



## **Ulkomaalaisten työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukset ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla**

Janika Tiensuu

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon tutkinto  
Amk-opinnäytetyö  
2022

<b>Tiivistelmä</b> <b>Tekijä(t)</b> Janika Tiensuu
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Ulkomaalaisten työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemukset ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ulkomaalaisten ravintola-alan työntekijöiden kokemuksia oikeudenmukaisuudesta työpaikoillaan. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, että kokevatko ulkomaalaiset työntekijät oikeudenmukaisuutta jakavan, menettelyllisen, informatiivisen ja ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tutkimus rajattiin koskemaan ravintola-alan työntekijöitä, jotka työskentelevät pääkaupunkiseudulla.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään oikeudenmukaisuutta sekä organisaatio oikeudenmukaisuutta neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmat ovat neliportainen oikeudenmukaisuus, jakava, menettelyllinen, informaatio sekä ihmisten välinen oikeudenmukaisuus. Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu kvantitatiivisesti kyselylomakkeella, jossa tutkimusjoukkona on ulkomaalaisia ravintola-alan työntekijöitä pääkaupunkiseudulta. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella 19.9-2.10.2022 välisenä aikana. Kyselyä jaettiin tekijän omia sosiaalisia verkkoja hyödyntäen sekä vierailemalla eri ravintoloissa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella ulkomaalaiset työntekijät ovat kohtuullisen tyytyväisiä oikeudenmukaisuuteen työpaikallaan. Tuloksista selviää, että informaatio-oikeudenmukaisuus on heikoin oikeudenmukaisuuden muoto työpaikoilla. Tyytyväisyys työpaikoihin kuitenkin on lähes hyvä. Tuloksista selvisi myös, että yritysten tulisi tutustua, kuinka ulkomaalaisia johdetaan paremmin. Yleistettynä tutkimuksesta selvisi, että oikeudenmukaisuus toteutuu keskimäärin kohtuullisesti työpaikoilla, joitakin poikkeuksia puoleen ja toiseen kuitenkin oli. Joidenkin vastausten mukaan oikeudenmukaisuus toteutuu työpaikalla erittäin hyvin ja toisten mielestä huonosti tai kohtuullisesti.</p> <p>Tulosten mukaan oikeudenmukaisuudessa sekä ulkomaalaisten työntekijöiden johtamisessa on paljon kehitettävää. Tuloksista selviää kuitenkin, että oikeaan suuntaan ollaan matkalla. Vastajat viihtyvät työpaikoillaan hyvin, vaikka oikeudenmukaisuus ei täysin toteutuisikaan, joka tuo esille, että asioita tehdään tai pyritään tekemään oikein työpaikoilla.</p>
<b>Asiasanat</b> organisaation oikeudenmukaisuus, jakava oikeudenmukaisuus, menettelyllinen oikeudenmukaisuus, informatiivinen oikeudenmukaisuus, ihmisten välinen oikeudenmukaisuus

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite.....	1
2 Aiempia tutkimuksia oikeudenmukaisuudesta työpaikalla .....	3
3 Oikeudenmukaisuus.....	5
4 Oikeudenmukaisuus organisaatioissa.....	8
4.1 Jakava oikeudenmukaisuus.....	10
4.2 Menettelyllinen oikeudenmukaisuus .....	11
4.3 Kohtelun oikeudenmukaisuus .....	13
4.3.1 Informatiivinen oikeudenmukaisuus .....	14
4.3.2 Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus.....	15
5 Tutkimuksen toteutus .....	17
5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	17
5.2 Tiedonkeruumenetelmä .....	19
5.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	20
6 Tutkimustulokset .....	22
6.1 Vastaajien taustatiedot.....	22
6.2 Oikeudenmukaisuuden kokemus.....	24
7 Pohdinta .....	29
7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	29
7.2 Johtopäätökset.....	31
7.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	34
7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi sekä oma oppiminen ja kehittyminen.....	34
Lähteet.....	36
Liitteet .....	40
Liite 1. Kyselylomake .....	40
Liite 2. Saatekirje.....	42

# 1 Johdanto

Maahanmuutto yleistyy yhä enemmän. Suomeen muutetaan useista syistä, muun muassa työn, opiskelupaikan tai puolison perässä. Myös EU:n mahdollistamana vapaa liikkuvuus on lisännyt maahanmuuttoa. (Kansalaisopistojen liitto KoL Ry.) Vuonna 2021 Helsingin pormestari Juhani Vartiainen toi Iltalehdelle ja Iltasanomille esille, että hän haluaisi, että Helsinki julistettaisiin englanninkieliseksi. Tämä tarkoittaa, että englantia osaavilta ei vaadittaisi suomen tai ruotsin kielen taitoa (Pikkarainen 2021.) Tämän lehtiartikkeli todistaa, että Suomi kansainvälistyy jatkuvasti ja työvoiman kulttuurit moninaistuvat. Aihe on itselleni ajankohtainen, sillä minulla on paljon yhteyksiä ulkomaille. Tunnen monia ihmisiä, jotka suunnittelevat muuttuvansa tai haluaisivat muuttaa Suomeen. Haluan selvittää, kuinka avoimeksi ja vastaanottavaksi ulkomaalainen työvoima kokee ravintola-alan olevan Suomessa. Haluan myös tutkia ulkomaalaisten työntekijöiden kokemuksia oikeudenmukaisuuden tunteesta työpaikallaan pääkaupunkiseudulla. Tulevaisuudessa haluan edesauttaa kansainvälisiä työntekijöitä työpaikan löytämisessä niin, että jokainen tulee kohdelluksi oikeudenmukaisesti, niin työnhaussa kuin työtehtävissä. Haluan opinnäytetyöni avulla nostaa tietoisuuteen, miten ulkomaalaiset työntekijät kokevat, että heitä kohdeltavan työn haussa ja työtehtävissä pääkaupunkiseudulla Suomessa.

## 1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoite

Opinnäytetyö käsittelee oikeudenmukaisuutta ravintola-alan yrityksissä pääkaupunkiseudulla ulkomaalaisen työntekijän näkökulmasta. Työssä määritellään oikeudenmukaisuus sekä oikeudenmukaisuus organisaatiossa. Tarkoituksena on tutkia, miten työntekijät kokevat oikeudenmukaisuuden eri osa-alueet omalla työpaikallaan sekä miten oikeudenmukaisuus toteutuu tai on toteuttamatta työpaikoilla. Työssä pohditaan myös, että onko oikeudenmukaisuuden kokemisessa eroja suhteessa siihen, kuinka kauan työntekijä on asunut Suomessa ja kuinka hyvin tuntee suomalaisen kulttuurin.

Tavoitteena on tutkia, että kuinka tyytyväisiä ulkomaalaiset työntekijät ovat oikeudenmukaisuuteen työoloissa ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Tavoitteena on myös tutkia, että kokevatko ulkomaalaiset kohtelun työpaikallaan oikeudenmukaisena verrattuna kotimaisiin työntekijöihin, tähän on tarkoitus löytää vastaus ulkomaalaisten työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön ongelmiin on tarkoitus löytää vastaus, että kuinka moni kokee kohtelun oikeudenmukaisena työpaikallaan ulkomaalaisena työntekijänä. Opinnäytetyössä pyritään myös selvittämään, että onko kohtelu erilaista esihenkilön tai työkaverin toimesta.

Opinnäytetyön pääongelma:

Koetaanko ulkomaalaisten työntekijöiden kohtelu oikeudenmukaiseksi ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla?

Opinnäytetyön alaongelmat:

*Alaongelma 1:* Koetaanko kohtelu olevan erilaista suomalaisen esihenkilön toimesta kuin suomalaisen työkaverin?

*Alaongelma 2:* Kokeeko työntekijä, että yritys olisi tutustunut siihen, mitä tarkoittaa ulkomaalaisen johtamien ja ohjaaminen työssä?

*Alaongelma 3:* Toteutuuko yrityksessä neliportainen oikeudenmukaisuus työntekijän näkökulmasta?

Olen rajannut opinnäytetyön koskemaan näkökulmaan, jossa tutkitaan oikeudenmukaisuuden kokemista työssä ravintola-alalla. Työ rajautuu pääkaupunkiseutuun, sillä kysely toteutetaan pääkaupunkiseudun ravintoloihin keskittyen. Rajaan työn myös ainoastaan ulkomaalaisiin työntekijöihin. Teen tutkimusta siitä, että miten ulkomaalaiset kokevat työskentelyn Suomessa. Tutkin myös, että kokevatko vastaajat heidän kohtelunsa olevan samalla tasolla kuin suomalaisten työntekijöidenkin kohtelu on. Opinnäytetyön tavoitteena on saada se valmiiksi 30.9.2022 mennessä.

## 2 Aiempia tutkimuksia oikeudenmukaisuudesta työpaikalla

Oikeudenmukaisuutta ja syrjintää työpaikalla on tutkittu monin eri tavoin ulkomaalaisten näkökulmasta katsottuna. Cross ja Turner tutkivat ulkomaalaisten kokemuksia reiluudesta työpaikalla Irlannissa. Heidän tutkimuksensa on laadittu organisaatio-oikeudenmukaisuuden ja suhteellisen deprivatioteorian pohjalta. Suhteellisella deprivatiolla tarkoitetaan yleisen elintason ja yksilön elintasoja ympäröivän yhteiskunnan vertaamista keskenään. Crossin ja Turnerin tutkimuksen ensimmäisenä hypoteesina toimii, että ”maahanmuuttajat, jotka ovat kokeneet työttömyyttä ennen maahanmuuttoa, raportoivat harvemmin epäoikeudenmukaisuudesta työpaikalla”. Toisena hypoteesina toimii, että ”maahanmuuttajat, jotka joutuvat alentuneeseen työpaikkaan isäntämaassa, kokevat todennäköisemmin epäoikeudenmukaisuutta työpaikalla”. Kolmas hypoteesi on, että ”maahanmuuttajien käsitykset epäoikeudenmukaisuudesta työssä vaikuttavat negatiivisesti työpaikan asettamien odotusten täyttymiseen”. Neljäs ja viimeinen hypoteesi tutkimuksessa on, että ”käsitykset epäoikeudenmukaisuudesta vaikuttavat negatiivisesti työntekijän sosiaaliin ja henkilökohtaisiin tuloksiin joko suoraan tai välillisesti täyttämättömien työpaikan asettamien odotusten kautta”. (Cross & Turner 2012, 575–581.)

Cross ja Turner keräsivät tuloksia lumipallonäytteenotolle, eli siten, että kohdehenkilöt antoivat nimen, ketä tutkijat voisivat haastatella seuraavana. Näin he jatkoivat, kunnes he kokivat, että vastauksia on riittävästi. Cross ja Turner toteutti tutkimuksen pääsääntöisesti kyselylomakkeella, mutta muutamia haastattelujakin he toteuttivat yhdessä kääntäjän kanssa. Kyselylomakkeeseen vastasi noin 584 henkilöä, joista suurin osa oli puolalaisia. Maahanmuuttajia oli yhteensä kahdeltatoista eri alueelta. Euroopan Unionin alueelta vastauksia oli 480 kappaletta ja Euroopan Unionin ulkopuolelta vastauksia oli 105 kappaletta. Suurin osa vastanneista oli varmasti tyytyväisiä palkkaansa sekä työoloihinsa asteikolla erittäin varmasti–ei ollenkaan. Lisäksi suurin osa vastanneista koki, että heitä kohdellaan erittäin hyvin suhteessa samalla tavalla kuin isäntämaan kansalaisia, mutta heidän hyväksymisensä isäntämaan työntekijöiltä sekä kohtelu esihenkilöltä ja työnantajalta olivat vain hyvää suurimman osan mielestä. Vaikka vastanneiden mielestä heidän yhteytensä isäntämaalaisiin työntekijöihin ei ollut täydellistä, mutta hyvää. He eivät kokeneet, että heitä kohtaan oltaisiin negatiivisia, vaikka he eivät olleet isäntämaalaisia. Suurin osa vastanneista kuitenkin sosioituu useimmin yhdessä oman maalaistensa kanssa kuin isäntämaalaisten kanssa. (Cross & Turner 2012, 582–586.)

Lopputuloksessa Cross ja Turner kertovat, että tutkimuksen perusteella hypoteesit 2, 3 ja 4 toteutuivat. Vastaajilla oli kuitenkin erilainen käsitys oikeudenmukaisuudesta riippuen siitä, olivatko he kotoisin EU-maasta vai EU-maiden ulkopuolelta. Tulokset tukivat myös sitä komponenttia, että

käsitykset epäoikeudenmukaisuudesta työssä vaikuttavat negatiivisesti odotusten täyttymiseen työssä. Kaiken kaikkiaan tutkimus korostaa referenssiryhmien keskeistä merkitystä ja käsityksiä oikeudenmukaisuudesta työssä. Kansallisella työvoimalla ja maahanmuuttajalla, jolla on laillinen oikeus työskennellä jossakin maassa, on samanlaiset työoikeudet keskenään. Maahanmuuttajat ovat vaarassa syrjäytyä yhteiskunnasta sekä työtovereidensa, että valtavirran keskuudessa, jos odotukset ovat liian alhaisia (Cross & Turner 2012, 590–592.)

### 3 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus-käsitteellä on mahdollista viitata useisiin suuntiin ja se on hyvin monisyinen. Oikeudenmukaisuutta on mahdollista myös lähestyä monista näkökulmista, kuten menettelyllisen, jakavan sekä kohtelun oikeudenmukaisuuden näkökulmista. Oikeudenmukaisuuden ideaan kuuluu muun muassa ajatus siitä, että yksilöitä tulisi kohdella tasapuolisesti. Tasapuolisuus on mahdollista ymmärtää kahdella tavalla. Tasapuolisuuden voi ymmärtää absoluuttisena, jolloin jokainen tulisi asettaa täsmälleen samaan asemaan olosuhteista riippumatta tai relatiivisena, jolloin ihmisiä, jotka kuuluvat samaan ryhmään tulee kohdella samalla tavoin. (Ervasti & Aaltonen 2013, 2.) Vuonna 1988 John Rawls on julkaissut kirjan, jossa hän esittää teorian oikeudenmukaisuudesta. Hän on pyrkinyt luomaan yhden yhtenäisen näkökulman siitä, mitä oikeudenmukaisuus on. Rawlsin mukaan oikeudenmukaisuus on yhteiskunnallisten instituutioiden tärkein hyve. Oikeudenmukaisuus takaa jokaiselle ihmiselle oikeuden loukkaamattomuuteen, jota ei edes yhteiskunnan hyvinvoinnin nimissä ei saa polkea alas. (Rawls 1988, s.43.) Oikeudenmukaisuuden osia ovat muun muassa tasa-arvo, liberalismi ja puolueettomuus (Mäkinen & Saxén 2013, 23). Rawlsin oikeudenmukaisuusteoria on mahdollista jakaa kahteen pääosaan. Nämä teorian pääosat ovat lähtötilanteen tulkinta ja siinä valittavaksi tarjottujen eri periaatteiden muotoilu sekä periaatteiden valinnan perustelu (Rawls 1988, 43).

Kirjassaan Rawls muotoili kaksi periaatetta oikeudenmukaisuudelle, joita hän uudelleen tulkitsi kirjan edetessä. Nämä kaksi periaatetta ovat ”jokaisella ihmisellä on oltava yhtäläinen oikeus laajimpaan mahdolliseen perusvapauteen, joka on sovittavissa yhteen muiden samanlaisten vapauksien kanssa” sekä ”yhteiskunnalliset ja taloudelliset eriarvoisuudet on järjestettävä sellaisiksi, että on järkeenkäypää odottaa niistä etua jokaiselle ja, että ne liittyvät kaikille avoimiin asemiin ja virkoihin”. Näitä kahta periaatetta on mahdollista soveltaa ensisijaisesti yhteiskunnan perusrakentamiseen. Näiden kahden periaatteen tulee kysynnän ja tarjonnan -periaatteessa hallita velvollisuuksien ja oikeuksien osoittamista sekä sosiaalisten ja taloudellisten etujen sääntelyä työvoiman. (Rawls 1988, 46–47.)

Oikeudenmukaisuus periaatteita on mahdollista tulkita kahdella eri tavalla. Näiden periaatteiden avulla on mahdollista yhteiskuntajärjestelmän näkökulmista erottaa toisistaan ne, jotka määrittelevät ja turvaavat kansalaisuuteen kuuluvat yhtäläiset vapaudet sekä ne, jotka määrittelevät ja saattavat voimaan taloudelliset ja sosiaaliset eriarvoisuudet. Karkeasti sanottuna kansalaisten perusvapauksiin kuuluvat poliittinen vapaus, kuten äänioikeus, vaalikelpoisuus julkiseen virkaan, mielipiteenilmaisun vapaus sekä kokoontumisvapaus. Perusoikeuksia ovat omantunnonvapaus ja ajatussenvapaus yhdessä henkilökohtaisen koskemattomuuden ja omaisuuden omistusoikeuden



kanssa. Ensimmäisen periaate takaa jokaiselle ihmiselle yhtäläiset perusoikeudet. Toinen periaate takaa oikeudenmukaisen tulon ja varallisuuden jaon. Tulojen ja varallisuuden ei kuitenkaan tarvitse jakautua täysin tasan vaan jaon tulee olla jokaisen edun mukainen. (Rawls 1988, 46–47.)

