



Organisaation esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen suomalaisessa SaaS-yrityksessä

Olivia Lähdesmäki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

Tekijä(t) Olivia Lähdesmäki
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Organisaation esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen suomalaisessa SaaS-yrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 7
<p>Tämän tutkimuksen aiheena on monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutus toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa selvitettiin määrällisen kyselytutkimuksen avulla työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä ja heidän näkemystään esihenkilöidensä monikulttuurisista johtamistaidoista.</p> <p>Monikulttuuriset johtamistaidot ovat välttämätön osa esihenkilöiden osaamista kansainvälistyvissä työympäristöissä työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden takia. Kulttuurienvälinen johtaminen on ajankohtaista niin globaaleissa kuin kotimaisissa yrityksissä, joissa on työntekijöitä useammasta kuin yhdestä kulttuurista.</p> <p>Aikaisemmat tutkimustulokset ja monikulttuurisesta johtamisesta kertova kirjallisuus osoittavat teknologiayrityksissä esiintyvän korkeaa työtyytyväisyyttä. Monikulttuuriset johtamistaidot ja erilaisuuden hyväksyminen vaikuttavat organisaation kulttuuriin, minkä on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, joka toteutettiin vuonna 2022 suomalaiselle SaaS-yritykselle, Videoly Oy:lle, jossa työntekijät monista kulttuuritaustoista kohtaavat monimuotoisissa tiimeissä päivittäin. Videolyllä haluttiin selvittää, minkälainen työntekijöiden tyytyväisyyden taso on ja onko esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaidoilla vaikutusta työtyytyväisyyteen.</p> <p>Määrällisen tutkimuksen aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella sattumanvaraisena otantatutkimuksena Videolyn henkilöstöltä. Kyselyyn kerättiin 45 vastausta, ja tulosten analyysi osoitti monikulttuuristen johtamistaitojen vaikuttavan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen osittain. Videolyn työntekijöiden yleisen tyytyväisyyden taso oli kyselyn perusteella korkea, mutta osa vastaajista oli kokenut työsuhteensa aikana myös tyytymättömyyttä. Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöiden johtamistaidot ovat hyvällä mallilla nykyisellään, mutta johtamisen laatuun ja ihmisten välisten suhteiden kehittämiseen kannattaa edelleen panostaa. Tuloksia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon, ettei niitä ole verrattu aiemmin yrityksessä tehtyihin työtyytyväisyysmittauksiin.</p> <p>Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe olisi vertailla kilpailijayritysten johtamisen tasoa ja sen vaikutuksia työnantajakuvaan, työtyytyväisyyteen ja yrityksen menestykseen.</p>
Asiasanat Monikulttuurisuus, johtaminen (toiminnan), työtyytyväisyys, monikielisyys, kulttuurienvälinen vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	2
1.2	Tutkimuksen ongelma ja rajaukset.....	2
1.3	Peittomatriisi ja keskeiset käsitteet.....	4
2	Monikulttuuriset johtamistaidot.....	6
2.1	Työyhteisöjen monikulttuuristuminen.....	6
2.2	Esihenkilöiden tärkeimmät monikulttuuriset johtamistaidot.....	7
2.3	Monikulttuurisen johtamisen tavoitteet ja haasteet.....	11
3	Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen.....	12
3.1	Työtyytyväisyyden mittaaminen.....	12
3.2	Johtamistaitojen vaikutus työtyytyväisyyteen.....	14
3.3	Opinnäytetyön aiheen ankkuroiminen aikaisempiin tutkimuksiin.....	15
4	Empiirinen osa.....	17
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	17
4.2	Tavoite, ongelma ja kehittämistehtävä.....	18
4.3	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	19
4.4	Toteutus ja työtapakuvaus.....	19
4.5	Aineisto ja käytetyt analyysit.....	20
4.6	Tulokset.....	21
4.6.1	Henkilöstön työtyytyväisyyden taso.....	24
4.6.2	Työssä koettu tyytymättömyys.....	27
4.6.3	Esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen taso.....	29
4.7	Yrityksen monikulttuurisen johtamisen kehittäminen.....	33
4.8	Yhteenveto.....	33
5	Pohdinta.....	34
5.1	Tulosten tarkastelu.....	35
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	35
5.3	Eettiset näkökohdat.....	36
5.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	36
5.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet.....	38
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Lähetekirje kyselyyn.....	42
	Liite 2. Kysely.....	43
	Liite 3. Tulostaulukot.....	47

1 Johdanto

Yksi kolmestakymmenestä maailman ihmisestä asuu jossain muussa maassa kuin missä ovat syntyneet ja maasta toiseen muuttamisen odotetaan jatkavan kasvuaan. Useiden eri kulttuurien kohtaaminen rikastaa työyhteisöjä, mutta navigointi monikulttuurisissa tiimeissä vaatii esihenkilöiltä entistä kehittyneempiä taitoja johtaa erilaisia ihmisiä ja kykyä tehdä monikulttuurisuudesta yrityksen voimavara ja kilpailuetu. Monikulttuurisen johtamisen merkitys kasvaa kansainvälisten yritysten lisäksi myös Suomessa, ja tässä tutkimuksessa tutkitaan monikulttuuriseen johtamiseen vaadittujen kykyjen ja taitojen vaikutusta toimeksiantajayrityksen Videoly Oy:n työntekijöiden työssä kokemaan tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen.

Videolyllä haluttiin selvittää, mikä henkilöstön työtyytyväisyyden taso on ja onko esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen ja työtyytyväisyyden välillä korrelaatiota. Tutkimustyyppisen työn aineisto kerättiin kyselylomakkeella yrityksen henkilöstöltä. Määrällisen kyselytutkimuksen avulla halutaan selvittää alakysymysten kautta, miten esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen.

Monikulttuuristen johtamistaitojen (*multicultural leadership skills*) vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen (*job satisfaction*) ja niiden välisestä korrelaatiosta ei löydy sellaisenaan paljoa tutkimustietoa, mutta globalisaation, maastamuuton lisääntymisen ja kansainvälistyvien työyhteisöjen myötä monikulttuurinen johtaminen on hyvin ajankohtainen aihe, joka kiinnostaa niin yrityksiä kuin työntekijöitä. Kulttuurienväläinen johtaminen on ajankohtaista niin globaaleissa kuin kotimaisissa yrityksissä, joissa on työntekijöitä useammasta kuin yhdestä kulttuurista.

Työtyytyväisyys on myös merkityksellinen aihe, jota tutkitaan laajojen otantojen lisäksi monissa yrityksissä tiimitasolla. Keskustelu työtyytyväisyydestä on lisääntynyt samalla, kun mielenterveydestä, palautumisesta ja työhyvinvoinnista puhutaan avoimemmin, minkä takia sana leviää nopeasti ja korkea työtyytyväisyys on merkittävä kilpailuetu työnantajien keskuudessa, sillä vallitseva tyytyväisyyden taso vaikuttaa työnantajakuvan lisäksi työntekijöiden pysyvyyteen. Monikulttuuriset johtamistaidot ovat välttämätön osa esihenkilöiden osaamista kansainvälistyvissä työympäristöissä työntekijöiden kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden takia. Kokonaisvaltainen ihmisten johtaminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia, mikä tukee organisaation menestymismahdollisuuksia.

Henkilöstön työtyytyväisyys on osa laajempaa työhyvinvoinnin ja työterveyden käsitettä, ja vaikuttaa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Aikaisemmat tutkimustulokset johtamistapojen vaikutuksesta henkilöstön työtyytyväisyyteen viittasivat siihen, että yksilöt tarvitsevat keskenään

erilaista johtamista. Monikulttuuriset johtamistaidot ja erilaisuuden hyväksyminen vaikuttavat organisaation kulttuuriin, jonka on todettu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja - tyytyväisyyteen. Erilaisuuden hyväksyminen ja vähemmistöjen oikeuksien ajaminen ovat ajankohtaisia aiheita, jotka herättävät paljon yhteiskunnallista keskustelua.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajalle viimeisintä tietoa monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutuksista ja arvokkaita kehitysideoita organisaation käyttöön. Tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella osataan myös tarjota oikeanlaista apua ja koulutusta esihenkilöiden johtamistaitojen kehittämiseen, jotta johtamistaidot tukevat henkilöstön työtyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Kohdeyritys hyötyy tutkimuksesta saaden arvokasta tietoa henkilöstönsä tyytyväisyydestä ja esihenkilöiden johtamistaitojen tasosta.

Tavoitteena on, että tutkimus tuo ammattikunnalleni hyötyä osoittaen monikulttuuristen johtamistaitojen merkityksen osana ihmistenjohtamista, kansainvälistä yrityskulttuuria ja työhyvinvointia. Tutkimusprosessin kuvaaminen raportissa sisältää tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja tulokset, mikä hyödyttää toimeksiantajan lisäksi muita mahdollisia yrityksiä, jotka haluavat toistaa saman tutkimuksen, sekä alan ammattilaisia ja opiskelijoita, joita kiinnostaa johtamistaitojen tutkiminen, tutkimusvaiheet ja aiheeseen tiiviisti kietoutunut tietoperusta. Tutkimuksen toteuttaminen hyödyttää myös tutkimuksen tekijää tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin hallitsemisessa, raportin kirjoittamisen oppimisessa ja tiedonhaun harjoittelemisessa. Kyselyiden teettäminen maksaa on yleensä ylimääräinen kuluerä, mutta tämä toteutettava tutkimus antaa toimeksiantajalle suoraa tietoa ilman suuria kuluja.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu tutkimuskirjallisuudesta, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen kehyksen. Tutkimuskirjallisuus sisältää tieteellisiä julkaisuja kuten monikulttuurisesta johtamisesta ja työtyytyväisyydestä kertovia artikkeleita ja kirjoja (Jyväskylän yliopisto s.a.).

1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaukset

Tutkimusongelma on lisätiedon tarve työntekijöiden tyytyväisyydestä työhön ja esihenkilöidensä johtamistaitoihin. Tutkimukseen lähdetään etsimään vastauksia tutkimuskysymysten kautta. Tutkimuksen alakysymyksillä pyritään vastaamaan pääkysymykseen.

Pääkysymys

- Miten esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen?

Alakysymykset

- Kuinka paljon työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä työssä?
- Minkälainen näkemys työntekijöillä on esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta?
- Miten yrityksen monikulttuurista johtamista voitaisi kehittää?

Tällä tutkimuksella pyritään osoittamaan, että esihenkilöiden monikulttuurisilla taidoilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen, sillä niiden välisestä korrelaatiosta on hyvin haastavaa löytää tutkimustietoa. Erillisesti kyseisiä aiheita on tutkittu jo vuosikymmenten ajan, ja niiden merkitys jatkaa kasvuaan yhteiskunnassa globalisaation myötä mitä suuremmissa määrin.

Monia ihmisiä lähipiirissäni ja heidän tuttaviansa keskuudessa kiinnostaa tietää nykyään jo työnhakuvaiheessa minkälainen yrityksen työntekijöiden työtyytyväisyyden taso on, mikä vaikuttaa työnhakupäätökseen sekä työn vastaanottamisen todennäköisyyteen. Niin perinteinen kuin sähköinenkin Word of mouth -viestintä on tehokas mielipiteisiin ja asenteisiin vaikuttava tekijä, sillä negatiivinen sana liikkuu nopeasti ihmiseltä toiselle. Tutkimuksen yhteiskunnallinen ja käytännöllinen merkitys. Yritysten paine tarjota entistä paremmat työolosuhteet, palkka, työilmapiiri, ja muita työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kasvaa, sillä parhaina pidetyt yritykset saavat myös parhaat työntekijät.

Johtaminen ja työhyvinvointi ovat yläkäsitteinä niin laajoja kokonaisuuksia, että tutkimuksen tietoperusta on rajattu tarkempiin käsitteisiin. Tietoperustaan kerätään aikaisempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta monikulttuurisen johtamisen (*multicultural leadership*) ja monikulttuuristen johtamistaitojen aihepiiristä sekä työhyvinvoinnin alakäsitteestä työtyytyväisyydestä. Tutkimuksen tietoperustassa tarkastellaan monikulttuurisia johtamistaitoja ja työtyytyväisyyttä aiemman tutkimustiedon, erityisesti vertaisarvioitujen tutkimusten, sekä aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden valossa. Tietoperustassa avatun aineiston tarkoituksena on saada parempi ymmärrys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen, ja mitkä taidot ovat merkityksellisiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa.

Teoria pohjautuu kansainvälistä ja monikulttuurista johtamista käsittelevään kirjallisuuteen, julkaisuihin johtamistaidoista, joita vaaditaan monikulttuurisissa työympäristöissä sekä työtyytyväisyyden teoriaan työhyvinvoinnin alakäsitteenä. Tietoperustan ulkopuolelle on rajattu muut työhyvinvoinnin käsittämät termit kuten työterveys ja työturvallisuus. Kulttuurien välinen johtaminen (*cross-cultural leadership*) on käsitteenä hyvin lähellä monikulttuurista johtamista, ja niitä saatetaan käyttää eri lähteissä keskenään vaihtelevasti. Monikulttuurisuus ja kulttuurien

välisyys eivät sulje toisiaan pois, mutta niillä voidaan kuitenkin tarkoittaa eri asioita asiayhteydestä riippuen.

Tutkittavaa henkilöstöjoukkoa ei haluttu rajata mihinkään tiettyyn ryhmään, sillä jokaisella yrityksen työntekijällä on esihenkilö ja perusjoukko on vain 130 henkilöä, ja tutkimukseen halutaan kerätä mahdollisimman paljon vastauksia. Jopa toimitusjohtaja vastaa hallitukselle, joten häntäkään ei kielletty vastaamasta kyselyyn, mutta kyselyn anonyymien luonteen vuoksi emme kuitenkaan voi tietää onko hän ottanut osaa tutkimukseen vai ei.

1.3 Peittomatriisi ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen pääkysymys on ”Miten esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen?” ja tutkimuksen alakysymykset ovat: (1) kuinka paljon työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä työssä? (2) minkälainen näkemys työntekijöillä on esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta? ja (3) miten yrityksen monikulttuurista johtamista voitaisi kehittää? Tutkimuksen alakysymykset pyrkivät vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen. Alla oleva peittomatriisi kuvaa alakysymysten ja kyselykysymysten välistä suhdetta tarkemmin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Pääkysymys: Miten esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen?				
	Alakysymykset	Teoreettinen viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset (luku ja liite)
1	Kuinka paljon työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä työssä?	3.1, 3.2, 3.3	3, 4, 6, 7, 8	4.6.1, 4.6.2, liite 3
2	Minkälainen näkemys työntekijöillä on esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta?	2.2, 2.3, 3.2	3, 4, 5, 6, 8	4.6.3, liite 3
3	Miten yrityksen monikulttuurista johtamista voitaisi kehittää?	2.2, 2.3	3, 4, 5, 6, 8	4.6.1, 4.6.2, 4.6.3, 4.7, liite 3

Tutkimuksen ja tietoperustan keskeisiä käsitteitä ovat monikulttuurinen työympäristö, monikulttuurinen johtaminen, johtamistaidot, monikielisyys, kulttuurienväläinen vuorovaikutus, tyytyväisyys ja tyytymättömyys. Kuvailevana terminä monikulttuurisuudesta puhutaan yleensä kulttuurisen monimuotoisuuden ilmetessä. Normatiivisena terminä monikulttuurisuus sisältää oletuksen siitä, että monikulttuurisuus on hyväksyttävä ja/tai positiivinen asia. Kulttuurilla tarkoitetaan normien, arvojen, uskomusten ja käytänteiden muodostamaa kokonaisuutta, joka vaikuttaa ihmisten käytökseen ja vahvistaa identiteettiä. Kulttuurin vaikutukset näkyvät arjessa esimerkiksi ihmissuhteissa, puhutuissa kielissä ja juhlapyhien viettämisessä. (Filosofia.fi 2020.) Kulttuurien vaikutukset ylettyvät aina kotoa työpaikalle asti, ja monikulttuurisella työympäristöllä

tarkoitetaan työpaikkaa, jossa työskentelee monia eri kulttuuritaustoja omaavia ihmisiä (Suomi.fi s.a.). Tässä tutkimuksessa kulttuuritaustalla viitataan henkilön kieleen, kansallisuuteen, uskontoon, pukeutumiseen ja kasvuympäristössä opittuihin tapoihin. Henkilöiden taustalla voidaan viitata myös esimerkiksi hänen työhistoriaansa tai sosiaaliseen taustaan.

