

Englanninkieltä puhuvien maahanmuuttajien työllistyminen palveluliiketoiminnassa

Sirkka Salovaara-Mäkinen

OPINNÄYTETYÖ
kesäkuu 2020

Restonomi ylempi AMK
Palveluliiketoiminnan johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi ylempi AMK
Palveluliiketoiminnan johtaminen

SALOVAARA-MÄKINEN, SIRKKA:

Englanninkieltä puhuvien maahanmuuttajien työllistyminen palveluliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 127 sivua, joista liitteitä 18 sivua
Kesäkuu 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa englanninkielisten työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia catering-alan asiakkaan kohteissa, lisäten asiakkaan käytävissä olevaa reserviä sekä uudistaa ja kehittää Yrityksen X sisäisiä prosesseja ja toimintamalleja niin, että täysin englanninkielisten työntekijöiden työllistyminen olisi mahdollista. Tutkimuksen kohteina olivat Yritys X:n maahanmuuttajataustaiset työntekijät, asiakkaan työntekijät, asiakkaan kanssa samalla sektorilla toimivat suurimmat yritykset sekä asiakkaan aluepäälliköt. Salassapitosyistä tässä työssä yrityksestä käytetään nimeä Yritys X.

Teoriapohjana työssä käsiteltiin Yritys X:n strategiaa, toimintamallia, prosesseja sekä tulevaisuuden tavoitteita, maahanmuuttajien asemaa työelämässä, palveluliiketoimintaa sekä strategiaa ja sen muodostumista.

Tutkimusstrategiana oli tapaustutkimus, tutkittavaa asiaa lähestyttiin sekä laadullisin että määrällisin tutkimusmenetelmin. Tutkimusosiossa käytettiin asiakaslähteisiä menetelmiä ja niiden yhdistelmiä. Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyiden, haastattelun, havainnoinnin ja benchmarkingin avulla. Tutkimusten kautta saatujen vastausten pohjalta lähdettiin pohtimaan kehittämisehdotuksia Yritys X:n toimintojen kehittämiseen sekä asiakasta tukevien uusien palvelumuotojen tuottamiseen.

Tuloksia voidaan hyödyntää nykytilaa kehitettäessä ja uusia palveluita tai tuotteita suunniteltaessa. Pohdinta -osiossa annetaan myös ehdotuksia jatkotutkimuksille ja siihen, miten käytettyä tutkimustapaa voitaisiin hyödyntää yrityksen muiden toimialojen asiakkaiden kohdalla.

Asiasanat: englanninkielinen työntekijä, maahanmuuttaja, palveluliiketoiminta, työllistyminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Hospitality Management

SALOVAARA-MÄKINEN, SIRKKA:
Employment of English-speaking immigrants in the Service Business

Master's thesis 127 pages, appendices 18 pages
June 2019

The aim of this thesis was to survey the employment opportunities of English-speaking employees in catering business client, increasing the client's available reserve, and renewing and developing the internal processes and operating models of Company X so that the employment of English-speaking employees is possible. The focus of the study was on Company X's immigrant background employees, client's employees, major companies in the same sector as the client, and client's Area Managers. For confidentiality purposes, this company is referred to as Company X.

The theoretical basis of the work was Company X's strategy, operating model, processes and goals for the future, the role of immigrants in working life, service business, strategy and its formation.

The research strategy was case study, approaching the issue with both qualitative and quantitative research methods. The research part used customer-oriented methods and their combinations. The research material was collected through surveys, interviews, observation and benchmarking. Based on the analysis of the responses received through these methods, consideration was given to developing suggestions for improving the operations of Company X and for providing new forms of customer support.

The results can be used to develop Company X's operations and design new services or products. The Reflection section also provides suggestions for further research and how the research approach used could be applied to clients in other industry sectors.

Key words: english speaking employee, immigrant, service business, employment

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa | 6 |
| 1.2 | Tutkimuksen lähtökohdat ja aikataulutus..... | 7 |
| 1.3 | Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja rajaus | 8 |
| 2 | HENKILÖSTÖPALVELU YRITYS X | 11 |
| 2.1 | Yritys X:n nykyinen strategia ja toimintamalli | 11 |
| 2.2 | Rekrytointiprosessi | 12 |
| 2.3 | Työntekijäpalvelut | 13 |
| 2.4 | Yritys X:n strategiset tavoitteet tulevaisuudessa | 13 |
| 2.5 | Alan toimintaympäristö ja sen haasteet tulevaisuudessa | 15 |
| 3 | MAAHANMUUTTAJAT TYÖELÄMÄSSÄ..... | 17 |
| 3.1 | Maahanmuuttajien osuus väestöstä | 17 |
| 3.2 | Maahanmuuton taloudelliset hyödyt | 19 |
| 3.3 | Maahanmuuttajien työllistyminen ja työn merkitys | 19 |
| 3.3.1 | Työllistymisen esteet | 22 |
| 3.3.2 | Työllistymistä edistävät tekijät..... | 26 |
| 4 | PALVELULIIKETOIMINTA | 29 |
| 4.1 | Palveluliiketoiminta ja palvelu | 29 |
| 4.2 | Palvelun laatu..... | 30 |
| 4.3 | Kuka on asiakas?..... | 33 |
| 4.4 | Asiakaslähtöisyys | 34 |
| 4.5 | Asiakaskokemus | 36 |
| 4.6 | Arvot..... | 38 |
| 4.7 | Palveluprosessit | 42 |
| 5 | STRATEGIA..... | 45 |
| 5.1 | Strategia..... | 45 |
| 5.2 | Strategian muodostuminen | 46 |
| 6 | TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT | 52 |
| 6.1 | Tutkimusongelma | 52 |
| 6.2 | Lähestymistapana tapaustutkimus | 52 |
| 6.3 | Tutkimusmenetelmät..... | 54 |
| 6.3.1 | Kysely | 54 |
| 6.3.2 | Haastattelu | 55 |
| 6.3.3 | Havainnointi..... | 57 |
| 6.3.4 | Benchmarking..... | 58 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7 | TUTKIMUS | 59 |
| 7.1 | Tutkimuksen aineistoja ja menetelmät | 59 |
| 7.2 | Tutkimusten kulku ja aineiston käsittely | 62 |
| 7.3 | Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu | 65 |
| 7.3.1 | Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kysely..... | 65 |
| 7.3.2 | Asiakkaan työntekijöiden kysely | 77 |
| 7.3.3 | Samalla toimialalla toimivien kilpailijayritysten kysely..... | 83 |
| 7.3.4 | Asiakkaan täsmäryhmähaastattelu | 86 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA..... | 96 |
| 8.1 | Tutkimuksen haasteet | 96 |
| 8.2 | Johtopäätökset..... | 96 |
| 8.3 | Pohdinta..... | 101 |
| | LÄHTEET..... | 103 |
| | LIITTEET..... | 109 |
| | Liite 1. Saatekirje Yritys X:n työntekijöiden kyselytutkimukseen | 109 |
| | Liite 2. Kyselylomake suomeksi Yritys X:n työntekijöille | 111 |
| | Liite 3. Kyselylomake englanniksi Yritys X:n työntekijöille..... | 115 |
| | Liite 4. Kyselylomake asiakkaan työntekijöille | 119 |
| | Liite 5. Saate yrityksille lähteneeseen kyselyyn | 122 |
| | Liite 6. Kyselylomake yrityksille | 123 |
| | Liite 7. Saatekirje haastattelulle | 126 |
| | Liite 8. Haastattelun aiherunko..... | 127 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän hetkinen työvoimapolitiittinen tilanne on haastava, se näkyy työntekijäpuolana melkein pä kaikilla toimialoilla. Vuoden 2019 alussa työntekijäpuolaa poti 54 ammattia, kun vastaa luku vuotta aikaisemmin oli 39. (Ammattibarometri 2019). Suurin tarve työntekijöistä on tällä hetkellä palvelualoilla, sosiaali- ja terveydenhoidon, kasvatuksen sekä keittiö- ja puhtaanapidon aloilla. Lähitulevaisuudessa TE -toimistot ovat arvioineet rekryointitarpeiden lisääntyvän siivoojien, ravintolatyöntekijöiden, kodinhoitajien, kotiapulaisten, rakennusmaalarien ja maansiirtokoneiden kuljettajien ammatissa. (Ammattibarometri 2019.)

Työn murros sekä suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat ison notkahduksen työvoiman saatavuudessa, korvaavaa työvoimaa ei ole tarpeeksi täyttämään syntyvää vajetta. Nuorten kiinnostuksen kohteet ovat muuttuneet, perinteiset palvelualojen matalapalkkaiset ammatit eivät enää vedä nuoria, vaan he suuntautuvat paremmin palkatuille aloille. Matalapalkka-aloilla työ on usein raskasta, alojen arvostus on huono, esimiestyö saattaa olla puutteellista, mikä puolestaan aiheuttaa muun muassa huonoa työilmapiiriä. Toimintatavat ovat usein vanhoillisia, työ on kiireen kyllästämää ja työympäristö on haastava. Lisäksi työ on usein pätkätyötä, jossa päivittäiset tuntimäärät jäävät pieniksi. (Collin 2019; Kuntatyönantajat 2020.)

Ammattitaitoisten ja osaavien työntekijöiden löytäminen on haasteellista. Yritykset ja organisaatiot yrittävät rekrytoida itse työntekijöitä yhä kasvavaan tarpeeseen, usein huonolla menestyksellä. Kun työntekijöitä ei ole saatavilla, on syntynyt vajetta paikattava useasti eripituisilla sijaisuuksilla ja töiden uudelleen järjestelyillä. Tässä vaiheessa kuvaan astuvat henkilöstöpalveluyritykset. Kun itse ei onnistuta, ja ajallinen haaste käy suureksi, yritetään käyttää muita keinoja. Haaste siirretään henkilöstöpalveluyrityksille.

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat yrityksen mukaan erilaisia palveluita, muun muassa henkilöstövuokrauspalveluita, rekryointipalveluita, erilaisia henkilöstön

käyttöön ja suunnitteluun suunnattuja palvelukokonaisuuksia ja niin edelleen. Tarjoama vaihtelee yrityksen suuruuden, erikoistumisalan ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Alan yritykset omaavat useasti oman reservin markkina-alueensa toimialan työntekijöistä. Tämä joukko koostuu muun muassa opiskelijoista, eläkeläisistä, kotiäideistä, maahanmuuttajista ja muista henkilöistä, jotka eivät halua tai voi sillä hetkellä tehdä työtä säännöllisesti tai kokopäiväisesti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus kohdistui yhteen edellä kuvattuun henkilöstöpalveluyritykseen, josta yksityisyyden suojaamiseksi tässä kehitystyössä käytettiin nimeä Yritys X. Yritys X:n toiminta kattaa useamman eri toimialan. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin catering-alan työvoiman saatavuuden parantamiseen. Tarkastelun kohteena olivat erityisesti englanninkieltä puhuvien työntekijöiden työllistymisen haasteet sekä Yritys X:n toimintoihin liittyvät kehitystarpeet.

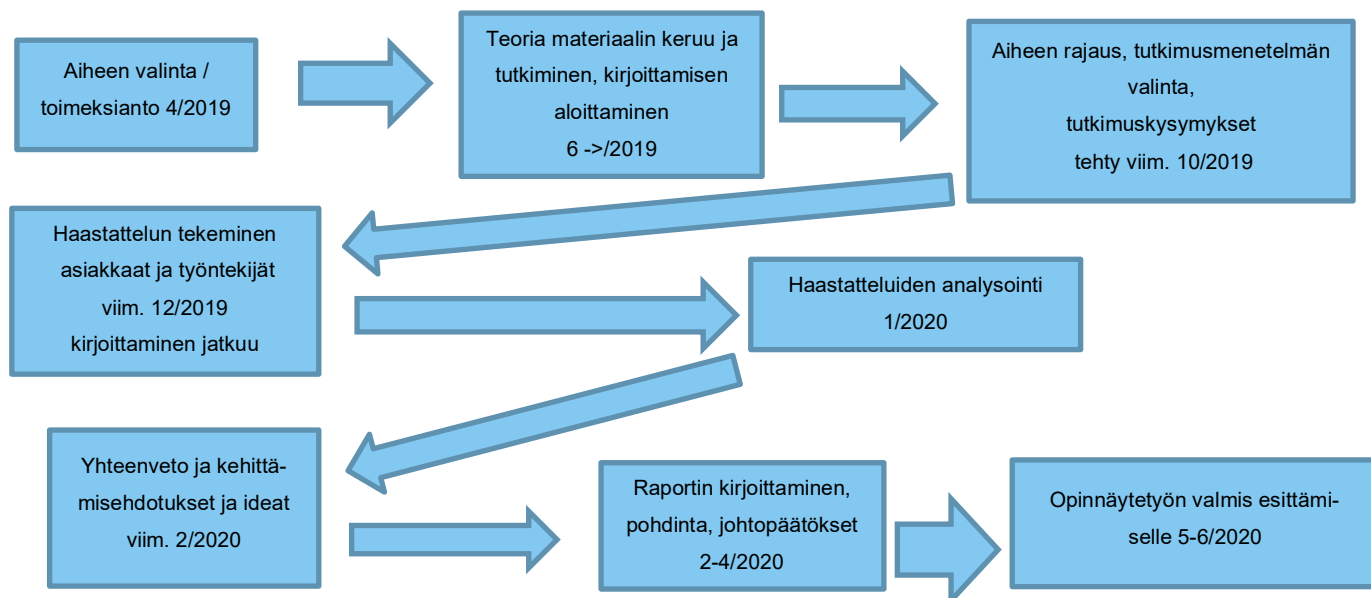
1.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja aikataulus

Tämänhetkinen osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman puute sekä jatkuvasti kasvava kysyntä muodostavat erittäin haastavan yhtälön, jossa yritykset joutuvat yhä enenevässä määrin kamppailemaan työntekijöiden saatavuuden kanssa. Mistä ammentaa ammattitaitoista, suomea puhuvaa ja sitoutunutta työvoimaa? Tässä kehittämistyössä paneuduttiin tähän haasteeseen henkilöstöpalvelu Yritys X:n näkökulmasta. Yritys X:ssä pyritään yhä kasvavaan tarpeeseen vastaamaan kartoittamalla englanninkieltä puhuvien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuuksia ja siihen liittyviä haasteita Yritys X:n cateringalan asiakkaan kohteissa. Jotta englantia puhuvat työntekijät pystyisivät työllistymään asiakkaalla, tulisi Yritys X:n sisäisiä toimintoja muokata niin, että työntekijälle annettavat palvelut pystytään hoitamaan samalla ammattitaidolla kuin suomenkielistenkin työntekijöiden palvelut. Lisäksi tarkastelun kohteena oli, miten asiakas pystyy käyttämään kohteissaan täysin englanninkielisiä työntekijöitä. Mitä mahdollisia haasteita, esimerkiksi kielikysymykset tai kulttuurilliset seikat aiheuttavat?

Opinnäytetyön teoriaosuudessa syvennyttiin maahanmuuttoon, palveluliiketoimintaan, keskittyen asiakaslähtöisyyteen, asiakaskokemukseen, asiakkaalle arvoa tuottaviin asioihin, palveluprosesseihin ja niiden kehittämiseen sekä palvelun laatuun. Lisäksi tarkasteltiin strategiaa, sen vaikutusta yrityksen toimintaan, suuntaan sekä laajemmin palveluliiketoimintaan.

Kehitystyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa Yritys X:lle, miten sen tulisi kehittää toimintojaan, jotta englantia puhuvien työntekijöiden työllistyminen olisi mahdollista ja sujuvaa. Tietoa prosessien toimivuudesta saatiin tekemällä tutkimus Yrityksen X kautta jo työskenteleville maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Tämän lisäksi haluttiin saada tietoa asiakkaan mahdollisista uusista palvelutarpeista. Tämä tieto saatiin toteuttamalla Yrityksen X:n erään asiakkaan aluepäälliköille haastattelututkimus sekä heidän työntekijöilleen kyselytutkimus. Näiden tutkimusten lisäksi toteutettiin kyselytutkimus kilpaileville yrityksille, jotka toimivat samalla toimialalla Yritys X:n asiakkaan kanssa.

Aikataulusuunnitelma opinnäytetyön toteuttamisesta on kuvattuna kuviossa 1. Opinnäytetyö suunniteltiin valmistuvaksi keväällä 2020.



KUVIO 1. Opinnäytetyön aikataulusuunnitelma.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyössä tarkasteltiin englanninkieltä puhuvien työntekijöiden työllistymistä, Henkilöstöpalvelu Yritys X:n välityksellä. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain catering-alaa ja siellä vain yhtä yrityksen asiakasta. Vaikka rajaus tehtiin, tarkoituksena oli tuottaa toimivat toimintatapa ehdotukset, joita olisi mahdollista monistaa yrityksen sisällä toimialasta riippumatta. Tutkimuksessa asiakkaalta saatua tietoa voitiin myös hyödyntää muilla toimialoilla, niihin soveltuvin osin.

Ensimmäinen päätavoite

Opinnäytetyön ensimmäisenä päätavoitteena oli kartoittaa englantia puhuvien työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia catering-alan asiakkaiden kohteissa. Samalla haluttiin kasvattaa asiakkaiden käytettävissä olevan reservin kokoa. Yritys X:llä ei ole tällä hetkellä riittävästi tietoa asiakkaiden halusta, mahdollisuuksista, osaamisvaatimuksista, määristä tai muista kyseisten työntekijöiden työllistämiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi haluttiin tietää, vaikuttaako loppuasiakas työntekijöiden sijoittumiseen asiakkaiden kohteissa. Edellä mainittuja tietoja tarvitaan, jotta saataisiin oikea ihminen, oikealla osaamisella, oikeaan paikkaan.

Työelämän muutos ja työnmurros asettaa Yritys X:n asiakkaat muutosten ja uusien toimintatapojen eteen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia tietoa asiakkaan mahdollisesta tuen tarpeesta työllistämisprosessissa. Olisiko Yritys X:n mahdollista kehittää palvelu / palveluita, missä se voisi tukea asiakasta ja / tai englanninkielistä työntekijää? Palvelu voisi olla esimerkiksi perehdytyskoulutus, perehdytysmateriaali, opasvideo tai muu vastaava. Tässä opinnäytetyössä ei paneuduttu itse palvelun kehittämiseen, vaan haettiin ja tuotettiin tietoa mahdollisten uusien palveluiden tarpeesta.

Toinen päätavoite

Yritys X:n kaikki toiminnot ja palvelut tapahtuvat tällä hetkellä vain suomeksi. Tästä syystä toiseksi tavoitteeksi nousi yrityksen sisäisten prosessien ja toimintamallien tarkastelu ja kehittäminen. Tavoitteena oli pystyä työllistämään täysin englanninkieliset työntekijät yhdenvertaisella palvelulla kuin suomenkielisetkin työntekijät. Tarkastelun kohteena olivat rekrytointi- ja työntekijäpalvelut.

Yllä mainittuja asioita kartoitettiin toteuttamalla neljä eri tutkimusta. Kyselytutkimuksia tehtiin Yritys X kautta jo työskenteleville maahanmuuttajataustaisille työntekijöille sekä asiakkaan kohteissa toimiville asiakkaan omille työntekijöille. Työvoimaan liittyviä asioita haluttiin kartoittaa kyselytutkimuksella, joka toteutettiin saman toimialan isoimmille kilpailijayrityksille. Lisäksi toteutettiin haastattelututkimus Yrityksen X asiakkaan kolmelle aluepäällikölle, jotka vastasivat oman yrityksensä henkilöstön saatavuuteen liittyviä asioista.

Saadun tiedon perusteella voidaan antaa kehitysehdotuksia ja ideoita Yritys X:n sisäisten toimintojen kehittämiseen ja parantamiseen sekä uusien palveluiden tuottamiseen. Toimintojen kehittämisellä ja uusilla palveluilla olisi tarkoitus luoda lisäarvoa asiakkaille ja työntekijöille tulevaisuudessa. Itse palveluiden kehittämisprosessiin ei tässä opinnäytetyössä paneuduta.

2 HENKILÖSTÖPALVELUYRITYS YRITYS X

2.1 Yritys X:n nykyinen toimintamalli ja strategia

Yritys X on monimuotoinen henkilöstöpalveluyritys, jonka toimialoihin kuuluvat kaikki muut, lukuun ottamatta teollisuus- ja rakennusaloja. Yritys X palvelee asiakkaitaan välittämällä työvoimaa yhden päivän sijaisuuksista, aina kuukausien mittaisiin työsuhteisiin. Asiakkaita tuetaan rekrytoinneissa ja henkilöstöresursien optimoinnissa. Palveluvalikoimaan kuuluvat lisäksi henkilöstön tehokkaaseen käyttöön liittyvät palvelut, kuten sijoittelupalvelu, tieto- ja konsultointipalvelut, osaamiseen ja kehittämiseen liittyvät palvelut sekä tulevaisuudessa myös työhyvinvointiin liittyvät palvelut. Palveluvalikoimaa kehitetään jatkuvasti asiakastarpeen, toimialamuutosten sekä teknologisen kehityksen mukaan. Työntekijöille tarjotaan joustavia ja monipuolisia työmahdollisuuksia, jotka vastaavat työntekijän osaamista ja ammattitaitoa. (Yritys X 2019.)

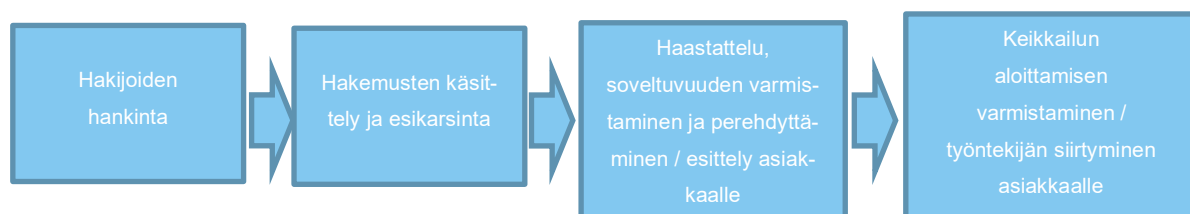
Yritys X:n vuokrahenkilöstö koostuu monista eri kansalaisuuksista. Eniten Yritys X:ssä työskentelee Suomen, Viron, Venäjän ja Somalian kansalaisia. Vaikka yritys on monikulttuurinen henkilöstöpalveluyritys, työntekijöiden rekrytointikriteerinä on ollut suomen osaaminen, ainakin auttavalla tasolla. Toisin sanoen tällä hetkellä Yritys X ei työllistä täysin englanninkielisiä työntekijöitä lainkaan. Kielitaitokriteeri tulee suoraan asiakkailta. Asiakkailla ei ole tällä hetkellä valmiuksia opastaa ja perehdyttää kyseisiä työntekijöitä omaan toimintaansa. Asiakkailla on lisäksi paljon kohteita, missä täysin englanninkielinen työntekijä ei pysty työskentelemään lainkaan, loppuasiakkaan kielitaitovaateiden vuoksi. (Yritys X 2019.)

Viime vuosien valtava kasvu on vaatinut Yritys X:ltä muutos- ja uudistumiskykyä. Perinteinen hierarkkinen organisaatiomalli on saanut väistyä ja tilalle on tulleet asiakkuuksien ympärille rakentuneet verkostot. Jäsenenä näissä verkostoissa ovat eri toimintojen edustajat. Itseohjautuvuudesta on tullut toimintatapa, jota tuetaan valmentavalla esimieskunnalla ja johtamisella. Tiedolla johtamisen kautta on tuotu lisää läpinäkyvyyttä toimenpiteiden todellisiin vaikutuksiin kaikilla tasoilla. Kaiken tavoitteena on nopeasti asiakkaiden tarpeisiin ja toimintaympäristön muutoksiin reagoiva organisaatio. (Yritys X 2019.)

Yritys X:n strategian keskeiset teemat ovat henkilöstön saatavuus ja sitouttaminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä tiedolla johtaminen. Henkilöstön saatavuuteen ja sitouttamiseen liittyviä toimenpiteitä toteutetaan yksin ja yhdessä asiakkaiden kanssa erilaisilla toimenpiteillä. Tehokkuuden ja tuottavuuden osa-alueen tavoitteena on parantaa uuden teknologian mahdollisuuksia, niitä yhdessä hyödyntäen. Tiedolla johtamisen tavoitteena on keskittyä asiakkaan kanssa tehtävään laajaan yhteistyöhön tiedon hyödyntämisessä. Tämän yhteistyön on tarkoitus olla luonteeltaan jatkuvaa, vaikka sitä toteutetaankin projektiluontoisesti. (Yritys X 2019.)

2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytoinnin tehtävänä on hankkia hakijoita asiakkaan toimeksiantoihin tai työntekijöitä reserveihin, käytettäväksi asiakkaiden tarpeisiin. Rekrytointiprosessi yksinkertaistettuna kulkee kuvion 2 mukaisesti. (Yritys X 2019.)



KUVIO 2. Rekrytointiprosessi yksinkertaistettuna. (Yritys X 2019, muokattu).

Rekrytointi hakee työntekijöitä laatimiensa ilmoitusten perusteella yrityksen omilla nettisivuilla, somekanavissa ja muissa määritellyissä yhteistyökanavissa. Työntekijät täyttävät hakemuslomakkeen ilmoituksen ohjeiden mukaisesti ja jäävät odottamaan yhteydenottoa Yritys X:ltä. Rekrytointi käsittelee ja esikarsii hakemuksia toimeksiannon kriteerien perusteella. Osa hakemuksista pääsee jatsoon, osa karsiutuu pois, karsituille ilmoitetaan hylkäämispäätöksestä. Esikarsinnassa jatsoonmenijät saatetaan tapauksesta riippuen esihaastatella myös puhelimitse. Jatsoonmenijät haastatellaan henkilökohtaisesti ja soveltuvuus kyseisiin oleviin tehtäviin varmistetaan. Samalla heidät perehdytetään Yritys X:n

toimintatapoihin ja heitä opasteta käyttämään järjestelmää, mistä työvuoroja esitään ja varataan. Osassa tapauksista asiakas tekee lopullisen valinnan, näissä tapauksissa rekrytointi esittelee heille sovitun määrän kandidaatteja, joista asiakas tekee sitten lopullisen valinnan. (Yritys X 2019.)

2.3 Työntekijäpalvelut

Työntekijäpalveluiden tavoitteina ovat henkilöstön saatavuuden turvaaminen, sujuvat työsuhteet sekä tehokas henkilöstöreservien johtaminen. Tehokas henkilöstöreservien johtaminen tarkoittaa työntekijäreservien eli työntekijöiden tehokasta aktivointia ja innostamista työntekoon. Tätä toteutetaan muun muassa ehdottamalla työmahdollisuuksia työntekijöille, jotka eivät ole itse aktiivisesti niitä etsineet. Työsuhteiden hoitaminen puolestaan tarkoittaa käytännössä työntekijöiden asiakaspalvelua. Palvelu tapahtuu joko puhelimitse, henkilökohtaisesti paikan päällä, sähköpostilla tai käytössä olevan järjestelmän viestikanavan välityksellä. (Yritys X 2019.)

Työsuhteiden piiriin kuuluvat myös erilaiset työsuhteasiat, palautteet sekä tekninen tuki. Työntekijäpalveluissa tehdään myös työ- ja urapolkumahdollisuuksien analysointia, tarjoamista sekä erilaisten perehdytyksien järjestämistä ja seuranta. Näiden kaikkien toimenpiteiden tarkoituksena on asiakkaiden henkilöstösaatavuuden turvaaminen sekä työntekijöiden tehokas työllistäminen. (Yritys X 2019.)

2.4 Yritys X:n strategiset tavoitteet tulevaisuudessa

Yritys X:n toiminnan tavoitteet tulevaisuudessa keskittyvät asiakastyön ja asiakkaalle tuotettavan arvon lisäämiseen, positiivisen työnantajamielikuvan luomiseen, verkostomaisen toimintakulttuurin kehittämiseen, itseohjautuvuuteen sekä teknologian hyödyntämiseen liiketoiminnan kehittämisessä. Itseohjautuvuudessa tavoitteena on lisätä yksilön ja tiimien päätösvaltaa sekä toimintava-

pauksia. Tällä pyritään parantamaan ihmisten työmotivaatiota sekä parhaissa tapauksissa myös asiakastyytyväisyyttä, nopeamman ja ketterämmän toiminnan ansiosta. (Kettunen 2018; Yritys X 2019.)

Koska kilpailu työntekijöistä on kovaa, nousee positiivisen työnantajamielikuvan luominen hyvin tärkeäksi strategiseksi tavoitteeksi. Työnantajamielikuvan luomisen tarkoituksena on tehostaa työnantajan markkinointia itsestään, jotta työntekijöiden saatavuus (potentiaaliset työntekijät) ja nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivoituneisuus paranisivat entisestään (Vuorinen 2013, 190).

Työnantajamielikuva on yrityksen työntekijöille suunnattu lupaus siitä, mitä erityistä yritys tarjoaa työntekijälleen. Hyvä työnantajamielikuva ja -lupaus on sellainen, mikä erottaa yrityksen työnantajana muista saman alan työnantajista. Työnantajalupaus ja -mielikuva onnistuu jättämään muistijäljen henkilöstön mieleen. (Korkiakoski 2019, 115.)

Työnantajamielikuva kertoo, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä on lupa odottaa tämän tietyn yrityksen palveluksessa. Työnantajalupaus ei ole irrallinen, kivan kuuloinen slogan, saati monen kappaleen pituinen essee, vaan kiteytys kaikesta siitä, miten yritys ylipäättään toimii. Toisin sanoen kiteytys kaikista niistä kokemuksista, joita yrityksen ihmiset omassa työssään muille tuottavat ja tarjoavat. Vaikuttaminen ammattilaiseen kytkeytyy johonkin paljon suurempaan ja merkityksellisempään kun palkkaan tai palkitsemiseen. Näitä ovat esimerkiksi tavat, miten työntekijä otetaan vastaan työpaikalla, miten hänen kanssaan toimitaan työsuhteen aikana, mikä on hänen roolinsa ja merkityksensä työpaikalla, laajemmassa kokonaisuudessa, miten häneen luotetaan, miten häntä arvostetaan ja mihin hänen panoksensa vaikuttaa? (Partanen 2019, 11.)

Huomioitavaa on, että hyvä työnantajamielikuva ja -lupaus ohjaa työntekijän valintoja, toimintaa ja työssä tapahtuvaa päätöksentekoa. Se tavallaan kiteyttää sanoiksi ja mielikuviksi yrityksen asiakaslupauksen toteuttamisen kannalta keskeisen arvomaailman. Se kertoo ja kuvaa yrityksen strategisen suunnan ja strategisen yrityskulttuurin. Työnantajamielikuva luo selkeitä odotuksia ja antaa lupauksen siitä, miten yritys tekee työelämästäsi parempaa. Voisi sanoa, että yrityksen kannalta paras lupaus on sellainen, jossa yhdistyvät henkilöstön kokemukset,

asiakkaiden kokemukset, yrityksen strategiset pyrkimykset ja toimintaa ohjaava kulttuuri ja arvot. (Korkiakoski 2019,125.)

Asiakastyössä keskitytään asiakaskohtaisten palveluratkaisujen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä verkostomaisen työskentelytavan parantamiseen. Tavoitteena on pystyä palvelemaan ja vastaamaan paremmin asiakastarpeeseen sekä sen vaatimuksiin. Hallintohenkilökunnan osalta verkostomainen työskentely tarkoittaa osaamisen kehittämistä, painopisteenä itseohjautuvuuden tukeminen ja valmentava johtaminen. Lisäksi tämä tarkoittaa jäykkien hallintorakenteiden purkamista sekä parempien toiminta edellytysten mahdollistamista. Teknologian saralla kehityksen painopiste on liiketoimintalähtöisen ict-arkkitehtuurin kehittämisessä, kuten esimerkiksi analytiikan ja robotiikan hyödyntämisessä. (Yritys X 2019.)

2.5 Alan toimintaympäristö ja sen haasteet tulevaisuudessa

Henkilöstöpalvelualan yritykset toimivat tätä nykyä näköalapaikalla. Henkilöstöpalvelualan yrityksillä on hyvä näkymät ylipäättään asiakasyritystensä tarpeisiin, asiakkaidensa osaamisen tarpeisiin, sekä siihen, minkälaista osaamista ja ammattitaitoa he tarvitsevat oman liiketoimintansa ja menestyksen takaamiseksi. Vastaavasti minkälaista tarjontaa markkinoilla on työvoiman suhteen sekä minkälaisin keinoin ja menetelmin kohtaamista pystytään parantamaan ja helpottamaan. Voidaankin sanoa, että henkilöstöpalvelualan yritykset toimivat liitoskohdassa, jossa kohtaavat asiakasyritykset ja heidän osaamistarpeensa, työmarkkinoilla oleva työvoima ja sen osaaminen sekä osaamistarpeiden kehittäminen. (Kariola 2018; Kariola 2020.)

Tällä hetkellä kaikkia henkilöstöpalveluyrityksiä koskeva suurin haaste on osaa-japula, joka on eri asia kuin työvoimapula. Työmarkkinoilla voi olla tarjontaa työvoimasta, mutta jos työvoiman osaaminen ei kohtaa tarvetta, puhutaan osaa-japulasta. Tähän osaa-japulaan henkilöstöpalveluyrityksillä on tulevaisuudessa hyvätkin mahdollisuudet löytää oikeilla menetelmillä ratkaisuja ja arvoa tuottavia palveluita omille asiakkailleen. (Kariola 2018; Kariola 2020.)

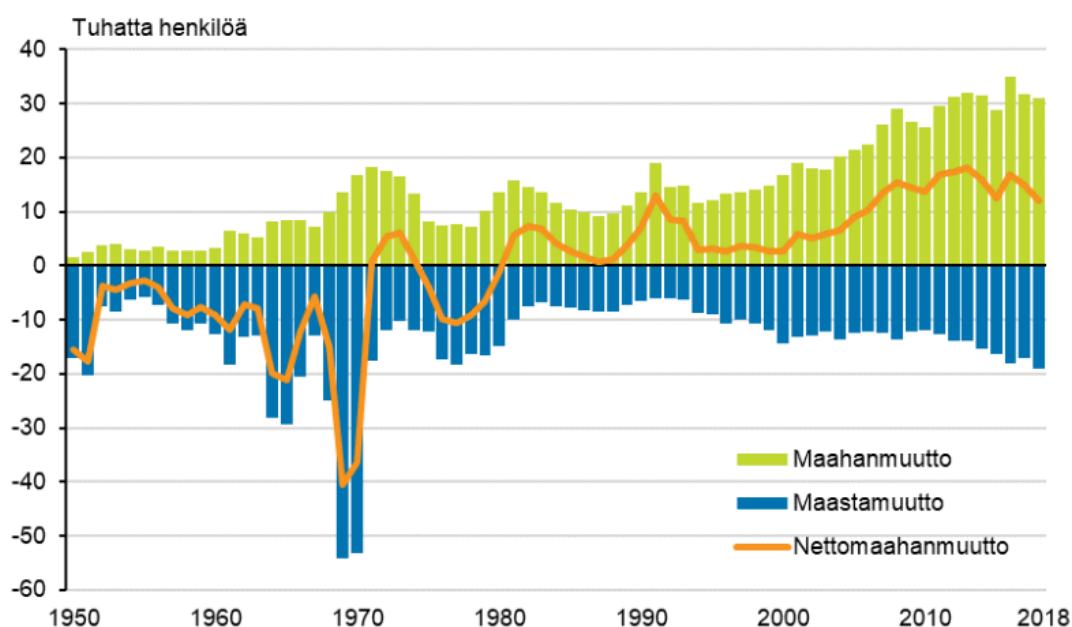
Henkilöstöpalvelualan rooli tulevaisuudessa tulee kasvamaan osana työmarkkinaa. Alalla koetaan suuriakin muutoksia digitalisaation, alustatalouden sekä muiden muutosajureiden myötä. Tällöin tekemisen sisältö tulee muuttumaan merkittävästi. Tänä päivänä henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminta keskittyy pitkälti osaajien löytämiseen asiakkaiden tarpeisiin. Tulevaisuudessa tämä perustekeeminen tulee automatisoitumaan. Henkilöstöpalveluyritysten arvoa tuottava tekeminen kääntyy enemmän urapolkujen luomiseen työntekijöille sekä heidän osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen. Henkilöstöpalveluyritysten rooli muuttuu strategisena kumppanina toimimiseen osaamisen ja osaamisen hankinnan saralla. Tätä toteuttamalla henkilöstöpalveluyritykset ottavat askelia omassa palveluarkkitehtuurissaan kohti samankaltaista toimintaa, mitä muutkin ulkoistetut palvelukumppanit ovat, eli elintärkeä osa asiakkaan liiketoimintaa. (Kariola 2018; Kariola 2020.)

