan ainoastaan ehkäisee tyytymättömyyttä. Herzbergin kaksifaktoriteoria painottaa, että työtyytyväisyys syntyy ensisijaisesti motivaatiotekijöistä, kun taas hygieniatekijät lähinnä ehkäisevät tyytymättömyyttä. (Sinokki 2016, 104–106.)

#### 4.3.3 Vroomin odotusarvoteoria

Sinokki (2016, 76–111) toteaa, että Victor Vroomin vuonna 1964 laatima odotusarviteoria on yksi tunnetuimmista prosessiteorioista. Teoria määrittelee työntekijän motivoitumisen silloin, kun työsuorituksessa onnistumisesta saadaan toivottu palkkio tai konkreettinen hyöty. Blackwell (2010, 29–31) lisää, että palkkion saavuttaminen ei kuitenkaan saa olla liian vaikeaa tai liian helppoa, vaan sille tulee olla odotusarvo. Jotta ihminen voi motivoitua, hän tarvitsee mahdollisuuden taivoitteen saavuttamiseen, ja tähän hän hyödyntää omia kykyjä harkitsemalla mitä saavutuksesta seuraa ja onko se työpanoksen arvoinen, eli onko palkkio riittävän houkutteleva. Teorian avulla ymmärretään miksi kaikki työntekijät eivät ole työssään motivoituneita ja antavat siksi pienemmän

panoksen töissä. Työntekijän motivaation voimakkuus on verrattavissa palkkion houkuttelevuuteen. Jos palkkiota ei koeta riittävän tärkeänä tai realistisesti mahdollisena saavuttaa, se ei silloin motivoi. (Sinokki 2016, 76–111; Blackwell 2010, 29–31.)

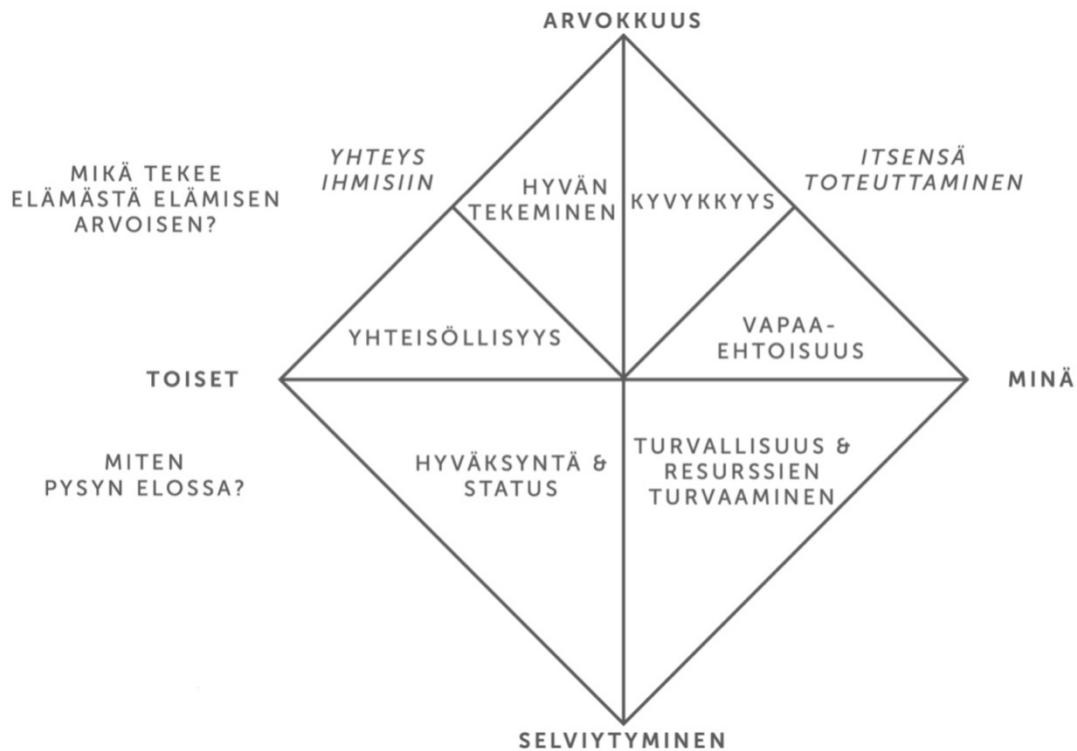
#### 4.3.4 Itsemääräämisteoria

Reeve ym. (2004, 5) määrittävät itsemääräämisteorian niin, että se selittää, miksi ihmiset ovat luonnostaan motivoituneita kehittymään ja toimimaan aktiivisesti. Teorian mukaan jokaisella ihmisellä on sisäinen halu oppia, kasvaa ja luoda yhteyksiä toisiin ihmisiin. He huomauttavat, että nämä taipumukset eivät kuitenkaan toteudu itsestään, vaan ympäristö vaikuttaa merkittävästi joka tuke- malla tai rajoittamalla näitä tarpeita. Salmela-Aro ja Nurmi (2017) selittävät itsemääräämisteoriaa motivaation kautta, korostaen, että yksilöt eroavat sen suhteen, kuinka paljon heitä kiinnostaa jokin asia ja mikä heitä motivoi toimimaan. Kaksi ihmistä voivat olla keskenään yhtä motivoituneita johonkin tiettyyn toimintaan, mutta heidän motivaationsa taustalla voi kuitenkin olla eri motiivit, mikä voi johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Hyvä suoritus, luova ongelmanratkaisu ja motivaation lähde tai motiivi oppimisen kannalta ovat tärkeämpiä tekijöitä kuin motivaation määrä itsessään. Itsemääräämisteoriassa siis korostetaan sitä mikä motivoi, ei se kuinka motivoituneita ollaan. Teoriassa erotellaan motiivityypit ja tutkitaan erilaisten motiivien merkitystä yksilön henkisen kasvun ja kehityksen kautta. Reeve ym. (2004, 9–13) lisäävät, että teorian keskiössä on motiivien erottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Itsemääräämisteoria määrittelee yksilön luonnollisen pyrkimisen omaksua ja sisäistää sosiaalisesti hyväksytyt tavat, säännöt ja arvot osaksi omia arvojaan ja minäkuvaansa, jotta yksilö voi kokea oman toimintansa itseohjautuvana. Ulkoiset motivaatiot sisäistyvät tässä prosessissa vaiheittain. Esimerkiksi työntekijän tehokas työskentely voi olla seurausta esihenkilön vaatimuksesta tai työympäristön paineesta tehdä töitä tehokkaasti. Molempia skenaarioita ohjaa ulkoinen motivaatio, sillä tehokkaan työskentelyn taustalla ei ole oma kiinnostus ja palo olla tehokas työntekijä. (Reeve ym. 2004, 5, 9–13; Salmela-Aro & Nurmi 2017.)

#### 4.3.5 Itseohjautuvuusteoria

Jarvis (1992, 130–131) kuvaa, että itseohjautuva oppiminen on hyvin epämääräinen määritelmä, joka on käsitteenä niin laaja, että se on lähes merkityksetön. Candy (1991, 411) puolestaan kuvaa itseohjautuvaa oppimista monikäyttöiseksi termiksi, minkä vuoksi siihen liittyvä kirjallisuutta on

paljon ja se on samalla sekavaa. Hänen mukaansa yhtenäistä itseohjautuvuusteoriaa ei voida rakentaa pelkästään olemassa olevan kirjallisuuden perusteella. Martela ja Jarenko (2014, 12–13) tulkitsevat teoriaa niin, että siinä ihminen nähdään toiminnallisena olentona, joka aktiivisesti hakeutuu tekemään itselleen merkityksellisiä ja itseään kiinnostavia asioita. Tämän voi selittää pienten lasten tekemisenä, kun asiat ovat hyvin eli vatsa on täynnä ja olinpaikka koetaan turvallisena, lapsi ei passivoidu vaan hakeutuu esimerkiksi leikkimään.



Kuvio 3. Motivaatitimantti (Martela 2015).

Martela (2015, 37–53) toteaa, että ihmisellä on myös neljäs psykologinen perustarve, joka tunnetaan tarpeena tehdä hyvää. Motivaatitimantti havainnollistaa motivaatiojärjestelmän keskeiset tekijät. Tärkein tarve ihmisille on pysyä elossa, eli fyysisesti selviytyä ja se ohjaa kaikkea ihmisten toimintaa. Motivaatitimantissa tämä on määritelty oikealla alhaalla turvallisuutena ja resurssien turvaamisena. Ihmisellä on myös suuri tarve kokea hyväksyntää ja kuulua joukkoon, ja tämän tarpeen jäädessä täyttymättä ihminen kokee, ettei selviä, sillä tämä on sosiaalinen olento. Jos elämässä keskittyy miellyttämään muita liikaa, jotta saisi jatkuvaa hyväksytyksi tulemisen tunnetta, huomio saattaa kääntyä pois itselle merkityksellisistä asioista, kun asiat tehdään muita miellyttääkseen.

Motivaatiotimantin yläpuoli korostaa enemmän henkisiä tarpeita, joiden merkitys korostuu, kun elossa pysymisen tarve on tyydytetty. Ihminen kokee elämänsä arvokkaaksi, kun psykologiset perustarpeet täyttyvät eli tarve yhteisöllisyyteen, vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja hyväntekeminen. Nämä neljä tarvetta voidaan jakaa vielä itsensä toteuttamiseen ja yhteyteen muihin ihmisiin. Kun nämä kaikki osa-alueet toteutuvat työelämässä ja henkilö kokee omien kykyjensä riittävän, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön ja hänet hyväksytään sellaisena, kun hän on, hänen motivaationsa lisääntyy ja hän kokee työnsä arvokkaaksi. (Martela 2015, 37–53.)

Martelan (2015, 37–53) mukaan itseohjautuvuuden kokemus vahvistuu, kun yksilön psykologiset perustarpeet, kuten autonomia, kyvykkyys, yhteys muihin ja hyvän tekeminen täyttyvät. Leach (2000) mukaan itseohjautuva oppiminen ei ole vain ulkoista kontrollia, vaan myös sisäistä vastuuta merkityksen rakentamisesta, mikä tukee Martelan näkemystä siitä, että motivaatio ja hyvinvointi perustuvat sisäiseen ohjautuvuuteen.

#### **4.4 Autonomia ja sen vaikutus motivaatioon**

Martela ja Jarenko (2015, 67–68) määrittelevät, että autonomia tarkoittaa omaehtoisuutta, eli sitä, että ihminen voi itse päättää omasta tekemisestään ja autonomian edellytyksenä on toiminnan- ja valinnanvapaus. Motivaatio tulee silloin yksilön sisältä, eikä ulkopuolelta. Autonomia johtaa parhaimmillaan itse toiminnasta nauttimiseen ja toiminnan edistämistä päämääristä arvostamiseen. (Martela & Jarenko 2015, 67–68). Autonomia onkin tutkimusten mukaan keskeisessä roolissa sisäisen motivaation, tuottavuuden ja innostuksen lähteenä. Toiminta ei tunnu silloin pakotetulta, vaan siitä on helppo innostua, eikä palkkio ole ainoa motivaatitekijä. Pakotettu toiminta puolestaan voi johtaa työntekijän kokemaan inhoon tekemistä kohtaan. Hyvä johtajuus parantaa työntekijän kokemaa autonomiaa ja huono johtajuus puolestaan heikentää sitä. Mayor ja Risku (2015) korostavat, että esimerkiksi työntekijöiden kontrollointi ja mikro managerointi voivat estää työntekijää kokemasta työnintoa omaehtoisuudesta käsin. Autonomia-käsite ei itsemääräämisteorian mukaan tarkoita itsekkyyttä tai itsenäisyyttä. Esimerkiksi työntekijä voi olla isossa ryhmässä täysin autonominen ja kokea omaehtoisuutta, toimimalla yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaan, jolloin tämä ei koe, että noudattaa käskyjä, vaan kokee tehneensä oman itsenäisen päätöksensä seurata kyseisiä ohjeistuksia. Omaehtoisuus siis tarkoittaa, että yksilö kokee organisaation tavoitteet omikseen. Luukka (2019, 95–96) toteaa, että puhutaan autonomiasta, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi eikä se tunnu pakolta, eli puhutaan tahdosta ja halusta, joka löytyy

kaikilta ihmisiltä. Hän pitää asetelmaa ongelmallisena, jos yritys toimii aikuisen tavoin ja kertoo työntekijälle lapsen tavoin mitä tehdä. Tämä asetelma ei edesauta autonomian syntymistä ja pahimmillaan se johtaa asioiden tekemättömyyteen, jos niitä ei erikseen kehoteta tekemään. Kontrolli onkin autonomian luontainen vastakohta.

#### **4.5 Työn imu**

Martelan ja Jarenkon (2024, 33) mukaan työn imu tarkoittaa tilaa, jossa työntekijä kokee onnistumista, omistautumista ja syvää uppoutumista työhönsä. Xanthopouloun, Bakkerin, Demeroutin ja Schaufelin (2009) tutkimuksessa tarkasteltiin, miten työssä koetut ja henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat työn imuun ja samalla koko organisaation taloudelliseen menestykseen. Tutkimus perustui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin, jonka mukaan työntekijä voi hyvin, kun työn vaatimukset ja käytettävissä olevat resurssit ovat tasapainossa. Martela ja Jarenko (2024, 33) toteavat, että esimerkiksi autonomia, hyvä työilmapiiri ja rakentava palaute voivat lisätä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Myös henkilökohtaiset voimavarat, kuten itseluottamus ja positiivinen elämänasenne, auttavat työn imun kokemista. Xanthopouloun ym. (2009) tutkimuksen tulosten perusteella työn imu ei ole vain yksilön kokemus, vaan se vaikuttaa koko organisaation toimintaan, sillä innostuneet ja motivoituneet työntekijät tekevät töitä tehokkaammin ja laadukkaammin, mikä parantaa yrityksen tulosta.

Työntekijän hyvinvointiin panostaminen on organisaatiossa strateginen teko, jonka avulla voi parantaa koko organisaation tulosta. Martela ja Jarenko (2024, 33) lisäävät, että työn imua kokevat työntekijät ovat lisäksi onnellisempia, terveempiä ja työkykyisempiä. Ten Brummelhuis ym. (2012, 114) toteavat, että työn imun edistämiseksi ja uupumuksen ehkäisemiseksi työnantajien tulisi pyrkiä luomaan työympäristö ja työprosessit, joissa työntekijät kokisivat innostusta ja motivaatiota. Työntekijöille voisi tarjota esimerkiksi enemmän joustavuutta työaikojen suhteen ja mahdollisuuden etätööhön.

### **5 Johtamisen eri lähestymistavat**

Juutin (2006, 13) mukaan johtaminen on laaja käsite, jota on tutkittu paljon. Tutkimusten perusteella johtamisesta on muodostunut useita erilaisia näkökulmia, minkä vuoksi sille ei ole löytynyt yhtä ainoaa määritelmää. Jylhä ja Viitala (2019, 11–15) määrittelevät johtamisen niin, että se ei ole

pysyvää ja muuttumatonta, vaan se kehittyy sitä mukaan, kun olosuhteet muuttuvat ja johtajien ja tutkijoiden näkemykset johtamisesta muuttuvat. Jylhä ja Viitala (2019, 40) ilmentävät johtamisen kehityksen muuttumista niin, että on siirrytty kontrolloivasta johtamisesta kohti modernimpaa johtamista, jossa työntekijä on itsenäinen, tavoitteellinen ja kehityshaluinen. Myös Soback (2021, 18–20) puoltaa teoriaa, jonka mukaan johtaminen ei ole pysyvää ja muuttumatonta, vaan muuttuvat olosuhteet ja liiketoimintaympäristön muutokset muokkaavat johtamisen käsitystä jatkuvasti. Northouse (2016, 19) jatkaa, että johtajuus on saanut tutkijoilta maailmanlaajuisia huomiota, ja monenlaiset teoreettiset lähestymistavat pyrkivät selittämään sen monimutkaisuuden. On lähes yhtä monta erilaista johtajuuden määritelmää kuin niitä, jotka ovat yrittäneet sitä määritellä.

Kenner ja Leino (2020, 273) esittävät, että on olemassa useita erilaisia johtamistyyplejä ja niiden sopevuus riippuukin työyhteisöstä. Jotkut tiimit tarvitsevat selkeää ja asiakeskeistä johtamista, kun taas toiset arvostavat ihmisläheistä ja vuorovaikutteista johtamista. Tilanteesta riippuen johtajan on osattava olla joko jämässä tai myötätuntoinen, keskusteleva tai itsenäisiä päätöksiä tekevä. Hänen tulee myös tasapainotella henkilöstön huomioimisen ja yrityksen etujen välillä. Rubanovitshin (2020) mukaan perinteiset hierarkkiset johtamismallit eivät enää toimi tehokkaasti nykyaikaisissa organisaatioissa, vaan sen sijaan korostetaan tiimityötä, avointa kommunikaatiota ja osallistavaa päätöksentekoa. Hänen mukaansa myös eettinen johtaminen korostuu nykypäivänä ja myös alaiset odottavat eettistä johtamista esihenkilöltään. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa korostuvat eettiset arvot: rehellisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja avoimuus.

Minzberg (1973, 78–99) havainnollistaa päätöksentekorooleja, joilla viitataan neljään eri johtajan rooliin: Yrittäjän rooliin, häiriöiden käsittelijän rooliin, resurssien allokoijan rooliin sekä neuvottelijan rooliin. Kun johtaja on yrittäjän roolissa, hän toimii muutoksien alulle panijana sekä niiden suunnittelijana. Johtajan ollessa häiriöiden käsittelijän roolissa, tämä käsittelee häiriötilanteita, riskitiriitoja sekä muita ongelmatilanteita, jotka ovat ennalta arvaamattomia. Resurssien allokoijana johtaja on puolestaan strategijärjestelmän keskiössä ja päättää kuinka erilaiset resurssit jakautuvat, esimerkiksi raha, aika sekä materiaalien ja työvoiman käyttö ja kohdentaminen. Resurssien kohdentamiselle viitataan kolmeen elementtiin: johtajan ajan aikataulutukseen, työn ohjelmointiin ja muiden tekemien päätösten hyväksymiseen. Neljäs rooli on neuvottelijan rooli, eli johtaja tässä

roolissa neuvottelee muiden organisaatioiden ja yksilöiden kanssa. Nämä Minzbergin mallin mukaiset roolit eivät välttämättä esiinny toisistaan erillisinä, vaan voivat olla yhteydessä toisiinsa. Johtaja voi siis työskennellessään edustaa useampaa eri roolia samanaikaisesti. (Minzberg 1973, 78–99.)

Tämän osion alaluvuissa käsitellään johtajan näkökulmaa henkilöstön motivaation johtamiseen ja sen vaikutusta organisaation menestykseen.

## 5.1 Henkilöstöjohtamisen porrasmalli



Kuvio 4. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Berlin 2019).

Kuvan porrasmalli kuvaa henkilöjohtamisen eri tasoja ja niiden vaikutusta yrityksen menestykseen. Se etenee porrastaululta perustekijöistä kohti organisaation suorituskykyä ja yrityksen menestystä. Porrasmallin ensimmäinen porrastaulu luo pohjan henkilöstöjohtamiselle. Se sisältää strategiat, organisaation rakenteet, johtamisjärjestelmät, käytettävät työkalut ja vastuullisuuden. Tämä porrastaulu luo perustan seuraaville tauluille.

Seuraavalla taululla on henkilöstökäytännöt, mikä tarkoittaa käytännön toimenpiteitä kuten rekrytointia, perehdyttämistä, suorituksen johtamista ja palkitsemista. Toiseen tauluun kuuluu myös osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja organisaatiokulttuurin kehittäminen. Tämä taso vaikuttaa suoraan henkilöstön osaamiseen ja sitoutumiseen.

Henkilöstöjohtamisen taululla ylöspäin mentäessä kolmannella taululla on henkilöstövoimavarat. Sillä viitataan henkilöstön määrään ja kohdentamiseen, osaamiseen, motivaatioon, työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tälle taululle kuuluu myös henkilöstön luovuus, innovatiivisuus sekä organisaatiokulttuurin korostuminen. Tämä taso heijastaa henkilöstön kykyä vastata organisaation tavoitteisiin.

Neljännelle taululle siirryessä käsitellään organisaation toimintakykyä, millä viitataan sen tehokkuuteen, tuottavuuteen, joustavuuteen, uudistumiseen ja innovatiivisuuteen. Tämä taso mittaa, kuinka hyvin organisaatio pystyy strategisesti hyödyntämään henkilöstöään.

Ylimmällä eli viidennellä taululla on yrityksen menestys. Sillä tarkoitetaan lopullista tavoitetta, eli yrityksen kannattavuutta, maksuvalmiutta, vakavaraisuutta, kasvua ja vastuullisuutta. Hyvin johdettu henkilöstö luo perustan yrityksen taloudelliselle ja strategiselle menestykselle. Henkilöstöjohtamisen porrasmallin ydinajatus siis on, että hyvä henkilöstöjohtaminen rakentuu askel askeleelta ja lopulta vaikuttaa koko yrityksen menestykseen. (Berlin 2019.)

## 5.2 Piirreteoria

Northouse (2016, 19) kertoo, että johtamisteorioiden kehitys ja muutos heijastaa laajempaa yhteiskunnan ja organisaatioiden kehitystä. 1900–2000-luvulla johtajuus määriteltiin vahvasti yksilön ominaisuuksien kuten älykkyyden, aloitteellisuuden ja itsevarmuuden kautta. Tämä heijasti aikansa ihmiskäsitystä, joka korosti yksilöllisten piirteiden merkitystä johtajuudessa. Northouse

(2016, 29–32) korostaa, että piirreteoria keskittyy siihen, millaisia ominaisuuksia johtajilla on, toisin kuin muissa johtamisteorioissa, jotka keskittyvät enemmän johdettaviin alaisiin ja tilanteisiin. Piirreteorian ydinajatus on, että tietyt henkilökohtaiset piirteet, kuten älykkyys, itsevarmuus tai päättäväisyys tekevät ihmisestä hyvän johtajan. Piirreteorian avulla voidaan myös arvioida johtajan vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Parviainen (2006, 121–122) tuo uuden näkökulman esiin, sillä hänen mukaansa työelämän muuttuessa ja organisaatioiden rakenteiden joustavuuden lisääntyessä myös johtamisen luonne muuttuu. Perinteiset hierarkkiset organisaatorakenteet väistyvät, ja tilalle nousevat tiimityöskentelyyn ja projektityöskentelyyn perustuvat toimintamallit. Tämä muutos haastaa perinteisen auktoriteetin ja valtasuhteet, korostaen jaetun johtajuuden merkitystä. Lisäksi teknologian kehitys ja organisaatioiden digitalisaatio edistävät uudenlaisten toimintamallien syntymistä ja vaativat johtamiskäytäntöjen jatkuvaa kehittymistä. Johtamisen kehittämisen tavoitteena onkin yhä enemmän sopeutua tähän muutokseen kohti vuorovaikutteisempaa ja joustavampaa toimintakulttuuria. Myös Northouse (2016, 29–32) tuo esiin piirreteorian yksipuolisuuden, sillä siinä ei huomioida ollenkaan tilannetta tai kontekstia. Hän argumentoi kantaansa niin, että samat piirteet eivät takaa hyvää johtamista eri tilanteissa. Hänen mukaansa teoria ei myöskään selitä, miten johtajan yksilölliset piirteet johtavat hyvään johtamiseen.

### **5.3 Käyttäytymisteoria**

Yukl (2013, 28) mukaan käyttäytymisteorioita alettiin tutkia 1950-luvulla, sillä piirreteorian kysymykset eivät antaneet vastausta millaista on hyvä johtaminen. Johtamisen käsite vaati lisää tutkimusta ja selvennystä ja tämän seurauksena johtajien ajankäyttöä, toimintamalleja, vastuualueita ja toimintoja johtotehtävissä alettiin tutkia. Robins ja Judge (2015, 367) havainnollistavat, että käyttäytymisteorioiden tutkimus johti kahden eri käyttäytymistyyppin määrittelyyn, joita olivat ihmissuhdeorientoituneisuus ja tehtäväorientoituneisuus.

Robbins ja Judge (2015, 367–368) painottavat, että ihmissuhdeorientoitunut johtaja keskittyy ihmisiin ja heidän tarpeisiinsa. Hän on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista, arvostaa heitä yksilöinä ja kunnioittaa heidän näkemyksiään. Yukl (2013, 64) puoltaa Robbinsin ja Judgen näkökulmaa argumentoimalla, että ihmissuhdeorientoitunut johtaja rakentaa luottamusta, kuuntelee

työntekijöitä ja suhtautuu heihin tasavertaisesti ja on samalla helposti lähestyttävä, tukee työntekijöitään myös henkilökohtaisissa asioissa ja osoittaa empatiaa. Tämä johtamistapa auttaa lisäämään työntekijöiden tyytyväisyyttä, motivaatiota ja arvostusta johtajaa kohtaan.

Sekä Robbins ja Judge (2015, 367–368) että Yukl (2013, 64) tuovat esiin tehtäväorientoituneen johtamisen piirteet. Siinä johtaja keskittyy työstä suoriutumiseen, tavoitteisiin ja tehokkuuteen. Tehtäväorientoitunut johtaja jakaa vastuut alaisilleen, asettaa selkeät odotukset ja varmistaa, että aikatauluissa pysytään. Hän seuraa työn laatua tarkasti, antaa palautetta ja puuttuu, jos työ ei suju odotetusti. Tämän johtamistyylin etuna on usein parempi tuottavuus ja tehokkuus koko tiimissä tai organisaatiossa.

## 5.4 Tilannejohtaminen

Northouse (2016, 93) mukaan tilannejohtaminen (englanniksi Situational Approach) tunnistaa, että yksi johtamistyyli ei sovi kaikkiin tilanteisiin ja kaikkiin alaisiin. Tämä lähestymistapa tarjoaa joustavan kehyksen, joka ottaa huomioon niin johtajan, alaisten kuin tilanteenkin tarpeet. Vaikka tämä lähestymistapa on käytännöllinen ja joustava, sen haasteena on ollut yhtenäisen johtamistyylin löytäminen, joka toimisi tehokkaasti kaikissa tilanteissa. Vaikka johtajuuden ydinperiaatteet ovat pysyneet samoina, teoriat ovat muuttuneet vastaamaan nykyajan haasteita ja tarpeita. Robbins ja Judge (2015, 371) lisäävät, että tilannekohtainen lähestymistapa korostaa johtamisen joustavuutta ja sopeutumista erilaisiin tilanteisiin, sillä johtamistyyli tulee valita alaisen valmiuksien mukaan.