Rawlsin lopulliset oikeudenmukaisuudenperiaatteet ovat ”jokaisella ihmisellä on oltava yhtäläinen oikeus laajimpaan mahdolliseen yhtäläisten perusvapauksien kokonaisjärjestelmään, joka on yhdistettävissä jokaista kokevaan samalaiseen vapauden järjestelmään” sekä ”sosiaaliset ja taloudelliset eriarvoisuudet on järjestettävä siten, että ne sekä (a) liittyvät virkoihin ja asemiin, jotka ovat kaikille avoimia mahdollisuuksien reilun yhtäläisyyden ehdoilla, että (b) tuottavat huonoimmassa asemassa oleville suurimman mahdollisen hyödyn (eroperiaate)”. Yksinkertaisesti sanottuna ensimmäinen periaate kertoo, että jokaisella ihmisellä on oltava oikeus tiettyihin perusvapauksiin. Suomessa perustuslaki takaa jokaiselle kansalaiselle oikeuden elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen, koskemattomuuteen ja turvallisuuteen, uskonnon ja omatunnon vapauden, sananvapauden, kokoontumis- ja yhdistymisvapauden sekä liikkumisvapauden. Toinen periaate on jaettu kahteen osaan. Periaatteen osan (a) mukaan taloudelliset eriarvoisuudet ovat sallittuja ainoastaan, jos ne liittyvät kaikille avoimiin oleviin virkoihin ja asemiin. Jos työstä on mahdollista ansaita enemmän kuin toisesta, on kaikilla ihmisillä oltava todellinen mahdollisuus hankkia tarvittava koulutus tai työpaikka, jossa on mahdollista ansaita enemmän kuin muut. (Mäkinen & Saxén 2013, 28–29.)

Suomessa edellytetään koulutuksen tasa-arvoa, jolloin kouluttautumiselle ei saa asettaa muodollisia esteitä sekä valtio takaa jokaiselle taloudellisen mahdollisuuden kouluttautumiseen. Rawlsin eroperiaatteen mukaan tulojaon ei tarvitse olla täysin tasaista, jos se kannustaa työteliäisyyteen ja yritteliäisyyteen, josta on hyötyä kaikille, ennen kaikkea niille, jotka ovat kaikkein heikoimmassa asemassa. (Mäkinen, Saxén 2013, 28–29.) Rawlsin mukaan periaatteita tulisi tarkastella sanakirja-järjestyksessä. Tarkoittaen, että ensimmäisen periaatteen on täytyttävä ennen kuin voidaan ottaa toinen periaate tarkasteluun. Myös toisessa periaatteessa periaatteen a-kohta on täytyttävä ennen kuin voidaan siirtyä toteuttamaan b-kohtaa. Sanakirjajärjestyksen avulla on Rawlsin oikeudenmukaisuusteoria jaettu tärkeysjärjestykseen. Tämä tarkoittaa, että ihmisten perusvapaudet ovat ensisijaisia suhteessa tasavertaisiin mahdollisuuksiin ja tulonjakoon. Tällä tarkoitetaan, että ihmisten perusvapaudet pitää toteutua ensisijaisesti ja tämän jälkeen pyritään toteuttamaan tasavertainen mahdollisuuden- ja tulonjako. (Mäkinen & Saxén 2013, 30.)

Eroperiaate on Rawlsin yksi kuuluisimpia teorian osia, kuten on myös tietämättömyyden verhokin. Tietämättömyyden verholla tarkoitetaan tilannetta, jossa kyetään luomaan puolueeton näkökulma asiaan. Tietämättömyyden verhossa osapuolilla ei ole tietoa osapuolien fyysisistä piirteistä, kuten sukupuolesta, iästä tai koulutustasosta, tai vakaumuksesta, kuten uskonnosta. Tässä teorian

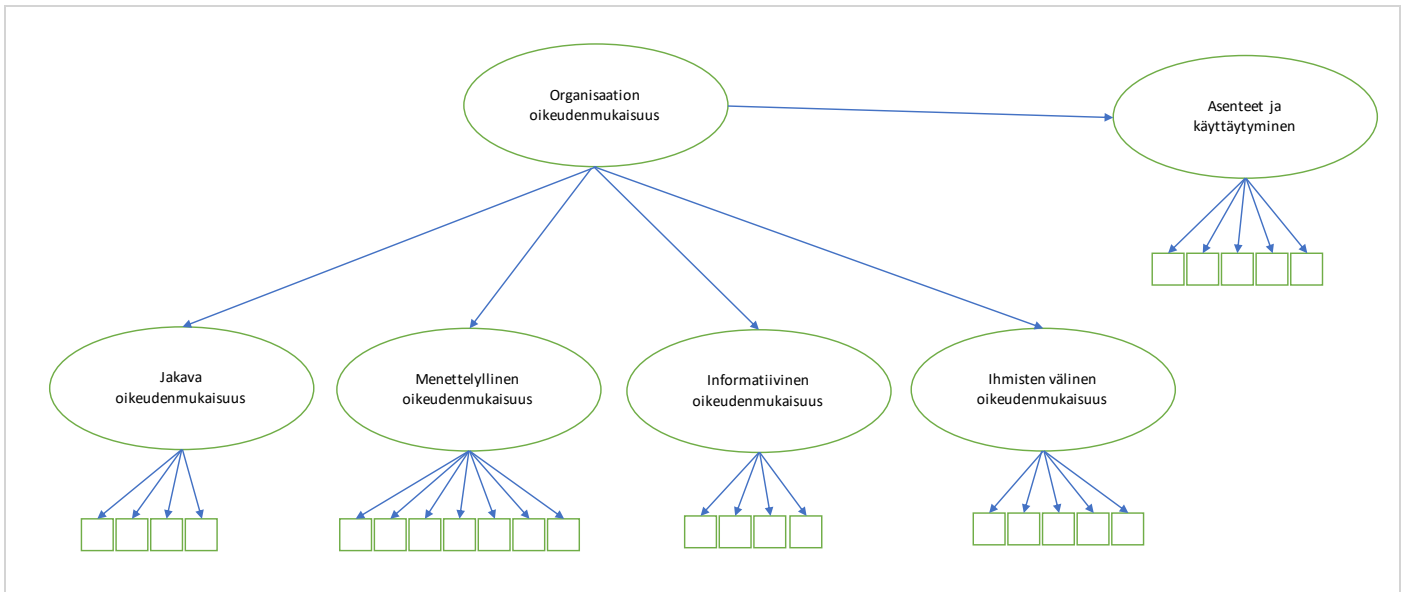
osassa yksilö itsekään ei tiedä näitä tietoja itsestään. Kummatkin osapuolet kuitenkin tietävät kuinka yhteiskunnassa asiat toimivat, kuten talous tai politiikka. Verho peittää ne kaikki tiedot, jotka erottavat yksilöt toisistaan. Teorian osan ideana on se, että sopijat eivät tiedä intressejään, joten heidän täytyy pohtia valintoja jokaisesta mahdollisesta näkökulmasta. Sopijat joutuvat asettumaan kunkin mahdollisen ihmisen saappaisiin pohtiessaan, että millainen oikeudenmukaisuusperiaate olisi tämän kyseisen ihmisen kannalta paras. Rawlsin tietämättömyyden verhon -teoriaa käytetään perinteisessä arjessa paljon, kun lapsille opetetaan miettimään muiden tunteita astumalla toisten ihmisten asemaan. (Mäkinen & Saxén 2013, 32.)

Vuosi tuhannen ajan tutkijoita on kiinnostanut käsitys oikeudenmukaisuudesta. Aristoteles oli yksi ensimmäisten joukossa analysoimassa oikeudenmukaista resurssien jakautumista yksilöiden välillä. Jo 1700-luvulla on määritelty oikeudenmukaisuuden käsitystä, aihetta on toki tutkittu filosofisilla lähestymistavoilla. Filosofisilla lähestymistavoilla on kuitenkin yhteinen preskriptiivinen, eli määräävä suuntaus, joka käsittää oikeudenmukaisuuden normatiivisena ihanteena. Vaikka edelleen tämä suuntaus kukoistaa nykyajan filosofiassa esimerkiksi Rawlsin työn kautta, tämän päivän tieteellistä oikeudenmukaisuutta koskevaa diskurssia on täydentämässä yhteiskuntatieteilijöiden kuvaileva lähestymistapa. Tässä mielessä oikeudenmukaisuus ja oikeudenmukaisten asioiden ymmärtäminen edellyttää ymmärrystä siitä, mitä ihmiset pitävät oikeudenmukaisena. Tämä kuvaileva lähestymistapa oikeudenmukaisuuteen on kiinnostanut useilta eri tieteenaloilta, joissa keskitytään moniin erilaisiin kysymyksiin ja konteksteihin, tulevia yhteiskuntatieteilijöitä. Muun muassa huoli oikeudenmukaisuudesta on ollut näkyvästi esillä tutkimuksissa, joissa tutkitaan varallisuuden hankkimista, poliittisen vallan hankkimista ja sen käyttämistä, koulutusmahdollisuuksia sekä sairaanhoidon saatavuutta. (Colquitt & Greenberg 2005, 4.)

Vasta 1900-luvun lopulla oikeudenmukaisuus työpaikalla alkoi kiinnostamaan klassisia johtamisteoreetikoita. Tämän jälkeen aloitettiin sosiaalipsykologisten prosessien soveltaminen organisaatioympäristössä. Tämä sai laajaa huomiota ihmisten käsityksissä oikeudenmukaisuudesta organisaatioissa. Oikeudenmukaisuuden perusasiaa tutkiessa tarvitaan hyödynnettäväksi varhaisten käsitteellisten -käsitteitä, kuten tasapainoteoriaa, kognitiivisen dissonanssiteoriaa, psykologista reaktanssia ja turhautumisaggressio-hypoteesin ruokkimia organisaation sekä henkilöstöhallinnon nousevien kenttien käsitteellisiä työkaluja. (Colquitt & Greenberg 2005, 4–5.)

## 4 Oikeudenmukaisuus organisaatioissa

Organisaation oikeudenmukaisuuden teoriassa ja tutkimuksissa on kolme oikeudenmukaisuuden käsitettä, joiden avulla oikeudenmukaisuutta on mahdollista määritellä. Nämä oikeudenmukaisuudet käsitteet ovat jakava, menettelyllinen sekä vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus. Vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen liittyvät niin informatiivinen kuin ihmisten välinen oikeudenmukaisuus, jotka tässä työssä esitellään erillisinä osina oikeudenmukaisuuden kokonaisuuden ohessa. (Potipiroon & Faerman 2016, 8.) Tutkimukset organisaatioiden oikeudenmukaisuudesta ovat usein keskittyneet vähintään kahteen merkittävään asiaan. Ensimmäinen asia on, miten ihmiset reagoivat saamiensa tulosten oikeudenmukaisuuteen, esimerkiksi miten reagoidaan, jos joku saa palkan korotuksen tai henkilö irtisanotaan. Toinen asia on, miten ihmiset reagoivat näiden tulosten saavuttamistapojen oikeudenmukaisuuteen, esimerkiksi ovatko työntekijät oikeutettuja kertomaan mielipiteensä tärkeissä päätöksissä tai kohdellaanko ihmisiä kunnioittavasti ja kohteliaasti (van den Bos, Lin & Wilke 2001, 49). Nämä neljä edellä mainittua oikeudenmukaisuutta, jakava, menettelyllinen, informatiivinen ja ihmistenvälinen, luovat yleisen oikeudenmukaisuuden. Yleinen oikeudenmukaisuus määrittelee ihmisten asenteita ja käyttäytymistä. Kuvassa 1 on kuvattu edellä mainitut oikeudenmukaisuudet ja miten ne vaikuttavat organisaation kokonaisvaltaiseen oikeudenmukaisuuteen. Organisaation oikeudenmukaisuus jakautuu jo edellä mainittuihin neljään osaan sekä näiden lisäksi vielä asenteisiin ja käyttäytymiseen. Nämä komponentit yhdessä luovat kokonaisuuden organisaatio-oikeudenmukaisuudelle. (Colquitt 2012, 8.) Vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus, kuten informatiivinen ja ihmisten välinen oikeudenmukaisuus, vaikuttavat van Knippenbergin, De Cremerin ja van Knippenbergin mukaan olevan luontainen koti esihenkilöiden vaikutukselle. Menettelyllinen ja jakava oikeudenmukaisuus taas eivät välttämättä ole yksittäisten esihenkilöiden suorassa hallinnassa, vaan niitä säätelevät usein korkeamman tason hallintoelimet. (van Knippenbergin, De Cremerin ja van Knippenbergin 2007, 120.)



Kuva 1: Oikeudenmukaisuuden yhdistäminen korkeamman asteen piilevän muuttujan avulla (Colquitt 2012, 6).

Nykyiset oikeudenmukaisuusteoriat keskittyvät siihen, kuinka erot tuloksissa, menettelyissä ja ihmisten välisessä kohtelussa vaikuttavat ihmisten käsityksiin oikeudenmukaisuudesta. Näistä teorioista syntyy neliportainen oikeudenmukaisuus eli jakava, menettelyllinen ja vuorovaikutteinen oikeudenmukaisuus, joista vuorovaikutteinen jakautuu kahteen, informatiiviseen ja ihmisten väliseen, osaan. (Mullen 2007, 15.) Sadat tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmisten käsitys oikeudenmukaisuudesta eroaa tulokseen suosiosta tai tyytyväisyydestä, eli ihmisen ollessa tuloksellinen tai tyytyväinen ei tarkoita, että hän kokisi oikeudenmukaisuutta. Myöhemmin monet näistä tutkimuksista ovat osoittaneet, että oikeudenmukaisuuden käsitykset selittävät ainutlaatuisen vaihtelun keskeisissä asenteissa ja käyttäytymisessä, kuten organisaation sitoutumisessa, luottamuksellisessa johtamisessa, kansalaisuuskäyttäytymisessä, haitallisessa käyttäytymisessä sekä tehtävien suorittamisessa. (Colquitt 2012, 1.) Alkuvuosina kun kirjallisuus syntyi oikeustutkijat yksinomaan, keskittyivät päätöstulosten oikeudenmukaisuuteen. Tätä keskittymistä päätöstulosten oikeudenmukaisuudeksi kutsuttiin jakavaksi oikeudenmukaisuudeksi. Vuonna 1965 Adams osoitti Homansin aikaisemman työn pohjalta, että yksilöt reagoivat tulosten allokaatioihin vertaamalla tulosten ja panosten suhdetta johonkin asiaankuuluvaan vertailuun. Aikaisemmin mainittujen suhteiden täsmätessä, henkilö tuntee oikeudenmukaisuutta. Colquittin työssä teoretisointi viittaa siihen, että muitakin normeja voidaan joissakin tilanteissa pitää oikeudenmukaisina, vaikka tasa-arvoa pidetään tyypillisesti sopivimpana. (Colquitt 2012, 1)

Ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaaminen tilapäisillä työviisumeilla alkaa olemaan globaali liike-elämän trendi. Ulkomaalaisten työntekijöiden palkkaamista tapahtuu erityisesti maissa, joissa

paikallisilla työmarkkinoilla on pulaa korkeasti koulutetuista työntekijöistä. Blaun sosiaalisen vaihdon teoria ja Gouldnerin vastavuoroisuusnormit viittaavat siihen, että ulkomaisilla työntekijöillä on vähemmän positiivisia vaihtosuhteita kuin paikallisilla työntekijöillä. Tämä sen vuoksi, että ulkomaalaiset työntekijät vastaanottavat erilaisia kannustimia, kuten esimerkiksi palkkaa, erilaisia hyötyjä, pääsyä urakehityksen piiriin sekä mahdollisuuksia edetä yrityksessä. (Ang, Van Dyne & Begley 2003, 561–563.)