3 MAAHANMUUTTAJAT TYÖELÄMÄSSÄ

3.1 Maahanmuuttajien osuus väestöstä

Suomi oli pitkään maastamuuttomaa, työn perässä lähdettiin muualla. 1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa maastamuutto oli voimakkaimmillaan (kuvio 3). 1980-luvulta alkaen maahanmuutto painottui perheiden yhdistämiseen tai pakolaisuuteen. Maahanmuuttajien määrä alkoi kasvaa 2000-luvulle tultaessa. (Väestö – Muuttoliike 2019; Maahanmuuttajien määrä 2017.)

Muuttoliike



Lähde: Tilastokeskus, Muuttoliike

KUVIO 3. Muuttoliike Suomessa (Väestö – Muuttoliike 2019).

Maahanmuuttajaväestön osuus on kasvanut nopeasti varsinkin 1990-2010 välisenä aikana. Tarkasteltaessa muutosta yleisesti tilastollisesti käytettyjen kriteerien, kansalaisuuden, kielen ja syntymävaltion, valossa vuonna 1990 maassamme oli 63 000 ulkomailla syntynyttä, 26 200 ulkomaan kansalaista ja 24 800 vieraskielistä henkilöä eli henkilöä, joiden äidinkieli on muu kuin suomi, ruotsi tai saame. Vastaavat luvut vuonna 2010 olivat 248 100 ulkomailla syntynyttä, 168 000 ulkomaan kansalaista ja 224 400 vieraskielistä henkilöä. Kasvu on ollut

huima. Ulkomailla syntyneiden määrä kasvoi 3,9 – kertaiseksi, ulkomaan kansalaisten määrä kasvoi 6,4 – kertaiseksi ja vieraskielisten määrä 9,1 – kertaiseksi. Luokitteluperusteen mukaan vuonna 2010 maahanmuuttajien osuus väestöstä oli 3,1 – 4,6 prosenttia. (Maahanmuuttovirasto 2019; Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 38.)

Ulkomaalaistaustaisia oli vuonna 2017 koko väestöstä seitsemän prosenttia, 384 123 henkilöä. Heistä yli puolet oli sijoittunut Uudellemaalle. Kuntatasolla tarkasteltuna ulkomaalaistaustaisten osuus oli erityisen suuri monissa Ahvenanmaan kunnissa, pääkaupunkiseudulla, Pohjanmaan Korsnäsissa ja Närppiössä ja Turussa. Alle prosentin osuuksia koko väestöstä oli 30 kunnassa. (Maahanmuuttajat väestössä 2019.)

1990-luvulla maamme suuntautuneen maahanmuuton ensimmäinen etappi oli Helsinki, josta siirryttiin myöhemmin muualle pääkaupunkiseudulle. Pakolaisien sijoittaminen muihin kuntiin sekä lisääntynyt maahanmuutto ovat kasvattaneet maamme muiden osien ulkomaalaistaustaista väestöä. Viime vuosina maahanmuuttajaväestön muuttoliike on kuitenkin alkanut painottua takaisin Uudellemaalle. (Maahanmuuttajat väestössä 2019.)

Maahanmuutto luokitellaan tuloperusteen mukaan kolmeen kategoriaan; suhdet pohjaiseen, työperäiseen ja humanitaariseen maahanmuuttoon. Suhdepohjainen maahanmuutto käsittää avioliiton tai perheenyhdistämisen pohjalla olevan maahanmuuton. Usein syy on avioituminen suomenkansalaisen kanssa. Työperäinen maahanmuutto pohjautuu komennus- ja asiantuntijatehtäviin, työhakuun tai opiskeluun. Tällöin työtä tehdään yleensä jonkun yrityksen tai julkisen organisaation palveluksessa. Työperäisessä maahanmuutossa oleskelulupa voidaan myöntää tilapäiseksi tai jatkuvaksi. Edellytyksenä on yleensä perhesiteet, työ- tai opiskelupaikka. Humanitaarinen maahanmuutto pohjautuu pakolaisuuteen tai turvapaikanhakijuuteen. (Wallin 2013, 26-27.)

Suomi on sitoutunut kansainvälisiin sopimuksiin, joissa humanitaarisista syistä vastaanotetaan turvapaikanhakijoita ja pakolaisia sekä heidän perheenjäseniään. Turvapaikanhakijan ja pakolaisen erottaa käytännössä oleskelulupa. Tur-

vapaikanhakija hakee turvaa ja lupaa oleskella, tällöin heillä on vajaat yhteiskunnalliset oikeudet. Pakolaisille puolestaan oleskelulupa on jo myönnetty, samoin heillä on oikeudet julkisiin palveluihin. (Wallin 2013, 26-27.)

3.2 Maahanmuuton taloudelliset hyödyt

Eronen, Härmälä, Jauhiainen, Karikallio, Karinen, Kosunen, Laamanen & Lahtinen (2014) tutkimuksen mukaan maahanmuuton taloudelliset hyödyt ovat sidoksissa pitkälti maahanmuuttajien ikärakenteeseen ja siihen elävätkö he koko loppuelämänsä uudessa kotimaassaan. Suurimman rahassa mitattavan hyödyn maa saa, jos maahanmuuttajien ikä on 20-30 vuoden välillä. Vastaavasti suurin taloudellinen rasite muodostuu lapsista ja vanhuksista. Tarkasteltaessa maahanmuuttajien taloudellisuutta tärkeäksi seikaksi nousee työllisyys ja sen parantaminen. Mitä useampi maahanmuuttaja työllistyy pidempi aikaisesti ja mitä nopeammin työllistyminen tapahtuu, sitä positiivisemmat vaikutukset asialla on. (Eronen ym. 2014, 18-19.)

Suomessa on jo jonkin aikaa koettu työvoimapulaa etenkin palvelualoilla. Maahanmuutto voisi hyvinkin olla ratkaisu työvoiman saatavuuden parantumisessa. Tämä edellyttäisi muun muassa kotouttamistoimenpiteiden onnistumista ja kielikoulutuksien saatavuuden parantamista. Työllistyminen tarkoittaisi puolestaan verovarojen karttumista. Maahanmuuttajat ovat kuluttajia siinä, missä kantaväestökin, he lisäävät paikallista kysyntää ja vaikuttavat alentavasti kuluttajahintoihin kysynnän kasvaessa. Kysynnänkasvu puolestaan mahdollistaa uusien työpaikkojen syntyminen. Työvoiman saatavuuden parantuminen houkuttelee myös yrityksiä investoimaan ja luomaan uusia työmahdollisuuksia. (Välimaa 2014.)

3.3 Maahanmuuttajien työllistyminen ja työn merkitys

Ihmisen hyvinvoinnissa työllä on suuri merkitys, olipa kyseessä maahanmuuttaja tai kantaväestöön kuuluva henkilö. Työllisyydellä katsotaan olevan positiivinen vaikutus, työttömyydellä puolestaan kielteinen vaikutus ihmisen hyvinvointiin. Työ

yhdistää ihmisiä yhteiskuntaan, työtä tekemällä ihminen saa ansiotuloa, jolla turvataan taloudellinen riippumattomuus ja hyvät elinolosuhteet perheelle. Työnteko mahdollistaa ja aktivoi sosiaalista kanssakäymistä. Työnteko kohottaa itsetuntoa, se mahdollistaa työkokemuksen ja kielitaidon karttumisen, mikä puolestaan edesauttaa uralla etenemistä. Työnteon kautta opitaan paitsi kieltä, myös isäntämaan kulttuuria ja sen toimintatapoja. Sen kautta luodaan verkostoja ja suhteita sekä ylläpidetään toiminta- ja työkykyä. (Arola 2007, 3-11; Yijälä & Luoma 2018, 40-45.)

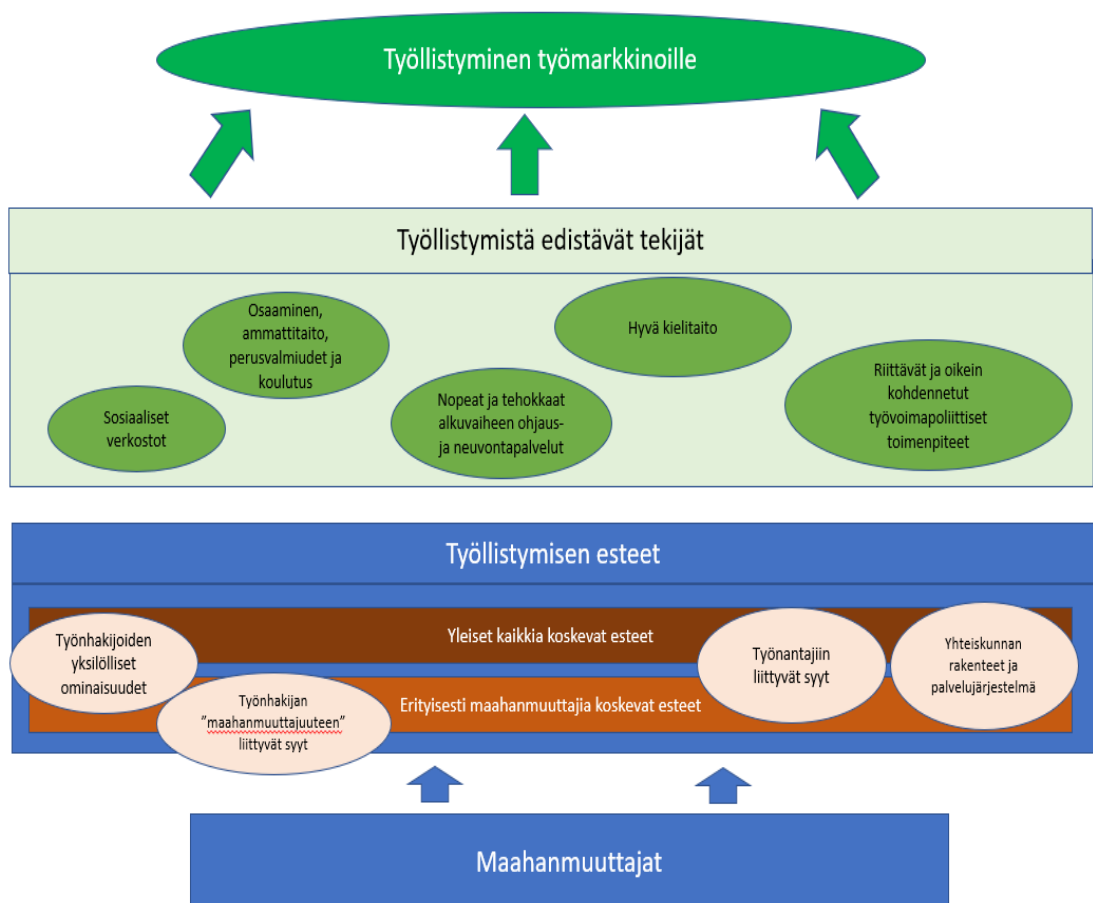
Maahanmuuttajien työllistymisellä on paljon positiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan sekä maahanmuuttajille itselleen. Tästä syystä kotouttamiseen ja työllistymiseen olisikin panostettava mahdollisimman paljon. Maahanmuuttajien työllistymiseen vaikuttavat hyvinkin monet seikat. Työllistymiseen ensisijaisesti suurimpina asioina vaikuttavat maahanmuuton kohteena olevan maan työmarkkinatilanne, maassa oloaika, kansallisuus, koulutustausta, sukupuoli, etninen tausta, ikä ja maahantulon syy. (SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 14-15.)

Suomessa maahanmuuttajataustaisesta väestöstä 80 prosenttia on työikäisiä, eli ikärakenne on varsin nuori. Maahanmuuttajien työllisyysaste on 60 prosenttia, mikä on alhaisempi kantaväestöön verrattuna, missä se on 69 prosenttia. Samoin työttömyysprosentti on maahanmuuttajilla korkeampi. Jos verrataan työllisyysastetta eurooppalaiseen keskiarvoon, on Suomessa työllisyysaste noin prosenttiyksikön alhaisempi, mutta erityisen korkea verrattuna kantaväestöön. (Eronen ym. 2014, 16-18; Maahanmuutto ja kulttuurinen moninaisuus 2018.)

Eronen ym. (2014) tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisten henkilöiden koulutustaso on Suomessa erittäin korkea. Vuonna 2006 tehdyn selvityksen mukaan perusasteen koulutus oli 30 prosentilla, keskiasteen koulutus 29 prosentilla ja korkea-asteen koulutus 23 prosentilla maahanmuuttajista, tuntemattomaksi koulutustausta oli jäänyt 17 prosentilla. Mainittavaa on myös se, että erittäin korkeasti koulutettujen henkilöiden kohdalla koulutustaso jää useasti rekisteröimättä. (Eronen ym. 2014, 16-18.)

Maahanmuuttajat työskentelevät pääasiassa palvelu- ja myyntityössä, eli niin sanotuissa sisääntuloammateissa, jotka ovat usein matalapalkka-aloja. Maahanmuuttajataustaisista yrittäjistä neljäsosa työskentelee majoitus- ja ravitsemusaloilla. Maahanmuuttajien työsuhteille ominaisia piirteitä ovat osa- ja määräaikaiset työsuhteet, vuokratyö, vuorotyö ja epätyypilliset työajat, kuten iltatyö, yötyö ja viikonlopputyö. (Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus 2018.)

Maahanmuuttajien työllistymisen tiellä voidaan jaotella erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työllistymiseen. Näitä ovat työllistymistä estävät ja työllistymistä puolestaan edistävät tekijät. Kuviossa 4 on esitetty työllistymiseen vaikuttavia esteitä ja työllistymiseen puolestaan edistäviä tekijöitä, tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



KUVIO 4. Työllistymistä estävien ja työllistymistä edistävien tekijöiden osa-alueet (Sisäasianministeriö 2011, 17, muokattu).

3.3.1 Työllistymisen esteet

Työllistymisen esteet jaotellaan kaikkia yleisesti koskeviin ja erityisesti maahanmuuttajia koskeviin esteisiin. Työllistymisen esteiksi muodostuvat työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet, työntekijöiden maahanmuuttajuuteen liittyvät syyt, työnantajiin liittyvät syyt sekä yhteiskunnan rakenteita ja palvelujärjestelmää koskeviin syyt. (SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 17-18.)

Työnhakijoiden yksilölliset ominaisuudet

Työnhakijan yksilöllisiin ominaisuuksiin liittyvät esteet koskevat niin kantaväestöä kuin maahanmuuttajia. Esteitä voivat muun muassa aiheuttaa henkilön kyky omaksua tai hankkia työnhakuun tarvittavia tietoja. Esteitä voi muodostaa myös henkilön tietotaito osaamisen vajavaisuus, esimerkiksi työkokemuksen, peruskoulutuksen, ammatillisen koulutuksen tai luku- ja kirjoitustaidon puute. Esteitä voi muodostua erilaisista terveydentilaan liittyvistä seikoista, kuten omista vammoista tai sairauksista, mielenterveysongelmista sekä aikaisemmista traumaattisista kokemuksista. Työllistymisen esteeksi kaikille voivat nousta myös perhe-syyt, esimerkiksi lastenhoitoaasteet sekä asenneongelmat, kuten työnhaussa turhautuminen ja ennakkoluulot työstä. (Arola 2007, 11-14; Eronen ym. 2014, 16-17; Sisäasianministeriö 2013, 17-19.)

Työnhakijan maahanmuuttajuuteen liittyvät syyt

Edellä kuvattuihin syihin voidaan maahanmuuttajien kohdalla lisätä vielä erityisesti heidän taustaansa liittyviä syitä. Näitä ovat sosiaalisten verkostojen vähäisyys tai puuttuminen kokonaan, yhteyksien puuttuminen suomalaisiin tai muihin maahanmuuttajiin, sekä naisten asema ja heidän vähäisempi osallistumisensa. Monissa etelän- ja idänmaissa perheellistyminen tapahtuu jo varhain, tällöin naisten mahdollisuus opiskeluun ja työssä käymiseen vaikeutuu. Vähäinen koulutus, työkokemuksen puute ja kielitaidon heikko taso vaikeuttavat tuntuvasti maahanmuuttajataustaisten naisten työllistymistä uudessa maassa. (Eronen ym. 2014, 17; Mozaffari 2017; Sisäasiainministeriö 2013, 18-21.)

Usein maahanmuuttajilta puuttuu tai on heikko tuntemus suomalaisesta työelämästä ja sen käytännöistä. Maahanmuuttajilla on myös vaikeuksia hyödyntää olemassa olevia taitojaan ja tutkintojaan, koska ulkomailla hankittujen tutkintojen

rinnastaminen suomalaisiin tutkintoihin on haastavaa, todistusten ollessa usein myös puutteellisia. Vaikeuksia esiintyy myös työkokemuksen kanssa. Puutteelliset työtodistukset ja työnantajien tietämättömyys työkokemuksen luonteesta vaikeuttavat osaltaan työnsaantia. Kielitaidottomuus nousee yhdeksi merkittävämmäksi työllistymisen esteeksi, suomen kieltä pidetään vaikeana kielenä oppia. Vaikeutta lisää entisestään se seikka, että osalla maahanmuuttajista ei ole kotimaassaan ollut mahdollisuutta saada opetusta omassa äidinkielessään. Tietämättömyys oppimispaikoista ja mahdollisuuksista hankaloittaa osaltaan kielen oppimista. Erilaiset uskonnot ja niihin liittyvä erilainen pukeutuminen saattavat aiheuttaa pelkoa, työntekoa maahanmuuttajien kanssa saatetaan jopa pelätä. (Arola 2007, 9-19; Pehkonen 2006; Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 11-22; Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus 2018; Sisäasianministeriö 2013, 18-21.)

Maahanmuuttajien työmoraaliin kohdistuvat ennakkoasenteet lisäävät esteitä. Erilaisista kulttuuritaustoista tulevat ihmiset ovat tottuneet oman kotimaansa työtappoihin ja työaikoihin. Monesti nämä eroavat suurestikin suomalaisesta työkulttuurista. Maahanmuuttajien perehdyttäminen saatetaan myös kokea työlääksi ja vaativaksi prosessiksi. Maahanmuuttajilla saattaa tulla eteen tilanteita, joissa tarvittaisiin lisää tietoa tilanteiden selvittämiseksi. Ongelmia tuottaa eri maiden viranomais- ja palvelujärjestelmät sekä erilaiset menettelytavat, jotka vaikeuttavat oikean tahon löytämistä ja siten estävät tai hidastavat työllistymisprosessia. (Arola 2007, 9-19; Pehkonen 2006; Yli-Kaitala ym. 2013, 11-22; Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus 2018; Sisäasianministeriö 2013, 18-21.)

Työnantajiin liittyvät syyt

Kolmantena työllistymisen esteenä ovat työnantajiin liittyvät syyt, nämä esteet koskevat kaikkia yleisesti, kolme viimeisintä erityisesti maahanmuuttajataustaisia työnhakijoita. Työnantajista johtuvia esteitä ovat huono toiminta työnantajana, rekrytoinnin laiminlyönti, epärealistiset osaamisvaatimukset, puutteelliset tiedot ja taidot, asenneongelmat sekä vaillinaiset resurssit työntekijöiden kouluttamiseen ja perehdyttämiseen. Suomessa on voimassa yhdenvertaisuuslaki, jonka tarkoituksena on turvata ihmisten tasapuolinen kohtelu. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden laittaminen eriarvoiseen asemaan on kielletty. Hyväksyttävää on erotella työntekijöitä koulutuksen, ammattitaidon, työkokemuksen ja tehtävään

soveltavuuden perusteella, ei rodun, ihonvärin, etnisen alkuperän, kielen tai sukupuolen perusteella. (Arola 2007, 9-19; Lahti, 2014; Riikonen & Turja 2019, 62-67; Pyykkönen 2017; Sisäasianministeriö 2013, 21-22.)

Asenteiden vaikutus on hyvin monitahoinen. Työnantajien asenteilla on suuri merkitys rekrytoinnissa. Asenne maahanmuuttajiin saattaa olla yleisesti negatiivinen, asenteiden perusteella saatetaan myös luoda olettamuksia, jotka estävät maahanmuuttajien työllistymistä, esimerkkinä perusteettomien kielitaitovaatimusten käyttö. Maahanmuuttajien muualla saatua koulutus- ja työkokemusta ei arvosteta tai työnantajilla saattaa olla yleisesti väärä mielikuva maahanmuuttajien huonosta ammattitaidosta. Lisäksi puutteet työnantajien tiedoissa ja osaamisessa vaikuttavat haluun työllistää maahanmuuttajia. (Arola 2007, 9-19; Koivunen, Ylöstalo, Otonkorpi-Lehtoranta 2015, 16-18; Riikonen & Turja 2019, 62-67; Sisäasianministeriö 2013, 21-22.)

Yhteiskunnan rakenteisiin ja palvelujärjestelmään liittyvät syyt

Neljäntenä työllistymisen esteenä nähdään yhteiskunnan rakenteisiin ja palvelujärjestelmään liittyvät esteet, joihin kuuluvat tukiloukut, tukien passivoiva vaikutus, viranomaistyön yhteistyö vaikeudet, kielikoulutusten riittämättömyys, kotouttamisprosessin vaikeudet sekä koulutusjärjestelmän vajavuudet. Näistä esteistä kaikkia koskettavat kaksi ensimmäistä ja maahanmuuttajia erityisesti neljä jälkimmäistä. (Riikonen & Turja 2019, 19-26; Sisäasianministeriö 2013, 22-25.)

Suomessa voimassa oleva sosiaaliturvajärjestelmä ei välttämättä kannusta työntöntä työllistymään. Kannustinloukulla tarkoitetaan tilannetta, jossa työstä saatavien tulojen ja sosiaaliturvan takaaman toimeentulon erotus on häviävän pieni. Käytännössä henkilö saa saman tulon olemalla tekemättä mitään työtä. Kannustinloukkuja ovat työttömyysloukku, tuloloukku sekä byrokratialoukku. Loukuista vakavimpana pidetään työttömyysloukkuja. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa työn tekeminen ei kannata. Tilanteessa henkilön käteen jäävä palkkatulo verotuksen, työnteosta aiheutuvien lisäkustannusten (työmatkat, työpaikkaruokailut) sekä saavutettujen etuuksien menettämisten, esimerkiksi asumistuen alenemisen, päivähoitomaksujen kasvun, jälkeen on samalla tasolla kuin sosiaaliturvan takaama toimeentulo. Tämä tarkoittaa henkilön sitomista tosiasialli-

sesti pitkäaikaistyöttömyyteen sekä negatiiviseen asennoitumisen lisääntymiseen työntekoa kohtaan. Tuloloukulla tarkoitetaan tilannetta, jossa pienipalkkaisessa työssä työtä tekevä henkilö jää loukkuun, koska runsaastakin työnteosta saatava hyöty häviää verotuksen kiristymisen, julkisten palvelumaksujen nousun ja tukien vähenemisen vuoksi. Esimerkiksi palkan noustessa saadun asumistuen määrä laskee tai lakkaa kokonaan. Byrokratialoukku on tilanne, jossa lyhytaikaisen työn vastaanottaminen aiheuttaa ongelmia jo saatuihin etuuksiin. Tämä voi näyttäytyä esimerkiksi monimutkaisena lomakkeiden täyttöprosessina tai etuuksien takaisin perintänä. (Yijälä & Luoma 2018, 53.)

Suomessa kotouttamista säätelee laki (Laki kotouttamisen edistämisestä, 1386/2010). Lain tarkoituksena on mahdollistaa ja tuoda saataville kotouttamistoimet ja -palvelut kaikille niitä tarvitseville maahanmuuttajille. Kotouttamisessa maahanmuuttajaa tuetaan erilaisin palveluin, jotta hänen sopeutumisensa Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan olisi sujuvaa. Samalla maahanmuuttajalle tarjotaan tilaisuus oppia tietoja ja taitoja, joita tarvitaan suomalaisessa yhteiskunnassa toimimisessa. Vaikka palveluiden avulla halutaan ensisijaisesti tukea maahanmuuttajan tutustumista uuteen kieleen ja toimintaympäristöön, halutaan samalla tukea myös mahdollisuutta oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen. (Alitolppa-Niitamo, Fågel & Säävälä 2013, 8; Martikainen, Saukkonen & Säävälä 2013, 95; Yijälä & Luoma 2018, 48-49.)

Kotouttamisajanjakso on pääsääntöisesti kolme vuotta. Jaksoon osallistuvat viranomaiset sekä muutkin tahot, erilaisten toimenpiteiden ja palveluiden avulla. Jokaisella tulijalla on oikeus alkukartoitukseen, jonka toteutetaan joko sosiaali-toimistossa tai TE-toimistossa. Kartoitus tehdään kaikille työnhakijoiksi ilmoit-tautuville, toimeentulotukea hakeville sekä kartoitusta itse pyytävälle maahanmuuttajille. Tämän kartoituksen perusteella tukea tarvitseville tehdään kotoutu-missuunnitelma, jossa määritellään koulutus ja muu avun tarve, jota maahanmuuttaja tarvitsee työllistyäkseen ja osallistuakseen suomalaisen yhteiskunnan toimintaan. Viranomaistyössä on kuitenkin vielä paljonkin epätietoisuutta. Viranomaistoimijat eivät aina riittävästi tunne toistensa palveluja ja prosesseja. Usein myös resurssit ovat riittämättömät palveluiden tehokkaammalle toteuttamiselle. (Alitolppa-Niitamo ym. 2013, 8-9; Helsingin kaupunki 2017; Sisäasianministeriö 2013, 22-25; Yijälä & Luoma 2018, 48-49.)

Maahanmuuttajia erityisesti koskevat koulutukseen liittyvät ongelmat, niiden riittämättömyys, tavoitteellisuuden puute ja lyhyys, etenkin kielikoulutuksissa. Maahanmuuttajanuorten koulunkäyntiin liittyvät ongelmat ja ongelmat hakeutumisessa toisen asteen opintoihin ja korkeakouluihin tulisi ratkaista. Valtion koulutamisohjelmassa 2016-2019 tavoitteeksi asetettiin maahanmuuttajien koulutus- ja työllistämispolkujen nopeuttaminen. Tavoitteen saavuttamiseksi on uudistettu muun muassa maahanmuuttajien palvelujärjestelmää. Tämän lisäksi koulutusjärjestelmässä on tehty eri koulutusasteita koskevia rakenteellisia, lainsäädäntöä ja rahoitusta koskevia uudistuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 18; Sisäasianministeriö 2013, 23.)

3.3.2 Työllistymistä edistävät tekijät

Työllistymistä edistäviä tekijöitä ovat osaaminen, ammattitaito, perusvalmiudet ja koulutus, sosiaaliset verkostot, nopeat ja tehokkaat alkuvaiheen ohjaus- ja neuvontapalvelut, hyvä kielitaito sekä riittävät ja oikein kohdennetut työvoimapolitiiset toimenpiteet. (Sisäasiainministeriö 2013, 25-26.)

Osaaminen, ammattitaito, perusvalmiudet ja koulutus

Työllistymiseen kannalta merkittävin asia on maan taloudellinen tilanne ja sitä kautta työvoiman kysyntä. Mikäli talous on kasvussa ja kysyntää työvoimalle on, myös työllistyminen on helpompaa. Työllisyyttä voidaan kuitenkin edistää eri toimenpiteillä, muun muassa riittävällä koulutuspohjalla, osaamisella ja ammattitaidolla. Mikäli työnhakijalla on työmarkkinoiden vaatimusten mukaista osaamista ja ammattitaitoa sekä erityisesti maahanmuuttajilla Suomessa hankittu koulutus, on työllistyminen paljon todennäköisempää kuin työnhakijalla, jolta puuttuvat edellä mainitut seikat. (SAK 2017; Sisäasiainministeriö 2013, 25-26.)

Sosiaaliset verkostot

Toinen työllistymistä edistävä osa-alue on erilaiset sosiaaliset verkostot. Suomessa työnvälitystä hoitavat TE-toimistojen lisäksi useat muut tahot ja epäviralliset verkostot. Tutkimusten mukaan erityisesti juuri muuttaneilla, kielitaidottomilla ja ilman työkokemusta olevilla henkilöillä verkostojen merkitys korostuu. Virallisia

kanavia työnhakuun käytettäessä tarvitaan usein juurikin heiltä puuttuvaa kielitaitoa ja työkokemusta työpaikan löytämiseen ja saamiseen. Työllistymisen kannalta parhaimpia verkostoja maahanmuuttajille ovat kantaväestön kanssa luodut suhteet ja verkostot. Suomalaiset tuntevat yhteiskunnan toimintatavat, he voivat edesauttaa suosittelemalla maahanmuuttajataustaisia tuttaviaan työnantajille sekä välittää tietoa avoimista työpaikoista tuttavilleen verkostojen kautta. (Riikonen & Turja 2019, 54-59; SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 26-27.)

Nopeat ja tehokkaat alkuvaiheen ohjaus- ja neuvontapalvelut

Kolmas työllistymistä edistävä osa-alue ovat tehokkaat julkiset ohjaamis- ja neuvontapalvelut. Mitä nopeammin ja tehokkaammin maahanmuuttaja saa ohjausta ja neuvontaa, sitä nopeammin helpottuu hänen sopeutumisensa ja sulautumisensa suomalaiseen yhteiskuntaan ja sen toimintatapoihin. (SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 27.)

Kielitaito

Neljänneksi hyvinkin keskeiseksi edistystekijäksi nousee kielitaito. Kielitaidossa on kyse paljon muustakin kuin vain työssä pärjäämisestä. Hyvällä kielitaidolla henkilö sulautuu työyhteisön jäseneksi ja sosiaalisten suhteiden solmiminen helpottuu huomattavasti. Jo auttavakin puhetaito vaikuttaa myönteisesti työllistymiseen. Työllistymisen näkökulmasta puhetaitoakin tärkeämmäksi nousee kielen ymmärtäminen. Kieltä voi opiskella kotouttamistoimenpiteisiin sisällytetyillä erilaisilla kielikoulutuksilla. Tämän lisäksi oiva keino kielen oppimiseen ovat erilaiset vuorovaikutustilanteet erilaisten sosiaalisten kontaktien kautta. (Riikonen & Turja 2019, 10-16; SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 27-28.)

Riittävät ja oikein kohdennetut työvoimapolitiittiset toimenpiteet

Viimeisenä työllistymistä edistävänä tekijänä nähdään julkisen palvelujärjestelmän kehittämisen tarve, varsinkin työvoimapolitiittisessa koulutussuunnittelussa. Erityisesti lyhytkestoisten maahanmuuttajille kohdennettujen kielikoulutusten, erilaisten suomalaiseen yhteiskuntaan sekä työelämään valmentavien koulutusten kehittämiseksi olisi tarvetta. Koulutusten toteuttamisessa on ollut nähtävissä tietynlaista suunnittelun puutetta. Koulutustarvetta ei ole tunnistettu riittävän hyvin ja alueilla, joilla maahanmuuttajia asuu vähän, resurssien puutteen on todettu vaikeuttavan tarkoituksenmukaisen koulutustarjonnan toteuttamista. Koulutusten

kehittämisessä tulisikin keskittyä työelämälähtöisyyden lisäämiseen, kielikoulutuksen ja työelämän taitojen opetuksen yhdistämiseen sekä harjoittelu- ja työosaoppimispaikkojen luomiseen. Nämä ovat keskeisiä kielen ja työkuulttuurin oppimisessa. (SAK 2017; Sisäasianministeriö 2013, 29.)

4 PALVELULIIKETOIMINTA

4.1 Palveluliiketoiminta ja palvelu

Asiakaslähtöisyys, asiakkaan toiminnan ja aseman ymmärtäminen ovat palveluliiketoiminnan peruslähtökohtia. Tämä on palveluliiketoiminnan peruslähtökohta. Mielenkiintoista on kuitenkin huomata, että asiakaskokemuksen kehittäminen löytyy yllättävän harvan yrityksen strategiasta vielä tänäkin päivänä. Onnistunut palveluliiketoiminta edellyttää asiakkaan prosessien tuntemista ja niihin tarttumista, tekemistä yhdessä asiakkaan kanssa, ei luultua tarvetta varten. Palveluliiketoiminnan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle arvokokemusta. (Ahvenainen, Gylling, Leino 2017, 22-23; Martinsuo & Kohtamäki 2014, 54-55; Rantanen n.d.; Rätty 2017.)

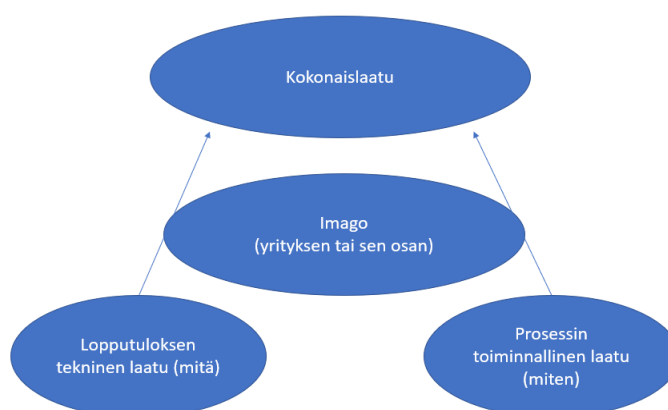
Asiakaslähtöinen toimintatapa tuo muutoksia myös johtamiseen. Uskallusta vaatii viedä asiakkailta saatu tieto omaan tekemiseen, heittäytyä uuden kokeiluun, olla ketterä ja uudistusmyönteinen. Asiakaslähtöisen ajattelumallin omaksuminen ja jalkauttaminen vaativat kehitystä myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa ja osaamisissa. Käytännössä tämä tarkoittaa johtoportaan tulemistasi asiakasrajapintaan, organisaatioiden muuttumista verkostomaisiksi ja itseohjautuvammiksi sekä osaamisten ja kyvykkyyksien nostamista esiin kaikissa toiminnossa. (Ahvenainen ym. 2017, 22-23; Martinsuo & Kohtamäki 2014, 54-55; Seppälä 2010; Rätty 2017.)

Sanalle palvelu löytyy hyvinkin useita eri määritelmiä. Hämäläinen & Patjas (2018) mukaan palvelu on aineeton tuote, jota on vaikea tai mahdoton mitata, nähdä, kokeilla tai maistaa. Palvelu on vuorovaikutteista toimintaa asiakkaan kanssa, sitä ei voi myydä, eikä varastoida. (Hämäläinen & Patjas 2018, 11.) Grönroos (1998) puolestaan määrittelee palvelun aineettomaksi teoksi, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja jonka tuotantoprosessiin asiakas osallistuu. Ominaista on myös siihen sisältyvät vuorovaikutustilanteet. (Grönroos 1998, 49-52; Grönroos 2009, 76-79.)

4.2 Palvelun laatu

Palvelun laadun määrittely on haastava sen moninaisuuden vuoksi. Laatu voi olla mitä tahansa. Tärkeää on, mitä asiakkaat sen kokevat olevan. Laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Yleinen uskomus on, että tuotteen laatu on yhtä kuin sen tekniset ominaisuudet. Tämä uskomus ei kuitenkaan ole totta. Laatu koetaan paljon laaja-alaisemmin, usein laadun kokeminen pohjautuu aivan muihin seikkoihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. (Grönroos 1998, 62; Grönroos 2009, 98-100; Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää, Vuolle 2010, 87–88; Valvio 2010, 45-46.)

Grönroos (1998) mukaan palvelun laadulla katsotaan olevan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Tekninen laatu on sitä, mitä asiakas saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tämä ei kuitenkaan kata kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Toiminnallinen laatu on puolestaan sitä, miten asiakkaalle välitetään palvelu, ja miten hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on havainnollistettu nämä kaksi ulottuvuutta. (Grönroos 1998, 63-65; Grönroos 2009, 100-103.)



KUVIO 6. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103, muokattu).

Useissa palvelutapahtumissa yrityksen imago on tärkeä ja sitä pidetään usein laadun kokemisen suodattimena. Se, onko asiakkaalla myönteinen vai kielteinen kokemus yrityksestä, vaikuttaa siihen annetaanko virheitä anteeksi vai ei. Asiakkaalla, jolla on myönteinen kokemus yrityksestä antaa anteeksi pieniä virheitä. Vastaavasti asiakas, jolla on negatiivisia kokemuksia yrityksestä, pienikin virhe

saattaa vaikuttaa suuremmalta, kuin mitä se on todellisuudessa. (Grönroos 1998, 64; Grönroos 2009, 102.)