Yukl (2013, 172) tuo näkökulman esiin, jossa johtajan tulee arvioida alaisen valmiuksia ja niiden ollessa heikot, tulisi käyttää tehtäväkeskeistä johtamismallia. Tämä tarkoittaa, että työntekijä tarvitsee selkeät toimintamallit ja ohjausta työntekoon. Alaisen valmiuksien kehittyessä johtaja voi alkaa käyttämään ihmishuokkeskiestä käyttäytymismallia. Northouse (2016, 98–99) kuvailee tilannejohtamisen vahvuuksia, joita ovat sen tunnettuus ja yleisyys organisaatioissa ja johtamiskoulutuksissa. Lisäksi se on käytännöllinen, helposti ymmärrettävissä ja sitä on helppo soveltaa erilaisissa ympäristöissä. Tilannejohtamisessa johtaminen nähdään joustavana, joka sopeutetaan tilanteen ja johdettavan kyvykkyyden mukaan. Lisäksi tilannejohtaminen korostaa johdettavien yksilöllisiä piirteitä, joita pyritään kehittämään työn kautta, mikä johtaa alaisen kehittymisen lisäksi parempaan työtulokseen.

## 5.5 Tilannesidonnaiset teoriat

Robins ja Judge (2015, 369) kuvaavat tilannesidonnaisia teorioita (englanniksi Contingency Theories) niin, että niissä otetaan huomioon tilanteen merkitys johtamiseen, sillä muutamilla piirteillä ja käyttäytymismalleilla ei voida määritellä hyvää johtamista. Myöskään hyvinä tai huonoina aikoina toimiva johtaminen ei välttämättä toimi pidemmällä aikavälillä. Yukl (2013, 172–173) esittelee Fiedlerin mallin, jonka mukaan johtamisen tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin johtajan vuorovaikutustyyli ja tilanteen antama valta sopivat yhteen. LPC-testillä (least preferred coworker, suomennettuna vähiten suosittu kollega) mitataan, onko johtaja enemmän ihmissuhde- vai tehtäväkeskeinen. Korkea LPC-piste tarkoittaa, että johtaja arvostaa hyviä ihmissuhteita ja toimii hienotunteisesti, kun taas matala LPC-piste taas kertoo, että johtaja keskittyy ensisijaisesti työtehtävien saavuttamiseen ja on valmis kehittämään ihmissuhteita vasta kun tavoitteet on saavutettu. Robins ja Judge (2015, 370) tuovat uuden näkökulman esiin, jonka mukaan mallin luonut Fiedler olettaa yksilön johtamistyylin olevan pysyvä, mikä tarkoittaa, että tilanteen vaatiessa johtaja tulee korvata eri johtamistyylin omaavalla johtajalla, jos tilannetta ei voida muuttaa, jotta päästään parhaaseen mahdolliseen tehokuuteen.

## 5.6 Muutosjohtaminen

(Yukl 1999, 286–287) mukaan Bernard Bass kehitti muutosjohtamisen (englanniksi Transformational Leadership) käsitettä vuosina 1985 ja 1996 julkaisemissaan teoksissa. Bassin mukaan muutosjohtaminen tarkoittaa sitä, millaisen vaikutuksen johtaja saa alaisissaan. Muutosjohtaminen herättää alaisissa luottamusta, kunnioitusta ja ihailua ja työntekijät kokevatkin yhteiset tavoitteet tärkeinä, mikä motivoi heitä suoriutumaan työssään paremmin. Muutosjohtaja kannustaa alaisiaan tavoittelemaan organisaation etua oman edun tavoittelun sijaan. Northouse (2016) tuo näkökulman esiin, jonka mukaan johtamisteorioiden kehityksessä on havaittavissa sekä pysyviä että muuttuvia piirteitä. Pysyvää on esimerkiksi johtamisen tarve ja merkitys organisaatioissa ja yhteiskunnassa, kun taas muuttuvia ovat johtamisen käytännöt ja teoriat. Lisäksi eettiset kysymykset, kuten oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja eettinen päätöksenteko, ovat yhä keskeisempiä johtamisteorioissa, mikä heijastaa yhteiskunnan kasvavaa painotusta eettisyyteen ja kestäväan johtamiseen.

Northouse (2016) ja (Yukl 1999, 286–287) toteavat, että muutosjohtaminen korostaa erityisesti johtajan roolia visioijana ja inspiroijana. Muutosjohtaminen on johtamistyyli, joka korostaa johtajan kykyä innostaa, motivoida ja vaikuttaa alaisiinsa positiivisesti. Tämä lähestymistapa keskittyy vision luomiseen, inspiraatioon, muutoksen aikaansaamiseen ja alaisten kehittämiseen. Muutosjohtaminen pyrkii muuttamaan organisaation kulttuuria ja saavuttamaan parempia tuloksia kannustamalla alaisia ottamaan vastuuta, olemaan luovia ja innovatiivisia. Tärkeitä elementtejä ovat muun muassa luottamuksen rakentaminen, tavoitteiden asettaminen ja kannustaminen sekä alaisten voimaannuttaminen. (Northouse 2016; Yukl 1999, 286–287.)

Nanjundeswaraswamy ja Swamy (2014) sekä Lee & Ding (2023) painottavat, että muutosjohtaminen parantaa alaisten työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, sillä se tukee innovaatiota, avoimuutta ja tiedon jakamista. Malesiassa tehty tutkimus osoitti, että muutosjohtamisella on suurin yhteys alaisten työtyytyväisyyteen. Johtamisella on vahva yhteys kulttuuriin, arvoihin ja sosiaalisiin rakenteisiin kuten perheeseen tai heimoon. Useat tutkimukset osoittavat, että muutosjohtaminen vaikuttaa positiivisesti siihen, miten alaiset kokevat johtamisen. Johtamiskäyttäytyminen vaikuttaa suoraan myös alaisten luottamukseen ja sitoutumiseen, mikä parantaa työyhteisön hyvinvointia ja tehokkuutta. Muutosjohtaminen, eli muutosjohtaminen koetaan inspiroivana johtamistyylinä ja se kannustaa innovaatioon ja luovuuteen, rakentaa luottamusta ja sitouttaa työntekijöitä ja on yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Nanjundeswaraswamy & Swamy 2014.)

Lee & Ding (2023) mukaan muutosjohtamisen on tutkimusten avulla osoitettu parantavan työntekijän työsuoritusta, oli organisaatiokulttuuri mikä tahansa. Organisaation hierarkkisudella on kuitenkin vaikutusta siihen, kuinka positiivisia muutosjohtamisen vaikutukset ovat. He perustelevat väitettä niin, että matalan hierarkian organisaatioissa vaikutukset ovat parhaimmat, kun taas korkean hierarkkisududen kulttuureissa muutosjohtamisen vaikutukset eivät ole yhtä hyvät, mutta silti myönteiset.

## **5.7 Palvelujohtaminen**

Shek, Chung ja Leung (2015, 218–220) mukaan palvelujohtaminen (englanniksi Service Leadership) korostaa asiakaskeksisyyttä ja palvelualltiutta. Johtajan tehtävänä on ohjata työntekijöitä tarjoamaan asiakkaille erinomaista palvelua. Tässä johtamistyyllissä pääpaino ei ole hierarkkisessa johta-

misessa, vaan kaikki lähtee asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisestä Greenleaf (2008, 2) tuo palvelujohtamiseen toisen näkökulman, jossa johtaja on ”palvelija-johtaja”, eikä valtaa käyttävä johtaja. Palvelija-johtaja asettaa ihmiset etusijalle ja keskittyy kehittämään koko organisaatiota ihmisistä lähtien, oman edun tavoittelun sijaan. Shek ym. (2015, 218–220) korostavat, että johtamistyyli on erityisen tärkeä matkailu- ja majoitusaloilla, joissa asiakastyytyväisyys on keskeinen tekijä ja vaikuttaa yrityksen menestykseen. Palvelujohtaminen edellyttää johtajalta kykyä ymmärtää ja huomioida monikulttuurisia asiakkaita ja työntekijöitä, sekä mukauttaa johtamisstrategioita näiden mukaan.

Shek ym. (2015, 218–220) tuo esiin, että Hongkongin palvelujohtamisen instituutti on kehittänyt palvelujohtamisen mallin, jossa on kolme keskeistä komponenttia, joita ovat kompetenssi, luonteenpiirteet ja huolenpito. Näiden osa-alueiden lisäksi palvelujohtamisessa otetaan huomioon itsensä johtamisen merkitys, sillä itsensä tunteminen ja kehittäminen on menestyksekkään johtamisen peruspohja. Myös Greenleaf (2008, 27–28) korostaa näiden arvojen tärkeyttä palvelujohtamisessa. Palvelujohtamisen tärkeys korostuu monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa johtajan tulee ymmärtää ja arvostaa näkökulmia, joiden taustalla vaikuttavat erilaiset arvot ja taustat, jotta hän voi rakentaa hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön (Shek ym. 2015, 218–220).

Siddiquei, Ahmad ja Asmi (2025, 7–8) puolestaan määrittelevät palvelujohtamisen niin, että johtajan ensisijainen tehtävä on palvella ja tukea alaisiaan, mikä vahvistaa heidän hyvinvointiaan ja kykyään selviytyä haasteista työpaikalla. Aloilla, joissa työ on usein kiireistä ja kuormittavaa, palvelujohtaminen edistää tiimien kykyä palautua ja sopeutua stressitilanteisiin. Palvelujohtajat johtavat omalla esimerkillään toimien yhteisten arvojen mukaisesti. Palvelujohtaminen lisää työntekijöiden kokemaa psykologista turvallisuutta ja samalla motivoi heitä osallistumaan vapaaehtoisin ja ylimääräisiin työtehtäviin, jotka parantavat koko organisaation tulosta.

## 6 Työyhteisöjen monikulttuurisuus

Kielitoimiston (2024) mukaan kansainvälisyydellä viitataan eri kansojen ja valtioiden välisiin suhteisiin. Hofstede ym. (2010, 11–13) painottaa, että maailmassa on paljon erilaisia ihmisryhmiä ja kansoja, joissa kussakin ajatellaan, tunnetaan ja toimitaan eri tavalla. Näiden eri ihmisryhmien ja kansojen välinen yhteistyö on välttämätöntä, jotta voidaan torjua esimerkiksi ydinaseuhkia, ilmastonmuutosta, köyhyyttä, terrorismia, merien saastumista ja eläinten sukupuuttoa. Koivunen

ja Mäkelä (2021, 66–75) tuovat esiin, että monikulttuurisuus on osa globaalia taloutta ja sillä viitataan eri kansallisuuksista ja etnisistä ryhmistä tulevien ihmisten liikkumiseen ympäri maailmaa tuoden mukanaan kulttuurista ja etnistä sekoittumista. Hofsteden ym. (2010, 11–13) mukaan kulttuuri voidaan nähdä mielensisäisenä ohjelmointina, eli kuinka ihminen on opetettu ajattelemaan, tuntemaan ja toimimaan. Kulttuuri siis erottaa kansat ja ihmisryhmät toisistaan ja se on peräisin yhteisön säännöistä ja normeista. Se on opittu eikä synnynnäinen, ja se eroaa ihmisen persoonallisuudesta. Lisäksi uuden oppiminen on helpompaa kuin jo totutuista tavoista pois oppiminen, mikä lisää kulttuurien ymmärtämisen tärkeyden merkitystä. (Hofstede ym. 2010, 11–13.)

Lahti (2014) täydentää tätä näkökulmaa tarkentamalla, että työelämän monikulttuurisuudella viitataan työyhteisön kansalaisuuksiin, etnisiin taustoihin, uskontoon, kieleen ja muihin elämään vaikuttaviin osa-alueisiin kuten sukupuoleen, ihonväriin, seksuaaliseen suuntautumiseen, persoonallisuuteen, sosiaaliluokkaan ja vammaisuuteen. Hänen mukaansa monikulttuurisuuden rinnalla käytetään termiä diversiteetti, joka viittaa kaikkiin ihmiselämän osa-alueisiin ja yhteiskunnan valtasuhteisiin. Vitikainen (2014) havainnollistaa monikulttuurisuuden monimuotoisuutta tuomalla esiin, että termiä voidaan käyttää eri tavoin. Kuvailevasti sillä viitataan yhteiskunnan kulttuuriseen monimuotoisuuteen, jossa eri kulttuuri-, uskonto- ja maailmankatsomusryhmät elävät kaikki samassa tilassa, ilman, että heitä asetetaan eriarvoiseen asemaan tai yritetään muuttaa kenenkään politiikkaa. Normatiivisena käsitteenä monikulttuurisuus puolestaan tarkoittaa kulttuurisen monimuotoisuuden hyväksymistä ja arvostamista. Tämä ajattelutapa lähestyy kulttuurien monimuotoisuuden käsitettä, jonka tavoitteena on säilyttää ja vaalia erilaisuutta.

Hofstede ym. (2010, 21; 45–46.) avaa kuvan avulla malliaan ihmisen mielen ohjelmoinnista, joka jakautuu kolmeen tasoon: ihmisen perusluontoon, kulttuuriin ja persoonallisuuteen. Ihmisen perusluonto on kaikille ihmisille yhteinen kulttuurista riippumassa, ja se on täysin perittyä. Sillä tarkoitetaan eri tunteiden tuntemista, kuten ilo, suru ja viha sekä selviytymisvaistoja, kuten itsesuoje-luvaistoa. Kulttuuri on tietylle ryhmälle tai yhteisölle ominainen piirre, mikä määrittää ihmisen käyttäytymistä, kuten tapoja, normeja ja arvoja, jotka muotoutuvat ympäristön ja kasvatuksen kautta. Persoonallisuus puolestaan on yksilöllinen jokaiselle ihmiselle, ja se muodostuu sekä perinnöllisistä tekijöistä että elämäkokemuksista. Tämä malli auttaa ymmärtämään, miten ihmiset eroavat toisistaan sekä yksilöinä että kulttuurien välillä. Kulttuurierot voivat tulla esiin alueellisesti,

etnisyyden, uskonnon, sukupuolen, sukupolven ja yhteiskuntaluokan mukaan. Etniset ja uskonnolliset ryhmät voivat ylittää valtioiden rajat ja muodostaa vähemmistöjä, jotka elävät valtakulttuurin ja oman kulttuurinsa risteyskohdassa. Jotkut mukautuvat paikalliseen kulttuuriin ajan myötä, kun taas toiset säilyttävät omat tapansa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa näkyy sekä kulttuurien yhteen sulautuminen, että yksittäisten kulttuurillisten vähemmistöjen säilyminen. (Hofstede ym. 2010, 21; 45–46.)

## 6.1 Kulttuurien erityispiirteet johtamisen näkökulmasta

Gannon (2000, 1–9) toteaa, että johtaminen on vaikeaa, jos työntekijöiden kulttuurisia taustoja ei tunne tai ymmärrä. Hän perustelee, että johtajan on tärkeää tuntea eri kulttuurit ja niiden ominaispiirteet ja osata kommunikoida kunkin kulttuurin vaatimalla tavalla. Hän lisää, että moninaisuus tiimissä lisää luovuutta ja innovaatiota, mutta samalla se vaatii joustavuutta ja ymmärrystä tiimin jäsenten välillä. Lahti (2014) on sitä mieltä, että taustojen ymmärtäminen vaatii kysymistä ja kuuntelemista, joskus jopa kulttuuristen tulkkien käyttämistä. Hän perustelee kulttuurien ymmärtämisen tärkeyttä niin, että kulttuurien yhteiselo on iso kuormitustekijä esihenkilöille, mikäli siihen ei ole saatavilla oikeanlaista koulutusta. Hänen mukaansa isoimmat haasteet syntyvät paperisodan lisäksi rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä, kouluttamisesta sekä työsuojeluvuoroitteen ja työyhteisön tehokkuuden vaatimuksista.

Gannon (2000, 17–27) esittää, että vuonna 1961 Kluckhohn ja Strodtbeck loivat kuuden ulottuvuuden malli, joka auttaa ymmärtämään kulttuurien eroja ja arvoja. Kuuden mallin ulottuvuudessa *Ihmiskäsitys* viittaa siihen nähdäänkö ihmiset kulttuurissa pohjimmiltaan hyvinä, pahoina vai molempina. *Luontosuhteella* viitataan siihen, miten kulttuuri suhtautuu ympäröivän luontoon ja *yksilön ja yhteisön suhde* kertoo kuinka suuri merkitys yksilön oikeuksilla, on yhteisön hyvinvointiin. Kulttuurien välillä on myös *eroja aktiivisuuden ja passiivisuuden, tilan käytön ja aikakäsityksen* suhteen.

Gannon (2000, 17–27) avaa, että Edward T. Hallin tutkimus tarkasteli kulttuurierojen tarkastelua viestinnän näkökulmasta. Hall erotti kulttuurit monokronisiin ja polykronisiin kulttuureihin. Hänen mukaansa monokronisissa kulttuureissa aika nähdään lineaarisena ja se jaetaan tarkasti aikarajoihin, kun taas polykronisissa kulttuureissa aikakäsitys on joustava ja useita asioista voidaan käsitellä yhtä aikaa. Hall käsitteli kulttuurien eroja myös tilan ja kontekstin näkökulmasta. Matalasti kon-

tekstisessä kulttuurissa viestintä on suoraa ja korkeassa kontekstisessä kulttuurissa epäsuoraa. Yksilöllisyyden ja kollektiivisuuden ero, kuten esimerkiksi Yhdysvalloissa ja Japanissa, vaikuttaa kulttuuristen arvojen eroihin päätöksenteossa ja ihmissuhteissa.

Gannon (2000, 71–81) kuvailee Edward Hallin vuonna 1990 esittelemiä kulttuurien välisiä eroja viestinnässä ja sosiaalistumisessa. Hän esitteli kulttuurien kontekstin käsitteen, jossa kulttuurit jakautuvat matalan ja korkean kontekstin kulttuureihin. Matalan kontekstin kulttuureissa, kuten Saksassa ja Yhdysvalloissa, viestintä on suoraa ja tiedon välittäminen vaatii selkeää, suoraa viestintää. Korkean kontekstin kulttuureissa, kuten Japanissa ja Saudi-Arabiassa, viestintä on hienovaaraista ja kulttuurin jäsenet voivat ymmärtää viestejä myös hiljaisuuksista ja kehon kielestä. Hallin mukaan korkean kontekstin kulttuurit korostavat yhteisön prosesseja ja sosiaalistumista, kun taas matalan kontekstin kulttuureissa painotetaan enemmän tuloksia ja tehokkuutta.

Gannon (2000, 71–81) jatkoi tätä tutkimusta esittämällä kulttuurien nelikentän, jossa huomioidaan kulttuurien prosessien, tulosten ja emotionaalisen ilmaisun korostus. Hän väittää, että korkean kontekstin kulttuurit, kuten kollektiiviset yhteisöt, korostavat vuorovaikutusprosessien ja kommunikoinnin sujuvuuden tärkeyttä ennen tulosten saavuttamista. Toisaalta matalan kontekstin kulttuurit, kuten yksilölliset yhteisöt, keskittyvät enemmän tulosten saavuttamiseen ja saattavat vähäällä prosessien merkitystä. Tässä mallissa prosessit ja emotionaalinen ilmaisu ovat keskeisiä tekijöitä kulttuurien välisten vuorovaikutusten ymmärtämisessä.

Lahti (2014) havainnollistaa, että eriarvoisuutta synnyttävät tekijät voidaan jakaa viiteen kategoriiaan: Synnynnäisiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten persoonallisuuteen ja temperamenttiin. Seuraavassa kategoriassa on itsestä riippumattomat, olemukseen ja olemassaoloon liittyvät ominaisuudet, jotka voivat olla pysyviä tai elämän aikana muuttuvia kuten sukupuoli, ikä, ihonväri, etninen tausta ja uskonto. Kolmanteen kategoriaan puolestaan kuuluvat hankitut ja matkan varrella saatu työkokemukset, tiedot ja taidot, ammattitaito sekä pätevyys. Neljäs kategoria pitää sisällään yksilöstä riippumattomat elämäntilanteet, saavutukset ja olosuhteet ja viidenteen kategoriaan kuuluvat yhteiskunnan ja organisaation rakenteet sekä johtaminen. Jabe (2017, 275–294) korostaa avoimen ja arvostavan asenteen tärkeyttä erilaisia näkökulmia kohtaan, sillä ne ovat hänen mukaansa avainasemassa moninaisuuden hyödyntämisessä työyhteisössä. Aito kuuntelu tukee toisten kasvua ja hyvinvointia ja esihenkilön onkin tärkeä luoda ympäristö, jossa työntekijät

uskaltavat jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan ilman pelkoa arvostelusta. Moniaisuuden arvostus ja tilan antaminen erilaisille persoonille parantaa luottamusta ja yhteistyötä, jotka edistävät koko organisaation menestystä. Gannon (2000, 1–9) tuo esiin, että monikulttuuristen tiimien menestys riippuu pitkälti johtamistyylistä. Oikein johdettuna monikulttuurinen tiimi voi olla organisaation tuottavin ja tehokkain, mutta jos sitä ei osata johtaa oikein yhdistämällä eri kulttuurien parhaita puolia, on riskinä, että tiimi jää tehottomaksi.

Igusin (2009) mukaan motivaatiotekijät vaihtelevat eri maiden ja kulttuurien välillä, sillä kunkin maan kulttuurissa arvostetaan sille tyypillisiä ominaisuuksia työelämässä. Hän teki tutkimuksen vuonna 2009, jossa vertailtiin neljää Euroopan maata: Ranskaa, Italiaa, Alankomaita ja Skotlantia sekä Nigeriää. Tutkimus osoitti, että työntekijöiden motivaatiossa ja arvomaailmassa on eroja näiden maiden välillä perustelemalla, että länsimaissa motivaatio perustuu usein henkilökohtaiseen kehitykseen, uralla etenemiseen ja taloudellisiin kannustimiin ja hyvinä motivaatiotekijöinä toimivat bonukset, etenemismahdollisuudet sekä itsenäisyys päätöksenteossa. Hän osoitti tutkimustulostensa nojalla, että Nigeriassa motivaatiotekijöitä ovat yhteisöllisyys ja sosiaaliset suhteet ja työnmerkitys liittyy perheen ja yhteisön hyvinvointiin ja auktoriteetti perustuu hierarkkiseen johtamiseen. Hän havainnollistaa, että työntekijät Nigeriassa kokevat yhteisön saavutukset tärkeämmäksi kuin yksilölliset saavutukset. Monissa Afrikan maissa vallitsee Nigerian kaltainen kulttuuri ja työelämässä toimivat motivaatiotekijät, mikä tarkoittaa, että korostavaa kilpailua ja yksilösuoritusta painottava länsimaalainen johtamismalli ei toimi tehokkaimmin afrikkalaisten työntekijöiden motivointiin.

Gannon (2000, 1–9) puoltaa Igusin tutkimustuloksia toteamalla, että kansainvälisten työyhteisöjen johtajien on tunnistettava ja ymmärrettävä eri kulttuurien arvot, jotta he osaavat motivoida ja sitouttaa erimaalaisia työntekijöitään. Myös Jabe (2017, 103–106) puoltaa tutkimuksen tuloksia tuomalla esiin, että johtajalta vaaditaan monikulttuurillisessa työyhteisössä tyypillisten maantieteellisten arvojen ja kulttuurien ymmärtämistä. Hän argumentoi, että hyvät johtajat osaavat yhdistää eri kulttuurien parhaat piirteet: lännen päättäväisyyden, pohjoisen käytännöllisyyden, idän ennakkoluulottomuuden ja etelän tunnepitoisuuden. Lisäksi hän esittää, että monikulttuurisessa ympäristössä hallitaan eri kieliä, erityisesti englannin kieli, ja ollaan itsevarmoja eri kieliä käytettäessä ja samalla ollaan avoimia ja vastaanottavaisia erilaisuutta kohtaan.

Jabe (2017, 103–106) esittää, että pohjoismaissa korostetaan järkeä, järjestystä ja huolellista dokumentointia, joiden avulla pyritään hallitsemaan tulevaisuutta ydinosaamisen ja strategian avulla hänen mukaansa länsimaissa johtajalta puolestaan odotetaan nopeaa ja suoraa ratkaisukykyä sekä yksilön menestyksen arvostusta, kun taas idässä korostuu vastakohtat ja paradoksit, sekä intuitiivinen ongelmanratkaisu, joka perustuu ongelman syvälliseen ymmärtämiseen. Hän jatkaa, etelänmaissa suuria muutoksia on usein mahdotonta välttää, ja niiden seurauksena yhteiskunnassa voi syntyä tilanne, jossa suuri joukko ihmisiä ei löydä paikkaansa tai rooliaan. Iguisi (2009) täydentää tätä näkökulmaa toteamalla, että globaaleissa työyhteisöissä johtamistyyli tulisi mukauttaa alaisen kulttuurin mukaan, sillä kulttuuriset arvot ja motivaatiotekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen menestykseen. Esimerkiksi afrikkalaisessa kollektiivisessa ajattelussa yhteisön merkitys korostuu, kun taas länsimaissa yksilön menestys on tärkeämpää.

Keltikangas-Järvinen (2011, 5–8) esittää, että myös ihmisen temperamentti, eli tapa reagoida, määräytyy osittain kulttuuristen ympäristötekijöiden mukaan ja vaikuttaa esimerkiksi yksilön herkkyyteen palautteelle. Erilaisissa kulttuureissa suhtaudutaan eri tavoilla kritiikkiin ja kiitokseen, mikä voi aiheuttaa haasteita erityisesti ulkomaalaisille työntekijöille uudessa kulttuurissa.