Monikulttuurisella johtamisella tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä kykyä johtaa tehokkaasti monimuotoisen työyhteisön tiimejä, jotka muodostuvat eri kulttuuritaustan omaavista työntekijöistä (Mäkilouko 2003). Johtamistaidoilla tarkoitetaan johtajilta vaadittuja taitoja ja ominaisuuksia. Taidoilla ja kyvyillä tarkoitetaan käytännöllisiä ominaisuuksia, kun taas tiedolla teoreettista käsitteiden ja asioiden tuntemusta. Taitoja (*skills*) voidaan oppia ja kyvyt (*abilities*) puolestaan ovat sisäänrakennettuja ominaisuuksia. Tiedoilla (*knowledge*) tarkoitetaan käsitteiden ja objektiivisten tietojen tuntemusta. Taitoihin, kykyihin ja tietoon liittyviä ominaisuuksia tarvitaan ammatillisten tehtävien onnistuneeseen suorittamiseen. (Strophonsays, s.a.) Tyytyväisyyden alakäsitteellä työtyytyväisyydellä tarkoitetaan työntekijän arvioimaa tunnetta siitä, millaisena kokee työnsä työnkuvaan, työyhteisöön ja työpaikkaan perustuen (Finto s.a.). Työtytymättömyydellä (*job dissatisfaction*) tarkoitetaan työntekijän tuntemia negatiivisia tunteita työhönsä liittyvien asioiden kuten palkan, työolojen tai johtamisen laadun takia (Herzberg 1959).

Tässä tutkimuksessa monikulttuurisuudella viitataan esimerkiksi monikulttuurisiin tiimeihin, mikä käsittää monista eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten joukkoa työpaikalla. Monikulttuurisessa työympäristössä monet kulttuurit ovat päivittäin läsnä ja sekoittuvat toisiinsa. Kulttuurien välinen toiminta voidaan puolestaan ymmärtää kahden tai useamman tiimin tai joukon törmäämisenä, jotka edustavat eri kulttuureita. Selkeyden vuoksi tutkimusaineistoissa keskitytään pääasiassa monikulttuurista johtamista käsitteleviin julkaisuihin. Työssä käsitellään tutkimuskysymyksiin liittyen relevantteja johtamisen teorioita sekä tutkimustietoa kansainvälisistä johtamistaidoista, monikulttuurisista työyhteisöistä ja työtyytyväisyydestä työhyvinvoinnin ala-aiheena. Aihe on rajattu tarpeeksi tarkaksi, jotta tietoperustan ja empirian välille voi muodostua paljon vuoropuhelua.

2 Monikulttuuriset johtamistaidot

Monikulttuurisella johtamisella on erityinen merkitys kansainvälistyvissä yrityksissä, sillä sillä monikulttuurinen johtaminen edistää sekä yksilön että yrityksen hyvinvointia, toimintakykyä ja tuloksellisuutta (Lahti 2008). Mäkilouko (2003) on Lahti (2008) pitävät monikulttuurista johtamista erityisen tärkeänä, mutta näkevät, että se on edelleen haaste suurimmalle osalle kansainvälisistä yrityksistä. Lahden (2008) mielestä monikulttuurisessa ympäristössä kohdattuihin johtamisen haasteisiin tulee suhtautua vakavasti.

Moni kotimainenkin yritys käy aikaisempaa enemmän kauppaa kansainvälisesti nettikaupan ansiosta, ja etätöiden yleistyttyä töitä voi tehdä monesta eri paikasta käsin, mikä voi myös vaikuttaa ihmisten asumispaikan valintaan monella tavalla. Liikkumisen helpottuessa ja teknologian kehittyessä myös työyhteisöt jatkavat monikulttuuristumista, minkä takia monikulttuurinen johtaminen on suuri kilpailuetu työnantajien keskuudessa (Crestcom 2022). Maahanmuuttajien osuuden lisääntyessä suomalaisilla työmarkkinoilla, esihenkilöiden on entistä merkityksellisempää kehittää taitojaan monikulttuurisen työyhteisön tukemisessa ja edistää käytöksellään hyväksyttävämmän yhteiskunnan kehittymistä, jossa ketään ei syrjitä erilaisuuden vuoksi (Vartia, Bergbom & Giorgiani 2007).

Tämä tutkimus keskittyy erityisesti monikulttuurisiin johtamistaitoihin ja niiden vaikutukseen henkilöstön tyytyväisyyteen. Tiimien monimuotoisuudella ja diversiteetillä tarkoitetaan ryhmässä esiintyvää erilaisuutta esimerkiksi kielen, kulttuuritaustan ja/tai koulutustaustan suhteen. Henkilöstön monimuotoisuuden on osoitettu vaikuttavan positiivisesti muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyteen, asiakastytyväisyyteen, työyhteisön innovatiivisuuteen ja työnantajakuvan parantamiseen (Työterveyslaitos s.a.).

2.1 Työyhteisöjen monikulttuuristuminen

Suurin osa maailman väestöstä asuu edelleen synnyinmaassaan, mutta yhä useampi muuttaa toiseen maahan ja väestöt sekoittuvat. Noin yksi kolmestakymmenestä ihmisestä (3,6 % maailman väestöstä) asuu toisessa maassa, mikä tarkoitti vuonna 2020, että yli 281 miljoonaa ihmistä asuu jossain toisessa valtiossa kuin synnyinmaassaan. Vuonna 1990 vain 153 miljoonaa ihmistä asui kotimaansa ulkopuolella, ja 1970 luvun on arvioitu olevan alle kolmasosa vuoden 2020 tilastosta (International Organization for Migration 2022).

Monikulttuurisuus ja eri kulttuureiden kohtaamisen mukanaan tuomista haasteista puhuminen ovat olleet yksi 1990-luvun ja 2000-luvun keskeisimmistä yhteiskunnallisista teemoista (Filosofia.fi 2020). Kulttuuriset erot voivat olla maiden välillä merkittäviä, esimerkiksi Lähi-Idässä titteleiden ja

aseman merkitys on suuri, ja työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä vallitsee korkea hierarkia, kun taas suomalaisissa yrityksissä on usein hyvin matala hierarkia. Maasta riippumatta, kulttuurien sekoittuminen rikastuttaa tiimejä, tuo työyhteisöihin uusia näkökulmia ja avartaa työntekijöiden ajatusmaailmaa. (Räsänen 2021.) Lisäksi johtajat, joilla on monikulttuurisia kokemuksia kuten ulkomailla asuttu ajanjakso, kommunikoivat ja ohjaavat erityisesti monikansallisia tiimejä muita esihenkilöitä tehokkaammin (Lu, Swaab & Galinsky 2021).

Kulttuurien eroavaisuudet voivat myös ajoittain aiheuttaa henkilöiden välillä haasteita kommunikoinnissa ja yhteisten tapojen löytämisessä. Joidenkin toimistotyöläisten kuullun kokemuksen mukaan Suomen toimistotyöläisten joukko on kuitenkin edelleen hyvin homogeeninen eli tasaisesti valtaväestön edustama, joten oletan eri alojen työyhteisöjen monikulttuuristumisen nopeudessa olevan eroja. Maahanmuuttajien koulutustausta vaikuttaa oletettavasti myös heidän työllistymistilanteeseensa ja toisille aloille on helpompi työllistyä ilman laajaa koulutustausta. Työyhteisöjen monikulttuuristumista voi siis hidastuttaa Suomessa myös se, että kantaväestön edustajien on muita helpompi saada koulutusta vaativa työpaikka, sillä he ovat todennäköisesti kouluttautuneet Suomessa, puhuvat suomea ja omaavat laajat verkostot.

Yhdenvertaisuus ja ihmisten välinen tasa-arvo on tärkeä osa monikulttuuristen työyhteisöjen hyvinvointia, tervettä työkulttuuria ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ja viittaus henkilön etniseen taustaan kuten kieleen, kansallisuuteen tai uskontoon, voidaan katsoa rotusyrjinnäksi (THL s.a.). Hollantilaisen sosiaalipsykologi Geert Hofsteden mukaan kulttuureilla on suuri vaikutus organisaatioissa. Hofsteden kulttuuriteorian (*Cultural Dimensions Theory*) mukaan eri maiden kulttuureita voidaan vertailla pisteyttämällä kuusi eri arvoa, jotka vaikuttavat niin ajatteluun, tuntemiseen, käyttäytymiseen kuin yrityskulttuuriin. (Hofstede 2001.)

2.2 Esihenkilöiden tärkeimmät monikulttuuriset johtamistaidot

Jotta esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutusta työtyytyväisyyteen voidaan tutkia, täytyy ensin määritellä, mitä esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot ovat. Monikulttuurisista johtamistaidoista ja monikulttuurisessa työympäristössä esihenkilöiltä odotetuista taidoista ja kyvyistä on lukuisia erilaisia listoja. Yhdysvalloissa kansainvälisten organisaatioiden johtajilta vaadittujen taitojen listaus oli hyvin suosittua jo 90-luvulla. Edelleenkin on haastavaa löytää vain yhtä yleisesti hyväksyttyä listaa, sillä harva lista on täydellisen kattava yksin sellaisenaan. Monissa listoissa on päällekkäisyyksiä, sillä tematiikka ja taustalla olevat johtamisen arvot ovat linjassa toistensa kanssa. (Connerley & Pedersen 2005, 70-74.)

Tuloksia tuottavaan johtamiseen vaaditut taidot ovat itse asiassa hyvin samanlaisia niin kotimaan sisällä operoivissa kuin kansainvälisesti liiketoimintaa harjoittavissa monikulttuurisissa

työyhteisöissä (Aycan 1997). Aycan koosti useisiin lähteisiin perustuen tärkeimmät kansainvälisen johtajan kelpoisuutta kuvaavat tekijät seuraavanlaisena listana (Connerley & Pedersen 2005, 70):

- Syvällinen ymmärrys liiketoiminnasta ja teknisistä taidoista
- Pätevyys esihenkilötyöhön
- Kyky toimia epävarmuuden ja konfliktien alla
- Halu ja kyky omaksua ja yhdistää useita näkökulmia
- Tehokkaasti kommunikointi
- Taito kehittyä ja ylläpitää hyviä ihmissuhteita
- Halu ja sitoutuminen onnistumiseen
- Kyky motivoida ja kehittää henkilöitä, joissa on potentiaalia
- Kyky ja halu oppia kokemuksista
- Kelpoisuus olla muutoksentekijän roolissa.

Liiketoiminnan menestys vaatii kansainvälistä pätevyyttä, mutta tärkeimpien pätevyyden mittareiden määrittäminen on haastavaa, ja usein perehdytys haluttaisi aloittaa ilman kyseiseen positioon tarvittavien taitojen analysointia. Rosenin ja Dighin (2001) mukaan, menestyäkseen kansainvälisen tiimin johtamisessa, esihenkilöiden on oltava kansainvälisesti lukutaitoinen (*globally literate*), riippumatta siitä, harjoittaako yritys liiketoimintaa kotimaassa vai kansainvälisesti, mikä tukee aiemmin julkaistua Aycanin (1997) teoriaa. Kansainvälisellä lukutaitoisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö ajattelee, näkee, käyttäytyy ja panee asioita liikkeelle kulttuurit huomioon ottavalla tavalla. Kulttuurit huomioon ottava käytös on henkilön asenteiden, uskomusten, tietämyksen, taitojen ja käytöksen summa. (Rosen & Digh 2001, 74.)

Rosenin (2000, 50) mukaan johtajien on omattava (1) henkilökohtaista, (2) sosiaalista, (3) liike-elämän sekä (4) kulttuurien tuntemusta ollakseen pätevä esihenkilö kansainvälisessä ympäristössä. Henkilökohtaisella tuntemuksella (*personal literacy*) Rosen tarkoittaa itsensä ymmärtämistä ja arvostusta, sosiaalisella tuntemuksella (*social literacy*) sosiaalista älykkyyttä vaativaa keskusteluihin osallistumista ja niiden haastamista. Liike-elämän tuntemuksella (*business literacy*) puolestaan painotetaan johdettavan yrityksen fokusoinnin ja mobilisoinnin merkitystä esihenkilötyössä, ja tuntemalla kulttuureita (*cultural literacy*), johtajat arvostavat ja hyödyntävät kulttuurien tuomia eroja työyhteisössä.

Mai-Dalton (1993) kuvaa menestyksekkäästi monimuotoista yritystä johtaville esihenkilöille neljää tärkeintä piirteitä seuraavanlaisina: (1) Esihenkilö omaa henkilökohtaisen pitkäntähtäimen näkemyksen, joka ottaa huomioon kaikki työntekijät etniseen taustaan tai kulttuuritaustaan katsomatta. (2) Tietoisuus monikulttuurisista haasteista ja laaja ymmärrys erilaisuuden ulottuvuuksista. (3) Avoimuus muutosta kohtaan itsessään kannustamalla työntekijöitä antamaan palautetta, hyväksymällä kritisointia, ja näyttämällä halua muuttaa käytöstään. (4) Eri kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden mentorointi ja voimaannuttaminen. (Connerley & Pedersen 2005, 71.)

Ollakseen vuonna 1993 julkaistu kirja, Mai-Daltonin teoria monikulttuuristen työyhteisöjen esihenkilöiden tärkeimmistä piirteistä on ikääntynyt suhteellisen hyvin. Jotkin vanhemmissa määritelmässä käytetyt termit kuulostavat hieman vanhentuneilta, ja niitä voidaan pitää nykypäivänä hieman kyseenalaisia. Toisaalta viime vuosituhanella tehtyjä tutkimuksia monikulttuurisista johtamistaidoista voidaan pitää aikaansa edellä olleina ja positiivisen muutoksen tekijöinä, sillä työyhteisöt ovat olleet silloin vielä varsin homogeenisiä ja ihmisten ajatukset ennakkoluuloisempia eri kulttuuritaustan omaavia ihmisiä kohtaan.

Mai-Daltonin (1993), Aycanin (1997), Rosenin (2000) ja Rosen & Dighin (2001) määrittelemät listat monikulttuuristen johtajien taitovaatimuksista tukevat toisiaan, mutta keskittyvät pääasiassa yhdysvaltalaisiin yrityksiin. London ja Sessa (1999) kokosivat teokseensa viisi kompetenssilistaa, jotka pohjautuvat nimenomaan kansainvälisiin julkaisuihin monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Adler (2002), De Merode (1997), Kanter (1995), O'Hara-Devereau and Johansen (1994) ja Tung (1997) ovat kukin kehittäneet omat listansa taidoista tai pätevyyttä kuvaavista tavoista, joita edellytetään globaalissa ympäristössä menestyneiltä johtohenkilöiltä.

Adler (2002) kuvaa viittä johtohenkilöiltä edellytettyä taitoa (1) kykenevyys olla kulttuurisesti hienovarainen ja tahdikas, (2) kykenevyys edistää ihmissuhteita, jotka lisäävät kunnioitusta kaikkia osapuolia kohtaan, (3) kykenevyys kommunikoida selkeästi, (4) kykenevyys ratkaista kulttuurisidonnaisia ongelmia yhteisvaikutteisesti ja (5) kykenevyys neuvotella yli kulttuuristen rajojen.

De Meroden (1997) teoria keskittyy monikulttuuristen johtamistaitojen sijaan kulttuurien välisiin johtamistaitoihin. Teoria soveltuu mahdollisesti parhaiten ohjenuoraksi sellaisiin työyhteisöihin, joissa pääfokuksessa on kahden eri kulttuurin kohtaaminen. Muista listoista poiketen, De Meroden merkityksellisimpinä pitämien taitojen joukossa on muun muassa tarjousten muokkaaminen asiakkaan tarpeiden ja paikallisen markkinan mukaan ja tiedon hallitseminen eri aikavyöhykkeiden välillä. Tärkeimpien taitojen joukossa on kuitenkin myös paljon yhtäläisyyksiä muihin listauksiin kuten tiimien motivointi kulttuurien rajojen yli, kulttuuristen eroavaisuuksien tunnistaminen ja ihmissuhteiden vahvistaminen. De Meroden teoria on kuitenkin nykypäivän valossa tasa-arvon huomioimisen suhteen puutteellinen.

Kanterin (1995) mukaan merkityksellisimmät taidot kansainvälisten tiimien johtajilla ovat (1) tietämyksen yhtenäistäminen, (2) pääoman, ideoiden ja ihmisten siirtäminen tarvittaviin paikkoihin, (3) uusien kommunikointi tapojen kehittäminen, (4) hajanaisen asiantuntemuksen, vaikutusvallan ja

tuotannon keskittymien hallitseminen, (5) maailman markkinapaikoista oppiminen ja lisätuoton hankkiminen vipuvaikutuksella ja (6) kulttuurierojen hyödyntäminen kilpailuedun saavuttamiseksi. Kanterin listan tavoin, O'Hara-Devereau ja Johansen (1994) pitävät seuraavia tietotaitoja, asiantuntemusta ja kommunikointia kaikista tärkeimpinä kyvykkyysinä monikulttuurisille johtajille. O'Hara-Devereau ja Johansenin (1994) kompetenssilista on seuraava: (1) kyvykkyys ymmärtää ja kommunikoida lukuisten kulttuurirajojen yli, (2) teknologinen pätevyys tiedon lisääntyessä nopeasti, (3) kykenevyys luoda ja ylläpitää tiimejä monikansallisessa ympäristössä, ja (4) kyky tukea tiimityön johtamisessa vaadittuja monimutkaisia prosesseja.