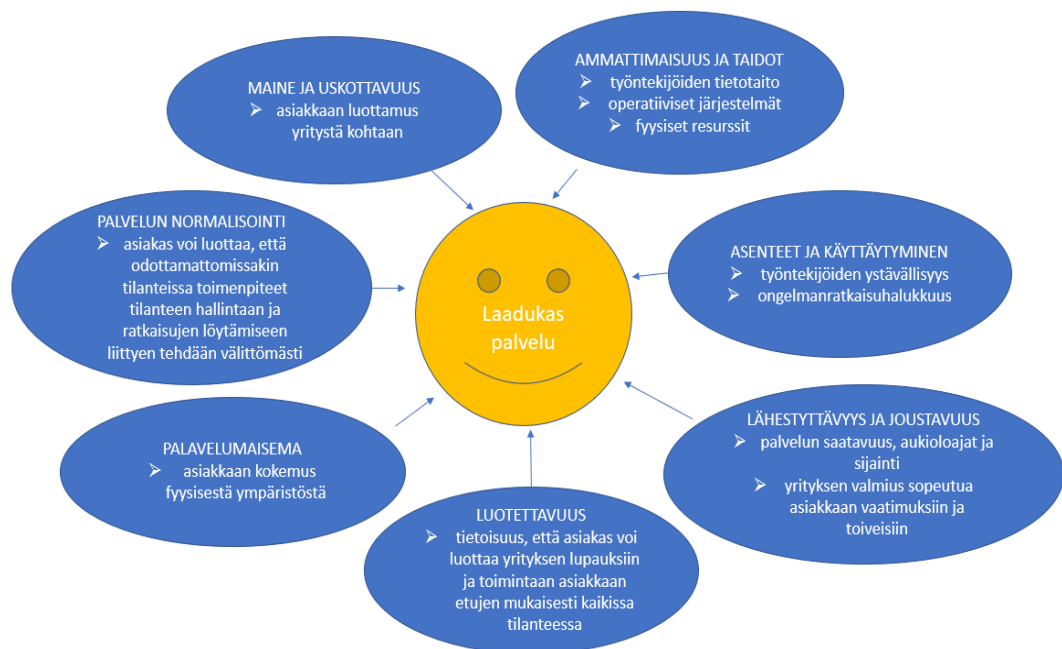
Asiakaspalvelutilanne on totuuden hetki, sen tärkeyttä korostaa muun muassa 1/12-sääntö, jossa yksi kielteinen kokemus tarvitsee 12 positiivista kokemusta unohtuakseen. Palvelutilanteessa on yleensä läsnä neljä osatekijää; asiakas, asiakaspalvelija, yritys ja ympäristö. Palvelualalla toimivien yritysten tulisikin aina pyrkiä parhaaseen mahdolliseen palvelun tuottamiseen. Tosiasia kun on, että toista mahdollisuutta luoda mielikuvaa ei välttämättä tule. Sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan tausta, kokemus, persoona ja asenne vaikuttavat paljonkin palvelutilanteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Palvelutilanteessa asiakkaan käsitys yrityksen imagosta ja maineesta, yhdistettynä asiakkaan kokemustaan, antaa asiakkaalle osviittaa odotettavissa olevasta palvelun laadusta. Näin ollen imagolla ja maineella voidaan sanoa olevan suuri merkitys palvelun laadun kokemisessa. (Aarnikoivu 2005, 93; Lindgreen, Vanhamme, Beverland 2009, 187.)

Palvelun laatua tulisi arvioida, helpointa se olisi toteuttaa mittaamalla asiakkaan tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. Suurin osa palvelun laadun tutkimuksesta on kuitenkin keskittynyt kehittämään laadun suoraan mittaamiseen sopivia välineitä. Palvelun laatua on kartoitettu kahdenlaisten mittausvälineiden avulla, attribuuttipohjaisten mittausvälineiden ja kvalitatiivisten mittausvälineiden avulla. Attribuuttipohjaisissa mittausvälineissä mittaaminen perustuu palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin, kun taas kvalitatiivisissa mittausvälineissä pohjataan esimerkiksi kriittisiä tapahtumia arvioiviin malleihin. (Grönroos 2009, 113.)

Palvelun laadun tutkimisessa on käytetty eniten attribuuttipohjaisia malleja, niistä tunnetuimpia ovat Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin luoma SERVQUAL-menetelmä. Menetelmällä mitataan, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu palvelun laadun viiteen osa-alueeseen (konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia), joita verrataan asiakkaiden palvelua koskeviin odotuksiin sekä heidän palvelustansa saamiinsa kokemuksiin. SERVQUAL –menetelmää on jonkin verran arvosteltu siitä, että vaikka viisi osa-aluetta voidaan todeta monissa palveluissa, kaikissa tutkimuk-

sisäisiä niitä ei olla kuitenkaan pystytty toteamaan. (Grönroos 2009, 114-116.) Palvelut, markkinat ja kulttuuriympäristöt ovat keskenään hyvinkin erilaisia. Siksi Grönroos (2009) mukaan SERVQUAL-menetelmääkin tulisi soveltaa harkiten ja osa-alueita olisi mietittävä tarkoin etukäteen, mukauttaen niitä tilanteisiin sopiviksi. (Grönroos 2009, 116-117.)

Grönroos (2009) kuvaa laadukkaan palvelun kriteereiksi seitsemän kohtaa; ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelumaisema, palvelun normalisointi sekä maine ja uskottavuus. Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) on kriteereitä avattu tarkemmin. (Grönroos 2009, 121-122.)

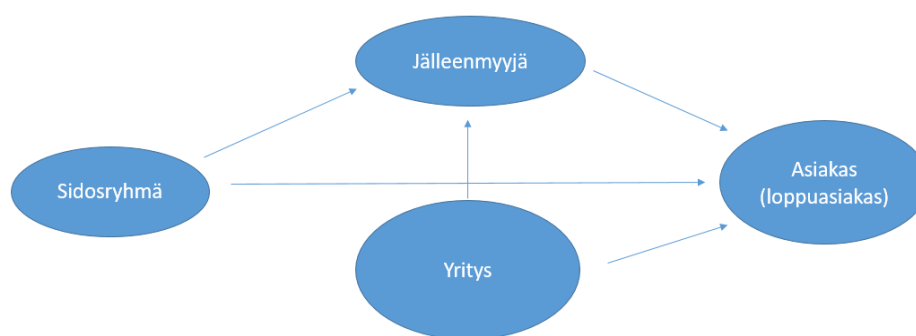


KUVIO 7. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122, muokattu).

Laadun johtaminen, asiakaskeskeisyyden ja hyvän palvelun arvostus tarvitsevat vahvaa kulttuuria palveluorganisaatioissa. Yrityksen jokaisen työntekijän on sitouduttava yrityksen palvelustrategiaan, jotta sitä voidaan toteuttaa. Palvelustrategian toteuttaminen vaatii palvelukulttuuria, jossa yhdeksi tärkeimmäksi arvoksi nousee sisäisen ja ulkoisen asiakkaan hyvä ja laadukas palvelu. (Grönroos 1998, 301-302.)

4.3 Kuka on asiakas?

Sanalle asiakas löytyy useita määritelmiä. Asiakas voidaan katsoa henkilöksi tai organisaatioksi, joka haluaa hankkia tuotteen tai palvelun maksamalla tuotteesta tai palvelusta korvauksen, ollen näin laadun lopullinen arvioija. (Lecklin 2006, 79; Selin & Selin 2013, 15.) Selin & Selin (2013) määrittelevät asiakkuuden alla olevan kuvan mukaisesti (kuvio 5). Heidän mukaansa asiakas voi olla suora tai epäsuora. (Selin & Selin 2013, 15.) Suorasta asiakkaasta voidaan käyttää myös nimitystä välitön asiakas ja epäsuorasta välillinen asiakas. Suora / välitön asiakas tekee hankinnan suoraan tuotetta tai palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Epäsuora / välillinen asiakas hankkii tuotteen tai palvelun yhden tai useamman välikäden kautta. (Lecklin 2006, 79-80; Selin & Selin 2013, 15; Sytyke 2018.)



KUVIO 5. Asiakasrakenne (Selin & Selin 2013, 15, muokattu).

Edellä kuvattujen määritelmien lisäksi asiakkaat voidaan jakaa myös sisäisiin tai ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäinen asiakkuus tarkoittaa samassa organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä, jotka käyttävät omassa työssään toisten työntekijöiden palveluita. Ulkoinen asiakas on puolestaan organisaation ulkopuolinen välillinen tai välitön asiakas. Potentiaalsiin asiakkaisiin kuuluvat ei-vielä-kenenkään-asiakkaat ja kilpailijan asiakkaat, nämä asiakasryhmät tulisi huomioida varsinkin silloin, kun yritys hakee toiminnassaan menestystä ja kasvua (Lecklin 2006, 80-82).

4.4 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys ja asiakokemus ovat tärkeitä osa-alueita yrityksen strategisina kilpailukeinoina (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20). Pitkäkestoisen ja kannattavan liiketoiminnan perusedellytys on asiakkaan syvällinen ymmärtäminen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37; Koivisto ym. 2019, 21). Ilman asiakkuuksien tuntemusta asiakaspalvelua on vaikea suunnitella, kehittää ja toteuttaa. Asiakaspalvelusta kun ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, joka sopisi kaikille yrityksille. (Aarnikoivu 2005, 37.)

Asiakassuhteiden johtaminen perustuu asiakkaan arvotuotantoprosessin syvälliseen tuntemiseen sekä ajattelutapaan, jossa asiakkuus nähdään prosessina. Asiakkuuden elinkaari sisältää useita kohtaamisia ja erilaisia vaiheita. Tärkeää olisikin kiinnittää huomio kokonaisuuteen, sen kehittämiseen ja jatkuvuuteen. Mottona voisi olla ”älä ole vain lähellä asiakasta, elä yhdessä heidän kanssaan”. Asiakkuus on siis kokonaisvaltaisena prosessi, jossa tuotteiden lisäksi suurta roolia näyttelee palvelukokonaisuus, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja hyötyä. Asiakkuuden elinkaari muodostuu useista kohtaamisista ja erilaisista vaiheista. Näitä kohtaamisia ja tapahtumia tulisi suunnitella ja toteuttaa asiakas- ja kohderyhmät huomioon ottaen. Asiakslähtöisessä toiminnassa yrityksen omat toimintaprosessit tulisi suunnitella soveltumaan asiakasprosesseihin mahdollisimman hyvin, unohtamatta jatkuvaa kehittämistä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 25–27; Selin & Selin 2013, 29-30.)

Merkityksellistä on asiakkaan tuntemus palvelun henkilökohtaisuudesta. Keskeistä tässä on, kuinka omistautunutta yrityksen henkilökunta on. Keskittyminen ja läsnäolo jokaisen asiakkaan kohdalla ovat suuressa roolissa jokaisessa palvelutilanteessa. Koko yrityksen henkilökunnan tulisi toiminnassaan toteuttaa asiakslähtöisyyttä. Jotta asiakslähtöisyys toteutuu, tulee asiakkaan voida luottaa yrityksen laatumielikuvaan ja siihen, että kaikki yrityksen palveluksessa olevat työntekijät toimivat laadukkaasti yrityksen arvojen ja palvelulupausten mukaisesti. (Eräsalo 2011, 21; Valvio 2010, 63.)

Asiakastiedon kerääminen on tärkeä elementti asiakaslähtöisyyden toteuttamisessa ja kehittämisessä. Suuri osa asiakastiedoista saadaan yrityksen operatiivisista järjestelmistä. Erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt antavat asiakkaille mahdollisuuden saada ääntään kuuluviin, samalla ne toimivat laadunkehittämisen tärkeänä painopistealueena. Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Yrityksen toiminnan jatkumisen edellytyksenä ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen palveluista. (Gerd & Eskelinen 2018, 75-78; Lecklin 2006, 105.)

Tyytyväisyyskyselyt ovat kuitenkin vain osa tiedon keräämistä. Arjen kohtaamisissa saatu tieto, palautteiden kautta saatava tieto ja asiakastapaamisissa saatava tieto, on syytä kerätä talteen ja hyödyntää palveluita ja tuotteita kehitettäessä. Erilaiset asiakashallintajärjestelmät mahdollistavat ja helpottavat tätä tiedonkeruuta asiakkaista. Asiakastietojärjestelmä voi sisältää esimerkiksi seuraavia tietoja; asiakkaan nimi- ja osoitetiedot, toimipaikat, yhteyshenkilöt, asiakasprofiili ja -segmentointitiedot, tiedot asiakkaan toimintaympäristöstä, liiketoimintaa kuvaavat tunnusluvut, ostovolyymit tarkoituksen mukaisesti ryhmiteltyinä, ostojen kehitys, asiakastyytyväisyys, kontaktihistoria ja -suunnitelma, kampanjatiedot ja muut tärkeät asiakassuhteeseen vaikuttavat tiedot. Mikään järjestelmä ei auta, jos olennaista tietoa ei hyödynnetä ja talleteta järjestelmään. Olennaista on määritellä lähteet, mistä tieto kerätään, mitä asioita tiedon avulla halutaan mitata tai seurata, sekä miten ja missä yrityksen johtamisjärjestelmässä saatua tietoa käsitellään. (Aarnikoivu 2005, 37-38; Lecklin 2006, 99, 254-255; Leppard & Molyneux 1994, 25.)

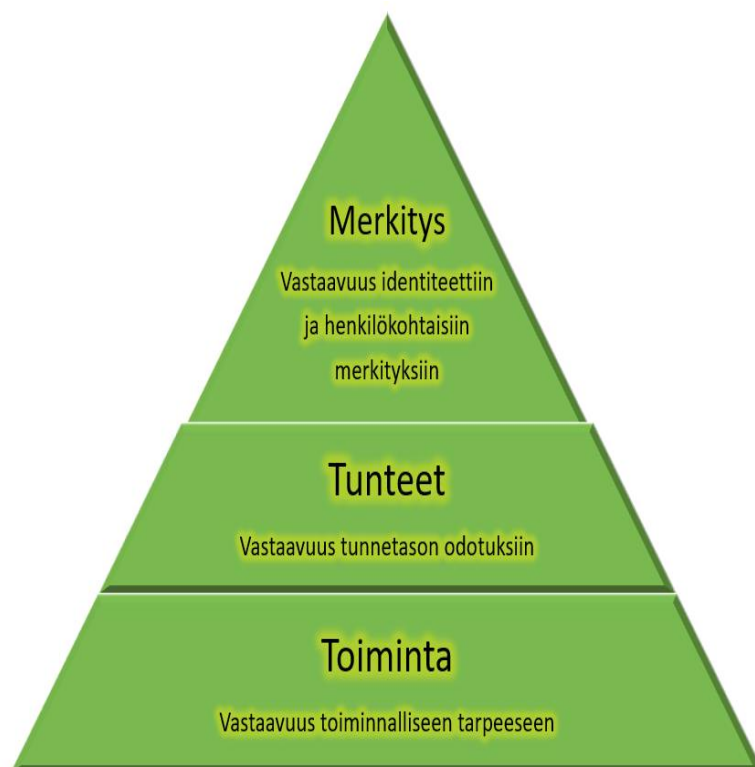
4.5 Asiakaskokemus

Palveluissa tärkeintä on asiakkaan kokemus saadusta palvelusta, tyytyväisyyttä muokkaa se, miten tärkeänä asiakas pitää palvelun nopeutta tai saatavuutta. Saatu kokemus voi synnyttää joko positiivisia tai negatiivisia tunteita. Asiakaskokemus sisältää yrityksen kaiken tarjonnan mainonnasta, yhteydenpidosta, asiakaspalvelun laadusta, palveluominaisuuksista, aina palvelun käytön helpouteen ja luotettavuuteen asti. Lisäksi luovuudella on huomattu olevan merkittävä asema kilpailussa asiakkaista. Menestyksen avain on palveluiden ainutlaatuisuus sekä sitä tukeva ilmapiiri yrityksen sisällä. (Fischer & Vainio 2014, 165; Kotler 2005, 71; Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on olennaista jatkuva kehittäminen. Asiakaskokemuksen merkitystä mietittäessä esiin nousee kolme keskeistä asiaa; asiakaskokemus luo yritykselle kilpailuetua, digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle ja asiakaskokemus tuo yritykselle liiketoimintamahdollisuuksia. (Ahvenainen ym. 2017, 20; Gerdt & Korkiakoski 2016, 41-47; Löytänä & Korkiakoski 2014, 41– 42.)

Asiakaskokemusta voidaan myös kuvata pyramidinomaisella kuviolla (kuvio 8). Pyramidi koostuu kolmesta eri tasosta; toiminta, tunteet ja merkitykset. Pyramidin alintaso eli toiminnantaso on perusvaatimus palvelun olemassaololle. Näiden vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on ylipäättään markkinakelpoisuus. Se sisältää ymmärryksen asiakkaan tarpeesta, palveluprosessin sujuvuudesta, palvelun hahmotettavuudesta ja saavutettavuudesta, käytettävyydestä, tehokkuudesta sekä monipuolisuudesta. (Tuulaniemi 2011, 74 -75.)

Pyramidin keskitaso eli tunnetaso tarkoittaa asiakkaan kokemia välittömiä tunteuksia sekä henkilökohtaisia kokemuksia. Näitä ovat palvelukokemuksen miellyttävyys, helppous, kiinnostavuus, innostavuus, tunnelmallisuus, aistikkuus sekä tyyli. Ylimpänä on merkitystaso. Se sisältää kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, lupauksia, unelmia, tarinoita, oivalluksia kokemuksen henkilökohtaisuudesta, kulttuurillisia koodeja, suhdetta asiakkaan elämäntapaan sekä omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74 -75.)



KUVIO 8. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75, muokattu).

Ahvenainen ym. (2017) mukaan kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta sekä tiedostamattomasta (brändi) kohtaamisesta, joiden pohjalta syntyy asiakkaan oikea ja pitkäaikainen tunnekokemus vastapuolta kohtaan. Kohtaamispisteistä tärkein on fyysinen kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvotusten. Tärkeää fyysisessä kohtaamisessa on tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet keskustelun edetessä ja sitä kautta muokata palvelukokemusta asiakkaalle sopivampaan muotoon. (Ahvenainen ym. 2017, 34, 56-57.)

Nykyään yhä useammin asiakkaan ensimmäinen kohtaamispiste yrityksen kanssa on verkossa. Se voi olla hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen median profiili. Tämä digitaalinen kädenpuristus tapahtuu ensimmäisenä myös B2B-puolella. Tästä syystä yrityksen olisikin oltava läsnä jo ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa, mikäli yritys haluaa olla mukana neuvotteluvaiheissa ja varsinaisissa kaupallisissa keskusteluissa myöhemmin. Osviittaa tälle antavat tutkimukset, joiden mukaan 71% B2B-asiakkaista aloittaa ostopäätösprosessinsa verkkohaulla. Lisäksi verkkohaku on todettu tärkeimmäksi tiedonhakukanavaksi 90%:ssa B2B-tiedonhakuvaiheita. (Ahvenainen ym. 2017, 36; Gerdt & Korhonen 2016, 134-142.)

Tiedostamaton kohtaaminen eli brändikokemus syntyy tiedostetuista ja tiedostamattomista kokonaisuuksista. Näitä ovat viestintä ja sävyt, tuotteet ja palvelut, kosketuspisteet, ympäristöt, henkilökohtainen viestintä, liiketoimintamallit, arjen teot, yrityskulttuuri sekä media ja PR. Brändikokemukseen ja asiakkaan lopulliseen mielikuvaan yritys ei voi ikinä täysin vaikuttaa, mutta yritys voi tehdä paljon töitä sen eteen, että nuo kokemukset ja mielikuvat olisivat mahdollisimman hyvät, positiiviset ja laadukkaat. (Ahvenainen ym. 2017, 44-46.)

Kaiken kaikkiaan asiakaskokemus on ketjureaktio, se on kaikkien kohtaamisten summa asiakkaan ja yrityksen yhteisellä taipaleella, siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Asiakkaan taival koostuu moninaisista erilaisista kohtaamisista, joilla on erilaisia vaikutus ja painoarvoja. Voidaankin sanoa, että asiakaskokemus on asiakkaan matkan lopputulema, kohtaamispisteiden summa. (Ahvenainen ym. 2017, 68-70.)

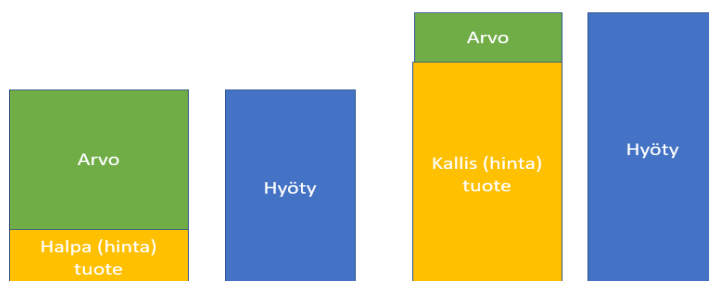
4.6 Arvot

Perinteisen kustannustehokkuusajattelun jäädessä taka-alalle, on nykyään siirrytty ajatusmaailmassa tuottamaan laajemmin myös asiakkaan tarpeita, arvoja ja kriteerejä palvelevaa arvoketjuajattelua (Ahonen & Rautakorpi 2008, 21). Tuulaniemi (2011) mukaan yritysten perustehtävänä voidaan nähdä arvon luominen asiakkaille. Se, missä toimintaympäristössä tämä liiketoiminta tapahtuu, sen

määrittelee yritys itse. Tästä tuotettavasta arvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Arvo on sidoksissa aikaisempiin kokemuksiin ja omiin arvostuksiimme. Tuotteella tai palvelulla on arvoa vain, jos se koetaan tietyn arvoiseksi. Asiakkaan arvon tuottamisen näkökulmasta yrityksen ydinkyvykkyyksien sekä niiden yhdistämisellä on keskeinen merkitys. Muistettavaa on, että arvo on aina suhteellista. (Grönroos 2009, 192-196; Hellman & Värilä 2009, 22–23; Tuulaniemi 2011, 30-31.)

Jokaisen asiakkaan odotukset ja maksukyky ovat erilaisia. Koska arvo on ostajan päätettävissä, yritys ei voi sanella, mikä on asiakkaan mielestä kallista tai halpaa. Asiakas tarkastelee hintaa sen perusteella, mitä tuote tai palvelu maksaa toisaalla ja minkä hyödyn hän siitä saisi. Jos asiakas kokee saavansa enemmän, kuin mitä tuotteesta tai palvelusta tulisi maksaa, syntyy ostopäätös. (Kannisto & Kannisto 2008, 114-115; Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20.)

Tuotteita ja palveluita voidaan ostaa halvalla tai kalliilla hinnalla. Harhakuvitelmaa on, että kalliilla hankittu tuote tai palvelu tuottaisi enemmän arvoa. Alla olevassa kuviossa (kuvio 9) on havainnollistettu arvon muodostumista. Halvemmallalla hankittu tuote voi tuottaa enemmän arvoa, jos hinnan ja hyödyn välinen suhde on suurempi kuin kalliimmassa tuotteessa. Arvo voidaan siis jakaa laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Laadulliseksi arvoiksi voidaan määritellä esimerkiksi muotoilu tai asiakaskokemus, määrälliseksi arvoksi esimerkiksi hinta tai tekninen laatu. (Tuulaniemi 2011, 32.)



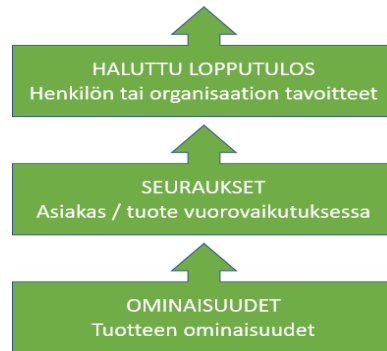
KUVIO 9. Laadullinen ja määrällinen arvo (Tuulaniemi 2011, 32, muokattu).

Yritys antaa asiakkailleen arvolupauksen. Arvolupauksessa yritys määrittelee ja kuvaa tuotteen tai palvelun, sekä sen kenelle se on tarkoitettu. Arvolupauksessa kuvataan myös asiakashyöty sekä tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuus. Asiakkailta taas on omat odotuksena arvosta. Ne pohjautuvat usein aikaisempiin kokemuksiin, tarpeisiin, odotuksiin sekä yrityksen viestintään ja sen maineeseen. Tieto asiakkaiden kulutustottumuksista auttaa yritystä kehittämään palveluita, joilla voidaan tuottaa lisää arvoa. Asiakkaan kokemus arvo kiteytyy vuorovaikutukseen, jota yritys käy asiakkaan kanssa eri yhteyksissä. Näin ollen odotukset sekä toteutuneet kokemukset luovat perustan asiakkaan arvo kokemiselle. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18–20; Tuulaniemi 2011, 33.)

Yrityksille asiakkaan arvo näyttäytyy usein siinä, kuinka paljon asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita. Jotta yritys pystyy toteuttamaan arvolupauksensa, kannattaa sen kysyä itseltään, millaista arvoa tuotamme asiakkaillemme, minkä ongelman ratkaisemme, minkä asiakastarpeen tyydytämme ja millaista tuotesalkkua tarjoamme kullekin asiakasryhmällemme. (Tuulaniemi 2011, 33-34.)

Arvo voidaan määritellä myös ydinarvoksi ja lisäarvoksi. Ydinarvo on ydinarvokäytön hyöty suhteessa maksettuun hintaan. Lisäarvoa tuottavat lisäpalvelut, esimerkiksi nopea toimitus. Lisäarvot voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Positiivista lisäarvoa tuottavat esimerkiksi jo mainittu nopea toimitus sekä lisäksi huomaavaiset ja palvelualttiit asiakaspalvelijat. Negatiivista lisäarvoa puolestaan aiheuttavat esimerkiksi töykeät ja osaamattomat työntekijät, monimutkaiset järjestelmät, myöhäiset toimitukset, huonosti hoidetut reklamaatiot tai virheelliset laskut. (Grönroos 2009, 195.) Lisäarvo voidaan nähdä myös kilpailukeinona, tämä toteutetaan lisäämällä tuotteesta tai palvelusta saatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä (Tuulaniemi 2011, 38).

Arvoja voidaan miettiä myös hierarkkisena kuviona (kuvio 10). Alimmalla tasolla ovat itse tuotteeseen liittyvät asiat. Seuraava taso käsittää seuraukset ja vaikutelmat tuotteen käytöstä. Ylimmällä tasolla ovat halutut lopputulokset, henkilön tai yrityksen tavoitteet, mihin tuotteen hankkiminen ja käyttö mahdollisesti vaikuttavat. (Lecklin 2006, 87-88.)

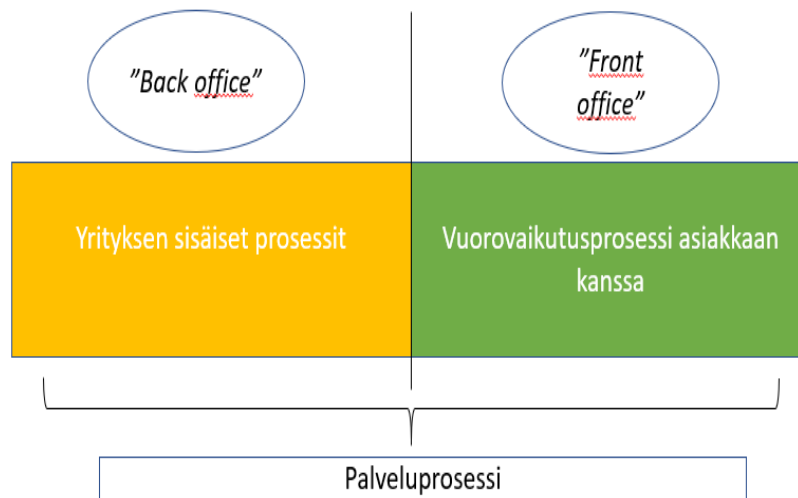


KUVIO 10. Arvohierarkia (Lecklin 2006, 88, muokattu).

Toteamus ”asiakas on arvokas” ei aina pidä paikkaansa. Tärkeää on tiedostaa, etteivät kaikki asiakkaat ole arvokkaita. Tämän vuoksi asiakkaan arvon mittaaminen ja tunnistaminen onkin toiminnan perusta. Asiakasarvo määrittää, kuinka paljon, ja kuinka usein asiakas on valmis maksamaan palveluista sekä sen suositteleeko asiakas saamaansa palvelua muille. Asiakkaan arvon ja asiakkaan potentiaalini tulisi ohjata yritystä sen miettiessä panostuksia sekä asiakkaalle suunnattavia toimenpiteitä ja palveluita. Tasa-arvoisuuteen ja palvelun samanlaisuuteen pyrkiminen kaikkien osalta, aiheuttaa sen, ettei kukaan saa hyvää palvelua. Palveluita ja toimenpiteitä priorisoimalla ja asiakkaita segmentoimalla saadaan ratkaisu palvelun laatuun, kuin myös rajallisiin resursseihin ja niiden mukanaan tuomiin tavoitettavuuden ja saatavuuden ongelmiin. Yrityksen itseisarvona tulisi olla asiakkaiden laatu, eli asiakaskannattavuus. (Aarnikoivu 2005, 43-44; Mäntyneva 2001, 56-57; Tuulaniemi 2011, 100-105.)

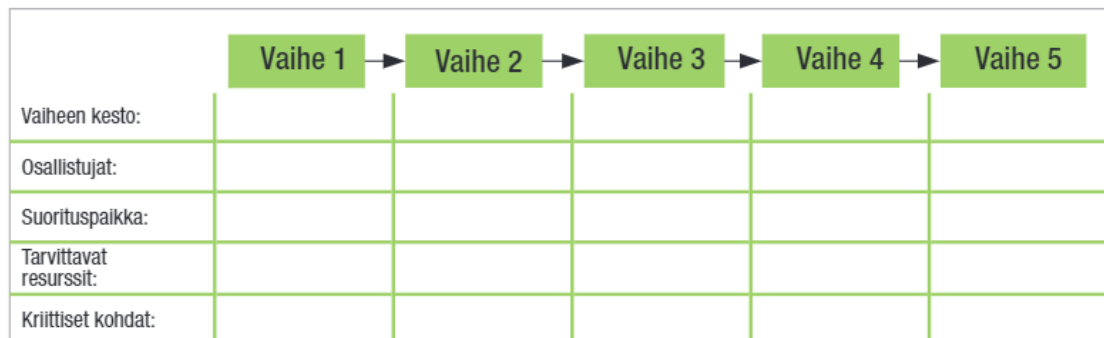
4.7 Palveluprosessi

Yrityksen toimintaa ohjaa strategiat. Strategioita toteutetaan loogisesti etenevien prosessien avulla, joilla tuotetaan palveluja. Palveluprosessi on siis toiminnallinen tekojen sarja. Palveluprosessi eroaa tavaroiden tuotantoprosessista siinä, että asiakas osallistuu prosessiin ja kuluttaa palvelun prosessin kuluessa. Voidaankin puhua, että palveluprosessi on toiminnallinen tekojen sarja, joka voidaan jakaa yrityksen sisäiseen prosessiin eli palvelun tuotantoprosessiin ja vuorovaikutusprosessiin asiakkaan kanssa eli kulutusprosessiin. Osa palveluprosessista (kuvio 11) on asiakkaalle näkyvää, osa taas ei. Voidaankin puhua niin sanotuista ”back office” tai ”back stage” ja ”front office” tai ”front stage” toimintoista. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 15; Laatuakatemia 2010; Tuulaniemi 2011, 64-65, 76, 210.)



KUVIO 11. Palveluprosessikokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15, muokattu).

Palveluprosessi määritellään kuvaamalla tarkasti jokainen palvelun toteutusvaihe. Tällöin saadaan selville tarvittavat työvaiheet, resurssit ja kustannusvaikutukset. Palveluprosessi voidaan kuvata hyvin yksinkertaisella toimintakaaviolla (kuvio 12), joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja henkilöt sekä keskimääräiset kestoajat. Näin kaaviota voidaan käyttää myös aikataulu-suunnittelun pohjana. (Jaakkola ym. 2009, 15; Laatuakatemia 2010.)



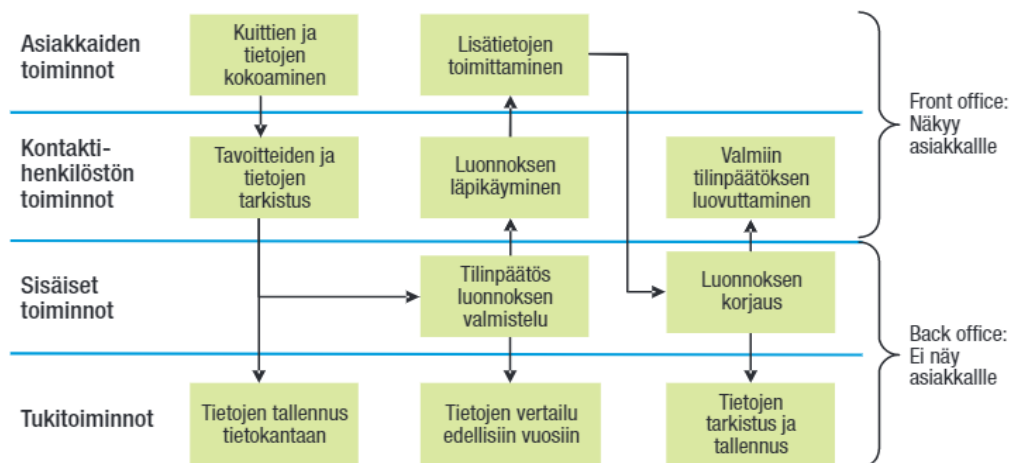
KUVIO 12. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009, 16).

Palveluprosessissa olisi hyvä miettiä, työvaiheiden koostuminen ja toteutuksen järjestys, kunkin vaiheen osallistujat, muut tarvittavat resurssit, työvaiheiden mahdollinen yhtenäisyys eri palveluille, palveluprosessin näyttäytyminen asiakkaan näkökulmasta, prosessin pullonkaulat ja kriittiset kohdat, palvelun saataavuuden ja toimitusaikojen merkitykset asiakkaalle sekä niiden mahdollinen lisäarvo. Lisäksi tulisi miettiä, tarvitaanko palvelun tuottamiseen suoraa kontaktia asiakkaiden, yrityksen henkilökunnan, tilojen tai laitteiden välillä. Onnistuuko palvelun tuottaminen asiakkaan luona vai onko asiakkaan tultava yrityksen tiloihin? Onko palvelu mahdollista tuottaa sähköisten tai muiden käytettävissä olevien kanavien kautta? Eroaako prosessi kilpailijoiden palveluista? Onko vaiheisiin kehitetty suunniteltuja tai omaleimaisia ratkaisuja? (Jaakkola ym. 2009, 15-16; Laatuakatemia 2010.)

Yllä mainittujen lisäksi palveluprosessikaavioon voidaan merkitä myös, missä palvelun vaiheessa asiakas osallistuu ja missä ei. Kaaviosta tulisi käydä ilmi myös mahdollisen kolmannen osapuolen osallistuminen. Prosessikaaviosta

muodostuu perusta osapuolten yhteistyölle ja aikataululle. Palveluprosessi sisältää palvelupolkuja. Asiakas muodostaa palveluprosessista omannäköisensä palvelupolun eli kuvauksen siitä, miten hän kulkee ja kokee palvelun tietyllä aikavälillä. Palveluprosessissa asiakkaan kulkema reitti, palvelun tuottajan ja asiakkaan kontaktipisteet sekä prosessiin keskeisesti kuuluvat tekijät saadaan esiin. (Tuulaniemi 2011, 78-79, 210.)

Prosessin vaiheita voidaan kuvata esimerkiksi blueprint-mallin eli palvelumallin avulla (kuvio 13). Mallissa palvelun tuottaminen kuvataan visuaalisesti ja tarkasti. Samoin vaaditut resurssit ja asiakkaiden kytkeytyminen prosessiin, erotellen asiakkaalle näkyvä ja näkymätön toiminta. Blueprint-mallin avulla palvelu voidaan pilkkoa osiin ja kuvata kunkin palveluvaiheen suoritustavat sekä hahmottaa pisteet, joissa asiakkaan ja tuottajan prosessit kohtaavat. Blueprint-malli perustuu prosessiajatteluun. Siksi se palvelee hyvin uusien palvelutuotteiden kehittämisessä ja tuotantomallien kuvaamisessa, mutta myös korjausvälineenä jo olemassa olevissa palveluissa. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty yksinkertainen kuvaus tilitoimiston palveluprosessista. (Jaakkola ym. 2009, 16-17; Tuulaniemi 2011, 210, 211.)



KUVIO 13. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta blueprint-mallin avulla (Jaakkola ym. 2009, 16).