#### 4.1 Jakava oikeudenmukaisuus

Jakava oikeudenmukaisuus on ihmisen yksilöllinen käsitys resurssien jakautumisen oikeudenmukaisuudesta. Jakava oikeudenmukaisuus on keskeinen sitoutumisen määräävä tekijä. (Meyer & Ohana 2016, 842.) Tämän oikeudenmukaisuuden jakeluperiaatteet vaihtelevat useissa eri mittasuhteissa. Jakeluperiaatteet vaihtelevat sen mukaan, mitä pidetään merkityksellisenä jakautuvan oikeudenmukaisuuden kannalta, kuten tulot, varallisuus, mahdollisuudet, työpaikat, hyvinvointi, hyöty ja näin edelleen. Ne vaihtelevat myös jakelun vastaanottajien luonteen mukaan eli onko kyseessä esimerkiksi yksityishenkilöt, vai henkilöryhmät sekä millä perusteella jakaminen tulisi tehdä. Tulisiko jakaminen tehdä esimerkiksi tasa-arvon maksimoinnin, yksilöllisten ominaisuuksien mukaan vai ilmaisten liiketoimien mukaan. (Lamont & Favor 2017.)

Jakavassa oikeudenmukaisuudessa on kolme keskeistä tekijää. Nämä ovat jakaja, tarkkailija ja palkitsija. Tässä oikeudenmukaisuudessa on myös neljä keskeistä termiä, jotka ovat todellinen palkinto, palkinto, oikeudenmukaisuuden arviointi sekä oikeudenmukaisuuden seuraukset. Tarkkailija tuottaa ideat palkintoon palkitsijalle. Jakaja taas määrää todellisen palkinnon palkitsijalle. Tarkkailija arvioi todellisen palkinnon saajan todellisen palkinnon oikeudenmukaisuuden tai epäoikeudenmukaisuuden ja luo oikeudenmukaisuuden arvioinnin. Tarkkailijan arviot luovat oikeuden seuraukset. Tilanteessa, jossa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan yksi henkilö voi olla kaikki näistä aiemmin mainituista keskeisistä tekijöistä tai ainoastaan yksi tai kaksi niistä. Jakavan oikeudenmukaisuuden teoreettinen ydin koskee näitä aiemmin mainittujen neljän termin välisiä suhteita sekä niiden määrääviä tekijöitä ja seurauksia. (Jasso, Sabbagh & Törnblom 2015, 1–2.)

Kuten monilla aloilla, ihmiset vertailevat itseään keskenään palkitsemisen suhteen. Näin tehdesään he hyödyntävät jakavaa oikeudenmukaisuutta arvioidakseen, onko heidän palkkansa oikeudenmukainen. Tasa-arvoteorian (teoria, jossa ihmisille annetaan resursseja, jotta jokainen on samalla viivalla keskenään) mukaan ihmiset vertailevat tuotos- ja panossuhteitaan. Tuotos koostuu tekijöistä, joita yksilöt saavat vastineeksi panostamalla itsensä työhön. Panoksella viitataan tilanteisiin, joihin yksilöt sijoittavat itsensä. Ihanteellisessa tilanteessa yksilöt kokevat, että heidän

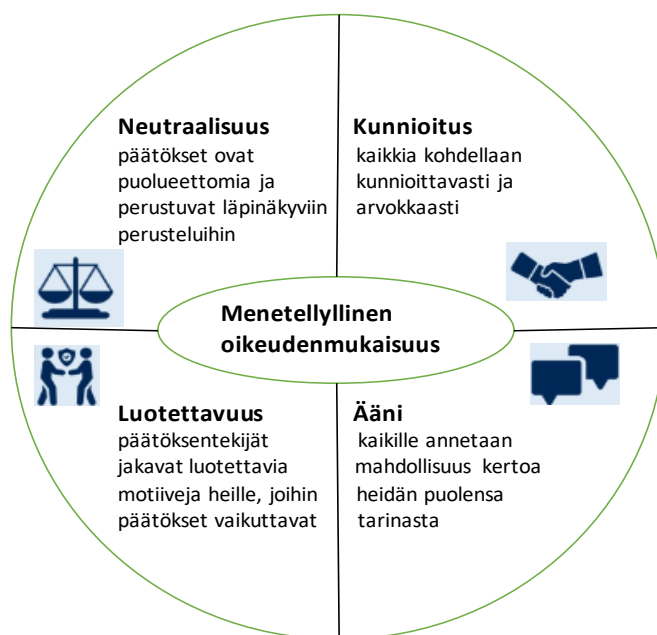
suhteensa tuotokseen ja panokseen on identtinen muiden kanssa. Yksilöiden vertaillessa omaa oikeudenmukaisuutta verrattuna toisiin ihmisiin (esimerkiksi palkan suuruudessa) yksilö käyttää toisten yksilöiden palkkoja vertailukohtana arvioidessaan, että maksetaanko hänelle oikeudenmukaista palkkaa. Tällaisessa tapauksessa painopiste on sen referentti luonteessa, johon yksilö vertaa itseään. (Meyer & Ohana 2016, 843.)

Referenttejä on mahdollista olla kolmenlaisia. Ensinnäkin referentit voivat olla yksilöitä, tätä kutsutaan yksilölliseksi jakavaksi oikeudenmukaisuudeksi. Tällaisissa tapauksissa yksilö viittaa menneisiin kokemuksiin, panoksiin ja esityksiin. Työntekijä voi muun muassa arvioida palkkaansa vertaamalla sitä aikaisempiin ansioihin tai yrityksessään kokemaansa stressiin. Toinen referentti koskee muita työtovereita yrityksessä ja on sisäinen jakava oikeudenmukaisuus. Sisäisessä jakavassa oikeudenmukaisuudessa esimerkiksi työntekijöillä on tuntemusta toistensa palkoista, joita kansalaisjärjestöjen avoimuus ja läpinäkyvyys sekä demokraattinen päätöksenteko mahdollistaa. Kolmas ja viimeinen referentti on ulkoinen jakava oikeudenmukaisuus. Tämä viittaa työntekijöihin, jotka toimivat organisaation ulkopuolella. Tässä referentissä työntekijällä on mahdollisuus esimerkiksi verrata palkkaansa muiden kansalaisjärjestöjen, julkisen ja yksityisen sektorin työntekijöihin, joilla on sama ammatti. On yleistä, että tapauksissa, joissa työt saattavat tuntua hyvin etäisiltä ja erilaisilta, yksilöt vertaavat itseään sekä samanlaisiin, että erilaisiin yksilöihin. Tutkimuksissa on pohdittu, että mikä näistä kolmesta referentistä on merkittävin, kuitenkin yhtenäiseen tulokseen ei olla päästy. Vaikka tutkimuksien perusteella ei olla päästy yksimielisyyteen, on tehty yksi yleinen ja varsin merkittävä havainto, jonka mukaan yksilöt vertaavat itseään useisiin eri referentteihin. (Meyer & Ohana 2016, 843.)

## **4.2 Menettelyllinen oikeudenmukaisuus**

Menettelyllinen oikeudenmukaisuus on ajatus oikeudenmukaisista prosesseista ja siitä, kuinka ihmisten käsitykset oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat voimakkaasti heidän kokemustensa laatu eikä ainoastaan näiden kokemusten lopputulos (Yale Law School). Tämän oikeudenmukaisuuden on pitkään tunnustettu olevan ihmisten ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen keskeinen tekijä (Gonzalez & Tyler 2007, 91). Menettelyllisen oikeudenmukaisuuden -käsite on yksilö- ja organisaatiossa mahdollista tulla voimaan koulutuksen myötä. Tämä on tullut selväksi viime vuosien aikana, kun menettelyllisen oikeudenmukaisuuden tutkimusmäärät kasvoivat. Menettelyllisen oikeudenmukaisuuden teoriaa on menneisyydessä sovellettu erilaisiin ympäristöihin, kuten esihenkilö-työntekijäsuhteisiin, koulutusympäristöihin sekä rikosoikeusjärjestelmään. (Yale Law School.)

Menettelyllisessä oikeudenmukaisuudessa on neljä pilaria, joiden avulla on mahdollista määritellä tämän oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Nämä pilarit on esitetty kuvassa 2. Ensimmäinen on neutraalisuus, jossa päätösten tulisi olla puolueettomia, johdonmukaisia sekä läpinäkyviä. Toinen on kunnioitus, jossa kaikkia ihmisiä tulisi kohdella arvokkaasti ja kunnioittavasti. Kolmas pilari on luotettavuus, jossa päättäjien tulisi välittää luotettavia motiiveja ja pitää huolta niiden hyvinvoinnista, joihin heidän päätöksensä vaikuttavat. Neljäs pilari on ääni, jossa yksilöille tulisi antaa mahdollisuus ilmaista huolensa ja osallistua päätöksentekoprosesseihin kertomalla oman puolensa tarinasta. Menettelyllinen oikeudenmukaisuus on kriittisessä osassa luottamuksen rakentamisessa sekä lainvalvontaviranomaisten oikeutusten lisäämisessä yhteisöissä. (Yale Law School.)



Kuva 2. Menettelyllisen oikeudenmukaisuuden neljä pilaria (Yale Law School).

Menettelyllisen oikeudenmukaisuuden tarkoituksena on päästä oikeudenmukaiseen lopputulokseen. Oikeudenmukainen lopputulos ei ainoastaan kiinnosta ihmisiä, vaan menettelyt, joilla lopputulokseen on päästy, tulisi olla myös oikeudenmukaisia. Ihmiset siis arvioivat päätöksiä sen mukaan, miten heitä itseään on kohdeltu päätöksentekoprosessin aikana. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on erityisen tärkeää tilanteissa, joissa lopputulos ei miellytä kaikkia osapuolia. (Godzinsky & Aaltonen 2013, 2.) Osana menettelyllistä oikeudenmukaisuutta on johdonmukaisuus, puolueettomuus ja eettisyys. On tyypillistä, että ihmiset uskovat reilun menettelyprosessin johtavan reiluun lopputulokseen. (Ervasti & Aaltonen 2013, 6.)

Tulosten jakopäätöstä tehdessä katsotaan menettelyllisellä oikeudenmukaisuudella olevan vaikutusta kansalaisyhtymiseen. Tämän vaikutuksen on väitetty johtuvan siitä, että menettelyllinen

oikeudenmukaisuus edistää työntekijöiden itsesääntelyä organisaatioissa tyydyttämällä perustarpeet. Näiden perustarpeiden työntekijöiden on mahdollista määritellä itseään. Työntekijät erottavat toisistaan kansalaisuuskäyttäytymiset, eli ne asiat, jotka osoittavat sitoutumista ja uskollisuutta organisaatiolle. Tämän lisäksi työntekijöiden on mahdollista erottamaan käyttäytymisen, joka osoittaa pyrkimyksen auttaa ja avustaa muita organisaation jäseniä, sekä ylimääräisen pyrkimyksen osoittaa omistautumista ja sinnikkyyttä omassa työssään. Vaikka menettelyllinen oikeudenmukaisuus on näyttänyt positiivisia miellelyhtymiä näissä aiemmin mainituissa käyttäytymismalleissa, on kuitenkin epäselvää, milloin menettelyllinen oikeudenmukaisuus kääntyy mihinkin käyttäytymismalliin, vaikka menettelyllinen oikeudenmukaisuus on näyttänyt positiivisia miellelyhtymiä näissä aiemmin mainituissa käyttäytymismalleissa. (Brebels, De Cremer & Van Dijke 2014, 732.)

Brebels, De Cremer ja Van Dijke toi työssään esille, että on väitetty tietynlaisen kansalaiskäyttäytymisen, joka on muotoutunut menettelyllisen oikeudenmukaisuuden avulla vaikuttavan työntekijöiden itsensä määrittelyyn. Brebels, De Cremer ja Van Dijke työssä Itsemäärittelyllä viitataan tiettyjen identiteettitasojen näkyvyyteen ihmisen yleisessä minäkäsityksessä. Työntekijöiden ainutlaatuisuutta korostaa, kuinka työntekijät määrittelevät itsensä erityisesti tärkeiden ryhmien tai organisaatioiden kanssa yhteisillä tai päinvastaisilla ominaisuuksilla. Työssä tuotiin esille myös, että on ollut väitteitä, että menettelyllinen oikeudenmukaisuus vaikuttaa jokaiseen kansalaiskäyttäytymisen malliin ja tämä vaikuttaa jokaiseen tasoon ihmisten identiteetissä. (Brebels, De Cremer & Van Dijke 2014, 732.)

Antrobusin, Platzin ja Sargeantin työssä on tuotu esille, että akateemikot ovat huolissaan menettelyllisen oikeudenmukaisuuden mahdollisesta ”kaksiteräisestä miekasta”. Organisaation näkökulmasta katsottuna menettelyllisen oikeudenmukaisuuden odotetaan lisäävän esihenkilöiden noudattamista työpaikalla. Sokea tai ajattelematon esihenkilöiden noudattaminen voi kuitenkin johtaa organisaation arvojen vastaiseen käyttäytymiseen sekä mahdollisiin väärinkäytöksiin. (Antrobus, Platz & Sargeant 2017, 2.)

### **4.3 Kohtelun oikeudenmukaisuus**

Yhdysvaltalaiset organisaatiopsykologit Bies ja Moag esittivät oikeudenmukaisuusteoriaan lisättävän kohtelun oikeudenmukaisuusmuodon. Tämä oikeudenmukaisuuden muoto eroaisi sekä jakavasta että päätöksenteon sääntöjen oikeudenmukaisuudesta eli menettelyllisestä. Osana kohtelun oikeudenmukaisuutta ovat kaksi termiä, informatiivinen sekä ihmisten välinen oikeudenmukaisuus. Nämä oikeudenmukaisuudet ovat sellaisia, että miten työntekijät kokevat, että heitä informoidaan ja kohdellaan toisiin työntekijöihin verrattuna. (Elovainio & Virtanen 2018, 189.)



Kohtelun oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, miten henkilöä kohdellaan toimenpiteitä suorittaessa ja tuloksia määritellessä. Työyhteisössä esihenkilöiden tulisi kohdella työntekijöitä kunnioittavasti, arvokkaasti, motivoituneesti sekä rohkaisevasti. (Muzumdar 2012, 2–5.) Bies ja Moag esittivät, että kohtelun oikeudenmukaisuus on mahdollista määritellä neljän säännön perusteella. Nämä säännöt ovat kunnioitus, soveliaisuus, todenmukaisuus ja oikeutuksen periaatteet. Nämä neljä sääntöä tulisi täyttyä vuorovaikutuksessa, jotta oikeudenmukainen kokemus syntyisi. Kunnioituksella tarkoitetaan, että käyttäytymään sosiaalisen tilanteen asettamien kohteliaisuusnormien mukaisesti, eikä olla röyhkeitä tai hyökkääviä toisia kohtaan. Rekrytointitilanteessa soveliaisuudella viitataan siihen, että osapuolet eivät kysy epäsoivia kysymyksiä tai esitä ennakkoluuloisia kommentteja. Todenmukaisuudella tässä yhteydessä tarkoitetaan, ettei valehdella tai johdeta toista osapuolta harhaan, vaan asioista puhutaan suoraan ja avoimesti. Oikeutuksella tarkoitetaan, että auktoriteettihahmo antaa rehellisen selityksen toiminnalleen. (Piirainen 2012, 6–8.)

Työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus on merkittävää organisaatiolle. Heidän kokema oikeudenmukaisuus on tutkittu olevan yhteydessä positiivisiin tunteisiin, asenteisiin sekä käyttäytymiseen organisaatiossa. Kokeakseen oikeudenmukaisuutta työntekijät haluavat tuntea olonsa luottavaiseksi esihenkilöiden seurassa. Luotettavuus on yksilön tekemiä arvioita kohdehenkilön kyvykkydestä, hyväntahtoisuudesta sekä integriteetistä, eli kohdehenkilön sitoutumisesta ja uskollisuudesta. Mikäli esihenkilö koetaan luotettavaksi, helposti koetaan myös, että esihenkilön teot ja päätökset ovat myös oikeudenmukaisia. (Piirainen 2012, 6–8.)

Kohtelun oikeudenmukaisuudessa on mahdollista nähdä neljä erilaista muuttujaa. Ensimmäinen on tyytyväisyyden muuttuja, joka käsittelee tekijää. Tekijän tarkoituksena on miellyttää organisaation toimesta työntekijälle annettua työprofiilia tai työn vaatimusta. Toinen muuttujista on uskollisuus. Tämä muuttuja kertoo työntekijän mieltymyksistä organisaatiota kohtaan. Kolmas muuttuja on työntekijän tyytyväisyys palkkaan. Palkkatyytyväisyys on työntekijän tyytyväisyys palkkaansa suhteessa suoritettavan vaatimukseen, joita työssä on. Neljäs muuttuja on tyytyväisyys palkkioihin. Palkkiotyytyväisyydellä voidaan keskittyä muun muassa bonuksiin, myyntiprovisioihin sekä ylennyksiin. Neljättä muuttujaa pidetään hintana, joka annetaan työntekijän lisäponnistuksesta työhönsä. On mahdollista arvioida esihenkilöiden kohtelun vaikutusta edellä mainittujen neljän muuttujan avulla. (Muzumdar 2012, 5.)