## 6.2 Kulttuurien väliset ristiriidat ja niiden ratkaiseminen

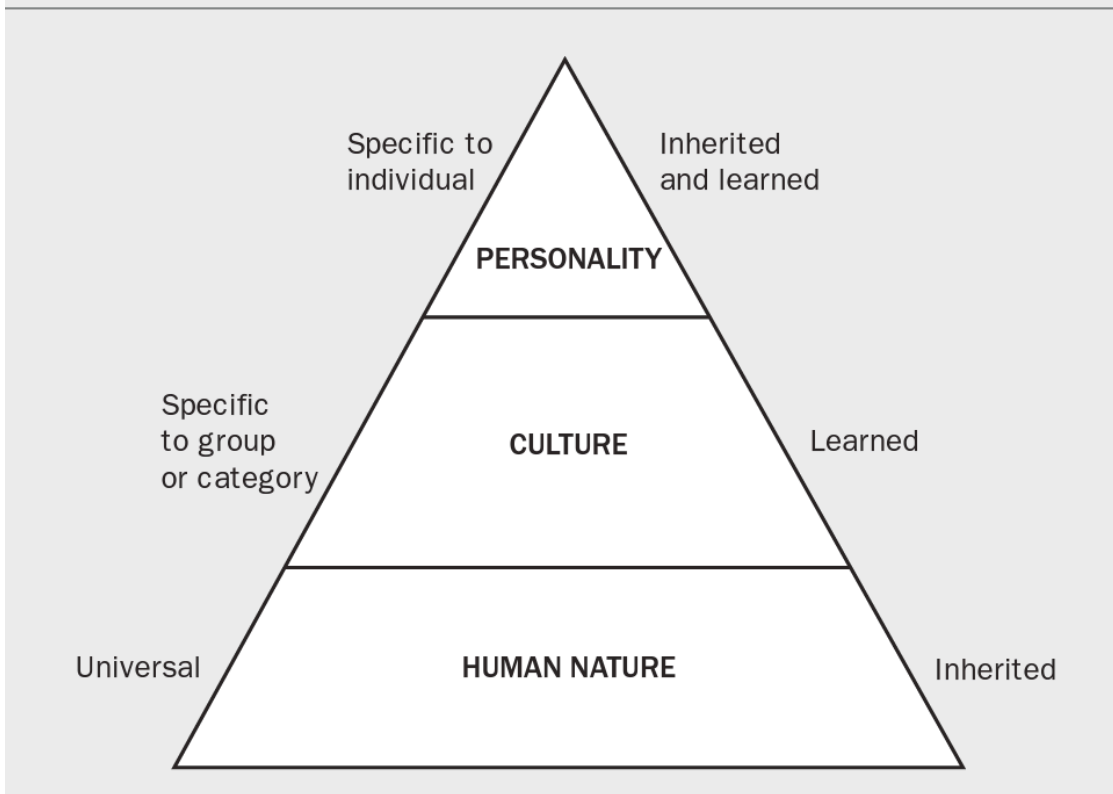
Jabe (2017, 217–234) painottaa, että ristiriitoja ei voi välttää missään työyhteisössä ja niiden ratkaiseminen tai ratkaisematta jättäminen vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja tuottavuuteen. Erimielisyydet voi kääntää voimavaraksi käsittelemällä ne rakentavasti ja avoimesti. Tämä kuitenkin vaatii itsehillintää, kuuntelutaitoa ja halua ymmärtää toisen näkemys. (Koivunen & Mäkelä 2021, 66–75; Jabe 2017, 217–234) Zane (2023) tuo keskusteluun näkemyksen, jonka mukaan työpaikan monikulttuurisuus voi lisätä ristiriitojen mahdollisuutta, koska eri kulttuuritaustoista tulevilla ihmisillä on erilaisia näkemyksiä siitä, miten ongelmia tulisi käsitellä ja lisäksi se voi vaikeuttaa viestintää organisaation sisällä, mikä voi heikentää tuottavuutta ja työntekijöiden välisiä suhteita. Jaben (2017, 217–234) mukaan ratkaisukeskeinen lähestymistapa onkin avainasemassa estämässä työyhteisön konflikteja ja edistämässä työyhteisön hyvinvointia. Ristiriidat voi ratkaista, kun tunnustetaan ongelman juurisyy. Konflikti johtuu harvoin tietystä asiasta, vaan sen taustalla vaikuttavista tunteista, oletuksista ja kommunikointiongelmista.

Jabe (2017, 217–234) sekä Stahl ja Maznevski (2021) tukevat ajatusta siitä, että paras tapa ratkaista väärinymmärryksiä ja estää konfliktien kärjistymistä on selkeä ja avoin viestintä sekä ympäristön luominen, jossa jokainen työyhteisön jäsen voi ilmaista mielipiteensä ilman pelkoa arvostelusta. Stahl ja Maznevski (2021) tuovat esiin, että viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että kulttuurierot ja kieliongelmat liittyvät toisiinsa ja voivat vaikuttaa tiimien luottamukseen, valtasuhteisiin ja yhteistyöhön. Jabe (2017, 217–234) lisää, että ratkaisuhakuinen asenne ja tunteiden hallinta auttavat monikulttuurisuuden aiheuttamissa ongelmissa työpaikalla. Myös yhteisesti sovitusta pelisäännöistä on apua ristiriitatilanteissa, jotka saavat työntekijät kokemaan olonsa turvallisemmaksi, jotta he voivat keskittyä omiin työtehtäviinsä ilman pelkoa konfliktista.

Koivunen ja Mäkelä (2021, 66–75) korostavat, että kulttuurien sekoittuessa syntyy organisaatiokulttuurin ulkopuolelle ulottuvia uusia muotoja, sillä edellisen kotimaan kulttuuri ei siis siirry sellaisenaan länsimaihin, vaan se muotoutuu muodostaen uudenlaisia kulttuurisia ilmiöitä luoden uutta liiketoimintaa ja samalla haastaen perinteisiä toimintatapoja eri aloilla. Tällä ilmiöllä on myös kääntöpuoli: gettoutuminen, millä viitataan maahanmuuttajien keskittymiseen tietylle alueelle, joka tekee alueesta kurjan ja eristää valtaväestöstä. Tämä voi aiheuttaa sosiaalisia ongelmia ja johtaa turhautumiseen ja yhteiskunnasta syrjäytyminen voi johtaa rikollisuuteen maahanmuuttajien keskuudessa. Myös Ullah ym. (2021, 5–6) puoltavat tätä väitettä, että Ihmisten liikkuvuudella on useita erilaisia seurauksia.

### **6.3 Hofsteden 6D-mallin soveltaminen Suomessa työskenteleviin ulkomaalaisiin**

Geert Hofstede on kehittänyt 6D-mallin, joka on maailmanlaajuisesti käytetty työkalu eri maiden kulttuurien vertailemiseen. Malli sisältää kuusi ulottuvuutta, jotka kuvaavat eri maiden eroja arvojen, normien ja käyttäytymisen osalta. Jokaisella ulottuvuudella annetaan pisteet asteikolla 0–100 ja piirteen ollessa voimakas se saa korkeat pisteet ja piirteen ollessa olematon, se saa matalat pisteet. Nämä ulottuvuudet auttavat organisaatioiden johtamisessa, monikulttuuristen tiimien ymmärtämisessä sekä kansainvälisen yritystoiminnan suunnittelussa. (Hofstede ym. 2010, 21; 45–46; Hofstede)

**FIGURE 1.1 Three Levels of Uniqueness in Mental Programming**

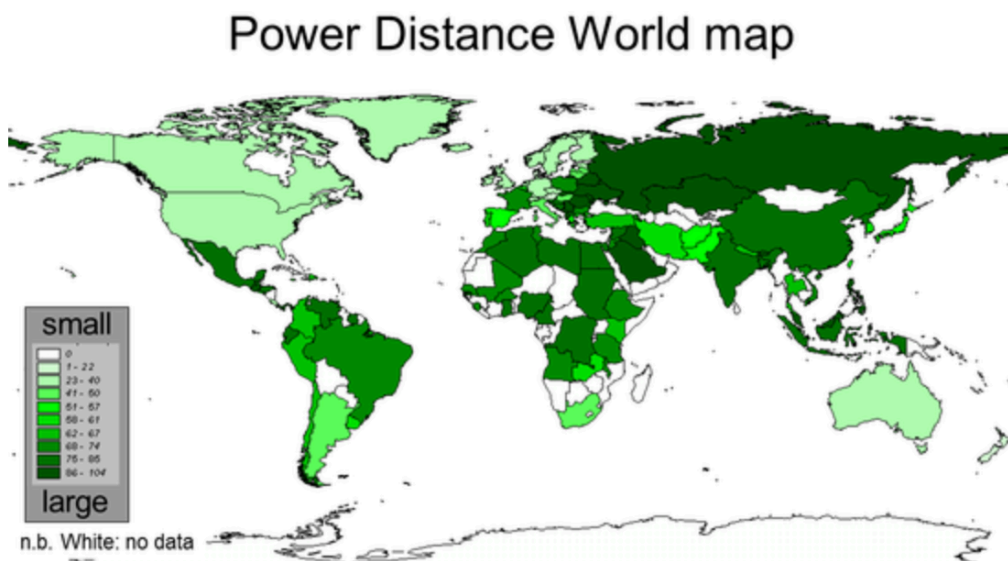
Kuvio. 5 Geert Hofsteden malli ihmisen mielen ohjelmoinnista (Hofstede 2010, 6).

Hofstede ym. (2010, 21; 45–46) avaa kuvan avulla malliaan ihmisen mielen ohjelmoinnista, joka jakautuu kolmeen tasoon: ihmisen perusluontoon, kulttuuriin ja persoonallisuuteen. Ihmisen perusluonto on kaikille ihmisille yhteinen kulttuurista riippumassa, ja se on täysin perittyä. Sillä tarkoitetaan eri tunteiden tuntemista, kuten ilo, suru ja viha sekä selviytymisvaistoja, kuten itsesuojeleluvaistoa. Kulttuuri on tietylle ryhmälle tai yhteisölle ominainen piirre, mikä määrittää ihmisen käyttäytymistä, kuten tapoja, normeja ja arvoja, jotka muotoutuvat ympäristön ja kasvatuksen kautta. Persoonallisuus puolestaan on yksilöllinen jokaiselle ihmiselle, ja se muodostuu sekä perinnöllisistä tekijöistä että elämäkokemuksista. Tämä malli auttaa ymmärtämään, miten ihmiset eroavat toisistaan sekä yksilöinä että kulttuurien välillä. Kulttuurierot voivat tulla esiin alueellisesti, etnisyyden, uskonnon, sukupuolen, sukupolven ja yhteiskuntaluokan mukaan. Etniset ja uskonnolliset ryhmät voivat ylittää valtioiden rajat ja muodostaa vähemmistöjä, jotka elävät valtakulttuurin ja oman kulttuurinsa risteyskohdassa. Jotkut mukautuvat paikalliseen kulttuuriin ajan myötä, kun

taas toiset säilyttävät omat tapansa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa näkyy sekä kulttuurien yhteen sulautuminen, että yksittäisten kulttuurillisten vähemmistöjen säilyminen. (Hofstede ym. 2010, 21; 45–46.)

### 6.3.1 Valtaetäisyys

Valtaetäisyys (Power Distance) kuvaa sitä, miten valtaerot hyväksytään yhteiskunnassa. Korkea arvo tarkoittaa hierarkkista yhteiskuntaa ja vahvaa auktoriteettia, kun taas matala arvo tarkoittaa tasa-arvoa ja matalia sosiaalisia eroja.



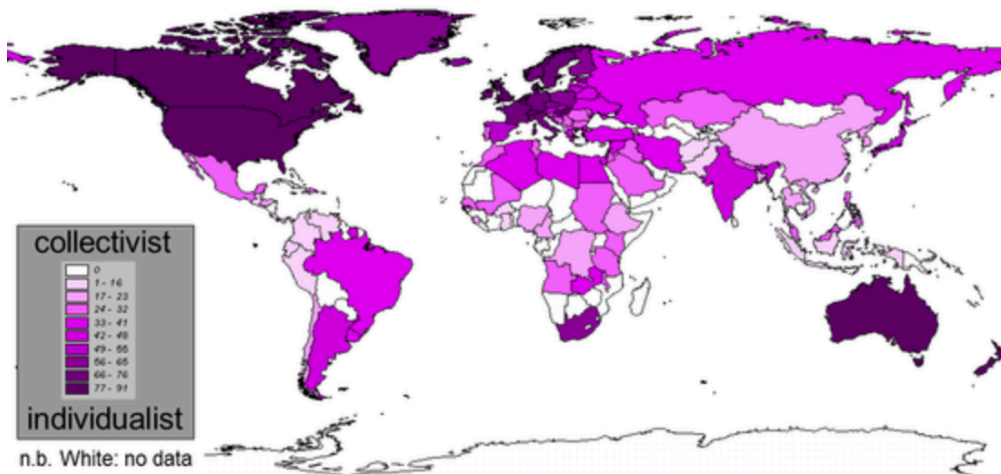
Kuvio 6. Valtaetäisyys (Hofstede).

Kartan mukaan Pohjois-Euroopassa, Pohjois-Amerikassa sekä Australiassa arvo on matala ja valtaerot eivät ole hyväksytyjä. Sen sijaan Venäjällä, Aasiassa sekä Etelä-Euroopassa valtaerot ovat hyväksytyjä ja arvo on todella korkea.

### 6.3.2 Individualisimi vs. kollektivismi

Individualisimi vs. kollektivismi (Individualism vs. Collectivism) tarkoittaa sitä, millainen merkitys yksilöllä ja ryhmällä on. Individualistisissa kulttuureissa yksilön itsenäisyys on tärkein, kun taas kollektiivisissa kulttuureissa yhteisön ja ryhmän etu on kaikista tärkein.

## Collectivism – Individualism World map

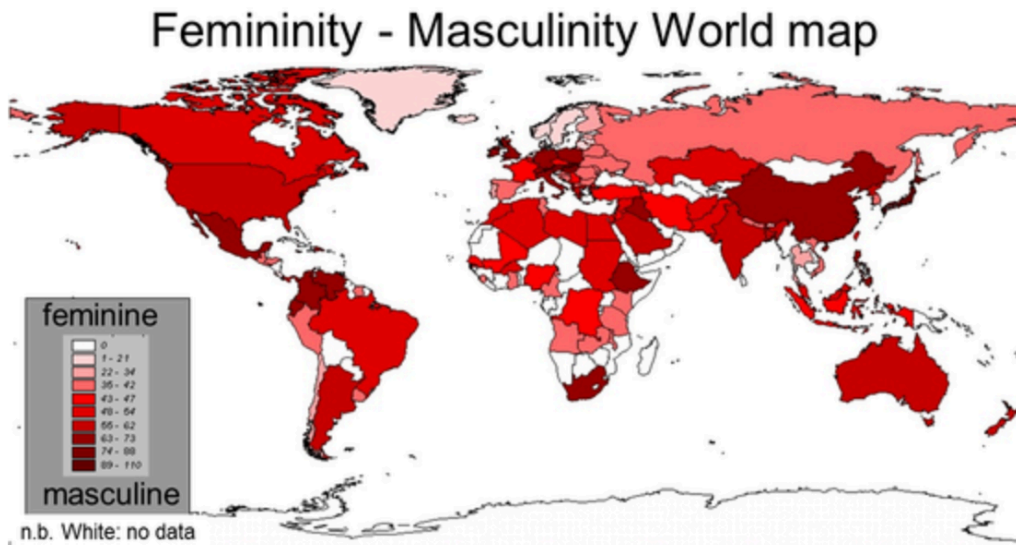


Kuvio. 7 Individualismi vs. kollektivismi (Hofstede).

Kartan mukaan Pohjois-Euroopassa, Pohjois-Amerikassa ja Australiassa korostuu individualismi, kun taas muualla maailmassa kollektivismi vallitsee voimakkaammin, erityisesti tietyissä Etelä-Amerikan ja Etelä-Euroopan maissa.

### 6.3.3 Maskuliinisuus v. feminiinisyys

Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Masculinity vs. Femininity) kertoo, arvostetaanko kulttuurissa enemmän kilpailua ja suorituksia, eli maskuliinisuutta vai huolenpitoa ja tasa-arvoa, eli feminiinisyttä.



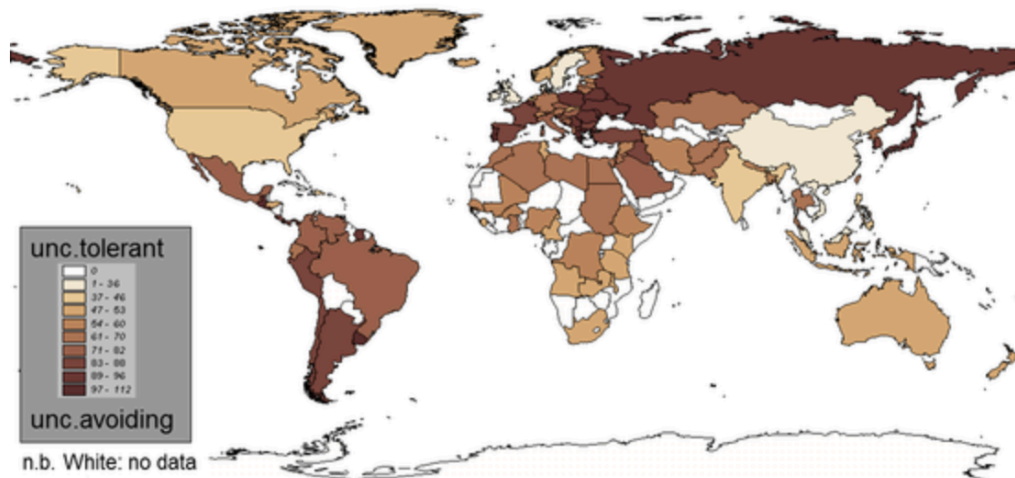
Kuvio 8. Maskuliinisuus vs. feminiinisyys (Hofstede).

Kartan mukaan Pohjois-Euroopassa vallitsee feminiininen kulttuuri (Ruotsissa ja Norjassa enemmän kuin Suomessa) ja yhteiskunnan hyvinvointi on tärkeää. Maskuliinisia kulttuureita puolestaan ovat Itä-Eurooppa ja Aasia.

#### 6.3.4 Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance) tarkoittaa miten hyvin kulttuurissa siedetään epävarmuutta ja riskejä. Arvon ollessa korkea yhteiskunnassa on tarve kontrolloida tulevaisuutta sääntöjen avulla, kun taas arvon ollessa matala kulttuurissa vallitsee joustavuus ja hyväksyntä.

## Uncertainty Avoidance World map

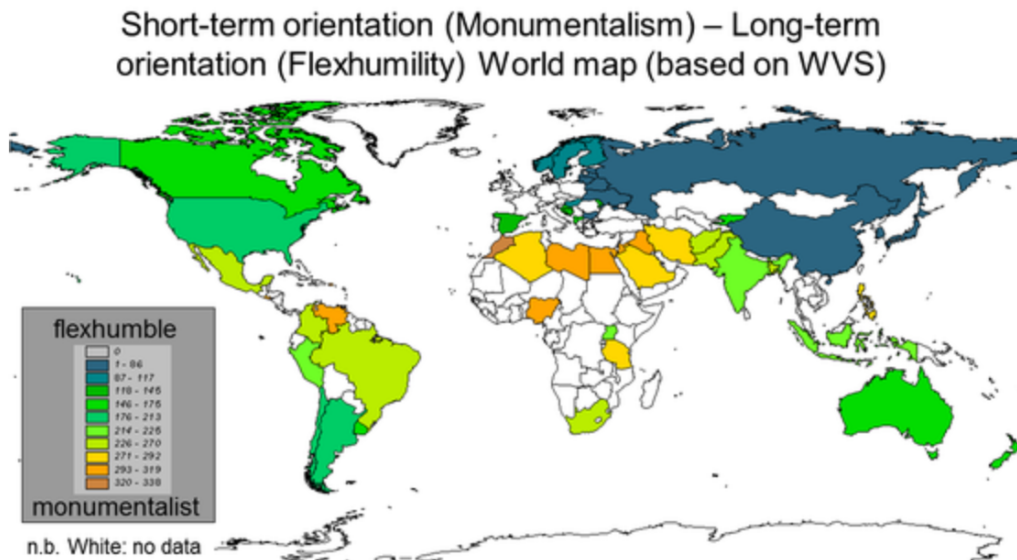


Kuvio 9. Epävarmuuden välttäminen (Hofstede).

Kartan mukaan Japanissa, Kreikassa, Etelä-Koreassa ja Venäjällä on tiukat säännöt ja kulttuureissa suositaan ennustettavuutta ja riskein välttämistä. Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Ruotsi ja Hollanti ovat puolestaan matalan epävarmuuden välttämisen kulttuureita, joissa yksilöillä on enemmän vapauden ja itsenäisyyden tunnetta ja nämä maat voivat olla avoimempia muutoksille ja kokeiluille.

### 6.3.5 Pitkän aikavälin suuntautuneisuus

Pitkän aikavälin suuntautuneisuus (Long-Term Orientation) tarkoittaa sitä, että kulttuuri keskittyy pitkän aikavälin tavoitteisiin, sopeutumiseen ja säästäväisyyteen. Arvon ollessa matala kulttuurissa pääpaino on lyhyen aikavälin arvoissa kuten perinteissä ja nopeissa tuloksissa.

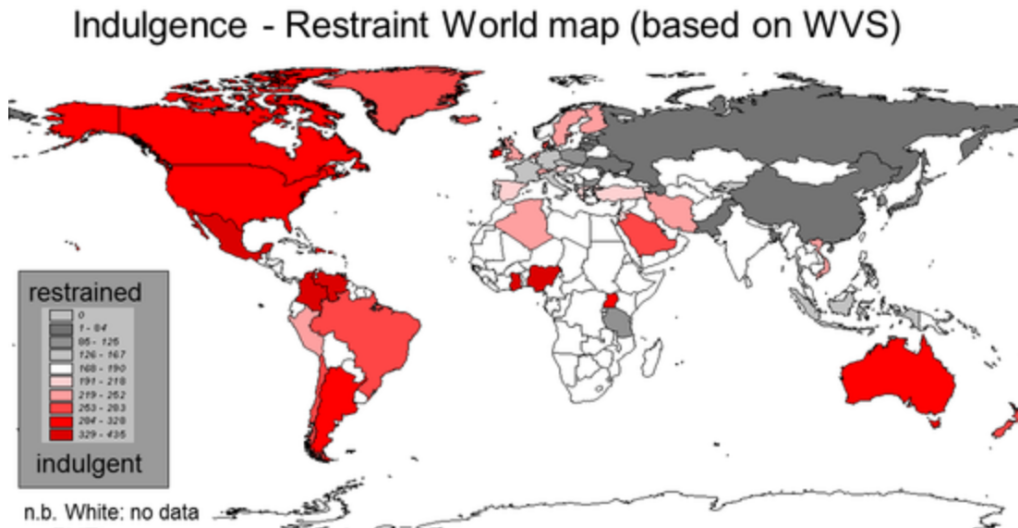


Kuvio 10. Pitkän aikavälin suuntautuneisuus (Hofstede).

Kartan mukaan Kiinassa, Japanissa, Etelä-Koreassa ja Singaporessa vallitsee pitkän aikavälin suuntautuneisuus ja näissä maissa arvostetaan säästäväisyyttä, kovan työn tekemistä ja jatkuvaa itsensä kehittämistä. Sen sijaan matalampi pitkän aikavälin suuntautuneisuus vallitsee Yhdysvalloissa, Australiassa, Iso-Britanniassa ja Ruotsissa ja näissä maissa keskitytään enemmän nykyhetkeen ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin.

### 6.3.6 Hemmottelu vs. pidättyvyys

Hemmottelu vs. pidättyvyys (Indulgence vs. Restraint) viittaa siihen kuinka paljon kulttuurissa sallitaan nautintoja sekä tunteiden ja vapauksien ilmaisua. Kulttuureissa, jossa arvostetaan hemmottelua, hyväksytään vapaa elämäntapa, kun taas pidättyväisissä kulttuureissa vapautta rajoitetaan normien kautta.



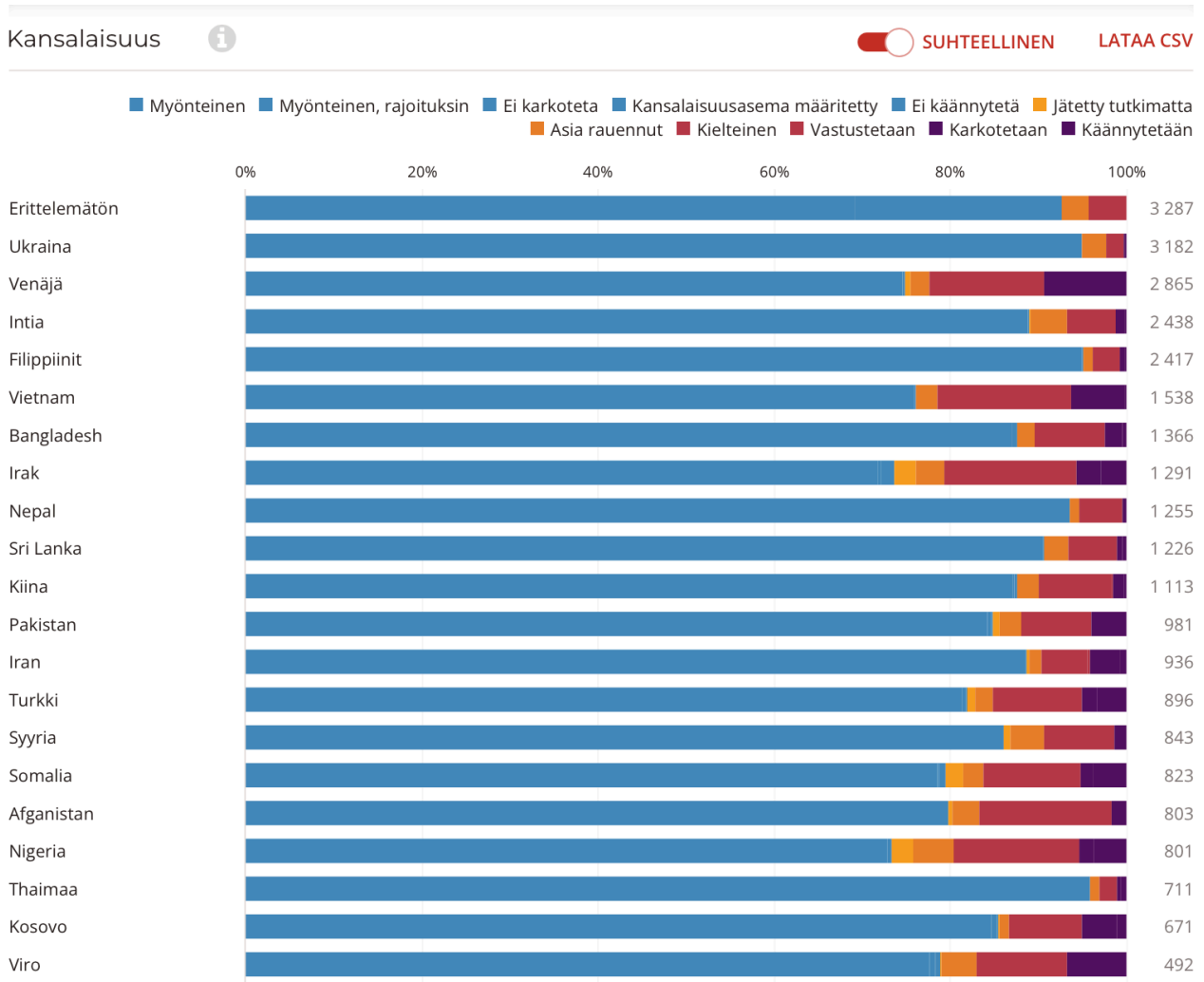
Kuvio 11. Hemmottelu vs. pidättyvyys (Hofstede).

Kartan mukaan Yhdysvallat, Kanada, Australia, Meksiko, Brasilia ja Pohjoismaat ovat maita, joissa vapaa elämäntapa on hyväksyttyä, kun taas ItäEuroopassa, Venäjällä, Arabiemiraateissa, Kiinassa ja Saudi-Arabiassa vallitsee tiukat normit ja kansalaisten vapautta rajoitetaan.