5 STRATEGIA

5.1 Strategia

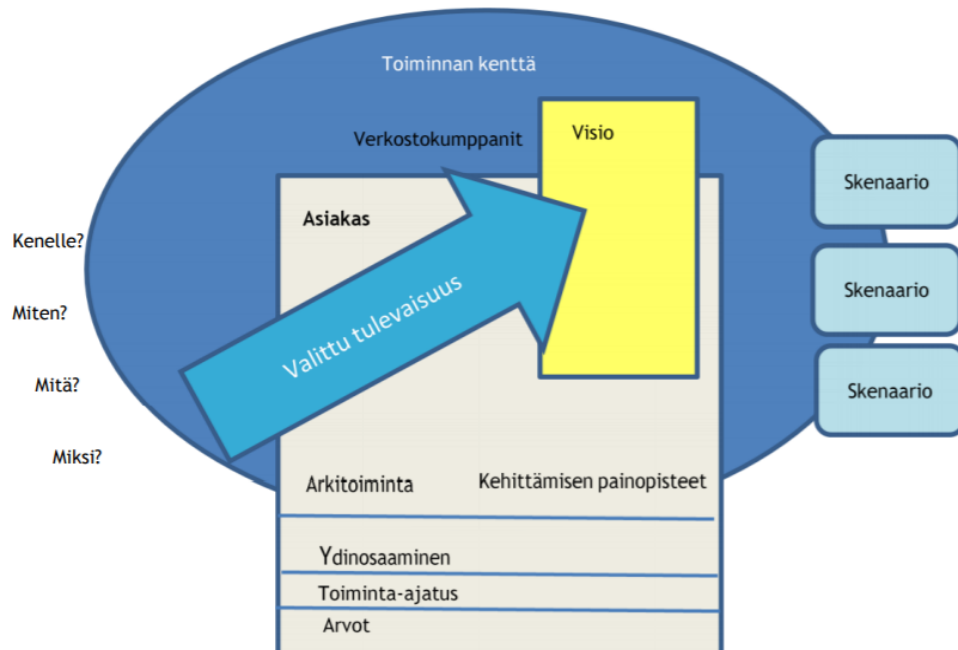
Strategiasta löytyy paljon erilaisia määritelmiä. Strategia voidaan yksinkertaisesti määritellä toimintamalliksi, organisaation toiminnan punaiseksi langaksi, jonka tehtävänä on vision suuntainen toiminta, sen toteuttaminen sekä liiketoiminnan menestys. Nykyään useissa yrityksissä strategian tekemiseen otetaan mukaan koko yrityksen henkilökunta, joissain yrityksissä jopa yrityksen asiakkaat ja verkostokumppanit. (Karlöf 1996, 13; Kehusmaa 2010, 13-15; Lindroos & Lohivesi, 2010, 25-26; Tuomi & Sumkin 2010, 25-30.)

Strategian sisältö rakentuu joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja sekä toimenpiteitä, joiden kautta organisaatio tavoittelee visiossa täsmentyneitä tavoitteita. Strategioita voidaan organisaatioissa tehdä monilla eri tasoilla. Laajoissa konserni- ja verkostostrategioissa otetaan kantaa kokoyhtymän liiketoimintarakenteen sisältöön, rahoitukseen, investointeihin ja niin edelleen. Liiketoimintojen tasolla otetaan puolestaan kantaa asiakkaiden, tuotteiden ja resurssien kehittämiseen sekä tavoitteena olevaan tulokseen. Pääsääntönä on, että mitä alemmalle tasolle organisaatiossa mennään, sitä yksityiskohtaisemmiksi strategioiden tulisi muodostua. (Lindroos & Lohivesi 2010, 26-27.)

Strategian perustan luovat arvot, toiminta-ajatus ja ydinosaaminen. Tulevaisuutta hahmotellaan skenaariotyöskentelyn avulla, jossa mietitään todennäköinen, uhkaava ja toivottava tulevaisuus 5-10 vuoden päästä. Visio on kuvaus toivotusta tulevaisuudesta, joka laaditaan skenaarioiden avulla. Toiminnan kenttä kartoitetaan kysymyksellä, ketä varten olemme olemassa nyt ja tulevaisuudessa? Verkostokumppanit kartoitetaan vastaamalla kysymykseen, keiden kanssa työskentelemällä saavutamme visiomme? Strategian mukaisesti toimimalla sekä valitsemalla sitä tukevat kehittämisen painopisteet, pystytään strategia maastouttamaan osaksi kyseisen yrityksen arkena tapahtuvaa toimintaa. Strategisen toiminnan lähtökohtana onkin ymmärtää sen jokainen osa, siksi näitä kohtia tarkastellaan vielä myöhemmissä luvuissa tarkemmin. (Tuomi & Sumkin 2010, 28-29.)

5.2 Strategian muodostuminen

Tuomen ja Sumkinin (2010) mukaan strategia on osista muodostunut kokonaisuus (kuvio 14), jonka tarkoitus on varmistaa vision toteutuminen (Tuomi & Sumkin 2010, 29).



KUVIO 14. Kokonaiskuva strategiasta (Tuominen & Sumkin 2010, 29, muokattu).

Toiminnan kenttä

Toiminnan kenttä luo strategialle viitekehyksen, jossa määritellään, missä toiminnassa ollaan osallisina, ketkä ovat kilpailijoita, keiden kanssa tehdään yhteistyötä ja mitä osaamista meillä tulee olla. Voidaankin sanoa, että toiminnan kenttä on yrityksen oma valinta laajemmasta toimintaympäristöstä. Toimintaympäristössä on tärkeää peilata asioita megatrendeihin ja havaittuihin heikkoihin signaaleihin, aina tietyllä aikajänteellä. Tätä tarkastelua olisi syytä tehdä kolmen eri näkökulman kautta, yksilön, organisaation ja yhteiskunnan suunnalta. Toiminnan kentän määrittely vaikuttaa kaikkiin strategisiin valintoihin ja se on tärkeä osa organisaation uudistumista, siksi sen määrittelyyn kannattaa panostaa, varata aikaa ja olla rohkea. (Tuomi & Sumkin 2010, 38-40.)

Skenaariot

Skenaariotyöskentely on osa strategian työstöä, jossa eri skenaarioiden avulla luodaan pohjaa valittavan vision määrittelylle. Skenaariotyöskentelyssä organisaatio virittyy tulevaisuuden tarkasteluun eri vaihtoehtojen kautta. Tätä tarkastelua tulee tehdä ylhäältä käsin, näkökulmana tulevaisuus. Tulevaisuuden eri vaihtoehtoja pohdittaessa keskusteluun otetaan tutkijoiden ja asiantuntijoiden tulevaisuudenennusteet ja megatrendit sekä yhteiset pohdinnat asiakkaiden, henkilökunnan ja verkostokumppaneiden kanssa. (Selin & Selin 2013, 89; Tuomi & Sumkin 2010, 42-44.)

Visio

Vision laadinta perustuu skenaarioihin, joiden pohjalta valitaan tulevaisuuden tavoitetila. Vision tulee vastata kysymykseen, minne suuntaamme? Organisaation tulee itse luottaa omaan visioonsa, koska tämän avulla organisaatiossa työskentelevät tietävät, mitä kohti heidän tulee pyrkiä. Tavallisimmin vision tavoitetila asetetaan 3-5 vuoden päähän nykyhetkestä. Jotta visio toimisi osana arkea, se pilkotaan vuositason suunnitelmiksi, joiden toteutumista seurataan erilaisilla mittareilla ja aikatauluilla. Vision laadinnassa on muutamia keskeisiä asioita, jotka olisi hyvä huomioida. Vision on oltava vahva, jotta se antaa suuntaa. Sen on oltava innostava ja haastava, jotta se on jaettavissa muiden kanssa. Lisäksi sen on autettava kehittymään. Parhaimmillaan vision voidaan sanoa olevan tarina tulevaisuudesta, joka on tekijöidensä näköinen, asiakkaalle merkittävä ja verkostokumppaneille kumppanuutta syventävä. (Selin & Selin 2013, 67-72; Tuomi & Sumkin 2010, 47-49.)

Arvot

Arvot kertovat toimintaa ohjaavat sisäiset periaatteet, jotka ohjaavat ihmisten ja organisaatioiden tapaa toimia. Arvot voivat olla olemassa näkyvinä tai näkymättöminä. Niiden tulisi ohjata käytännön työssä tehtäviä ratkaisuja ja päätöksiä. Arvojen tulisi vastata kysymykseen, miksi teemme tätä työtä? (Hesso 2015, 27-29; Tuomi & Sumkin 2010, 50-52.) Tuomi & Sumkin (2010) mukaan suomalaisissa yrityksissä arvojen "top 5" listalla ovat asiakaslähtöisyys, laatu, osaava henkilöstö, kansainvälisyys ja vastuullisuus (Tuomi & Sumkin 2010, 51).

Toiminta-ajatus eli missio

Toiminta-ajatus kertoo, miksi organisaatio on yleensä olemassa, antaen sille sen olemassaolon oikeutuksen. Hyvä toiminta-ajatus on lyhyt, selkeä ja se on kerrottu asiakkaan silmin. Se antaa vahvan perustan toiminnalle, ollen joustava ja tulevaisuuteen suuntautunut. Hyvä toiminta-ajatus menee syvälle lukijaansa ja luo positiivisen tekemisen meiningin. (Selin & Selin 2013, 72-73; Tuomi & Sumkin 2010, 52-53.)

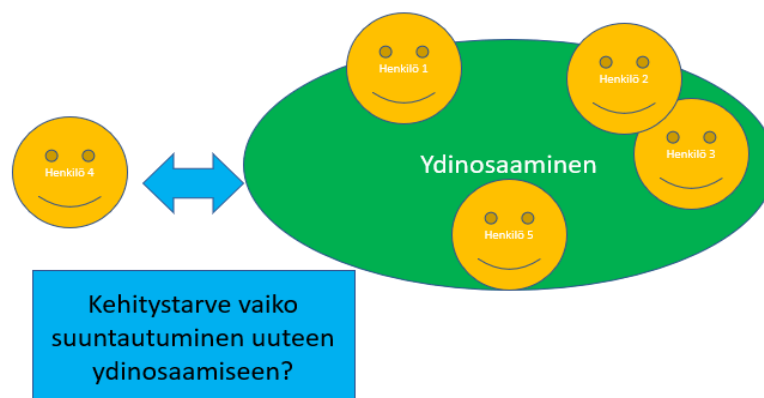
Ydinosaaminen ja osaamisen kehittäminen

Yrityksen strategia toimii osaamistarpeiden lähtökohtana. Strategiasta tulisi käydä ilmi ydinkyvykkyydet eli ydinosaamiset, joita yritys tarvitsee menestyäkseen. Ne tulisi myös yksilöidä osaamisalueisiin, eli arvioida mitä erikoisosaamista peruskoulutuksen lisäksi tarvitaan. Toimenkuvien määrittämisessä yritys kuvaa tehtävät ja niihin liittyvät vastuut. Usein niihin liitetään myös osaamisprofiilit, joissa kuvataan tehtävään liittyvät tiedot ja taidot. (Lecklin 2006, 222-223; Tuomi & Sumkin 2010, 54.)

Yrityksen tulee kartoittaa tarvittava osaaminen juuri nyt ja tulevaisuudessa. Tämä tehdään usein rekisteröimällä henkilöstön lähtötilanne. Osaamisaukoksi sanotaan tarvittavan osaamisen ja nykyisen osaamisen erotusta. Tätä aukkoa paikkaamaan yrityksen on laadittava kehittämis-, koulutus- ja rekrytointisuunnitelmat. (Lecklin 2006, 223-224.)

Työntekijöiden osaamista voidaan pohtia myös ydinosaamisten kautta. Arvio työntekijöiden sijoittumisesta ydinosaamisen suhteen (kuviokuva 15) kannattaa tehdä hyvissä ajoin ennen kehityskeskustelua. Arvioinnissa tietyt työntekijät voivat olla toiminnan kannalta elinehto, toiset taas voivat sijoittua ydinosaamisen ympärille niin, että heidän osaamistaan kehittämällä heistä saadaan niin sanotusti ”täydennyksellisiä” työntekijöitä.

Arvioinnissa tärkeää on tunnistaa ne työntekijät, jotka ovat kaukana ydinosaamisesta. Tällöin mietittäväksi jää, onko heidän osaamisensa kehittämiseksi tehtävissä jotain, vai onko työntekijällä osaamista, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ydinosaamisena. (Tuomi & Sumkin 2010, 55-57.)



KUVIO 15. Ydinosaaminen ja henkilöstön osaaminen (Tuomi & Sumkin 2010, 57, muokattu).

Perehdyttämiseen tulisi olla olemassa selkeä suunnitelma ja listaus asioista, jotka käydään läpi. Perehdyttämisohjelmaa käytetään uuden työntekijän tullessa yritykseen tai silloin kun yrityksen sisällä työntekijä vaihtaa tehtävästä toiseen. Perehdytykseen tulisi sisältyä tervetuloa osuus, perehdytys asiakaspalvelusitoumukseen, yrityksen arvoihin, tutustuminen työtehtäviin, tuotteisiin, työympäristöön, työkavereihin sekä työyhteisöön. Perehdytyksen kokonaisvastuu on aina esimiehellä, joka voi koordinoida perehdytyksen eri osa-alueita eri ihmisille. Usein tiimityöskentelyssä uuden henkilön perehdyttäminen on koko tiimin vastuulla. (Lecklin 2006, 224-225; Tuomi & Sumkin 2010, 55-57; Reinboth 2008, 82–84.)

Vuosittain yrityksessä tulee toteuttaa kehityskeskusteluja jokaisen työntekijän kanssa. Tässä esimiehen vetämässä keskustelussa laaditaan kehityssuunnitelma. Keskustelun aikana tulisi päivittää osaamisprofiili ja asettaa uudet tavoitteet seuraavalle vuodelle. Keskustelussa tulisi keskustella nykyisen tehtävän hallinnasta ja suorittamisesta, miettiä kehittämistä ja mahdollista tehtävän laajentamista tai mahdollista siirtymistä uusiin tehtäviin. Keskustelun tuotokset olisi hyvä

kirjata muistiin. Kehityssuunnitelmassa kootaan yrityksen, henkilön tarpeet, henkilön toiveet, valmiudet ja suoriutuminen. Toisinaan suunnitelmaan sisällytetään myös pitkän tähtäimen kehitys- ja uratavoitteita. Huomioitavaa on myös työntekijöiden oma vastuu omasta kehityksestä ja ajan tasalla pysymisestä. Usein parhaat tulokset saadaan omatoimisesta kehittymisen suunnittelusta. Esimiehen tehtävänä on työntekijän ja yrityksen tarpeiden yhteen sulauttaminen. Tämä tapahtuu neuvomalla ja ohjaamalla työntekijää oikeisiin valintoihin. Työyhteisöstä poistuvan työntekijän kanssa tulisi käydä lähtökeskustelu, jossa tulisi miettiä miten hänen kokemuseräinen tietonsa saataisiin jäämään taloon. (Autio, Juuti, Wink 2010, 29; Lecklin 2006, 224-225; Reinboth 2008, 85; Tuomi & Sumkin 2010, 55-57.)

Koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Koulutukset tulisi toteuttaa yrityksen tarpeet ja tilanteet huomioiden. Paras tapa olisi räätälöidä koulutukset käytännönläheiseksi toiminnaksi, jota teoria osaltaan täydentäisi. Koulutuksia suunniteltaessa tulisi hyödyntää niin sisäisiä kuin ulkoisiakin koulutuksia. Ulkoisissa koulutuksissa on se hyöty, että työntekijät pääsevät tutustumaan toisten yritysten työntekijöihin. Uusilta tuttavuuksilta voi saada ideoita ja oivalluksia mahdollisten ongelmien ratkaisuun. Koulutuksen tulisi olla tehokasta, sillä tulisi olla tavoitteet ja sitä pitäisi pystyä myös mittaamaan. Kustannusten sijasta olisi mitattava saavutuksia, muun muassa suorituskyvyn parantumista, laatua, kehitysohjelmien toteutumista ja niin edelleen. Koulutuksen tulisi olla myös oikea aikaista. Kouluttaa ei kannata koulutuksen vuoksi. Työntekijöitä olisi tuettava itsensä kehittämisessä ja opiskelussa, esimerkiksi kielten ja neuvottelutaitojen oppimisessa. Opiskelu antaa valmiuksia uusien tehtävien hallintaan ja tavoiteltuun moniosaajuuteen. (Lecklin 2006, 225.)

Asiakkaat ja verkostokumppanit

Strategiatyöllä vastataan tärkeään kysymykseen, ketä varten olemme olemassa? Organisaation tulee tunnistaa kuka tai ketkä ovat heidän asiakkaitaan. Organisaatioiden tulee ymmärtää asiakkaidensa nykyisiä ja tulevia tarpeita jatkuvasti kehittymällä ja uudistumalla. Muistettavaa kuitenkin on, että kaikki eivät voi olla asiakkaita, strategiatyö on valintojen tekemistä. Tärkeää strategiatyössä on tällöin katsoa rinnakkain strategian muita osia ja valita juuri kyseiseen yritykseen sopiva vaihtoehto. (Tuomi & Sumkin 2010, 58-59.)

Yrityksen verkostokumppaneiksi sanotaan niitä keskeisiä organisaatioita, joita tarvitaan yrityksen strategian toteutukseen. Tärkeää olisikin tunnistaa juuri nämä kriittiset kumppanuudet. Parhain kumppanuus syntyy silloin, kun molemmat kumppanit hyötyvät tehtävästä yhteistyöstä, siksi verkostoituminen onkin elinehto menestymiselle. (Tuomi & Sumkin 2010, 59.)

6 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

6.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää englantia puhuvien työntekijöiden työllistymismahdollisuuksia cateringalan asiakkaan kohteissa henkilöstöpalvelu Yritys X:n kautta. Tutkimusongelmaa käsiteltiin Yritys X:n asiakkaan, asiakkaan omien työntekijöiden, asiakkaan kohteissa työskennelleiden maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sekä Yrityksen X:n asiakkaan kanssa samalla toimialalla toimivien kilpailijoiden näkökulmasta. Toinen tutkimusongelma oli Yritys X:n rekrytointi- ja työntekijäprosessien kehitystarve. Kehitystä tuli tapahtua, jotta englantia puhuvien työntekijöiden palvelut pystyttiin toteuttamaan moitteettomasti ja virtaviivaisesti yrityksen toiminnoissa. Yritys X:n prosesseja tarkasteltiin yrityksen kautta työskentelevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden näkökulmasta.

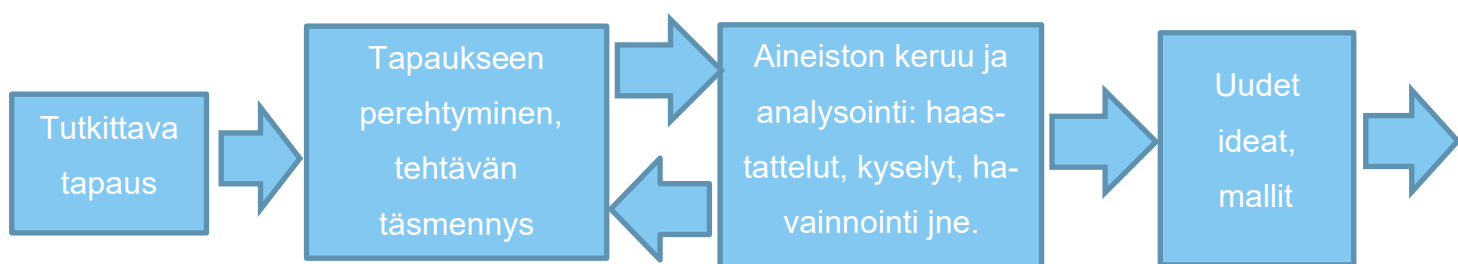
Kehittämistyössä korostuu usein kyky tunnistaa erilaisia uudistus- ja kehittämistarpeita, esimerkiksi omassa työssä yrityksen sisällä. Kehitystyöt jaetaan perinteisesti kahteen ryhmään; ongelmaperusteiseen tai uudistamisperusteiseen kehitystyöhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 26.) Tämä opinnäytetyö oli laadultaan uudistamisperusteinen. Tunnusomaista uudistamisperustaiselle kehitystyölle on esimerkiksi uusi tuote tai palvelu, uuden toimintaprosessin luominen tai uusi työkuultuuri (Ojasalo ym. 2009, 27). Opinnäytetyön tutkimustulosten kautta saatiin arvokasta tietoa, jota hyödynnetään uusien, sekä asiakasta että työntekijää tukevien palvelumuotojen kehittämisessä, sekä yrityksen palveluprosessien uudistamis- ja kehittämisprosessissa.

6.2 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämiskohdetta sekä tuottaa uusia kehittämisideoita. Tutkimuksen kohde voi olla yrityksen tuote, palvelu tai prosessi. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville pienemmästä kohteesta paljon ja syvällistä

tietoa, kuin laajasta vähän ja pintapuolista tietoa. Siksi tapaustutkimuksessa kohteita on vähän, usein vain yksi. Tutkittava aihe voi olla yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, toiminto tai prosessi. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.) Tapaustutkimus soveltui tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska tutkittavia kohteita olivat Yritys X:n prosessit ja palvelut, sekä asiakkaan näkökulma mahdollisen uuden palvelun käyttöönotolle. Tarkoituksena oli tarkastella Yritys X:n prosesseja ja miettiä niiden kehittämistarvetta. Samalla haluttiin ymmärtää ja saada tietoa asiakkaan kokemuksista, haasteista, mielipiteistä ja muista mahdollisista palvelutarpeista englantia puhuvien työntekijöiden työllistymiseen liittyvissä kysymyksissä.

Alla kuvatussa kuviossa (kuvio 16) nähdään, miten tapaustutkimus lähtee eteenpäin yleensä tutkittavasta tapauksesta, josta tapaustutkimuksen tekijällä voi olla tietoa jo etukäteen. Etukäteistiedosta on hyötyä kehittämistehtävän määrittelyssä. Etukäteistiedosta on hyötyä myös siksi, että se antaa tietopohjaa kysymyksiin, joita aiheesta esitetään. Kehittämiskohteen valinta ei ole ensimmäinen vaihe, sillä etukäteistyöstä huolimatta alkuperäinen tutkimuskohde voi muuttua vähemmän tärkeäksi ja tilalle nousta uusi tärkeämpi alue. (Ojasalo ym. 2009, 54.)



KUVIO 16. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54, muokattu).

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus voidaan toteuttaa niin laadullisin (kvalitatiivisin) kuin määrällisin (kvantitatiivisin) tutkimusmenetelmin sekä näiden yhdistelmin. Tapaustutkimukselle on ominaista monenlaisten menetelmien käyttäminen, tällöin tutkimuksen aiheesta saadaan monipuolinen ja syvälinen kuva. Tapaustutkimuksessa menetelminä voidaan käyttää esimerkiksi kyselyitä ja haastatteluja. Aineistoja hankitaan luonnollisissa tilanteissa, tilanteita havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2009, 55-57.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksittäisestä tapauksesta paljon tietoa ja saada sitä kautta siitä kokonaisvaltainen ymmärrys asiasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181-182).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisena menetelmänä käytettiin asiakkaan haastattelussa täsmäryhmähaastattelua. Lisäksi haastattelutilanteessa hyödynnettiin havainnointia sekä benchmarkingia vertailtaessa palveluiden tarjontaa Yritys X:n ja kilpailijoiden välillä. Määrällisiä menetelmiä käytettiin kolmessa erillisessä kyselytutkimuksessa, Yritys X:n maahanmuuttajataustaisille työntekijöille, asiakkaan omille työntekijöille sekä Yrityksen X asiakkaan kanssa samalla toimialalla toimiville kilpailijoille tehdyissä tutkimuksissa. Kilpailijatutkimuksessa hyödynnettiin myös benchmarkingia. Ojasalo ym. (2009) mukaan eri menetelmiä rinnakkain käyttämällä saadaan kehittämistyön päätöksentekoon enemmän varmuutta, koska menetelmät täydentävät toisiaan (Ojasalo ym. 2009, 40).

6.3.1 Kysely

Kyselytutkimuksilla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, suureltakin määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Perusedellytys kyselyn käyttämiselle on, että tutkittavasta aiheesta löytyy jo entuudestaan tietopohjaa. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas. Aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselyjen huonoja puolia ovat tuotetun tiedon pinnallisuus, tietämättömyys siitä, ovatko vastaajat ottaneet kyselyn vakavasti, ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita, ovatko vastaajat perehtyneet asiaan ja ovatko vastaajat miten tietoisia yleensäkin tutkittavasta aiheesta. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen

vie aikaa, joissakin tapauksissa vastaamattomuus voi horjuttaa koko tutkimusta. (Ojasalo ym. 2009,108-109; Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysely on kvantitatiivinen eli määrällinen menetelmä, jossa pyrkimyksenä on saada tietoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta järjestelmällisten havaintojen kautta. Yleisenä käytäntönä on määrällisessä tutkimuksessa valita perusjoukosta satunnaisesti valittu otos tutkimukseen. Tilastollisen päättelyn avulla voidaan otoksesta saatujen tietojen perusteella tehdä koko perusjoukkoa käsittäviä johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 109-110.)

Kyselyyn liitetään saate, jossa kerrotaan lyhyesti tutkimuksen tausta ja tarkoitus sekä vastausohjeet. Verkkokyselynä toteutettavassa kyselyssä lomake lähetetään tietyn organisaation välityksellä, jossa vastaaja täyttää ja lähettää lomakkeen annettujen ohjeiden mukaan. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija lähettää kyselyn postitse tai sähköpostitse ja noutaa lomakkeet henkilökohtaisesti ilmoitetun ajan kuluttua. Samalla hän voi tarkistaa, miten lomakkeet on täytetty ja keskustella tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196-197.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin molempia tapoja. Opinnäytetyössä tutkimuksen kohteita oli kolme, Yrityksen X kautta työskentelevät maahanmuuttajataustaiset työntekijät, asiakkaan omat työntekijät sekä asiakkaan kanssa samalla toimialalla toimivat kilpailevat yritykset.

6.3.2 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä tutkimus- ja kehittämistyössä. Haastattelu menetelmiä on olemassa useita. Karkeasti haastattelut voidaan jakaa kahteen ryhmään; lomakehaastatteluihin eli strukturoituihin haastatteluihin sekä puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin (avoimiin) haastatteluihin. Strukturoitu haastattelu sisältää valmiiksi tehdyt järjestelmälliset kysymykset ja vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoiduissa ja strukturoimattomissa haastatteluissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat ja valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole. (Ojasalo ym. 2009, 95-96; Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-44.)

Tärkeintä haastattelussa on saada mahdollisemman kattava tietoperusta tutkittavasta aiheesta. Haastatteluun valitaan sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Suotavaa olisi, että haastateltavalle annetaan aihealue ja kysymykset etukäteen tutustuttaviksi. Haastattelu olisi hyvä myös nauhoittaa, jotta tutkija pystyisi keskittymään täysin haastattelun kulkuun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Haastattelututkimuksella on monia etuja. Se on joustava, haastateltavia pystytään motivoimaan haastattelun kuluessa ja aiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa. Lisäksi haastateltava voi täsmentää kysymyksiä ja haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen tai oikaista jos kysymys ymmärretään väärin. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelija voi toimia havainnoitsijana haastattelutilanteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-77; Ojasalo ym. 2009, 95-102; Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-53.)

Yksilöhaastatteluihin verrattuna ryhmähaastatteluilla on muutamia etuja. Tietoa saadaan nopeasti usealta vastaajalta, vastaajan ollessa arka tai ujo mielipiteiden saaminen ryhmässä on helpompaa. Kustannuksiltaan ryhmähaastattelu on yleensä halvempi. Negatiivisia puolia ovat muun muassa mahdolliset valtahierarkian käyttäjät sekä dominoivat henkilöt, jotka vaikuttavat siihen kuka puhuu ja mistä puhutaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61-63; Ojasalo ym. 2009, 100-102.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin täsmäryhmähaastattelua. Täsmäryhmähaastattelulle ominaista on ryhmän koostuminen vain muutamasta henkilöstä. Tyypillisesti ryhmän jäsenet ovat tarkasti valittuja, heidät kutsutaan keskusteluun, he ovat alan asiantuntijoita tai heillä on muuten vaikutusvaltaa. Tavoite on tarkoin määritelty ja se on ilmoitettu etukäteen ryhmän jäsenille. Haastattelutilanne pidetään mahdollisimman rauhallisena ja miellyttävänä. Ryhmällä on puheenjohtaja, jonka tehtäviin kuuluvat alustus, keskustelun ylläpito, kaikkien henkilöiden ottaminen mukaan keskusteluun sekä keskustelun ohjaaminen seuraaviin teemoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61-63.)

6.3.3 Havainnointi

Havainnointi mahdollistaa tiedon keräämisen ihmisten käyttäytymisestä ja siitä mitä tapahtuu luonnollisissa toimintaympäristöissä, asioiden oikeissa yhteyksissä (Ojasalo ym. 2009, 103). Havainnoinnin avulla saadaan tietoa toimivatko ihmiset niin kuin sanovat (Hirsjärvi ym. 2009, 212). Havainnoinnissa voidaan erottaa neljä eri muotoa; piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Osallistavassa havainnoinnissa korostuu tutkimukseen osallistuvien ihmisten tiedon arvostaminen. Asioiden ytimeen päästään parhaiten keskustelemalla ryhmässä. Tutkijan tulee kunnioittaa tutkimukseen osallistuneita, hänet nähdään oppijana ei opettajana. Tutkijan rooli on toimia ryhmän fasilitaattorina, joka mahdollistaa osallistujien oppimisen. Tämän on tarkoitus johtaa toimintaan ja sen ylläpitämiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-217; Tuomi & Sarajärvi 2009, 81-83.)

Havainnointi on hyvä lisä käytettäessä haastatteluja tai kyselyitä tutkimusmenetelminä. Havainnointi sopii erinomaisesti tutkimuksiin, joissa tutkittavana on yksilön toiminta, vuorovaikutus toisten kanssa tai tutkittavat eivät mielellään kerro haastattelijalle suoraan asioista. Lisäksi havainnoinnin kautta on mahdollista luoda side tutkittaviin heidän luonnollisissa toimintaympäristöissään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37-40; Ojasalo ym.2009, 103.) Havainnointi kohdistuu ennalta suunniteltuun kohteeseen ja havainnot taltioidaan esimerkiksi videoimalla, kirjoittamalla muistiin tai äänittämällä. Havainnoida voi myös eleitä, ilmeitä, asentoja, liikkeitä. Välineinä voidaan käyttää kaikkia aisteja, näköä, kuuloa, hajua, makua ja tuntoa. (Ojasalo ym. 2009, 104.)

Tämän opinnäytetyön havainnointi oli osallistavaa havainnointia. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa yhteisten asioiden hoidon tueksi. Havainnointia toteutettiin asiakkaan aluepäälliköiden täsmäryhmähaastattelussa, jossa tutkija havainnoi keskustelun lomassa haastateltavien ilmeitä ja eleitä sekä äänenpainoja ja olemusta. Havainnot kirjattiin muistiin.

6.3.4 Benchmarking

Benchmarking menetelmänä soveltuu erittäin hyvin esimerkiksi toimintaprosessien, työtapojen ja organisaation laadun kehittämiseen. Perusideana benchmarkingissa on toisilta oppiminen sekä oman toiminnan kyseenalaistaminen. Tietoa parhaista käytänteistä voidaan hakea esimerkiksi internetistä ja asiakkailta, jotka käyttävät kyseisen yrityksen palveluita. (Ojasalo ym. 2009, 43-44.)

Parempien tapojen löytäminen muilta toimijoilta pakottaa organisaation muovaamaan omaa toimintaansa sopivammaksi, uutta tuottaen. Tarkoituksena on tunnistaa oman toiminnan heikkouksia ja kehityskohteita luomalla suunnitelmia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 43-44.) Tässä opinnäytetyössä benchmarkingia sovellettiin asiakkaan kanssa samalla sektorilla toimivien yritysten kyselyssä sekä täsmäryhmähaastattelussa asiakkaan aluepäälliköiden kanssa.

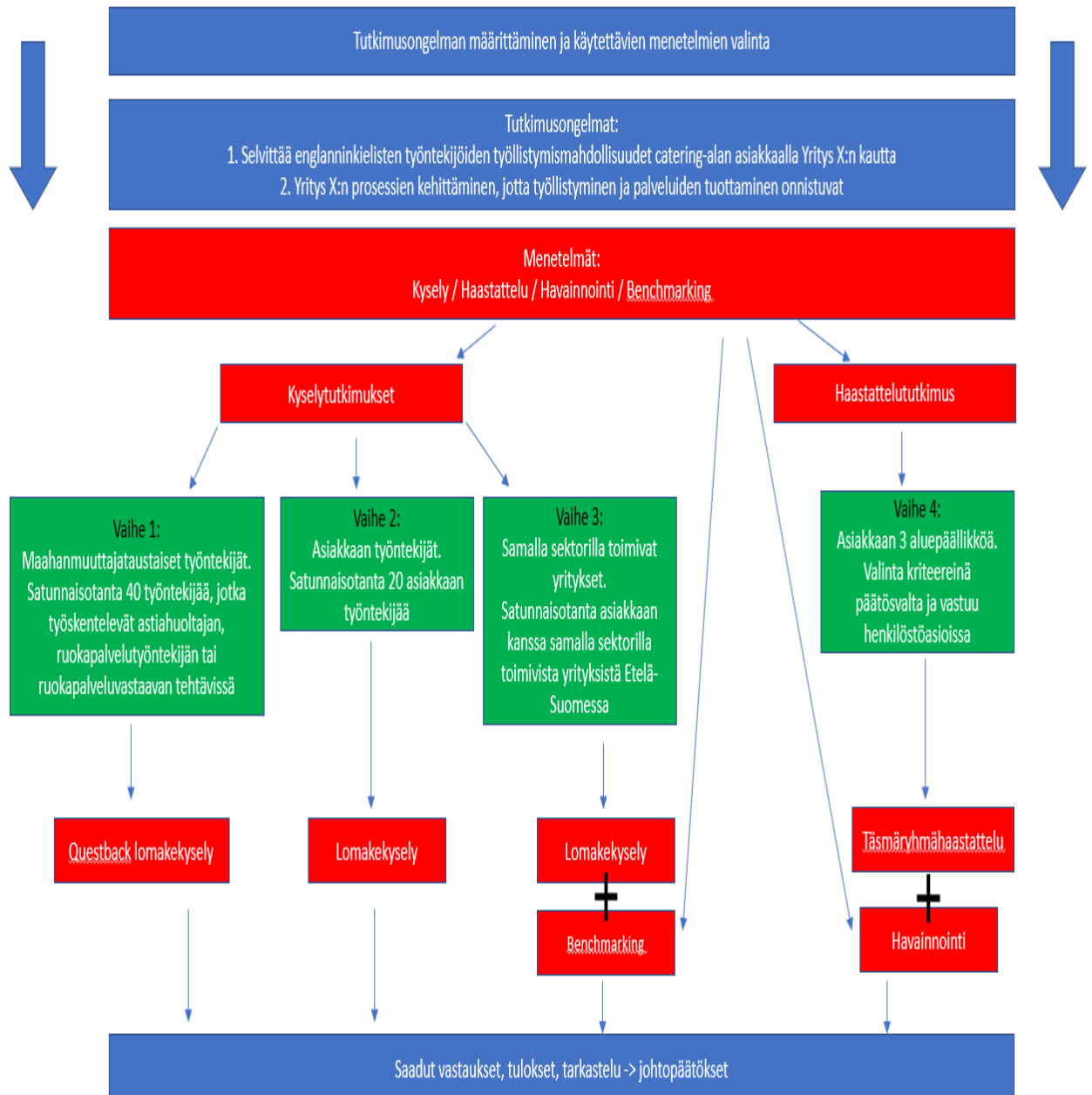
7 TUTKIMUS

7.1 Tutkimuksen aineisto ja menetelmät

Aineisto

Kehitystyön tutkimusosuus toteutettiin neljässä eri vaiheessa (kuvio 17). Ensimmäisen vaiheen tutkimuksessa aineisto koostui Yritys X:n 40:stä maahanmuuttajataustaisesta työntekijästä, jotka olivat työskennelleet astiahuoltajan, ruokapalvelutyöntekijän tai ruokapalveluvastaavan tehtävissä. Heidän kielitaitonsa oli määritelty suomen kielen tasoksi heikko tai tyydyttävä. Toisen vaiheen aineisto koostui satunnaisotoksella eri kohteista ja alueilta valituista 20:sta asiakkaan työntekijästä. Kolmannen vaiheen aineiston muodostivat neljä isointa, asiakkaan kanssa samalla toimialalla toimivaa kilpailevaa palveluyritystä Etelä-Suomen alueella. Ennen yritysten valintaa, tutkija oli perehtynyt kattavasti Etelä-Suomen alueella toimiviin alan yrityksiin, niiden palveluntarjontaan ja toimintaperiaatteisiin. Valintaan vaikutti yrityksen koon lisäksi toiminnan samankaltaisuus Yritys X:n asiakkaan kanssa. Tutkimuksen kysymyksillä haluttiin kartoittaa, miten yritysten toimintatavat mahdollisesti eroaisivat Yrityksen X:n asiakkaan tavoista. Kilpailevat yritykset suostuivat tutkimukseen, koska tutkimus luvattiin toteuttaa ilman nimi- ja yhteystietojen julkaisemista. Tämän takia yritysten nimiä ei tässä työssä paljasteta heidän ja toimeksiantajan yksityisyyden suojelemiseksi. Kyselyjä lähetettiin yhteensä kahdeksalle henkilölle, kahdelle henkilölle per yritys. Viimeisen eli neljännen vaiheen aineiston muodostivat asiakkaan kolme aluepäällikköä, heidän valinta kriteereinään olivat päätösvalta ja vastuu henkilöstöasioissa. Aluepäälliköiden valinnassa apuja oli saatu myös asiakasyrityksen taholta.