#### **4.3.1 Informatiivinen oikeudenmukaisuus**

Informatiivisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan totuudenmukaisuutta ja asioiden perusteluja (Colquitt 2012, 4). Informatiivisen oikeudenmukaisuuden tarkoituksena on taata, että jokaiselle

työntekijälle kerrotaan oikeudenmukaisesti kaikkien menettelyjen toiminta (Potipiroon & Faerman 2016, 8). Työntekijöiden kokema reiluus organisaation tiedotuksessa on merkittävä osa informatiivista oikeudenmukaisuutta. Etenkin, kun kyseisessä organisaatiossa pyritään viemään läpi suuria päätöksiä. (Elovainio & Virtanen 2018, 189.) Oikeutuksen ja totuudenmukaisuuden komponentit ovat osana informatiivista oikeudenmukaisuutta. Informatiivinen oikeudenmukaisuus on sidoksissa jakavaan ja menettelylliseen oikeudenmukaisuuteen. Ihmisten kokemukset oikeudenmukaisuudesta ja tarkemmin se, että kokevatko ihmiset oikeudenmukaisuutta vai ei, on yhtenä tavoitteena ymmärtää oikeudenmukaisuusteoriassa. (Colquitt & Greenberg 2005, 343.)

Myöhempään asenteeseen ja käyttäytymiseen liittyvä vaikutus voimakkaampi, jos huomioidaan, mikä tieto annetaan ensin, kun kyse on informatiivisesta oikeudenmukaisuudesta. On mahdollista uskoa, että esihenkilö ei toimi informatiivisesti oikeudenmukaisesti työntekijöitään kohtaan, kun esihenkilöt manipuloivat tiedonannon järjestystä. Tiedon ajallisen järjestyksen vaikutusta tuloksiin vähentää organisaatiossa työntekijöille tulviva tieto jakavasta ja menettelyllisestä oikeudenmukaisuudesta sekä vuorovaikutusoikeudenmukaisuudesta. (Johnson, Selenta & Lord 2006, 176.)

Informatiivinen oikeudenmukaisuudessa on tiedostettu, että rehellisyydestä ja totuudenmukaisuudesta erillinen osa on kohtelias ja arvostava kommunikointi. Esihenkilöillä on noussut esiin kaksinkertainen vastuu viestinnän aikana, kun kohtelun oikeudenmukaisuutta on jaettu sekä ihmisten väliseen ja informatiiviseen oikeudenmukaisuuteen. Esihenkilöiden vastuulla on olla kunnioittava, mutta saman aikaisesti myös rehellinen ja informatiivinen. Nämä molemmat vastualueet ovat erityisen tärkeitä työntekijöiden reaktioiden kannalta. Jos selityksiä käytetään puolustamaan kyseistä tapahtumaa, on informatiivinen oikeudenmukaisuus olennaisinta ”voisi”-kontrafaktuaalille. (Colquitt 2012, 4–7.)

#### **4.3.2 Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus**

Ihmisten välisellä oikeudenmukaisuudella viitataan ihmisten kohteluun kohteliaisuuden, arvokkuuden ja kunnioituksen näkökulmasta. Sosiaalisen vaihdon ensisijaisena lähteenä toimii esihenkilöiden arvioinnit, joka liittyvät suoraan ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen. Tutkittaessa esihenkilöiden ja alaisten välisiä suhteita työryhmissä käsitykset ihmisten välisestä oikeudenmukaisuudesta ovat merkittäviä. Tämä oikeudenmukaisuus on mahdollista nähdä sekä jakavan että menettelyllisen oikeudenmukaisuuden sosiaalisena ulottuvuutena, joka liittyy ihmisten kohteluun kunnioittavasti ja sosiaalisesti herkästi viranomaisten toimesta, joiden vastuulla ovat menettelyjen ja tulosten toteutumisesta ja tiedotuksesta. Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus näkyy paremmin esihenkilöiden ja alaisten välillä, kuin muun tyyppiset oikeudenmukaisuudet näkyvät. Esimerkiksi alaiset

arvioivat jatkuvasti, miten heidän esihenkilöidensä viestintätaidosta koskien hallinnollisia menetteilyjä, kuten ylennys- ja palkitsemispäätöksiä. Yksi tärkeä näkökulma johtajuudessa on esihenkilön petos, eli esihenkilön sanat ja teot eivät vastaa toisiaan. Tämä voi mahdollisesti loukata ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta alaisen ja esihenkilön välillä. (Potipiroon & Faerman 2016, 9.)

Esihenkilöt koetaan oikeudenmukaisiksi ihmissuhteissaan alaistensa kanssa, jos he toimivat johdonmukaisesti eettisten standardien ja yleisesti hyväksytyjen käyttäytymisnormien mukaisesti. Eettisiä johtajia usein pidetään rehellisinä ja luotettavina totuuden kertojina. Heidän uskotaan myös toimivan jatkuvasti heidän itse määriteltyjen arvojen mukaisesti. Eettiset johtajat pyrkivät toimimaan roolimalleina. He myös pitävät rehellisyyttä ja eheyttä tärkeinä henkilökohtaisina arvoina. Eettisesti toimivilla johtajilla katsotaan usein olevan ystävällisyyden, rehellisyyden, kohteliaisuuden sekä kunnioituksen ominaisuuksia. Tämä vaikuttaa alaisten käsityksiin siitä kohdellaanko heitä heidän ansaitsemallaan tavalla, eli oikeudenmukaisesti ja arvokkaasti. Lausetta ”eettinen johtajuus liittyy positiivisesti ihmisten välisen oikeudenmukaisuuden käsitykseen” pidetään yhtenä hypoteesina ihmisten välisestä oikeudenmukaisuudesta. (Potipiroon & Faerman 2016, 9–10.)

Osana ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta on kohtelun oikeudenmukaisuus. Tämä kuvastaa sitä, miten esimerkiksi yrityksen työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan niin positiivisten kuin negatiivistenkin päätöksentekoprosessien aikana. Yleisesti ottaen työntekijät odottavat saavansa kohteliasta, ystävällistä ja kunnioittavaa kohtelua esihenkilöiltään, vaikka päätökset eivät olisikaan heitä kohtaan myönteisiä. Tätä oikeudenmukaisuuden ulottuvuutta pidetään tärkeänä osana organisaatio oikeudenmukaisuuden -kokonaisuutta. (Elovainio & Virtanen 2018, 188.)

Muovatessa työntekijän käyttäytymistä ihmisten välinen oikeudenmukaisuus on tärkeässä osassa. Tämä oikeudenmukaisuus on usein merkittävämpää ja työntekijöille psykologisesti tärkeämpää kuin esimerkiksi informatiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden käytös, jotka kokevat epäoikeudenmukaisuutta, useimmin muuttuu haitalliseksi yritykselle tai ihmisille yrityksessä, kuin minkään muun oikeudenmukaisuusmuodon kokeminen epäoikeudenmukaiseksi. (Holtz & Harold 2013, 341.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

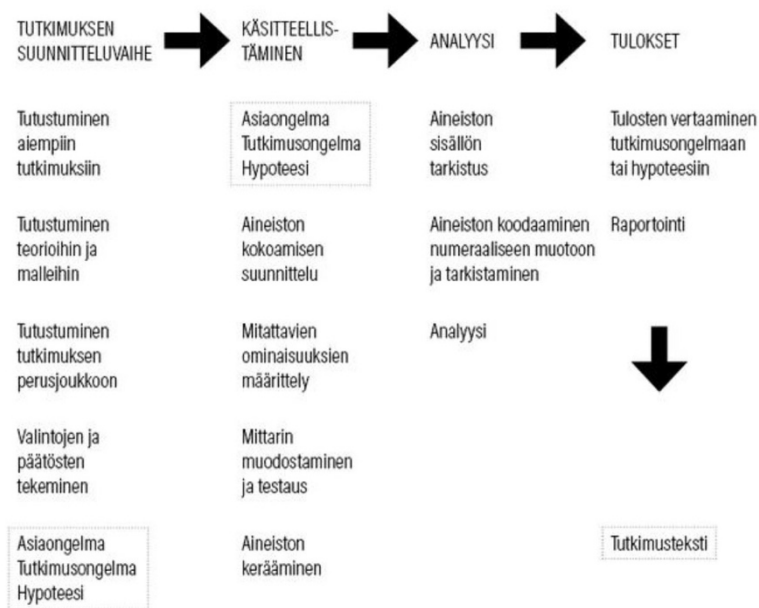
Opinnäytetyössä tutkitaan ulkomaalaisten työntekijöiden kokemuksia ravintolassa työskentelystä. Opinnäytetyön tutkimus keskittyy erityisesti oikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena kyselylomakkeella. Tutkimusaineiston keruu tapahtui 19.9.-2.10.2022 välillä. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, sillä tutkimuksessa oli selvittää mahdollisimman monen vastaajan kokemuksia ja tunteita ulkomaalaisena työskentelystä pääkaupunkiseudulla ravintola-alalla. Tässä luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä aineiston keruu-, käsittely- ja analysointimenetelmät.

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimus perustuu numeerisiin analyyseihin, jotka ovat tehty tilasto-ohjelmilla. Tutkimuksen ajatus perustuu siihen, että oikealla tavalla mittaamalla, koettelemalla sekä kokeilemalla saavutetaan todellisuutta koskeva, yksilöistä riippumaton tieto. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka paljon tai miten usein jokin asia ilmenee. Tarkoituksena on myös vastata kysymykseen, miksi asiat ilmenevät tutkimuksen kuvaamalla tavalla. Tutkimuksen tavoitteena on ihmisiä koskevien asioiden, kokemusten, ilmiöiden tai ominaisuuksien selittäminen, vertailu, ennustaminen, kuvaaminen tai kartoittaminen. (Vilkka 2021.) Tähän opinnäytetyöhön valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, sillä tutkimuksessa haluttiin saada määrällisiä vastauksia kysymyksiin, kuten esimerkiksi kuinka moni on tyytyväinen työpaikallaan ja kuinka moni kokee saavansa riittävästi ja tasavertaista palkkaa suhteessa työkavereihinsa.

Määrällisessä tutkimuksessa on monia tutkimuksen alalajeja. Näitä ovat esimerkiksi selittävä tutkimus, kuvaileva tutkimus, vertaileva tutkimus, ennustava tutkimus ja kartoittava tutkimus. Selittävällä tutkimuksella on mahdollista esittää asioiden välisiä syy-seuraussuhteita eli kausaalisuhteita sekä selvittää, miten esimerkiksi tapahtumat, mielipiteet tai asenteet eroavat ja liittyvät toisiinsa ilmiössä, jota tutkitaan. Vertailevan tutkimuksen tarkoituksena on vertailla samanlaisia ihmisiä koskevia asioita eri aikoina ja eri paikoissa. Sekä selittävässä, että vertailevassa tutkimuksessa on tyypillistä asettaa hypoteesi. Hypoteesilla tarkoitetaan lyhyttä termeiltään selkeää väitettä tai kysymystä. Kuvailevissa tutkimuksissa ei ole tarkoitusta asettaa hypoteesia. Kuvailevalla tutkimuksella on tarkoitus esittää tarkasti ja järjestelmällisesti esimerkiksi tapahtuman, ilmiön taio tilanteen keskeisimmät, näkyvimmat ja kiinnostavimmat piirteet. Kartoittavalla tutkimuksella on tarkoitus tavoitella uusia näkökulmia. Ennustavalla tutkimuksella on tarkoitus käsitellä tietoa, jonka avulla pystyy arvioimaan ja ennustamaan ihmisiä koskevia asioiden ilmenemismuotoja tai seurauksia eri asiayhteydessä tai eri aikakausina. Olennaista määrällisessä tutkimuksessa on, että tutkittavan ilmiön tulokset on mahdollista muuttaa mitattavaan muotoon. (Vilkka 2021.)

Määrällinen tutkimus usein toteutetaan kyselylomakkeen avulla. Määrällisessä tutkimuksessa suunnittelu ja kokoaminen ovat merkittävämpiä osia tutkimusta kuin analyysi. Prosessissa tutkimuksen tekijän tulee tunnistaa ja nimetä asiaongelma, jonka avulla on mahdollista muodostaa tutkimusongelma, -kysymykset tai luoda hypoteesi. Suunnitteluvaiheessa tutkijan tulee huomioida teoria sekä tutkimuskohteen luonne, kieli sekä muuttujat. Määrällisessä tutkimuksessa tulee myös huolellisesti suunnitella mittarin kysymykset, mitta- ja asenneasteikot sekä otantamenetelmä. Tavoitteena on, että mittarilla saa täsmällistä eikä vain satunnaista tietoa. (Vilkka 2021.)



Kuva 3. Määrällisen tutkimuksen prosessi (Vilkka 2021).

Kuvassa 3 on esitetty määrällisen tutkimuksen prosessi. Määrällisessä tutkimuksessa tulee olla myös objektiivinen. Tarkoittaen, että tutkimukseen tulisi mahdollisimman vähän tutkijasta riippuvaista ja aineistoon vastaamisen tilanteesta riippumatonta tietoa. Tutkijan tulee pysyä tutkittavasta kohteesta ja vastaustilanteesta mahdollisimman etäällä, jotta puolueeton tieto on mahdollista saada. (Vilkka 2021.)

Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää sovellettiin kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin siten, että niihin pystyy vastaamaan määrällisesti. Esimerkiksi, kuinka moni on tyytyväinen, miten tyytyväisiä vastaajat ovat ja näin edelleen. Tutkimusmenetelmä myös loi pohjan sille, miten koko opinnäytetyö etenee. Tapa rakentaa opinnäytetyön kokonaisuus oli hyvin määrällisen tutkimusmenetelmän määrittelemä. Tässä opinnäytetyössä on merkittävää, sillä kuinka moni vastasi kyselyyn tietyllä tavalla. Tutkimukselle on myös tärkeää, että on

mahdollista tehdä yleistyksiä, joten mitä useampi vastaa tietyllä tavalla on vain hyvä tutkimuksen näkökannalta.

## 5.2 Tiedonkeruumenetelmä

Opinnäytetyön tiedonkeruu tapahtui kyselylomakkeen (liite 1) avulla. Kysely luotiin Webropol-työkalun avulla syksyllä 2022. Kyselyn jakamisen mahdollistamiseksi kyselyssä käytettiin ajastettua nettilinkkiä. Kysely oli yhtenäinen kysely, joka sisälsi 28 kysymystä. Kysely sisälsi kaksi avointa kysymystä, kaksi kysymystä pudotusvalikolla, kolme monivalintakysymystä sekä 21 Likert-asteikkokysymyksiä eli kysymyksiä, joissa valitaan arvo 1–5 välillä tarkoittaen erittäin huonosti–erittäin hyvin. Kysely oli kysymyksittain jaettu osioihin, jonka avulla oli mahdollista saada vastauksia pääongelmaan ja alaongelmiin. Ensimmäisessä osiossa tutkittiin vastaajan taustoja, kuten kuuluuko hän määriteltyn kohderyhmään. Myös vastaajan kansallisuus ja vuodet, kuinka kauan on työskennellyt Suomessa, selvitettiin. Vastaajan tuli olla ulkomaalainen ravintola-alan työntekijä. Tässä osiossa kartoitettiin myös työntekijärakennetta vastaajan työpaikalla, kuten kuinka monta ulkomaalaista työskentelee sekä ovat esihenkilöt suomalaisia, ulkomaalaisia vai molempia. Ensimmäisessä osiossa selvitettiin myös se, että vaaditaanko vastaajan työpaikalla Suomen kielen taitoa.

Toisessa osiossa selvitettiin oikeudenmukaisuuden toteutumista työpaikalla ja mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa vastaajalle. Tässä osiossa selvitettiin myös, kuinka vastaaja kokee, että hänen kulttuuriaan huomioidaan työpaikalla ja kokevatko vastaajat, että heidän esihenkilöillään olisi osuudesta ulkomaalaisten johtamisesta. Toisessa osiossa kartoittaa, että viihtyykö vastaaja työpaikallaan sekä tuntee ko hän Suomen lakiin määritellyn tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden työpaikalla, ja tuntiessaan kysymystä jatkettiin, että toteutuuko tämä. Toisen osion lopussa selvitettiin vielä, onko vastaajalla tuntemusta omista oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan työpaikallaan.