Työ- ja elinkeinoministeriön (n.d.) mukaan vuonna 2022 majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten työntekijöistä 23 prosenttia oli ulkomaalaisia ja ulkomaalaisten työntekijöiden tarve alalla kasvaa koko ajan. Alan työntekijöistä 70 prosenttia oli naisia ja 30 prosenttia nuoria. Keskuskaupakamari (2020) havainnollistaa, että Suomesta voi tehdä houkuttelevamman ulkomaalaisille työntekijöille tekemällä oleskelulupaprosesseista nopeampia, jättämällä saatavuusharkinnan kokonaan pois sekä parantamalla ansiotulojen verotusta. Maailmanlaajuinen kiinnostus Suomea kohtaan työmaana on kasvanut, mutta taustalla vaikuttavat poliittiset tekijät maahanmuuton sujumuuden ja houkuttelevuuden osalta. Tarveharkinta on erityisen haasteellinen, sillä esimerkiksi vuonna 2019 40 % harkintapäätöksistä hylättiin. Suomen on ehdotettu siirtyvän tavoitteelliseen työ- ja koulutusperäiseen maahanmuuttoon ja asettavan vuotuisen tavoitteen myöntää 25 000 lupaa. Joukanen ja Kajander (2024) esittävät, että mikäli Suomi ottaa käyttöön nämä toimenpiteet, se voi kilpailla osaavasta työvoimasta kansainvälisesti sekä turvata työvoiman saatavuuden majoitusallalla jatkossakin. Myös suomalaisten työpaikat riippuvat ulkomaalaisesta työvoimasta, sillä suomalaisia työntekijöitä ei ole riittävästi esimerkiksi majoitusallalla, ja ilman ulkomaalaista työvoimaa ala kuolisi. Ulkomailta tarvitaan alan säilymiseen niin duunareita kuin huippuosaajia.

Ei ole saatavilla yksityiskohtaista tietoa, mistä matkailualan ulkomaalaiset työntekijät ovat kotoisin, joten viitataan Maahanmuuttoviraston ulkomaalaisten työntekijöiden jakaumaan Suomessa kaikilla aloilla ja tarkastellaan 20 maata, joista saapuu eniten ulkomaalaisia työntekijöitä Suomeen. Eniten ulkomaalaisia työntekijöitä on saapunut Suomeen Ukrainasta, Venäjältä, Intiasta, Filippiineiltä, Vietnamista, Bangladeshista, Irakista, Nepalista, Sri Lankasta, Kiinasta, Pakistanista, Iranista, Turkista, Syyriasta, Somaliasta, Afganistanista, Nigeriasta, Thaimaasta, Kosovosta ja Virosta. Alla olevassa kuvassa näkyy, kuinka monta hakemusta näistä maista on tullut, kuinka monta hakemusta on hyväksytty, jätetty tutkimatta, hylätty tai hakemus on johtanut hakijan maasta karkotukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.)

Urbański (2022) ottaa kantaa ulkomaalaisten työntekijöiden liikkuvuuteen havainnollistamalla, että useat Suomeen muuttavat henkilöt tulevat push-tekijöiden takia, sillä kotimassa saattaa olla poliittinen konflikti, taloudellinen epävarmuus tai elinolosuhteet ovat voineet heiketä, jolloin he ovat usein valmiita työskentelemään pienemmällä palkoilla tai aloilla, jotka kohtaavat työvoimapulaa. Tutkimuksessa "Comparing Push and Pull Factors Affecting Migration" käsitellään maahanmuuton syitä, jotka jakautuvat työntäviin (push) ja vetäviin (pull) tekijöihin. Push-tekijöitä ovat poliittiset konfliktit, taloudellinen epävarmuus ja elinolosuhteiden heikkeneminen, jotka pakottavat ihmiset etsimään parempia mahdollisuuksia muualta. Pull-tekijöitä puolestaan ovat taloudelliset mahdollisuudet ja turvallisemmat elinolosuhteet, jotka houkuttelevat maahanmuuttajia tietyille alueille.



Kuvio 12. Suomessa työskentelevät ulkomaalaiset (Työ- ja elinkeinoministeriö).

Taulukko 1. Kulttuurien luokittelu Hofsteden 6D-mallin mukaan

Maa	Hierarkian hyväksyntä	Vallan etäisyys	Johtamistyyli	Kulttuurin ominaispiirteet	Lähde
Suomi	Matala	Pieni	Osallistava, demokraattinen	Avoin kommunikointi, tasa-arvo, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet	Country Comparison Tool
Ukraina	Korkea	Suuri	Auktoriteettinen, ylhäältä alas	Statukset ja asemat tärkeitä, selkeät tehtävät alaisille	Country Comparison Tool
Venäjä	Korkea	Suuri	Auktoriteettinen, ylhäältä alas	Keskitetty valtio, statukset merkittäviä	Country Comparison Tool
Intia	Korkea	Suuri	Käskyttävä, hierarkkinen	Alaisten odotetaan tottelevan, palaute kulkee vain ylhäältä alas	Country Comparison Tool
Filippiinit	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Johtaja tekee päätökset itse, empaattinen mutta kontrolloiva	Country Comparison Tool
Vietnam	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Johtajuuden muutokset eivät ole tervetulleita	Country Comparison Tool
Bangladesh	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Hierarkia perustuu asemaan, oikeudenmukainen, mutta keskitetty johto	Country Comparison Tool
Irak	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Vahva hierarkia ja eriarvoisuus hyväksytään	Country Comparison Tool
Nepal	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Hierarkia hyväksytään ilman perusteluja	Country Comparison Tool
Sri Lanka	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Keskitetty johto, selkeät ohjeet odotettu	Country Comparison Tool
Kiina	Korkea	Suuri	Autoritäärinen, perhekeskeinen	Eriarvoisuus hyväksytään, esimies-alaissuhde korostuu	Country Comparison Tool
Pakistan	Korkea	Suuri	Autoritäärinen, hierarkkinen	Korostaa perhearvoja ja uskonnollisuutta	Fareed, Isa & Noor 2016, 340-341
Iran	Korkea	Suuri	Autoritäärinen, hierarkkinen	Perinteinen ja uskonnollinen hierarkia, auktoriteetit korostuvat	Country Comparison Tool
Turkki	Keskitaso	Suuri	Autoritäärinen, hierarkkinen	Johtajuus korostaa valtaa, perhekeskeisyys näkyy	Country Comparison Tool
Syyria	Korkea	Suuri	Autoritäärinen, keskitetty	Vahva hallinto, hierarkkinen johtajuus	Country Comparison Tool
Somalia	Korkea	Suuri	Autokraattinen, klaniperusteinen	Heikko keskushallinto, paikallinen valta tärkeä	Dahie, Takow, Nur & Osman 2016
Afganistan	Korkea	Suuri	Autokraattinen, patriarkaallinen	Klanijärjestelmät vaikuttavat vahvasti	Allchin & Dupree 2025
Nigeria	Korkea	Suuri	Autoritäärinen, hierarkkinen	Johtajuus usein hierarkkista, perhe- ja heimokeskeistä	Country Comparison Tool
Thaimaa	Korkea	Suuri	Hyväntahtoinen autokraatti	Hierarkkinen yhteiskunta, jossa kunnioitus ja kasvojen säilyttäminen tärkeitä	Country Comparison Tool

Kosovo	Keskitaso	Keskisuuri	Autoritäärinen, perhekeskeinen	Nuori valtio, hierarkkiset rakenteet vielä kehittymässä	World Bank 2022
Viro	Matala	Pieni	Osallistava, moderni	Hierarkiat matalampia kuin muissa entisissä neuvostoliiton maissa	Country Comparison Tool

Taulukossa esitellään pintapuolisesti 20 maan kulttuurisia erityispiirteitä, jotta suomalaisessa työ-  
kulttuurissa työskentelevien näistä maista tulevien työntekijöiden kulttuuria ja motivaatiota voi-  
daan paremmin ymmärtää ja johtaa heidän omien kulttuuriensa ominaispiirteiden mukaisesti. Tie-  
tolähteenä on käytetty Country Comparison Tool -työkalua. Pakistanin, Somalian, Afganistanin ja  
Kosovon osalta tietoa ei löytynyt kyseisestä työkalusta, joten näiden maiden kohdalla on hyödyn-  
netty muita lähteitä, jotka on merkitty erikseen kunkin maan yhteydessä. Taulukkoon on koottu  
niiden 20 maan kulttuurin erityispiirteet, joista tulee eniten työntekijöitä Suomeen. Ensimmäisenä  
on Suomi vertailukohteena. Alle on vielä avattu näiden maiden kulttuurisia ominaispiirteitä Hofst-  
eden 6D-mallin mukaisesti.

### **Ukraina**

Ukrainassa vallanpitäjät ovat hyvin etäällä muista ihmisistä yhteiskunnassa. Ukraina kehittyi hyvin  
keskitetyksi valtioksi, silloin kun se oli vielä osa Neuvostoliittoa. Ukrainalla statussymbolit koetaan  
tärkeinä vähemmän ja enemmän valtaa omaavien välillä. Kussakin asemassa on tietyt käyttäytymi-  
sen piirteet ja niitä tulee noudattaa uskollisesti kaikessa liiketoiminnassa. Lähestymistapa Ukrai-  
nalla menee ylhäältä alas ja johtajilta tulee alaisille selkeät tehtävät. (Country Comparison Tool-)

### **Venäjä**

Kuten Ukrainassa, myös Venäjällä vallanpitäjät ovat hyvin etäällä muista yhteiskunnista. Venäjä on  
äärimmäisen keskitetty valtio, ja suurin osa ulkomaisista investoinneista kohdistuu Moskovaan.  
Myös Venäjällä statussymboleilla on tärkeä merkitys vallan jakautumisen mukaan ja käyttäytymi-  
sen tulee noudattaa liiketoiminnan aseman roolia. Venäjällä johtaja antaa selkeät tehtävät alaisil-  
leen. (Country Comparison Tool.)

## **Intia**

Intiassa arvostetaan hierarkiaa ja yhteiskunta ja organisaatiot ovat rakentuneet ylhäältä alas. Työntekijöiden tulee noudattaa esihenkilöidensä ohjeita ja he hyväksyvät eriarvoiset oikeudet. Esihenkilöt ovat alaisten saavutettavissa, mutta ylempiä tasoja ei pysty saavuttamaan helposti. Intiassa johtajat luottavat, että tiiminsä jäsenet tottelevat käskyjä ja ohjeita ja työntekijät puolestaan odottavat selkeitä ohjeita tehtävistä ja odotuksista. Negatiivinen palaute kulkee ainoastaan ylhäältä alas, ei koskaan alhaalta ylös. (Country Comparison Tool.)

## **Filippiinit**

Filippiinit on hierarkkinen yhteiskunta, jossa ihmiset hyväksyvät hierarkkisen järjestyksen, jossa jokaisella on oma paikkansa. Filippiineillä alaiset odottavat, että heille sanotaan, mitä heidän kuuluu tehdä. Ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti, joka tekee päätökset yksin ja luo tarkat säännöt, mutta on samalla empaattinen ja oikeudenmukainen. (Country Comparison Tool.)

## **Vietnam**

Vietnam on Filippiinien kaltainen hierarkkinen yhteiskunta, jossa alaiset odottavat, että heille sanotaan mitä tehdä. Myös Vietnamissa ihanteellinen pomo on hyväntekijä autokraatti, joka on oikeudenmukainen, mutta tekee kuitenkin päätökset itse. Johtajuuteen kohdistuvat haasteet eivät ole vietnamissa tervetulleita. (Country Comparison Tool.)

## **Bangladesh**

Bangladesh on myöskin hierarkkinen yhteiskunta, jossa kaikilla on oma paikkansa asemansa mukaan ja tätä ei tarvitse perustella. Organisaation hierarkia heijastaa eriarvoisuuksia ja keskitetty johto on kulttuurin vallitseva piirre. Alaiset odottavat esihenkilöiltään selkeitä ohjeita ja myös Bangladeshissa ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti, joka toimii oikeudenmukaisesti. (Country Comparison Tool.)

## **Irak**

Irakissa vallitsee vahva hierarkkinen järjestys, jonka kansalaiset hyväksyvät. Jokaisella on oma paikkansa ja tätä ei tarvitse erikseen perustella. Myös Irakissa eriarvoisuus korostuu hierarkian myötä,

johtaminen on keskitettyä ja ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti. (Country Comparison Tool.)

### **Nepal**

Nepal on suhteellisen hierarkkinen yhteiskunta, jossa ihmiset hyväksyvät hierarkian ilman lisäperusteluja. Myös Nepalissa korostuvat eriarvoisuudet hierarkian myötä sekä keskitetty johto. Alaiset odottavat esihenkilöiltään selkeitä ohjeita ja ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti myös Nepalissa. (Country Comparison Tool.)

### **Sri Lanka**

Sri Lanka on myöskin suhteellisen hierarkkinen yhteiskunta, jossa ihmiset hyväksyvät hierarkian ja sen, että kaikilla on paikkansa. Organisaation hierarkia korostaa eriarvoisuuksia ja kulttuurissa vallitsee keskitetty johtaminen. Myös Sri Lankassa alaiset odottavat selkeitä ohjeita ja ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti. (Country Comparison Tool.)

### **Kiina**

Kiinassa hyväksytään eriarvoisuus ihmisten välillä ja suhde alaisen ja esihenkilön välillä on usein polarisoitunut ja ylempänä olevien valta-asemaa ei kyseenalaisteta. Yksilöt ovat tietoisia sanktioista, mikäli auktoriteetteja ei noudateta ja Kiinassa vallitsee yleinen optimismi johtajuuden ja aloitteellisuuden osalta. Kiinassa ihmisten tavoitteet eivät saa ylittää heidän asemiaan. (Country Comparison Tool.)

### **Pakistan**

Pakistan on hierarkkinen yhteiskunta ja johtajien ja esihenkilöiden auktoriteettia kunnioitetaan. Pakistanissa alaiset odottavat selkeitä ohjeita esihenkilöiltään ja johtajan odotetaan olevan määrätietoinen, joka pitää alaisistaan huolta. Ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti, joka samalla ohjaa, että suojelee alaisiaan. Työpaikalla arvostetaan lojaalisuutta ja työntekijöiden sitoutuminen on tärkeä osa organisaation menestystä. Muodollisuus ja kunnioitus tulee ilmi sekä vies-

tintätyylissä, että käyttäytymisessä ja palaute kulkee ainoastaan ylhäältä alaspäin. Työpaikan ilmiin ja päätöksentekoon vaikuttaa yhteisöllisyys, uskonto ja perhearvot. (Fareed, Isa & Noor, 2016 340–341.)

### **Iran**

Iran on myös hierarkkinen yhteiskunta, jossa yhteiskunnan jäsenet hyväksyvät hierarkkisen järjestyksen ja kaikilla on paikkansa, eikä sitä tarvitse erikseen perustella. Eriarvoisuus ja keskitetty johtajuus korostuvat kulttuurissa. Myös Iranissa alaiset odottavat selkeitä ohjeita esihenkilöiltään ja ideaali johtaja on hyväntahtoinen autokraatti. (Country Comparison Tool.)

### **Turkki**

Turkki on hierarkkinen yhteiskunta, jossa esihenkilöt eivät ole saavutettavissa ja ihanteellinen johtaja on kuin isähahmo. Turkissa valta on keskittynyt ja sääntöjä noudatetaan. Alaiset odottavat esihenkilöiltään ohjeiden lisäksi valvontaa ja asenteet johtajia kohtaan ovat muodollisia. Turkissa viestintä on epäsuoraa ja tiedonkulku on valikoivaa. Organisaation lisäksi sama rakenne ilmenee myös perhe-elämässä, jossa isä on patriarkaalinen hahmo ja muut perheenjäsenet alistuvat tälle. (Country Comparison Tool.)

### **Syyria**

Syyria on myöskin hierarkkinen yhteiskunta, ihmiset hyväksyvät asemansa, jota kenenkään ei tarvitse perustella. Syyriassa korostuvat myös eriarvoisuus, keskitetty johtaminen ja alaisten odotukset selkeisiin ohjeisiin. Myös Syyriassa ihanteellinen pomo on hyväntahtoinen autokraatti. (Country Comparison Tool.)

### **Somalia**

Somalialainen kulttuuri on muutoksessa erityisesti pääkaupungissa Mogadishussa ja aiemmin hierarkkinen yhteiskunta on muuttumassa kohti modernimpaa organisaatiokulttuuria. Mogadishun telekommunikaatioalalla tehtiin tutkimus, jonka tulokset kertovat somalilaisten oma-aloitteisuudesta, innovatiivisuudesta ja riskinotosta. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että kilpailuhenkisyys on

Somaliassa motivoiva tekijä ja perinteiset yhteisölliset arvot eivät olleet kovin merkittäviä työntekijöiden suoriutumisen kannalta. Somalilaisesta työkultuurissa on tämän tutkimuksen perusteella tulossa yksilölähtöisempi, vaikka maata pidetäänkin kulttuurillisesti kollektiivisena. (Dahie, Takow, Nur & Osman 2016.)

### **Afganistan**

Afganistanilaisessa kulttuurissa vallitsee sosiaaliset tavat, perherakenteet ja islamilaiset perinteet. Afganistanilla on pitkä historia heimoyhteisöistä ja etnisestä monimuotoisuudesta. Esimerkkejä näistä erilaisista kansaryhmistä ovat esimerkiksi pashtit, tadžikit, hazarat ja uzbekit. Afgaaniyhteiskunnassa perhesiteet ovat tärkeitä ja vanhempien kunnioitus on keskeinen arvo kulttuurissa. Vieraanvaraisuutta arvostetaan suuresti ja vieraille tarjotaan aina ruokaa, juomaa ja suojaa riippumatta heidän asemastaan. Islamilaisen uskonnon rooli korostuu päivittäisessä elämässä, ja rukoilut kuuluvat jokaiseen päivään ilman poikkeuksia. Afganistanissa on vallinnut poliittinen konflikti ja epävakaus pitkään, mikä on vaikeuttanut näiden perinteiden säilyttämistä niiden kohdatessa modernisaation. (Allchin & Dupree 2025.)

### **Nigeria**

Nigeria on aiempien maiden tavoin hierarkkinen kulttuuri, jossa yhteiskunnan jäsenet hyväksyvät oman paikkansa. Nigeriassa eriarvoisuudet ja keskitetty johtaminen korostuvat ja alaiset odottavat esihenkilöiltään selkeitä ohjeita. Ihanteellinen pomo on myös Nigeriassa hyväntahtoinen autokraatti. (Country Comparison Tool.)

### **Thaimaa**

Thaimaan kulttuuri on hieman vähemmän hierarkkinen kuin muissa Aasian maissa. Eriarvoisuus on silti hyväksyttyä ja sääntöjä noudatetaan. Thaimaassa työntekijät osoittavat uskollisuutta, kunnioitusta ja alustumista esihenkilöilleen ja esihenkilöt vastineeksi suojelevat ja ohjaavat alaisiaan. Johtaja koetaan Thaimaassa usein isähahmon tavoin ja asenteet johtajia kohtaan ovat muodollisempia. Tiedonkulku Thaimaan kulttuurissa on hierarkkista ja kontrolloitua. (Country Comparison Tool.)

## **Kosovo**

Työkulttuuri Kosovossa on kehitysvaiheessa ja maa on kokenut suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenien aikana. Yhteisön ja perheen tärkeys korostuu työpaikoilla ja usein kosvolaiset työskentelevätkin perheyriyksissä tai pienissä organisaatioissa. Työelämässä korostuu vahva hierarkkisuus myös Kosovossa ja johtajilla on tärkeä rooli organisaatiossa. Luottamusta ja suhteita arvostetaan työpaikoilla ja työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet voivat olla henkilökohtaisia. Työelämän muutos on Kosovossa hidasta, sillä nuorista työntekijöistä huolimatta kulttuurissa arvostetaan perinteisiä arvoja kuten kunnioitusta ja vanhemman sukupolven ohjeiden noudattamista. (World Bank 2022.)

## **Viro**

Viro ei ole aiempien maiden tavoin hierarkkinen eivätkä virolaiset tottele ja kunnioita auktoriteetteja ja vallankäyttäjiä pelkästään heidän asemansa perustella. Virolaisessa työkuulttuurissa arvostetaan esihenkilöitä, jotka antavat alaisilleen mahdollisuuden esittää mielipiteitään ja ilmaista erimielisyyksiä sekä osallistua päätöksentekoon. Viro oli vielä äskettäin siirtymävaiheessa, eli vanhemmat sukupolvet ja valtion organisaatiot osoittavat hierarkkisempaa taipumusta. Tästä syystä Virossa esihenkilöiden ja alaisten välinen suhde voi olla hierarkkisempaa, kun pisteytys antaa ymmärtää. (Country Comparison Tool.)

## **6.4 Uskontojen vaikutus työelämässä**

Afrin ym. (2019) osoittavat tutkimuksellaan, että uskonnolla voi olla suora vaikutus työelämän käytäntöihin ja työntekijöiden arvomaailmaan. Heidän mukaansa Islamin uskonto velvoittaa muslimeita rukoilemaan 5 kertaa päivässä, mikä tarkoittaa, että työnteko pysähtyy silloin ja Ramadanin aikaan muslimit paastoavat ja pidättäytyvät veden juonnista ja ruuan syönnistä päiväsaikaan kuukauden ajan. Tämä vaikuttaa työn tehokkuuteen ja suorituskykyyn kyseisenä kuukautena, joka esihenkilön tulisi ottaa huomioon työtehtäviä laadittaessa. Esihenkilöiden tulisi ymmärtää paastovien työntekijöiden tarpeita ja mukauttaa työaikoja ja tehtäviä vastaavasti. Esimerkiksi Lähi-idässä työaikoja lyhennetään Ramadanin aikana. Abbasi ym. (2017, 314) havainnollistavat, että Islamin uskonnolla on suora vaikutus työmoraaliin, työelämän käytäntöihin sekä arvoihin. Heidän mukaansa Islamin perusarvoja ovat rehellisyys, ahkeruus, vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus, mikä

näky työpaikoilla niin yksilön kuin organisaationkin toiminnassa. Johtajat koetaan esimerkin antajina, jotka toimivat arvojensa mukaisesti toiminnallaan, eivät pelkästään sanojensa perusteella.

Tämä tukee hyvän työilmapiirin ja tehokkaan organisaatiokulttuurin muodostumista. Tutkimusten mukaan islamilainen työmoraali, jossa korostuu eettisyys ja moraaliset periaatteet parantavat liiketoiminnan suorituskykyä ja johtamisen tehokkuutta johtajien toimiessa esimerkillisesti.

Edellä mainituista 20 maasta Irak, Pakistan, Iran, Turkki, Bangladesh, Syyria, Nigeria, Somalia ja Afganistan ovat islaminuskoisia maita ja islamin arvot ovat vahvasti läsnä näiden maiden kulttuureissa. Jos siis esimerkiksi tiimissä puolet on muslimeita, tämä tulisi ottaa esihenkilön puolesta huomioon erityisesti Ramadanin aikaan, kun työntekijät tekevät töitä ilman vettä ja ruokaa.

Näistä maista Buddha uskonto on puolestaan valtauskonto Thaimaassa, Sri Lankassa ja Vietnaminissa. Tablan (2023) esittää, että buddhalaisuudessa työn mielekkyys ei tule ulkoapäin menestyksestä tai saavutuksista vaan sisäisestä kasvusta sekä eettisestä elämästä. Buddha uskonossa työnteko koetaan tapana kehittää hyveitä, kuten myötätuntoa, kärsivällisyyttä ja rehellisyyttä. Työn merkitys syntyy buddhalaisuudessa itsetuntemuksen ja muiden palvelemisen kautta, ei ainoastaan taloudellisen hyödyn tavoittelemisesta. Buddha-uskontoa harjoittavat työntekijät arvostavat henkistä hyvinvointia työpaikalla ja työskentelevät buddhalaisuuden arvojen mukaisesti.

Rastogi, Pati, Kumar ja Dixit (2019, 355) esittävät, että hindulaisuudessa työetiikan ydintä arvioidaan Karma-Yoga mittarilla. Karma-Yoga ajattelussa työteko on velvollisuus, ja työn tuloksiin ei kiinnytä. Työ on hindulaisuudessa väline kasvuun ja mielenrauhaan, ei ainoastaan keino saavuttaa henkilökohtaisia hyötyjä kuten palkkaa tai mainetta. Tutkimusten avulla on osoitettu, että Karma-Yoga ajattelu vahvistaa työntekijän sisäistä motivaatiota, vähentää stressiä ja parantaa vastuullista ja pitkäjänteistä suhtautumista työhön. Näistä maista Intiassa ja Nepalissa valtauskonto on hindulaisuus.

Zabaev (2015) mukaan ortodoksisuus korostaa perinteitä ja yhteisön hyvinvointia ja työnteko koetaan itsensä elättämisenä ja yhteisön tukemisena, ei välttämättä niinkään suuren palkan tavoitteluna. Työskentely on moraalinen velvollisuus ortodoksisessa uskonossa, mutta se ei saa hallita ihmisen elämää. Myös perhe ja yhteisö on tärkeitä ortodoksisessa uskonossa, mikä voi vaikuttaa

ortodoksisten haluttomuutena tehdä pitkiä työpäiviä tai hyväksyä työn asettamia kovia vaatimuksia, niiden vaikuttaessa negatiivisesti perhesuhteisiin tai yhteisön hyvinvointiin. Näistä maissa Ukraina ja Venäjä ovat ortodoksisia maita.

Sampe, Ranteallo ja Toding (2021) avaavat kristinuskon vaikutusta työelämään kuvaamalla, että jokainen työ on Jumalan palvelemista ja kutsumuksen täyttämistä, mikä tekee kristinuskossa arkisesta työstä pyhää ja merkityksellistä. Kristinusko korostaa ahkeruutta, säästäväisyyttä ja kurinalaisuutta ja menestystä työssä pidetään Jumalan siunauksena. Kristinusko määrittelee ahkeran työn moraalisenä velvollisuutena ja nämä arvot korostuvatkin edelleen useissa länsimaisissa yhteiskunnissa työn osalta, joissa arvostetaan ahkeruutta, rehellisyyttä ja työtehtävien tunnollista tekemistä. Kristinusko on näistä maista valtauskonto Filippiineillä ja Virossa.