Alla olevassa kuvassa 17 on kuvattuna tutkimuksen vaiheet alkaen tutkimusongelman määrittämisestä aina johtopäätöksiin asti. Tutkimukset oli porrastettu neljään vaiheeseen. Kolmessa ensimmäisessä vaiheessa menetelmänä oli kyselytutkimus, ja viimeisessä eli neljännessä vaiheessa menetelmänä oli haastattelututkimus.



KUVIO 17. Tutkimuksen kokonaisnäkökulma.

Vaiheen 1 menetelmä Questback lomakekysely

Ensimmäisessä vaiheessa kysyttiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden mielipiteitä Yrityksen X prosessien sujuvuudesta sekä työskentelykokemuksista asiakkaan kohteista. Tietoa haluttiin muun muassa kohteen omien työntekijöiden asenteista, keikkailijan vastaanotosta työkohteissa, ennakkoluuloista, perehdytyksen riittävydestä, yhteistyöstä, haasteista sekä mahdollisista positiivisista kokemuksista. Tätä varten laadittiin kyselylomakkeet (liite 2 ja 3) Yrityksen X käymällä Questback-ohjelmalla. Kyselyyn oli mahdollista vastata joko suomeksi tai englanniksi. Kyselyn rakenteeseen ovat vaikuttaneet myös työntekijöiltä saadut palautteet työntekijöiden vastaanotosta, koetuista erilaisista haasteista sekä perehdytyksen eriarvoisuudesta. Tärkeää oli kyselyä laadittaessa muistaa, että kysyä tuli vain tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun näkökulmasta tärkeistä asioista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Tutkimuksen aineiston käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaiheen 2 menetelmä lomakekysely

Toisessa vaiheessa toteutettiin Yrityksen X:n asiakkaan omille työntekijöille suunnattu kysely. Kyselylomakkeella (liite 4) haluttiin kartoittaa työntekijöiden asenteita, mahdollisia ennakkoluuloja, heidän kokemiaan haasteita, positiivisia asioita ja mielipiteitä maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Tulosten käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaiheen 3 menetelmä lomakekysely, benchmarking

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin kyselytutkimus (liite 5 ja 6) neljälle suurimmalle kilpailijayritykselle, jotka toimivat samalla toimialalla Yritys X:n asiakkaan kanssa. Kyselyssä haluttiin tutkia yritysten suhtautumista maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin. Tutkimuksessa kartoitettiin kilpailijoiden toimintatapoja, voita verrattiin Yritys X:n asiakkaan tapoihin. Tulosten käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaiheen 4 menetelmä täsmäryhmähaastattelu, havainnointi

Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa toteutettiin täsmäryhmähaastattelu Yrityksen X asiakkaan kolmelle aluepäällikölle. Haastateltavien aluepäälliköiden valinta oli tehty toimenkuvan perusteella. Valintaan oli saatu apuja myös asiakasyrityksen taholta. Kriteereinä valinnassa olivat muun muassa asiantuntijuus, avoimuus,

kehitysmyönteisyys, aiheeseen perehtyneisyys, päätösvalta sekä hoitamisvastuu henkilöstöasioissa.

Täsmäryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada aikaan avointa keskustelua ja vuoropuhelua teeman tiimoilta. Osallistujia pyydettiin esittämään omia tuntemuksiaan, ajatuksiaan, hyviä ja huonoja puolia, haasteita, mahdollisuuksia sekä kehitysideoita. Keskustelun kuluessa puheenjohtaja havainnoi haastateltavia. Täsmäryhmähaastattelussa käytettiin apuna haastattelurunkoa (liite 8), jossa alueet oli jaoteltu neljään eri osioon. Osioita olivat asiakkaan nykytila, työvoiman saataavuuden haasteet, osaaminen ja ammattitaito sekä englantia puhuvien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuudet.

Keskustelu nauhoitettiin ja se litteroitiin, saatu aineisto käytiin lävitse lukemalla se useampaan kertaan. Käsittelyssä hyödynnettiin sisältöanalyysiä. Sisältöanalyysiä käyttämällä aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 108; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

7.2 Tutkimusten kulku ja aineiston käsittely

Vaihe 1

Ensimmäisessä vaiheessa kysely lähetettiin maahanmuuttajataustaisille työntekijöille tutkijan omasta työ sähköpostista. Sähköpostiin kirjoitettiin lyhyt saate (liite1) tutkimuksen tarkoituksesta. Sähköpostissa vastaajajoukolle välitettiin Questback - linkki, jonka kautta he pääsivät osallistumaan kyselyyn heille sopivana ajankohtana. Saatteessa ja kyselyssä käytettiin yrityksen oikeaa nimeä. Sallassapidon vuoksi yrityksen nimi on muutettu liitteissä (liite 2 ja 3) Yritys X:ksi.

Kysely toteutettiin marraskuun puolessavälissä 2019. Vastausaikaa annettiin yksi viikko. Vastausajaksi annetun viikon jälkeen kyselyyn oli vastannut vain kolme henkilöä, tämän vuoksi kyselystä päätettiin lähettää muistutus. Saatteessa vastaanottajia kannustettiin vastaamaan kyselyyn, samalla muistutettiin arvontaan osallistumisesta. Vastausaikaa pidennettiin viikolla. Toisen vastausajan jälkeen

vastauksia oli tullut yhteensä viisi. Pienen vastausmäärän vuoksi muistutus päätettiin laittaa vielä kerran. Jälleen vastausaikaa annettiin yksi viikko. Kolmannen kerran jälkeen vastauksia oli tullut yhdeksän. Koska vastausten saaminen kolmannenkin yrittämisen jälkeen ei tuottanut suurtakaan nousua vastaajamäärässä, päätettiin kysely lopettaa. Tulosten käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaihe 2

Asiakkaan työntekijöille suunnattu kysely toteutettiin joulukuun alussa 2019. Kysely lähetettiin sovitusti sähköpostilla asiakkaan aluepäälliköille, jotka toimittivat kyselyn oman alueensa työntekijöille. Vastausaikaa työntekijöille annettiin yksi viikko. Viikon jälkeen vastauksia oli tullut vain muutama, tämän vuoksi aluepäälliköt muistuttivat työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Vastausaikaa pidennettiin viikolla. Toisen muistutuksen jälkeen vastauksia oli tullut kahdeksan. Tämän katsottiin riittävän, koska vastausaikaa työntekijöille oli annettu jo kaksi viikkoa ja kyselyn tärkeydestä oli viestitty aluepäälliköiden taholta useasti. Kyselylomakkeiden palautuminen tapahtui noutamalla vastaukset toimipisteistä joulukuun puolenvälin jälkeen 2019. Tulosten käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaihe 3

Neljälle kilpailevalle yritykselle kyselyt lähetettiin tutkijan omasta sähköpostista. Kysely lähetettiin kunkin yrityksen ruokapalvelupäällikölle sekä satunnaisotannalla valitulle yhdelle alue- / tiimipäällikölle tammikuun alussa 2020. Kyselyitä lähti yhteensä kahdeksalle henkilölle. Vastausaikaa annettiin yksi viikko. Palautus tapahtui lähettämällä kysely täytettynä takaisin lähettäjän sähköpostiin. Kaikki lähetetyt kyselyt palautuivat ennen määräaikaa. Tutkimuksen tulosten käsittely tapahtui laskennallisesti.

Vaihe 4

Täsmäryhmähaastattelussa aluepäälliköt kutsuttiin sähköpostikutsulla (liite 7) keskusteluun hyvissä ajoin. Aikaa oli varattu keskustelulle yksi tunti, tilaksi oli varattu rauhallinen kokoustila Yritys X:n toimistolta. Tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja käytettävät menetelmät oli kerrottu haastateltaville jo kutsumisvaiheessa, samoin haastatteluun varattu aika ja se, että haastattelu nauhoitettaisiin. Samassa

sähköpostissa haastateltavat saivat myös keskustelun aiherungon, johon he pystyivät tutustumaan etukäteen.

Ryhmän puheenjohtajana toimi tutkija. Puheenjohtaja alusti aiheen keskustelun aluksi, ylläpiti keskustelua, esitti kysymyksiä aihealueesta, ohjasi keskustelua seuraaviin kysymyksiin sekä havainnoi haastateltavia ja keskustelua yleensä. Benchmarkingin näkökulmaa hyödynnettiin keskusteltaessa Yrityksen X kilpailijoiden toiminnasta, tarjonnasta sekä laadusta. Haastattelun aluksi puheenjohtaja kysyi yleisluontoisia taustatietoja haastateltavista ja heidän työkokemuksestaan. Näin toimimalla alkujännitys saatiin laukaistua ja päästiin keskustelemaan itse aiheista vapautuneesti. Haastattelutilanteessa puheenjohtajalta vaadittiin keskittymistä ja kuuntelemista, että keskustelu pysyy aihealueessa. Puheenjohtajan tuli olla myös joustava, koska haastateltavan vastauksen vuoksi aihealue saattoi vaihtua kesken aiheen käsittelyn jo seuraavaan aiheeseen tai osioon.

Haastattelu nauhoitettiin ja litterointi suoritettiin melko pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelutilanne olisi vielä tuoreena muistissa. Jokaiselle aihealueelle kuuluvat vastaukset ryhmiteltiin omien osa-alueiden alle. Viimeiseksi saatu teksti kuunneltiin vielä kerran kokonaisuudessaan, samalla kirjoitettua tekstiä lukien ja korjaten tekstiä tarpeen mukaan. Näin varmistettiin, että haastattelu oli tullut kokonaisuudessaan käsitellyksi, ja ettei siitä ollut jäänyt mitään pois. Näin toimimalla lisättiin aineiston ja tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelusta kertyi litteroitua aineistoa yhteensä 37 sivua.

Aineisto käsiteltiin sisältöanalyysia soveltaen. Aiherunkojen teemat muodostivat neljä näkökulmaa, joiden alle kaikki vastaukset ensin kerättiin, vastauksen sisällön mukaan. Alkuperäisiä vastauksia tiivistettiin ja samankaltaisia vastauksia yhdistettiin. Näin neljän pääaiheen alle tiivistettiin koko haastatteluaineisto.

Koska kyseessä oli haastateltavien kokemuksiin, näkemyksiin ja mielipiteisiin perustuva aineisto voitiin todeta, ettei tulkinnassa ollut olemassa yhtä oikeaa tulkintaa. Tuomi & Sarajärvi (2009) mukaan sisältöanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Työn tavoitteena

ei ollut muodostaa uutta teoriaa tutkittavasta aiheesta, vaan saada tietoa asiakkaan näkemyksistä. Siksi tulosten tarkastelussa vastaukset esitetään aihe-ryh-
mön mukaisessa järjestyksessä, peilaten niitä työn teoriaosuudessa esitettyihin
teorioihin. Lisäksi mietitään, mitä syötettä vastauksista saatiin mahdollisten uu-
sien palveluiden kehittämiseen ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa tulevaisuu-
dessa.

7.3 Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu

Tutkimuksen toteutuksessa hankalaksi asiaksi nousi kyselytutkimusten osalta
riittävän vastausmäärän saaminen. Vaikka vastaamista oli yritetty helpottaa
muun muassa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kyselyssä mahdolli-
suudella vastata suomeksi tai englanniksi, vastausten saaminen toistuvista
pyynnöistä huolimatta oli vaikeaa. Kyseisestä kyselystä muistutettiin kolme eri
kertaa, silti vastaajamäärä jäi yhdeksään henkilöön. Asiakkaan työntekijöiden
kyselyssä lomakkeita lähetettiin 20:lle työntekijälle. Vastauksia saatiin vain kah-
deksan kappaletta. Vaikka tässäkin tutkimuksessa muistutuksia oli tehty useasti
ja vastausaikaa pidennetty, jäi vastaajamäärä pieneksi. Kilpailijayritysten kyse-
lyssä takaisin palautunut määrä oli samakuin lähetetty, kahdeksan kappaletta.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa luotettavuuden ja monistettavuuden kan-
nalta, esille nousee hyvinkin samankaltaisia vastauksia. Tästä syystä tutkimuk-
sen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä ja monistettavana. Haastattelututkimuk-
sen osalta käytettävissä oleva aika riitti hyvin, ja keskustelu oli erittäin vilkasta ja
antoisaa.

7.3.1 Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kysely

Sukupuoli ja ikä

Kyselyssä vastaajia oli yhdeksän henkilöä, joista naisia oli kuusi henkilöä ja mie-
hiä kolme henkilöä. Suurin osa vastaajista (viisi henkilöä) oli 41-50 ikävuoden
väliltä, toiseksi suurin (kolme henkilöä) oli yli 50 vuotiaiden joukko ja kolmantena
(yksi henkilö) oli 31-40 vuotiaat vastaajat.

Ikäjakausi antoi viitteitä siihen, että alan maahanmuuttajataustaisia nuoria työntekijöitä vetää enemmän ravintolamaailma tai jokin muu ala, kuin catering-ala. Suuntaus on haastava, kun mietitään catering-alan työvoiman saatavuutta tulevana vuosina. Miten catering-alan imagoa ja vetovoimaisuutta pystyttäisiin parantamaan? Miten voitaisiin tuoda esille yhteiskuntavastuuta tämän alan työtehtävissä? Toisaalta tuloksesta voitiin päätellä myös se, että ravintolamaailmassa alan maahanmuuttajataustaiset työntekijät pystyivät ehkäpä paremmin toimimaan englanninkielellä. Toiminnassa on jo nyt monia ravintoloita, missä palvelu tapahtuu englanniksi. Mielenkiintoista olisi ollut selvittää, kauanko vastaajat olivat olleet Suomessa ja minkälainen heidän kielitaitonsa oli.

Catering-alaa on pidetty hyvinkin naisvoittoisena. Kiinnostavaa tuloksessa oli se, että miehiä oli kuitenkin vastaajista kolmannes. Tämä oli positiivinen huomio. Catering-ala sekä ravintola-ala ovat fyysisesti raskaita ja kuluttavia aloja. Miesten saaminen työpaikoille auttaisi kuormittavuuden vähentämisessä, sillä miehet pystyvät nostamaan ja siirtelemään raskaampia taakkoja paremmin kuin naiset. Usein miespuolisilla työntekijöillä on myös positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin.

Koulutustausta ja tehtäväkuvat

Vastaajien koulutustaustaa kysyttäessä jakautuminen tapahtui ammattikoulun ja korkeakoulun / yliopiston välillä. Ammattikoulutuksen taustakseen ilmoitti seitsemän henkilöä vastaajista, kun taas korkeakoulu / yliopisto taustaisia oli kaksi vastaajaa. Vastaajien tekemiä tehtäväkuvia kysyttäessä, valittavina vaihtoehtoina olivat astiahuoltajan, ruokapalvelutyöntekijän, kokin, yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan tehtävät. Kohdassa vastaajilla oli myös mahdollisuus valita useampi tehtävä, missä he olivat työskennelleet. Ylivoimaisesti eniten työtehtäviä oli tehty ruokapalvelutyöntekijänä. Seuraavaksi eniten työtä oli tehty astiahuoltajana. Yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan työtehtävissä oli molemmissa toimittu saman verran. Vastaajia molemmissa kohdissa oli yhdeksän.

Vastauksista selvisi, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät toimivat pääasiassa ruokapalvelutyöntekijän ja astiahuoltajan tehtävissä. Kukaan ei ollut toiminut kokin tehtävissä ja vähemmistö yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan tehtävissä. Kokin tehtävässä toimimiseen vaaditaan hyvää ammattitaitoa, erikoisruokavalioiden tuntemusta, reseptiikan lukukykyä sekä usein myös kokemusta ja näyttöä käytännön työtehtävissä toimimisesta. Ammattipätevyys ja osaaminen olivat myös Sisäasianministeriön (2013) julkaisussa suurimpia työllistymistä edesauttavia osa-alueita (Sisäasiainministeriö 2013, 25-26).

Yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan tehtävissä kielitaito ja kommunikointikyky loppuasiakkaiden kanssa ovat tehtävissä toimimisen edellytyksiä. Rikonen & Turja (2019) mukaan jo auttavakin suomen puhetaito vaikuttaa myönteisesti työllistymiseen. Huomioitavaa myös on, että työllistymisen näkökulmasta puhetaitoakin tärkeämmäksi nousee kielen ymmärtäminen (Riikonen & Turja 2019, 10-16). Tämä näkyy yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan tehtävissä, missä toimitaan hyvinkin kiinteässä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa.

Työntekijöiden koulutustaustaa ja tehtävänkuvia tarkasteltaessa tuli vastauksista esille seikka, joka Suomessa on hyvinkin yleinen ilmiö. Vaikka työntekijän koulutus olisi korkeakoulusta tai yliopistosta hankittua, eivät he välttämättä Suomessa saa koulutustaan vastaavaa työtä. Jos kyseessä on muualla kuin Suomessa hankittu koulutus, todistuksia ei välttämättä tunnusteta ja hyväksyttyä. Toisaalta koulutus voi olla hankittu Suomesta, mutta siltikään työntekijä ei työllisty, esimerkiksi työntekijän syntyperän vuoksi. Tällöin esteenä ovat työnantajien omat asenteet ja niiden vaikutukset rekrytointipäätöksiin. (Sisäasianministeriö 2013, 19-20.) Työllistymistä estäviä tekijöitä on tunnistettu monia ja niitä onkin tarkasteltu laajemmin opinnäytetyön kappaleessa 3.3.1.

Vastaajista suurin osa oli ammattikoulun suorittaneita. Kyselystä ei käynyt tarkemmin selville, ovatko työntekijät juuri catering-alan ammattikoulun suorittaneita, vai jonkin muun toimialan edustajia. Tehtyjen tehtävänimikkeiden työnkuvasta voisi kuitenkin päätellä, että olipa toimiala mikä tahansa, suurimmiksi esteiksi työllistymiseen muissa nimikkeissä nousevat kielikysymykset ja mahdollinen työkokemuksen puute sekä asenteet.

Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus (2018) artikkelin mukaan nähtävissä on ollut, että matalapalkka-alat ja niissäkin vaatimustason matalimmat tehtävät toimivat usein sisääntuloammatteina maahanmuuttajataustaisille henkilöille (Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus 2018). Tämä näkymä oli havaittavissa myös tässä kyselyssä, koulutetut työntekijät joutuvat tyytymään työtehtäviin, jotka eivät pääsääntöisesti vastaa heidän koulutustasoaan.

Lecklin (2006) mukaan koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Koulutukset tulisi toteuttaa yrityksen tarpeet ja tilanteet huomioiden, paras tapa olisi räätälöidä koulutukset käytännönläheiseksi toiminnaksi, jota teoria osaltaan täydentäisi (Lecklin 2006, 225). Eräänä kehitys kohteena voisivat olla maahanmuuttajataustaisille työntekijöille suunnatut urapolku koulutukset. Olisiko mahdollista muodostaa yhteistyöprojekteja oppilaitosten kanssa, joissa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kielikoulutusta tuettaisiin kielenoppimisen osalta koulun taholta työnteon ohella? Vastaavasti astianhuoltajantehtäviä tekevän työntekijän kouluttamista voisi tukea työn ohella edelleen ruokapalvelutyöntekijäksi tai kokiksi asti. Voisiko ammattitaitoa ja kielikoulutusta lisätä, vaikkapa asiakkaan kanssa yhteistyössä järjestettävillä erityisillä oppimisyöpaikoilla? Kohteet voisivat olla asiakkaan paikkoja, joissa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä koulutettaisiin ja perehdytettäisiin juurikin asiakkaan tarpeisiin, vaikkapa varahenkilöiksi, jotka kiertäisivät tietyn alueen kohteissa tarpeen mukaan. Tämä olisi oiva keino myös työntekijöiden sitouttamiseen.

Työskentely aika Yritys X:ssä

Työskentely aikaa Yritys X:ssä kysyttäessä (taulukko 2), suurin osa (viisi henkilöä) ilmoitti työskennelleensä yli 12 kuukautta, 1-3 kuukautta oli työskennellyt kolme vastaajaa ja 6-12 kuukautta yksi vastaaja. Vastaajia oli yhdeksän.

Vastausten perusteella oli havaittavissa, että työntekijät olivat viihtyneet Yritys X:n palveluksessa ja asiakkaiden kohteissa, koska suurimmalla osalla vastaajista työskentely aika oli yli 12 kuukautta. Työntekijöiden sitouttaminen on eräs tärkeä tavoite työntekijäkokemuksen sekä asiakaskokemuksen parantamisessa ja kehittämisessä. Tärkeää on myös arvon luominen maksavalle asiakkaalle.

Tuulaniemi (2011) mukaan yritysten perustehtävänä on arvon luominen asiakkaille. Arvo on sidoksissa aikaisempiin kokemuksiin ja omiin arvostuksiin, palvelulla on arvoa vain, jos se koetaan tietyn arvoiseksi. (Tuulaniemi 2011, 30-31.) Asiakkaalle arvoa antavat samat, tutut työntekijät, jota ei aina tarvitse perehdyttää uudelleen. Huomionarvoista on myös muistaa, että asiakaskokemuksen ja arvon luominen tulee ulottaa koskemaan myös Yritys X:n työntekijöitä. He ovat myös Yritys X:n asiakkaita siinä, missä tilaavat asiakkaatkin. Ilman työntekijöitä ei olisi asiakkaitakaan.

Kilpailu työntekijöistä on kovaa henkilöstöpalveluyritysten kesken. Yksi Yritys X:n toiminnan tavoitteista tulevaisuudessa on keskittyä positiivisen työnantajamielikuvan luomiseen (Yritys X 2019). Työnantajamielikuvan luomisen tarkoituksena on tehostaa työnantajan markkinointia itsestään, jotta työntekijöiden saatavuus (potentiaaliset työntekijät) ja nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuus ja motivoituneisuus paranisivat entisestään (Vuorinen 2013, 190). Mitä paremmin työntekijöitä pystytään sitouttamaan ja heistä pidetään huolta, sen paremmin positiivinen työnantajamielikuva kasvaa, työnteon motiivi nousee ja työtä tehdään mieluusti saman henkilöstöpalveluyrityksen kautta pidempään. Unohtaa ei myöskään pidä sosiaalista mediaa, jossa työntekijät keskustelevat mieluusti keskenään ja jakavat kokemuksiaan hyvinkin herkästi. Varsinkin negatiiviset asiat leviävät todella herkästi sosiaalisessa mediassa ja niitä on vaikea ”kitkeä pois”.

Työnteon merkitystä maahanmuuttajataustaisille henkilöille on käsitelty tämän opinnäytetyön kappaleessa 3.3. Työnteko on tärkeää meille kaikille, olimmepa sitten kantaväestöä tai maahanmuuttajia. Työnteon kautta ihminen muodostaa sosiaalisia kontakteja, luo suhteita, verkostoituu, oppii kieltä, sulautuu yhteiskuntaan ja työelämään sekä turvaa omaa ja perheen elintaso. (Yijälä & Luoma 2018, 40-45.) Tarkasteltaessa työntekoa yhteiskunnan kannalta, hyötyy yhteiskunta paljon enemmän työssäkäyvistä henkilöistä, muun muassa verojen, tukien vähenemisen sekä ostovoiman kasvamisen myötä (Välimaa 2014).

Työskentely tiheys

Kysyttäessä työskentely tiheyttä, vastaukset jakautuivat kahden annetun vaihtoehdon välille. 2-5 kertaa viikossa ilmoitti työskentelevänsä seitsemän vastaajaa

ja kerran viikossa kaksi vastaajaa. Vastaajia oli yhdeksän. Vastaajien keskuudessa keikkatöiden tekeminen oli melko säännöllistä. Tuloksesta voisi päätellä, että työntekijäkokemuksen luonnissa on onnistuttu positiivisesti. Henkilöstövuokraus toimintana perustuu työntekijöiden omaan tahtoon työkohteiden valinnassa sekä työnteon tiheydessä. Jos työntekijä kokisi negatiivisia tunteita asiakaskohteissa tai henkilöstöpalveluyrityksen toiminnoissa, keikkailu olisi todennäköisesti paljon suppeampaa, ja mahdollisesti työntekijä lopettaisi keikkailun kokonaan.

Kokemus rekrytointiprosessista

Seuraavaksi työntekijöitä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 kokemusta rekrytoinnista, sen toimivuudesta, informatiivisuudesta, hitaudesta tai nopeudesta ja asiantuntevuudesta. Asteikolla 1 = ei toiminut, en saanut tarpeeksi tietoa, hidas ... 5 = nopea, helppo, asiantunteva, informatiivinen. Nopeana, helppona, asiantuntevana ja informatiivisena rekrytointia piti neljä vastaajaa, arvosanan neljä antoi neljä vastaajaa ja arvosanan kolme, yksi vastaaja. Vastaajia tässä kysymyksessä oli yhdeksän.

Yritys X:n rekrytointiprosessi sai vastaajilta todella hyvät arvioinnit. Tällä hetkellä kaikki rekrytointiin ja opastukseen liittyvät toiminnot toteutetaan vain suomeksi. Vastaus antaakin viitteitä siitä, että vastaajien kielitaito on ollut vähintäänkin kohtalainen, jotta he ovat pystyneet omaksumaan ja ymmärtämään heille informoidut ja heiltä kysytyt asiat. Vain englanninkieltä puhuvien työntekijöiden näkökulmasta katsottuna rekrytointiprosessi tulisi kokonaisuutena pystyä toteuttamaan englanniksi, niin järjestelmän, materiaalien, kuin lähikontaktienkin osalta.

Työhaastattelijan ammattitaito ja Yrityksen X käyttämä varausjärjestelmä

Kysyttäessä työhaastattelijan taitoa kertoa riittävästi ja ymmärrettävästi haettava työstä, suurin osa (kahdeksan henkilöä) oli sitä mieltä, että osasi, kantaansa ei osannut sanoa yksi vastaaja. Yrityksen X käyttämän varausjärjestelmän käytönopastuksen riittävyttä kysyttäessä, kahdeksan vastaajaa ilmoitti saaneensa riittävästi opastusta, kun taas yksi henkilö ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Molemmissa kohdissa vastaajia oli yhdeksän.

Työhaastattelijan kyky kertoa asioista riittävästi ja ymmärrettävästi koettiin hyväksi. Tulos oli todella positiivinen ja hyvä. Jos rekrytointiprosessin aikana työntekijä olisi kokenut saavansa liian vähän tietoa tai hänelle ei olisi kerrottu riittävän kattavasti haettavasta työtehtävästä ja kohteesta, saattaisi työnteon aloittaminen jäädä, jolloin myös resurssien panostaminen valuisi hukkaan.

Tärkeäksi seikaksi nousi myös käytettävän varausjärjestelmän opettaminen ja oppiminen. Vastaajista lähes kaikki kokivat, että olivat saaneet riittävästi tietoa järjestelmän käytöstä. Keikkailun perustuessa juurikin omaehtoiseen työvuorojen katseluun ja varaamiseen, korostuu varausjärjestelmän ymmärrettävyys ja sen hallinta.

Huomioitavaa oli, että vastaajista yksi oli antanut arvosanan kolme. Vastauksen perusteella prosessia tulisi kehittää edelleen, niin informatiivisuudessa kuin ymmärrettävyydessäkin. Syynä vastaukseen saattavat olla kieliongelmat. Työhaastattelijan kykyä kommunikoida englanniksi tulisi parantaa, samoin työntekijöille suunnatut materiaalit tulisi olla saatavilla englanninkielellä.

Informaation riittävyys ja vastaanotto Yritys X:ssä

Seuraavaksi tutkimukseen osallistujilta kysyttiin mielipidettä siitä, onko työntekijä saanut riittävästi informaatiota Yrityksen X toimintatavoista. Esimerkiksi, mitä tehdään, kun sairastutaan, miten työpaikoilla ollaan kohteliaita, mistä saadaan tarvittavia lisätietoja, miten otetaan yhteyttä Yritys X:ään ja niin edelleen. Vastaajista seitsemän henkilöä oli sitä mieltä, että oli saanut tietoa riittävästi. Liian vähäksi informaation oli kokenut yksi vastaaja ja kantaansa ei osannut sanoa yksi vastaaja. Vastaanotosta töihin tullessa, positiivisen ja lämpimän vastaanoton oli kokenut kahdeksan vastaajaa, kun taas kantaansa kysymykseen ei osannut sanoa yksi vastaaja. Molemmissa kohdissa vastaajia oli yhdeksän.

Molemmissa kohdissa vastaajien antamat palautteet olivat hyviä, mutta parannettavaa toki vielä löytyi. Informaatioon ja viestintään tulisi panostaa, jotta työntekijöiden saatavilla olisi selkeät toimintaohjeet ja ohjeistukset siitä, kuinka Yritys X:ssä toimitaan. Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet saamansa vastaan-

oton lämpimäksi ja positiiviseksi. Pohdittavaksi jää, voisiko selkeät ja yhteneväiset ohjeistukset englanniksi vieläkin turvallisemman, lämpimämmän, positiivisemmän ja huolehtivamman vaikutelman.

Keikkojen varaaminen ja työkohte- esittelyt

Vastaajille esitettiin kysymyksiä Yrityksen X käyttämästä työtehtävien varausjärjestelmästä. Ensin kysyttiin, oliko keikkojen varaaminen ollut helppoa, melko helppoa, joskus vaikeaa vai vaikeaa. Vastaajista kuusi henkilöä ilmoitti varaamisen olevan helppoa, melko helpoksi varaamisen koki yksi vastaaja ja joskus varaamisessa vaikeutta ilmoitti kokeneensa kaksi vastaajaa. Toisena kysymyksenä varausjärjestelmään liittyen kysyttiin tietojen riittävyttä työkohteesta, työkeikan ottamispäätöksen tueksi. Seitsemän vastaajaa koki tietojen olevan riittäviä ja kaksi vastaajaa ilmoitti, että tietoja olisi saanut enemmän saatavilla. Molemmissa kysymyksissä vastaajia oli yhdeksän henkilöä.

Yrityksellä X on käytössään varausjärjestelmä, josta työntekijät itse etsivät ja varaavat keikkoja oman aikataulunsa ja mielenkiintonsa mukaan. Kaikki toiminta keskittyy järjestelmän ympärille. Tämän takia olisikin ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät osaisivat käyttää järjestelmää optimaalisesti. Myös asiakkaan olisi kirjattava tarjolla oleva työvuoro selkeästi ja informatiivisesti järjestelmään. Tärkeää on järjestelmän käytön opettaminen ja oppiminen. Tästä syystä englanninkielinen versio on välttämättömyys palveluiden toteuttamiselle.

Tällä hetkellä järjestelmän käytettävyys asettaa omat rajoituksensa informatiivisuuden lisäämiselle järjestelmässä. Järjestelmän kehittämisessä tulisikin huomioida myös tiedon saatavuuden kasvava tarve. Informatiivisuuden kannalta tärkeimmiksi seikoiksi nousevat kohteen ja tehtävän tiedot, yhteystiedot ja -henkilöt.

Työkohteissa saatu perehdytys

Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin kartoittamaan mielipiteitä työkohteisiin liittyen. Ensin tiedusteltiin työkohteessa saadun perehdytyksen riittävyttä. Vastaukset jakautuivat kahden vastausvaihtoehdon välille. Enemmistö vastaajista (viisi vastaajaa) koki useimmiten saavansa riittävän perehdytyksen, ja neljä vastaajaa koki aina saavansa riittävän perehdytyksen kohteissa.

Perehdytyksen merkitys on todella suuri tehtävien suorittamisen ja työyhteisöön sulautumisen kannalta. Perehdyttämiseen tulisi olla olemassa selkeä suunnitelma ja listaus asioista, jotka käydään läpi (Reinboth 2008, 82–84.) Nykyään, jolloin kiire leimaa melkein pä kaikkia tekemistä, opastamiseen ei normaalissa työrytmissä ole välttämättä aikaa. Tästä johtuen perehdytyksen merkitys kasvaa ja korostuu etenkin maahanmuuttajien kohdalla, joilla kielitaidossa ja sitä kautta puhutun ja kirjoitetun ymmärtämisessä on paljonkin puutteita.

Kyselyssä vastaajista lähes puolet koki perehdytyksen olleen riittävää ja hieman yli puolet koki saavansa useimmiten riittävän perehdytyksen. Hyvä saavutus, mutta vielä löytyi kehitettävää. Henkilöstövuokrauksessa työntekijän perehdytys kuuluu asiakkaan vastuusiin. Asiakkaan tulee tuottaa riittävä materiaali ja osoittaa henkilö perehdytyksen toteuttajaksi. Samoin jokaisesta kohteesta tulisi löytyä kirjallinen ohjeistus siihen, miten toimitaan. Useimmiten tämä toteutuukin, mutta miten toimia siinä tilanteessa, kun kohteeseen on tilattu työntekijä juurikin siksi, että kohteesta puuttuu useampi oma työntekijä. Tällöin myöskään perehdytykselle ei välttämättä ole aikaa, eikä resursseja.

Tilanne, jossa perehdytykselle ei ole asiakkaalla resursseja, eikä aikaa, antaa syötettä Yritys X:lle mahdollisuudesta tuottaa uusi palvelu. Jotta uusi palvelu ja asiakkaan tarve kohtaavat, tarvitaan syvällistä asiakkaan palvelutarpeen tuntemista. Opinnäytetyön kappaleessa 4.1 puhutaan tarkemmin palveluliiketoiminnasta ja palvelusta. Esimerkki tapauksen palvelu voisi olla kummitoiminta, jossa perehdytys organisoitaisiin Yritys X:n palvelussa olevien työntekijöiden avulla. Toisaalta Yritys X:llä voisi olla myös oma työpaikkakouluttaja, jonka tehtävänä olisi työntekijän perehdyttäminen uuteen kohteeseen, ilman että asiakkaan itse tarvitsisi panostaa aikaa ja resursseja kyseiseen toimintaan. Joustavalla, ammattimaisella ja luotettavalla toiminnalla aikaansaataisiin hyvää palvelua, laatua sekä arvokokemusta asiakkaalle.

Työkohteiden oman henkilökunnan suhtautuminen

Kysyttäessä työkohteiden oman henkilökunnan suhtautumista ja ystävällisyyttä, tulokset olivat tasaisia kolmen vastausvaihtoehdon välillä. Ystävälliseksi suhtau-

tumisen koki kolme vastaajaa, useimmiten suhtautumisen koki ystävälliseksi samoin kolme vastaajaa. Vaihtelevaksi työkohteen työntekijöiden suhtautumisen koki puolestaan kolme vastaajaa. Vastaajia oli yhdeksän.

Asiakkaan oman henkilökunnan suhtautumisessa maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin oli jonkin verran hajontaa. Enemmistö vastaajista koki, että parannettavaa löytyi. Mistä sitten johtuu, että suhtautuminen maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin vaihtelee? Syitä tähän voi olla useitakin, asiakkaan oman henkilökunnan yleiset asenteet maahanmuuttajia kohtaan, oletukset työntekijöiden osaamisesta ja taidoista, maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tiedon puutteet suomalaisesta työkuulttuurista, kielitaitokysymykset sekä erilaiset pelot ja myytit. Lääkkeenä ennakkoluulojen poistamiseen voisi toimia avoimet ja osallistavat keskustelut työnjohdon ja työntekijöiden välillä. Näiden keskustelujen avulla työntekijöille annettaisiin mahdollisuus osallistua oman työkohteensa kehittämiseen ja sen toimintatapojen parantamiseen.

Toisena lääkkeenä olisi lisätä ja monipuolistaa maahanmuuttajille suunnattuja koulutuksia suomalaisesta työelämästä, käytänteistä, kulttuurista sekä kielestä. Näin heillä olisi paremmat edellytykset ymmärtää, työskennellä ja sulautua suomalaiseen työkuulttuuriin. Valtion kotouttamisohjelmassa 2016-2019 tavoitteeksi asetettiin erilaisten maahanmuuttajien koulutus- ja työllistämispolkujen nopeuttaminen, tavoitteen saavuttamiseksi on uudistettu muun muassa maahanmuuttajien palvelujärjestelmää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 18).