Kolmannessa osiossa kartoitettiin, että toteutuuko jakava oikeudenmukaisuus työpaikalla. Vastauksia tähän haettiin kysymyksillä, missä tutkittiin, että kokeeko vastaaja, että hän saa oikeanlaista palkkaa työtehtäviin verrattuna sekä, että kokeeko vastaaja saavansa riittävästi palkkaa ja palkintoja suhteessa annettuun työpanokseen. Kolmannessa osiossa myös selvitettiin, että toteutuuko menettelyllinen oikeudenmukaisuus vastaajan työpaikalla. Kyselyssä tutkittiin muun muassa, että kokeeko vastaaja olevansa kunnioitettu, onko vastaajalla mahdollisuus tulla kuulluksi työpaikallaan sekä vastaajan luottamuksesta esihenkilöittensä tekemiin päätöksiin ja heidän johtamiseensa.

Neljännessä ja viimeisessä osiossa kartoitettiin vastaajan kokemuksia kohtelun oikeudenmukaisuudesta. Tarkemmin ihmisten välisestä oikeudenmukaisuudesta sekä informatiivisesta oikeudenmukaisuudesta. Tätä osiota pyrittiin selvittämään kysymyksillä, jaetaanko informaatiota avoimesti

ja suoraan sekä annetaan informaatio ajallaan ja oikealla tavalla henkilökunnalle. Kyselyssä kartoitettiin myös kommunikaation toimivuutta vastaajan työyhteisössä. Ihmisten välistä oikeudenmukaisuutta pyrittiin selvittämään kysymyksillä, jossa kysyttiin vastaajan suhdetta esihenkilöihinsä sekä työkavereihinsa. Kyselyssä selvitettiin myös, että vastaako esihenkilöiden sanat ja teot ja kykeneekö vastaaja luottamaan esihenkilöiden johtamiseen. Neljäs osio ja koko kysely päättyy siihen, että selvitettiin vastaajan kokemukset siitä, että kuinka arvostetuksi hän kokee olonsa työpaikallaan.

### 5.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Nettilinkkiä jaettiin QR-koodin avulla helsinkiläisiin ravintoloihin 19.9.-2.10.2022 välisenä aikana. Nettilinkkiä jaettiin niihin ravintoloihin, joista oli tietoa, että ravintolassa työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä tai minulla oli oletus, että siellä työskentelisi ulkomaalaisia työntekijöitä. Tietoa siitä, että työskenteleekö ravintolassa ulkomaalaisia, syntyi omien vierailujen ja havainnoimisen perusteella sekä ystävien ja kollegojen kokemusten sekä havaintojen perusteella. Ravintoloissa kävin henkilökohtaisesti ja keskustelin ravintoloiden ravintolapäälliköiden kanssa. Ravintolat valikoituivat siten, että kyselyitä vietiin ravintoloihin, joista minulla oli käsitys tai vähintään oletus, että ravintolassa työskentelee ulkomaalaisia työntekijöitä. Ravintolapäälliköiltä saatua luvan jakaa nettilinkkiä jätin ravintolalle muutaman lomakkeen, jossa oli QR-koodi kyselyyn sekä pieni esittely itsestäni ja opinnäytetyöni aiheesta (liite 2). Tämän lisäksi nettilinkkiä jakoi kollegani, joilla oli ystävinä ulkomaalaisia ravintola-alan työntekijöitä tai paljon kontakteja ulkomaalaisiin ravintola-alan työntekijöihin. Kollegani jakoivat linkkiä 26.9.-2.10.2022 välisenä aikana. Nettilinkki suljettiin 17.10.2022, jonka jälkeen aloitin vastausten analysoinnin.

Kyselyn vastaukset kerääntyivät automaattisesti ja niitä oli myös mahdollista tarkastella kyselyn ollessa käynnissä. Webropol-järjestelmä kokosi vastauksista automaattisesti analyysia taulukoiden muodossa. Järjestelmä keräsi yleisimmin käytetyt sanat automaattisesti avoimista vastauksista. Tuloksia analysoidessa avoimet vastaukset käytiin manuaalisesti läpi, jotta jokaisen vastaus tuli selville ja näin ollen olisi yhtä arvokas. Taulukossa 1 on peittomatriisi, josta selviää, että mikä kysymys vastaa mihinkin pääongelmaan tai alaongelmiin. Peittomatriisista tulee esille myös, että mitkä kohdat tuloksissa vastaavat pääongelmaan ja alaongelmiin. Tulokset esitellään luvussa 6. Tuloksissa tunnuslukuina toimivat keskiarvo ja moodi, eli mikä arvo on saanut eniten vastauksia. Kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin manuaalisesti. Jokainen vastaus luettiin ja samanlaiset vastaukset tuotiin yhteen. Vastausten kokoamisen jälkeen vastaukset analysoitiin sekä etsittiin samalaisia tai samaa tarkoittavia vastauksia.

Taulukko 1: Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset
Koetaanko kohtelun olevan erilaista suomalaiselta esihenkilöltä kuin suomalaiselta työkaverilta?	4, 4.1, 4.2, 4.3, 4.3.1, 4.3.2	6, 7, 11, 12, 14, 15, 18, 21, 22, 23, 2, 24, 25	6.2
Kokeeko työntekijä, että yritys olisi perehtynyt, mitä tarkoittaa ulkomaalaisen johtaminen?	3, 4	8, 9, 10, 13,	6.2
Toteutuuko neliportainen oikeudenmukaisuus ulkomaalaisen työntekijän näkökulmasta?	4.1, 4.2, 4.3, 4.3.1, 4.3.2	5, 6, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 28	6.2

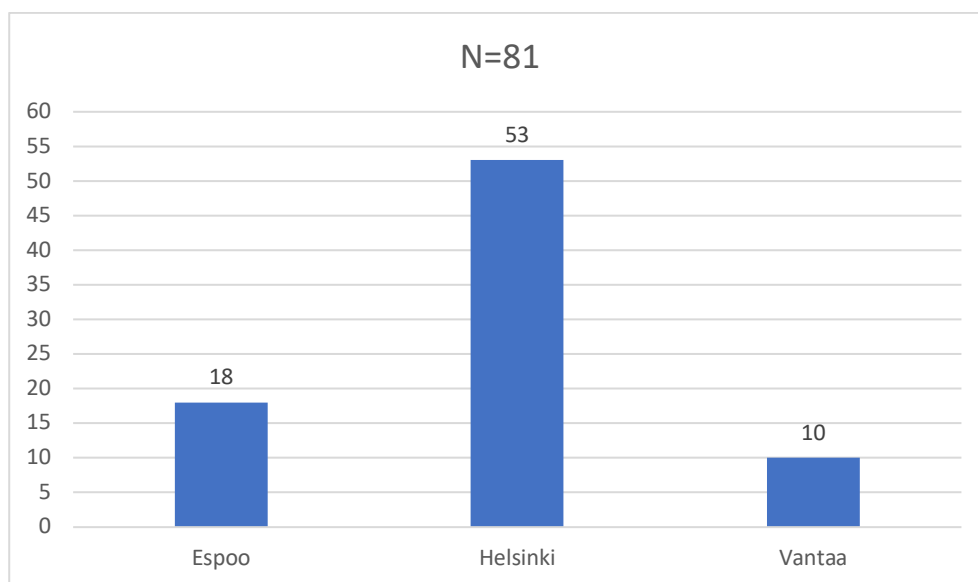


## 6 Tutkimustulokset

Nettilinkin kautta kyselyyn vastasi 80 henkilöä. Tavoitteena oli saada 100 vastausta, joten tavoite ei toteutunut vastausmäärissä. Kyselyn avattiin 129 kertaa, joten mahdollisuuksia oli saada riittävästi vastauksia. Kyselyä jaettiin keskimäärin noin 150 henkilölle, mikä mahdollisti tavoitteeseen pääsemiseen.

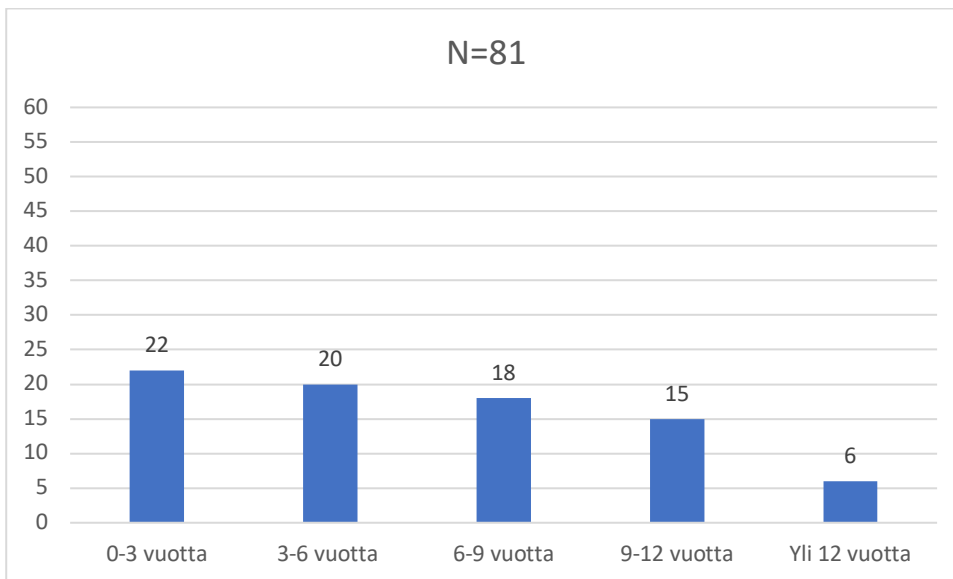
### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastanneet henkilöt työskentelivät pääkaupunkiseudulla, johon opinnäytetyön tutkimus rajautui. Kuten kuvassa 4 on nähtävillä, suurin osa vastaajista työskentelee Helsingissä. 81 vastaajasta 53 työskentelee Helsingissä, 18 työskentelee Espoossa ja 10 työskenteli Vantaalla.



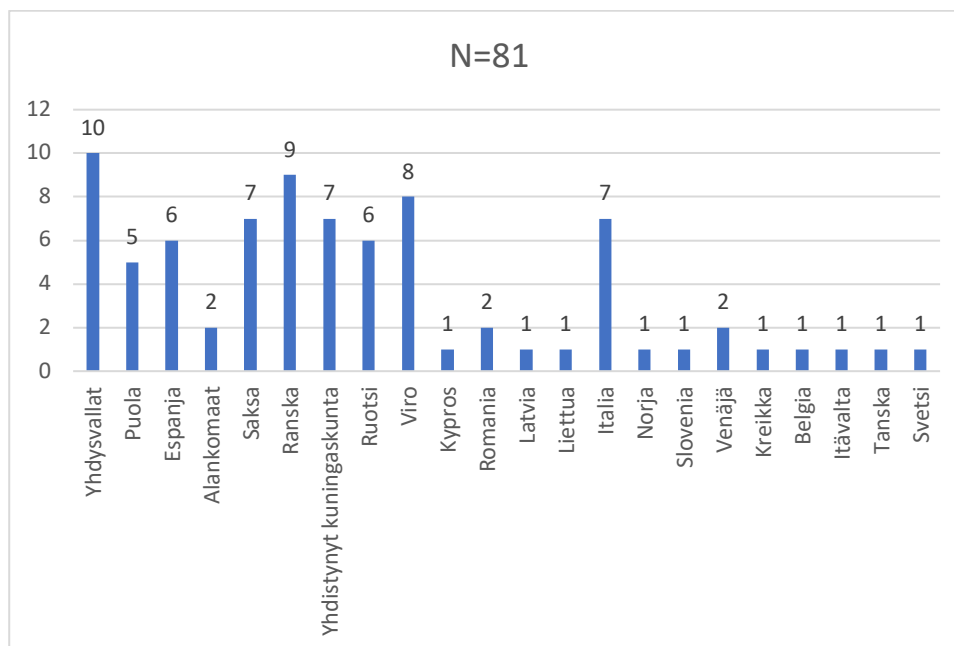
Kuva 4: Työskentelypaikkakunnan jakautuminen kyselyssä.

Kuvassa 5 on tuotu esille jakauma siitä, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet Suomessa ravintola-alalla. Suurin osa vastaajista on työskennellyt Suomessa 0–3 vuotta. Hyvin samassa määrässä vastaajia on työskennellyt Suomessa 3–6 vuotta. Vähiten vastaajista oli työskennellyt yli 12 vuotta Suomessa.



Kuva 5: Työskentelyvuosien jakautuminen

Kuvassa 6 jakautuu vastaajien kansalaisuudet. Suurin osa vastaajista olivat joko yhdysvaltalaisia, ranskalaisia tai virolaisia. Vastaajista alle 10 % olivat yhdysvaltalaisia, muuten vastaajat olivat eurooppalaisia. Suurimmalla osalla vastaajista esihenkilöt olivat suomalaisia (38 vastaajalla). Molempia sekä suomalaisia, että ulkomaalaisia oli lähes yhtä monella vastaajalla (36 vastaajalla). Ainoastaan kuudella vastaajalla oli ainoastaan ulkomaalaisia esihenkilöitä. Ulkomaalaisten työntekijöiden määrässä oli suuria vaihteluja eri vastaajien välillä. Kyselyssä vaihtoehdot olivat 1-25 tai enemmän kuin 25. 21 % vastaajista vastasivat, että heidän työpaikallaan on kolme ulkomaalaista työntekijää vastaaja mukaan luettuna. 19 % vastaajista oli kaksi ulkomaalaista työntekijää, 16 % vastaaja oli ainoa ulkomaalainen työntekijä työpaikalla ja 15 % mukaan työpaikalla oli neljä ulkomaalaista työntekijää. Suurin ulkomaalaisten työntekijöiden määrä työpaikoilla oli 12 työntekijää. Vastaajista 3 % vastasi tämän vaihtoehdon. Kyselyn viimeinen taustatietoihin liittyvä kysymys koski sitä, että vaaditaanko vastaajan työpaikalla Suomen kielen taitoa. Tähän kysymykseen 81 % (n=65) vastasi, että ei vaadita.



Kuva 6: Vastaajien kansalaisuudet

## 6.2 Oikeudenmukaisuuden kokemus

Kyselyssä on kaksi avointa kysymystä, joista toinen kysyi vastaajan kansalaisuutta ja toinen kysyi mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa vastaajalle. Kysymykseen, jossa kysyttiin oikeudenmukaisuuden tarkoitusta vastaajalle, vastasi 80 vastaajista. Tämän kysymyksen yleisimpiä vastauksia olivat, että oikeudenmukaisuus tarkoittaa reiluutta ja tasavertaisuutta. Esille nousi myös oikeanlainen kohtelu sekä, että kaikilla on mahdollisuus saavuttaa jokin tavoite työssään. Vastauksissa nousi esille myös, että oikeudenmukaisuus tarkoittaa vastaajille muun muassa myös tasavertaista palkkaa, kaikki saivat sen mitä ansaitsevat, sekä yhteisymmärrystä. Vastauksissa nousi esille myös, että kaikki kohdeltaisiin samoin tai tasavertaisesti samassa asemassa olevien kanssa. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, joista lause ”Oikeudenmukaisuus on tasavertaista palkkaa työhön verrattuna ja mahdollisuuksia nousuun työssä tasavertaisesti” kiteytti usean vastauksen hyvin yhteen lauseeseen.