Tungin (1997) lista tärkeimmistä taidoista on muita teorioita lyhyempi, käsittäen vain kolme kohtaa: (1) kyky tasapainottaa globaalin yhdentymisen ja paikallisen vastauskyvyn vastakkaisia vaatimuksia, (2) kyky työskennellä tiimeissä, jotka koostuvat monista virkatehtävistä ja säännöistä, yrityksistä ja teollisuuden haaroista, ja (3) kyky johtaa ja/tai työskennellä eri "rodun ja etnisen taustan" edustajien kanssa. Tungin listaamat vaatimukset/edellytykset ovat suhteellisen abstrakteja, eivätkä ohjeista esihenkilöitä tiettyihin tarkemmin rajattuihin tekoihin. Rotuun tai etniseen taustaan viittaaminen saattaa myös heijastaa nykypäivää ennakkoluuloisempaa ajanhenkeä.

Viiden edellä mainitun monikulttuurisen johtamisen kompetenssilistan esittelemisen lisäksi, London and Sessa (1999) kehittivät kulttuurienvälisen sensitiivisyyden yhdeksänulotteisen käsitteen (*Dimensions of Intercultural Sensitivity*). (Connerley & Pedersen 2005.) Ulottuvuudet ovat seuraavat: (1) mukavuus muihin kulttuureihin liittyen (*Comfort with other cultures*), (2) muiden kulttuurien positiivinen arviointi, (3) kulttuurien erojen ymmärtäminen, (4) empaattisuus muita kulttuureita edustavia ihmisiä kohtaan, (5) kulttuurierojen arvostaminen, (6) avaramielisyys/ennakkoluulottomuus, (7) kulttuurierojen jakaminen toisten kanssa, (8) palautteen tavoittelemisen aste ja (9) sopeutumiskyvyn aste.

Suuri osa johtajuudesta kertovasta kirjallisuudesta on Yhdysvalloista lähtöisin, eikä suuremmin kyseenalaista tiedon yleistämisen mahdollisuutta kulttuurien yli. Stahl (2001) pyrkivät kaventamaan kuilua kansainvälisen ja amerikkalaisen kirjallisuuden välillä tutkimalla saksalaisten maastamuuttajien otosta, määrittääkseen erityisen tärkeitä menestyksen tekijöitä, jotka ovat (1) monitulkintaisuuden sietäminen, (2) joustavuus käytöksessä, (3) tavoitekeskeisyys, (4) seurallisuus ja kiinnostus toisia ihmisiä kohtaan, (5) empatia, (6) tuomitsemattomuus ja (7) meta-kommunikointitaidot (käsittää esim. epäsuorat vihjeet).

McCall ja Hollenbeck (2002) kehittivät kompetenssilistan, joka perustuu 16:sta eri yrityksestä ja 36:sta eri maasta olevilta globaaleilta johtajilta kerättyihin vastauksiin (Connerley & Pedersen

2005, 73–74). Haastateltujen johtajien listaamat kompetenssit menestyneen kansainvälisen yrityksen johtamiseen ovat (1) strateginen ja taktinen joustavuus, (2) kulttuurinen sensitiivisyys, (3) kyky käsitellä ongelmia, (4) lannistumattomuus ja kekseliäisyys, (5) rehellisyys ja suoraselkäisyys, (6) henkilökohtainen vakaus ja (7) sujuvat tekniset taidot.

Khamruddinin (2017) listaamat taidot ovat linjassa monen vanhemmankin teorian kanssa, kuten lähes kaksi vuosikymmentä sitten julkaistun Rosenin (2000) listauksen kanssa kansainvälisten johtajien kyvykkyydestä neljästä näkökulmasta: henkilökohtainen, sosiaalinen, liike-elämän sekä kulttuurien tuntemus. Khamruddinin kompetenssilistan mukaan menestyvä monikulttuurisen tiimin esihenkilö

- Kannustaa ja motivoi
- Näyttää rehellisyyttä ja korkeaa moraalialia
- Osoittaa aloitekykyä, eikä odota tulosten tulevan itsestään
- Selvittää ongelmia ja tarkkailee esiintyviä haasteita
- Kommunikoii vahvasti ja tehokkaasti
- Demonstroi erinomaisia teknisiä ja ammatillisia taitoja
- Rakentaa vahvoja ihmissuhteita
- Suunnittelee tulevaisuuden näkymiä strategisesti
- Innovoi
- Kehittää ihmisiä ympärillään.

Khamruddinin (2017) listaa esihenkilöiden kymmenestä tärkeimmästä monikulttuurisesta johtamistaidosta sovelletaan tämän tutkimuksen esihenkilöiden monikulttuurisiin johtamistaitoihin liittyvien kysymysten teoriapohjana, sillä julkaisu on tutkimushetkellä alle viisi vuotta vanha, listassa käytetty kieli on ajantasainen ja inklusiivinen, mikä on monikulttuurisia työympäristöjä tarkastellessa hyvin tärkeää. Lista on myös selkeä ja sisältää konkreettisia käytöstä kuvaavia esimerkkejä, joita on suhteellisen helppo arvioida.

2.3 Monikulttuurisen johtamisen tavoitteet ja haasteet

Yksi monikulttuurisuuden ilmentymä on puhuttu kieli. Eritasoinen kielitaito ja monien eri kielten puhuminen työpaikalla lisää väärinymmärrysten mahdollisuutta. SAK:n (2019) selvityksen mukaan, kielitaidon puutteen takia syntyneet väärinymmärrykset olivat tehtyjen haastatteluiden mukaan monikulttuuristen yritysten suurin haaste.

Avoin kommunikointi, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu ja inklusiivisen kielen käyttö voi olla kansainvälisesti lukemattomille esihenkilöille haasteellista. Moni esihenkilö halunnee kehittää johtamistaitojaan, jotta työllistymismahdollisuudet paranevat monikulttuuristuvilla työmarkkinoilla. Yrityksille on myös luontevaa pyrkiä parantamaan rekrytointiprosessejaan, jotta johtotehtäviin saadaan niihin parhaiten soveltuvia henkilöitä. Joskus kuitenkin palkkauksessa keskitytään väärin asioihin tai kandidaatti ei muista syistä lunasta odotuksia roolissaan.

3 Johtamisen vaikutus työtyytyväisyyteen

Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työyhteisön monimuotoisuus itsessään ei vielä tuota hyötyä, mutta oikein johdettuna monimuotoisuuden hyödyt saadaan otettua käyttöön. Työntekijöille tärkeiden asioiden, kuten tasa-arvon, voidaan olettaa vaikuttavan työtyytyväisyyteen.

Monikulttuurisuus Voimavarana –hankkeen raportissa (Juuti 2005), tuloksissa ilmenee, että lähes kaikkien vastaajien mielestä esihenkilöiden on oltava tasapuolisia kaikkia työntekijöitä kohtaan.

Gallupin toteuttaman kyselyn tuloksista huomattiin, että tyytymättömät työntekijät lähtevät etsimään onneaan uudesta työpaikasta lyhyenkin ajan jälkeen (SurveyMonkey s.a.). Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys on kallista ja aikaa vievää, minkä takia työtyytyväisyyteen panostaminen on taloudellisesti kannattavaa, ja aiheen tutkiminen kiinnostaa työnantajia.

3.1 Työtyytyväisyyden mittaaminen

Työtyytyväisyyden tutkiminen, kehityskohtien tunnistaminen ja tyytyväisyyden kohottaminen on relevanttia useille yrityksille, sillä henkilöstötyytyväisyys vaikuttaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen (Toshiba 2020). Työtyytyväisyyden tutkiminen kiinnostaa edelleen monia työnantajia, mutta tutkimistavassa on huomattu muutoksia: Vuosittaisten henkilöstökyselyiden tekeminen on laskenut viime vuosien aikana, kun taas muun henkilöstöseurannan datan käyttäminen on kasvanut (Gartner 2018).

Vuonna 2018 Gartner ennusti vuosittaisten henkilöstökyselyiden käyttämisen laskevan 89 prosentista organisaatioista 63 prosenttiin vuodesta 2015 vuoteen 2020 mennessä. Puolestaan muun henkilöstöä seuraavan datan hyödyntämisen uskottiin nousevan samana aikana 30 prosentista organisaatioista jopa 80 prosentin edustukseen. Työtyytyväisyyden mittaaminen itsessään ei siis ole laskussa, mutta mittareiden uskotaan muuttuvan muun kehityksen mukana. Sadat yritykset kuten HR Works, TalentKeepers ja Beyond Feedback tarjoavat toisille työntekijöiden työtyytyväisyyden mittaamista palveluna, mikä viittaa kysynnän jatkumiseen.

Parasta työpaikkaa mitataan vuosittain, ja uusimman Great Place to Work –raportin (2022) parhaan sadan työnantajayrityksen joukossa on 20 informaatioteknologia (IT) yritystä kuten ensimmäisellä sijalla oleva Cisco ja neljännellä sijalla Salesforce ja viidennellä sijalla parhaana työpaikkana NVIDIA Corporation. On toki otettava huomioon, että parhaimmaksi valitunkaan työnantajan jokainen työntekijä ei todennäköisesti ole täydellisen tyytyväinen, samalla tavalla, kun jokainen suomalainen ei ole onnellinen, vaikka OECD:n (2021) tulosten mukaan suomalaiset ovat maailman onnellisin kansa (TheGlobalEconomy s.a.). Vastausten laatuun vaikuttaa muun muassa faktat, vastaajien kokemukset, pinnalla olevat tunteet ja vahvat yleiset mielipiteet työilmapiiristä.

SaaS-yritykset edustavat isoa osaa parhaista työnantajista (Great Place to Work 2022), mikä herättää mielenkiinnon tietää, ovatko tietotyöläiset tyytyväisempiä kuin muut palkansaajat. Kolehmainen (2012) YAMK-tutkielman tulokset osoittivat, että tietotyöntekijöiden ja muiden palkansaajien yleinen työtyytyväisyys Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian näkökulmasta on hyvin samalla tasolla, eikä juuri eronnut toisistaan. Tutkimuksen aineistona oli vuoden 2008 Tilastokeskuksen Työolotutkimus, johon osallistui 4392 ihmistä. Noin neljäsosa osallistujista oli erittäin tyytyväisiä tämänhetkiseen työhönsä, ja he olivat muita henkilöitä haluttomampia vaihtamaan työpaikkaansa mahdollisuuden ilmetessä.

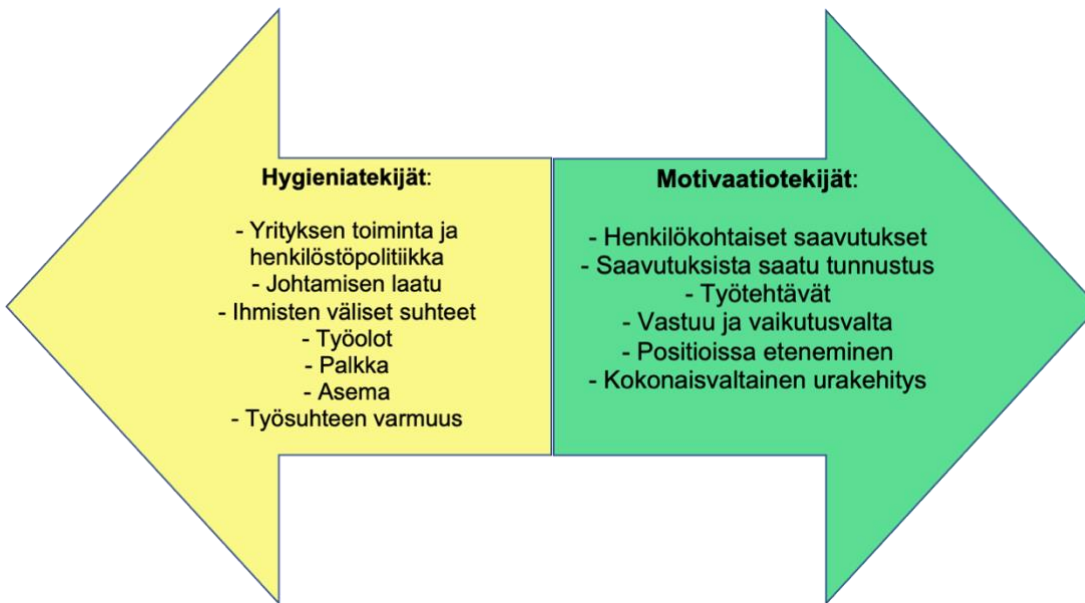
Mitä IT-alan yritykset sitten tekevät erityisen hyvin saavuttaakseen korkeita työtyytyväisyystuloksia ja erittäin positiivisen työnantajakuva? Purpose Jobs:in (2021) mukaan Yhdysvaltojen keskilännessä esimerkiksi Detroitissa ja Columbuksessa SaaS startup -yritykset ja teknologiayhtiöt kuten OneStream ja Dynatrace ovat parhaita työnantajia tukea-antavan johtamisen, ystävällisten tiimien, kasvukulttuurin ja kehittämisen ansiosta. Niin pienet kuin suuret SaaS startupit houkuttelevat ihmisiä uran kehittämiseen. Yritysten ja tiimien kasvu osoittaa niiden puoleensavetävyuden työnantajana. (Purpose Jobs 2021)

Suomessa on erityisen paljon startup-yrityksiä ja bruttokansantuotteeseen suhteutettuna suomalaiset kasvuyritykset ovat saneet jo kolmena peräkkäisenä vuotena sijoituksia muihin Euroopan maihin verrattuna (Raeste 2021). On siis erityisen mielenkiintoista saada tutkimustietoa suomessa perustetun monikulttuurisen SaaS startupin työtyytyväisyyden ja monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta.

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä voi ilmetä vasta kun työn ulkoiset hygieniat eli toimeentulotekijät ovat kunnossa, minkä lisäksi työssä tulee ilmetä työn sisältöön liittyviä motivaatio- eli kannustetekijöitä (Herzberg 1959). Seuraavilla hygieniatekijöillä mitataan (Kuva 1), kuinka paljon työntekijät kokevat työssä tyytymättömyyttä tai kokevatko tyytymättömyyttä lainkaan: (1) Yrityksen toiminta ja henkilöstöpolitiikka, (2) johtamisen laatu, (3) ihmisten väliset suhteet, (4) työolot kuten työtila, -välineet ja -turvallisuus, (5) palkka, (6) asema ja (7) työsuhteen varmuus. (Herzberg 1959.)

Seuraavilla motivaatiotekijöillä mitataan, kuinka paljon työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä tai kokevatko työtyytyväisyyttä lainkaan: (1) henkilökohtaiset saavutukset kuten tavoitteiden saavuttaminen, (2) saavutuksista saatu tunnustus, (3) itse työ eli mielenkiinto työtehtäviin ja tunne työn merkityksellisyydestä, (4) Vastuu ja omistajuus omasta työstä, vapaus ja vaikutusvalta, (5)

eteneminen esimerkiksi alemmasta positiosta vaativampiin työtehtäviin ja (6) kokonaisvaltainen urakehitys. (Herzberg 1959.)



Kuva 1. Kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijät (mukaillen Herzberg 1959)

3.2 Johtamistaitojen vaikutus työtyytyväisyyteen

Työtyytyväisyyden yläkäsitettä työhyvinvointia on tutkittu mittavasti muun muassa rekrytoinnin, henkilöstöjohtamisen ja työilmapiirin näkökulmasta. Hofsteden (2001) kulttuuriteoriassa esitetyillä kulttuuripiirteillä kuten valtaetäisyydellä, individualismilla, maskuliinisuudella, epävarmuuden välttämällä, aikaorientaatiolla ja hemmottelulla on osoitettu olevan merkitystä organisaation kulttuuriin, ja ne ilmenevät erilaisena käytöksenä eri kulttuureiden kohdatessa.

Ranta (2010) on toteuttanut tutkimuksen johtamisesta monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta opinnäytetyönä, jonka tulokset osoittivat yritysten näkevän monikulttuurisuuden suurena voimavarana tukien Crestcomin (2022) väitettä monikulttuuristen johtamistaitojen tuomasta kilpailuedusta työnantajayrityksille. Tutkimustulokset osoittivat myös, että esihenkilöiltä vaaditaan vahvoja tiimitaitoja ja paneutumista monikulttuuriseen johtamiseen. Vastaajilla oli myös hyvin positiivinen kuva monikulttuurisuudesta tämänhetkisessä työelämässä ja esihenkilöiden roolia pidettiin merkityksellisenä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan saatu tehtyä johtopäätöksiä eri kulttuurien väleillä vastauksissa huomattujen eron perusteella. (Ranta 2010.)

Alla (Taulukko 2) kuvataan Khamruddinin kompetenssilistan monikulttuuristen johtamistaitojen (2017) ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijöiden kohtaamispisteitä. Mahdollisia keskinäisiä vaikutussuhteita on todennäköisesti myös paljon lisää, mutta oheiseen

taulukkoon on listattu tekijöiden väliset riippuvuudet niiltä osin minkälaisia tuloksia tutkimuksesta oletetaan saatavan. Connerleyn ja Pedersenin (2005) mukaan kaikkia listattuja taitovaatimuksia (julkaisusta riippumatta) tulee tarkastella sekä erillisinä kykyinä että yhtenäisenä kokonaisuutena.