## **7 Tutkimuksen toteutus**

### **7.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten matkailualan monikulttuurisissa työyhteisöissä kulttuuri vaikuttaa motivaation johtamiseen. Globaali liiketoimintaympäristö on tehnyt johtamisesta haastavaa, erityisesti silloin, kun henkilöstö tulee eri kulttuuritaustoista. Kulttuurien väliset erot vaikuttavat siihen, mikä työntekijöitä motivoi ja miten he kokevat työtyytyväisyyden eri tavoin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kansainvälisissä yrityksissä toimiville esihenkilöille tietoa siitä, millaiset motivaatiotekijät ovat merkityksellisiä eri kulttuureissa, ja miten niitä voidaan hyödyntää johtamisessa työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edistämiseksi.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella etsittiin vastausta seuraavaan tutkimuskysymykseen:

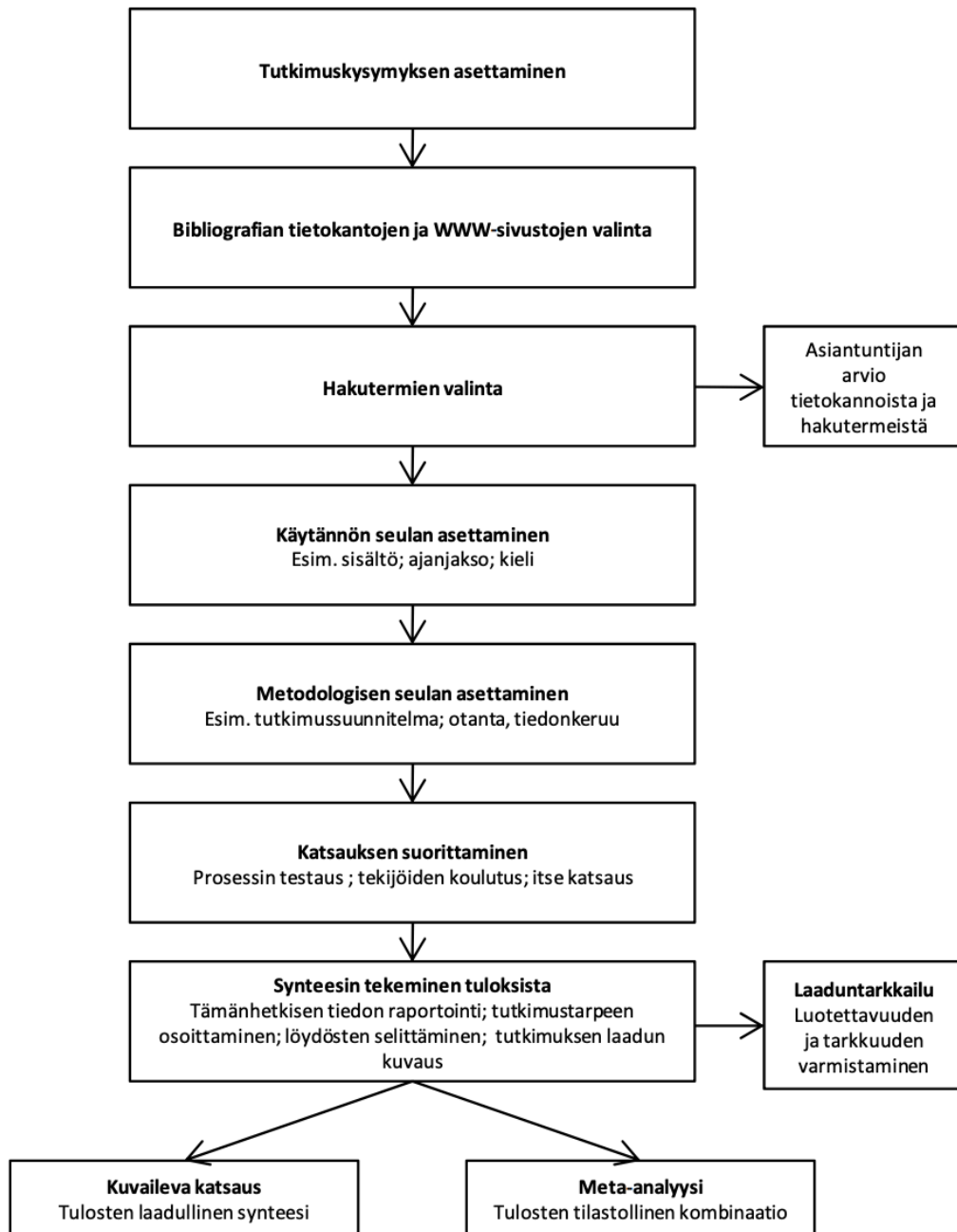
Miten kulttuurit vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon monikulttuurisessa työyhteisössä ja mitä keinoja esihenkilöillä on työtyytyväisyyden ja tuottavuuden tukemiseen?

Tutkimus toteutettiin laadullisena kirjallisuuskatsauksena, joka noudattaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen pääpiirteitä (ks. Aveyard 2010, 15–16). Tutkimusaineisto muodostui vuosina (tammikuu) 2020 - (huhtikuu) 2025 julkaistuista kansallisista ja kansainvälisistä vertaisarvioituista tutkimusartikkeleista, jotka käsittelivät motivaatiota, kulttuurierojen vaikutusta työntekijöiden

motivoitumiseen sekä työtyytyväisyyttä kansainvälisissä organisaatioissa. Yhteensä analyysiin valittiin viisi (n=5) tutkimusartikkelia, joissa tarkasteltiin kulttuurisensitiivisen johtamisen vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin. Aineisto analysoitiin hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tämä menetelmä yhdistää aineistolähtöisen tarkastelun valmiisiin teoreettisiin käsitteisiin, jolloin tutkimustuloksia voidaan jäsentää aiemman tiedon pohjalta. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 98.)

## **7.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä**

Fink (2005) avaa malliaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekemisestä, jossa projekti jaetaan seitsemään vaiheeseen, jotka auttavat jäsentämään ja selkeyttämään koko katsauksen laatimista. Ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymyksen tarkka määrittely, minkä jälkeen valitaan sopivat tietokannat ja kirjallisuuslähteet. Kolmannessa vaiheessa valitaan hakutermit – ne voivat olla yksittäisiä sanoja tai fraaseja, joiden tehtävänä on rajata aineisto niin, että se vastaa tutkimuskysymystä mahdollisimman hyvin. Neljännessä vaiheessa suoritetaan käytännön seulonta, jossa rajataan pois esimerkiksi tietyillä kielillä tai ennen tiettyä vuotta julkaistut artikkelit. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimusten metodologista laatua, jolloin mukaan otetaan vain tieteellisesti pätevimmat lähteet. Kuudennessa vaiheessa varsinainen katsaus laaditaan systemaattisesti ja yhtenäisesti keräten tiedot valituista tutkimuksista. Viimeisenä vaiheena on tulosten yhdistäminen, eli synteesi. Tämä voi olla yksinkertainen kuvaileva katsaus tai syvällisempi meta-analyysi. Tämän vaiheen onnistuminen on ratkaisevaa koko katsauksen laadun kannalta. (Salminen 2011, 10.)



Kuvio 13. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tekeminen (Salminen 2011, 11).

Kirjallisuuskatsaukset voivat olla erilaisia tutkimuksen tavoitteista ja lähestymistavasta riippuen. Narratiivisella kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan laadullista ja joustavaa menetelmää, jossa aiempia tutkimuksia tarkastellaan tiivistämällä ja tulkitsemalla ilman systemaattisia haku- tai analyysimenetelmiä. (ks. Vilkkä 2023, luku 1.2.1) Integratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa yhdistyvät sekä laadulliset että määrälliset tutkimukset ja sen tarkoitus on muodostaa aiheesta kokonaiskuva syn-

teettisesti, jotta voidaan luoda uusia teoreettisia näkökulmia. (Mts, 1.2.2) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus puolestaan noudattaa tarkasti määriteltyä ja toistettavaa menetelmää. Aineistoa haetaan, valitaan ja analysoidaan objektiivisesti ja läpinäkyvästi ja se sisältää usein kattavan analyysin valituista tutkimuksista. (Mts, luku 1.2.3.)

Tutkimus toteutettiin laadullisena kirjallisuuskatsauksena, ja se noudattaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeisiä periaatteita. Menetelmän suunnittelussa ja toteutuksessa hyödynnettiin kolmea kirjaa kirjallisuuskatsauksen metodologiasta: Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin (Salminen 2011), Erilaiset kirjallisuuskatsaukset (Stolt, Axel ja Suhonen 2016) sekä Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina (Vilka 2023). Salmisen (2011) kirjan painotus on hallintotieteessä, mutta se soveltuu hyvin myös organisaatio- ja johtamistutkimukseen. Stoltin, Axelin ja Suhosen (2016) käsittelee eri kirjallisuuskatsauksia hoitotieteessä, mutta niitä voi soveltaa hyvin myös matkailualaan liittyvissä tutkimuksissa. Vilkan kirja puolestaan paneutuu kirjallisuuskatsaukseen syvällisesti erityisesti opinnäytetyön näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsaus toimii tutkimusmenetelmänä, jonka avulla hyödynnetään aiempia tutkimustuloksia analysoimalla niitä uuden tutkimuksen tueksi. (Salminen 2011, 1). Kirjallisuuskatsaus siis kokoaa aiemman aiheeseen liittyvän tiedon yhteenvedona, jota käytetään uuden tutkimuksen kokoomisessa. Käytetään systemaattista lähestymistapaa, joka tavoittelee kriittistä ja syntetisoitua tietoa valikoidulla aineistolla ja sen avulla voidaan luoda uusia käytäntöjä ja näkökulmia. Sen vahvuuksia ovat tarkkojen, läpinäkyvien ja järjestelmällisten menetelmien käyttö, joilla minimoidaan harhaa hakuprosessissa ja synteisissä. Toisaalta sen haasteita ovat aiheen laajuus määrittelemättömän tutkimuskysymyksen käsittely tai teorian kehittäminen. Systemaattisen lähestymistavan tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja tiivistää olemassa olevaa tutkimustietoa. Menetelmässä hyödynnetään aikaisempien tutkimusten johtopäätöksiä ja se edellyttää tutkittavan ilmiön aiempaa tuntemusta sekä toistettavuutta. (ks. Vilka 2023, luku 1.2.3, Stolt ym. 2016, 7.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: 1) kuvailevat kirjallisuuskatsaukset (narrative literature reviews), 2) systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (systematic reviews, systematized reviews) sekä 3) meta-analyysit (meta-analysis). Niitä voidaan toteuttaa eri tarkoituksiin ja niitä on mahdollista toteuttaa sekä laadullisina että määrällisinä tutkimuksina. Kirjallisuuskatsaus

ei ole raportti tai essee, vaan tutkimustapa, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia. Se on luonteeltaan monimenetelmällinen ja analyttinen ja siinä yhdistyy ennalta suunniteltu järjestelmällinen tutkimusten hakuprosessi, tutkimusten valinta, valittujen tutkimusten kriittinen lukeminen ja arviointi, alkuperäisestä tutkimuksesta tehtävien muistiinpanojen tekeminen ja tutkimusten analyysi. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeinen tavoite on arvioida aiempaa tutkimustietoa sekä kehittää olemassa olevaa teoriaa. Se rakentaa kokonaisvaltaista ymmärrystä valitusta aiheesta ja auttaa tunnistamaan tutkittavan ilmiön ongelmakohtia tai ristiriitoja. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tarkastella kuinka teoreettiset mallit ja käsitteet ovat kehittyneet ajansaatossa. (Salminen 2011, 6; Stolt ym. 2016, 7–8; ks. Vilka 2023, luku 1.2.3.)

### **7.3 Tutkimusasetelma**

Tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma perustui laadulliseen tutkimusotteeseen, ja tutkimusmenetelmäksi valittiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkimusasetelma muodostui seuraavista keskeisistä osa-alueista: tutkimusongelma, aineiston valinta, aineiston analyysi sekä teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten kulttuurierot vaikuttavat työntekijöiden motivointiin kansainvälisissä työyhteisöissä ja millä tavoin esihenkilöt voivat tukea henkilöstön työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Aineisto koostui yhdeksästä vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista, jotka käsittelivät kulttuurisensitiivistä johtamista, motivaatiota ja työhyvinvointia monikulttuurisissa organisaatioissa. Artikkelit valittiin systemaattisen haun avulla vuosilta 2020–2025.

Aineiston analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrittiin tunnistamaan ja nimeämään olennaisia motivaatiotekijöitä ja eri kulttuureissa vallitsevia johtamistapoja eri kulttuureista tulevien työntekijöiden näkökulmasta. Teoreettinen viitekehys ja aiempi tutkimustieto mahdollistivat aineiston jäsentelyn ja tulkinnan. Tämä lähestymistapa mahdollisti käytännön havaintojen ja teorian yhdistämisen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

## 7.4 Tutkimusaineiston keruu

Aluksi mietittiin mikä on katsauksen tavoite, kohderyhmä sekä katsauksen tarkoitus. Katsauksen tavoitetta pohtiessa tuli miettiä, onko katsauksen tarkoitus tutkia kuvailla, kartoittaa, vertailla, arvioida, yhdistellä vai selittää tutkimuksista löytyviä asioita. Näistä valittiin tähän tutkimukseen aiemman tutkimustiedon kuvailu, kartoitus, vertailu, yhdistely ja arviointi. Kuvailun avulla voidaan tuoda esiin motivaation johtamisen käytäntöjä aiemmissa tutkimuksissa, kartoittamalla voidaan tunnistaa yleiset teemat ja tutkimusaikeet ja vertailun kohteena on aiempien tutkimustulosten johtopäätökset. Aiempiin tutkimuksiin perustuvia johtopäätöksiä voidaan myös yhdistellä ja vertailla. Nämä näkökulmat tukevat katsauksen tarkoitusta. (Fan, Breslin, Callahan & Iszatt-White 2022, 5.)

Katsauksen tavoite on selvittää miten kulttuurierot vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon matkailualan kansainvälisissä työyhteisöissä. Tavoitteeseen päästään aiempaa tutkimustietoa tutkimaan ja arvioimalla motivaation johtamista kansainvälisissä työyhteisöissä majoitusalla, jotta löydetään ne tekijät, mitkä vaikuttavat työntekijöiden motivoitumiseen ja siten työn tuottavuuteen. Kohderyhmänä on majoitusalan johtajat sekä majoitusalan henkilöstökrytoinnin työntekijät. Katsauksen tarkoitus on löytää aiempiin tutkimuksiin perustuvia näkökulmia monikulttuurisen tiimin motivaation johtamisesta ja perustella niiden soveltuvuutta tieteellisesti parhaan työtuloksen saavuttamiseksi monikulttuurisissa työyhteisöissä.

### 7.4.1 Alkuperäistutkimuksen haku

Aihetta lähdettiin tutkimaan kokeilemalla erilaisia hakusanoja tutkimuskysymyksen kannalta keskeisistä käsitteistä. Alustavia hakuja varten valittiin käytettäväksi tietokannoiksi Ebsco Tourism & Hospitality Complete, Journal.fi sekä Academy of Management (AOM). Nämä tietokannat valittiin sillä perusteella, että majoitusalaan ja johtamiseen liittyvät tutkimukset julkaistaan usein näillä alustoilla ja lisäksi näiltä hakualustoilta löytyi runsaasti kansainvälisiä tutkimuksia motivaation johtamisesta monikulttuurisissa työyhteisöissä.

Avainsanat tulee tuntea syvällisesti, tuntea ilmiö ja sen käsitteellinen kirjo alalla, jotta voi löytää olennaisia tutkimuksia. Sanojen käytöllä ja merkityksellisyydellä viitataan kontekstuaalisuuteen, eli ne ovat paikkaan, aikaan ja tilanteeseen sidottuja. Tähän on ratkaisuna asiasanastojen, eli tesau-

rustermien sekä oman alan hakutuloksien ja FINTO-palvelun käyttö. FINTO on suomalainen verkopalvelu, josta löytyy sanoja ja ontologioita kuvailemaan ja hakemaan tietoa. Sieltä löytyy eri alojen omat sanastot, kuten YSO eli yleinen suomalainen ontologia, joka on laajasti käytetty käsitejärjestelmä. (ks. Vilkkä 2023, 2.1.2.)

Ensimmäisissä kartoitushauissa hakusanoina toimivat ”employee motivation”, ”cross-cultural sensitivity”, ”cross-cultural leadership” sekä ”workplace productivity”. Kartoitushaku tehtiin Google Scholar-palveluun hakufraaseista Boolean operaattoreilla (AND, OR, NOT) ja yhdisteltiin hakusanoja eri muodoissa. Hakulausekkeissa kokeiltiin käyttää myös heittomerkkejä (”), jotta monisanaisista termeistä saataisiin yksi hakusana, sekä hakusanojen katkaisua asteriski - merkkiä käyttämällä (\*). Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keskeiset käsitteet liittyivät motivaation johtamiseen, monikulttuurisuuteen sekä työtulokseen. Tutkimusaineistoa pyrittiin rajaamaan mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla niin, että tutkimuksen tarkastelun kohteena oli motivaation johtamisen yhteys monikulttuurisuuteen ja työtulokseen englanninkielisistä ja Suomen kielisesitä tutkimuksista viimeiseltä viideltä vuodelta 2020–2025. Mukaanottokriteereihin kuuluivat myös kokonaan luettavissa olevat vertaisarvioidut ilmaiset artikkelit. Poissulkukriteereihin kuuluivat julkaisuaikojen ulkopuolella, muu kuin suomenkielinen tai englanninkielinen aineisto, sekä aineisto, jonka konteksti on jokin muu kuin motivaation johtaminen. Myös ei vertaisarvioidut tutkimukset, kirjallisuuskatsaukset, maksulliset artikkelit ja ei kokonaan luettavissa olevat tekstit kuuluivat poissulkukriteereihin. Valituista tietokannoista englanninkielisiä hakuja tehtiin alustoilla Ebsco Tourism & Hospitality Complete sekä Academy of Management (AOM) aiemmin mainituilla englanninkielisillä hakusanoilla ja suomenkielisiä hakuja puolestaan tehtiin alustalla Journal.fi. Suomenkieliset käännökset näistä hakusanoista ovat ”työntekijän motivaatio”, ”kulttuurinen herkkyyys”, ”kulttuurienvälinen johtaminen” sekä ”työn tuottavuus”. Hakuja tehtäessä selvisi, että näillä alustoilla julkaistut artikkelit ovat maksullisia, ja siten kaikki näistä eivät soveltuneet tutkimukseen. Lopulta hakukaviksi valikoitui Janet Finnan oma tutkimusartikkelien haku sekä Journal.fi.

#### **7.4.2 Aineistojen valintaprosessi**

Lopulliset tietokanta- ja manuaalihaut tehtiin huhtikuussa 2025, joissa löydettiin yhteensä 833 tutkimusaiheeseen liittyvää tutkimusta. Ensimmäisellä kierroksella hakusanoina käytettiin ”employee motivation” ”cross-cultural sensitivity” sekä ”work productivity”. Koska hakutuloksia tuli paljon

käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin nähden, käytettiin AND- ja OR-yhdistelmiä. Näillä hakuehdoilla tutkimuksia löytyi yhteensä 224 kappaletta, joita tarkasteltiin otsikoiden ja tiivistelmien perusteella. Lopulta Janet Finna palvelussa valittiin vielä viiden hakusana global, joka rajasi hakutulokset 196 artikkeliin, joista valittiin tutkimustavoitetta 9 parhaiten vastaavaa tutkimusartikkelia. Aineistosta poistettiin otsikoiden ja tiivistelmien tarkastelun jälkeen 187 tutkimusartikkelia, jotka eivät vastanneet tutkimustavoitetta tai mukaanottokriteereitä. Alustavissa tiedonhauissa havaittiin, että suoraan majoitusalaan kohdistuvia tutkimuksia ei ollut riittävästi vastaamaan tarpeeksi laajasti ja monipuolisesti tutkimuskysymykseen, joten sanaa ”majoitusala” ei käytetty hakusanana. Tutkimukset käsittelevät kansainvälisiä tutkimuksia yleisesti ja tässä tutkimuksessa niitä sovelletaan majoitusosalalla. Tämän tarkan seulonnan perusteella koko kirjallisuuskatsaukseen valittiin yhdeksän (n=9) tutkimusartikkelia, joiden keskeistä sisältöä on avattu seuraavassa luvussa. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit on esitelty alla olevassa Taulukossa 2.

Taulukko 2. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Aineisto: Julkaistu aikajanalla 01/2020-04/2025	Aineisto: Julkaisuaian ulkopuolella
Julkaisemiskieli: Suomi tai englanti	Julkaisemiskieli: Joku muu kuin suomi/englanti
Konteksti: Motivaation johtaminen	Konteksti: Joku muu kuin motivaation johtaminen
Empiirinen aineisto: Suomen tai englanninkielinen vertaisarvioitu tutkimusartikkeli & maksuton artikkeli	Empiirinen aineisto: Ei vertaisarvioitu & kirjallisuuskatsaus & maksullinen artikkeli
Teksti: Luettavissa kokonaan	Teksti: Ei kokonaan luettavissa

### 7.4.3 Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus

Valittujen tutkimusartikkelin kuvauksessa esitellään tutkimusten tekijä- ja julkaisutiedot, avainsanat, tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä, käytetty tutkimusmenetelmä, otokset sekä keskeiset tulokset. Kuvauksen tarkoitus on lisätä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja yleistettävyyttä. (Ridley 2012, 187–192)

Tässä luvussa kuvataan tutkimukseen valittujen tutkimusartikkelien pääpiirteitä, tutkimustarkoitusta, keskeisiä tutkimustuloksia, metodisia valintoja sekä tekijä- ja julkaisutietoja. Kirjallisuuskatsauksen aineistoiksi valittiin 9 (n=9) vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, jotka käsittelivät johtamista, motivaatiota, kulttuurieroja, työhyvinvointia sekä työtuottavuutta. Julkaisut ovat vuosilta (tammikuu) 2020 – (huhtikuu) 2025.

Kaikki tutkimusaineistoon valituista yhdeksästä (n=9) tutkimusartikkeleista julkaistiin erilaisissa tieteellisissä lehdissä, kukin kattaen hieman toisistaan poikkeavan tieteenalan. Nämä artikkelit julkaistiin seuraavissa lehdissä: *International Journal of Organizational Analysis* (julkaisee organisaatioanalyysijä), *SAGE Open* (julkaisee eri tieteenalojen tutkimuksia), *Applied Psychology* (julkaisee psykologiaan liittyviä artikkeleja), *Social Sciences* (julkaisee yhteiskuntatieteisiin liittyviä artikkeleja), *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (julkaisee majoitusalaan liittyviä artikkeleja), *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism* (julkaisee majoitusalan artikkeleja pohjoismaissa), *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society* julkaisee liiketoimintaan liittyviä tutkimuksia), *Journal of World Business* (julkaisee kansainvälisiä liiketoiminnan julkaisuja) sekä *International Journal of Intercultural Relations* (julkaisee artikkeleja kulttuurienvälisistä suhteista). Artikkeleissa pääpaino oli kulttuurien välisen ymmärryksen, johtamisen ja hyvinvoinnin välillä.

Yksi tutkimuksista käsitteli miten kulttuurien ymmärrys vaikuttaa johtamiseen sekä työhyvinvointiin (Lezar & van der Walt 2023; Jurásek & Wawrosz 2023), yhdessä tutkimuksessa tutkittiin mitä eettinen johtaminen tarkoittaa eri kulttuureissa ja miten se koetaan eri maissa (Zhang, Rissanen & Alasoini 2023). Yksi tutkimuksista keskittyi johtajuuden ja innovaation suhteeseen kollektiivisissa ja individualistisissa kulttuureissa (Bracht, de Moura & Abrams 2023).

Kulttuurisen konteksti merkitys tuli esille useassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Saari ym. (2022) korostivat miten tärkeää kulttuurisensitiivisyys ja paikallisten yhteisöjen osallistaminen on matkailujan johtamisessa. Puolestaan Zander (2020) tutki vuorovaikutteisen johtamisen merkitystä globaalisti.

Taulukko 3. Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi ja artikkelin nimi	Avainsanat	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä ja otos	Keskeiset tutkimustulokset
Zhang et al., 2023: <i>Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. International Journal of Organizational Analysis</i> , 31(4), 1296–1314.	Eettinen johtaminen, johdon valvonta, organisaatiokäytäntöjen siirto (pääkonttorin ja tytäryhtiöiden välillä), kulttuurien välinen luottamus	Tarkoitus oli tutkia, miten eettinen johtajuus vaikuttaa monikansallisten yritysten tapaan vahtia työnjälkeä ja miten kulttuuri vaikuttaa siihen.	Kvantitatiivinen tutkimus, Saksasta, Kiinasta ja Japanista koottu aineisto	Kulttuurierot vaikuttavat siihen, miten eettinen johtaminen toteutuu eri maissa. Eettinen johtaminen johtaa parempaan työtyytyväisyyteen, luottamukseen ja sitoutumiseen.
Lezar & van der Walt, 2023: <i>Cultural Intelligence, Flourishing, and Thriving in the South African Work Context. SAGE Open</i> , 13(2), 1–14.	Kulttuurinen älykkyys, psykologinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi, työssä kukoistaminen, työssä menestyminen	Tarkoitus oli tutkia kulttuurisen älykkyyden yhteyttä hyvinvointiin ja menestymiseen Etelä-Afrikan työelämässä.	Strukturoitu kyselytutkimus, 366 vastaajaa	Korkea kulttuurinen älykkyys ei suoraan vaikuta työssä menestymiseen, mutta tukee työntekijöiden emotionaalista ja sosiaalista hyvinvointia ja sitä kautta työssä kukoistamista.
Bracht et al., 2023: <i>Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior. Applied Psychology</i> , 72(1), 348–388.	Kulttuurien välinen johtaminen, innovatiivinen käyttäytyminen, monitasomallinnus, positiivinen johtaminen, sosiaalinen identifioituminen	Tarkoitus oli kehittää ja testata malli, jossa erilaiset johtajuustyylit ja ryhmäidentiteetti vaikuttavat innovatiiviseen käyttäytymiseen eri kulttuureissa.	Strukturoitu kyselytutkimus, 7225 osallistujaa 20 maasta: Australia, Belgia, Chile, Kiina, Suomi, Ranska, Saksa, Kreikka, Unkari, Intia, Israel, Italia, Ja-	Autenttinen ja muutos johtaminen sekä johtajuus joka tukee yhteisöön samaistumista tukee työntekijöiden innovatiivista ja luovaa käyttäytymistä kaikissa näissä 20 kulttuureissa.

			pani, Nepal, Alankomaat, Norja, Etelä-Afrikka, Turkki ja Pohjois-Amerikka (Amerikka ja Kanada)	
Davidaviciene & Al Majzoub, 2022: <i>The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. Social Sciences</i> , 11(2), 73–86.	Kulttuurinen älykyys, päätöksentekoprosessit, ihmissuhdekonflikti, työtehtäväkonflikti, muutosjohtaminen, virtuaalitiimit	Tarkoitus oli tunnistaa tekijät, jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin virtuaalitiimeissä.	Kyselytutkimus toteutettiin Arabimiraateissa. 402 vastaajaa, jotka työskentelevät virtuaalitiimeissä, vastaajista 299 oli miehiä ja 103 naisia.	Kulttuurinen älykyys, muutosjohtaminen ja työtehtäväkonfliktit tukevat päätöksentekoa, kun taas ihmissuhdekonfliktit heikentävät päätöksentekoa virtuaalitiimeissä.
Huertas-Valdivia et al., 2022: <i>Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 34(6), 2399–2422.	Bibliometriikka, johtajuus, bibliografinen kytkeytyneisyys, tietorakenne, tulevat tutkimuslinjat, majoitusala, BibExcel	Tarkoitus oli tarjota järjestelty, kattava ja objektiivinen katsaus majoitusalan keskeisimmistä johtamistyyleistä vuosilta 1977–2021.	Kirjallisuusanalyysi (bibliometrinen analyysitekniikka ja bibliografinen kytkeytyneisyys), 287 artikkelia	Muutosjohtaminen ja palveleva johtajuus ovat keskeisiä johtamistyyliä majoitusalaalla. Ala kaipaa lisää tutkimusta eri johtamismalleista. Esiin nousi myös uusia teemoja, kuten innovaatio, luovuus ja kestävyys majoitusalan yrityksissä.