Seuraavaksi esitettävät tulokset ovat Likert-asteikolla tehtyjä kysymyksiä. Asteikko tässä kyselyssä toimi arvojen 1–5 välillä, joissa 1 tarkoittaa erittäin huonosti ja 5 tarkoittaa erittäin hyvin. Vastaajilta kysyttiin, kuinka hyvin he viihtyvät työpaikallaan. Vastausten keskiarvoksi syntyi 3,8. Kysymykseen siitä, miten hyvin vastaajat viihtyvät työpaikallaan saatiin vastausten keskiarvoksi 3,8. Tyypillisin vastaus (55 %) oli kuitenkin 4, joten voidaan katsoa, että suurin osa viihtyy työpaikallaan. Erittäin huonosti viihtyviä (arvo 1) ei esiintynyt vastauksissa ollenkaan. Erittäin hyvin viihtyviä (arvo 5) esiintyi vastauksissa muutaman kerran (13,8 %). Kysyttäessä oikeudenmukaisuuden toteutumista työpaikalla keskiarvoksi syntyi 3,5, eli kohtalainen. Tyypillisin vastaus (39,5 %) oli arvo 3. Toiseksi

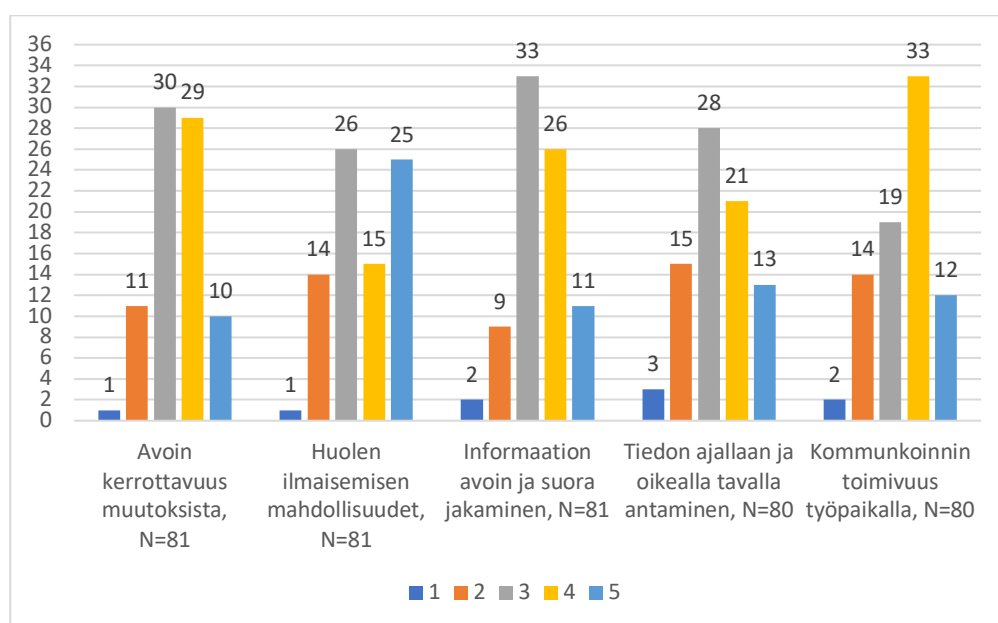
tyypillisin vastaus (35,8 %) oli arvo 4, eli oikeudenmukaisuus toteutuu hyvin työpaikalla. Arvoa 1, eli erittäin huonosti toteutuvaa oikeudenmukaisuutta, ei esiintynyt vastauksissa ollenkaan. Erittäin hyvin toteutuvaa oikeudenmukaisuutta kuvaavaa arvoa (arvo 5) esiintyi vastauksissa hieman (12,3 %). Vastaajat kokivat, että heidän kulttuurinsa huomioidaan kohtalaisesti työpaikalla. Vastaukset antoivat tästä kysyttäessä keskiarvoksi 3,7. Tyypillisin arvo vastausten perusteella oli 4 (N=27, 33,3 %). Tarkoittaen, että keskiarvon perusteella kulttuurin huomioiminen oli kohtalaista, vaikka moodin mukaan kulttuuri huomioidaan hyvin. Kun kysyttiin, että kokeeko vastaaja, että hänen esihenkilöillään on osaamista ulkomaalaisten johtamisesta, keskiarvoksi nousi arvo 3,5. Tarkoittaen, että keskimäärin vastaajat kokevat heidän esihenkilöidensä osaaminen johtaa ulkomaalaisia on kohtalainen. Tyypillisin vastaus (38,8 %) tälle kysymykselle oli arvo. Erittäin hyvin (arvo 5) ja erittäin huonosti (arvo 1) koettua osaamista ulkomaalaisen johtamisessa oli muutamia. Arvon 5 vastauksia oli 11,2 % ja arvon 1 vastauksia oli 2,5 %.

Vastaajat tiesivät kohtuullisesti oikeutensa ja velvollisuutensa työpaikallaan. Kysyttäessä vastaajien tuntemusta heidän oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan tyypillisin (49,4 %) arvo oli 3. Tarkoittaen, että vastaajat tiesivät oikeutensa kohtalaisesti. Kysymyksen oikeuksien ja velvollisuuksien tietämisestä keskiarvoksi tuli 3,3, joka tukee sitä, että oikeudet ja velvollisuudet tiedetään kohtalaisesti. Erittäin huonosti (arvo 1) tietäviä ei kyselyn perusteella ollut ollenkaan. Erittäin hyvin tietäviä oli 14,8 %. Kysyttäessä kokemuksia palkan tasavertaisuudesta vastaajista suurin osa koki saavansa erittäin tasavertaista (arvo 5) palkkaa suhteessa velvollisuuksiin muihin työntekijöihin verrattuna (38,3 %). Kysymyksen keskiarvoksi tuli 4, eli vastaajat saavat keskimäärin tasavertaista palkkaa. Vastauksissa ei ollut yhtäkään vastausta arvolla 1, eli kenenkään vastaajan mielestä he eivät saaneet erittäin huonoa palkkaa tasavertaisuuden näkökulmasta. Kysymyksessä palkan ja palkintojen riittävästä määrästä suhteessa työpanokseen tyypillisin (33,3 %) vastaus olivat arvot 3 ja 4. Kysymyksen keskiarvoksi nousi 3,7, tarkoittaen, että palkkaa saadaan kohtalaisen riittävästi suhteessa työpanokseen. Kysymyksessä vastauksia erittäin hyvin (arvo 5) tuli toiseksi eniten (23,5 %) arvojen 3 ja 4 jälkeen. Vastauksia erittäin huonosti (arvo 1) tuli vain 1,2 % kysymykseen palkan ja palkintojen riittävydestä suhteessa työpanokseen.

Kyselyn perusteella kommunikointi oli haaste monessa työpaikassa. Kysyttäessä, että kuinka avoimesti työpaikalla kerrotaan merkittävistä muutoksista, oli tyypillisin (37 %) vastausarvo 3. Keskiarvoksi nousi 3,4. 1,2 % vastauksista olivat erittäin huonoja (arvo 1), mitä tuli avoimesti kerrottavuuteen merkittävistä muutoksista. 12,4 % vastausten perusteella merkittävistä muutoksista kerrottiin työpaikalla erittäin avoimesti. Vastaajilla oli keskimäärin kohtuullinen mahdollisuus ilmaista huolensa työpaikallaan (ka. 3,6). Tyypillisin vastaus kysyttäessä mahdollisuuksia ilmaista huolensa

työpaikalla oli arvo 3 (32,1 %), mutta hyvin moni (30,9 %) antoi arvoksi arvon 5. Ainoastaan 1,2 % antoivat arvoksi 1, eli heillä oli erittäin huono mahdollisuus ilmaista huoliaan.

Informaation jakaminen työpaikoissa oli vain kohtuullista (ka. 3,4). Tyypillisin (40,7 %) vastaus oli arvo 3 mikä tarkoittaa, että informaatio jaetaan vain kohtuullisen suoraan ja avoimesti työpaikalla. Toiseksi tyypillisin (32,1 %) vastaus oli arvo 4, eli informaatio jaetaan hyvin, mitä tulee avoimuuteen ja suoruteen työpaikalla. Informaation jakaminen erittäin hyvin (arvo 5) ja informaation jakaminen erittäin huonosti (arvo 1) tuli vain muutamia vastauksia. Suurin osa vastaajista olivat sitä mieltä, että tieto annetaan kohtuullisen ajallaan ja oikealla tavalla. Kysyttäessä, että jaetaanko tieto ajallaan ja oikealla tavalla keskiarvoksi nousi 3,3. Tyypillisin (35 %) oli arvo 3 ja toiseksi tyypillisin (26,2 %) vastaus oli arvo 4. Tiedon ajallaan ja oikealla tavalla jakaminen sujui erittäin hyvin (arvo 5) 16,3 % vastaajan mielestä. Tiedon ajallaan ja oikealla tavalla jakaminen sujui erittäin huonosti (arvo 1) 3,8 % vastaajan mielestä. Useamman vastaajan (41,3 %) mielestä yleinen kommunikointi on kuitenkin hyvää (arvo 4) työpaikalla. Kysyttäessä kuinka hyvä kommunikointi työpaikalla on, tyypillisin arvo oli 4. Keskiarvoksi tälle kysymykselle nousi 3,5. 15 % mielestä kommunikointi sujui erittäin hyvin (arvo 5) työpaikalla ja 2,5 % mielestä kommunikointi sujui erittäin huonosti (arvo 1). Kuvassa 7 on tuotu esille vastaukset kommunikaatioon liittyviin kysymyksiin siinä määrässä, kuinka moni vastaajista on vastannut tietyn arvon 1–5 välillä.



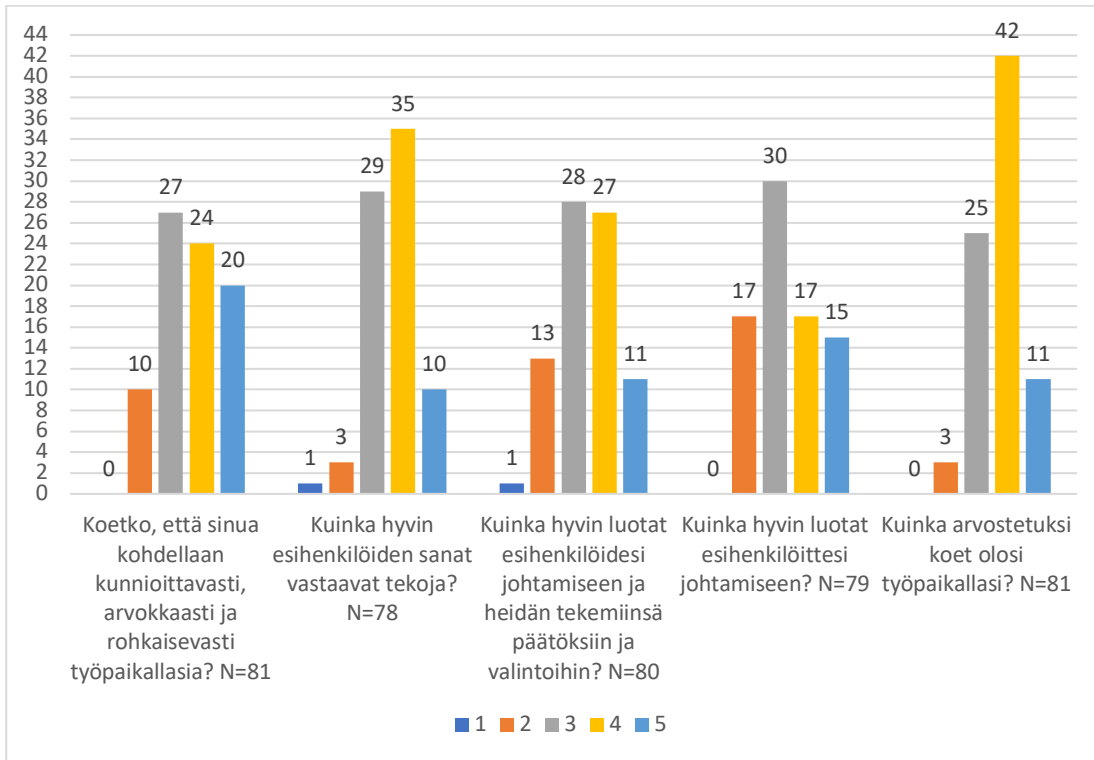
Kuva 7: Informaation oikeudenmukaisuuden toteutuminen.

Vastaajilla oli kyselyn perusteella keskimäärin parempi suhde työkavereihinsa kuin esihenkilöihinsä. Kysyttäessä suhdetta esihenkilöihin tyypillisin (46,9 %) vastaus oli arvo 4, eli suhde on hyvä esihenkilöiden kanssa. Keskiarvoksi tälle kysymykselle nousi 3,7 tarkoittaen, että suhde

esihenkilöiden kanssa on keskimäärin kohtalainen. Vastausten perusteella kenelläkään ei ollut erittäin huonoa (arvo 1) suhdetta esihenkilöittensä kanssa. 13,6 % vastauksista oli, että suhde erihenkilöiden kanssa on erittäin hyvä (arvo 5). Kysyttäessä suhdetta työkavereihin tyypillisin (44,4 %) vastaus oli arvo 5, tarkoittaen, että suhde työkavereihin on erittäin hyvä. Tämän kysymyksen keskiarvoksi nousi 4, eli suhde työkavereiden kanssa on keskimäärin hyvä. Kenenkään vastaajan mielestä ei heidän suhteensa työkavereiden kanssa ollut erittäin huono (arvo 1).

Kuvassa 8 on tuotu esille vastaajien kokemuksia luottamuksesta sekä kunnioituksesta ja arvostuksesta. Kysymykseen ”Koetko, että sinua kohdellaan kunnioittavasti, arvokkaasti ja rohkaisevasti työpaikallasi?” tyypillisin (33,3 %) vastaus oli arvo 3, eli kunnioittava, arvokas ja rohkaiseva kohtelu oli kohtalaista. Kysymyksen keskiarvoksi nousi 3,7, tarkoittaen että kohtelu oli kohtalaista, mitä tulee kunnioittavaan, arvokkaaseen ja rohkaisevaan kohteluun. Vastauksia ei tullut ollenkaan kohtaan, että kohtelu olisi ollut erittäin huonoa (arvo 1), mitä tulee kunnioittavaan, arvokkaaseen ja rohkaisevaan kohteluun. 24,7 % vastauksista oli sitä mieltä, että kohtelu työpaikalla on erittäin (arvo 5) kunnioittavaa, arvokasta ja rohkaisevaa.

Tyypillisin (44,9 %) vastaus oli arvo 4 kysymykseen ”Kuinka hyvin esihenkilöiden sanat vastaavat tekoja?”. Keskiarvo tälle kysymykselle oli 3,6, tarkoittaen, että esihenkilöiden sanat vastaavat tekoja kohtalaisesti. Esihenkilöiden sanat vastasivat tekoja erittäin huonosti (arvo 1) 1,3 % vastaajan mielestä. Esihenkilöiden sanat vastasivat tekoja erittäin hyvin 12,8 % vastaajan mielestä. Vastaajat luottavat esihenkilöidensä johtamiseen ja heidän tekemiin päätöksiin vain kohtalaisesti. Tyypillisin (35 % ja 38 %) vastaus oli arvo 3, kun kysyttiin heidän luottamustansa esihenkilöiden johtamiseen ja heidän tekemiin päätöksiin ja valintoihin. Molempien kysymysten kohdalla keskiarvoksi nousi arvo 3,4, eli vastaajat luottivat esihenkilöihinsä johtamiseen kohtuullisesti. Suurin osa vastaajista koki arvostetuksi tulemisen olonsa hyväksi. Kysyttäessä, että kuinka arvostetuksi vastaaja tuntee olonsa tyypillisin (51,8 %) vastaus oli arvo 4. Vastanneiden kesken keskiarvoksi tähän kysymykseen nousi arvoksi 3,8, joten keskimäärin vastaajat kokevat olonsa kohtalaisen arvostetuksi työpaikallaan. Kukaan vastaajista ei kokenut arvostustaan erittäin huonoksi (arvo 1). 13,6 % vastaajista koki, että heidän arvostuksensa työpaikalla on erittäin hyvä (arvo 5).



Kuva 8: Vastaajien kokemukset luottamuksesta ja kunnioituksesta.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksien havaintoja ja merkityksiä. Tuloksia tarkastellaan keskittyen tutkimuksen tutkimusongelmiin. Luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen. Tämän lisäksi luvussa arvioidaan omaa opinnäytetyöprosessia sekä omaa oppimista. Tutkimuksen pää- ja alaongelmat ovat seuraavat:

Pääongelma:

- Koetaanko ulkomaalaisten työntekijöiden kohtelu oikeudenmukaiseksi ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla?

Alaongelmat:

- Koetaanko kohtelu olevan erilaista suomalaisen esihenkilön toimesta kuin suomalaisen työkaverin?
- Kokeeko työntekijä, että yritys olisi tutustunut siihen, mitä tarkoittaa ulkomaalaisen johtamien ja ohjaaminen työssä?
- Toteutuuko yrityksessä neliportainen oikeudenmukaisuus työntekijän näkökulmasta?

Tutkimusta tarkastellaan ja käsitellään reliabiliteetin eli luotettavuuden sekä validiteetin eli pätevyyden avulla. Tutkimusta voidaan kutsua reliabiliteettiseksi, jos tutkimus on toistettavissa ja siinä on pysyvyyttä. Tutkimusta voidaan kutsua validiksi, jos vastaukset antavat vastauksen ongelmiin, ja tutkimuksen mittarit ovat oikeat ja perustellut. Validiteetteja voi kahdenlaisia, sisäinen ja ulkoinen. Sisäinen validiteetti käsittelee syy-seuraussuhdetta ja ulkoinen validiteetti käsittelee yleistettävyyttä. (Kananen 2014, 126–130.)

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta lisää sen toteutus siten, ettei tutkittavia tunnettuja ja heitä ei pysty yhdistämään mihinkään tiettyyn ravintolaan. Tyyli, jolla tutkimus toteutettiin, luo luotettavan tutkimuksen perustan. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin vähentää vastaajien määrä. Vastaajia ollessa alle 100 tulosten yleistäminen on haastavaa perusjoukon ollessa liian pieni, vaikka yksittäiset vastaukset olisivatkin luotettavia.