Taulukko 2. Monikulttuuristen johtamistaitojen (mukaillen Khamruddinin kompetenssilista 2017) ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian hygienia- ja motivaatiotekijöiden kohtaaminen keskenään

Hygieniatekijät (Herzberg 1959)	Esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot (Khamruddin 2017)
Yrityksen toiminta ja henkilöstöpolitiikka	Suunnittelee tulevaisuuden näkymiä strategisesti, on aloitekykyinen, innovoi
Johtamisen laatu	(Kaikki kompetenssilistan monikulttuuriset johtamistaidot)
Ihmisten väliset suhteet (kollegoiden kanssa)	Rakentaa vahvoja ihmissuhteita
Työolot (esimerkiksi toimisto ja työturvallisuus)	Selvittää ongelmia ja tarkkailee haasteita, tekniset ja ammatilliset taidot
Palkka	Selvittää ongelmia ja tarkkailee haasteita
Asema	Kehittää ihmisiä ympärillään
Työsuhteen varmuus	Esittää rehellisyyttä ja korkeaa moraalialia
Motivaatiotekijät (Herzberg 1959)	Esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot (Khamruddin 2017)
Henkilökohtaiset saavutukset	Kannustaa ja motivoi
Saavutuksista saatu tunnustus	Kannustaa ja motivoi, kommunikoi vahvasti
Itse työ eli mielenkiinto työtehtäviin ja tunne työn merkityksellisyydestä	Kehittää ihmisiä ympärillään
Vastuu ja omistajuus omasta työstä, vapaus ja vaikutusvalta	Kannustaa ja motivoi
Eteneminen vaativampiin työtehtäviin	Kehittää ihmisiä ympärillään
Kokonaisvaltainen urakehitys	Kehittää ihmisiä ympärillään

3.3 Opinnäytetyön aiheen ankkuroiminen aikaisempiin tutkimuksiin

Erillisinä aiheina monikulttuurisista johtamistaidoista ja työtyytyväisyydestä löytyy suhteellisen kattavasti vertaisarvioitua tutkimustietoa, ja johtamisen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen on näyttöä (Morsiani 2017), mutta tarkemmin tarkasteltuna monikulttuuristen johtamistaitojen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä on tutkittu lähinnä pienemmässä mittakaavassa. Monikulttuuristen ketterien tiimien määrän kasvaessa ajantasaiselle tiedolle on suuri tarve, mutta ketterien organisaatioiden (*agile organizations*) johtamisen kirjallisuudessa on tunnistettu aukko (Abadir, Batsa & Neubert 2020), minkä takia on mielenkiintoista tutkia Videolyn kaltaisen monikulttuurisen startup yhtiön esihenkilöiden monikulttuurisia johtamistaitoja.

Johtajana kehittymisen aihepiiristä on tehty muun muassa tutkimus kulttuurien välisen johtamisen opettamisesta (*cross-cultural management*), missä todettiin, että johtamisen opiskelemisella oli positiivinen vaikutus opiskelijoiden kulttuuriälyyn, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Ramsey & Lorenz 2016). Ramsey ja Lorenzin kulttuurien välisen johtamisen kurssin käyneillä opiskelijoilla huomattiin kontrolliryhmään verrattuna huomattavaa kulttuuriälyn kehitystä, minkä todettiin positiivisesti vaikuttavan heidän sitoutumiseensa ja tyytyväisyyteen kurssia kohtaan. Opiskelijat, joiden kulttuuriälyn (*cultural intelligence*) taso kasvoi kurssin aikana, olivat myös tyytyväisempiä kuin ne opiskelijat, joiden kulttuuriälyn taso ei kasvanut. Tutkimukseen osallistui 152 MBA opiskelijaa, jotka vastasivat kokeelliseen kyselymalliin. Perusjoukon tuloksia verrattiin kontrolliryhmään, mutta tutkimusta ei ole vertaisarvioitu. Tulokset tukevat oletusta, että mitä paremmat monikulttuuriset johtamistaidot esihenkilöillä on, sitä parempi ainakin esihenkilöiden oma työtyytyväisyys on. Tämän

tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan vielä tehdä oletusta monikulttuuristen johtamistaitojen positiivisesta vaikutuksesta kaikkien työntekijöiden työtyytyväisyyteen. (Ramsey & Lorenz 2016.)

Monikulttuurisesta johtamisesta ja työtyytyväisyydestä kertovan kirjallisuudesta ilmeni, että monikulttuurisilla johtamistaidoilla on positiivinen vaikutus yritysten ja työntekijöiden yleiseen hyvinvointiin ja ihmisten johtamisella on merkitystä työtyytyväisyyteen, minkä takia tutkimustulosten odotetaan viittaavan samaan suuntaan. Kappaleesta 4.6 eteenpäin analysoidaan kerättyjä tutkimustuloksia, ja todetaan, pitikö oletus monikulttuuristen johtamistaitojen vaikutuksesta työtyytyväisyyteen paikkansa.

4 Empiirinen osa

Tutkimuskysymykset pohjautuvat edellisissä kappaleissa käsitelyihin teoria-aineistoihin. Taustatiedoksi kyselyssä kartoitetaan ensin vastaajien työsuhteen kesto vastaushetkellä sekä äidinkieli. Esitiedoista seuraavat kysymykset pyrkivät selvittämään kuinka paljon työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä tai kokevatko sitä ollenkaan, pyytämällä vastaajia arvioimaan Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) mukaisia motivaatiotekijöitä. Teorian hygieniatekijöihin nojaamalla puolestaan pyritään saamaan tietoa siitä, kuinka paljon työntekijät kokevat tyytymättömyyttä työssä tai kokevatko tyytymättömyyttä lainkaan.

Vastaajia pyydetään myös arvioimaan kuinka hyvin Khamruddin (2017) monikulttuuristen johtamistaitojen listan kompetenssit kuvaavat heidän esihenkilöjensä. Kyselyssä selvitetään myös, kuinka usein vastaajat ovat todistaneet syrjivää käytöstä työpaikalla. Lisäksi työntekijöiden uskollisuutta työnantajaa kohtaan mitataan keräämällä vastauksia Employee Net Promoter Score (eNPS) –kysymykseen asteikolla nolasta kymmeneen (Qualtrics 2022). Kysely sisältää myös yhden avoimen kysymyksen siitä, kuinka esihenkilöt voisivat kehittää johtamistaitojaan vastaajien mielestä. Avoimeen kysymykseen ei ole pakko vastata.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Videoly Oy on vuonna 2014 Helsingissä, Suomessa perustettu osakeyhtiö, jonka toimitusjohtaja on Nora Huovila. Videolyn palvelu tuo olemassa olevaa videosisältöä verkkokauppojen tuotesivuille lisäten nettishoppailijoiden sivustolla vietettyä aikaa ja tehostaen konversioastetta. Videoly palvelee tällä hetkellä jo yli 450 verkkosivustoa.



Kuva 2. Videolyn logo

Videolyn asiakkaat jakautuvat kahteen toisiaan tukevaan osaan; Videoly for Brands (V4B) ja Videoly for Retailers (V4R), ja asiakkaita on tutkimushetkellä yli 20 eri maasta. Suurimmat markkina-alueet tällä hetkellä ovat Pohjoismaat ja Pohjois-Amerikka. Suurimmat verkkokauppioiden asiakassegmentit jakautuvat eri vertikaalien kesken seuraavasti: urheilu- & ulkoilutarvikkeet (30 %), elektroniikka (26 %), työkalut & puutarhanhoito (13 %), kauneus (12 %),

apteekit (5 %), harrastukset (3 %), tavaratalot (3 %), lelut ja vauvojen tarvikkeet (3 %) ja muut (5 %).

Kerättyään 6 miljoonan euron rahoituksen keväällä 2022, Videoly jatkaa kasvuaan ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan tehokkaasti. Tällä hetkellä Videolyllä on noin 70 kokoaikaista työntekijää yhteensä Helsingin pääkonttorilla ja Toronton toimistolla, minkä lisäksi Videoly työllistää muualla Euroopassa noin 60 henkilöä, jotka kuratoivat videosisältöä. Yhteensä noin 130 henkilöä muodostaa tutkimuksen perusjoukon.

Videolyn virallinen työkieli on englanti, mutta työntekijät saattavat puhua keskenään myös heille luontevinta kieltä joustavasti tilanteesta riippuen. Mikäli henkilöt eivät puhu koko aikaa englantia, parhaana käytäntönä ja kohteliaimpana tapana voidaan pitää sen kielen puhumista, jota kaikki samassa tilassa olevat henkilöt ymmärtävät. Uskon Videolyn työympäristön muodostuneen erityisen kutsuvaksi monista taustoista tuleville henkilöille sen huomioonottavien arvojen ansiosta hyväksyvän ilmapiirin ansiosta. Videolyn arvot “Stay human”, “Be honest”, “Uplifted experience” ja “Own it and grow it” kuvastavat lämmintä työilmapiiriä, jossa erilaisuutta juhlietaan ja vaalitaan.

4.2 Tavoite, ongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimuksen laaja-alainen tavoite on hyödyttää ja kehittää monikulttuuristen yritysten työelämää, syventää omia kansainvälisen liiketoiminnan opintoja itseä kiinnostavasta aiheesta ja kehittää omaa ammatillista asiantuntemusta niin nykyistä kuin tulevaisuuden työtehtäviä varten. Tavoitteena toimeksiantajan näkökulmasta on tuoda uutuusarvoista tietoa ajankohtaisesta aiheesta sekä kartoittaa minkälainen Videolyn työntekijöiden työtyytyväisyyden taso on, kuinka tyytyväisiä he ovat esihenkilöidensä monikulttuurisiin johtamistaitoihin, ja selvittää, onko monikulttuurisilla johtamistaidoilla ja työtyytyväisyydellä yhteyttä. Tutkimusaineisto rajattiin tarkoituksenmukaisesti tuomaan ymmärrystä tutkimuskysymyksiin, minkä tuella tutkimukselle saatiin hypoteesi, että monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen monikulttuurisessa työyhteisössä.

Tutkimuksen pääkysymyksen taustalla oleva ongelma on, että ei tiedetä tarpeeksi hyvin, miten esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Alakysymykset (1) “kuinka paljon työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä työssä?”, (2) “minkälainen näkemys työntekijöillä on esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta?” ja (3) “miten yrityksen monikulttuurista johtamista voitaisi kehittää?” auttavat pääkysymykseen vastaamisessa. Alakysymyksiin etsitään vastauksia kahdeksan kyselyssä esitetyn kysymyksen avulla. Kyselykysymykset on luotu tietoperustan teorioita tukena käyttäen.

4.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla tutkimusaineistoa hankitaan ja analysoidaan (Jyväskylän yliopisto s.a.), ja tämän tutkimuksen menetelmäksi valittiin toteutettavaksi kvantitatiivinen eli määrällinen kyselytutkimus, jotta otanta edustaa toimeksiantajayritystä mahdollisimman laajasti, kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa osaa tutkimukseen, ja vastauksia voidaan numeraalisesti verrata toisiinsa. Määrällisen tutkimuksen kysymyksistä saatuja vastauksia on helpompi mitata kuin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen vastauksia. Tutkimus on näin ollen myös mahdollista toistaa tulevaisuudessa niin, että tuloksia on helppo verrata keskenään. Kyseessä ei kuitenkaan ole pitkittäistutkimus, että perusryhmää tutkittaisi pidemmällä ajanjaksolla useaan otteeseen (Duodecim Terveyskirjasto 2018).

Tiedonkeruu toteutetaan sattumanvaraisena otantatutkimuksena. Aineistoa kerätään henkilöstöltä Webropol-nettikyselylomakkeella, johon jaetaan nettilinkki yhtiön sisäisessä viestintäkanavassa, Slackissä. Vastajat käyttävät Slackiä yleisesti päivittäin, ja eri tiimien suosituimmat kanavat otetaan huomioon alakanavia valitessa. Todellinen vastaajamäärä riippuu henkilöstön käytössä olevasta ajasta ja kiinnostuksen tasosta tutkimusta kohtaan.

Sattumanvaraisessa otantatutkimuksessa kysely on avoin kaikille perusjoukkoon kuuluville henkilöille, kun taas kokonaistutkimuksessa tavoite on saada jokaiselta työntekijältä vastaus ja näytteenomaisella tutkimuksella valitaan sattumanomaisesti, ketkä kyselyyn vastaavat. Sattumanvaraisen otoksen tavoitteena on saada vähintään 40 vastausta eli yli 30 % kattavuus kyseisestä 130 henkilön perusjoukosta, jotta tuloksia voidaan pitää tarpeeksi edustavana ja perusjoukon ajatuksia heijastavana ja vältetään alhaisen vastaajamäärän aiheuttama otantavirhe kato. (Wivolin 2019.)

Tutkimuksen kohderyhmä on Videolyn työntekijät. Työntekijöistä ketään ei rajattu pois esimerkiksi työsuhteen keston, työpisteen, tiimin tai position takia, vaan kysely oli kaikille avoin viiden päivän ajan, maanantaista 2.5. klo 10:00 perjantaihin 6.5. klo 10:00 asti. Vastausaika pidetään lyhyenä, jotta perusjoukkoon kuuluvilla henkilöillä on pieni paine vastata kyselyyn mahdollisimman pian, eikä asia unohdu lukuisten muiden liikkuvien osien alle. Kaikki kyselyn kysymykset esitetään vain yhdellä kielellä, englanniksi, jotta vastaajille mahdollistetaan mahdollisimman samanlainen kyselykokemus, ja välttyään mahdollisilta kielten välisiltä sisältö- ja sävyeroilta.

4.4 Toteutus ja työtapakuvaus

Tutkimuksen jakelu tapahtuu julkaisuna sisäisessä viestintäkanavassa. Mahdollisimman monen vastauksen saamiseksi, saatesanoissa työntekijöitä pyydetään auttamaan tutkimusprosessissa,

kerrotaan kyselyn vievän maksimissaan 5–10 minuuttia, ja kerrotaan postauksen alle kommentoineiden kesken arvottavan kolme pientä palkintoa kyselyn vastausajan päätyttyä. Seitsemän kahdeksasta kysymyksestä on monivalinta- ja valintakysymyksiä, jotka ovat pakollisia. Kyselyn viimeiseen kohtaan avoimeen kysymykseen ei ole pakko vastata, jotta kyselyn viimeisteleminen tehdään vastaajille mahdollisimman helpoksi ja kerättyjen avoimet vastaukset olisivat mahdollisimman aitoja ja laadukkaita, eikä pakolla keksittyjä ideoita.

Tutkimus jaetaan noin 130 henkilölle sisäisellä Slack-viestintäalustalla. Kysely julkaistaan saateviestin ja kyselyyn johtavan linkin kanssa ensin kahdella eri kanavalla (#general ja #curation-shared), jotka tavoittavat eri tiimejä. Lisäksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista kyselylinkin sisältävä muistutusviesti postataan kolmelle eri kanavalle (#helsinki-office, #toronto-office ja #curation-shared).

Kuvioiden ja taulukoiden tekemiseen hyödynnetään Microsoft Exceliä sekä Webropolin raportointityökalua. Aineistosta tehdään seuraavia kaavioita: kielitaustojen esiintyminen vastaajien kesken (%-osuus), työntekijöiden työtyytyväisyyden taso (asteikolla 1–5), esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen taso (asteikolla 1–5), ja työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaaminen eNPS-mittarilla (asteikolla 0–10). Lisäksi vastauksista tehdään seuraavanlaisia taulukoita: kyselyn vastausmäärä, vastaajien työsuhteen kesto vastaushetkellä, mahdollisen syrjivän käytöksen esiintymistiheys, ja kyselyn avointen kysymysten vastaukset.

4.5 Aineisto ja käytetyt analyysit

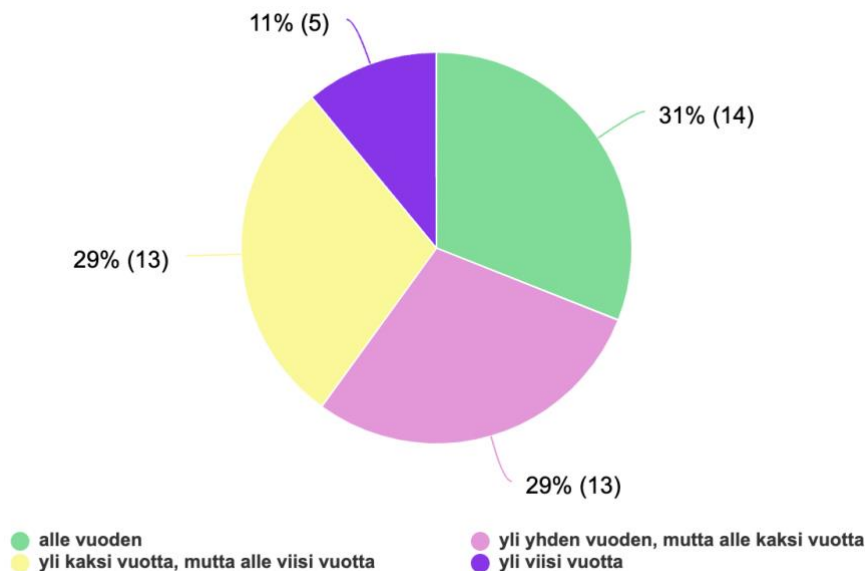
Tutkimusaineistoa kerätään kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten kautta. Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, tutkimusaineistolla tai tutkimusdatalla viitataan kyselyn avulla kerättyyn aineistoon, jota on tarkoitus analysoida (Jyväskylän yliopisto s.a.).