Asenteiden ja käyttäytymisen muuttaminen olisi välttämätöntä, jotta maahanmuuttajat kokisivat olonsa tervetulleiksi ja tasa-arvoisiksi muiden työntekijöiden rinnalla. Ammattibarometrissa (2019) mukaan kantaväestön työvoima ei riitä täyttämään kaikkea työvoiman tarvetta, varsinkin kun poistuma työelämästä vain kasvaa. Suurin tarve työntekijöistä on tällä hetkellä palvelualoilla, sosiaali- ja terveydenhoidon, kasvatuksen sekä keittiö- ja puhtaanapidon aloilla. (Ammattibarometri 2019.) Siksi asenteiden ja suhtautumisen muuttaminen on välttämätömyys alalla kuin alalla juuri nyt.

Työyhteisöön pääsy kohteissa

Kysymyksessä työyhteisöön pääsystä, vastaajista neljä henkilöä ilmoitti joskus pääseensä sisälle ja mukaan työyhteisöön, useimmiten koki mukaan päässeensä kolme vastaajaa. Aina työyhteisöön mukaan koki päässeensä kaksi vastaajaa. Vastaajia oli kohdassa yhdeksän.

Hieman huolestuttavaa oli huomata se, että vastaajista miltei puolet koki pääsevänsä vain joskus työyhteisöön mukaan. Huolestuttavalta tämä kuulosti siksi, että keikkalaisen kokemus työyhteisöön pääsemättömyydestä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä ei enää valitse kyseistä kohdetta itselleen, vaan siirtyy tekemään toisaalle tai lopettaa työskentelyn kokonaan. Jos näin tapahtuisi, vaikuttaisi se aina negatiivisesti työkohteen työntekijöiden saatavuuteen.

Työyhteisöön pääsemättömyyteen saattaa löytyä monia syitä ja tekijöitä, kieli-taito, ei pystyttä keskustelemaan, työntekijä itse ei halua osallistua tai hänen kulttuurinen taustansa estää työyhteisöön toimiin osallistumisen. Toisaalta syinä saattavat olla myös asiakkaan oman henkilökunnan asenteet, ennakkoluulot ja pelot. Maahanmuuttajien kohtelu tasa-arvoisesti omien työntekijöiden rinnalla, on ensiarvoisen tärkeää. Työyhteisön on ymmärrettävä, että keikkalainen on tullut auttamaan heitä, eikä vaikeuttamaan heidän työtään. Pieniä eleitä ja hyviä tapoja noudattamalla voidaan keikkalainen ottaa mukaan työyhteisöön ja saada hänet tuntemaan olonsa tervetulleeksi.

Syrjintä työkohteessa sekä perehdytys suomalaiseen työkuulttuuriin

Kyselyn kysymyksessä 17 kartoitettiin vastaajien kokemusta mahdollisesta syrjinnästä työkohteissa. Vastausvaihtoehtoja olivat, kyllä koen, joskus koen, en koe, en osaa sanoa. Joskus syrjinnän kohteeksi koki joutuneensa yksi vastaaja, syrjintää ei ollut kokenut kuusi vastaajaa ja kantaansa kysymykseen ei osannut sanoa kaksi vastaajaa. Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin mielipidettä siitä, olivatko vastaajat kokeneet saavansa riittävästi perehdytystä suomalaiseen työkuulttuuriin ja toimintatapoihin. Vastaukset jakoutuivat kyllä riittävästi ja liian vähän vaihtoehtojen välille, kahdeksan vastaajaa koki saaneensa riittävästi perehdytystä, liian vähäiseksi perehdytyksen suomalaiseen työyhteisöön ja sen toimintatapoihin koki yksi vastaaja. Molemmissa kysymyksissä vastaajia oli yhdeksän.

Positiivista oli huomata, että suurin osa vastaajista ei ollut kokenut syrjintää koskaan, yksi vastaaja oli joutunut syrjinnän kohteeksi ja kaksi vastaajaa ei osannut sanoa kantaansa. Se, että vastaajat eivät osanneet sanoa kantaansa, laitto tutkijan miettimään, mistä tämä mahtoi johtua. Oliko syynä kenties se, että he eivät uskaltaneet vastata kysymykseen, vai se että he eivät olleet ymmärtäneet kysymystä?

Suomessa on voimassa yhdenvertaisuuslaki, jonka tarkoituksena on turvata ihmisten tasapuolinen kohtelu, tämä tarkoittaa, että työntekijöiden laittaminen eriarvoiseen asemaan on kielletty. Laki koskee jokaista työkohdetta ja kaikkia työntekijöitä, riippumatta ihon väristä, rodusta, iästä ja sukupuolesta. Ainoa eriarvoiseen asemaan asettamisen salliva asia on ammattitaitoon, osaamiseen tai pätevyyteen liittyvät asiat. (Sisäasianministeriö 2013, 21-22.) Mikäli syrjintää esiintyy kohteissa, tulisi siitä kertoa heti asiakkaan työnjohdolle sekä Yritys X:n työntekijäpalveluihin ja asiaan tulisi puuttua välittömästi ja päättäväisesti.

Positiivista viimeisessä kysymyksessä oli se, että melkein kaikki vastaajat, yhtä lukuun ottamatta, olivat saaneet mielestään riittävästi perehdytystä suomalaiseseen työkuulttuuriin ja toimintatapoihin. Tämä edesauttaa työntekijöiden sopeutumista, työnteon mahdollisuuksia sekä työkohteissa menestymistä paljonkin. Huomioitavaa on, ettei yleisluonteinen perehdytys sulje pois kohteissa annettavaa perehdytystä ja sen tärkeyttä.

Vapaa sana

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti, missä työhön liittyvissä asioissa he olisivat kaivanneet apuja ja tukea. Vastauksia tuli kolme. Ensimmäinen palaute koski työtehtävien aikataulutusta työkohteissa. Työntekijä koki, ettei saanut selkeää aikataulutusta kohteissa, eli aikarajoja, joihin mennessä työt tuli olla tehtynä. Samainen työntekijä koki, että kiireisinä päivinä hänen oli tehtävä ylitöitä saadakseen työt tehtyä. Näistä hänen mukaansa ei ollut maksettu korvausta. Toisessa vastauksessa työntekijä halusi saada apuja ja neuvoja siihen, miten hänen olisi parasta kartuttaa omaa työkokemusta ja millaisia mahdollisuuksia tähän tarjoaisi Yritys X. Kolmannessa palautteessa työntekijä toivoi enemmän tietoa työpaikan työtehtävistä.

Vapaan sanan palautteissa korostui hyvin perehdytyksen merkitys työntekijälle. Perehdytyksessä työntekijälle tulisi kertoa työpäivän tehtävät, aikataulut, mahdolliset tauot ja muut työntekoon liittyvät asiat. Tärkeää olisi myös kertoa keneeltä voisi apuja kysellä, silloin kun ei tiedä. Vapaan sanan palautteissa nousi esiin Yritys X:n osuus työntekijäkokemuksen muodostamisessa. Usein keikkatyötä tekevillä työntekijöillä on vaikeutta hahmottaa, kuka heidän työnantajansa on, koska he työskentelevät asiakkaan työnjohdon alaisina. Tärkeää on rekrytointivaiheessa panostaa työnantajamielikuvaan, palautteenantoon sekä toimintatapoihin, silloin kun työntekijällä on ongelmia tai hänellä on kysyttävää. Huomioitavaa on, että palautteen saavuttua Yritys X:n palautekanaviin (järjestelmän palautekanava, puhelin tai sähköposti) olisi yrityksen sisäisen viestinnän kuljetta- tava hyvin ja nopeasti, jotta vastaaminen ja asian eteenpäin vieminen olisi mahdollisimman mutkatonta ja sujuvaa. Informaatiolla ja viestinnällä on todella suuri merkitys työntekijän viihtyvyyteen ja sitouttamiseen kaikkien sidosryhmien kanalta.

7.3.2 Asiakkaan työntekijöiden kysely

Sukupuoli ja ikä, työkohteen henkilömäärä sekä kansalaisuus jakauma

Kaikki kahdeksan vastaajaa olivat naisia, yli 50 vuotiaita oli vastaajista neljä henkilöä, 40-50 vuotiaita vastaajista oli kaksi henkilöä, 30-40 vuotiaita oli vastaajista yksi henkilö ja 20-30 vuotiaita oli vastaajista yksi henkilö. Kaikki vastaajat työskentelivät kohteissa, joiden vahvuus oli 3-5 työntekijän välillä. Kysyttäessä työpisteiden työntekijöiden kansalaisuutta, pelkästään kantaväestöön kuuluvia työntekijöitä oli suurimmassa osassa kohteita, yhdessä vastaajien työkohteissa oli maahanmuuttajataustainen työntekijä. Vastaajia kaikissa kysymyksissä oli kahdeksan.

Asiakkaiden kyselytutkimuksessa kaikki vastaajat olivat naisia, keski-ikä ollessa hieman alle 50 vuoden tienoilla. Sukupuoli ja ikäjakauma todentavat hyvin yleistä käsitystä siitä, mistä catering-alan, tarkemmin sanottuna suurtalousalan työvoima koostuu tällä hetkellä. Niin kuin aikaisemmin käsitellyn tutkimuksen

puitteissa jo todettiin, nuorten työntekijöiden intressit eivät ole tällä hetkellä suurtalousalan työkohteissa.

Kyselyyn oli valikoitunut asiakkaan aluepäälliköiden toimesta juurikin kohteita, missä maahanmuuttajataustaisten englantia puhuvien henkilöiden työskentely tällä hetkellä olisi mahdollista. Kaikki vastaajista olivat kohteista, joissa toimi 3-5 hengen tiimejä, mielenkiintoista oli kyselystä huomata, että maahanmuuttajataustaisten henkilöiden osuus omasta väestä näissä kohteissa oli todella pieni. Vain yhdessä kohteessa toimi maahanmuuttajataustainen työntekijä. Kohdan perusteella voidaan todeta, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistäminen onnistuu vain suuremmissa kohteissa, joissa työntekijöitä on enemmän ja tehtäviä on runsaammin. Nimikkeistä ruokapalvelutyöntekijän ja astiahuoltajan toimenkuvat ovat tällä hetkellä lähes ainoat nimikkeet, joihin heikon kielitaidon omaava työntekijä pystytään työllistämään. Kielitaidon puutteet puheen ja luetun ymmärtämisessä rajoittavat kokon, ruokapalveluvastaavan ja yhdistelmätyöntekijän tehtävissä toimimista.

Työntekijöiden oma kielitaito

Seuraavana kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden omaa kielitaitoa, taitoa puhua englantia. Hyvänä omaa kielitaitoaan piti viisi vastaajaa, auttavaa englantia osasi puhua kaksi vastaajista ja yksi vastaaja ilmoitti, ettei osaa ollenkaan puhua englantia.

Yllättävää kyselyssä oli vastaajien oma kielitaito ja sen jakautuminen. Hyvänä omaa englanninkielen taitoaan piti yli puolet vastaajista iän ollessa keskimäärin hieman alle 50 vuotta. Mielenkiintoiseksi oman kielitaidon määrittelyn teki 20-30 vuoden jakaumaan kuuluva henkilö, joka ilmoitti kielitaidokseen auttavan osaamistason. Miksi tämä sitten oli mielenkiintoista? Kun ajattelemme englanninkielen opetusta kouluissa ja englanninkielisten ohjelmien määrää, esimerkiksi mediassa, on se valtavaa. Siksi onkin hämmästyttävää, ettei noin nuoreen ikäpolveen kuuluva henkilö tunne osaavansa englantia auttavaa tasoa enemmän. Vai onko kysymys sittenkin enemmänkin uskalluksesta?

Halukkuus työskennellä ja perehdyttää englanninkieltä puhuvaa työntekijää

Ammattitaitoisten, mutta englantia puhuvien työntekijöiden kanssa vastaajista oli halukas työskentelemään viisi vastaajaa, kaksi vastaajaa ei haluaisi työskennellä kyseisten henkilöiden kanssa ja kantaansa ei osannut sanoa yksi vastaaja. Aiheeseen liittyen kysyttiin vielä työntekijöiden halukkuutta perehdyttää englanninkieltä puhuvia työntekijöitä työkohteissa. Vastaajista neljä ilmoitti, että voisivat, jos on pakko, kaksi vastaajaa ilmoitti asian olevan ihan ok. Vastaajista kaksi ei haluaisi perehdyttää ollenkaan kyseisiä työntekijöitä. Vastaajia molemmissa kohdissa oli kahdeksan.

Yli puolet vastaajista ilmoitti halukkuutensa työskennellä englantia puhuvan työntekijän kanssa, jos hänellä on ammattitaito. Tuloksen voisi katsoa vahvistavan käsitystä, jonka mukaan ammattitaidolla on suuri merkitys työllistymisessä, jos kielenä on muu kuin suomi. Ammattitaitoinen ihminen pystyy kieliesteistä huolimatta työskentelemään määrätietoisesti ja ammattimaisesti, koska hän hallitsee peruskäytänteet ja tietää prosessit.

Vaikuttaisiko työskentelyhalukkuuteen yrityksen strateginen linjaus? Mitä jos yrityksen strategisena linjauksena olisikin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuuden systemaattinen lisääminen ja työyhteisöön sitouttaminen? Tuomi & Sumkin (2010) mukaan strategian tarkoituksena on luoda toimintamallit, joiden mukaisesti toimimalla sekä valitsemalla sitä tukevat kehittämisen painopisteet, pystytään strategia maastouttamaan osaksi kyseisen yrityksen arkena tapahtuvaa toimintaa (Tuomi & Sumkin 2010, 28-29). Jos yrityksen strategiassa olisi jo sitouduttu systemaattisesti kehittämään ja laajentamaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työskentelyä, voisi se vaikuttaa positiivisesti myös muiden työntekijöiden halukkuuteen työskennellä heidän kanssaan. Erilaiset tukitoimet ja koulutukset olisivat osaltaan hyvä keino poistaa mahdollisesti esiintyviä ennakkoluuloja ja pelkoja maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan.

Perehdytyshalukkuudessa yllättävää oli se, että vastaajista vain kaksi vastasi asian olevan ok. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että työntekijät, joilla oli hyvä englanninkielentaito, eivät olleet halukkaita perehdyttämään, ellei ollut pakkoa.

Lisäksi yksi työntekijä ilmoitti, ettei halua ollenkaan. Koettiinko perehdytys ras-
kaaksi, vai johtuiko mielipide ajanpuutteen kokemisesta, jolloin pelättiin omien
töiden kärsivän, kun aikaa menisi muuhun? Perehdytyksessä tärkeää olisikin,
varata riittävä aika ja resurssi. Toiseksi tärkeää olisi riittävän ja selkeän pereh-
dytysmateriaalin koostaminen. Tällöin työntekijä voisi opetella asioita etukäteen,
jos keikka olisi tiedossa hyvissä ajoin. Tärkeään asemaan nousi työntekijän
osaaminen ja ammattitaito. Työntekijän ollessa ammattitaitoinen, perehdytyk-
seen käytettävä aika todennäköisesti vähenee. Hän tietää perusasiat ja pystyy
toimimaan vastuullisesti. Perehdytettäväksi asioiksi jäisivät vain työpaikan aika-
taulut sekä omat toimintatavat.

Kulttuuritaustan merkitys

Kulttuuritaustan merkitystä työkavereiden keskuudessa kysyttäessä viisi vastaa-
jaa ilmoitti, ettei asialla ole merkitystä. Vastaajista kaksi ilmoitti, että asialla on
vaikutusta ja kantaansa ei osannut sanoa yksi vastaaja. Kysymyksessä oli
avoin jatkokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kommentoimaan, mitä merki-
tystä kulttuuritaustalla olisi. Vastaajien mielestä joidenkin ulkomaalaistaustais-
ten henkilöiden kanssa on vaikeaa tehdä työtä, koska käsitys asioista on aivan
erilainen. Eri kulttuureissa arvot, moraali, siisteys, asioiden aikataulut, esimer-
kiksi työhön saapuminen ja kuka tekee mitäkin, eroavat suomalaisista toiminta-
tavoista todella paljon.

Vastaajien suurimman osan mielestä kulttuuritaustan merkitys ei ollut ratkaise-
vaa, kun mietittiin työntekoa käytännössä. Mietittäessä maahanmuuttajataus-
taisten henkilöiden ja suomalaisen työkuulttuurin eroja, eroavaisuuksia löytyy pal-
jonkin. Muun muassa siisteyden, arvojen, työmoraalin, esimiesroolien, työaika-
taulujen ja yleisen työkuulttuurin suhteen. Pohtia tulisin, miten saada maahan-
muuttajat perehdytettyä suomalaisiin käytäntöihin? Toisaalta voidaanko ajatella,
että maahanmuuttajilla olisikin jotain annettavaa suomalaiseen työkuulttuuriin?
Tulisiko suomalaisten muuttaa omia toimintamallejaan, muun muassa asentei-
den, ystävällisyyden tai muun toimintatavan suhteen?

Sukupuolen merkitys

Kyselyssä haluttiin selvittää, oliko sukupuolella merkitystä, kun puhutaan ulko-
maalaistaustaisesta työntekijästä. Vastaajista kuusi henkilöä oli sitä mieltä, ettei

sillä ole väliä. Kaksi vastaajaa puolestaan oli sitä mieltä, että se vaikuttaa työntekoon. Kysymyksessä oli jatkokysymys, jossa pyydettiin kertomaan, miten se vaikuttaa. Vastaajat ilmoittivat, että miehet ovat usein hankalampia kuin naiset. Miehet eivät halua ottaa käskyjä naiselta, ja tekevät kaiken oman päänsä mukaan. Maahanmuuttajanaisia on vain vähän työelämässä.

Läheisesti kulttuuritaustaan liittyy myös työntekijän sukupuoli ja sen vaikutukset työhön. Monissa etelän- ja idänmaissa perheellistyminen tapahtuu jo varhain, tällöin naisten mahdollisuus opiskeluun ja työssä käymiseen vaikeutuu. Vähäinen koulutus, työkokemuksen puute ja kielitaidon heikko taso vaikeuttavat tuntuvasti maahanmuuttajataustaisten naisten työllistymistä myös uudessa maassa. (Mozaffari 2017.) Tämä näkyy myös Suomessa alhaisena työllistymisenä.

Yllättävää vastauksissa oli, että kuusi työntekijää yhdeksästä vastasi, ettei sukupuoli vaikuta työntekoon. Yllättäväksi vastauksen tekee se, että tutkijankin tiedossa oli useita tapauksia, joissa miespuolinen maahanmuuttaja ei ollut ottanut ohjeistuksia ja tehtäviä vastaan naispuoliselta esimieheltä, saati sitten naispuoliselta työkaverilta tai työkavereilta yleensä. Mielenkiintoista asiassa on se, että valtaosassa catering-alan kohteissa, sekä työntekijät että esimiehet ovat naispuolisia henkilöitä.

Pelko työskennellä ulkomaalaistaustaisten kanssa

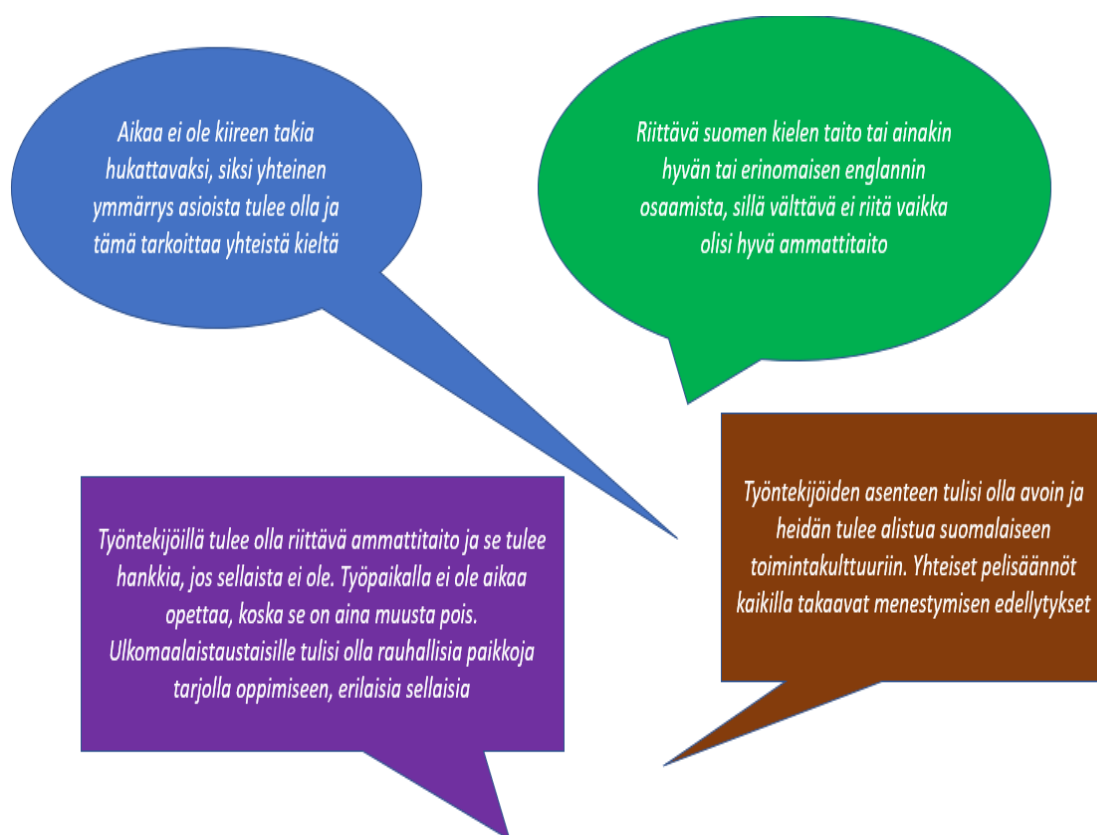
Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin, pelottaako vastaajia työskennellä ulkomaalaistaustaisten henkilöiden kanssa. Kuusi vastaajaa ilmoitti, ettei heitä pelota työskentely ulkomaalaisen työntekijän kanssa. Jonkin verran pelottavaksi asian koki yksi vastaaja, samoin yksi vastaaja ilmoitti vähän pelkäävänsä heidän kanssansa työskentelyä. Vastaajia oli kahdeksan.

Tulosten mukaan pääsääntöisesti vastaajat eivät pelänneet työskentelyä ulkomaalaisten kanssa. Joukkoon mahtui kuitenkin kaksi henkilöä, joita työskentely pelotti jonkin verran. Mistä tämä sitten mahtoi johtua? Voisivatko syinä olla esimerkiksi epätietoisuus henkilön kulttuurista ja tavoista toimia, kielimuuri tai omat ennakkosenteet maahanmuuttajia kohtaan? Pohtia tulisi, voidaanko omien

työntekijöiden tietoisuutta asioista lisätä? Olisiko mahdollista järjestää perehdytyskoulutuksia, joissa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kulttuurista ja tavoista toimia keskusteltaisiin? Tavoitteena olisi ymmärryksen lisääminen, haasteiden tunnistaminen ja ratkaiseminen sekä avoimeen keskusteluun kannustaminen.

Vapaa sana

Lopuksi kyselyssä oli vapaa sana osio (kuvio 18). Asiakkaan omat työntekijät kirjoittivat omia mietteitään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden liittyvistä asioista ja haasteista.



KUVIO 18. Asiakkaiden työntekijöiden vapaa sana.

7.3.3 Samalla toimialalla toimivien kilpailijayritysten kysely

Yrityksen maahanmuuttajataustaiset työntekijät

Kaikissa kyselyn saaneissa yrityksissä oli omia maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, osuudet vaihtelivat 10-15 % välillä suhteessa talon omaan henkilökuntaan. Yritysten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus liikkui samalla tasolla kuin vertailun kohteena olevan Yritys X:n asiakkaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus, joka oli 17% koko henkilökunnasta. Maahanmuuttajien osuuteen vaikuttaa myös maahanmuuttajien osuus paikkakunnan väestöstä. Jos maahanmuuttajien osuus työvoiman tarjonnasta on suuri, lisääntyy todennäköisesti myös heidän osuutensa yritysten henkilökunnasta. Huomioitavaa on myös kyseessä olevat nimikkeet.

Vuokratyöryhtymien kautta tulevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ammattitaito ja kielitaito

Asteikko molemmissa kohdissa oli erittäin hyvä, hyvä, tyydyttävä ja huono. Kysyttäessä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ammattitaitoa, viisi vastaajaa ilmoitti ammattitaidon olevan tyydyttävä, hyvänä ammattitaitoa piti kaksi vastaajaa ja huonona yksi vastaaja. Kielitaidossa vastaavasti tyydyttäväksi kielitaidon katsoi kuusi vastaajaa ja huonoksi kielitaidon arvioi kaksi vastaajaa.

Maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä osaamisen taso ja kielitaito ovat useimmiten tyydyttävällä tasolla. Kuten aikaisemminkin on todettu, kielikoulutukseen ja osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Pohdittava olisi kuitenkin, voitaisiinko työnantajien kanssa yhdessä järjestää eräänlaisia työkouluja, joissa työntekijä olisi töissä ja saisi normaalia palkkaa. Samalla hänellä olisi mahdollisuus opetella kieltä ja ammattiin liittyviä asioita oman taitonsa mukaisesti. Esimerkiksi astiahuoltajan tehtävissä toimivilla työntekijöillä olisi mahdollisuus joustavasti kouluttaa itseään eteenpäin, vaikkapa kokiksi, niin halutesaan. Erona muihin tavallisiin opiskelupaikoihin, olisi työntekijän saama palkka tekemästään työstä. Palkka voisi motivoida parempaan oppimiseen ja yrittämiseen.

Tehtävänkuvat

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, minkälaisissa tehtävänkuvissa maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat työskennellä? Valittavina olivat astiahuoltajan, ruokapalvelutyöntekijän, kokin, yhdistelmätyöntekijän ja ruokapalveluvastaavan tehtävät. Kaikki vastaajat ilmoittivat, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat työskennellä vain astiahuoltajan, ruokapalvelutyöntekijän ammattitaitoa vaativissa tehtävissä.

Maahanmuuttajien ammattitaitoa ja kielitaitoa pidettiin pääosin vain tyydyttävänä, osittain tästä syystä pääpaino työtehtävissä sijoittui astiahuollon ja ruokapalvelutyöntekijän tehtäviin. Useimmiten näissä tehtävissä pystyy toimimaan henkilö, jonka kielitaito ja ammattitaito eivät ole kovin korkealla tasolla. Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä oli samansuuntaisia kokemuksia maahanmuuttajataustaisten henkilöiden osaamisesta ja tehtäviin sijoittumisesta. Tästä syystä kielikoulutuksiin sekä ammattitaidon kehittämiseen tulisikin panostaa paremmin ja laajemmin, jotta maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työnkuvaa voitaisiin laajentaa ja osaamista ja ammattitaitoa kehittää. Tämä lisäisi osaltaan myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja urakehitysmahdollisuuksia.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työelämätaidot

Työelämätaidot kohtalaiseksi arvioi neljä vastaajaa, huonoksi taidot arvioi kaksi vastaajaa. Erittäin hyvinä työelämä taitoja piti yksi vastaaja ja hyvinä yksi vastaaja. Kuten jo Yritys X:n asiakkaan työntekijöiden kyselystä kävi ilmi, maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työelämätaidot olivat vaillinaiset ja kaipasivat parannusta. Tarvittiin lisää perehdytystä ja koulutusta. Samansuuntainen näkemys toistui myös tässä tutkimuksessa. Pohdittavana onkin, olisiko mahdollista kotouttamistoimenpiteiden aikana lisätä perehdytystä työelämätaitoihin? Voitaissiinko kotouttamisjakson aikana toteuttaa eripituisia koulutus- ja tutustumisjaksoja suomalaiseen työelämään ja sen toimintatapoihin?

Työskentely ilman suomenkielentaitoa

Seuraavaksi haluttiin kartoittaa, onko asiakkaan kohteissa mahdollista työskennellä ilman suomen kielen osaamista, vain englanninkielellä? Vastaajista kolme ilmoitti, että kyllä voi, ja viisi ilmoitti, että ei voi. Mistä esteet työllistymisessä joh-

tuvat? Ovatko esteenä loppuasiakkaat, loppuasiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset, oma henkilökunta, perehdytyksen vaikeus ja puutteelliset materiaalit, asenne vai jokin muu syy? Voisiko perehdytysmateriaalia olla, esimerkiksi video tai kuvat? Tuleeko ajankohtaiseksi miettiä palveluntuottajan ja asiakkaan välisten sopimusten muuttaminen vastaamaan tulevaisuuden työvoiman kyvykkyyksiä? Kielitaidon puutteellisuus tai täysin englanninkielisten työntekijöiden osuus tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Kielikoulutuksilla on toki suuri rooli kielen oppimisessa, mutta pohdittavaksi jää, poistuuko englanninkielisyys koskaan. Onko kielitaidon ja sen osaamisen kriteereitä löyhennettävä myös asiakaskohteissa?

Oman henkilökunnan vastaanotto

Kysyttäessä, miten yrityksen oma henkilökunta on vastaanottanut maahanmuuttajataustaiset työntekijät, vastaukset jakautuivat kahtia. Viisi vastaajaa ilmoitti vastaanoton olleen hyvä ja kolme ilmoitti vastaanoton olleen kohtalainen. Vastauksen jakautumisen vertailu edellä olevien tutkimusten vastauksiin noudatti samaa linjaa. Osa henkilökunnasta vierasti tai ei halunnut toimia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa. Pohdittavana olisikin, miten asenteita ja ennakkoluuloja sekä mahdollisia pelkoja saataisiin vähennettyä ja poistettua kokonaan? Tulisiko kysymykseen tiimi / yksilö keskustelut, perehdytykset tai muut tukitoimet?

Perehdytys halukkuus ja perehdytysmateriaalit

Tiedusteltaessa oman henkilökunnan perehdytyshalukkuutta, vastaajista neljä ilmoitti halukkuutensa. Kolme vastaajaa ilmoitti halukkuuden olevan kohtalainen. Käytettyjä perehdytysmateriaaleja kysyttäessä vastaajista kuusi ilmoitti, ettei käytössä ole mitään erityisiä materiaaleja. Kaksi vastaajaa kertoi, että heillä on käytössä videomateriaalia ja englanninkielisiä ohjeita. Todettakoon, että kyseiset vastaajat olivat samasta yrityksestä.

Perehdytyshalukkuudessa oli jonkin verran eroavaisuuksia, vertailtaessa Yrityksen X asiakkaan työntekijöiden kommentteihin. Tähän kyselyyn vastaajat olivat hieman myönteisempiä perehdyttämiselle, kuin Yritys X:n asiakkaan työntekijät. Tämä voi johtua monesta eri syystä, muun muassa siitä, että asiakkaan kohteissa työvoimapula on saattanut väsyttää omaa henkilökuntaa jo niin, että työntekijät eivät haluaisi perehdyttää enää ketään taustasta riippumatta. Toisaalta kyseessä

voi olla asenteiden erilaisuus. Toisaalta taas, ennakkoluulojen ja pelkojen vähäisempi esiintyminen.

Mahdolliset tukitoimet

Vastaajista kaikki korostivat suomen kielen opiskelun merkitystä ja sen systemaattista järjestämistä. Erityisesti vastauksissa nousi esille puhekielen ymmärtäminen ja kommunikointi. Perusteluiksi, miksi puheen ymmärrys ja kommunikointi koettiin tärkeiksi, nousivat muun muassa asiakkaiden kanssa käytävän keskustelun merkitys sekä ohjeiden ja opastuksen ymmärtäminen. Kielen opiskelun ja koulutuksen lisäksi toivottiin myös cateringalan perustutkinnon järjestämistä.

Vastauksissa kuvastui samansuuntaisia näkemyksiä, mitä löytyi Yrityksen X asiakkaan työntekijöiden vastauksissa. Tärkeää olisi panostaa kielen oppimiseen, jotta puheen ja luetun ymmärtäminen kasvaisi. Sisäasiainministeriön (2013) selonteon mukaan kielenoppiminen tukee myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosiaalisten kontaktien kasvua, työmahdollisuuksien lisääntymistä ja verkostoitumista yhteiskuntaan (Sisäasiainministeriö 2013, 26-28).

7.3.4 Asiakkaan täsmäryhmähaastattelu

Asiakkaan täsmäryhmähaastatteluun oli kutsuttu kolme aluepäällikköä, mutta vain kaksi saapui, koska viimehetken muutos aikatauluissa esti kolmannen aluepäällikön saapumisen. Haastattelun alkuun puheenjohtaja kävi haastattelun tarkoituksen ja aihealueiden yläotsikot lyhyesti läpi. Tukirunkoa käyttäen keskustelu eteni hyvin suunnitellusti ja vilkkaasti. Haastattelu nauhoitettiin, jotta litterointi olisi mahdollisemmin sujuvaa.

Asiakkaan nykytila

Haastattelu aloitettiin keskustelulla asiakkaan nykytilanteesta. Asiakkaan toiminta on jaettu neljään eri alueeseen, joissa kaikissa on eri kokoisia pisteitä, tiimikoon vaihdellessa yhdenhenkilön kohteesta aina 10 työntekijän kohteisiin. Kohteet ovat joko valmistuskeittiöitä tai palvelukeittiöitä, palvelukeittiöissä ruoka tulee valmiina, valmistuskeittiöllä ruoka valmistetaan alusta asti paikan päällä.

Valmistus- ja palvelukeittiöiden lisäksi asiakkaalla on suuri keskuskeittiö, jossa valmistetaan tuotteet palvelukeittiöille lähetettäväksi.

Suurin osa asiakkaan palveluksessa olevista työntekijöistä on naispuolisia, ikäkauman ollessa 20-60 vuoden välillä. Kokonaisuudessaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus on noin 17% koko henkilökunnasta. Heistä suurin osa osaa suomea, ainakin auttavasti. Täysin englanninkielisiä työntekijöitä asiakkaan palveluksessa on tällä hetkellä kaksi. Kansalaisuuksista suurimpana joukkona näyttäytyvät venäläiset ja virolaiset, seuraavina tulevat eri kansalaisuuksia edustavat tummaihoiset työntekijät.

Asiakkaan englanninkielisten työntekijöiden määrä noudattelee suurin piirtein samoja osuuksia, kuin saman toimialan kilpailijoilla. Naisvoittoinen henkilökunta on tyypillinen, varsinkin suutalouspuolella esiintyvä ilmiö. Ravintola-alalla puolestaan miehiä on pääsääntöisesti enemmän. Täysin englanninkielisten työntekijöiden osuus on vielä häviävän pieni, päänavaus on kuitenkin tehty.

Asiakkaalla on käytössään kaikki nimikkeet, mitä Yritys X:llä on palveluvalikoimassaan. Asiakkaan käytössä ovat kokin, ruokapalvelutyöntekijän, astiahuoltajan ja ruokapalveluvastaavan nimikkeet. Astiahuoltajan nimikettä käytetään keskuskeittiöllä ja isoimmissa kohteissa, missä astiahuolto on oma erillinen toimintonsa. Astiahuoltajan tehtävät ovat usein 4-6 tunnin mittaisia. Muissa kohteissa varsinaista astiahuoltajan nimikettä ei ole käytössä, vaan asiakkaalla ruokapalvelutyöntekijän nimike on jaettu kahteen eri tasoon, ruokapalvelutyöntekijä I ja ruokapalvelutyöntekijä II. Ruokapalvelutyöntekijä I keskittyy astiahuoltoon ja tekee keittiön kevyitä auttavia tehtäviä. Ruokapalvelutyöntekijä II tehtäviin kuuluvat salaatin teko ja välipalojen valmistaminen. Ruokapalveluvastaava työskentelee yksinolopaikoissa, joissa hän vastaa koko kohteen toiminnoista. Näissä kohteissa ruoka tulee valmiina keskuskeittiöltä, joitain välipaloja tai aamupaloja saatetaan kohteissa valmistaa, samoin erityisruokavaliota.

Työvoiman saatavuuden haasteet

Kaikki keskusteluun osallistujat totesivat, että tämän hetkinen työvoimatilanne on haastava. Tämä näkyy etenkin osaavaan ja ammattitaitoisen työvoiman puutteena, työntekijöitä ei ole saatavilla tarpeeksi. Kariola (2020) mukaan juurikin

suurin haaste on osaajapula, joka on eri asia kuin työvoimapula. Markkinoilla on ongelma, työvoiman osaaminen ei kohtaa yritysten tarvetta osaavasta työvoimasta. Tähän osaajapulaan Kariolan (2020) mukaan henkilöstöpalveluyrityksillä on tulevaisuudessa hyvätkin mahdollisuudet löytää oikeilla työkaluilla ja oman roolinsa muutoksilla ratkaisuja ja arvoa tuottavia palveluita omille asiakasyrityksilleen. (Kariola 2020.)