Netin kautta tehdyn kyselyn kanssa ei voi olla täysin varma kuka vastaa kyselyyn ja onko vastaukset rehellisiä. Tutkimuksessa tuloksia on tutkittu sillä lähtökohdalla, että kaikki vastaukset ovat valideja ja aitoja. Kyselyä jaettaessa pyrittiin välttämään puolueellisuutta sillä, että kyselyä jaettiin useaan eri ravintolaan, jotka myös eroavat toisistaan konseptiltaan. Kyselyä jaettiin myös suurelta osin



niihin ravintoloihin, joista olin saanut ymmärryksen, että ravintolassa työskentelee ulkomaalaisia tekijöitä, mutta ravintolasta ei itselläni ollut juuri mitään tietoa.

Nettikysely lisää mielestäni vastaamisen määrää, sillä kenelläkään ei ole painetta vastata ja heitä ei pystytä yhdistämään vastauksiin, joten heillä on mahdollisuus vastata paljon vapaammin ja avoimemmin kyselyyn. Tämä lisää mielestäni tutkimuksen aitoutta. Kyselyn kysymysten tuloksiin tutustuessa huomattiin kyselyssä muutama virhe. Kuten samanlainen kysymys kahdesti. Tämä syö tutkimuksen luotettavuutta, sekä vaarantaa sen, mikä on oikea vastaus kysymykseen, sillä vastaukset erosivat hieman toisistaan sekä osa jätti vastaamatta toiseen samanlaiseen kysymykseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli kuinka toistettava ja luotettava käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä, on suhteellisen hyvä. Tutkimus on mahdollista toistaa samalla tavoin, eri alueelle tai eri henkilöille kohdennettuna. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää se, että kyselyssä on kahdesti hyvin samanlainen kysymys, jossa selvitetään työntekijöiden luottamusta esihenkilöiden johtamiseen. Tutkimuksen reliabiliteetti heikentää myös se, että vastausvaihtoehdoissa on päällekkäisyyttä. Esimerkiksi työskentely vuosia kysyessä oli samoja vuosimääriä eri vaihtoehdoissa, jolloin ei ole mahdollista tietää, että mihin kategoriaan vastaaja oikeasti kuuluu. Tutkimusta ei olla toistettu kertaakaan, joten reliabiliteetista ei voi olla varmoja. Koen kuitenkin tutkimuksen pohjan olevan sellainen, että reliabiliteetti toteutuu suhteellisen hyvin. Tutkimuksen validiteetti, eli se kuinka hyvin tutkimuksen mitausmenetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin tutkia. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää oikeudenmukaisuuden kokemuksia ulkomaalaisten keskuudessa ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Kyselyssä selvitettiin muun muassa kokemuksia kommunikoinnista, palkan tasa-arvoisuudesta sekä saavutuksien ansaittavuuden reiluudesta. Kyselylomake (liite 1) tukee hyvin tutkimuksen validiteettia.

Eettisyys tutkimuksessa toteutuu mielestäni hyvin. En koe, että olen ollut tutkimusta tehdessä eettisesti esteellinen, sillä minulla ei ole ollut tietoa vastaajista. Edeltävä fakta lisäksi vahvistaa myös puolueettomuuttani. Ennen tutkimuksen toteutusta olen huolellisesti perehtynyt opinnäytetyöni aiheeseen samalla kun olen etsinyt materiaalia tietopohjaani. Tiedostan myös, miten henkilötietoja käsitellään sekä mitä tietosuoja tarkoittaa. Kyselyä luodessa olen huolehtinut siitä, että vastaajia ei pysty mitenkään tunnistamaan heidän vastauksistaan. Ainoa tieto, joka kertoo yleistettävästi vastaajasta, on työpaikkakunta. Vastauksia tuli kuitenkin useita samalta paikkakunnalta, jonka vuoksi vastauksia on mahdotonta yhdistää kehenkään tiettyyn vastaajaan.

Tiedostan, että opinnäytetyöni tarkistetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä, joten olen huolehtinut, että lainaukset on merkitty oikein. Olen myös huolehtinut, että lähteet ovat merkitty

tekstiviitteisiin sekä lähdeluetteloon. Eettisyyttä takaa myös, että koko opinnäytetyöprosessin aikana olen tiedostanut, että opinnäytetyön julkistaessa siitä tulee julkinen ja kaikkien luettava asiakirja. Tämän perusteella olen pyrkinyt luomaan opinnäytetyöstäni mahdollisimman helposti luettavan kaikille.

Tietoperusta on mielestäni luotettava. Tutustuessani aiheeseen ja lähteitä etsiessäni olen pyrkinyt olemaan mahdollisimman kriittinen, jotta lähteet olisivat mahdollisimman luotettavia. Koen, että lähteeni ovat luotettavia, sillä siellä on arvostettuja artikkeleja ja kirjoja lähteinä. Myös tietoperusta on mielestäni eettinen, sillä olen huomionut lähteiden luotettavuuden lisäksi niiden eettisyyden.

## 7.2 Johtopäätökset

Tuloksista selvisi, että kaikki vastaajista työskentelivät pääkaupunkiseudulla, johon tutkimus rajautui. Avoimen kysymyksen (liite 1. kysymys 11) kommenteista tuli ilmi, että oikeudenmukaisuus tarkoittaa monelle eri asioita. Eniten kuitenkin vastauksista nousi ylös oikein kohtelu, tasavertaisuus sekä tasavertaisia mahdollisuuksia.

Suurin osa vastaajista oli eurooppalaisia, vain alle 10 % oli muualta kotoisin kuin Euroopasta, eli Yhdysvalloista. Suurin osa vastaajista olivat työskennelleet Suomessa 0–3 vuotta, joten mahdollisuus on, että heidän tietonsa Suomen lain säädännöstä sekä työehtosopimuksessa mainittavista oikeuksista ja velvollisuuksista on hyvin alhainen. Keskiarvoisesti vastaajat olivat työskennelleet Suomessa 3–9 vuotta. Tulokset viittaavat siihen, että oikeudenmukaisuus toteutuu suhteellisen hyvin ulkomaalaisten näkökulmasta pääkaupunkiseudulla ravintola-alalla. Suurimmalla osalla vastaajista esihenkilöt olivat suomalaisia, mikä saattaa vaikuttaa osaamiseen ulkomaalaisten johtamiseen ja saattaa olla haaste ulkomaalaisten ymmärtämisessä ja heidän tarpeidensa ymmärtämisessä työpaikalla. Ulkomaalaisten työntekijöiden määrä varmasti vaikuttaa myös esihenkilöiden osaamiseen johtaa ulkomaalaisia.

Tuloksista selvisi, että suurimmassa osassa vastaajien työpaikkoja suomen kielen taitoa ei vaadita. Tämä varmasti helpottaa ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumista työyhteisöön ja näin helpottaa kulttuurierojen luomaa erilaisuutta. Vastausten perusteella keskimäärin vastaajat viihtyivät työpaikallaan, mikä kuvastaa, että ainakin jotkin asiat toimivat työpaikalla, mitkä saavat vastaajat viihtymään työpaikallaan. Vaikkakin osa vastaajista vastasivat, että heidän kulttuurinsa huomioidaan erittäin huonosti työpaikalla, keskiarvoisesti kulttuurit huomioidaan vastaajien työpaikoilla hyvin. Tämä kuvastaa työntekijän kunnioitusta sekä ymmärrystä, vaikka ei täysin tuntisi työntekijän kulttuuria.

Vastaajilla oli hyvin samankaltaisia näkemyksiä siitä, mitä oikeudenmukaisuus heille tarkoittaa. Tiivistettynä vastauksista oikeudenmukaisuus on tasavertaisuutta ja reiluutta. Myös samat mahdollisuudet oppia ja kouluttautua ansaitakseen enemmän nousi usein vastauksista ylös. On huolestuttavaa, kuinka heikosti vastaajat tunsivat heidän oikeutensa ja velvollisuutensa. Mielestäni olisi tärkeää ulkomaalaista työntekijää perehdytettäessä heidän kanssaan käytäisiin työehtosopimus läpi tai ohjattaisiin, mistä sen löytää, jotta siihen voitaisiin tutustua esimerkiksi vapaa-ajalla.

Positiivista on, että vastaajat kokevat saavansa keskimäärin hyvin palkkaa suhteessa muihin työntekijöihin samassa työtehtävässä. Vastaajat myös kokivat, että he saavat suhteellisen riittävästi palkkaa ja palkintoja tekemästään työstään. Tämä on positiivista, sillä tunne riittävästä ja oikeanlaisesta palkasta lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta. Jakava oikeudenmukaisuus toteutuu suhteellisen hyvin työpaikoilla, sillä kyselyn perusteella vastaajat kokivat saavansa tasavertaista palkkaa, vaikka palkka voisi olla korkeampi.

Vastaajien työpaikoilla keskimääräisesti kommunikoinnissa on parantamisen varaa. Kommunikaatio on hyvin tärkeää työyhteisössä. Tulosten perusteella kommunikaatio ei ole sillä tasolla, millä sen pitäisi olla, jotta asiat saataisiin toimimaan oikealla tavalla. Kyselyn perusteella informaatio oikeudenmukaisuus toimi kaikkein heikoiten, sillä osan vastaajien mukaan informaatiota ei ollut riittävästi, tarpeeksi ajallaan tai oikealla tavalla annettuna. Keskiarvallisesti merkittävistä muutoksista kertominen avoimesti, informaation jakaminen avoimesti ja suoraan, tiedon antaminen ajallaan sekä kommunikaation toimivuus työpaikalla olivat tulosten perusteella vain kohtuullisia. Tämä tarkoittaa, että keskimäärin kommunikaatiossa on kehittämisen varaa.

Keskiarvallisesti vastaajilla oli suhteellisen hyvä suhde sekä esihenkilöidensä, että työkavereidensa kanssa. Uskon hyvinvoinnin olevan parempi, jos suhteet esihenkilöiden sekä työkavereiden kanssa olevan hyvä. Silloin usein saa tukea omissa hankalissa tilanteissa ja näin ollen niistä selviytyy paremmin. Toimivat ihmissuhteet työpaikalla lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta, sillä ihmisten välillä ei ole niin suurta kitkaa tai kateutta, mikä korostaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Ihmisten välinen oikeudenmukaisuus toteutui suhteellisen hyvin tutkimuksen perusteella. Työkavereiden kanssa ihmissuhteet usein ovat parempia kuin esihenkilöiden, sillä työkavereiden kanssa on helpompi samaistua ja näin kokea oikeudenmukaisuuden tunnetta. Tutkimuksen aikana selvisi, että vastaajien mielestä heidän suhteensa työkavereihin on parempi kuin esihenkilöihin.

Vastaajat keskimääräisesti kokevat, että heitä kohdellaan työpaikalla kunnioittavasti, arvokkaasti sekä rohkaisevasti. He kokevat myös, että heitä arvostetaan työpaikalla hyvin. Yleistettynä tuloksien perusteella voisi sanoa, että ulkomaalaisten tilanne ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla on

hyvä ja kohtelun oikeudenmukaisuus toteutuu kohtalaisen hyvin. Kehitettävää on, mitä on varmasti lähes kaikkialla ja kaikessa. Uskon, että työyhteisöissä tulisi parantaa kommunikointia, jonka avulla monet muutkin kehitettävät osa-alueet saattavat mennä parempaan suuntaan hieman itsestäänkin. Kommunikoinnin avoimuus varmistaa, että kaikki kokevat voivansa puhua avoimesti huolistaan ja omasta pahasta olostä työpaikalla, jos sitä on.

Tutkimuksen pääongelmana toimii, että koetaanko ulkomaalaisten kohtelu oikeudenmukaiseksi ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Tutkimuksen perusteella tämä koetaan kohtuullisen oikeudenmukaiseksi ravintola-alalla pääkaupunkiseudulla. Vastaajat kokevat, että kommunikoinnissa on parannettavaa, vaikka esimerkiksi palkka on suhteellisen tasavertaisia muihin työntekijöihin verrattuna. Ulkomaalaisten tilanne tutkimuksen perusteella on kohtuullinen, mutta kehitettävää on vielä. Tärkeintä on taata tasavertaiset oikeudet kaikille. Tämän jälkeen työnantajien on mahdollista keskittyä yksilöihin tarkemmin ja näin taata jokaisen jaksaminen töissä, mikä edistää myös tulosta.

Ensimmäinen alaongelma tutkimuksessa on, että koetaanko kohtelun olevan erilaista suomalaisen esihenkilön kuin suomalaisen työkaverin toimesta. Tutkimuksen perusteella suhteet työkavereiden kanssa olivat suhteessa paremmat kuin esihenkilöiden kanssa. Tämän perusteella voisi sanoa, että kohtelua on hieman erilaisempaa, kun esihenkilö kohtelee kuin työkaveri kohtelee.

Toisena alaongelma tässä tutkimuksessa toimii, että kokeeko työntekijä, että yritys olisi tutustunut ulkomaalaisen ohjaamiseen ja johtamiseen. Suurimman osan vastaajien mielestä yrityksessä toimivien esihenkilöiden osaaminen johtaa ulkomaalaisia työntekijöitä on kohtalainen tai hyvä. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksillä on jonkinlainen käsitys ulkomaalaisten työntekijöiden johtamisesta, mutta kehitettävää on vielä. Tutkimuksen perusteella osalla esihenkilöistä ei ollenkaan tietoa, kuinka ulkomaalaisia työntekijöitä tulisi johtaa tai ohjata työpaikalla. Tämä tarkoittaa, että yritys ei ole joko kouluttanut ulkomaalaisten työntekijöiden johtamiseen tai varmistanut, että esihenkilöt osaavat johtaa ulkomaalaisia työntekijöitä.

Tutkimuksen kolmantena ja viimeisenä alaongelmana toimii, että toteutuuko neliportainen oikeudenmukaisuus työpaikalla työntekijän näkökulmasta katsottuna. Neliportainen oikeudenmukaisuus, eli jakava, menettelyllinen, ihmisten välinen ja informaation oikeudenmukaisuus, toteutuu hyvin tai kohtuullisesti työpaikoilla pääkaupunkiseudulla. Toiset alueet organisaation oikeudenmukaisuudessa toteutuvat tutkimuksen perusteella paremmin kuin toiset. Muun muassa jakava oikeudenmukaisuus kyselyn perusteella toteutui paremmin kuin esimerkiksi informaation oikeudenmukaisuus. Vastaajat kokivat, että he saavat tasavertaisesti palkkaa omiin työtehtäviin verrattuna, vaikka monen mielestä he myös ansaitisivat korkeampaa palkkaa työtehtävistään. Näistä neljästä portaasta,

jakava, menettelyllinen, informatiivinen ja ihmisten välinen, informatiivinen oikeudenmukaisuus oli selkeästi heikoiden toteutunut työpaikoilla. Monessa kommunikaatioon liittyvässä kysymyksessä suurin vastaajamäärä oli antanut arvon 3, eli kohtalaisen arvon. Suurin osa oli antanut arvoksi kohtalaisen tai heikon, välillä jopa erittäin heikon. Tiivistettynä neliportainen oikeudenmukaisuus toteutuu työpaikoilla kohtalaisesti, toiset alueet heikommin ja toiset paremmin.

Tutkimusten perusteella työnantajien tulisi tutustua ulkomaalaisten johtamiseen enemmän. Heidän tulisi keskustella erityisesti ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa, jotka eivät ole kauaa työskennelleet ravintola-alalla Suomessa. Muun muassa siitä, että mitkä työnantajan odotukset ovat sekä mitkä ovat työntekijän odotukset työpaikasta. Samalla keskustelussa on mahdollista käydä läpi työehtosopimuksen tuomia velvollisuuksia sekä oikeuksia. Parantaakseen oikeudenmukaisuuden tunnetta työnantajat voisivat ohjata työntekijän sivustolle, josta löytyy ravintola-alan työehtosopimus. Tällöin työntekijä tietää, mitä häneltä vaaditaan sieltä puolelta sekä tietää minkälaiset hänen oikeutensa ovat. Tieto usein lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Toteutetun tutkimuksen tulokset eivät osoittautuneet täysin luotettaviksi. Alkuperäisen tutkimuksen pääongelma sekä alaongelmat ovat kuitenkin mielenkiintoisia, jonka vuoksi tutkimuksen voisi tehdä uudelleen korjaten ongelmat, jotka esiintyivät tutkimuksessa. Aihe on kiinnostava ja tarpeellinen selvittää, mutta olisi hyvä saada huomattavasti kattavampi otanta ja kyselyn kysymyksiä tulisi muokata helpommin ymmärrettäviksi.