Analyysi tapahtuu muun muassa vastausten jakautumista ja luotuja kaavioita tarkastelemalla sekä avoimen kysymyksen vastauksia tulkitsemalla. Vastaajien äidinkieliä tarkastellaan Hofstede Insights (2021) työkalun avulla vertaamalla eri maiden kulttuuripiirteitä vastauksissa eniten edustettujen kielten perusteella. Vastausmäärää sekä työtyytyväisyyttä ja esihenkilöitä kuvaavien monikulttuuristen johtamistaitoja mittaavissa kysymyksissä kerättyjen vastausten keskiarvoja tarkastellaan asteikoilla 1–5. Työntekijöiden uskollisuutta mittaavan kysymyksen vastausten keskiarvoa tarkastellaan puolestaan tyypillisellä eNPS-asteikolla 0–10. Avoimeen kysymykseen kerättyjä vastauksia analysoidaan Speak AI tekstinanalysointityökalulla, tekstipilveä tarkastelemalla sekä vastausten sävyä tulkitsemalla.

4.6 Tulokset

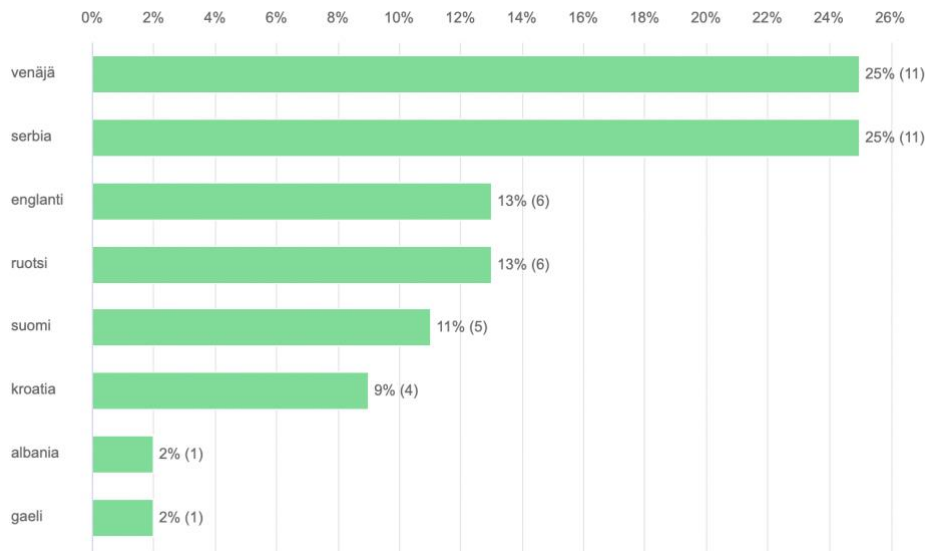
Kyselyyn kerättiin ensimmäisten neljän päivän aikana 30 vastausta, mikä ei vielä yltänyt alkuperäiseen tavoitteeseen. Päivää ennen kyselyn sulkeutumista postattiin kuitenkin muistutusviesti, jota seuraavien 24 tunnin aikana kerättiin vielä 15 vastausta lisää. Viiden päivän aikana saatiin siis yhteensä 45 vastausta (Taulukko 3). Vastausmäärän tavoite ylittyi, ja saatiin 35 % edustus perusjoukosta, mitä voidaan pitää suhteessa tutkimuksen perusjoukon kokoon nähden tarpeeksi edustavana ja tarpeeksi perusjoukon ajatuksia heijastavana.

45 vastaajasta 14 oli ollut vastaushetkellä työsuhteessa alle vuoden (Kuva 3), mikä vahvistaa aggressiivisen rekrytoinnin ja henkilöstön kasvun kuluneen vuoden aikana. 13 vastaajaa oli vastaushetkellä ollut työsuhteessa yli 12 kuukautta, mutta alle kaksi vuotta, saman verran vastaajia oli ollut yli kaksi vuotta, mutta alle viisi vuotta työsuhteessa Videolyllä, ja viisi vastaajaa yli viisi vuotta, mitä voidaan pitää suhteellisen pitkänä aikana vain kahdeksan vuotta vanhassa kasvuyrityksessä. Vaikka suurin osa vastaajista oli pidempiaikaisia työntekijöitä, ei pelkästään sen perusteella voida vielä sanoa sen tarkemmin, mikä työntekijöiden vaihtuvuuden taso on. Tutkimuksen muut tulokset eivät kuitenkaan viittaa laajaan työntekijöiden tyytymättömyyteen, mikä voisi muutoin lisätä nopeaa vaihtuvuutta työntekijöissä. Alla oleva piirakkakaavio havainnollistaa työntekijöiden työsuhteisen keston jakautumisen vastaajien kesken.



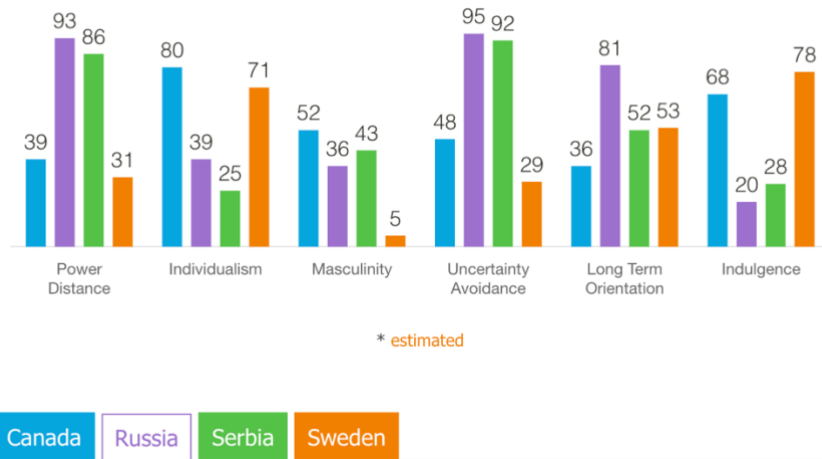
Kuva 3. Vastaajien työsuhteen kesto tutkimushetkellä

Kyselyn toinen kysymys vastaajien äidinkielestä vahvisti oletusta siitä, että Videoly on monikulttuurinen työyhteisö, ja perusryhmä soveltuu monikulttuurisessa työympäristössä tarvittavien johtamistaitojen tutkimiseen hyvin. Vastaajia oli yhteensä 45, ja heistä 11 puhuu äidinkielenään venäjää, 11 serbiaa, kuusi englantia, kuusi ruotsia, viisi suomea, neljä kroatiaa, yksi albaniaa ja yksi gaelia (Kuva 4). Alla oleva kuva edustaa vastausten jakautumista.



Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden äidinkieli, n = 45

Vastaajien äidinkielen perusteella ei voida täysin tietää heidän kotimaatansa tai taustaa, sillä esimerkiksi ruotsinkielinen henkilö voi olla yhtä hyvin suomenruotsalainen kuin ruotsalainen, ja englantia ensimmäisenä kielenään puhuva ihminen voi olla esimerkiksi kanadalainen, englantilainen tai Isossa-Britanniassa syntynyt suomalainen. Olipa tausta kuitenkin mikä tahansa, voidaan sanoa, että työyhteisö on monikielinen sekä monikulttuurinen. Tietoperustan perusteella oletetaan kuitenkin, että vastaajien äidinkieli kertoo ainakin osittain heidän kulttuuritaustastaan sekä opituista tavoista ja käytöksestä, minkä takia onkin mielenkiintoista verrata Videolyn edustetuimpien kansallisuuksien kulttuuripiirteitä Hofsteden kulttuuriteorian kuuden arvon mukaan.



Kuva 5. Vastausten perusteella työyhteisön edustetuimpiin kieliiin yhdistettyjen maiden kulttuuripiirteiden keskenään vertailu mukailien Hofsteden (2001) kulttuuriteoriaa: valtaetäisyys, individualismi, maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen, aikaorientaatio ja hemmottelu

Hofsteden Insight -työkalu osoittaa neljän puhutuimman kielen perusteella valittujen maiden välillä hyvin vaihtelevia eroja (Kuva 5). Organisaatioissa esiintyvä valtaetäisyys (*power distance*) ovat Venäjällä ja Serbiassa huomattavasti korkeammat kuin Kanadassa ja Ruotsissa, mikä voi vaikuttaa henkilöiden kulttuuritaustan perusteella esihenkilöiden ja alaisten välisten suhteiden kokemiseen. Videolyn työskulttuuri on hyvin joustava ja organisaatiomalli varsin matala, joten joidenkin ruotsalaisen kulttuuritaustan omaavien henkilöiden voi olla helpompaa sopeutua suomalaistyylliseen asemaan helpommin kuin venäläisellä. (Hofstede Insights 2021.) Valtaetäisyyden kokeminen vaikuttaa valtaerojen ja hierarkian lisäksi työntekijöiden suhtautumiseen ihmisten eriarvoisuuteen vs. samanarvoisuuteen, ja kokemukseen hierarkian ja tasa-arvon merkityksestä.

Suomalainen, ruotsalainen ja kanadalainen organisaatiokulttuuri painottaa esihenkilöiden vallan sijaan enemmän yksilön vastuuta (*individualism*), minkä takia heille saattaa olla tyypillisempää toimia omien näkemysten mukaan ja painottaa enemmän "minä" kuin "me" -asennetta. Yksi Videolyn neljästä ydinarvosta on "Own it and grow it", ja myös kyselyssä viitataan oman työn omistajuuteen kolmannen kysymyksen neljännessä kohdassa, jossa kysytään asteikolla 1–5 tyytyväisyyttä oman työn omistajuuteen ja vastuisiin liittyen, mihin vastausten perusteella työntekijät kokevat keskimäärin kaikista tyytyväisyyden mittareista eniten tyytyväisyyttä.

Kanadalaiset ja ruotsalaiset kulttuuripiirteet eroavat keskenään eniten maskuliinisuudessa, mikä tarkoittaa Hofsteden mukaan sitä, että maskuliinisempänä yhteiskuntana (*masculinity*) kanadalaisille on tyypillistä tavoitella menestystä ja olla työssään paras, kun taas feminiinisemmässä yhteiskunnassa ruotsalaisille merkityksellisempää on työn mielekkyys, ja se että tekee mielekkäitä asioita. Kulttuuritausta voi siis vaikuttaa Videolynkin työntekijöillä työn

mielekkyyden arvioimiseen eri lailla riippuen siitä, mikä työssä on henkilölle tärkeämpää, esimerkiksi menestys vai mukavuus. Kanadalaisessa, ruotsalaisessa ja suomalaisessa kulttuurissa on venäläistä tai serbialaista kulttuuria tyypillisempää antautua houkutuksille (*indulgence*) pidättäytymisen sijaan. Tämä voi mahdollisesti heijastua myös työntekijän työtyytyväisyyteen työn ja vapaa-ajan tasapainon hallintaan liittyvissä asioissa, palautumisessa ja kykyä olla suojea itseään kohtaan.

Venäläiset, serbialaiset ja suomalaiset välttelevät epävarmuutta (*uncertainty avoidance*) paljon kanadalaisia ja ruotsalaisia enemmän, ja ruotsalaiset ovat kaikista valmiimpia ottamaan riskejä. Mitä enemmän kulttuurissa vältetään epävarmuutta, sitä merkityksellisempää vakaus, tasapaino, ennakoitavuus ja varmuus tulevaisuudesta ovat henkilölle. Yksikään vastaaja ei ollut kuitenkaan kokenut työsuhteensa aikana tyytymättömyyttä työsuhteen varmuutta kohtaan, eli eivät ole pelänneet työpaikan menettämistä, mikä on positiivista. Turvallisuushakuisuus antaa suuntaa kulttuurien taipumukselle pitkäaikaisorientoitumisen suhteen, venäläisille sen ollen kuitenkin kaikista tyypillisintä. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan muiden esihenkilöidensä monikulttuuristen johtamistaitojen ohella asteikolla 1–5 esihenkilöidensä kykyä suunnitella strategisesti. Vastausten aritmeettinen keskiarvo oli 4,7 ja 71 % vastaajista oli sitä mieltä, että heidän esihenkilönsä suunnittelevat tulevaisuuden näkymiä strategisesti erittäin hyvin (5, asteikolla 1–5). Tulevaisuuden suunnittelu (*long term orientation*) ja strateginen päätöksenteko sujunee oletettavasti suhteellisen mutkattomasti kyselyssä yleisimmiksi noustujen kulttuuritaustojen edustavien työntekijöiden ja/tai esihenkilöiden kesken.

Vaikka vain 11 % kyselyyn vastanneista kertoi äidinkieltensä olevan suomi, joukossa voi olla lisäksi suomalaisia, joilla on jokin muu äidinkieli, esimerkiksi Suomen toinen virallinen kieli ruotsi sekä suomalaistuneita henkilöitä, jotka ovat omaksuneet suomalaiselle kulttuurille tyypillisiä piirteitä. Ollessaan Suomessa perustettu yritys, Videolyn työkuulttuuri pitää sisällään paljon perinteisesti suomalaisina pidettyjä arvoja kuten rehellisyys, aikataulujen noudattaminen ja vapaa-ajan kunnioitus. Tietoperustaan nojaten Videolyn työyhteisön monikielisyys ja -kulttuurisuus rikastaa työympäristöä yksilöiden sekä yrityksen tasolla (Lahti ja Työterveyslaitos), minkä takia oletan työntekijöiden olevan sitä hyväksyvämpiä erilaisuutta kohtaan, mitä enemmän tiimissä esiintyy monimuotoisuutta. Monikulttuurisuutta voitaisi tämän ajatuksen perusteella pitää jopa itseään ruokkivana positiivisena jatkumona, joka ylettyy työyhteisöjen rajojenkin ulkopuolelle ja kehittää muidenkin yhteisöjen ja laajemmin tarkasteltuna yhteiskunnan ajattelua.

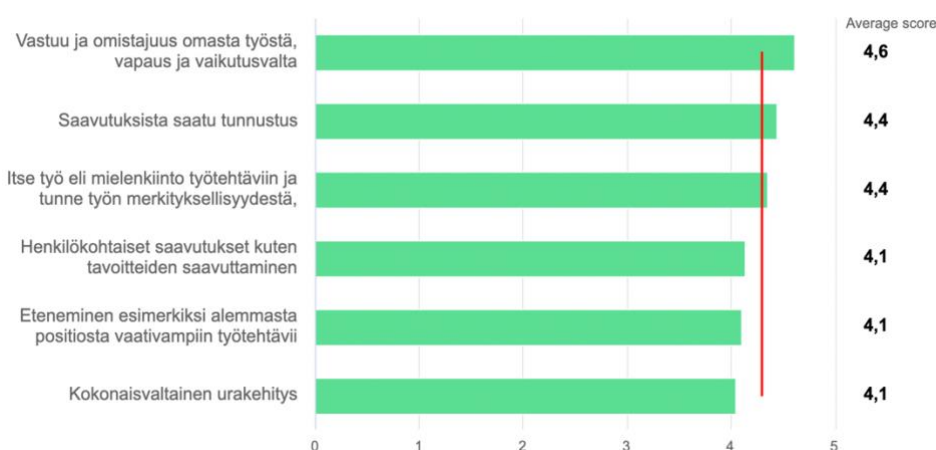
4.6.1 Henkilöstön työtyytyväisyyden taso

Henkilöstön tyytyväisyyttä työssään mitattiin Herzbergin (1959) motivaatiotekijöiden avulla kolmannessa kysymyksessä "Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin tekijöihin työssäsi yleisesti

asteikolla 1–5? (1 = todella tyytymätön, 5 = todella tyytyväinen)”. Mitattiin siis tyytyväisyyden tasoa, eli onko työtyytyväisyyttä vai eikö ole tyytyväisyyttä. Vastausten (n = 45) aritmeettinen keskiarvo on 4,3 ja kohdat, joissa henkilö(t) vastasi(vat) “en tiedä”, on jätetty vastausten keskiarvossa huomioimatta. Korkein keskiarvo työtyytyväisyystekijöillä oli 4,6 ja matalin 4,1. Eniten tyytyväisiä Videolyn työntekijät ovat löydösten perusteella vastuualueisiinsa, omistajuuteen omasta työstä sekä koettuun vapauteen ja vaikutusvaltaan (kyseisen tekijän mitattu keskiarvo on 4,6 ja mediaani 5,0).