<p>Saari et al., 2021: <i>Cultural sensitivity in Sámi tourism: A systematic literature review in the Finnish context. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i>, 21(4), 345–363.</p>	<p>Kulttuurinen kestävyys, kulttuurinen kantokyky, kulttuuriset representatit, kulttuuri-identiteetti</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia, miten kulttuurisensitiivisyys ilmenee saamelaisesta matkailusta Suomessa.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, 33 tieteellistä julkaisua</p>	<p>Kulttuurisensitiivinen matkailu onnistuu parhaiten silloin, kun saamelaiset saavat itse päättää, miten heidän kulttuuriansa esitellään matkailijoille. Tärkeinä teemoina esiin nousivat itsearviointi, kuunteleminen, kulttuurinen moninaisuus sekä sovinto.</p>
<p>Bratianu &amp; Paiuc, 2023: <i>Emotional and cultural intelligences: a comparative analysis between the United States of America and Romania. Management &amp; Marketing. Challenges for the Knowledge Society</i>, 18(1), 34–48.</p>	<p>Tunneäly, kulttuuriäly, monikulttuurinen johtaminen, globaali johtaminen, tiedon dynamiikka, vertaileva tutkimus</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia tunneälyn ja kulttuuriälykkyyden merkitystä ja yhteyksiä johtamisessa Yhdysvalloissa ja Romaniassa.</p>	<p>Kirjallisuusanalyysi (10 000 tunneälyä ja tuhansia kulttuuriälykkyyttä koskevaa julkaisua) sekä kyselytutkimus, johon vastasi 302 henkilöä Yhdysvalloista ja 302 henkilöä Romaniasta.</p>	<p>Tunneäly ja kulttuuriäly ovat keskeisiä johtajuuden taitoja molemissa maissa. Tunneäly ja kulttuuriäly liittyvät vahvasti toisiinsa, erityisesti Romaniassa. Tunneäly ennustaa hyvin kulttuuriälyn tasoa monikulttuurisessa työympäristössä.</p>
<p>Jurásek &amp; Wawrosz, 2023: <i>What Makes People Abroad Satisfied? The Role of Cultural Intelligence, Cultural Identity, and Culture Shock. International Journal of Intercultural Relations</i>, 92, 101755.</p>	<p>Kulttuuri-identiteetti, kulttuurinen älykkyyys, PLSEM, elämään tyytyväisyys</p>	<p>Tarkoituksena oli tutkia, miten kulttuurinen älykkyyden vaikutus elämään tyytyväisyyteen ulkomaille muuttaneilla henkilöillä sekä välittävyyttä kulttuuri-identiteettiä ja kulttuurishokkia tämän vaikutuksen.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, 194 vastaajaa, suurin osa kansainvälisiä opiskelijoita Tšekin tasolla</p>	<p>Mitä korkeampi ihmisen kulttuurinen älykkyyden taso on, sitä paremmin hän sopeutuu uuteen kulttuuriin ja kokee vähemmän kulttuurishokkia, mikä parantaa ulkomaille muuttaneiden elämään tyytyväisyyttä.</p>

Zander, 2020: <i>Interpersonal leadership across cultures: a historical exposé and a research agenda. Journal of World Business</i> , 55(3), 101073.	Vertaileva johtaminen, kulttuurienvälinen johtaminen, kulttuuriulottuvuudet, ihanteelliset johtajuusprototyypit, vuorovaikutteinen johtajuus	Tarkoitus oli tutkia, miten kulttuuri vaikuttaa vuorovaikutukseen johtamiseen	Historiallinen katseus vertailevasta ja kulttuurien välisestä johtajuustutkimuksesta	Kulttuuri vaikuttaa merkittävästi johtajuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen ja yksittäisissä maissa kehitetyt johtajuusteorit eivät sellaisenaan toimi usean kulttuurin työyhteisöjen johtamisessa.
--	--	---	--	---

#### 7.4.4 Laadunarviointi tutkimusartikkeleista

Tutkimusaineiston laadunarviointi tehtiin huolellisesti noudattaen Metsämuurosen (2006, 31–35) esittämää Mäkelän (1996) mallia, joka kuvaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen etenemistä. Tutkimusaineiston laadun arviointi on oleellinen osa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Lisäksi arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota tutkimusaineiston sopivuuteen ja siihen, kuinka hyvin se vastaa kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymystä, erityisesti siinä, miten tarkasti tutkittava ilmiö on kuvattu.

Tutkimusartikkelien kriittinen arviointi aloitettiin kuitenkin jo aineiston valintavaiheessa, jolloin tehtiin ensimmäinen seulonta. Tässä vaiheessa aineistosta poistettiin tutkimukset, jotka eivät täyttäneet mukaanottokriteerejä. Kirjallisuuskatsaukseen haluttiin sisällyttää ainoastaan vertaisarvioituja tutkimuksia, joten aineistoon valikoitunutta yhdeksää artikkelia voidaan pitää riittävän laadukaina, täyttäen tarkan seulonnan kriteerit. (ks. Niela-Vilen & Hamari 2016, 28).

Vilkan (2023, 92–99) mukaan laadunarviointi on jatkuva prosessi, jossa tarkastellaan jokaisen valitun tutkimuksen merkitystä ja soveltuvuutta vastaamaan tutkimuskysymykseen. Aineistosta saadaan läpinäkyvä kuvaamalla tutkimusten aiheet, aineistot, aineistonkeruutavat sekä tutkimusten validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyt. Tarkistuslista on yksi esimerkki laadunarvioinnin työkalusta ja siinä arvioidaan tutkimuksen tarkoituksen selkeyttä, tutkimusasetelmaa, otantaa, analyysimenetelmiä sekä luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Laadunarvioinnissa tuodaan esiin tutkimuksen vahvuuksien lisäksi sen heikkoudet.

Taulukko 4. Valittujen tutkimusartikkelien laadunarviointi

Tutkimuksen tekijä(t), vuosi ja artikkelin nimi	Tutkimusmaa	Tutkimusmenetelmät	Arviointi
Zhang et al., 2023: <i>Ethical leadership in multinational companies' control practices: culture as a moderating factor. International Journal of Organizational Analysis</i> , 31(4), 1296–1314.	Japani, Kiina, Saksa	Yritysten sisäisen ja ulkoisten lähteiden tutkiminen (nettisivut, raportit, esitykset, internetin hakukoneet), puolistrukturoidut haastattelut, tilastollinen analyysi	+ Vertaisarvioitu + Selkeä tutkimuskysymys ja tutkimusasetelma + Sopiva otanta eri kulttuureista + Validiteetti ja reliabiliteetti kuvattu – Tutkimus keskittyy ainoastaan kontrollikäytäntöihin, johtajuutta ei tutkita laajemmin
Lezar & van der Walt, 2023: <i>Cultural Intelligence, Flourishing, and Thriving in the South African Work Context. SAGE Open</i> , 13(2), 1–14.	Etelä-Afrikka	Kuvaileva tutkimus, poikkileikkaustutkimus, strukturoitu kyselytutkimus (otanta 366 työntekijää Etelä-Afrikasta)	+ Vertaisarvioitu + Hyvin perusteltu tutkimusote ja teoreettinen viitekehys + Otanta on riittävän laaja + Analyysit läpinäkyvät – Tutkimus antaa päinvastaisen tuloksen aiempiin tutkimuksiin verrattuna (tosin tämä on avattu tutkimuksessa)
Bracht et al., 2023: <i>Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior. Applied Psychology</i> , 72(1), 348–388.	Australia, Belgia, Chile, Kiina, Suomi, Ranska, Saksa, Kreikka, Unkari, Intia, Israel, Italia, Japani, Nepal, Alankomaat, Norja, Etelä-Afrikka, Turkki ja Pohjois-Amerikka (Amerikka ja Kanada)	Strukturoitu kyselytutkimus, monitasomalli	+ Vertaisarvioitu + Monipuolinen aineisto eri kulttuureista + Innovaatio- ja johtajuustutkimuksen yhdistäminen onnistunut – Otantaan valikoitui vain tiettyjä kulttuureja, mikä voi rajoittaa yleistettävyyttä

Davidaviciene & Al Majzoub, 2022: <i>The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. Social Sciences</i> , 11(2), 73–86.	Arabiemiraatit	Kyselytutkimus, 402 vastaajaa, joista 299 miehiä ja 103 naisia. Yhteensä 27 kysymystä.	+ Vertaisarvioitu + Tutkimusasetelma selkeä + Virtuaalitiimien ja kulttuurisen älykkyyden näkökulma ajankohtainen – Tutkimuksen otos kattoi ainoastaan Arabiemiraatit
Huertas-Valdivia et al., 2022: <i>Contemporary leadership in hospitality: a review and research agenda. International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 34(6), 2399–2422.	Kirjallisuuskatsaus (ei ole empiirinen tutkimus tietyssä maassa/maissa)	Kirjallisuuskatsaus, johon valikoitui 287 johtajuutta käsittelevää julkaisua.	+ Vertaisarvioitu + Laaja katsaus nykypäivän johtamistyyliin majointusalalla + Kriittinen ote kirjallisuuteen – Joitain tärkeitä tutkimuksia on saatettu jättää pois esimerkiksi kielellisistä syistä (mukaanottokriteerit)
Saari et al., 2021: <i>Cultural sensitivity in Sámi tourism: A systematic literature review in the Finnish context. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism</i> , 21(4), 345–363.	Suomi, erityisesti Saami	Laadullinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus, aineistoksi valikoitui 26 tutkimusta.	+ Vertaisarvioitu + Kattava katsaus saamelaisuuden näkökulmasta matkailussa + Laadunarviointi tehty huolellisesti – Soveltuvuus muihin kulttuureihin jää epäselväksi
Bratianu & Paiuc, 2023: <i>Emotional and cultural intelligences: a comparative analysis between the United States of America and Romania. Management &amp; Marketing. Challenges for the Knowledge Society</i> , 18(1), 34–48.	Yhdysvallat ja Romania.	Kirjallisuusanalyysi (10 000 tunteälyä ja tuhansia kulttuuriälykkyyttä koskevaa julkaisua) sekä kyselytutkimus, johon vastasi 302 henkilöä Yhdysvalloista ja 302 henkilöä Romaniasta	+ Vertaisarvioitu + Hyvä vertailuasetelma kahden eri kulttuurin välillä + Analyysit kattavia + Todella runsas otanta – Vertasi vain kahta eri kulttuuria, soveltuvuus muihin kulttuureihin jäi epäselväksi

Jurásek & Wawrosz, 2023: <i>What Makes People Abroad Satisfied? The Role of Cultural Intelligence, Cultural Identity, and Culture Shock. International Journal of Intercultural Relations</i> , 92, 101755.	Tšekki	Kvantitatiivinen tutkimus, 194 vastaajaa, suurin osa kansainvälisiä opiskelijoita Tšekeissä	+ Vertaisarvioitu + Selkeät mittarit ja tutkimuskysymykset -Ei otettu kantaa vaikuttaako vastaajien kotimaa koettuun elämäntyytyväisyyteen ulkomaille muuttaneilla opiskelijoilla
Zander, 2020: <i>Interpersonal leadership across cultures: a historical exposé and a research agenda. Journal of World Business</i> , 55(3), 101073.	Kirjallisuuskatsaus (ei ole empiirinen tutkimus tietyssä maassa/maissa)	Kirjallisuuskatsaus	+ Vertaisarvioitu + Laadukas historiallinen kirjallisuuskatsaus + Monipuolinen lähdeaineisto – Tutkimus painottuu Eurooppaan ja muita maanosia ei ole otettu huomioon

## 7.5 Tutkimusaineiston analyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, sillä se on väljä teoreettinen kehys, joka jättää tulkinnan varaa aineistoon, sillä sitä ei ohjaa tietty teoreettinen asemointi, vaan siihen voi soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76). Aineiston analyysi on tärkeä osa tutkimusta ja sitä tehdään usein jo aineistonkeruuvaiheessa. Aineiston hakuprosessin aikana tarkoituksena oli löytää systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sopivia vertaisarvioituja artikkeleita, joiden avulla tutkimuskysymykseen vastaaminen onnistui. Hakuprosessissa löydettiin yhdeksän vertaisarvioitua tutkimusartikkelia, joissa oli tutkittu kulttuurierojen vaikutusta motivaation johtamiseen.

Puusan (2020, 142) mukaan aineiston keruu- ja analysointivaiheet kulkevatkin osin limittäin laadullisessa tutkimuksessa. Hänen mukaansa tutkijan on aineiston analysointivaiheen aikana tarkoitus ymmärtää kokonaisuutta sekä tehdä erilaisia tulkintoja ilmiöstä. Puusa (2020, 145–146) korostaa, että aineistoa tulisi lukea useita kertoja ja samalla jakaa sitä teemoihin. Aineiston voi jakaa teemoiksi joko ennalta määritettyjen kategorioiden mukaan tai aineistojen lukemisen aikana samaan aikaan havainnoiden. Analyysin tehtävä on siis vastata tutkimuskysymykseen mahdollisimman

puolueettomasti. Myös Sarajärvi ja Tuomi (2018, 77) puoltavat teemoittelua sisällönanalyysissä ja he esittävät, että luokitellun aineiston voi esittää taulukkona. Teemoittelussa painottuu kunkin teeman sanoma, eli kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä ja viimeistään tässä vaiheessa on selvitettävä, haetaanko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. Tässä tutkimuksessa teemoittelussa haettiin samankaltaisuuksia ja tämän tutkimuksen teemat muotoutuivat aineiston lukemisen aikana ja teemoiksi valikoituivat: monikulttuurinen johtaminen, yksilön ominaisuudet monikulttuurisuuden ymmärtämisessä, identiteetti johtaminen, johtamistyylin mukauttaminen kulttuurin mukaan (nousi teemaksi kahdessa tutkimuksessa), kulttuurisensitiivisyys, kulttuurinen älykyys (nousi teemaksi kahdessa tutkimuksessa) sekä monikulttuuristen etätiimien johtaminen.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 224) mukaan tutkimus on kuitenkin vielä keskeneräinen analyysin tekemisen ja sen tulosten havainnollistamisen jälkeen, jonka takia tutkimustuloksia tulee tulkita ja selittää. Tulkitseminen on siis tutkijan pohdintaa analyysin tuloksista. Puusa (2020, 148) korostaa, että analyysin avulla on tarkoitus muodostaa synteesiä, eli luoda kokonaiskuvaa tutkimusaineistosta.

Tutkimukseen valikoituneet yhdeksän vertaisarvioitua tutkimusartikkelia luettiin läpi ja niistä tehtiin käsittekarttoja teemoittain. Tämän jälkeen tutkimuksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja kiinnitettiin huomiota myös eroavaisuuksiin. Aineistosta tiivistettiin keskeinen tulos/löydös, se pelkistettiin ilmaisuksi, joka sen jälkeen jaettiin alaluokkaan ja vielä yläluokkaan eli teemaksi. Tiivistys ja ilmiön jakaminen teemoihin tehtiin Microsoft Excel- työkalulla.

Taulukko 5. Valittujen tutkimusartikkelien sisällönanalyysi

Tutkimus (tekijä, vuosi)	Keskeinen tulos / löydös	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka / Teema
Zhang et al., 2023	Kulttuuri vaikuttaa siihen, mikä on eettistä johtamista kussakin kulttuurissa	Johtajuus ymmärretään eri tavoin eri kulttuureissa	Kulttuurin vaikutus johtamiseen	Monikulttuurinen johtaminen

Lezar & van der Walt, 2023	Kulttuurinen älykkyys parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota	Kulttuurinen älykkyys lisää motivaatiota	Kulttuurinen älykkyys	Yksilön ominaisuudet monikulttuurisuuden ymmärtämisessä
Bracht et al., 2023	Johtajan osaaminen luoda yhteenkuuluvuuden tunne alaisilleen monikulttuurisessa tiimissä ja johtaa sosiaalista identiteettiä	Yhteenkuuluvuuden tunteen luominen monikulttuurisessa tiimissä	Alaisten sosiaalisen identiteetin johtaminen	Identiteettijohtaminen
Davidaviciene & Al Majzoub, 2022	Kulttuurierot vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti tiimissä, muutosjohtaminen ja kulttuurinen älykkyys vaikuttavat positiivisesti	Muutosjohtaminen ja kulttuurinen älykkyys ehkäisevät konflikteja tiimissä	Johtamistyylin valitseminen monikulttuurisessa työyhteisössä	Johtamistyylin mukauttaminen kulttuurin mukaan
Huertas-Valdivia et al., 2022	Muutosjohtaminen ja palvelujohtaminen ovat yleisimpiä johtamistyyliä majoituksalan yrityksissä	Johtamistyylin valinta alan ja kulttuurin mukaan	Johtamistyylin valitseminen monikulttuurisessa työyhteisössä majoituksalalla	Johtamistyylin mukauttaminen kulttuurin mukaan
Saari et al., 2021	Kulttuurinen sensitiivisyys kunnioittaa kulttuuri-identiteettiä ja tukee kulttuurista kantokykyä	Kulttuurisensitiivisyys lisää luottamusta ja kunnioitusta	Kulttuurisensitiivisyyden kehittäminen	Kulttuurisensitiivisyys
Bratianu & Paiuc, 2023	Tunneälyn ja kulttuurisen älykkyuden merkitys ja yhteys johtamisen kontekstissa, tunneäly ennustaa kulttuurista älykkyyttä	Tunneäly ja kulttuurinen älykkyys ovat yhteydessä toisiinsa	Tunneäly ja kulttuurinen älykkyys	Kulttuurinen älykkyys
Jurásek & Wawrosz, 2023	Kulttuurinen älykkyys auttaa sopeutumaan ulkomailta, lisää elämään tyytyväisyyttä ja vähentää kulttuurishokkia	Kulttuurinen älykkyys vähentää kulttuurishokkia	Kulttuurisen älykkyuden ja elämään tyytyväisyyden yhteys	Kulttuurinen älykkyys

Zander, 2020	Kulttuurin vaikutus alaisen ja johtajan väliseen vuorovaikutukseen etäjohtamisessa, osallistava päätöksenteko parantaa motivaatiota	Kulttuurin vaikutus etätiimien johtamiseen ja motivaation tukemiseen	Motivaation ja etätiimien johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä	Monikulttuuristen etätiimien johtaminen
--------------	---	--	---	---

## 8 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

### 8.1 Johtamistavat

Kirjallisuuskatsauksen perusteella eettinen johtajuus lisää alaisten motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, koska työntekijät kokevat tulleen nähdyiksi ja arvostetuiksi. Eettisellä johtamisella tarkoitetaan johtamistapaa, jossa korostuvat eettiset arvot, eli rehellisyys, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja avoimuus. Zhangin (2023) tutkimuksessa tutkittiin eettisen johtajuuden roolia monikulttuurillisten yritysten valvontakäytännöissä. Tutkimus toteutettiin Saksassa, Japanissa ja Kiinassa. Saksassa eettinen johtaminen toteutui täysin, mikä ilmeni ihmiskeskeisenä ja osallistavana johtamisena ja alaisten kunnioituksena, kuunteluna ja tukemisena, mikä johti alaisten luottamukseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Japanissa eettinen johtaminen toteutui osittain, kun taas Kiinassa se ei toteutunut ollenkaan ja vallitsevana johtamismallina oli auktoritaarinen johtaminen. Tämä aiheutti alaisissa luottamuspulaa ja työtytymättömyyttä. (Zhang 2023, 2194–2197.)

Myös Huertas (2022) osoittaa tutkimuksessaan, että eettinen johtaminen on nykyaikainen ja toimiva johtamistyyli, vaikkakin majoituslalla johtamistapaa on tutkittu vasta vähän aikaa. Muutosjohtaminen nousi esiin toisena merkittävänä johtamistapana. Muutosjohtaja inspiroi työntekijöitä, rohkaisee itsenäiseen ajatteluun ja tukee jokaisen alaisensa yksilöllistä kehittymistä. Tämä johtamistapa toimii hyvin monikulttuurisissa työyhteisöissä, joissa erilaiset arvot ja toimintatavat voivat aiheuttaa haasteita. Davidaviciene ja Al Majzoub (2022) nostivat muutosjohtamisen keskeiseksi tekijäksi tehokkaassa päätöksenteossa virtuaalisissa monikulttuurisissa työyhteisöissä. Myös Zander (2020, 370–373) korostaa kulttuurin vaikutusta johtamistavan valinnassa ja erityisesti päätöksenteossa monikulttuurisessa ympäristössä.

Huertas-Valdivian, Llorens-Montes sekä Ruiz-Moreno (2022) tutkimus nosti esiin palvelujohtamisen, joka sopii erityisen hyvin majoitusalanalle. Palvelujohtamisessa korostuu muiden palveleminen, eli esihenkilö tukee työntekijöitä, kuuntelee ja rakentaa yhteisöllistä ilmapiiriä. Tämä lähestymistapa vastaa hyvin majoitusalan ydinarvoja, joissa asiakaslähtöisyys ja palvelualttius ovat keskeisiä. He osoittavat tutkimuksellaan, että muutosjohtaminen ja palvelujohtaminen ovat majoitusalan yleisimpiä johtamistapoja.

Zanderin tutkimus (2022) puolestaan tutki vuorovaikutuksellista johtamista (Interpersonal Leadership) ja tarkasteli miten kulttuuri vaikuttaa tähän johtamistapaan, joka perustuu alaisten ja esihenkilön väliseen vuorovaikutukseen. Tutkimus osoitti, että kulttuuri vaikuttaa merkittävästi johtamiseen ja organisaatiokäyttäytymiseen ja yksittäisissä maissa kehitetyt johtajuusteoriat eivät sellaisenaan toimi usean kulttuurin työyhteisöjen johtamisessa. Hänen mukaansa on erittäin tärkeää ymmärtää miten kulttuuri vaikuttaa työhön ja kommunikointitapoihin. (Zander 2022, 370–373.)

## 8.2 Kulttuurien vaikutus motivaatioon

Kulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten yksilöt kokevat motivoitumisen ja millaiset johtamistavat heitä parhaiten motivoivat. Eri kulttuureissa arvostetaan erilaisia asioita, sillä joissain kulttuureissa korostetaan yksilöllisyyttä ja itsenäistä työtarkoittamista ja oma-aloitteisuutta, kun taas toisissa kulttuureissa tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat yhteisöllisyys, hierarkia ja ryhmään kuuluminen. Johtajan on tärkeää ymmärtää nämä kulttuuriset erot voidakseen tukea työntekijöiden motivaatiota heidän kulttuurilleen sopivalla tavalla, jotta työntekijät yltyvät parhaisiin mahdollisiin työtuloksiin.

Kulttuurisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä ymmärtää, tulkita ja toimia oikeaoppisesti erilaisissa kulttuureissa. Jurásek ja Wawrosz (2023) osoittivat tutkimuksessaan, että kulttuurinen älykyys vaikuttaa suoraan siihen, miten tyytyväisiä ulkomaille muuttaneet työntekijät ovat elämänlaatuunsa. Heidän tutkimuksensa todisti, että korkea kulttuurinen älykyys ennusti elämään tyytyväisyyttä, kun taas matala kulttuurinen älykyys ennusti elämään tyytymättömyyttä ulkomaille muuttaneiden työntekijöiden keskuudessa. Tutkimustulokset paljastavat, että korkea kulttuurinen älykyys ennustaa positiivista kokemusta tyytyväisyydestä elämään ja vähentää koettua kulttuurishokkia. Lisäksi tutkimus todistaa, että kulttuurishokki toimii välittäjänä kulttuurillisen älykkyyden

ja elämään tyytyväisyyden välillä, kun taas kulttuuri-identiteetti ei toiminut välittäjänä kulttuurillisen älykkyyden ja elämään tyytyväisyyden välillä.

Myös Bratianu ja Paiuc (2023) nostivat esille kulttuurillisen älykkyyden merkityksen, sekä tämän rinnalle tunneällyn osana hyvää johtamista. Tunneällyllä tarkoitetaan emotionaalista herkkyyttä sekä empatiakykyä. He tutkivat tunneällyn ja kulttuurillisen älykkyyden merkitystä ja yhteyksiä johtamisessa Yhdysvalloissa ja Romaniassa ja tutkimustulokset osoittavat, että tunneäly ja kulttuurillinen älykkyys ovat tärkeitä johtajuuden taitoja kummassakin maassa. Ne liittyvät vahvasti toisiinsa erityisesti Romaniassa. Lisäksi tutkimus osoitti, että tunneäly ennustaa hyvin kulttuuriällyn tasoa monikulttuurisessa työyhteisössä. Tulokset osoittivat, että tunneälykäs johtaja omaa korkean kulttuurisen älykkyyden ja voi paremmin motivoida monikulttuurisia tiimejä, koska hän tunnistaa alaisien yksilölliset tarpeet ja voi siten vastata niihin. Tämä lisää alaisissa luottamusta, sitoutumista ja työhyvinvointia. Tutkimus osoittaa, että monikulttuuristen tiimien esihenkilöiden tulisi harjoittaa tunneällyään, jolla on suora vaikutus kulttuuriseen älykkyyteen.

Myös Lezarin ja van der Waltin (2023) tutkimus Etelä-Afrikan työympäristössä vahvisti, että kulttuurinen älykkyys auttaa työntekijää kukoistamaan töissä ja voimaan kokonaisvaltaisesti hyvin. Kulttuurillisesti älykäs johtaja osaa siis lukea alaisensa tarpeita, ymmärtää heidän kulttuurilliset erityispiirteensä ja siten voi luoda työympäristön, jossa työntekijät kokevat itsensä hyväksytyiksi ja arvostetuiksi, oli heidän kulttuuritaustansa mikä tahansa.

Kulttuurierot nousivat epäsuorasti esille useissa tutkimuksissa. Zander (2022, 370–373) osoittaa tutkimustuloksillaan, että kulttuurieroilla on suuri vaikutus siihen, miten johtamista tulkitaan ja toteutetaan eri maissa. Hänen mukaansa monikulttuurisen tiimin johtajan on tärkeää tunnistaa millaista johtamistyyliä alaiset odottavat omassa kulttuurissaan ja siten mukauttaa johtamistyyli vastaamaan alaisensa odotuksia. Myös Davidaviciene ja Al Majzoub (2022, 4–5) perustelevat, että kulttuurierot voivat aiheuttaa negatiivista käyttäytymistä tiimin jäsenten välillä, kun kunkin työyhteisön jäsenen asenteet ja arvot pohjautuvat omasta kulttuurista, joka voi olla hyvin erilainen muiden tiimin jäsenten kulttuureihin verrattuna. Lisäksi he määrittelevät kulttuurierojen näyttäytymisen työpaikalla niin, että eri kulttuureissa ihmiset ilmaisevat itseään eri tavoilla, minkä tiedostamattomuus voi aiheuttaa kulttuurishokin tai konfliktitilanteen työpaikalla. Korkean kon-

tekstin kulttuureissa käytetään esimerkiksi kehon kieltä ja äänen sävyä itseilmaisuun, kun taas matalan kontekstin kulttuureissa viestintä on kielellisesti selkeämpää ja suorempaa. (Davidaviciene & Al Majzoub 2022, 4–5).