Kuntatyönantajien (2020) mukaan työn murros sekä suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttavat ison notkahduksen työvoiman saatavuudessa, kantaväestössä ei ole tarpeeksi korvaavaa työvoimaa täyttämään syntyvää vajetta (Kuntatyönantajat 2020). Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää miettiä, millä keinoilla tuota vajetta voidaan paikata. Eräänä keinona on lisätä maahanmuuttoa. Haastateltavien kanssa käydyssä keskustelussa pohdittiin paljon maahanmuuttoa ja maa-hantulon syitä. Wallin (2013) mukaan itse maahanmuutto voidaan luokitella tuloperusteen mukaan kolmeen kategoriaan, suhdepohjaiseen, työperäiseen ja humanitaariseen maahanmuuttoon. Suhdepohjainen tarkoittaa perhesyistä tapahtuvaa muuttoa, työperäinen tarkoittaa olemassa olevan opiskelun tai työnperässä muuttamista. Humanitaarinen muutto perustuu puolestaan pakolaisuuteen tai turvapaikanhakijuuteen. (Wallin 2013, 26-27.)

Maahanmuuton syy vaikuttaa haastateltavien mielestä paljonkin työntöön halukkuuteen. Etenkin turvapaikanhakijuuudessa haastateltavat olivat hyvinkin kriittisiä maahanmuuttajien tulon intresseistä ja siihen liittyvistä syistä. Suomen hyvä sosiaaliturva saattaa osaltaan houkuttaa maahanmuuttajia, niin sanotun paremman elintason perään. Tällöin ihmisiä ei välttämättä kiinnosta työnteko, kun rahan saa muutenkin. Jos maahanmuuton syynä on jokin omassa maassaan oleva kriisi tai sota, ovat maahanmuuttajat usein kiitollisempia pääsystänsä Suomeen. Usein myös halukkaampia ja motivoituneempia tekemään työtä. Todetakaan, että haastateltavat itse kannattivat maahanmuuttoa, mutta vain niin sanotusti oikeista syistä.

Keskustelua käytiin myös erilaisista kannustinloukuista ja niiden työllistymistä es-tävistä vaikutuksista. Kuten edellä totesimme Suomessa voimassa oleva sosiaaliturvajärjestelmä ei välttämättä kannusta työtöntä työllistymään. Kannustin-

loukku on tilannetta, jossa työstä saatu tulo ja sosiaaliturvan takaaman toimeentulon erotus on todella pieni. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilö saa saman tulon olemalla tekemättä mitään työtä. (Yijälä & Luoma 2018, 53.) Siksi haastateltavat pohtivatkin sitä mahdollisuutta, että työnteosta tehtäisiin palkitsemampaa. Esimerkiksi työllisyysloukun kohdalla asetelma voitaisiin kääntää toisinpäin, työstä jäisi enemmän käteen, kuin vain pelkistä sosiaalisista etuuksista.

Nykyisellään asiakkaalla on ollut vaikeuksia täyttää omia avoinna olevia toistaiseksi voimassa olevia paikkoja. Keskusteluissa tunnistettiin eläköitymisen vuoksi kasvava työvoiman tarve, sekä työkuultuurin murros. Enää ei välttämättä haluta ottaa vastaan toistaiseksi voimassa olevia sopimuksia. Työtä halutaan tehdä silloin, kun se itselle sopii parhaiten. Tämä suuntaus näkyy varsinkin nuorten kohdalla. Kun vakansseja ei saada täytettyä, joudutaan lisäämään sijaisten käyttöä. Saatavuuteen vaikuttaa omalta osaltaan myös asiakkaan maantieteellinen sijainti, joka ei kaikilta osin ole ihanteellinen työntekijöiden kannalta katsottuna. Osapäiväiset työvuorot asettavat jo yksin haasteen työntekijöiden saatavuuteen. Työvuoron ollessa vain 4 tunnin mittainen, saattaa moni työntekijä miettiä, kannattaako ottaa työtä vastaan. Välimatkat asiakkaan kohteisiin saattavat muodostua pitkiksi ja matkustamiseen menevä aika ja raha syövät työstä saatavan hyödyn.

Osapäiväisiin tehtäviin tulisikin catering-alan työkohteissa kiinnittää huomiota. Mikäli tehtävien tuntimääriä pystyttäisiin nostamaan, työnkuvia ja kohteita yhdistelemällä, voisi toimien täyttäminenkin onnistua paremmin. Työntekijöistä moni miettii, kannattaako ottaa osapäiväistä vastaan, jos työn tekemisellä menettää jo saatuja etuuksia. Palveluntuottajan näkökulmasta Yritys X:n tulisi yhteistyössä asiakkaan kanssa kehittää jokin houkutteleva ”porkkana”, millä työntekijöitä saataisiin houkuteltua hieman syrjässäkin oleviin kohteisiin. Samoin tulisi miettiä, millä keinoin alan imago pystyttäisiin nostamaan ja houkuttelemaan nuoria alan yhteiskunnallisesti vastuullisiin tehtäviin.

Keittiötyön imago, varsinkin suurtaloustyön imago, ei tällä hetkellä ole paras mahdollinen. Vaikka suurtalousalalla työnteko kohdistuu valtaosassa paikoista päiväsaikaan ja arkeen, kokee moni, varsinkin nuori työntekijä ravintola-alan hou-

kuttelevammaksi. Ravintola-alan kiinnostavuutta eivät ole vähentäneet usein iltaan tai viikonloppuun painottuvat työajat. Keskusteluissa pohdittiin, mitä toimenpiteitä olisi mahdollista toteuttaa, jotta suurtalousalan arvostus nousisi. Eräänä varmana keinona haastateltavat näkivät palkkauksen parantamisen.

Asiakkaan arjessa henkilöstöpalveluyrityksillä on merkittävä rooli, jotta arjen toiminta pystytään toteuttamaan. Yritys X:n lisäksi asiakas käyttää muitakin toimijoita, jotta työntekijöiden tarve pystyttäisiin turvaamaan. Yritys X:n kautta tulevien työntekijöiden laatu nähdään korkeampana kuin kilpailijoiden tarjonta. Käytännössä tämä tarkoittaa osaavampaa ja ammattitaitoisempaa sekä kielitaidoltaan parempaa työvoimaa. Kilpailijoiden etuna puolestaan on ketterämpi toiminta, jossa saman aamun puutoksiin pystytään reagoimaan nopeammin, saatavuuden ollessa myös parempi. Nämä kiireellisiin puutoksiin tulevat työntekijät, ovat usein täysin englanninkielisiä tai todella huonoa suomea puhuvia työntekijöitä. Haastateltavien mukaan tämä aiheuttaa pienempiä ja suurempia haasteita asiakkaan kohteissa. Juurikin tämän syyn vuoksi Yritys X halusi toteuttaa tämän tutkimuksen. Yritys X halusi kartoittaa asiakkaan näkökulman, asiakkaan kohtaamat haasteet, mielipiteet ja kehitysehdotukset, jos keikkalaisena olisikin englantia puhuva työntekijä.

Osaaminen ja ammattitaito

Asiakas käyttää kokin, ruokapalvelutyöntekijän, astiahuoltajan ja ruokapalveluvastaavan nimikkeitä. Suurimpana nimikkeenä on ruokapalvelutyöntekijän nimike. Vaatimustasot osaamisessa ovat samat kuin asiakkaan omillakin työntekijöillä. Puhuttaessa nimikkeiden välisistä eroista ja houkuttelevuudesta, oli tunnistettavissa selkeästi yksi nimike, jossa tehtävät koetaan toissijaisiksi tehtäviksi. Tämä nimike oli astiahuoltaja. Vaikka astiahuollolla onkin tärkeä rooli keittiön toimivuuden ja omavalvonnan kannalta, työn arvostus on melkoisen huonoa.

Astiahuoltajanimikkeen maineeseen saattaa osaltaan vaikuttaa se, että astiahuoltajan tehtäviin pääsee suhteellisen matalalla osaamisella. Koska tekijöitä on vaikea saada, kaikki mahdolliset työntekijät, jotka suinkin pystytään pienellä perehdyttämällä opastamaan, otetaan töihin. Osaamiskriteerien ollessa alhaiset, toimii tehtävä usein niin sanottuna sisääntuloammattina työelämään. Aina tilanne ei ole se, etteikö työntekijällä olisi ammattitaitoa, se ei vaan välttämättä

ole keittiöalalta. Esimerkkinä haastateltavat kertoivat tapauksesta, jossa rakennusinsinööri toimi heillä astiahuoltajan tehtävissä, koska ei ollut saanut alansa työpaikkaa. Sisäasianministeriön (2013) selonteon mukaan maahanmuuttajilla on usein vaikeuksia hyödyntää olemassa olevia taitojaan ja tutkintojaan, koska ulkomailla hankittujen tutkintojen rinnastaminen suomalaisiin tutkintoihin on vaikeaa (Sisäasiainministeriö 2013, 19-20). Kun oman alan työtä ei saa, joutuvat maahanmuuttajat usein ottamaan työtä, joka ei vastaa heidän alkuperäistä koulutustaan. Usein nämä työt ovat myös sellaisia töitä, jotka eivät suomalaisille tahdo oikein kelvata. Tämä suunta ei ole omiaan nostamaan maahanmuuttajien arvostusta.

Haastateltavat mainitsivat myös omien asiakkaidensa vääristyneistä käsityksistä työtehtävissä, muun muassa astiahuoltajan tehtäviin liittyen. Haastateltavien mukaan asiakkaat ovat käsittäneet astiahuollon hantti hommaksi, koska sitä tekevät suureksi osaksi maahanmuuttajataustaiset henkilöt. Kuitenkin kun mietitään keittiön toimintaa kokonaisuudessaan, astiahuollon voidaan sanoa olevan yksi keskeisemmistä toiminnoista koko kohteen kannalta katsottuna. Tässä, jos missä nähdään, kuinka tietämättömyys määrittelee vääristyneesti jonkin tehtävän arvon aivan päinvastaiseksi, kuin mitä se on. Tämä osaltaan heittää haasteen alan arvostuksen nostamiselle.

Kuten edellä on todettu, maahanmuuttajat sijoittuvat usein ensisijaisesti sisään-tuloammatteihin, jotka ovat samalla myös matalapalkka-aloja. Se, että korkeasti koulutettu henkilö joutuu tyytymään ihan johonkin muuhun työhön, kuin mihin hän itse on kouluttautunut, ei nosta henkilön omanarvontuntoa eikä luo positiivista kuvaa suomalaisesta yhteiskunnasta ja sen hyväksyvyydestä. Huomiota tulisi kiinnittää maahanmuuttajien työhistoriaan, koulutukseen, niiden arvostamiseen ja tunnustamiseen.

Asiakkaan palveluksessa on tällä hetkellä kaksi englanninkielistä työntekijää ruokapalvelutyöntekijä nimikkeellä. Kyseisten työntekijöiden työllistymisen edellytyksenä on ollut ammatillinen osaaminen sekä kohteen muiden työntekijöiden englanninkielen osaaminen. Haastateltavat painottivat ammatillisen osaamisen tärkeyttä, varsinkin huonosti suomea puhuvien tai kokonaan englantia puhuvien työntekijöiden kohdalla. Kielitaidon ollessa puutteellinen, pystyy ammattitaitoinen

työntekijä ennakoimaan, soveltamaan ja suunnittelemaan työtään sekä käytännön toteutusta ammattitaitonsa ja osaamisensa pohjalta ja paikkaamaan näin kielitaidon puutteita.

Haastateltavien mukaan tällä hetkellä kohteissa pystyy työskentelemään englanninkielellä astiahuoltajan ja ruokapalvelutyöntekijän nimikkeissä. Työskentelyn edellytyksenä on hankittu ammattitaito sekä se, että kyseisessä kohteessa on ainakin yksi englantia puhuva työntekijä. Odottamattomissa tilanteissa ongelmaksi saattaa toki muodostua se, ettei paikalla sitten olekaan se englantia osavaa työntekijä. Muissa tehtävissä täysin englanninkielinen työntekijä ei voi ainkaan tällä hetkellä työskennellä. Syynä tähän on vain suomeksi olevat ohjeistukset ja reseptiikka. Olisiko tässä kehityksen paikka? Olisiko teknologialla mahdollisuuksia tarjota apuja tähän ongelmaan?

Englanninkieltä puhuvien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuudet

Englanninkieltä puhuvilla työntekijöillä osaamisen minimivaatimuksena on ammatillinen osaaminen kyseessä olevassa tehtävässä. Poikkeuksen vaatimustason tekee astiahuoltaja, jonka tehtävissä voi toimia ilman ammatillista tutkintoa, jonkin asteisen kokemuksen, hyvän perehdytyksen, motivaation ja hyvän asenteen turvin. Englanninkieltä puhuvien työntekijöiden työllistyminen on mahdollista vain tietyissä kohteissa, missä on muitakin asiakkaan työntekijöitä. Kohteen työntekijöistä ainakin yhden on osattava englantia. Lisäksi palvelunostajalta on saatava hyväksyntä englanninkielisen työntekijän työskentelyyn. Menettely hyväksynnän saamisesta johtuu palvelusopimuksista, joissa on määritelty, että palveluntuottajan työntekijöiden on osattava suomea.

Perehdytyskäytänteet, nykyiset ja tulevaisuuden visiot aiheuttivat vilkasta keskustelua. Nykyisellään asiakkaalla perehdyttäminen tapahtuu kohteen omien työntekijöiden toimesta. Jos työntekijä olisi englanninkielinen, haasteeksi nykyisessä käytännössä muodostuu se, ettei kaikissa kohteissa ole englanninkieltä osaavaa työntekijää. Kuten asiakkaan työntekijöiden kyselystä huomattiin, myös työntekijöiden asenteet englantia puhuvaa työntekijää kohtaan saattavat olla kielteiset.

Asiakkaalla on tällä hetkellä meneillään projekti, jossa tarkoituksena on käänntää perehdytysmateriaalit englanniksi. Tarkoituksena on myös tuottaa videomateriaalia kohteissa työskentelystä, esimerkiksi astianpesukoneen käytöstä. Haastateltavat kertoivat myös hyvin oma-aloitteisista ja innovatiivisista keinoista toteuttaa perehdytystä. Eräässä heidän kohteessaan työntekijä oli luonut kuvalliset kortit, joissa oli muun muassa kaikkien vihannesten nimet suomeksi ja englanniksi. Näiden korttien avulla työntekijät olivat kommunikoineet ja opetelleet kieltä puolin ja toisin. Perehdytystä on myös toteutettu eripituisilla perehdytyspäivillä, jossa työntekijät ovat saaneet tutustua kohteisiin ja laitteisiin opastuksen kera, ennen varsinaisen työnteon aloittamista.

Reinbothin (2008) mukaan perehdytykseen tulisi sisältyä tervetuloa osuus, perehdytys asiakaspalvelusitoumukseen, yrityksen arvoihin, tutustuminen työtehtäviin, tuotteisiin, työympäristöön, työkavereihin sekä työyhteisöön (Reinboth 2008, 82–84). Perehdytyksen tulisi siis olla mahdollisimman kattava ja laaja. Perehdytyksen merkitys korostui varsinkin maahanmuuttajilla, joiden kielitaito tuo omat haasteensa työntekijöiden puheen ja luetun ymmärtämiselle. Tästä syystä Yritys X:n tulisivat yhdessä asiakkaan kanssa miettiä erilaisia käytäntöjä ja mahdollisia uusia palvelumuotoja, mitkä voisivat helpottaa perehtymistä asiakkaalla ja auttaa osaltaan työntekijää pääsemään nopeammin ja paremmin sisälle toimintaan. Toiminnan suunnittelussa tulee ottaa huomioon asiakaslähtöisyys, asiakkaan tarpeet sekä työntekijäkokemus.

Kulttuurien väliset erot, työntekijöiden erilaiset taustat sekä työelämän pelisäännöt herättivät paljon keskustelua. Kulttuuritaustat luovat hyvinkin moninaisia haasteita työelämään, esimerkiksi rukoushetket työpäivän aikana, pukeutumisessa lyhyt hihaisten työvaatteiden käyttö ja naisten huivit ja niin edelleen. Haastateltavien mukaan työnjohdollisia haasteita ovat varsinkin Lähi-Idästä tulevien miespuolisten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla vastarinta käskyjen ottamisessa. Työntekijöiden mielestä nainen ei voi antaa ohjeita tai käskyjä. Ongelmana on myös opastuksen ja neuvojen vastaanottaminen työkavereilta, se ei ole heidän kulttuurinsa toimintatapa. Heidän kulttuurissaan vain esimiehellä on oikeus ohjata ja käskää. Epäkunnioittavana koetaan myös se, että esimies osallistuu itse käytännön työn tekoon.

Jos ongelma on vastaanhangoittelevat miehet, vastaavasti toisen ongelman aiheuttavat sulkeutuneet ja arat naiset. Maahanmuuttajataustaisten naisten asemahaidän omassa kulttuurissansa on usein hyvinkin alistettu. Tämä näkyy työelämässä hyvinkin alhaisena työllistymisenä, arkuutena ja sulkeutuneisuutena. Yhteiskunnan kannalta työvoiman tarve on suuri, jolloin myös maahanmuuttajataustaisten naisten panos olisi tärkeää, työpanoksensa ohella yhteiskunnan toimintoihin osallistuminen lisää sosiaalisia kontakteja, altistaa oppimaan kieltä paremmin ja verkostoitumaan.

Suomalaisen työelämäkäytänteet eli pelisäännöt ovat usein maahanmuuttajataustaisille työntekijöille vaikeita ymmärtää, esimerkiksi työajat, poissaolot ja niiden ilmoittaminen, työvaatetus, korut, hygienia yleensä sekä uskonnon mukanaan tuomat muut seikat. Tasa-arvoisuuden vuoksi näissä harvoin voidaan tehdä poikkeuksia, haastateltujen mielestä ainoa poikkeus on naisilla huivi, joka voidaan katsoa hiustensuojaksi.

Haastattelussa aluepäälliköt korostavat useaan otteeseen perehdytyksen merkitystä työntöön onnistumisessa. He totesivat maahanmuuttajien tarvitsevan tietämystä yleisistä pelisäännöistä, sekä kunkin kohteen toimintatavoista. Toisaalta esiin nousi myös näkökulma, jossa mietittiin suomalaisten tarvetta tietää eri kulttuurien toimintatavoista, jotta mahdollisiin ristiriitatilanteisiin osattaisiin varautua. Asiantuntijuuden lisääminen maahanmuuttajien saralla ei varmaankaan olisi pahitteeksi, esimerkiksi henkilöstövuokrausyrityksissä, jossa heidän osuutensa koko yrityksen vuokratyövoimasta on suuri.

Oman haasteensa työllistymiseen tuovat eri maiden työntekijöiden työskentelytavat ja työntekijöiden luonteet sekä eri kansallisuuksien alla olevat heimot. Luonteiden eroavaisuudesta haastateltavat kertoivat 3 esimerkkiä, venäläisistä ja thaimaalaisista naisista sekä heimo ristiriidoista. Venäläisissä varsinkin naisissa hyvänä ominaisuutena on todella kova halu tehdä työtä, luonteensa puolesta he ovat erittäin itsepäisiä, mikä saattaa aiheuttaa ongelmia kohteissa, koska he eivät hevillä luovu mielipiteistään tai muuta niitä. Thaimaalaiset, sekä miehet että naiset, ovat erittäin tunnollisia ja myös kovia tekemään töitä. Heille selvästi vaikeutta tuottaa kiireinen työtahti. He haluaisivat aikaa, esimerkiksi tuotteiden koristeluun

ennen tarjoilua. Usein tähän vaan aika ei aina riitä. Eri heimojen osuminen samaan työkohteeseen yhtä aikaa saattaa aiheuttaa täyden kaaoksen, jopa sota asetelman, johon on vaikea muuten puuttua, kuin poistamalla työntekijät kohteesta.

Keskusteltaessa asiakkaan omien työntekijöiden kokemuksista ja asenteista erottui selkeästi kolme eri ryhmää, työntekijät, jotka eivät pidä maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Työntekijät, joidenka mielestä asia on ok ja työntekijät, joidenka mielestä niin kauan ok, kun ei tarvitse perehdyttää tai työskennellä heidän kanssaan. Työkohteen omien työntekijöiden asenne on ratkaiseva työntekijän, varsinkin maahanmuuttajan viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden kannalta. Mitä paremmin työntekijä vastaanotetaan, sen paremmin työt sujuvat ja työntekijä tulee kohteeseen vielä uudelleenkin. Maahanmuuttajilla on myös oma vastuunsa sopeutumisessa työyhteisöön ja suomalaiseen työkuulttuuriin. Työntekijöiden tulee olla myös itse aktiivisia osallistumaan ja kysymään asioista. Haastateltavin mielestä työntekijöitä kuuluu kohdella kaikissa pisteissä tasa-arvoisesti. Ketään työntekijää ei voida suosia, esimerkiksi kielen tai uskonnon perusteella. Suomessa on oma työkuulttuurinsa, jonka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulee hyväksyä.

Lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin pystyisikö Yritys X auttamaan tai helpottamaan asiakasta englanninkielisten työntekijöiden työllistymisessä jotenkin. Esimerkkinä puheenjohtaja antoi työpaikkaperehdyttäjän mallilla, jossa Yritys X:n työntekijä olisi perehtynyt asiakkaan toimintaa niin, että voisi opastaa uusia työntekijöitä työllistymisen alkutaipaleella. Näin voitaisiin vapauttaa asiakkaan aikaa ja resursseja muuhun toimintaan. Haastateltavat olivat kiinnostuneita ajatuksesta ja sanoivat, että mahdollisesti pidemmällä tähtäimellä tämä voisi hyvinkin onnistua. Oman haasteensa muodostavat keittiöiden koot, jotka varsinkin pienemmissä kohteissa ovat todella ahtaita. Haastateltavat kuitenkin näkivät, että yksinolo kohteissa tällainen toiminta voisi olla hyvinkin järkevää. Palautetta Yritys X sai työntekijöidensä perehdytyskäytännöistä. Niiden toivottiin olevan vieläkin syvällisempiä, kohdentuen painokkaammin eritoten työelämätietouteen ja suomalaisen työelämän pelisääntöjen läpikäymiseen. Lisäksi toivottiin jatkettavaksi muutamien päivien perehdytysten järjestämistä yhteistyössä asiakkaan kanssa, tätä toimintaa on jo menestyksekkäästi tehtykin.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

8.1 Tutkimuksen haasteet

Kyselytutkimuksen toteutuksessa haasteeksi nousi riittävän vastaajamäärän saaminen maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sekä asiakkaan työntekijöiden kyselyissä. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tutkimuksessa kysely lähetettiin kolmasti, samalla palkintoja tarjoten. Asiakkaan työntekijöiden kyselyssä muistutuksia tehtiin kahdesti. Toistoista huolimatta vastaajamäärät jäivät alhaisiksi, minkä voisi osaltaan katsoa heikentävän tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta taas tutkimusten tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin huomattavissa samansuuntaisia vastauksia, jonka puolestaan voisi katsoa vastaavasti tukevan tutkimustulosten käytettävyyttä yleiseen tulkintaa asioista.

Asiakkaan täsmäryhmähaastattelussa haastateltavia oli alkujaan kolme, tilanne kuitenkin muuttui ennen haastatteluja niin, että vain kaksi kutsutuista pääsi osallistumaan haastatteluun. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut itse haastattelutilanteeseen merkittävästi, vaan keskustelu oli vilkasta ja mielenkiintoista. Mielenkiintoa, kokemuksia ja näkemyksiä saatiin kirjattua muistiin runsaasti.

8.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Yritys X:n prosessien ongelmakohdat ja niiden mahdolliset kehitystarpeet, jotta englantia puhuvien työntekijöiden rekrytointi- ja työntekijäpalvelut toimisivat moitteettomasti ja virtaviivaisesti. Toisena tavoitteena oli kartoittaa asiakkaan näkemyksiä ja kokemuksia tilanteessa, joissa sijainen olisikin englanninkielinen. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet saivat äänensä kuuluville, näin heidän kokemuksensa ja näkemyksensä englantia puhuvien työntekijöiden työllistämisestä ja siihen mahdollisesti liittyvistä haasteista saatiin hyvin esille.

Vastaajamääristä huolimatta tutkimusten tuloksia ja huomioita voidaan hyödyntää Yritys X:n muillakin toimialoilla, mietittäessä työntekijöiden saatavuuden parantamista sekä toiminnan kehittämistä. Perusteluna tähän on tutkimuksesta saatujen vastausten samankaltaisuus. Tämän voidaan katsoa tukevan asioiden monistettavuutta muihin toimialoihin, niille soveltuvien osin.

Teoriapohja ja siitä muodostuva teoreettinen aiherunko keskittyi tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti Yritys X:n toimintaan ja prosesseihin, maahanmuuttajien asemaan työelämässä, erityisesti työn merkitykseen, taloudellisiin seikkoihin, työllistymistä estäviin ja edistäviin tekijöihin. Lisäksi aiherungon keskiössä olivat palveluliiketoiminta ja strategia. Palveluliiketoiminnassa keskityttiin palveluun, arvoihin, asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskokemukseen. Strategiassa sen merkitykseen ja sen muodostamiseen. Tutkimus pysyi hyvin kasassa, teoriapohjan tukiessa tutkimusosuutta.

Yrityksen X palveluprosessien näkökulmasta katsottuna tekemisissä on onnistuttu melko hyvin. Nykyisiä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä on pystytty palvelemaan, koska he ovat jo kartuttaneet kielitaitoaan jonkin verran. Kun tavoitteena on täysin englanninkielisten työntekijöiden rekrytoiminen asiakkaan tarpeen täyttämiseen, tulee prosessin kehitystyötä kuitenkin jatkaa.

Rekrytointiprosessi keskittyy työntekijöiden hankintaan, hakemusten käsittelyyn, haastatteluun ja keikkailun aloittamisen koordinointiin sekä tukemiseen. Tästä syystä myös kehitystyön painopisteiden tarkastelun tulee kohdistua näihin teke-misiin. Työntekijöiden hankinta sisältää ilmoitukset, hakulomakkeet ja hakujärjestelmän. Näissä toimissa kaiken tulee olla ja toimia myös englanninkielellä.

Hakemusten käsittelyssä, haastattelussa ja keikkailun aloittamisen koordinoinnissa pääpaino kehittämisessä tulee kohdistua rekrytointikonsulttien englanninkielen, sekä luetun ymmärtämisen että kommunikoinnin kehittämiseen ja parantamiseen. Pääpaino erityisesti ammattisanaston osaamisessa.

Työntekijäpalveluprosessin tavoitteina ovat henkilöstön saatavuuden turvaaminen, sujuvat työsuhteet sekä tehokas henkilöstöreservien johtaminen. Kosketuspintaa työntekijöihin muodostuu ennen kaikkea työsuhteiden välillä.

hoitamisessa, jossa palvelun toteuttaminen tapahtuu puhelimen, henkilökohtaisen tapaamisen, sähköpostin tai varausjärjestelmän viestikanavan kautta. Työsuhte palveluissa käsiteltävät asiakokonaisuudet koostuvat erilaisista työsuhteasioista, palautteista, teknisestä tuesta, työ- ja urapolkumahdollisuuksien kar-toittamisista, niiden tarjoamisista sekä perehdytyksien järjestämisistä ja seurana-sta. Jotta työntekijäpalveluiden konsultit pystyvät toteuttamaan palvelut am-mattitaidolla ja laadukkaasti, tulee heidän suullisen ja kirjallisen kielitaidon olla todella hyvällä tasolla. Erityisesti heidän tulee hallita ammattisanasto erittäin hy-vin. Kehittämisen ja käännöstyön kohteeksi tulevat myös Yrityksen X nettisivut sekä kaikki työntekijöille jaettava kirjallinen materiaali, niin painettu kuin digitaalinenkin tuotos.

Pohdittavaksi palveluprosessien osalta jää, tuleeko Yritys X:n henkilöstökonsul-teille järjestää jonkin tasoista perehdytystä eri kulttuurien tapoihin. Auttaisiko eri kulttuurien tunteminen ja ymmärrys miettimään ja ideoimaan erilaisia toimintata-poja, miten työntekijöitä voitaisiin paremmin perehdyttää ja ohjata suomalaiseen työ-kulttuuriin ja tapoihin toimia?

Maahanmuuttajataustaisten ja erityisesti täysin englanninkielisten työntekijöiden työllistäminen on haastattelun perusteella ajankohtainen aihe. Asia tiedostetaan hyvin myös asiakkaan puolella. Ehdoksi englanninkielisten työntekijöiden työllis-tymiselle nousee ammattitaito ja osaaminen. Vaikka edellä mainitut seikat olisi-vatkin vaaditulla tasolla, haasteita työllistymisen tiellä vielä riittää. Hidasteita ja esteitä muodostavat ohjeiden ja reseptiikan saatavuus vain suomeksi, asiak-kaan ja palveluidenostajan väliset palvelusopimukset, kohteissa olevien loppu-asiakkaiden suomenkielisyys, yksinolokohteiden työtehtävien rakenne, isom-pien kohteiden omien työntekijöiden kielitaidottomuus sekä kulttuurilliset ja asenteelliset seikat.

Jotta hidasteita ja esteitä pystytään purkamaan työllistymisen tieltä, tulisi asiak-kaan mahdollistaa ohjeistukset ja reseptiikka englanninkielellä. Tässä kehitys-työssä tulee hyödyntää teknologiaa ja sen tuomia mahdollisuuksia, esimerkiksi erilaisilla ohjelmistoratkaisuilla, joissa ohjeita ja reseptiikkaa voidaan kääntä-mään hyvinkin ketterästi suomesta englanniksi tarpeen niin vaatiessa.

Tulevaisuudessa maahanmuuttajien määrä tulee yhä lisääntymään työvoiman keskuudessa. Tämän vuoksi myös asiakkaan ja palveluidenostajan välisissä palvelusopimuksissa tähän tulee kiinnittää huomioita. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti kielen osaamiskriteerien väljentämisen, jotta työntekijöiden saatavuus ja kohteiden toimivuus voidaan turvata entistä paremmin. Erään ison haasteen asiaan muodostavat myös turvallisuus- ja vastuukysymykset, esimerkiksi odottamattomissa tilanteissa, joissa kielimuuri saattaa nousta kommunikoinnin esteeksi. Se, mitä tämä kaikki tarkoittaa käytännön tekemisenä palveluntuottajan ja -ostajan välillä jää pohdittavaksi. Voiko palvelunostaja kouluttaa henkilökuntaansa englanninkielen suhteen, jotta kommunikointi onnistuisi? Löydetäänkö asiasta positiivisia puolia, esimerkiksi uusia näkökulmia, vaikkapa käytännön ”kielikylpyjen” näkökulmasta? Voidaanko sopimukseen rajata tietyt kohteet, esimerkiksi yksinolo kohteet, joissa kielitaito on vaatimus, mutta muissa ei? Onko toimintatapoja mahdollisuus muuttaa niin, ettei kieli ole palveluiden tuottamisen ja käyttämisen esteenä? Voidaanko turvallisuus- ja vastuukysymykset ratkaista jonkin teknologian avulla? Vai onko kysymys vain enemmänkin asenteista kuin käytännön asioista?

Tutkimuksen perusteella asiakkaan omien työntekijöiden englanninkielen osaaminen on hyvällä tasolla. Tämä osaltaan tukee englanninkielisten työntekijöiden työllistymisen mahdollisuuksia. Onko asiakkaan mahdollista panostaa oman henkilökuntansa kielikoulutukseen, jotta työkohteiden sijaisuuksissa on mahdollista yhä enemmän käyttää myös englanninkielistä työvoimaa? Kun kommunikointi sujuu, on myös ohjaaminen ja perehdyttäminen sujuvammin.

Haasteeksi ehkäpä kieltäkin enemmän nousee asenteiden ja ennakkoluulojen vaikutukset maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa toimimisessa. Miettiä tulee, mistä kumpuaa haluttomuus perehdyttää? Miksi työntekijät osittain jopa pelkäävät työskennellä kyseisten työntekijöiden kanssa? Miten näihin asioihin voidaan vaikuttaa? Kulttuurien ja toimintatapojen tuntemus, asioista puhuminen ja keskustelu niin, että myös omilla työntekijöillä on mahdollisuus esittää ratkaisuvaihtoehtoja, voivat olla osaltaan helpottamassa ja lieventämässä asenteita, ennakkoluuloja ja mahdollisia pelkoja.

Toisaalta asiaa voidaan tarkastella myös strategisella tasolla, vaikuttaako työntekijöiden asenteisiin se seikka, että yhtiön strategiassa on määriteltynä selvät tavoitteet yrityksen henkilökuntarakenteen monipuolistamiseksi ja rikastuttamiseksi? Näin meneteltynä maahanmuuttajataustaiset henkilöt olisivat jo strategisesti tärkeässä roolissa, rikastuttamassa ja turvaamassa toimintaa.

Maahanmuuttajien itsensä on myös panostettava työllistymiseen, sopeutumiseen sekä erityisesti kielenopiskeluun. ”Maassa maan tavalla”, kuuluu vanha sanonta. Näinhän se menee. Miespuolisten työntekijöiden tulee tottua siihen, että Suomessa naisen, samoin kuin muiden työtovereiden asema on erilainen, kuin heidän omassa kulttuurissaan. Naispuolisten maahanmuuttajien työllistymiseen tulee puolestaan panostaa entistä voimakkaammin. Panostusta tulee laittaa heidän opiskelunsa ja kouluttautumisen tukemiseen eri ammatteihin. Osaksi tukitoimintoja voidaan mahdollisesti sisällyttää myös naisen aseman parantamispyrkimyksiä.

Kulttuurien välisistä eroista muodostuu haasteita, joita osittain pystytään työpajoilla pitkälti sovittamaan. On olemassa yhteisiä pelisääntöjä, joita kaikkien tulee noudattaa tasa-arvoisuuden vuoksi. Näitä ovat esimerkiksi työajat, poissaolot ja niistä ilmoittaminen, hygieniasäädökset, hyvät tavat ja niin edelleen. Sopimuksia ja myönnytyksiä voidaan tehdä varmastikin, esimerkiksi naisten huntuista sekä rukoushetkistä taukojen aikana.

Asiakkaalle tärkeitä asioita tällä hetkellä ovat tulevien työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen sekä suomalaisen työelämäkulttuurin sekä sen pelisääntöjen tunteminen. Perehdytysyhteistyön kehittäminen ja tulevaisuudessa esimerkiksi kummi- ja työpaikkaohjaajatoiminnan kehittäminen ovat potentiaalisia yhteistyön muotoja. Se, millaisia muita palveluita Yritys X voisi tarjota jää pohdittavaksi.

Kaiken kaikkiaan palveluprosesseja ja uusia palvelumuotoja tarkasteltaessa on hyvä muistaa, että työnhakijat yhtä hyvin kuin tilaaja-asiakkaat ovat Yritys X:lle asiakkaita. Heitä tulee palvella asiakaslähtöisesti ja parasta asiakaskokemusta tavoitellen. Palvelun laadun tarkastelussa on muistettava kokonaisuus, jossa huomioitavia asioita ovat muun muassa ammattimaisuus, tietotaito, asenteet,

joustavuus, luotettavuus, uskottavuus ja maine sekä palvelun toimiminen myös odottamattomissa tilanteissa.

8.3 Pohdinta

Aihealueena maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistyminen ja integroituminen suomalaiseen yhteiskuntaan on mielenkiintoinen, erittäin antoisa ja ajankohtainen aihekokonaisuus. Teoriaosuutta kirjoittaessaan tutkija sai uusia näkökulmia aihealueeseen ja työstä muodostui hyvinkin laaja-alainen eri osa-alueista koostuva kokonaisuus, missä asiat linkittyivät toisiinsa kiinteästi. Tiivis kirjoittamisen aika auttoi tutkijaa pysymään kiinni tutkimuksen aiheessa eikä tutkimus laajentunut liikaa. Tutkimusprosessin tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon erilaisia hyödyllisiä näkökulmia, mielipiteitä ja kokemuksia, jotta kehittämistä ja uusia toimintamalleja pystyttäisiin toteuttamaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli tutkijan osalta melko tiivis. Prosessin suunnittelu alkoi keväällä 2019 ja jatkui aineiston hankinnalla, tutkimisella ja aiherungon koostamisella kesän aikana 2019. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin marras-joulukuun kuluessa 2019. Kirjoitusprosessi alkoi teoriaosuuden koostamisella kesällä 2019. Varsinainen kirjoittaminen alkoi elo-syyskuussa 2019. Kirjoitusprosessin aikana tutkija sai tukea ohjaajilta, sekä työpaikalla että koulussa.