Toiseksi eniten tyytyväisyyttä ilmeni saavutuksista saatuun tunnustukseen, jonka vastausten keskiarvo oli 4,4 ja mediaani 5,0. Saadut tulokset vahvistavat oletusta siitä, että esihenkilöiden kannustavuus, motivoivuus ja hyvät kommunikointitavat lisäävät tyytyväisyyttä työstä saatuun tunnustukseen, sillä kaikki edellä mainitut tekijät arvioitiin hyviksi tai erittäin hyviksi: vastaajat kokivat esihenkilöiden kannustavuuden keskiarvollisesti numerolla 4,8, kommunikoinnin 4,7 ja motivoivuuden 4,6 (asteikolla 1–5). Hieman yllätykseksi, vastaajat eivät olleet yhtä tyytyväisiä varsinaisiin omiin saavutuksiinsa kuten työssä saavutettuihin tavoitteisiinsa kuin vastuualueisiinsa, omistajuuteen omasta työstä ja saavutuksista saatuun tunnustukseen. Henkilökohtaisten saavutusten tyytyväisyyteen voi mahdollisesti vaikuttaa vastaajien itsekriittisyyden taso, mittarit, joilla tietyssä työtehtävässä onnistumista mitataan ja esimerkiksi edellisen kvartaalin tulokset.

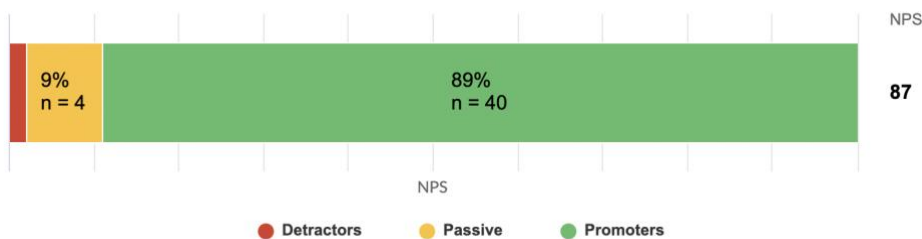
Vastauksista ilmenee, että itse työtä kohtaan eli mielenkiintoa työtehtäviin ja tunne työn merkityksellisyydestä koettiin kolmanneksi eniten tyytyväisyyttä tuottavaksi tekijäksi keskiarvotuloksella 4,4 (Kuva 6). Eteneminen alemmasta positiosta vaativampiin työtehtäviin sekä kokonaisvaltainen urakehitys sai keskiarvon 4,1 ja mediaanin 4,0. Tarkempi jakautuminen liitteissä (Taulukko 4). Tyytyväisyyteen etenemistä ja kehitystä kohtaan vaikuttanee esihenkilöiden taidot motivoida, kannustaa ja kehittää ympärillään olevia ihmisiä, sillä työntekijät pitivät kaikkia edellä mainittuja taitoja esihenkilöillään erinomaisesti hallussa olevina taitoina.



Kuva 6. Motivaatiotekijöiden eli työtyytyväisyyden mittarien arviointi asteikolla 1–5 (mukaillen Herzberg 1959), n = 45

Esihenkilöiden monikulttuurisia johtamistaitoja käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.6.3, mutta on huomion arvioista, että vastaajat kokivat kaikkien Khamruddinin kompetenssilistan mukaan määriteltyjen monikulttuuristen johtamistaitojen kuvaavan esihenkilöitään hyvin tai erittäin hyvin (yli 4,0, asteikolla 1–5). Videolyn esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen voidaan sanoa olevan työntekijöiden mielestä todella hyvällä tasolla, minkä takia vastauksissa esiintyvien erojen tulkitseminen on haastavampaa kuin aineiston, jossa olisi hyvin suuria eroja. Toisaalta suhteellisen pienet erot vastauksissa ja kokonaisvaltainen tyytyväisyys monikulttuuristen johtamistaitojen tasoon on positiivinen löydös. Herzbergin motivaatiotekijöistä eniten vähäistä tyytyväisyyttä kuvaavia arvioita (arvot 1–2 asteikolla 1–5) saivat urakehitys, eteneminen, henkilökohtaiset saavutukset, itse työtehtävät ja vastuu työssä. Tarkastele vastausten tarkempaa jakautumista taulukosta 4 (katso liitteet).

Henkilöstön tyytyväisyyden tasoa mitattiin myös perinteisen Employee Net Promoter Score eli eNPS-mittarin avulla (Kuva 7). 37 henkilöä (82,2 %) vastaajista suosittelisi Videolyä työnantajana ystävilleen tai tuttavilleen erittäin todennäköisesti (10) ja kolme henkilöä (6,7 %) hyvin todennäköisesti (9). Neljä henkilöä (8,9 %) pysyi passiivisena (8) ja yksi henkilö ei todennäköisesti suosittelisi (5), jakauma on tarkemmin eritelty liitteissä (Taulukko 5). ENPS-tulos on 87 ja vastausten keskiarvo 9,6 (n = 45), mitä voidaan pitää erittäin hyvänä, ja vastaajia voidaan pitää hyvin uskollisina työnantajansa kohtaan.



Kuva 7. Employee Net Promoter Score, n = 45

ENPS-kysymykseen vastaajat jakautuvat asteikolla 0–10 arvion perusteella suosittelijoihin (9–10), passiivisiin (7–8) ja kritikkoihin (0–6). Noin 2 % kysymykseen vastanneista (n = 45) kokee jonkin verran tyytymättömyyttä, noin 9 % kokee jonkin verran tyytyväisyyttä, eikä koe juuri tyytymättömyyttä, ja noin 89 % kokee olevansa erittäin tyytyväinen. ENPS –kysymyksen tulokset ovat linjassa tutkimuksen aiempien löydösten kanssa ja vastaajien tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden jakautuminen on saman suuntainen kuin muiden kysymysten tulokset. Vastausten jakautumista arvosanoikohtaisesti voi tarkastella liitteissä olevasta taulukosta 5.

ENPS-tulokset mittaavat työntekijöiden uskollisuutta työnantajaa kohtaan, joten olisi mielenkiintoista tietää miten työsuhteen kesto vaikuttaa eNPS-vastauksiin. Tutkimuksen anonyymiyden ja kriitikoiden suppean edustuksen vuoksi ei voida tämän tutkimuksen perusteella tietää vaikuttaako työsuhteen pituus uskollisuuteen positiivisuuteen tai negatiivisesti. Yleinen eNPS-tulos kertoo kuitenkin kaiken tarvittavan tiedon tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelussa monikulttuurisen johtamisen vaikutuksista tyytyväisyyteen.

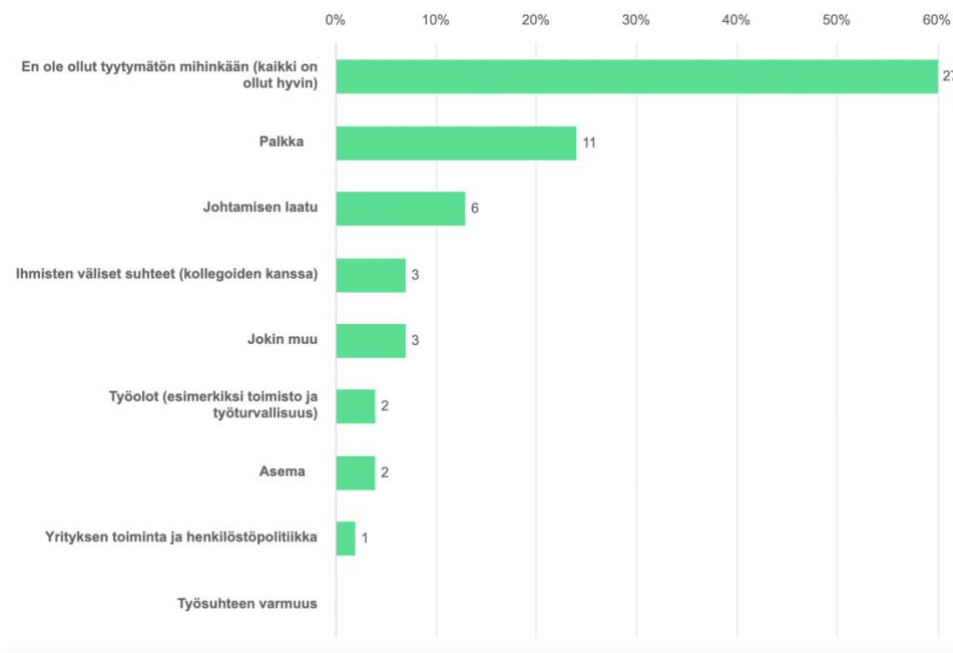
Usein eNPS-kysymyksen jälkeen esitetään avoin kysymys “mistä syystä annoit tämän vastauksen?”. Tässä kyselyssä eNPS-kysymyksen jälkeen esitettiin kuitenkin toinen avoin kysymys, “miten esihenkilösi voisivat mielestäsi kehittää johtamistaitojaan?”. Avoimeen kysymykseen vastasi 18 henkilöä, eli 40 prosenttia vastaajista. Avoimen kysymyksen vastaukset esitetään tarkemmin kappaleessa 4.7, jossa käsitellään kehitysehdotuksia.

4.6.2 Työssä koettu tyytymättömyys

45 vastaajasta 27 henkilöä eli 60 prosenttia työntekijöistä ei ole kokenut minkäänlaista tyytymättömyyttä työsuhteensa aikana, mikä on hyvin positiivinen tulos. Suurimmat tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät ovat löydösten mukaan palkka, johtamisen laatu ja ihmisten väliset suhteet kollegoiden kanssa. Esihenkilöt voinevat vaikuttaa työntekijöiden palkkaan palkkaneuvotteluissa, mutta sitä ei tarkastella tämän tutkimuksen yhteydessä, sillä sitä ei pidetä Khamruddinin määritelmän mukaan monikulttuurisena johtamistaitona ainakaan tärkeimpien listattujen joukossa. Kyky rakentaa vahvoja ihmissuhteita ja kommunikoida vahvasti ja tehokkaasti puolestaan vaikuttanee tyytymättömyyden olemassaoloon tai olemattomuuteen. Kollegoiden väliset suhteet voivat tarkoittaa myös ihmissuhteita esihenkilöiden kanssa. 73 prosenttia vastaajista oli erittäin tyytyväinen (arvo 5 asteikolla 1–5) esihenkilöiden taitoon rakentaa ihmissuhteita ja 71 prosenttia erittäin tyytyväinen heidän kommunikointitaitoihinsa. Arvosana neljää voidaan myös pitää hyvänä, mutta ollessaan vähemmän kuin täysin tyytyväinen, jää pienelle tyytymättömyyden olemassaololle mahdollisuus.

Työolot ovat aiheuttaneet kahdelle vastaajalle tyytymättömyyttä, mutta kyselyyn vastaamisen jälkeen yrityksen toimistotila on muuttunut suurempaan ja toimivampaan tilaan, joten ilman tutkimuksen uusimista ei voida tietää kokisivatko vastaajat enää tyytymättömyyttä työoloihin. Alla oleva kaavio (Kuva 8) kuvaa kyselyn neljännen kysymyksen vastausten jakautumista ja avaa kuinka moni ihminen on kokenut tyytymättömyyttä seuraavissa asioissa esittäen kysymyskohtien vastausmäärät eniten vastatusta vähiten vastattuun laskevassa järjestyksessä. Vastaajat saivat valita useamman vastausvaihtoehdon, mikäli kokivat tyytymättömyyttä useampaan asiaan, paitsi

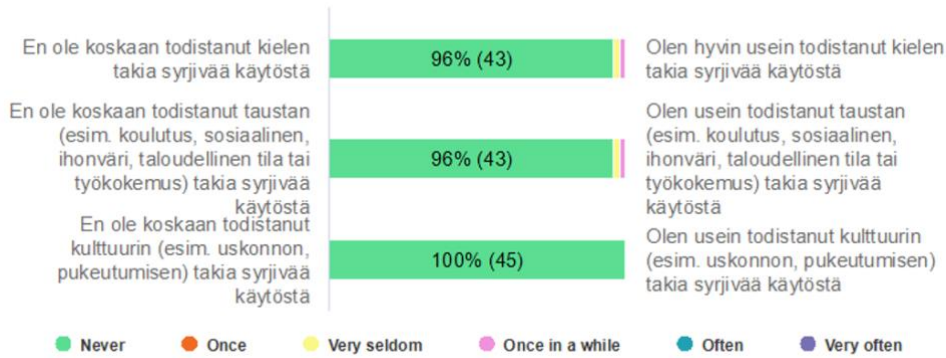
valitessaan ”en ole ollut tyytymätön mihinkään” -vaihtoehdon. Liitteissä esitetään (Taulukko 6) tyytymättömyyttä aiheuttavien hygieniatekijöiden esiintymien prosentiosuuksien tarkkuudella.



Kuva 8. Hygieniatekijät (mukaillen Herzberg 1959), jotka ovat aiheuttaneet tyytymättömyyttä työssä

Tiedetään, että 13 prosenttia vastaajista on ollut tyytymätön johtamisen laatuun työsuhteensa aikana, mutta pelkästään tämän kysymyksen vastausten perusteella ei voida tietää kuinka tyytymättömiä henkilöt ovat olleet johtoon eli kuinka paljon tyytymättömyyttä on ollut. Kyselyn viidennen kysymyksen vastausten korkean keskiarvon ja löydetyn jakauman perusteella kukaan vastaajista ei ollut todella tyytymätön esihenkilöidensä johtamistaitoihin. Kuudennen kysymyksen vastauksissa taas ilmeni, että muutama vastaaja on todistanut jonkinlaista kulttuurisidonnaista syrjintää esihenkilöiltään itseään tai muita kohtaan, mikä voi olla yksi tyytymättömyyden aiheuttaja, jota ei mitata monikulttuurisia johtamistaitoja arvioidessa kysymyksessä viisi.

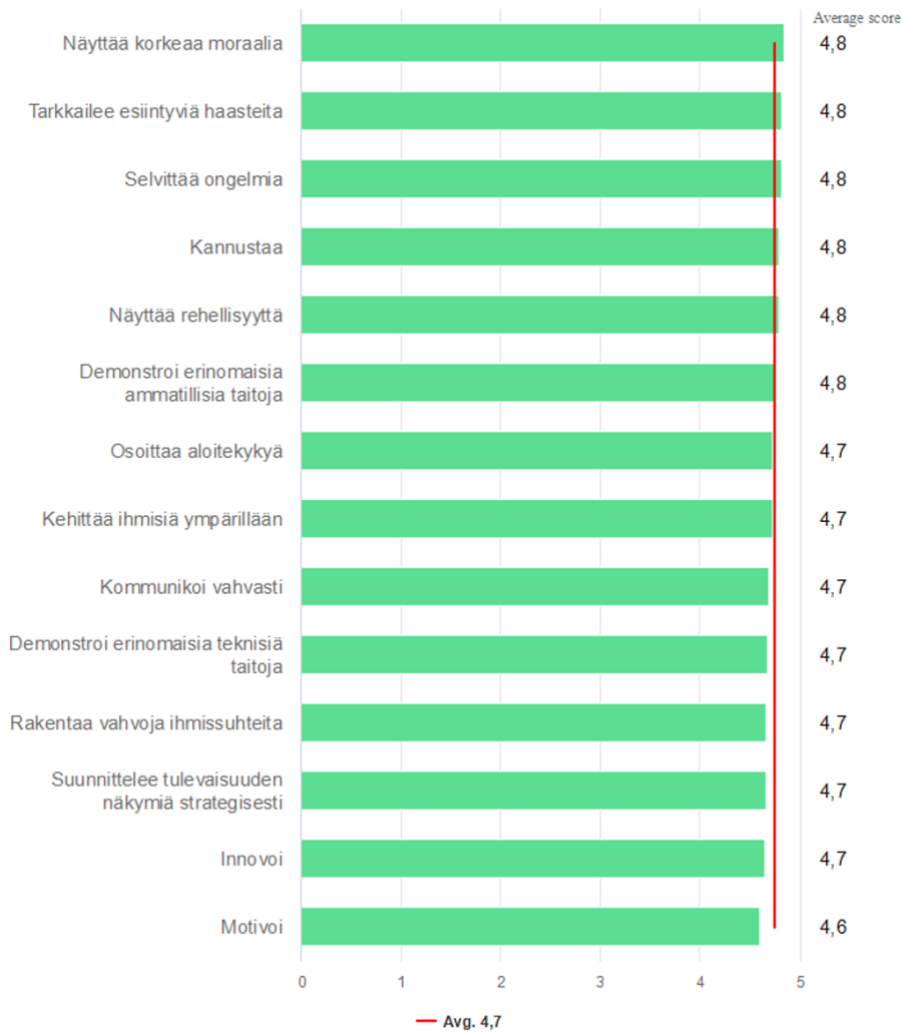
Syrjintää on todistanut kuitenkin minimissään kaksi ja maksimissaan neljä ihmistä, mikä on vähemmän kuin neljännessä kysymyksessä johtamiseen tyytymättömien henkilöiden määrä (kuusi), mutta viittaa kuitenkin mahdollisesti monikulttuurisen johtamisen vaikuttavan työssä koettuun tyytymättömyyteen, sillä kulttuuriin liittyvää syrjintää voidaan pitää monikulttuuriseen johtamiseen liittyvänä käytöksenä. Syrjinnän esiintymisen oletetaan aiheuttavan työntekijöissä tyytymättömyyttä, minkä takia vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he ovat todistaneet syrjintää. 96 prosenttia ei ollut koskaan todistanut kielen tai taustan takia, ja 4 prosenttia olivat todistaneet niitä esihenkilöidensä toimesta joko hyvin harvoin tai silloin tällöin (Kuva 9). Kukaan vastaajista ei ollut todistanut kulttuurin takia syrjivää käytöstä koskien esimerkiksi uskontoa tai pukeutumista.