### 8.3 Viestintä ja vuorovaikutus kulttuurien välillä

Monikulttuurisissa työyhteisöissä viestintä- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat johtamisessa onnistumiseen ja onnistunut johtaminen motivoi työntekijöitä ja parantaa organisaation tuottavuutta (Zander 2000; Bracht ym. 2023; Lezar & van der Walt 2023; Davidaviciene & Al Majzoub 2022; Zhang ym. 2020). Tutkimusten perusteella kulttuurierot vaikuttavat siihen, miten ihmiset tulkitsevat sanoja, eleitä, hiljaisuutta, suoraa tai epäsuoraa palautetta sekä auktoriteettisuhteita. Eri kulttuureissa kommunikoidaan suorasti ja epäsuorasti eri tavoilla. Esimerkiksi kehon kielen käyttö on normaalia korkean kontekstin kulttuureissa, kun taas matalan kontekstin kulttuureissa se voidaan kokea uhkaavana ja loukkaavana käytöksenä. (Davidaviciene & Al Majzoub 2022.)

Zanderin (2020) tutkimus korostaa vuorovaikutuksellista johtamista, mikä näyttäytyy erilaisena eri kulttuureissa, riippuen kulttuurille ominaisista johtamisen tavoista. Johtamistapa voi olla kulttuurista riippuen esimerkiksi osallistavaa ja yksilöä huomioivaa tai päinvastaisesti hierarkkista ja kontrolloivaa. Johtajan tulee siis osata sopeuttaa oma tapansa kommunikoida alaistensa kanssa, jotta esihenkilön ja alaisten välisestä yhteistyöstä tulee tehokasta ja heidän välilleen voi syntyä luottamuksellinen esihenkilöalainen-suhde.

Myös Brachtin ym. (2023) tutkimuksessa nousi esiin, miten tärkeää sopivan viestintätavan löytäminen on monikulttuurisessa työyhteisössä, jotta johtaja voi parantaa heidän välistänsä yhteistyötä sekä alaistensa luovuutta. Bracht ja muut (2023, 353) korostivat yhteenkuuluvuuden tunteen merkitystä johtamisessa, johon kuuluu myös alaisen käsitys sosiaalisesta identiteetistä. Ihmisen sosiaalisella identiteetillä tarkoitetaan tietoisuutta johonkin kuulumisesta ja siihen liittyvää emotionaalista merkitystä. Ihmisellä voi olla esimerkiksi työpaikalla useampi sosiaalinen identiteetti, jos tämä kuuluu esimerkiksi useaan tiimiin tai osastoon. Tutkimuksessa todettiin, että kun työntekijät samaistuvat tiimiinsä ja johtaja osaa viestiä heidän kanssaan kulttuurisensitiivisesti, heistä tulee innovatiivisempia ja motivoituneempia. Kulttuurin mukainen viestintä siis motivoi työntekijöitä ja siten tekee organisaatiosta tuottavamman.

Saari, Korhonen ja Sanonen (2021) puolestaan käsittelivät saamelaisten matkailun kulttuurisensitiivistä viestintää. Tutkimus osoitti, että kulttuurisensitiivisyys ei ole ollut laajasti käytössä suomalaisessa matkailututkimuksessa ja matkailijoiden tulisi kehittää omaa kulttuuritietoisuuttaan ja reflektoida omaa suhdettaan saamelaiskulttuureihin ja muihin vähemmistökulttuureihin. On tärkeää kuunnella vähemmistöjä ja kunnioittaa heidän omaa ääntään. Saamelaisia tulisi kuunnella, jotta heidän kulttuurinsa voitaisiin tuoda muiden ihmisten tietoon heidän haluamallaan tavalla. Tutkimuksessa nousikin tärkeinä teemoina esiin itsearviointi, kuunteleminen, kulttuurinen moninaisuus sekä sovinto, jotka ovat sovellettavissa myös muissa kulttuureissa. Kulttuurisensitiivinen johtaja ymmärtää eri kulttuurien arvoja ja odotuksia, mikä vähentää väärinkäsityksiä ja lisää luottamusta. Lisäksi Zanderin (2020) tutkimus korostaa, että kulttuurinen herkkyys parantaa työntekijöiden sitoutumista ja vähentää kulttuurisia konflikteja. Näin kulttuurisensitiivisyys voi auttaa yhdistämään esihenkilöitä ja alaisia eri kulttuuritaustoista, sekä esihenkilö voi auttaa yhdistämään alaisiaan keskenään monikulttuurisissa tiimeissä ja luomaan heille yhteenkuuluvuudentunnetta, joka lisää heidän motivaatiotaan ja parantaa heidän työssä suoriutumistaan.

#### **8.4 Luottamus ja vuorovaikutus monikulttuurisessa johtamisessa**

Luottamus ja vuorovaikutus johtajan ja alaisten välillä on edellytys monikulttuuristen tiimien johtamisessa. Useat tutkimukset osoittavat, että luottamuksellinen suhde työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä vaikuttaa suoraan työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Zhang ym. 2023; Bracht ym. 2023). Kulttuurierot kuitenkin vaikuttavat siihen, miten luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään eri maiden organisaatiokulttuureissa. Esimerkiksi Zhangin (2023) tutkimuksessa Saksassa eettinen ja osallistava johtaminen loi vahvaa luottamusta esihenkilön ja alaisten välille.

Zanderin (2020) tutkimuksessa vuorovaikutuksellinen johtaminen nousi tärkeäksi johtamisen muodoksi monikulttuuristen tiimien johtamisessa. Vuorovaikutuksellisessa johtamisessa viestintä on empaattista ja se ottaa huomioon kulttuuriset erot kommunikaatiossa. Vuorovaikutus ei siis ole pelkästään ohjeiden antamista alaisille, vaan esihenkilön tulee osata välittää ohjeet alaisilleen heidän kulttuurilleen sopivalla tavalla ja osata myös kuunnella, jotta johtajan uskottavuus säilyy eri kulttuureiden kesellä.

Brachtin ym. (2023) tutkimuksessa luottamus esihenkilöön ja työyhteisön identiteetti vaikuttivat luovuuden syntymiseen monikulttuurisissa tiimeissä. Kun työntekijät kokivat tulevansa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi, he halusivat kehittyä ja jakaa ideoitaan. Johtajalla on siis tärkeä rooli turvallisen ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

## 8.5 Työhyvinvointi ja työssä kukoistaminen

Työhyvinvointi ja työssä kukoistaminen ovat nousseet tärkeiksi teemoiksi kansainvälisissä ja monikulttuurisissa työyhteisöissä. Työssä kukoistaminen tarkoittaa, että työntekijä on motivoitunut ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Lezarin ja van der Waltin (2023) tutkimuksessa havaittiin, että korkea kulttuurinen älykkyys lisää työntekijöiden työssä kukoistamista ja psykologista hyvinvointia. Myös Jurásekin ja Wawroszin (2023) tutkimus osoitti, että kulttuurinen älykkyys tukee ulkomailla työskentelevien hyvinvointia, erityisesti kulttuurishokin ja sopeutumisen haasteiden keskellä.

Bratianun ja Paiucin (2023) osoittavat tutkimuksellaan, että tunneäly ja kulttuurillinen älykkyys lisäävät työtyytyväisyyttä ja turvallisuuden tunnetta monikulttuurisessa työyhteisössä erimaalaisten työntekijöiden välillä. Tutkimus osoitti, että työntekijät, joilla on korkea kulttuurinen älykkyys, mukautuvat nopeammin erilaisiin tilanteisiin ja kokevat vähemmän stressiä monikulttuurisessa työyhteisössä. Työntekijöiden tunneäly ja kulttuurillinen älykkyys siis edistävät oman suoriutumisen lisäksi koko tiimin suoriutumista.

Monikulttuuristen tiimien esihenkilöiden tulisi huomioida kulttuurieroja motivaation johtamisessa jatkuvasti ja sopeuttaa johtamistapojansa niiden mukaan. Brachtin ym (2023) mukaan innovatiivisuus ja luovuus kasvavat tiimeissä, kun niiden johtajat tunnistavat ja tiedostavat miten työntekijöiden kulttuuritausta vaikuttaa työskentelytapoihin ja motivaatiotekijöihin. Davidavicienen ja Al Majzoubin (2022) tutkimus tukee tätä näkemystä, sillä heidän mukaansa kulttuurisesti älykäs johtaja osaa ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon, mikä lisää heidän työmotivaatiotansa ja sitoutumistaan organisaatioon.

## 9 Pohdinta

### 9.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa etsittiin tietoperustan ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin kulttuurien vaikutuksia motivaation johtamiseen monikulttuurisissa majoitusalan työyhteisöissä. Tutkimuksen avulla pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva motivaation johtamiseen vaikuttavista tekijöistä eri kulttuurien näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimusartikkeleissa tutkittiin kulttuurien vaikutusta motivaation johtamiseen itsenäisenä tutkimuksena. Tutkimusten tuloksissa ilmeni paljon yhteneväisyyttä, vaikka otoksissa, tutkimusmenetelmissä, tutkimusaiheissa, tutkimusmaissa ja tieteenaloissa olikin paljon eroavaisuuksia. Suuria eroavaisuuksia ei havaittu kirjallisuuskatsaukseen valittujen tutkimusten perusteella myöskään lähi- ja etäjohtamisen osalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan ”Miten kulttuurit vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon monikulttuurisessa työyhteisössä ja mitä keinoja esihenkilöillä on tyytyväisyyden ja tuottavuuden tukemiseen?” Jotta voitiin vastata tutkimusongelmaan ja saada mahdollisimman kattava kuva kulttuurien vaikutuksesta motivaation johtamiseen, tarkasteltiin sitä seuraavien osa-alueiden kautta: johtamistavat, kulttuurien vaikutus motivaatioon, viestintä ja vuorovaikutus eri kulttuurien välillä, luottamus monikulttuurisessa johtamisessa sekä työhyvinvointi ja työssä kukoistaminen. Tutkimuksen päätulokset on koottu ytimekkääksi katsaukseksi tämän työn tuloksista, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa.

Aiemmat motivaatioon ja kulttuureihin liittyvät tutkimukset osoittavat, että kulttuurit vaikuttavat motivaatiotekijöihin ja motivaation johtamiseen usealla tavalla. Myös tämän työn tulokset puoltavat tulosten yhtenäisyyttä. Saadut tutkimustulokset osoittavat, että kulttuurisensitiivinen johtaminen ja johtajan kulttuurinen älykkyys ja tunneäly vaikuttavat työntekijän motivoitumiseen monikulttuurisessa työyhteisössä. Kulttuurisensitiivisen johtamisen tärkeys korostuu tutkimusten perusteella erityisesti majoitusosalalla, jossa monikulttuuriset tiimit ovat yleisiä ja alalla korostuu palvelualttius ja alaisten tukeminen. Tulosten perusteella myös kulttuurinen älykkyys parantaa työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja motivaatiota. Tulokset osoittavat lisäksi, että johtajan luoda yhteenkuuluvuuden tunne alaisille, muutosjohtaminen ja palvelujohtaminen, kulttuurisensitiivisyys ja osallistava päätöksenteko johtamisessa parantavat alaisen motivaatiota. Työntekijät haluavat tuntea kuuluvansa työyhteisöön ja olla mukana päätösten teossa.

Tutkimustulokset vahvistavat käsitystä siitä, että motivaation johtamista monikulttuurisissa työyhteisöissä tulisi lähestyä monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Monikulttuuristen tiimien työntekijöiden motivaatiota voi siis parantaa johtamalla heitä muutosjohtamisen ja palvelujohtamisen oppien mukaan kulttuurisensitiivisesti, kunnioittamalla jokainen tiimin jäsenen kulttuuria.

Muutosjohtaminen ja palvelujohtaminen näyttäytyvät eri alaisten kohdalla eri tavoilla, kunkin kulttuurin ominaispiirteiden mukaisesti. Motivaation johtaminen ei ole sarja yleisiä toimintatapoja, vaan se vaatii jatkuvaa ja yksilöllistä huomiota. Työntekijöiden yksilölliset odotukset johtamisesta ja motivaation kokemuksesta, eri motivaatiotekijöiden perusteella tulisi huomioida. Matkailualan monikulttuuristen organisaatioiden tulisi kehittää toimintamalleja, joissa otetaan huomioon kunkin alaisen kulttuuri ja johtamistavan sopeuttaminen sen mukaan. On myös perusteltua ottaa huomioon kulttuurin erityspiirteet ja kulttuurissa tärkeinä koetut motivaatiotekijät. Työntekijän motivaatiota voidaan parantaa lisäämällä työntekijän hyvinvointia, joka onnistuu kulttuurisen älykkyyden ja tunneilyn kautta luottamuksen rakentamisella, kulttuurisensitiivisellä johtamisella, yhteenkuuluvuudentunteen luomisella, osallistavalla päätöksenteolla ja johtamistavan sopeuttamisella kunkin alaisen kulttuurin mukaan. Motivaation johtamisen kannalta johtaminen tulisi suunnitella ja toteuttaa niin, että työntekijät kokisivat työn merkityksellisenä.

Tässä tutkimuksessa ilmenee myös rajoitteita, sillä tutkimuksissa esiintyy vain 23 maata, joka on vain 11,79 % kaikista maailman maista. Tutkimuksessa esiintyvät maat ovat Alankomaat, Arabiemi-  
raatit, Australia, Belgia, Chile, Etelä-Afrikka, Intia, Israel, Italia, Japani, Kanada, Kiina, Kreikka, Nepal, Norja, Ranska, Romania, Saksa, Suomi, Tšekki, Turkki, Unkari ja Yhdysvallat. Ei voida siis osoittaa, että tutkimustulokset ovat samat lopuissa maailman maissa, joita ei käsitelty tutkimuksissa. Tutkimuksissa ei käsitelty myöskään johdettavien ikää, mikä saattaa vaikuttaa tuloksiin. Lisäksi vain yhdessä tutkimuksessa eroteltiin selvästi miesten ja naisten vastaukset, kun lopuissa kahdeksassa tutkimuksessa tutkimustulokset yleistettiin sukupuolesta riippumatta, millä saattaisi kuitenkin olla vaikutusta tuloksiin. Tutkimuksissa ei myöskään käsitelty kulttuurien vaikutusta motivaatioon, kun uudessa kotimaassa on jo asuttu pidempään. Tutkimuksissa tuotiin esille vain ulkomaalaiset työntekijät, mutta ei tutkittu kuinka kauan on kulunut siitä, kun he muuttivat uuteen maahan ja onko uuden maan kulttuuri muokannut vanhaa kulttuuri-identiteettiä, mikä saattaisi vaikuttaa kulttuurisidonnaisiin motivaatiotekijöihin ja johtamisen kokemiseen. Tutkimuksissa ei myöskään tullut ilmi työntekijöiden rooli yrityksessä tai koulutustaso. Lisäksi tutkimuksissa ei tuotu esiin tutkittiinko maiden pääkaupunkien työntekijöitä, vai esimerkiksi pienemmissä kaupungeissa työskenteleviä henkilöitä, joissa monikulttuurisuus voi olla uusi ja tuntematon ilmiö.

Lopuksi voidaan todeta, että tutkimus vahvistaa kulttuurien vaikuttavan motivaation usealla tavalla kulttuurista riippuen ja, että työntekijöiden kulttuurien ja niiden erityspiirteiden ymmärtäminen on ehdotonta onnistuneen johtamisen kannalta. Suomessa matkailuala kokee jatkuvaa työvoimapulaa ulkomaalaisesta työvoimasta huolimatta, johon voidaan vastata lisäämällä ulkomaalaista työvoimaa. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan varmistaa Suomen matkailualan kilpailuetu, sen jatkuminen ja ammattitaitoinen ja osaava työvoima. Suomen matkailuala voi näyttäytyä ulkomaalaisten silmissä houkuttelevana, jos monikulttuurisuus otetaan huomioon kulttuurisensitiivisissä johtamistavoissa arvostaen työntekijöiden moninaisuutta. Tämä on lisäksi osa kestävästä kehitystä, joka korostaa sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden merkitystä edistämällä kulttuurista monimuotoisuutta, yhdistämällä paikallisyhteisöjä muun maailman kanssa ja vahvistamalla taloudellista vakautta. Matkailualan kestävä kehitys ei tarkoita ainoastaan ekologista vastuullisuutta ja ympäristötekoja, vaan myös ihmislähtöistä ja osallistavaa työelämää, johon jokaisella tulisi olla pääsy taustastaan riippumatta.

## 9.2 Tulosten tarkastelu

Tutkimukset osoittavat, että esihenkilön korkea kulttuurinen älykkyys on merkittävin tekijä motivaation johtamisessa monikulttuurisissa työyhteisöissä. Tämä on linjassa Lezar ja van der Waltin (2023) tutkimuksen kanssa, jossa kulttuurisen älykkyyden todettiin parantavan työntekijöiden motivaatiota ja hyvinvointia. Myös Bratianu ja Paiucin (2023) mukaan kulttuurinen älykkyys liittyy suoraan tunneälyyn, joka puolestaan ennustaa esihenkilöiden kykyä johtaa monikulttuurisia tiimejä.

Tuloksista voidaan havainnoida, että työntekijöiden odotukset hyvää johtamista kohtaan ovat kulttuurisidonnaisia. Zhangin ym. (2023) tutkimuksessa todettiin, että käsitys eettisestä johtamisesta vaihtelee kulttuurin mukaan. Tämä havainto tukee tietoperustaa (Viitala, 2021; Sinokki, 2016), jonka mukaan työntekijöiden kulttuuritausta vaikuttaa siihen, millaista johtamista he pitävät oikeudenmukaisena ja motivoivana. Tämä korostaa johtajan tarvetta sopeuttaa omaa johtamistapaansa alaistensa kulttuurin mukaan.

Monikulttuurisissa tiimeissä korostui myös yhteenkuuluvuuden tunne ja sen rakentamisen tärkeys. Brachtin ym. (2023) tutkimuksessa nousi esiin johtajan rooli sosiaalisen identiteetin rakentajana,

mikä puolestaan lisäsi tiimin jäsenten sitoutumista ja motivaatiota. Samalla se osoittaa, että identiteetti johtaminen on toimiva keino parantaa yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta monikulttuurisen tiimin jäsenissä.

Tulokset osoittavat myös sen, että muutosjohtaminen on tehokas tapa johtaa monikulttuurista tiimiä erityisesti matkailualalla. Sekä Davidaviciene ja Al Majzoub (2022) että Huertas-Valdivia ym. (2022) tutkimukset osoittavat, että muutosjohtaja osaa sopeuttaa johtamistapansa työntekijän kulttuurin mukaan, ja mikä ennalta ehkäisee kulttuurieroista johtuvia konflikteja. Tämä vahvistaa myös tietoperustan (esim. Viitala, 2021) näkemyksen siitä, että johtajan on tärkeää toimia joustavasti ja sopeuttaa johtamistyyli tilanteen mukaan monikulttuurisessa työyhteisössä.

Eryteisesti johtajan kulttuurisensitiivisyys herätti alaisissa luottamusta ja kunnioitusta. Saari ym. (2021) tutkimuksessa osoitettiin, että kulttuurisensitiivisyyden kehittäminen parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja lisää työntekijöiden motivaatiota. Tämä tulos vahvistaa havaintoa siitä, että kulttuurisesti älykäs johtaminen ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on taito, jota on mahdollista kehittää. Tuloksissa korostuukin johtajan tarve jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja kulttuurista älykkyyttään (Jurásek ja Wawrosz 2023).

Tuloksissa ja teoriassa ilmenee kuitenkin muutamia ristiriitoja. Tutkimuksissa havainnollistetaan, että tärkeimmät monikulttuurisen tiimin motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat tunneäly, kulttuurinen älykkyys sekä ihmisläheinen johtaminen, joiden myös osoitetaan tulosten avulla parantavan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Ulkoisten motivaatiotekijöiden, kuten taloudellisen palkitsemisen tai tunnustuksen merkitystä ei kuitenkaan korosteta näissä tutkimuksissa. Sisäisten motivaatiotekijöiden ei voida olettaa poissulkevan ulkoisia motivaatiotekijöitä, mutta käytännön työelämässä ulkoisilla motivaatiotekijöillä uskoisi olevan vähintään yhtä tärkeä merkitys kuin sisäisillä motivaatiokeinoilla. Toisin sanoen, näiden välillä tulisi olla tasapaino, jotta työntekijä voi voida hyvin, kokea työnsä merkitykselliseksi, haluta sitoutua organisaatioon ja antaa itsestään parhaan mahdollisen työpanoksen organisaatiolle.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että palvelujohtaminen on yksi tehokkaimmista johtamistavoista monikulttuurisessa työyhteisössä. Huertas-Valdivia ym. (2022) tutkimuksessa palvelujohta-

minen todettiin yhdeksi yleisimmistä ja toimivimmista johtamistyyleistä majoitusalailla. Tämä viittaa siihen, että ihmisläheinen ja kuunteleva johtaminen toimii parhaiten monikulttuurisissa työyhteisöissä, joissa työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat vaikuttavat siihen, miten he kokevat hyvän johtamisen ja miten he motivoituvat.

Eri kulttuurien erityispiirteiden tiedostaminen ja niiden vaikutusten ymmärtäminen johtamisen ja motivaation kannalta ovat ensiarvoisen tärkeitä monikulttuurisen tiimin johtamisen taitoja. Davidiciene ja Al Majzoubin (2022) mukaan kulttuurierot vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti tiimissä, mutta korkean kulttuurisen älyn omaava johtaja osaa ennakoida kulttuurieroista johtuvia konflikteja ja ratkaista niitä niiden ilmaantuessa.

Johtajan tunneäly nousi myös tärkeänä ominaisuutena esiin monikulttuuristen tiimien johtamisessa. Bratianu ja Paiuc (2023) tutkimuksessa tunneäly ja kulttuurinen älykkyys nähtiin toisiaan vahvistavina tekijöinä ja tunneälyn esitettiin ennustavan kulttuurista älyä. Tämä viittaa siihen, että tunneäly auttaa kommunikoinnissa monikulttuuristen tiimien jäsenten kanssa.

Tulokset osoittavat myös, että johtamistapa tulee valita tilanteen, alan ja alaisen kulttuurin mukaan. Matkailuala on tunnettu sen hektisyydestä, palveluhenkisyydestä ja alan vaatimasta nopeasta ongelmanratkaisukyvyistä. Esimerkiksi hotellin vastaanoton tiimin johtaminen vaatii näihin alan piirteisiin sopivaa johtamista, joka samalla motivoi tiimin jäseniä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa (Huertas-Valdivia ym. 2022). matkailualalle sopivina johtamistapoina esiin nousivat palvelujohtaminen ja muutosjohtaminen, jotka kuvattiin matkailualalle sopivina myös tietoperustassa (mm. Northouse 2016; Yukl 1999, 286–287; Shek ym. 2015, 218–220).

Yhteenvetona voidaan todeta, että monikulttuuristen tiimien johtajien tulisi jatkuvasti kehittää kulttuurista älykkyytään, tunneälyään sekä johtamisosaamistaan, jotta he osaisivat valita parhaiten kuhunkin tilanteeseen sopivan johtamistavan eri kulttuuritaustaisten alaisten kanssa. Johtamistyyleistä parhaiten matkailualan monikulttuuristen tiimien johtamiseen sopivat palvelujohtaminen ja muutosjohtaminen. Erityisesti alaisten kulttuurien ja niiden erityispiirteiden ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää onnistuneen motivoinninjohtamisen kannalta, sillä esimerkiksi eettinen johtaminen näyttäytyy eri kulttuureissa eri tavalla. Se mikä on korkean kontekstin maissa eettistä

johtamista, ei olekaan eettistä johtamista matalan kontekstin maissa. Johtajan on myös ymmärrettävä, että kukin alainen odottaa oman kulttuurinsa mukaista johtamista ja mikäli oikeaa johtamistapaa ei osata soveltaa heidän odotuksiinsa, alaisen motivaatio ja sitoutuminen voi laskea ja sitä myötä koko organisaation tehokkuus.

### 9.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettinen tutkimus toteutetaan erilaisten annettujen ohjeiden ja sääntöjen mukaisesti. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön asettamia yhteisesti hyväksytyjä toimintatapoja ja toimii rehellisesti. Tällä tarkoitetaan luotettavien tutkimusmenetelmien käyttöä, muiden tutkijoiden töiden kunnioittamista sekä tutkimuksen huolellista suunnittelua, toteutusta ja raportointia. Lisäksi on tärkeää, että tutkimusryhmän jäsenillä on selkeät roolit, yhteistyökumppanit on avoimesti kerrottu ja hallinnolliset käytännöt ovat kunnossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24.)

Kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Reliabiliteetti, eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus tuottaisi samat tulokset uudelleen tehtynä samoissa olosuhteissa. Validiteetti, eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä vastaa tutkimuskysymykseen, eli onko tutkittu juuri sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Validiteetti kuvaa myös sitä, miten hyvin tehdyt tulkinnat ja selitykset sopivat yhteen. Tutkimuksesta tulee luotettavampi, kun tutkija raportoi tutkimuksen kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 226–228.)

Vilkan (2023, luku 1.2.3) mukaan kirjallisuuskatsauksen laadusta kertoo se, miten systemaattisesti, selkeästi, kattavasti ja toistettavasti tutkimus on tehty. Katsauksen tavoitteena on siis muodostaa laaja ja ajankohtainen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä sekä luoda yhteyksiä eri käsitteiden ja teorioiden välille. Tutkijan pitää perustella tutkimukseen liittyvät valinnat läpinäkyvästi, sillä hän itse valitsee millä perusteilla mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritellään. Läpinäkyvä raportointi parantaa katsauksen ymmärrettävyyttä, toistettavuutta ja luotettavuutta.

Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin alkuvuodesta 2025, ja sen rakenne on laadittu Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeiden mukaisesti. Erillistä tutkimuslupaa ei tarvittu tähän

opinnäytetyöhön, koska sillä ei ole toimeksiantajaa, mutta työn tekemisestä laadittiin erillinen sopimus opinnäytetyön tekijän ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun välillä. Tutkimuksen aiheen valinta syntyi tutkimuksen tekijän omasta kiinnostuksesta eri kulttuureja kohtaan ja niiden vaikutuksesta motivaation johtamiseen. Tutkimuksen suunnittelu lähti liikkeelle tutustumalla majoitusalan kirjallisuuteen ja muutaman vuoden vanhoihin tutkimuksiin, jotka käsittelivät kulttuurieroja sekä motivaatioon liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen teoriaosuus rakentui vähitellen teema kerrallaan ja kun se oli rakentunut, valittiin tutkimukseen parhaiten sopiva tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarkan pohdinnan ja menetelmien vertailun jälkeen. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tarjosi jäsennellyn tavata kerätä tietoa olemassa olevista tutkimuksista, mikä auttoi ymmärtämään aihetta syvällisesti useista eri näkökulmista (Salminen 2011, 1; ks. Vilka 2023, luku 1.2.3, Suhonen ym. 2016, 7). Aihe oli merkityksellinen myös tutkijan oman työn kannalta majoitusalan monikulttuurisessa työyhteisössä

Ennen varsinaista tietokantahaku tutkija harjoitteli hakusanojen ja fraasien käyttöä ja tutustui saatavilla oleviin hakupalveluihin. Osa hakupalveluista jäi pois tutkimusten maksullisuuden takia, kuten on kuvattu kohdassa 7.4.1. Lopullinen tietokantahaku toteutettiin keväällä 2025. Tutkimuksen toteutus on kuvattu kohdassa 7. Jokainen työn vaihe raportoitiin selkeästi ja ne on kuvattu tarkemmin vaihe vaiheelta kahdeksannen kappaleen alaluvuissa. Microsoft Excel -työkalua käytettiin neljässä vaiheessa: aineistojen valintaprosessissa, valittujen tutkimusartikkelien kuvauksessa, sisällön analyysissä sekä laadun arvioinnissa. Aineistojen valintaprosessissa mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritettiin tarkasti ja taulukko löytyy kohdasta 7.4.2. Valittujen tutkimusartikkelien kuvaus ja taulukko löytyvät kohdasta 7.4.3, taulukko, jossa arvioitiin tutkimusartikkelien laatua, löytyy kohdasta 7.4.4 ja viimeisenä taulukko, jossa havainnollistettiin sisällönanalyysi, löytyy kohdasta 7.5.

Tutkimuksen luotettavuuden ja yleistettävyyden kannalta tutkimusmenetelmäksi valikoitu systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Työn tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli tutkimus olisi toteutettu pelkästään haastatteluna tai sekä haastatteluna että kirjallisuuskatsauksena. Haastattelut voisivat tuoda esiin vain yksittäisten ihmisten kokemuksia ja poikkeamia, jotka eivät välttämättä kattaisi koko maan kulttuurillisia ominaispiirteitä. Koska tutkimuksessa on kyse kulttuureiden vaikutuksesta motivaation johtamiseen, kirjallisuuskatsaus antaa luotettavamman ja

yleistettävämmän katsauksen ilmiöstä, sillä yksittäiset poikkeamat eivät ole ratkaisevia tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Lisäksi tulosten yleistettävyyttä tukee tutkimusartikkeleissa sekä teoriaviitekehyydessä esiin nousseet yhtäläisyydet. Teoriaviitekehys siis selittää tutkimuksissa esiin nousseita ilmiöitä.

#### **9.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimusongelman avulla etsittiin tietoa siitä, miten kulttuurit vaikuttavat motivaation johtamiseen matkailualan monikulttuurisissa työyhteisöissä. Kirjallisuuskatsauksen perusteella pystyttiin nostamaan esiin erityisesti muutosjohtamisen ja palvelujohtamisen merkitys motivoivina johtamistyyleinä monikulttuurisissa työyhteisöissä. Tutkimus osoitti, että esihenkilön kulttuurinen älykkyys lisää työntekijöiden luottamusta esihenkilöön, työtyytyväisyyttä ja siten organisaatioon sitoutumista.

Kirjallisuuskatsauksen avulla tunnistettiin kulttuuritaustojen ja johtamistyylien välisiä yhteyksiä motivaation johtamisessa majoitusalan monikulttuurisissa työyhteisöissä. Vaikka tutkimukseen sisältyvien lähteiden määrä on rajallinen (yhdeksän tutkimusta), aineisto osoittaa selkeästi, että monikulttuurisissa työympäristöissä kiinnitetään huomiota siihen, millä tavoin johtaminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimusta voidaan hyödyntää tulevissa jatkotutkimuksissa sekä monikulttuuristen työyhteisöjen johtamiskoulutuksissa Suomessa. Työpaikoista tulee väistämättä monikulttuurisia, kun maahanmuutto lisääntyy (Sisäasiainministeriö 2010). Samat johtamismallit eivät kuitenkaan toimi kaikissa kulttuureissa, sillä motivaatiotekijät vaihtelevat eri maiden ja kulttuurien välillä ja kunkin maan kulttuurissa arvostetaan sille tyypillisiä ominaisuuksia työelämässä (Iguisi 2009). Tämä on ensiarvoisen tärkeää ottaa huomioon monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisessa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kun kulttuurilliset tekijät otetaan huomioon, työntekijät ovat motivoituneita, voivat hyvin ja sitoutuvat organisaatioon. Jos kulttuurillisia tekijöitä ei oteta huomioon, se lisää motivaation puutetta, työssä alisuoriutumista, vaihtuvuutta ja konflikteja työpaikalla ja siten heikentää koko tiimin ja organisaation tulosta.

Aihe vaatii jatkotutkimusta ja tulevaisuuden jatkotutkimuksissa olisi tärkeää tarkastella myös kulttuurisen älykkyyden ja motivaation johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin sekä työssä kukoistamiseen, jotta monikulttuuristen tiimien johtajat osaisivat tuoda alaistensa parhaat puolet esiin ja hyödyntää johdettavan tiiminsä monimuotoisuutta. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, millaisia seurauksia johtamisen epäonnistuminen voi aiheuttaa monikulttuurisissa tiimeissä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja millainen vaikutus monikulttuurillisen tiimin johtamisen epäonnistumisella on esimerkiksi yrityksen kassavirtaan.

Yhteenvedona voidaan nostaa esiin, että tämä opinnäytetyö on antanut pintapuoleisen kuvan kulttuurien vaikutuksesta motivaation johtamiseen ja se voi herätellä matkailualan monikulttuuristen tiimien esihenkilöitä toimimaan tietoisemmin alaisten kulttuurien vaikutuksesta heidän motivaationsa johtamiseen. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä tutkia kulttuurien vaikutusta motivaation kannalta yksityiskohtaisemmin niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin. Otannoissa tulisi huomioida tutkittavien kulttuurin lisäksi heidän ikänsä, sukupuolensa, uudessa maassa vietetty aika, koulutustaso ja lähtömaan kaupunki ja sen suuruus ja houkuttelevuus ulkomaalaisten silmissä.

### **Käytännönläheinen kehitysidea esihenkilökoulutukseen**

Näiden tulosten pohjalta voitaisiin kehittää matkailualalle suunnattu esihenkilökoulutus, joka suunniteltaisiin yhdessä eri kulttuuritaustaisten matkailualan esihenkilöiden kanssa, jotta saataisiin mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa eri kulttuurien erityispiirteistä ja niiden vaikutuksesta työelämään. Esihenkilökoulutus brändättäisiin suomalaisena konseptina, mikä nostaisi Suomen näkyvyyttä ja houkuttelevuutta globaalina työllistäjänä. Tämä konsepti auttaisi Suomea hankkimaan osaavaa ulkomaalaista työvoimaa, mikä olisi ratkaisu työvoimapulaan erityisesti matkailualalla.

Esihenkilökoulutuksen tarkoitus olisi tuoda esihenkilöille konkreettista tietoa eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden johtamisesta ja heidän kulttuuriensa näyttäytymisestä työpaikalla. Suunnittelu- vaiheessa valittaisiin kuusi maata, joista tulee eniten ulkomaalaisia työntekijöitä Suomeen, kuitenkin niin, että mukaan valittaisiin toisistaan kulttuuriltaan eroavia maita, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ymmärrys eri kulttuureista. Esihenkilökoulutuksen aloitusvaiheessa mukaan valittaisiin Venäjä, Intia, Irak, Kiina, Turkki ja Thaimaa, sillä näissä kaikissa maissa on hyvin toisistaan poikkeava kulttuuri ja uskonto ja näistä maista tulee paljon ulkomaalaisia työntekijöitä

Suomeen. Ryhmä suomalaisia matkailualan esihenkilöitä alkaisi verkostoitumaan näissä maissa asuvien ja työskentelevien matkailualan esihenkilöiden kanssa ja suunniteltaisiin sopiva ajankohta mennä muutaman viikon pituiselle matkalle kuhunkin näistä maista tekemään kenttätutkimusta. Jokaisesta maasta valittaisiin useampi matkailualan yritys, jossa suomalaiset viettäisivät useamman viikon tehden töitä paikallisten kanssa analysoiden ja havainnoiden heidän kulttuuriaan ja käyttäytymistään eri työtilanteissa. Näistä kirjattaisiin tarkat muistiinpanot ja lisäksi kuvattaisiin videoita opetustarkoitukseen, joita sitten hyödynnettäisiin esihenkilökoulutuksessa. Koulutuksessa keskityttäisiin näiden maiden kulttuureihin, mutta maita voitaisiin lisätä koulutukseen. Vierailujen jälkeen kohdemaan ammattilaiset pyydetäisiin tutustumaan Suomen matkailualan johtamiseen ja tätä tuotetta brändättäisiin monikulttuuristen tiimien johtamis- ja motivaatioteorian. Nykyiset motivaatio- ja johtamisteoriat keskittyvät vain jompaankumpaan, mutta missään ei olla luotu molempia yhdistävää johtamisen mallia, jossa lisäksi huomioitaisiin vielä monikulttuurisuuden konsepti. Ajatus mallista syntyi havaittuani, että monissa tutkimuksissa johtamisen ja kulttuurin yhteys mainitaan, mutta konkreettiset työkalut jäävät puuttumaan.

## Lähteet

Abbasi, A. S., Rehman, K. U. & Bibi, A. 2017. Islamic work ethics: How it affects business performance. Viitattu 15.3.2025. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1992008](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1992008).

Afrin, A. B., Islam, R., Fontaine, R. A. H., Ali, M. Y., & Rahman, M. 2019. A new model of continuous improvement in total quality management from an Islamic perspective. *Asian Academy of Management Journal*, 24(1), 129–149. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.1.6>

Allchin, F. R. & Dupree, N. H. N.d. Life and social customs in Afghanistan. *Encyclopaedia Britannica*. Viitattu 20.4.2025. <https://www.britannica.com/place/Afghanistan/The-arts-and-cultural-institutions>.

Aveyard, H. 2010. *Doing a literature review in health and social care: A practical guide*. 2nd ed. Maidenhead: McGraw-Hill/Open University Press. Ebook Central.

Belbin, R.M., 2004. Belbin Team Roles Handout. University of Agder. Viitattu 19.5.2025. <https://wiki.uis.no/images/success/b/bc/Belbin-team-roles-handout.pdf>

Berlin, S. 2009. *Palkitseva työ*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Blackburn, R. M. 2008. What is social inequality? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(7/8), 250–259. Viitattu 20.5.2025. <https://doi.org/10.1108/01443330810890664>

Blackwell, R. 2010. Motivation for pilgrimage: Using theory to explore motivations. *Scripta Instituti Donneriani Aboensis*, vol. 22. Viitattu 23.5.2025. <https://doi.org/10.30674/scripta.67360>

Candy, P.C. 1991. *Self-Direction for Lifelong Learning: A Comprehensive Guide to Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Carlsson, M. & Forssell, C. 2012. *Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Helsinki: Tietosanoma.

Dahie, A. M., Takow, M. A., Nur, A. H. & Osman, M. M. 2016. Organizational culture and employee performance at telecommunication firms in Mogadishu-Somalia. *International Journal in Commerce, IT & Social Sciences*, 3(1). Viitattu 20.4.2025. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58708814/IJCIS5Jan4057-libre.pdf>.

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. *Sitra*. Viitattu 15.3.2025. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Edmans, A. 2011. Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640. Viitattu 16.3.2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X11000869>

European Union. N.d. *Matkustaminen EU:ssa*. Euroopan unioni. Viitattu 22.3.2025. [https://european-union.europa.eu/live-work-study/travelling-eu\\_fi](https://european-union.europa.eu/live-work-study/travelling-eu_fi)

Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. & ISzatt-White, M. 2022. Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*. Viitattu 9.5.2025. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>

Fareed, M., Isa, M. F. M. & Noor, W. S. W. M. 2016. Human Resource Professionals' Effectiveness, Organizational Culture and High-Performance Work System Link: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, Special Issue for "International Soft Science Conference (ISSC 2016)", 11–13 April 2016, Universiti Utara Malaysia, Malaysia, 335–344. Viitattu 20.4.2025. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/367374>

Fink, A. 2005. *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Gannon, M. 2000. *Working Across Cultures: Applications and Exercises*. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.

Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.

Heesup, H. 2021. Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research. *Journal of Sustainable Tourism*. Viitattu 2.11.2022. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09669582.2021.1903019>

Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (N.d.). *Intrinsic and Extrinsic Motivation*. Viitattu 23.5.2025. <https://www.academia.edu/36033031/Hennessey>

Hertzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 2007. *The motivation to work*. 9. painos. New York: Transaction Publishers.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L. A. 2008. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. July–August 2008. Viitattu 9.5.2025. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Hietanen, J. 2021. Miten rakennetaan tasa-arvoinen ja monimuotoinen työkuulttuuri, EK:n Vesa Rantahalvari? Haastattelu. *Työterveyslaitos*. Viitattu 15.3.2025. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/haastattelut/vesa-rantahalvari>

Hiltunen, E. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen*. Alma Insights.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.–14. painos. Helsinki: Tammi.

Hofstede Insights. N.d. *Country Comparison*. Viitattu 20.4.2025. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>

Hofstede Insights. N.d. *6D Model of National Culture*. Viitattu 20.4.2025. <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Hofstede, G. H., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill.

Iguisi, O. 2009. Motivation-related values across cultures. African Journal of Business Management, 3(1). Viitattu 22.3.2025. <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/998343515951>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari.

Jarvis, P. 1992. Paradoxes of Learning. San Francisco, Jossey Bass.

Jesus, C. R., Coelho, L. M. S. & Ramos, C. M. Q. 2023. Building company resilience: Determinants in the tourism industry. Frontiers in Psychology, 14. Viitattu 8.5.2025. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v39i.3654>

Joukanen, T. & Kajander, R. 2024. Ulkomaalainen työvoima turvaa myös suomalaisten työpaikkoja, kertoo tuore raportti. Yle. Viitattu 20.4.2025. <https://yle.fi/a/74-20127168>

Joukkoliikennelaki 320/2017. Annettu Helsingissä 24.5.2017. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2009/869#chp\\_1\\_heading](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2009/869#chp_1_heading)

Juuti, P. 2006: Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

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

Kaiholta, O. 2024. Etelä-Savon ELY-keskus. Toimialaraportti. Matkailuala kohti uudistuvaa kasvua. Viitattu 9.3.2025. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165557/TEM\\_2024\\_1\\_T.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165557/TEM_2024_1_T.pdf)

Keltikangas-Järvinen, L. 2011. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. WSOY.

Kenner, K., Leino, S. 2020. #Myyntikirja: Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Keskuskauppakamari. 2020. Suomesta houkutteleva maa ulkomaalaisille osaajille. Viitattu 20.4.2025. <https://kauppakamari.fi/tiedote/suomesta-houkutteleva-maa-ulkomaalaisille-osaajille/>

Khattar, A. 2023. Challenges and solutions for environmental sustainability in the hospitality sector. Sustainability, 15(15), 11491. Viitattu 21.5.2025. <https://doi.org/10.3390/su151511491>

Kielitoimisto. 2024. Viitattu 22.3.2025. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/kansainvalinen?searchMode=all>

Koivunen, N., & Mäkelä, L. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Vastapaino.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Leach, L. (2000). Self-directed learning: Theory and practice (Doctoral thesis). University of Technology, Sydney. Viitattu 20.5.2025. <https://www.proquest.com/open-view/16ced36b5bbf932e38fde439010d524f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>

Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. 2023. Hierarchical culture as a cross-level moderator of the relationship between transformational leadership, performance feedback, and employee job performance. *Merits*. 504–520. Viitattu 26.4.2025. <https://doi.org/10.3390/merits3030030>

Luukka, Panu. 2019, *Yrityskulttuuri on kuningas*. E-kirja. Alma Talent bisneskirjastosta. Helsinki: Alma Talent.

Majoitus- ja ravitsemistoiminnan laki 308/2006. Annettu Helsingissä 28.4.2006. Viitattu 8.3.2025. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060308>

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WSOY. Helsinki.

Martela, F. 2015. *Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja*. Gummerus. E-kirja.

Martela, F., & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 15.3.2025. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Martti, E., Pietarinen, E & Mäntymaa, E. 2019. Suomalainen nimi on valtava etu Suomen työmarkkinoilla – tutkija lähetti tuhansia työhakemuksia eri nimillä ja tulokset hätkähdyttivät. Artikkel. Viitattu 15.3.2025. <https://yle.fi/a/3-11023468>

Maslow, A. 1987. *Motivation and Personality*, third edition. Harper & Row, Publisher, Inc. New York.

Metsähyvinvointi. 2024. Maslown tarvehierarkia 7/20. Viitattu 27.4.2025. [https://metsahyvinvointi.fi/maslown\\_tarvehierakia\\_720/](https://metsahyvinvointi.fi/maslown_tarvehierakia_720/)

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp. Viitattu 10.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Booky.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. *Opas yksilölliseen motivointiin*. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum.

Mintzberg, H. 1973. *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. 2014. Leadership styles. *Advances in Management*. Viitattu 26.4.2025. [https://www.researchgate.net/publication/272509462\\_Leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles)

Niela-Vilén, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto. 23–34.

Niemi, H., & Kainulainen, A. 2017. *Maahanmuuttajien kotoutuminen ja työllistyminen Suomessa*.

Northouse, P. G. 2016. Leadership: Theory and practice. Seventh Edition. SAGE Publications. Western Michigan University.

Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere. Viitattu 30.3.2025. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen\\_asiantuntijuus\\_2006.pdf?sequence=1#page=113](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1#page=113)

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus.

Ramgade, A. & Kumar, A. 2021. Changing trends of hospitality industry: Emergence of millennials and Gen Z as future customers and their influence on the hospitality industry. Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, 12(2), 110–116. ISSN 2319-4979. Viitattu 20.5.2025. <https://hmct.dypvp.edu.in/Documents/research-papers-publication/Research-Papers/12.pdf>

Rastogi, A., Pati, S. P., Kumar, P., & Dixit, J. K. 2019. Development of a ‘Karma-Yoga’ instrument, the core of the Hindu work ethic. IIMB Management Review. Viitattu 26.4.2025. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.013>

Reeve, J., Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2004. Self-determination theory: A dialectical framework for understanding sociocultural influences on student motivation. In D. M. McInerney & S. Van Etten (Eds.), Big theories revisited (Vol. 4, pp. 31–60). Information Age Publishing. Viitattu 23.5.2025. [https://www.researchgate.net/profile/Edward-Deci/publication/309563565\\_Self-determination\\_theory\\_A\\_dialectical\\_framework\\_for\\_understanding\\_sociocultural\\_influences\\_on\\_student\\_motivation/links/5874f20708aebf17d3b3bf42/Self-determination-theory-A-dialectical-framework-for-understanding-sociocultural-influences-on-student-motivation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Edward-Deci/publication/309563565_Self-determination_theory_A_dialectical_framework_for_understanding_sociocultural_influences_on_student_motivation/links/5874f20708aebf17d3b3bf42/Self-determination-theory-A-dialectical-framework-for-understanding-sociocultural-influences-on-student-motivation.pdf)

Ridley, D. 2012. The Literature Review: a step-by-step guide for students. Thousand Oaks California: SAGE.

Robbins, S.P. & Judge, T. A. 2015. Organizational behaviour. 16. painos. Edinburgh: Pearson.

Rubanovitsch, M. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. OY Imperial Sales AB.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.

Räty, M. 2002. Maahanmuuttaja asiakkaana. Helsinki: Tammi.

Salmela-Aho, K. & Nurmi, J. 2002. Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. E-kirja. Keuruu.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 30.3.2025. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf).

- Sampe, N., Ranteallo, H. D., & Toding, N. 2021. Luther and Calvin, and the Christian Work Ethic. MELO: Jurnal Studi Agama-Agama. Viitattu 25.4.2025. <https://melo.iakn-toraja.ac.id/index.php/ojsmelo/article/view/16>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi.
- Shek, D. T. L., Chung, P. P. Y., & Leung, H. 2015. How unique is the service leadership model? A comparison with contemporary leadership approaches. University of Kentucky. Pediatrics Faculty Publications. Viitattu 20.5.2025. [https://uknowledge.uky.edu/pediatrics\\_facpub/209](https://uknowledge.uky.edu/pediatrics_facpub/209)
- Sheppardson, C. 2021. Hospitality. A New Dawn in Sustainability & Service. Business Expert Press.
- Siddiquei, A. N., Ahmad, S., & Asmi, F. 2025. Fostering team resilience with servant leadership: A multi-level study of the construction industry. Acta Psychologica, 253, Article 104732. Viitattu 20.5.2025. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104732>
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sirviö, H. 2023. Suomen epätasaisen väestökehityksen maantiede ja maahanmuutto. Pohjois-Savon liitto. Viitattu 22.5.2025. <https://siirtolaisuus-migration.journal.fi/article/download/141135/88825>
- Sisäasiainministeriö. 2010. Työvoiman maahanmuuton toimenpideohjelman väliarviointi. Sisäasiainministeriö, Maahanmuutto-osasto. Viitattu 15.3.2025. <https://www.vtv.fi/app/uploads/2012/09/29143513/tyoperainen-maahanmuutto-13-2012.pdf>
- Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Työturvallisuus ja hyvinvointi. Viitattu 16.3.2025. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. 2021. Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. Journal of International Business Studies, 52(1), 4–22. Viitattu 23.5.2025. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9>
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Julkaisussa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toim. M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Turku: Turun yliopisto, 7–22
- Suutari, V. 2022. Kulttuurien välisen johtamisen haasteet. Teoksessa V. Suutari & R. Mäkelä (toim.) Kansainvälinen johtaminen. Helsinki: Gaudeamus, 70–93. Viitattu 27.4.2025. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/f6ee42ee-f5ad-4826-b9a0-fa034d50bac0/content>.
- Tablan, F. 2023. Virtue Ethics and Meaningful Work: A Contemporary Buddhist Approach. Journal of Philosophy of Management. Viitattu 26.4.2025. <https://core.ac.uk/download/pdf/266992834.pdf>

Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. 2012. Do new ways of working foster work engagement? *Psicothema*, 24(1), 113–120. Viitattu 20.5.2025. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9112/8976>

Tieteen termipankki. N.d. Ihmistieteet: kulttuuri. Viitattu 16.3.2025. <https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Ihmistieteet:kulttuuri>

Toivanen, M., Väänänen, A., Airila, A., Bergbom, B., & Yli-Kaitala, K. 2014. Venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisten maahanmuuttajien onnistuminen työssä. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 12(1). Viitattu 15.3.2025. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87189/46102>

Turner, B. S. 2006. *The Cambridge Dictionary of Sociology*, Cambridge University Press.

Työ- ja elinkeinoministeriö. N.d. Matkailun työllisyys. Viitattu 9.3.2025. <https://tem.fi/matkailun-tyollisyys#>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Viitattu 22.3.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/79873>

Ullah, A. K. M. A., Chatteraj, D. & Kathy, A. A. (2024). Mobility in a globalised world: How countries regulate mobility with passports and visas. *Public Administration*. Viitattu 10.4.2025. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2932>

Urbański, M. 2022. Comparing Push and Pull Factors Affecting Migration. *Economies*. 10(1). Viitattu 22.3.2025. <https://doi.org/10.3390/economies10010021>

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Valtioneuvoston selonteko kestävän kehityksen globaalista toimintaohjelmasta agenda2030:sta. Viitattu 1.4.2025. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162475>

Viitala, R. 2021. *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilka, H. 2023. *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja.

Visit Finland. Matkailun osuus palveluiden viennistä 10 % vuonna 2022. Viitattu 9.3.2025. <https://www.visitfinland.fi/4979a9/globalassets/visitfinland.fi/vf-julkaisut/2024/matkailuluvut-2022-infograafi.pdf>

Vitikainen, A. 2014. Monikulttuurisuus. *Filosofia.fi*. Viitattu 16.3.2025. <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/monikulttuurisuus?>

Wenström, S. 2020. *Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.

World Bank. 2022. Kosovo: Country Report - Findings from the Skills Towards Employment and Productivity Survey. Viitattu 20.4.2025. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/209751557432399449/pdf/Kosovo-Country-Report-Findings-from-the-Skills-towards-Employment-and-Productivity-Survey.pdf>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. Viitattu 15.3.2025. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Yukl, G. 1999. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305. Viitattu 20.5.2025. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Yukl, G. 2013. *Leadership in organizations*. 8. painos. Pearson. Edinburgh.

Zabaev, I. 2015. The Economic Ethics of Contemporary Russian Orthodox Christianity: A Weberian Perspective. *Journal of Economic Sociology*. 148-168. Viitattu 26.4.2025. <https://ihe.hse.ru/index.php/ecsoc/article/view/1896>

Zane, M. 2023. Multiculturalism in Organizations: Benefits and Drawbacks. *Political Orbits Journal*, (31.12.2023). University of Blida 2. ISSN: 2588-1825, EISSN: 2710-8341. Viitattu 20.5.2025. <https://asjp.cerist.dz/en/article/237287>

## Kirjallisuuskatsauksen lähteet

Bratianu, C. & Paiuc, R. 2023. Emotional and cultural intelligences: a comparative analysis between the United States of America and Romania. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 18(1), 34–48. Viitattu 2.5.2025 <https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0006>

Bracht, M., de Moura, G. R. & Abrams, D. 2023. Innovation across cultures: Connecting leadership, identification, and creative behavior. *Applied Psychology*, 72(1), 348–388. Viitattu 15.5.2025 <https://doi.org/10.1111/apps.12381>

Davidaviciene, V. & Al Majzoub, K. 2022. The effect of cultural intelligence, conflict, and transformational leadership on decision-making processes in virtual teams. *Social Sciences*, 11(2), 73–86. Viitattu 3.5.2025 <https://doi.org/10.3390/socsci11020064>

Huertas-Valdivia, I., Llorens-Montes, F. J. & Ruiz-Moreno, A. 2022. Contemporary leadership in hospitality: A review and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(6), 2399–2422. Viitattu 3.5.2025 <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0658>

Jurásek, M. & Wawrosz, P. 2023. What makes people abroad satisfied? The role of cultural intelligence, cultural identity, and culture shock. *International Journal of Intercultural Relations*, 92, 101755. Viitattu 5.5.2025. <https://doi.org/10.3390/socsci12030126>

Lezar, M. & van der Walt, F. 2023. Cultural intelligence, flourishing, and thriving in the South African work context. *SAGE Open*, 13(2), 1–14. Viitattu 5.5.2025. <https://doi.org/10.1177/21582440231187361>

Saari, S., Korhonen, S. & Salonen, A. 2021. Cultural sensitivity in Sámi tourism: A systematic literature review in the Finnish context. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(4), 345–363. Viitattu 7.5.2025 <https://doi.org/10.33351/mt.88061>

Zander, L. 2020. Interpersonal leadership across cultures: A historical exposé and a research agenda. *Journal of World Business*, 55(3), 101073. Viitattu 9.5.2025. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1850980>

Zhang, Y., Rissanen, S. & Alasoini, T. 2023. Ethical leadership in multinational companies' control practices: Culture as a moderating factor. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 1296–1314. Viitattu 9.5.2025 <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-2998>