Tutkimus on yhdistelmä määrällistä ja laadullista tapaustutkimusta, johon uskottavuutta tuo aineistojen ja tulkintojen vaiheittainen tarkastelu. Tutkimuksiin osallistuneet vastaajat osallistuivat kyselyihin ja haastatteluun omaehtoisesti. Tutkija ei suorittanut valintaa, vaan otokset olivat satunnaisia, osittain tiettyihin tutkimuksen tarkoitukseen perustuviin kriteereihin pohjautuvia valintoja. Tutkimuksen todellinen kulku on kerrottuna tutkimuksessa. Uskottavuutta ja vahvistettavuutta lisää myös tulosten vertaaminen esitettyyn teoriapohjaan. Tutkimus on erittäin ajankohtainen, koska pula ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta koskee kaikkia aloja enemmän tai vähemmän tänä päivänä.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa tutkimuksen kyselyiden ja haastattelun aiherungot on muodostettu tutkimuksen ongelmien ja teorioiden pohjalta. Tutkimuksen aineiston analyysi kyselyiden osalta noudattaa laskennallisen analyysin tapaa. Haastattelun kohdalla sisältöanalyysi noudattaa aiherungon rakennetta ja siellä esille tulevia asioita. Tutkimuksen luotettavuutta haastattelun osalta lisää myös se, että haastateltaville oli lähetetty haastattelun aiherunko tutustuttavaksi ennen haastattelua. Tutkijan ote työhön oli huolellinen ja tarkka tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä laajemmin kaikkia tuloksia vertailemalla on saatu samankaltaisia tai samanlaisia vastauksia. Voidaan sanoa, että tutkimuksessa saadut tulokset ovat luotettavia ja peilaavat laajempaa käsitystä Yrityksen X prosesseista ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työllistymisestä.

Varsinkin tutkimuksen laadullisen osion ymmärtämisessä vaadittiin toimialan tuntemusta, sillä haastateltavat käyttivät toimialalle tunnusomaisia ilmaisuja. Tässä tutkijan oma tausta ravitsemispuolelta auttoi haastattelu- ja litterointivaiheessa ymmärtämään ja hahmottamaan haastateltavien vastauksia. Vastauksien tarkka ja huolellinen käsittely tutkimuksen aikana takasi tutkijan objektiivisuuden ammattialan tuntemuksesta huolimatta. Tutkimuksen monistettavuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös muun toimialan työllistämistoimenpiteitä pohdittaessa.

Tutkimuksen lähdemerkintöjen merkitsemisessä tutkijalle sattui jonkin asteinen kömmähdys, jonka voi havaita muutaman lähteen viitemerkinnöissä, joista puuttuvat sivunumerot. Tutkijalla ei ollut materiaalin palauttamisen jälkeen enää mahdollisuutta saada teoksia itselleen silloisen Korona-tilanteen vuoksi. Tästä syystä muutamassa viitemerkinnässä on vain teoksen tekijännimi ja vuosiluku.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimusaiheita voisivat olla samankaltaisten kyselyiden toteuttaminen isommalle joukolle, maahanmuuttajataustaisille työntekijöille sekä asiakkaiden työntekijöille muissa toimialoissa. Asiakastiedon kartuttamista olisi mahdollista toteuttaa haastatteluiden tai kyselyiden avulla myös suuremmisakin otoksissa muilla toimialoilla. Jatkotutkimuksena voisi olla myös kiinnostavaa tutkia palvelumuotoilun keinoin asiakkaalle suunnattujen palveluiden kehittämistä ja toteuttamista.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö Oy WSOY.

Ahonen, J., Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ahvenainen, P., Gylling, J, Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Helsingin Seudun Kauppakamari.

Alitolppa-Niitamo, A., Fågel, S., Säävälä, M. (toim.) 2013. Olemme muuttaneet - ja kotoudumme: maahan muuttaneen kohtaaminen ammatillisessa työssä. Helsinki: Väestöliitto. Monikulttuurinen osaamiskeskus.

Ammattibarometri: Työvoimapula vaivaa yhä useampaa ammattia. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Tiedote. Julkaistu 28.3.2019. Luettu 15.9.2019. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/ammattibarometri-tyovoimapula-vaivaa-yha-useampaa-ammattia

Arola, T. 2007. Maahanmuuttajien arviot omasta työllistyvyydestään ja työn merkityksestä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampereen Yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. Julkaistu 2017. Luettu 1.10.2019. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78368/gradu02091.pdf?sequence=1>

Autio, V. M., Juuti, P., Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto JTO.

Collin, P. 2019. Suomessa on nyt huutava pula ravintola-alan työntekijöistä- ravintoloitsija lupasi Facebookissa 400 euroa sille, joka löytää työntekijän. Ravintola-alan yritykset ryhtyvät luoviksi, kun työntekijäpula vain pahenee. Julkaistu 4.6.2019. Luettu 9.12.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10813429>

Eronen, A., Härmälä, V., Jauhiainen, S., Karikallio, H., Karinen, R., Kosunen, A., Laamanen, J-P., Lahtinen, M. 2014. Maahanmuuttajien työllistyminen. Taus-tatekijät, työnhaku ja työvoimapalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus. Julkaistu 6/2014. Luettu 20.9.2019. <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Maahanmuuttajien+ty%C3%B6llistymisen+10022014.pdf>

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Gerdt, B., Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum Pro.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskan-
nattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Talentum Media Oy.

Helsingin kaupunki. 2017. Kaikkien Stadi. Helsingin kotouttamisohjelma 2017 –
2021. Luettu 15.9.2019. https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/maahanmuuttajat/compressed_Koto%20suomeksi.pdf

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria
ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustan-
nusosakeyhtiö Tammi

Hämäläinen, M., Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma pro.

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palveluiden tuotteistamisesta kilpai-
luetua. Opas yritykselle. Tekes. Julkaistu 2/2009. Luettu 12.12.2019.
<https://docplayer.fi/146098-Palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.html>

Juuti, P. (toim.) 2007. Strategia, tunteet ja toiminta. Tampere: Tammer-paino
Oy.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talon-
poikaisjärkeä. Tampere: AMK- Kustannus.

Kariola, M. 2018. Muuttuva työ ja uudet sukupolvet haastavat perinteisen HR:n.
Henkilöstöpalveluyritystenliitto. Julkaistu 13.3.2018. Luettu 1.2.2020.
<https://hpl.fi/muuttuva-tyo-ja-ja-uudet-sukupolvet-haastavat-perinteisen-hrn/>

Kariola, M. 2020. Henkilöstöpalvelualan yrityksiltä löytyy keinoja parantaa koh-
taanto-ongelmaa. Julkaistu 16.1.2020. Luettu 1.2.2020. Henkilöstöpalveluyritys-
tenliitto. Blogi. <https://hpl.fi/4562-2/>

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Helsingin
seudun kauppakamari.

Keskinen, T., Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä
symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Kettunen, S. 2018. Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esi-
miehiä? Kauppalehden blogi. Julkaistu 27.11.2018. Luettu 15.9.2019.
<https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koivunen, T., Ylöstalo, H., Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2015. Informal practices of inequality in recruitment in Finland. Nordic Journal of Working Life Studies 5: 3. Luettu 28.12.2019. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/26699/23471>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika ja uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kuntatyönantajat. 2020. Kolmasosa kuntatyöntekijöistä eläkkeelle vuoteen 2029 mennessä. Julkaistu 5.2.2020. Luettu 5.2.2020. <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2020/kolmasosa-elakkeelle-elake-ennuste>

Laatuakatemia. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Päivitetty 28.9.2010. Luettu 19.9.2019. <http://sivut.koti.tpo.fi/tuurala/prosessit.htm>

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma pro. Luettu 3.2.2019. [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/GADBBXJTFF#kohta:OSA\(\(20\)l\(\(20\)Miksi\(\(20\)ty\(\(f6\)el\(\(e4\)m\(\(e4\)n\(\(20\)monikulttuurisuudesta\(\(20\)on\(\(20\)puhuttava\(\(20\)juuri\(\(20\)nyt?\(\(20\):2.\(\(20\)Erilaisuudesta,\(\(20\)eriarvoisuudesta\(\(20\)ja\(\(20\)suvaitsevaisuudesta\(\(20\):2.1\(\(20\)Naiset\(\(20\)ja\(\(20\)miehet,\(\(20\)mustat\(\(20\)ja\(\(20\)valkoiset\(\(20\)/piste:b82](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/GADBBXJTFF#kohta:OSA((20)l((20)Miksi((20)ty((f6)el((e4)m((e4)n((20)monikulttuurisuudesta((20)on((20)puhuttava((20)juuri((20)nyt?((20):2.((20)Erilaisuudesta,((20)eriarvoisuudesta((20)ja((20)suvaitsevaisuudesta((20):2.1((20)Naiset((20)ja((20)miehet,((20)mustat((20)ja((20)valkoiset((20)/piste:b82)

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Leppard, J. & Molyneux, L. 1994. Auditing your customer service. New York: Routledge.

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum.

Lindgreen, A., Vanhamme, J., Beverland, M B. 2009. Memorable Customer Experiences – A Research Anthology. Surrey, England : Gower Publishing Limited.

Lindroos, J-E., Lohivesi, K. 2010. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOY pro Oy.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V., Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Talentum Media Oy.

- Maahanmuuttajat väestössä. 2019. Tilastokeskus. Luettu 17.9.2019. https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html#tab1485503695201_2
- Maahanmuuttajien määrä. 2017. Väestöntutkimuslaitos. Luettu 17.9.2019. https://www.vaestoliitto.fi/tieto_ja_tutkimus/vaestontutkimuslaitos/tilastoja/maahanmuuttajat/maahanmuuttajien-maara/
- Maahanmuutto ja kulttuurien moninaisuus. 2018. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Päivitetty 21.6.2018. Luettu 1.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus/tyoelama>
- Maahanmuuttovirasto. 2019. Tilastot – Päätökset. Päivitetty 16.9.2019. Luettu 17.9.2019. <https://tilastot.migri.fi/index.html#decisions?start=588>
- Martikainen, T., Saukkonen, P., Säävälä, M. (toim.) 2013. Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta. Helsinki: Gaudeamus.
- Mozaffari, B. 2017. Tutkimukset osoittavat, että maahanmuuttajanaiset jäävät työelämän ulkopuolelle miehiä useammin. Miksi? Blogi. Julkaistu 3.8.2017. Luettu 13.12.2019. <https://monikanaiset.fi/blogi/tutkimukset-osoittavat-etta-maahanmuuttajanaiset-jaavat-tyoelaman-ulkopuolelle-miehia-useammin-miksi/>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaa. Werner Söderström Oy WSOY pro.
- Partanen, E. 2019. Työnantajabrändäys oppilaitoksissa - Opiskelijoiden houkuttelu etupainotteisella rekrytoinnilla. Opinäytetyö JAMK. Luettu 15.4.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263233/Partanen%20Emmi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Pehkonen, A. 2006. Maahanmuuttajien työllistyminen Suomessa. Siirtolaisuus-Migration 1/2006, 1-10. Luettu 1.10.2019. <http://www.migrationinstitute.fi/files/pdf/siirtolaisuus-migration/2006-1.pdf>
- Pyykkönen, M. 2017. Häirintä ja syrjintä työpaikalla: ennaltaehkäisy, tunnistaminen ja selvittäminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Rantanen, R. n.d. Palveluliiketoiminta - mitä se on. Ukipolis Oy. Luettu 21.9.2019. <https://asiakas.kotisivukone.com/files/ukipolis.palvelee.fi/Vipina/amitec.pdf>
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Riikonen, S, Turja, H-K. (toim.) 2019. Töissä täällä – Näkökulmia maahanmuuttajien työllistymiseen. Julkaistu 4.9.2019. Luettu 12.1.2020. Humanistinen Ammattikorkeakoulu. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2019/09/toissa-taalla-nakokulmia-maahanmuuttajien-tyollistymiseen.pdf>

Räty, R. 2017. Palveluliiketoiminnan johtamisen ytimessä: Mitä asiakkaasi kokee saavansa sinulta? Nyt haetaan arvokokemusta. Aalto University Executive Education. Julkaistu 10.5.2017. Luettu 22.10.2019. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palveluliiketoiminnan-johtamisen-ytimessa-mita-asiakkaasi-kokee-saavansa-sinulta>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Luettu 9.7.2019. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

SAK. 2017. Kymmenen keinoa edistää maahanmuuttajien työllistymistä. 2017. Julkaistu 12.10.2017. Luettu 1.10.2019. <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/kymmenen-keinoa-edistaa-maahanmuuttajien-tyollistymista>

Selin, E., Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Seppälä, K. 2010. Palveluliiketoiminnansanasto-tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle. Terminfo 1/2010. Julkaistu 1/2010. Luettu 22.10.2019. <http://www.terminfo.fi/sisalto/palveluliiketoiminnan-sanasto--tukea-uusien-kasitteiden-vakiinnuttamiselle-238.html>

Sisäasianministeriö. 2011. Maahanmuuttajien työllistymisen esteet- kohti ennakkoivaa ja vaikuttavaa verkostotyötä. Julkaistu 24.1.2011. Luettu 25.12.2019. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79683/sm_132011.pdf

Sytyke ry. 2018. Arjen sanahelinää – Kuka on asiakas? Mitä on palvelu? Julkaistu 30.10. 2018. Luettu 21.9.2019. <http://www.sytyke.org/tapetilla/arjen-salahelinää-kuka-on-asiakas-mita-on-palvelu/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L., Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa-oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOY pro Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Valtion kotouttamisohjelma vuosille 2016-2019 ja valtioneuvoston periaatepäätös Valtion kotouttamisohjelmasta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 45/2016. Julkaistu 20.12.2016. Luettu 2.2.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79075/TEM-jul_45_2016_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum.

Väestö – Muuttoliike. 2019. Tilastokeskus. Päivitetty 19.6.2019. Luettu 17.9.2019. http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#muuttoliike

Välimaa, M. 2014. Uusi raportti listaa maahanmuuton hyödyt ja haitat. Helsingin Uutiset. Julkaistu 2.6.2014. Luettu 18.9.2019. <https://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/220913-uusi-raportti-listaa-maahanmuuton-hyodyt-ja-haitat>

Wallin, A. 2013. Monikulttuuri osaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media Oy.

Yijälä, A., Luoma, T. 2018. ”En halua istua veronmaksajan harteilla, haluan olla veronmaksaja itse”. Haastattelututkimus maahanmuuttajien työmarkkinapoluista ja työnteon merkityksestä heidän hyvinvoinnilleen. Helsingin kaupunki.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A., Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Yritys X. 2019. Toimintakertomus 2019. Luettu 2.2.2020.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje Yritys X:n työntekijöiden kyselytutkimukseen. 1(2)

Sähköpostin otsikko:

Haluamme kuulla työstäsi - Vastaa kyselyyn! / We want to know more about your work – Take a survey!

Haluamme Yritys X:ssä kehittää työntekijöidemme palvelemista paremmiksi ja sujuvimmiksi. Auta meitä parantamaan ja kehittämään englanninkielisten työntekijöiden työpaikkoja vastaamalla kyselyyn.

Vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin.

Tämä kysely tehdään täysin nimettömänä, ja vastaukset käsitellään ja analysoidaan anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Voit vastata suomeksi tai englanniksi.

Kiitos vastauksestasi ja vaivannäöstäsi etukäteen!

[Siirry kyselyyn tästä – To the survey](#)

We want to know more about your work – Take a survey!

Company X participates on a study on English- speaking workers' employment in catering industry. With participation, you'll help Company X to develop their services for English- speaking workers. Participation is done anonymously and all submissions to the survey are handled and analyzed with confidentiality.

You can answer either in Finnish or in English.

Thank you in advance for your response and effort!

[Siirry kyselyyn tästä – To the survey](#)

Lisää tietoa kyselystä

Kysely on osa Tampereen Ammattikorkeakoululle tehtävää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on Yritys X:n englanninkielisten työntekijöiden työllistyminen catering-alan asiakkaille. Olet saanut kutsun kyselyyn, koska työskentelet keittiöalan työntekijänä Yritys X:ssä ja äidinkielesi on muu kuin suomi.

Saamamme vastaukset käsitellään ja analysoidaan anonyymisti. Henkilötietoja ei kerätä ja mahdolliset vastauksissa annetut henkilötiedot poistetaan aineistosta.

Tietoja käytetään tutkimustyöhön ja sitä kautta Yritys X:n palvelujen parantamiseen.

More information about the survey

The survey is a part of a thesis work done for Tampere University of Applied Sciences. The thesis about English- speaking workers' employment in catering industry and with permission, it studies Company X's employees. The purpose of the participation is to help create better employee services for Company X's English- speaking workers.

You have been selected to participate on the survey because you are a Company X employee and other than Finnish has been listed as your native language. The survey does not collect any personal information. This inquiry is done anonymously, and the results are handled and analyzed confidentially.

Lisätietoja tutkimuksesta ja kyselystä antaa: / For more information, please contact:

Sirkka Salovaara-Mäkinen

Puh. /Tel. xxxx

Sähköposti/E-mail: xxxx

Kysely Yritys X:n englanninkielisille keittiöalan työntekijöille.

Haluamme Yritys X:ssä kehittää työntekijöidemme palvelemista paremmiksi ja sujuvimiksi. Auta meitä parantamaan ja kehittämään englanninkielisten työntekijöiden työpaikkoja vastaamalla kyselyyn. Kysely on osa Tampereen Ammattikorkeakoululle tehtävää opinnäytetyötä, jonka aiheena on Yritys X:n englanninkielisten työntekijöiden työllistyminen catering-alan asiakkaille. Saamamme vastaukset käsitellään ja analysoidaan anonyymisti.

1. Olen
 - a) nainen
 - b) mies
 - c) Muu / en halua kertoa

2. Minkä ikäinen olet?
 - a) 18-23 vuotta
 - b) 24-30 vuotta
 - c) 31-40 vuotta
 - d) 41-50 vuotta
 - e) yli 50 vuotta

3. Minkälainen koulutustausta sinulla on? Valitse korkein.
 - a) peruskoulu
 - b) ammattikoulu
 - c) korkeakoulu tai yliopisto
 - d) ei mitään suoritettua koulutusta

4. Minkälaisia tehtäviä teet Yritys X:ssä? Voit valita useita vaihtoehtoja.
 - a) astiahuoltoa
 - b) ruokapalvelutyöntekijän tehtäviä
 - c) kokin tehtäviä
 - d) yhdistelmätyöntekijän tehtäviä
 - e) ruokapalveluvastaavan tehtäviä

5. Kuinka kauan olet tehnyt Yritys X:n kautta keikkaa?
 - a) 1-3 kk
 - b) 4-6 kk
 - c) 6-12 kk
 - d) yli 12 kk

6. Kuinka usein teet keikkaa Yritys X:n kautta keskimäärin?

2(4)

- a) 1 kerran viikossa
- b) 2-5 kertaa viikossa
- c) 1 kerran kuukaudessa
- d) 2-3 kertaa kuukaudessa
- e) harvemmin

7. Miten koit rekrytointisi? (= työn hakeminen, työhaastattelu ja työn aloittamisen neuvonta)

Arvioi asteikolla 1-5.

1=ei toiminut, en saanut tarpeeksi tietoa, hidas 5= nopea, helppo, asiantunteva, informatiivinen

Kokemukseni rekrytoinnista 1.....2.....3.....4.....5

8. Osasiko työhaastattelija kertoa riittävästi ja ymmärrettävästi haettavasta työstä?

- a) kyllä
- b) ei
- c) en osaa sanoa

Jos vastasit EI, mitä jäi puutumaan?

9. Oletko saanut tarvitsemaasi opastusta varausjärjestelmän käyttöön?

- a) kyllä
- b) liian vähän
- c) en
- d) en osaa sanoa

Jos vastasit edelliseen EN TAI LIIAN VÄHÄN, mitä olisit kaivannut lisää?

10. Oletko saanut riittävästi tietoa Yrityksen X tavoista toimia? (esim. mitä teet kun sairastut, miten työpaikka ollaan kohteliaita, mistä saat lisätietoa, miten saat yhteyden Yritys X:ään)
- a) kyllä
 - b) liian vähän
 - c) en
 - d) en osaa sanoa

Jos vastasit EN TAI LIIAN VÄHÄN, mistä kaipaisit lisää tietoa? 3(4)

11. Koetko olevasti lämpimästi tervetullut Yritys X:ään?
- a) kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa
12. Onko keikkojen varaaminen varausjärjestelmästä...
- a) helppoa
 - b) melko helppoa
 - c) joskus vaikeaa
 - d) vaikeaa
13. Onko varausjärjestelmässä riittävästi tietoa työkohteesta valintasi tueksi?
- a) kyllä riittävästi
 - b) saisi olla enemmän
 - c) ei ole riittävästi
14. Saatko työkohteissa riittävästi perehdytystä työhösi liittyen?
- a) kyllä
 - b) useimmiten
 - c) en juuri koskaan
 - d) en koskaan
15. Miten työkohteen työntekijät suhtautuvat sinuun, ovatko he ystävällisiä?
- a) kyllä, aina
 - b) useimmiten
 - c) joskus ovat, joskus ei
 - d) ei koskaan
16. Koetko, että sinut otetaan mukaan työyhteisöön?
- a) kyllä

- b) useimmiten
- c) joskus
- d) en koskaan
- e)

17. Koetko syrjintää?

- a) kyllä
- b) joskus
- c) en
- d) en osaa sanoa

4(4)

Jos vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ TAI JOSKUS, kerrotko miten se ilmenee

18. Oletko saanut riittävästi perehdytystä suomalaiseen työkuulttuuriin ja työtapoihin?

- a) kyllä
- b) liian vähän
- c) en
- d) en osaa sanoa

19. Missä asioissa kaipaisit apua työnteon suhteen?

20. Voitko suositella Yritys X:ää työnantajana?

- a) kyllä
- b) ehkä
- c) en
- d) en osaa sanoa

Kiitos vastauksestasi!

Liite 3. Kyselylomake englanniksi Yritys X:n työntekijöille.

1(4)

Work survey for Company X's English-speaking employees

Company X participates on a study on English-speaking workers' employment in catering industry. With participation, you'll help Company X to develop their services for English-speaking workers. Participation is done anonymously and all submissions to the survey are handled and analyzed with confidentiality.

Please choose the correct option

1. I am
 - d) a woman
 - e) a man
 - f) other / I rather not tell

2. How old are you?
 - f) 18-23 years
 - g) 24-30 years
 - h) 31-40 years
 - i) 41-50 years
 - j) over 50 years

3. What kind of educational background do you have? (Choose highest)
 - e) elementary school
 - f) vocational school
 - g) college or university
 - h) no educational background

4. What kind of work do you do via Company X? You can choose multiple options.
 - f) dishwasher (astiahuoltaja)
 - g) kitchen worker (ruokapalvelutyöntekijä)
 - h) chef in a preparation kitchen (kokki)
 - i) combination of kitchen work and cleaning (yhdistelmätyöntekijä)
 - j) chef in a heating kitchen

5. For how long have you been working via Company X?
 - e) 1-3 months
 - f) 4-6 months
 - g) 6-12 months
 - h) over 1 year

6. Approximately how often do you work via Company X?

- f) Once a week
- g) 2-5 times in a week
- h) Once a month
- i) 2-3 times in a month
- j) less than 2-3 times in a month

7. How would you rate the recruitment event? (Application process, job interview and the instructions for starting)

In the scale of 1-5,

1=not good, I wasn't given enough information, slow 5=fast, easy, professional, informative

My experience of my recruiting 1.....2.....3.....4.....5

8. Was the recruiter able to tell you enough and understandably about the job you were applying?

- d) yes
- e) no
- f) I can not say

If you answered NO, what was missing?

9. Did you receive enough guidance to use the booking system?

- e) yes
- f) too little
- g) no
- h) I can not say

If you answered NO OR TOO LITTLE, what do you need to know more about?

10. Have you been given enough information about Company X's practices and ways to work? (e.g. what to do if you fall sick, how to behave on work environment, where to find more information, how to contact Company X.)
- e) yes
 - f) too little
 - g) no
 - h) I can not say

If you answered NO OR TOO LITTLE, related to what you need more information?

11. Did you feel warmly welcomed to Company X?
- d) yes
 - e) no
 - f) I can not say

12. Booking shifts in the booking system is...
- e) easy
 - f) mostly easy
 - g) sometimes difficult
 - h) difficult

13. Does the booking system provide enough information about the workplace to make it easy for you to choose your next shift?
- d) yes enough
 - e) should be more
 - f) not enough

14. Do you get enough introduction about your job for an easy workday start at the workplace?
- a) yes
 - b) mostly
 - c) almost never
 - d) no never

15. How do the other employees at the workplace treat you, are they friendly?
- e) yes always
 - f) mostly
 - g) sometimes are, sometimes not
 - h) no never

16. Do you feel that you have been included in the work community?

- f) yes
- g) mostly
- h) sometimes
- i) never

17. Have you experienced discrimination at work?

- e) yes
- f) sometimes
- g) no
- h) I can not say

If you answered YES OR SOMETIMES, can you tell how it appears?

18. Have you been given enough introduction to Finnish working culture and working methods?

- e) yes
- f) too little
- g) no
- h) I can not say

19. In what matters related to working do you feel you need help with?

20. Would you recommend Company X as an employer?

- a) yes
- b) maybe
- c) no
- d) I can not say

Thank you for your answers!

Liite 4. Kyselylomake asiakkaan työntekijöille.

1(3)

Kyselytutkimus

Olen Sirkka Salovaara-Mäkinen ja olen aloittanut opiskelun Tampereen AMK:ssa ylemmän restonomin opinnoissa.

Työvoimapula on arkipäivää melkeinpä jokaisella toimialalla. Haasteet saada osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa kasvavat koko ajan. Siksi olisikin kar-
toitettava kaikki potentiaaliset väylät löytää lisää työntekijöitä Yrityksen X asiak-
kaiden palvelukseen.

Tämä tutkimus kuuluu yhtenä osatutkimuksena opinnäytetyöhöni, jossa selvitän englantia puhuvien cateringalan työntekijöiden mahdollisuutta sijoittua Yrityksen X asiakkaiden kohteisiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkaan palveluksessa olevilta työntekijöiltä sijoittumiseen vaikuttavista seikoista ja heidän omista käsityksistään, miten englantia puhuvien työntekijöiden työllis-
tymistä voisi edistää asiakkaan kohteissa. Vastaamiseen menee vain muutama minuutti.

Koko tutkimus tehdään täysin nimettömänä, yritysten tai kenenkään henkilöiden nimiä ei mainita tutkimuksessa.

Kussakin kysymyksessä rastita sinulle sopivin vaihtoehto. Avovastauksissa kir-
joita annettuun tilaan mielipiteesi asiasta.

Paljon kiitoksia vastaamisesta jo etukäteen!

1. Ikä
 - a) 20-30 vuotta
 - b) 30-40 vuotta
 - c) 40-50 vuotta
 - d) yli 50 vuotta

2. Olen
 - a) nainen
 - b) mies

2(3)

3. Työpisteeni suuruus. Kuinka monta työntekijää kohteessa on sinut mukaan lukien?
 - a) olen yksin
 - b) 1-2 henkilöä
 - c) 3-5 henkilöä
 - d) enemmän kuin 6 henkilöä

4. Kaikki työpisteeni nykyiset työntekijät ovat suomalaisia?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - c) en osaa sanoa

5. Kielitaito. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sopivin. Taitoni puhua englanninkieltä?
 - a) erinomainen
 - b) hyvä
 - c) auttava
 - d) en osaa puhua englantia

6. Olisitko halukas työskentelemään ulkomaalaisen työntekijän kanssa, joka ei osaa suomen kieltä, jos hänellä on osaaminen / ammattitaito tehtävään?
 - a) kyllä
 - b) en
 - c) en osaa sanoa

7. Olisitko halukas perehdyttämään ja opastamaan englanninkielistä työntekijää kohteessasi?
 - a) erittäin mielelläni
 - b) ihan ok
 - c) jos on pakko
 - d) en halua

8. Onko kulttuuritaustalla mielestäsi merkitystä työkavereiden keskuudessa?
 - a) kyllä
 - b) ei
 - c) en osaa sanoa

9. JOS vastasit edelliseen kysymykseen KYLLÄ, kertoisitko mitä merkitystä sillä olisi?

3(3)

10. Onko sukupuolella väliä, kun puhutaan ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä?

- a) on kyllä
- b) ei ole
- c) en osaa sanoa

11. JOS vastasit edelliseen KYLLÄ, kerrotko mitä vaikutusta sukupuolella on?

12. Pelottaako sinua työskennellä ulkomaalaistaustaisen henkilöiden kanssa?

- a) ei pelota
- b) jonkin verran
- c) vähän
- d) ei ollenkaan
- e) en osaa sanoa

13. Ehdotuksia englanninkielisen työntekijöiden perehdytykseen, vapaa sana

KIITOKSIA VASTAUKSESTA!

Liite 5. Saate yrityksille lähteneeseen kyselyyn

Hei!

Olen Sirkka Salovaara-Mäkinen ja olen syksyllä aloittanut opiskelun Tampereen AMK:ssa ylemmän restonomin opinnoissa.

Työvoimapula on arkipäivää melkeinpä jokaisella toimialalla. Haasteet saada osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa kasvavat koko ajan. Siksi olisikin kartoitettava kaikki potentiaaliset väylät löytää lisää työntekijöitä yritysten tarpeisiin. Tämä kyselytutkimus kuuluu yhtenä osatutkimuksena opinnäytetyöhöni, jossa selvitän englantia puhuvien cateringalan työntekijöiden työllistymistä julkisen alan (kuntasektorin) yritysten palvelukseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa maahanmuuttajataustaisten henkilöiden sijoittumismahdollisuuksia yritysten palvelukseen, sekä kartoittaa mitä väyliä käytetään työvoiman hankinnassa.

Toivon, että voisitte auttaa opinnäytetyöni edistymisessä asiantuntijanäkökulman antajana. Vastaamiseen menee vain muutama minuutti.

Koko tutkimus tehdään täysin nimettömänä, yritysten tai keidenkään henkilöiden nimiä ei mainita missään vaiheessa tutkimuksessa. Materiaali tuhoaan analyysin jälkeen.

Mikäli tutkimuksesta nousee kysymyksiä, vastaan mielelläni, yhteystietoni ovat alla.

Kiitos etukäteen!

Ystävällisin Terveisin

Sirkka Salovaara-Mäkinen

sirkka.salovaara-makinen@tuni.fi

Liite 6. Kyselylomake yrityksille

Kyselytutkimus

Kussakin kysymyksessä rastita sinulle sopivin vaihtoehto. Avovastauksissa kirjoita annettuun tilaan mielipiteesi asiasta.

Paljon kiitoksia vastaamisesta jo etukäteen!

Kysely:

1. Onko yrityksessänne (omia) maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä?

a) Kyllä

b) Ei

Jos on, millainen on heidän osuus työntekijöistä (%osuus) ?

2. Jos yrityksessänne käytetään vuokravälitysfirmoja henkilöstön sijaisuuksiin, minkälainen on mielestänne maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ammattitaito?

a) Erittäin hyvä

b) Hyvä

c) Tyydyttävä

d) Huono

3. Minkälaisia tehtävänkuvia maahanmuuttajataustaiset työntekijät tekevät?

Voi rastittaa useampia.

a) Astiahuolto

b) Ruokapalvelutyöntekijä

c) Kokki

d) Yhdistelmätyöntekijä

e) Ruokapalveluvastaava

4. Jos yrityksessänne käytetään vuokravälitysfirmoja henkilöstön sijaisuuksiin, minkälainen on mielestänne maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kielitaito?
 - a) Erittäin hyvä
 - b) Hyvä
 - c) Tyydyttävä
 - d) Huono

5. Minkälaisena koette maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden (suomalaiset) työelämäntaidot?
 - a) Erittäin hyvä
 - b) Hyvä
 - c) Kohtalainen
 - d) Huono
 - e) En osaa sanoa

6. Voiko pisteissänne toimia ilman suomen kielen taitoa, esim. pelkällä englanninkielellä?
 - a) Kyllä
 - b) Ei
 - c) En osaa sanoa

7. Miten muu henkilökunta on ottanut maahanmuuttajataustaiset työntekijät vastaan?
 - a) Erittäin hyvin
 - b) Hyvin
 - c) Kohtalaisesti
 - d) Huonosti
 - e) En osaa sanoa

8. Onko oma henkilökunta ollut valmis perehdyttämään maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä?
- a) Kyllä kaikki
 - b) Kyllä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta
 - c) Kohtalaisesti
 - d) Huonosti
 - e) En osaa sanoa
9. Minkälaisia perehdytystoimenpiteitä yrityksessänne on erityisesti maahanmuuttajataustaisille työntekijöille? Voi valita useampia
- a) ei ole mitään erityistä materiaalia
 - b) normaalit materiaalit löytyvät englanniksi
 - c) erillisiä videoita
 - d) erillistä kuvamateriaalia
 - e) muuta, mitä _____
10. Minkälaisia tukitoimia tarvitaan vai tarvitaanko, jotta maahanmuuttajataustaiset työntekijät työllistyvät pisteissänne?

11. Vapaa sana!

Kiitos!

Liite 7. Saatekirje haastatteluun

Hyvä yhteistyökumppani,

Opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa Restonomi YAMK tutkintoa palveluliiketoiminnan johtamisen linjalla. Kuten olemme yhdessä moneen otteeseen todenneet työvoiman saatavuus, on tällä hetkellä suuri haaste cateringalalla. Tähän haasteeseen meidän olisi mietittävä mitä erilaisimpia keinoja, jotta yhä kasvava tarve saataisiin täytettyä. Tämän takia päätin tehdä kehittämistyöni (opin näytetyö) englantia puhuvien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuuksista cateringalan asiakkaalla, jossa työllistäjänä olisi Yritys X.

Olen alustavasti keskustellut asiasta henkilöstöpäällikkönne kanssa ja hän on ehdottanut sinua yhdeksi haastatteluryhmämme jäseneksi. Kehittämistyön tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkaan näkökulmasta, mitä mahdollisia haasteita tulisi vastaan, mitä mahdollisuuksia ilmenisi ja mitä kehittämistä asia vaatisi. Siksi mielipiteesi olisi todella arvokas ja tärkeä toimintamallin pohdinnassa ja kehittämisessä.

Kehittämistyöni perustuu kokonaisuudessaan 3 eri kyselytutkimukseen ja täsmäryhmähaastatteluun. Tarkoitukseni on haastatella kolmea aluepäällikköä. Jokaiselle haastateltavalle lähetän ennen sovittua haastatteluaikaa haastattelurungon aiheista tutustumista ja aiheen pohtimista varten. Haastattelu suoritetaan täsmäryhmähaastatteluna Yritys X:n toimistolla 19.11. klo 12-13.30. Haastattelu nauhoitetaan ja kesto on arviolta noin 1 tunti, aikaa olen kuitenkin varannut 1,5 tuntia. Saatu aineisto käsitellään anonyymisti ja kehittämistyössä ei tulla julkaisemaan teidän tai toimipaikkojen nimiä. Kehittämistyön valmistuttua haastatteluaineisto tullaan tuhoamaan.

Ystävällisesti

Sirkeka Salovaara-Mäkinen

Liite 8. Haastattelun aiherunko

Asiakkaan nykytila

- ikärakenne, sukupuoli
- englanninkieliset työntekijät, maahanmuuttajataustaiset työntekijät, osuus omasta henkilökunnasta
- alueet, rakenne, tehtävät
- osaaminen, ammattitaito

Työvoiman saatavuuden haasteet

- työvoiman saatavuus yleensä omat / sijaiset
- sijaisten tarve, tehtävät, nimikkeet
- vaatimukset sijaisille
- mitä asiakas on valmis tekemään sijaisten saatavuuden parantamiseen
- minkälaista roolia merkitsee henkilöstöpalveluyritys asiakkaan arjessa
- kilpailijoiden tarjonta

Osaaminen ja ammattitaito

- käytetyt nimikkeet ja tehtävänkuvat
- osaamisvaatimukset ja ammattitaito
- kielitaitovaatimus
- tulevaisuus palvelukeittiö / valmistuskeittiö

Englantia puhuvien työntekijöiden työllistymisen mahdollisuudet

- minimivaatimukset ammattitaidossa
- työkohteet, yksin/tiimissä
- perehdytyskäytänteet
- käytettävät materiaalit (videot, kuvalliset materiaalit jne.)
- omien työntekijöiden asenteet, ennakkoluulot, odotukset
- työelämäkäytänteet
- haasteet, mahdollisuudet
- palvelusopimukset asiakkaiden kanssa
- muut esille tulevat seikat