Kuva 9. Kuinka usein työntekijät ovat todistaneet kulttuurisidonnaista syrjintää työpaikalla

4.6.3 Esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen taso

Vastauksista ilmeni, että työntekijät kokevat esihenkilöidensä omaavan lähes erinomaiset monikulttuuriset johtamistaidot Khamruddinin (2017) kompetenssilistan mukaan määritellyillä johtamistavoilla mitattuna. Kaikkien vastausten aritmeettinen keskiarvo on 4,7, mikä on 0,4 numeroa korkeampi tulos kuin työtyytyväisyyttä mittaavien arvojen tulokset kolmannen kysymyksen kohdalla. Vastausten korkea keskiarvoa vielä ihmeellisempää on, että jokaisen kysymyskohdan vastausten mediaani arvo on 5,0 (Kuva 10). Kohdat, joissa henkilö(t) vastasi(vat) "en tiedä", on jätetty vastausten keskiarvossa huomiotta. Kohtien vastausten ylin keskiarvo oli 4,8 ja alin 4,6. Keskiarvon (4,7) alapuolelle jäi ainoastaan kyky motivoida (4,6).



Kuva 10. Työntekijöiden näkemys esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen tasosta (mukaillen Khamruddin 2017)

Eniten arvon 5 vastauksia sai korkean moraalien näyttäminen, johon yli 86 % vastasi arvosanalla 5 ja ongelmien selvittäminen, jonka yli 84 % piti erittäin hyvin esihenkilöitään kuvaavana. Liitteissä (Taulukko 7) eritellään vastausten tarkempi jakautuminen, joka paljastaa muun muassa sen, että yksikään vastaaja ei arvioinut esihenkilöidensä monikulttuurisia johtamistaitoja edustavaa käytöstä huonoksi (1–2). Muutama vastaaja ei osannut vastata kuvaavako väitteet strategisesta tulevaisuuden suunnittelusta ja innovoinnista heidän esihenkilöitään, mikä voi johtua esimerkiksi työsuhteen vastikään alkamisesta.

Kyselyn viimeiseen kysymykseen, jossa kysyttiin avoimena kysymyksenä työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia siihen, kuinka heidän esihenkilönsä voisivat kehittää johtamistaitojaan. Kysymystä ei haluttu rajata liikaa esimerkiksi käyttämällä termiä monikulttuurinen johtaminen, sillä kyseinen tarkennus ei välttämättä kerro vastaajalle tutkimukseen osallistuessa tarpeeksi

tavalla tinkimättä nykyisestä kulttuurista ja eräs kehui työympäristöä hyvin ystävälliseksi, mikä saa hänet olemaan avoin kehitykselle ja jakamaan omiakin ideoitaan, sillä hän kokee mielipiteillään olevan väliä.

Neutraaleja vastauksia, jotka olivat tyytyväisiä nykytilanteeseen, eivätkä tarjonneet kehitysideoita, oli viisi kappaletta siitä huolimatta, että kysymyksessä pyydettiin kehitysideoita. Kysymyksen olisi tämän perusteella mahdollisesti voinut muotoilla paremmin ja tarkemmin rajaten, jotta vain kehitysideoita olisi kerätty siinä, mutta toisaalta positiivistenkin kommenttien määrä on positiivinen yllätys ja viestii kannustavasta ja lämpimästä kulttuurista. Eräs kommentoi, että esihenkilöt todella johtavat esimerkkiä näyttämällä ja ojentavat jatkuvasti kannustusta ja tukea, mikä saa työntekijän tuntemaan, että esihenkilö on todella läsnä hänen kanssaan.

Negatiivisimmankin sävyiset vastaukset olivat hyvin ystävällisiä ja monet vastauksista, jotka sisälsivät konkreettisia ehdotuksia, olivat edelleen sävyiltään neutraaleja. Vastajat ehdottivat työntekijöiden lähettämistä konferensseihin, oppien jakamista enemmän, kahdenkeskisten tapaamisten järjestämistä mahdollisuuksien ja huolien jakamista varten. Vastauksissa toivottiin myös avoimempaa kommunikointia C-tiimiltä esimerkiksi tämänhetkisiin työstettäviin aiheisiin ja strategioihin liittyen sekä ajoittain suurempaa kommunikointia yksilön ja tiimin sekä yksilön ja esihenkilön välillä henkilökohtaisella tasolla, jotta työntekijä ei jää yksin ajatustensa kanssa missä asioissa voisi kehittyä. Kritiikin vastaanottamisen tueksi kaivattiin siis lisää konkreettisia kehitysvinkkejä.

Inklusiiviseen kielenkäyttöön huomionkiinnittäminen tuotiin myös esiin, erityisesti suomea puhuttaessa voisi kuulemma mieluummin viitata esihenkilöihin kuin esimiehiin, äitiysloman sijasta voisi sanoa esimerkiksi vanhempainvapaa ja tervehtiessä sanoa sukupuolitettujen termien sijasta neutraalisti "hei ystävät, tiimi, kaikki jne.". Tämä huomio viittaa epäinklusiiviseen toimintaan kuten kuudennen kysymyksen havainnot syrjivästä käytöksestä.

Eräs vastaaja piti tämänhetkisiä myyntitavoitteita matalahkoina ja ehdotti esihenkilöiden tekevän konkreettisemmän koko yritystä koskevan toimintasuunnitelman, joka tukisi hyvinvoivaa ja tasaista tavoitteiden saavuttamista. Kuratointitiimin tehtävänjakoon toivottiin hieman lisää selkeyttä, sillä joitakin haasteita oli siihen liittyen ilmennyt uusien harjoittelijoiden saavuttua. Kuratointitiimille toivottiin myös muutaman kerran vuodessa järjestettäviä tapahtumia enintään kymmenen hengen ryhmissä nykyisten uusien työntekijöiden toivotustilaisuuksien lisäksi. Yhdessä vastauksessa toivottiin parempien työtarvikkeiden hankintaa, paremman kokonaiskuvan saamista yrityksestä, työssä etenemismahdollisuuksia lähitulevaisuudessa, tiimitapahtumia ja lisäkoulutuksia.

Avoimen kysymyksen analysointi Speak AI tekstinanalysointityökalulla (Kuva 12) viittaa siihen, että 63 % vastauksista oli positiivisen sävyisiä, noin 18 % neutraaleja ja 18 % tekstin sisällöstä oli negatiivista. Työkaluun syötettyjen vastausten sävyä analyysin näkee myös visuaalisesti käyräkuvaajana, jossa negatiivisin arvo on $-0,8$ ja positiivisin $1,0$. Kuvaaja esittää, että todella negatiivista sisältöä vastausten joukossa ei ollut lainkaan, vaan alin arvo oli noin $-0,45$. Kaikista ylistävimmän sisällön arvoihin vastaukset eivät myöskään aivan päässeet, mutta positiivisimman sävyn omaavat vastaukset hipoivat kattoa arvolla $0,9$.

4.7 Yrityksen monikulttuurisen johtamisen kehittäminen

Organisaation monikulttuurista johtamista voidaan kehittää periaatteessa aina, mutta käytännössä niiden asioiden, joista on nostettu huolenaihe, kehittäminen on oleellisempaa ja viisaampaa ajan ja resurssien käyttöä kuin täydellisyyttä hipovien tapojen viilaaminen. Esihenkilöt voivat tuloksiin perehdyttyään pohtia omia henkilökohtaisia monikulttuurisia johtamistaitojaan suhteessa yleistettyihin tuloksiin, ja miettiä, mikäli esimerkiksi viidennessä kysymyksessä matalimpien keskiarvotulosten saaneet johtamistaidot kaipaivat omalla kohdalla kehittämistä. Itse-reflektion seurauksena esihenkilöt voivat myös keskustella mahdollisten lisäkoulutusten ja kurssien mahdollisuudesta tai jonkinlaisesta keskusteluhetkestä työntekijöiden kanssa.

Tutkimuksen löydösten konkreettiset kehitysideat keskittyivät esihenkilöiden monikulttuurisiin johtamistaitoihin liittyen kommunikoinnin vahvistamiseen, ympärillä olevien ihmisten kehittämiseen palautteen antamisen muodossa, strategiseen tulevaisuuden näkyvien suunnitteluun sekä ihmissuhteiden rakentamiseen järjestämällä esimerkiksi tiimejä ryhmäyttäviä tapahtumia. Haasteiden tarkkailemista ja ongelmien selvittämistä voi ilmenneiden haasteiden perusteella ehdottaa tehostettavan.

4.8 Yhteenveto

Esihenkilöiden monikulttuurisista johtamistaidoista keuhuttiin avoimissa vastauksissa erityisesti esihenkilöiden rehellisyyttä ja moraalialia, kykyä kannustaa ja motivoida, ympärillä olevien ihmisten kehittämistä ja aloitekykyisyyttä, mikä tuki kyselyn muiden kysymysten tuloksia erittäin korkeasta tyytyväisyyden tasosta ja suhteellisen vähäisestä tyytymättömyyden tasosta. Jotta tyytyväisyys olisi silti mahdollisimman vahvalla pohjalla, tyytymättömyyden aiheuttajat on huomioitava ja tyytymättömyys minimoitava. Monikulttuuristen taitojen kuten kommunikoinnin ja ihmissuhteiden rakentamisen kehittämisellä on mahdollisuus lisätä Videolyn työntekijöiden tyytyväisyyttä entisestään.

Tutkimustulokset tullaan esittämään sisäisen viestinnän Slack-kanavilla sekä kasvotusten toimistolla. Työntekijöiden tyytyväisyyden taso tulee läpinäkyvämmäksi, esihenkilöt saavat mahdollisimman rehellistä, anonymisti kerättyä palautetta ja kommentteja, kehitysehdotuksia, kehuja sekä tietoa monikulttuurisista johtamistaidoista ja niiden vaikutuksesta heidän tiimiensä tyytyväisyyteen jatkoa varten.

5 Pohdinta

Tutkimustulokset korkeasta tyytyväisyyden tasosta ovat linjassa omien tunteideni kanssa Videolyn esihenkilöiden johtamistaitojen tasosta ja Videolystä monimuotoisuudesta iloitsevana työnantajayrityksenä. Monilla vastaajilla on kuitenkin itseäni pidempi kokemus Videolyn työkuulttuurista, minkä takia oli hyvin mielenkiintoista nähdä raakaa tietoa tyytyväisyyden tasosta ja siitä, minkälaiset haasteet mahdollisesti piilevät yleisen positiivisuuden taustalla.

Vaikka tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ajankohtaista aihetta ja edistää tasa-arvoa, voidaan tätäkin tutkimusta mahdollisesti pitää vanhentuneena tulevien vuosikymmenten aikana. On mielenkiintoista nähdä, kuinka kehitys kehittyy ja monikulttuurisuus tulee yhä tavanomaisemmaksi asiaksi niin työelämässä kuin suomalaisessa yhteiskunnassa.

5.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tuloksista paistaa työntekijöiden suuri tyytyväisyys Videolyn esihenkilöiden monikulttuurisiin johtamistaitoihin niin numeroiden kautta kuin kirjallisena avoimen kysymyksen vastauksissa. Työntekijät kykenevät myös mallikkaasti oman toimintansa, tunteidensa ja kokemustensa arviointiin.

Jo itsessään monen vastauksen saaminen kyselyyn kuvastaa työntekijöiden aitoa halua auttaa tutkimusta tekevää kollegaa työssään sekä olla osana työyhteisön kehittämistä.

Kyselytutkimukseen vastaaminen sekä pitkien avointen vastausten kirjoittaminen vahvistaa myös kuvaa siitä, että Videolyn työntekijät ovat avoimia antamaan palautetta.

5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Vaikka useampiin kysymyksiin pyydettiin numeraalisella asteikolla, esimerkiksi yhdestä viiteen, täytyy silti ottaa huomioon, että vastaajat eivät ole voineet mitata kysyttäviä asioita faktapohjaisesti ennen vastaamista, vaan heidän kokemukseensa työtyytyväisyydestä ja esihenkilöidensä monikulttuurisista johtamistaidoista on subjektiivinen ja perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin ja tunteisiin. Vastaajilla voi myös olla henkilökohtaisia uskomuksia työtyytyväisyyteen tai johtamistaitoihin liittyen, mikä voi vaikuttaa heidän tapoihinsa tulkita esitettyjä kysymyksiä. On myös otettava huomioon, että jokaisella vastaajalla on ainutlaatuinen suhde oman tai omien esihenkilöidensä kanssa, työntekijöillä on eri lähiesihenkilöitä, ja joillakin henkilöillä on useampi esihenkilö kuin toisilla.

Yhteistä kaikilla vastaajilla on se, että he jokainen arvioivat samojen kysymysten kautta numeerisesti vastaamalla, kuinka paljon he kokevat työssään tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä.

Kuinka henkilöt vastasivat kysymyksiin, saattoi erota, kun joku heijasti vastauksensa yhteen esihenkilöön liittyen, ja toinen pohti useamman esihenkilön johtamistaitoja. Uudemmissa työntekijöillä ei välttämättä ole yhtä paljon dataa ja kokemusta työpaikan kulttuurista kuin vanhemmilla työntekijöillä, niin hyvässä kuin pahassa.

Tutkimuksen tulokset kertovat enemmän Videolyn yleisestä työtyytyväisyyden tasosta ja esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen keskimääräisestä tasosta kuin yksittäisten henkilöiden tyytyväisyydestä tai johtamistaidoista. Tämä tutkimus voidaan myös toistaa tietyn ajan, esimerkiksi (useamman) vuoden, kuluttua esittämällä samat kysymykset. Tutkimuksen toistaminen lisää tutkimuksen reliabiliteettia, mikäli vastauksia saataisi saman verran tai enemmän kuin tässä otannassa, ja vastaukset olisivat samassa linjassa nykyisten löydösten kanssa.

5.3 Eettiset näkökohdat

Kohdejoukko koostuu työsuhteessa olevista täysi-ikäisistä henkilöistä, kyselyyn vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja tutkimustulokset hyödyttävät toimeksiantajayrityksen lisäksi vastaajia itseään eli yrityksen työntekijöitä mahdollistamalla heidän esihenkilöidensä kehittymisen johtajina uuden tutkimustiedon perusteella. Tutkimuksen toteuttamisessa on otettu huomioon eettisten periaatteiden ja hyvän tieteellisen käytännön lisäksi Suomen lainsäädäntö kuten tietosuojalainsäädäntö ja henkilötietolaki niin, että kyselyyn vastaaminen oli täysin anonymiä ja yksittäisiä vastauksia ei tulkita erikseen.

Tutkimuksen pidettävyyttä eettisesti hyväksyttävänä vahvistaa myös se, että tutkimus on tarpeellinen ja tuottaa uutta tietoa. Tutkimusta ei ole toteutettu markkinointi- tai laaduntarkoituspäin, mutta julkista tietoa ollessa tutkimus voi positiivisesti vaikuttaa työnantajakuvaan. Tutkimuksen rajaus ja kysymysten asettelu on suunniteltu vastaamaan tutkimuskysymyksiin puolueettomasti.

5.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kyselytutkimuksella onnistuttiin keräämään uutta tietoa, jota voidaan soveltaa tutkimuksen perusjoukkoon. Tutkimus tuotti myös konkreettisia kehitysideoita Videolyn esihenkilöiden harkittavaksi.

Mikäli kysely toistettaisiin, kehitysideana kyselyn vastausaikaa voisi pidentää. ENPS-mittarin sijasta työntekijöiden työtyytyväisyyttä voitaisi mitata esimerkiksi eSAT-mittarilla (employee satisfaction survey), joka käyttää Likertin asteikkoa kysyäksään "Kuinka tyytyväinen tai tyytymätön olet työssäsi?" (Qualtrics 2022). Jatkotutkimuksena voisi toteuttaa kokonaistutkimuksen

tiimikohtaisesta työtyytyväisyydestä kvalitatiivisena tutkimuksena tai kvalitatiivisen haastattelututkimuksen, jolla selvitetäisi tarkemmin työntekijöiden näkemystä työtyytyväisyyden ja monikulttuuristen johtamistaitojen välisestä yhteydestä sekä kuultaisi tarkemmin työntekijöiden kokemukseen vaikuttavista tekijöistä.

Kvalitatiivinen haastattelututkimus mahdollistaisi avointen kysymysten esittämisen, perinpohjaisempia vastauksia henkilöiden tunteista ja kokemuksista laajemman kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tämänkaltaiseen laadulliseen tutkimukseen voisi myös rajata vastaajaryhmää esimerkiksi myynti- tai kuratointitiimiin. Haastatteleamalla esimerkiksi viidestä kahteentoista ihmistä muutamien kymmenien henkilöiden tiimeistä, voitaisi saada perustavanlaatuista dataa, jota voitaisi soveltaa laajemmin kyseiseen tiimiin.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia, kuinka esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen kehittyminen vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen pidemmällä aikavälillä ja kuinka esihenkilöiden oma arvio monikulttuurisista johtamistaidoista vastaisi työntekijöiden näkemystä taitojen tasosta. Monikielisyyden vaikutusta työtyytyväisyyteen voisi myös tarkemmin tutkia kansainvälisissä organisaatioissa.

5.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Prosessin hallinta vaati hyvin paljon aikataulutuksen harjoittamista, ja ajoitellen omassa aikataulussa oli haastavaa pysyä kokopäivätyön ohella. Vaikka jotkin välipalautusten aikataulut venyivät monien työelämässä toteutettavien projektien tavoin, tutkimus kuitenkin toteutettiin suunnitellusti kevätlukukauden aikana ja tutkimus tuotti uutta ja merkityksellistä tietoa toimeksiantajalle.

Opin uutta itsestäni projektin toteuttajana ja kehitin taitojani tiedonhaussa ja raportoinnissa. Oikeaoppisten viittausten käyttäminen, lähdeluettelon kokoaminen ja lähteiden välisen diskurssin kirjoittaminen oli myös hyvin opettavaista, ja kehitti taitojani käsitellä aiheita monista näkökulmista ottamalla huomioon lähteiden välisen vuoropuhelun.

Tutkimuksen valmistuttua olen tyytyväinen sen ajankohtaisen ja merkityksellisen aiheen valintaan, valittuihin tutkimusmenetelmiin ja kyselykysymysten rakentamiseen, kerättyyn vastausmäärään sekä kerättyjen vastausten analysoituun tietoon. Odotan innolla tulevien tutkimusten seuraamista monikulttuuristen johtamistaitojen aihepiiristä, ja tämän tutkimuksen oivallusten ja kerättyjen kehitysideoiden käyttöönottoa Videolyllä.

Lähteet

- Abadir, S., Batsa, E., Neubert, M., & Halkias, D. 2020. *Leading multicultural teams in Agile Organizations*. SSRN. Luettavissa: <https://deliverypdf.ssrn.com/delivery.php?ID=128099110002127069005110002024125105016045018003062006097072072089097024011087029091009055049008126055027073099031064105106082010034047002017105027020081068120010010040087101088011088108089026089076119020095118079102091024107072100118103125070071009&EXT=pdf&INDEX=TRUE>. Luettu 9.5.2022.
- Adler, N. J. 2002. *International dimensions of organizational behavior*, 4. painos. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Aycan, Z. 1997. *Expatriate management: Theory and research*. Greenwich, CT: JAI.
- Connerley, M. L., & Pedersen, P. 2005. *Leadership in a diverse and multicultural environment: Developing awareness, knowledge, and Skills*. Sage.
- Crestcom International 2022. *Why is multicultural leadership important?* Luettavissa: <https://crestcom.com/blog/2016/10/20/why-is-multicultural-leadership-important/> Luettu 12.5.2022.
- De Merode, J. 1997. *Readings on global leadership: Synthesis*. Unpublished manuscript, Center for Creative Leadership, Greensboro, N.C.
- Duodecim Terveyskirjasto 2018. Pitkittäistutkimus. Lääketieteen sanasto. Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/ltt03841> Luettu: 16.5.2022.
- Filosofia.fi 2020. *Monikulttuurisuus*. Luettavissa: <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/monikulttuurisuus#Monikulttuurisuus-termin%20moninaisuus> Luettu: 9.5.2022.
- Finto s.a. Työtyytyväisyys. Finto. Luettavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/page/p12998> Luettu 16.5.2022.
- Gartner. 2018. *Is it time to Toss out your old employee engagement survey*. Gartner. Luettavissa: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/is-it-time-to-toss-out-your-old-employee-engagement-survey> Luettu 15.5.2022.
- TheGlobalEconomy s.a. *Happiness index in OECD*. TheGlobalEconomy.com. Luettavissa: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/happiness/OECD/> Luettu: 15.5.2022.
- Great Place to Work 2022. *Fortune 100 best companies to work for® 2022*. Great Place to Work®. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2022> Luettu 9.5.2022.
- Herzberg, F. 1959. *The motivation to work*. Wiley.
- Hofstede, G. 2001. *Cultures and organizations: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Sage Publications.
- Hofstede Insights 2021. *Country comparison*. Luettavissa: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/canada,russia,serbia,sweden/> Luettu: 10.5.2022.
- International Organization for Migration 2022. *World Migration Report 2022*. World migration report. Luettavissa: <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022->

- Raeste, J.-P. 2021. Yritykset: Suomi Muuttui Euroopan startup-keskukseksi: Suomen kasvuyritykset saavat verrattain Ylivoimaisesti Eriten Sijoituksia. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000007997826.html> Luettu: 15.5.2022.
- Ramsey, J. R., & Lorenz, M. P. 2016. Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment. *Academy of Management Learning & Education*. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0124>
- Ranta, T. E. 2010. Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta. Theseus. Opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/15138> Luettu 16.5.2022
- Rosen, R., & Digh, P. 2001. Developing globally literate leaders. *Training and Development*.
- Rosen, R., Digh, P., Singer, M., & Phillips, C. 2000. *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon & Schuster.
- Räsänen, S. 2021. *Kulttuurinen Monimuotoisuus rikastuttaa työyhteisöjä*. Luonnon-, ympäristö- ja metsätieteilijöiden liitto Loimu. Luettavissa: <https://www.loimu.fi/verkkolehden-artikkeli/kulttuurinen-monimuotoisuus-rikastuttaa-tyoyhteisoja/> Luettu: 14.5.2022.
- SAK 2019. *Maahanmuuttajat Suomalaisilla Työpaikoilla – Millaista on hyvä ...* SAK. Luettavissa: <https://www.sak.fi/aineistot/tutkimukset/maahanmuuttajat-suomalaisilla-tyopaikoilla-millaista-hyva-monikulttuurinen-henkilostopolitiikka> Luettu: 14.5.2022.
- Stahl, G. K. 2001. Using assessment centers as tools for global leadership development: An exploratory study. In M. E. Mendenhall, T. M. Kuhlmann, & G. K. Stahl. *Developing global business leaders: Policies, processes, and innovations*. Westport, CT: Quorum.
- Strephonsays 2022. *Tieto, Taito ja Kyky eroavat Toisistaan – ero - Väillää*. Luettavissa: <https://fi.strephonsays.com/difference-between-knowledge-skill-and-ability> Luettu 14.5.2022.
- Suomi.fi. s.a. *Monikulttuuriset työyhteisöt*. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opas/monimuotoinen-tyoyhteiso/monikulttuuriset-tyoyhteisot> Luettu: 9.5.2022.
- SurveyMonkey s.a. Miksi Työntekijöiden tyytyväisyydellä on väliä? SurveyMonkey. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/why-having-happy-employees-matters/> Luettu: 15.5.2022.
- THL Terveyden ja hyvinvoinnin laitos s.a. *Yhdenvertaisuuden Käsitteet*. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-jarjestaminen/yhdenvertaisuus/yhdenvertaisuuden-kasitteet> Luettu 8.5.2022.
- Toshiba 2020. Työhyvinvoinnin Mittaaminen. GetFeedback. Luettavissa: <https://www.getfeedback.fi/tyohyvinvoinnin-mittaaminen/> Luettu: 15.5.2022.
- Tung, R. L. 1997. International and intranational diversity. In C. S. Granrose & S. Oskamp Eds., *Cross-cultural work groups*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Työterveyslaitos. s.a. *Monimuotoinen Työelämä*. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama> Luettu: 15.5.2022.
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rinta-Rasmus, A., Riala, R., & Salminen, S. 2007. *Monikulttuurisuus Työn Arjessa*. Työterveyslaitos.

Wivolin, S. 2019. *Millä perusteella kyselytutkimus on edustava eli voinko luottaa tuloksiin?*
Teetutkimus.fi. Luettevissa: <https://www.teetutkimus.fi/blogi/milla-perusteella-kyselytutkimus-on-edustava-eli-voinko-luottaa-tuloksiin> Luettu 15.5.2022.

Liitteet

Liite 1. Lähetekirje kyselyyn

Good morning everyone!

I'm writing a bachelor thesis about Multicultural Leadership Skills and Work Satisfaction at Videoly and I need your help answering this survey! 😊

<https://link.webpolsurveys.com/S/4B418DEE03BED19B>

The query has 8 questions and should take you max. 5–10 minutes to answer. The deadline to participate is on Friday 6.5. at 5 pm Helsinki time (10 am Toronto time).

Please answer the following questions from the perspective of how you as an employee view your own bosses/managers/superiors (please DO NOT reflect your own managerial work).

Remember that all answers are anonymous so feel free to share your honest thoughts!

PS. If you want to take part in a small lottery:trophy:, comment something down below after submitting your answers. On Friday, I will randomly pick three (3), lucky winners. You can participate from all locations.

Muistutusviesti päivää ennen kyselyn sulkeutumista:

"Hi everyone @here! If you haven't answered the survey about multicultural leadership and work satisfaction at Videoly already, please take part to help me get data for my bachelor thesis. It takes a max of 5–10 minutes, and the deadline is tomorrow, Friday at 10:00! 😊"

Liite 2. Kysely**1. How long have you been employed at Videoly?**

- less than a year
- one (1) year or more, but less than two years
- two (2) years or more, but less than five years
- five (5) or more years

2. What is your mother tongue/ first language?

Afrikaans

Albanian

Amharic

Arabic

Armenian

Basque

Bengali

Byelorussian

Burmese

Bulgarian

Catalan

Czech

Chinese

Croatian

Danish

Dari

Dzongkha

Dutch

English

Esperanto

Estonian

Faroese

Farsi

Finnish

French

Gaelic

Galician

German

Greek

Hebrew
Hindi
Hungarian
Icelandic
Indonesian
Inuktitut (Eskimo)
Italian
Japanese
Khmer
Korean
Kurdish
Laotian
Latvian
Lappish
Lithuanian
Macedonian
Malay
Maltese
Nepali
Norwegian
Pashto
Polish
Portuguese
Romanian
Russian
Scots
Serbian
Slovak
Slovenian
Somali
Spanish
Swedish
Swahili
Tagalog-Filipino
Tajik
Tamil
Thai

Tibetan
 Tigrinya
 Tongan
 Turkish
 Turkmen
 Ukrainian
 Urdu
 Uzbek
 Vietnamese
 Welsh
 Other

3. On a scale of 1–5, how happy are you with the following factors in your job typically?

- My personal work achievements (goals/standards)
- Recognition that I have received for my achievements
- Work itself (tasks, feeling that the job is meaningful/ important)
- My responsibilities (ownership of my work, freedom, authority)
- Advancement (for example moving up from an entry-level position to a higher-level position, personal growth)
- Career growth in a bigger picture

4. During the time you have been working at Videoly, have you ever been dissatisfied/ unhappy with some of the following parts of your job or workplace? You can choose multiple options.

- Company policies/rules
- Quality of supervision/ management
- Interpersonal relations (with coworkers)
- Working conditions (e.g. office, equipment, safety)
- Salary
- Status/ job title
- Job security (probability to keep your job)
- Something else, what? _____
- I haven't been dissatisfied with anything (everything has been good)

5. On a scale of 1–5, how well do the following claims/sentences (1–14) describe your bosses?

1. They are supportive (supporting mentally, giving courage, hope and spirit)

2. They motivate their team (e.g. provide incentives to achieve something)
3. They show honesty
4. They show morality (for example doing the right thing and having principles of conduct)
5. They show initiative (taking advantage of opportunities, they act instead of reacting)
6. They deal with emerging issues
7. They resolve problems
8. They communicate effectively
9. They have great technical skills
10. They demonstrate professional expertise
11. They build strong relationships
12. They plan strategically
13. They innovate (having new ideas for improvement)
14. They progress others (encourage growth)

6. During your time at Videoly, how often have you witnessed unfair treatment from your superiors (toward you or others)?

- I have never witnessed discrimination because of language
- I have never witnessed discrimination because of culture (e.g. religion, dress)
- I have never witnessed discrimination because of background (e.g. education, social and racial origins, financial status, work experience)

7. How likely are you to recommend Videoly as an employer to a friend or family member on a scale from 0 to 10?

8. How could your superiors improve their leadership skills? Any suggestions or ideas? Feel free to share your thoughts. (All answers are anonymous)

Liite 3. Tulostaulukot

Taulukko 3. Vastausten seuranta ja saatujen vastausten määrä

Seurantatilastot		
	Yhteensä	
	(N)	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	45	95
Kysely avattu vastaajien toimesta	71	151
Vastaaminen aloitettu	47	100

Taulukko 4. Henkilöstön työtyytyväisyyden taso, kyselyn kolmas kysymys, n = 45

	En osaa sanoa	1	2	3	4	5	Average	Median
Henkilökohtaiset saavutukset kuten tavoitteiden saavuttaminen	0,0%	0,0%	2,2%	15,6%	48,9%	33,3%	4,1	4,0
Saavutuksista saatu tunnustus	0,0%	0,0%	2,2%	13,4%	22,2%	62,2%	4,4	5,0
Itse työ eli mielenkiinto työtehtäviin ja tunne työn merkityksellisyydestä,	0,0%	2,2%	0,0%	6,7%	42,2%	48,9%	4,4	4,0
Vastuu ja omistajuus omasta työstä, vapaus ja vaikutusvalta	2,2%	2,2%	0,0%	2,2%	24,5%	68,9%	4,6	5,0
Eteneminen esimerkiksi alemmasta positioista vaativampiin työtehtäviin	17,8%	0,0%	4,4%	20,0%	20,0%	37,8%	4,1	4,0
Kokonaisvaltainen urakehitys	11,1%	0,0%	8,9%	15,5%	26,7%	37,8%	4,1	4,0

Taulukko 5. ENPS-kysymyksen vastausten jakautuminen niihin, jotka eivät suosittelisi (*detractors*), passiivisiin henkilöihin (*passive*) ja niihin, jotka todennäköisesti suosittelisivat (*promoters*), kyselyn seitsemäs kysymys, n = 45

Detractors							Passive		Promoters	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 1							n = 4		n = 40	
2,2%							8,9%		88,9%	
0	0	0	0	0	1	0	0	4	3	37
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	8,9%	6,7%	82,2%

Taulukko 6. Hygieniatekijät, (Herzberg 1959) jotka ovat aiheuttaneet vastaajilla tyytymättömyyttä työssään, n = 45

	n	Percent
Yrityksen toiminta ja henkilöstöpolitiikka	1	2,2%
Johtamisen laatu	6	13,3%
Ihmisten väliset suhteet (kollegoiden kanssa)	3	6,7%
Työolot (esimerkiksi toimisto ja työturvallisuus)	2	4,4%
Palkka	11	24,4%
Asema	2	4,4%
Työsuhteen varmuus	0	0,0%
Jokin muu	3	6,7%
En ole ollut tyytymätön mihinkään (kaikki on ollut hyvin)	27	60,0%

Taulukko 7. Työntekijöiden näkemys esihenkilöiden monikulttuuristen johtamistaitojen (Khamruddin 2017) tasosta asteikolla 1–5, n = 45

	En osaa sanoa	1	2	3	4	5	Average	Median
Kannustaa	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	15,6%	82,2%	4,8	5,0
Motivoi	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	26,7%	66,6%	4,6	5,0
Näyttää rehellisyyttä	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	15,6%	82,2%	4,8	5,0
Näyttää korkeaa moraalialia	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	11,1%	86,7%	4,8	5,0
Osoittaa aloitekykyä	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	22,2%	75,6%	4,7	5,0
Tarkkailee esiintyviä haasteita	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	17,8%	82,2%	4,8	5,0
Selvittää ongelmia	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	13,3%	84,5%	4,8	5,0
Kommunikoi vahvasti	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	26,7%	71,1%	4,7	5,0
Demonstroi erinomaisia teknisiä taitoja	2,2%	0,0%	0,0%	4,5%	22,2%	71,1%	4,7	5,0
Demonstroi erinomaisia ammatillisia taitoja	2,2%	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	75,6%	4,8	5,0
Rakentaa vahvoja ihmissuhteita	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	20,0%	73,3%	4,7	5,0
Suunnittelee tulevaisuuden näkymiä strategisesti	6,7%	0,0%	0,0%	8,9%	13,3%	71,1%	4,7	5,0
Innovoi	4,5%	0,0%	0,0%	4,4%	24,4%	66,7%	4,7	5,0
Kehittää ihmisiä ympärillään	2,2%	0,0%	0,0%	4,4%	17,8%	75,6%	4,7	5,0