Oikeudenmukaisuudesta on useita eri puolia ja mahdollisuuksia tutkia oikeudenmukaisuutta on monia. Jatkossa tutkimusta on mahdollista pitää ponnahduslautana samankaltaisille tutkimuksille, vaikka tutkimusta ei voida täysin samalla tavalla toteuttaa. Pienellä muokkauksella tutkimuksesta on mahdollista saada laaja ja luotettava. Olisi mielenkiintoista tutkia tietyn yrityksen ulkomaalaisten työntekijöiden kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja sitä, mitä tulisi tehdä, jotta oikeudenmukaisuuden tunne toteutuisi. Opinnäytetyöprosessi on kestänyt suhteellisen pitkään, joten aina on mahdollista, että aiheeseen liittyen on tehty toisia tutkimuksia tai opinnäytetöitä.

### **7.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi sekä oma oppiminen ja kehittyminen**

Opinnäytetyössä tuodaan esille ulkomaalaisten kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja sen toteutumisesta heidän omilla työpaikoillaan. Aiheeseen liittyviä tutkimuksia löytyi heikosti, varsinkin Suomessa toteutettuja, joten tutkimukselle oli tarvetta. Opinnäytetyössä esille tuodut aikaisemmat tutkimukset ja käsitteet tukivat sekä vahvistivat opinnäytetyön tutkimusta.

Opinnäytetyö aloitettiin keväällä 2022. Kysely toteutettiin syksyllä 2022. Opinnäytetyö ei valmistunut aivan suunnitelman mukaisesti, sillä työ ei edennyt suunnitelman mukaisesti. Opinnäytetyö eteni kuitenkin koko ajan, vaikka hitaasti. Tapaamisia ohjaajan kanssa oli aina tarvittaessa ja tapaamisia oli riittävästi. Opinnäytetyön haasteiden syynä olivat henkilökohtainen elämäntilanne sekä oman henkilökohtalaisen elämän haasteet. Opinnäytetyön aikana koetut haasteet eivät vaikuttaneet negatiivisesti toteutukseen vaan haasteet olivat enemmänkin aikataulullisia.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava, sillä restonomiopintojen aikana Haaga-Heliassa tehdään paljon ryhmätöitä, joten näin ison projektin tekeminen oli itsessään jo haaste. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli minulle hyvin haastava ja uusi kokonaisuus, mutta prosessi oli hyvin opettavainen. Opinnäytetyön ohjaajan kanssa oli säännöllisesti tapaamisia, jossa aina sai konkreettista apua edetä prosessissa ja jokaisen tapaamisen aikana oppi jotain uutta. Jokaisella tapaamiskerralla sovittiin uusi tapaaminen, jotta prosessi etenisi ja saisin työhöni uutta näkökulmaa säännöllisesti. Tapaamiset tehtiin etäyhteydellä Microsoft Teams -palvelun kautta. Tapaamisia oli riittävästi, jotta työ eteni mieleisesti. Opinnäytetyö tullaan jakamaan ravintoloihin, joista vastaajia tuli, jos he näin toivoivat. Tämän avulla ravintoloilla on tutkimuksen perusteella mahdollisesti halutessaan tehdä muutoksia toimintaansa ja näin ollen taata ulkomaalaisten oikeudenmukaisuuden kokemukset saamaan mahdollisimman korkeaksi.

## Lähteet

- Ang, S. Van Dyne, L. Begley, T. 2003. The employment relationships of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. Teoksessa: Journal of Organizational Behaviour. Wiley InterScience. Luettavissa: <https://www.academia.edu/download/50335865/job.20220161115-3699-qp2hfm.pdf>. Luettu: 20.5.2022.
- Antrobus, E. Platz, D. Sargeant, E. 2017. Promoting a culture of fairness: police training, procedural justice, and compliance. Springer. Netherlands. Luettavissa: <https://www.academia.edu/download/74693669/SargeantPUB3805.pdf>. Luettu: 12.9.2022.
- Brebels, L. De Cremer, D. Van Dijke, M. 2014. Using Self-Definition to Predict the Influence of Procedural Justice on Organizational-, Interpersonal-, and Job/Task-Oriented Citizenship Behavior. Teoksessa Journal of Management. Vol. 40. s. 731-763. University College Brussels. Brysseli. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/0149206311410605>. Luettu: 5.9.2022.
- Colquitt, J. 2012. Organizational Justice. Teoksessa Kozlowski, S. W. J. (toim.). The Oxford handbook of organizational psychology, luku 16. Oxford University Press. New York.
- Colquitt, J. Greenberg, J. 2005. Handbook of Organizational Justice. Psychology Press. Hoboken.
- Cross, C. Turner, T. 2012. Immigrant experiences of fairness at work in Ireland. Economic and Industrial Democracy. University of Limerick. Irlanti. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/275440363\\_Immigrant\\_experiences\\_of\\_fairness\\_at\\_work\\_in\\_Ireland](https://www.researchgate.net/publication/275440363_Immigrant_experiences_of_fairness_at_work_in_Ireland). Luettu: 27.9.2022.
- Elovainio, M. Virtanen, M. 2018. Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa Häyry, M. Ahola-Launonen, J. Takala, T (toim.). Oikeudenmukaisuuden ongelma. Gaudeamus. Helsinki.
- Ervasti, K. Aaltonen, M. 2013. Osapuolten kokemuksia siviilioikeudenkäynneistä. Helda. Hakkapaino Oy. Helsinki. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152565/tta118\\_Ervasti\\_Aaltonen\\_2013.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152565/tta118_Ervasti_Aaltonen_2013.pdf?sequence=2). Luettu: 9.8.2022.
- Gonzalez, C. M. Tyler, T. R. 2007. Procedural justice. Teoksessa Törnblom, K. & Vermunt, R. (toim.). Distributive and Procedural Justice. s.91. MPG Books Ltd. Cornwall

Godzinsky, V-M. Aaltonen, M. 2013. Koettu oikeudenmukaisuus hallintoprosessissa. Helda. Haka-paino Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152550/TTA121.pdf?sequence=1>. Luettu: 9.8.2022.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 13.9.2022.

Holtz, B. C. Harold, C. M. 2013. Interpersonal Justice and Deviance: The Moderating Effects of Interpersonal Justice Values and Justice Orientation. Teoksessa Bauer, T. N. Journal of Management. s.339-365. Fox School of Business, Temple University. Philadelphia. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Crystal-Harold/publication/228079893\\_Interpersonal\\_Justice\\_and\\_Deviance\\_The\\_Moderating\\_Effects\\_of\\_Interpersonal\\_Justice\\_Values\\_and\\_Justice\\_Orientation/links/563fb15d08ae34e98c4e73c6/Interpersonal-Justice-and-Deviance-The-Moderating-Effects-of-Interpersonal-Justice-Values-and-Justice-Orientation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Crystal-Harold/publication/228079893_Interpersonal_Justice_and_Deviance_The_Moderating_Effects_of_Interpersonal_Justice_Values_and_Justice_Orientation/links/563fb15d08ae34e98c4e73c6/Interpersonal-Justice-and-Deviance-The-Moderating-Effects-of-Interpersonal-Justice-Values-and-Justice-Orientation.pdf). Luettu: 9.8.2022

Jasso, G. Sabbagh, C. Törnblom, K.Y. 2015. Distributive justice. New York University. University of Haifa. ETH Zurich. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Clara-Sabbagh/publication/297713848\\_Distributive\\_Justice/links/59db67baa6fdcc0ffd1a9cbe/Distributive-Justice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Clara-Sabbagh/publication/297713848_Distributive_Justice/links/59db67baa6fdcc0ffd1a9cbe/Distributive-Justice.pdf). Luettu: 9.8.2022.

Johnson, R. E. Selenta, C. Lord, R. G. 2006. When organizational justice and the self-concept meet: Consequences for the organization and its members. Teoksessa Organizational Behaviour and Human Decision Processes 99. 2006. s. 175-201. University of Akron. Akron. Luettavissa: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46517991/When\\_organizational\\_justice\\_and\\_the\\_self20160615-29825-192arq-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669574723&Signature=eEDsmN-lpuYX30j2ez5sYA7I4Udg8WBQWNU11RYhrvtEv1KnVcc1iZz4G~VrpyTdCdtUhY-GDPnmBYLP9-SzQS7LgMEUkBrgNyNrv-LbND3SUSZypibGHhrh07CsErD1bRWuTw6h1mnTqz5gyLAmNGwJKQjs7shpx15jM0REO28oz-LpOpT~pOQioo5LqbWHGK09vIPqwHt-sevy4mjl8aBsRCWLcLFXoFkyXs1qrsjm2br8MLdD8CQM8hYs7wDsvs~itD56mTV9AnpvQ~nGbifVJfdmZiUjzqAxe~aPG~gR5zkssShYvMzWeSLYMT0yCwU0uTRuyydVdCjE7eksBK6m9g\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46517991/When_organizational_justice_and_the_self20160615-29825-192arq-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1669574723&Signature=eEDsmN-lpuYX30j2ez5sYA7I4Udg8WBQWNU11RYhrvtEv1KnVcc1iZz4G~VrpyTdCdtUhY-GDPnmBYLP9-SzQS7LgMEUkBrgNyNrv-LbND3SUSZypibGHhrh07CsErD1bRWuTw6h1mnTqz5gyLAmNGwJKQjs7shpx15jM0REO28oz-LpOpT~pOQioo5LqbWHGK09vIPqwHt-sevy4mjl8aBsRCWLcLFXoFkyXs1qrsjm2br8MLdD8CQM8hYs7wDsvs~itD56mTV9AnpvQ~nGbifVJfdmZiUjzqAxe~aPG~gR5zkssShYvMzWeSLYMT0yCwU0uTRuyydVdCjE7eksBK6m9g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Luettu: 9.8.2022.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.



Kansalaisopistojen liitto KoL Ry. Maahanmuuton historiaa Suomessa. Luettavissa: <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t3mst/mhs2>. Luettu: 15.3.2022.

Lamont, J. Favor, C. 2017. Distributive Justice. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Luettavissa: [https://plato.stanford.edu/entries/justice-distributive/?utm\\_campaign=Matt%27s%20Thoughts%20In%20Between&utm\\_medium=email&utm\\_source=Review%20newsletter](https://plato.stanford.edu/entries/justice-distributive/?utm_campaign=Matt%27s%20Thoughts%20In%20Between&utm_medium=email&utm_source=Review%20newsletter). Luettu: 9.8.2022.

Meyer, M. Ohana, M. 2016. Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations. 38. painos. Emerald Group Publishing Limited. Bradford.

Mullen, E. 2007. The Reciprocal Relationship between Affect and Perceptions of Fairness. Teoksessa Törnblom, K. Vermunt, R. (toim.). Distributive and Procedural Justice: Research and Social Applications. s.15-38. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central. E-kirja. Luettu: 9.8.2022.

Muzumdar, P. 2012. Influence of interactional justice on the turnover behavioral decision in an organization. The University of Texas at Arlington. Arlington. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/profile/Prathamesh-Muzumdar/publication/320708617\\_Influence\\_of\\_Interactional\\_Justice\\_on\\_the\\_Turnover\\_Behavioral\\_Decision\\_in\\_an\\_Organization/links/59f6d077aca272607e2bd9de/Influence-of-Interactional-Justice-on-the-Turnover-Behavioral-Decison-in-an-Organization.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Prathamesh-Muzumdar/publication/320708617_Influence_of_Interactional_Justice_on_the_Turnover_Behavioral_Decision_in_an_Organization/links/59f6d077aca272607e2bd9de/Influence-of-Interactional-Justice-on-the-Turnover-Behavioral-Decison-in-an-Organization.pdf). Luettu: 5.9.2022.

Mäkinen, J. Saxén, H. 2013. John Rawlsin filosofia: Oikeudenmukaisuus moniarvoisessa yhteiskunnassa. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Piirainen, J. T. 2012. Esimiehen oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja työntekijän luottamus esimieheen. Luettavissa: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34046/Gradu\\_Jaana%20Piirainen.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/34046/Gradu_Jaana%20Piirainen.pdf?sequence=2). Luettu: 8.8.2022.

Pikkarainen, A. 2021. Pormestari Vartiainen ehdotti Helsinkiä englanninkieliseksi: Asiantuntija näkee useita uhkia. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/bcf4c5c0-8899-4459-9d4b-4af2dc5f8938>. Luettu: 15.3.2022.

Potipiroon, W. Faerman, S. 2016. What difference do ethical leaders make? – Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. Teoksessa Taylor & Francis. International Public Management Journal.

Rawls, J. 1988. Oikeudenmukaisuusteoria. WSOY. Juva.

van den Bos, K. Lind, E. A. Wilke, H. A. M. 2001. The Psychology of Procedural and Distributive Justice Viewed From the Perspective of Fairness Heuristic Theory. Leiden University. Duke University. Luettavissa: [https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/7868/bos\\_01\\_psychology\\_procedural.pdf?sequeseq=3](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/7868/bos_01_psychology_procedural.pdf?sequeseq=3). Luettu: 12.9.2022.

van Knippenberg, D. De Cremer, D. van Knippenberg, B. 2007. Leadership and Fairness: The State of the Art. European Journal of Work & Organizational Psychology. 113-140.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yale Law School. Procedural Justice. Luettavissa: <https://law.yale.edu/justice-collaboratory/procedural-justice>. Luettu: 20.5.2022

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

1. Työpaikkakunta/Where is your workplace located?

Valitse

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Suomessa ravintola-alalla/How long you've worked in hospitality in Finland?

- ☐ 0-3 vuotta/years  
☐ 3-6 vuotta/years  
☐ 6-9 vuotta/years  
☐ 9-12 vuotta/years  
☐ Yli/Over 12 vuotta/years

3. Mitä kansalaisuutta edustat/What nationality do you represent?

4. Ovatko esimiehesi suomalaisia vai ulkomaalaisia/Is it your management Finnish or foreign?

- ☐ Suomalaisia/Finnish  
☐ Ulkomaalaisia/Foreign  
☐ Molempia/Both

5. Kuinka monta ulkomaalaista työntekijää on työpaikallanne sinut mukaan lukien/How many foreign employees is in your workplace, when you are included?

Valitse

6. Vaaditaanko työpaikallasi Suomen kielen taitoa/Is it Finnish language skills demanded in your workplace?

- ☐ Kyllä/Yes  
☐ Ei/No

7. Kuinka hyvin viihdyt työpaikallasi/How well are you enjoying yourself in your workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

8. Kuinka hyvin oikeudenmukaisuus toteutuu työpaikallasi/How well justice happens in your workplace?(1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

9. Kuinka hyvin kulttuurisi on huomioitu työpaikallasi/How well is your culture considered in your workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

10. Koetko, että esihenkilöilläsi on osaamista ulkomaalaisten työntekijöiden johtamiseen/Do you think that your management team has enough knowledge to lead foreign employees? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

11. Mitä oikeudenmukaisuus tarkoittaa sinulle/What justice means to you?

12. Tunnetko Suomen lakiin määritellyn tasavertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden työpaikalla ja jos tunnet toteutuuko se/Do you know what Finnish law says about equality and justice in workplace and if you know is that happening in your workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

13. Kuinka hyvin tunnet oikeutesi ja velvollisuutesi työpaikallasi ravintolassa Suomessa/ How well you know your rights and responsibilities, what you have in your workplace in restaurant in Finland?

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

14. Koetko saavasi tasavertaista palkkaa suhteessa velvollisuuksiin työssäsi verrattuna muihin työntekijöihin/ Do you feel like you are getting enough pay based on your responsibilities at workplace compared to other employees? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)

- ☐ 1  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5

<p>15. Tunnetko saavasi tarpeeksi palkkaa/palkintoja suhteessa antamaasi työpanokseen/Do you feel like you are getting enough paid compared to your work input? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>19. Kuinka hyvin sinulla on mahdollisuuksia ilmaista huolesi työpaikalla/How well you have opportunities to bring up your worries? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>23. Miten kommunikointi toimii työpaikallasi/How communication works in your work place? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>27. Kuinka hyvin luotat esihenkilöittesi johtamiseen/How well you trust your managements leading? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>16. Kuinka hyvin työpaikallasi kerrotaan avoimesti tulevista merkittävistä muutoksista/ How well is informed frankly about coming up significant changes? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>20. Koetko, että sinua kohdellaan kunnioittavasti, arvokkaasti ja rohkaisevasti työpaikallasi/Do you feel like you have been treated respectfully, with dignity and encouragingly in your workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>24. Minkälainen suhde sinulla on esihenkilöittesi kanssa/What kind of relationship you have with your management? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>28. Kuinka arvostetuksi koet olosi työpaikallasi/How appreciated you feel yourself in workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>
<p>17. Kuinka hyvin koet, että sinua kunnioitetaan työpaikalla/ How well do you feel that you are respected? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>21. Jaetaanko informaatio avoimesti ja suoraan työpaikallasi/Is it information shared frankly and directly in your workplace? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>25. Minkälainen suhde sinulla on työkavereittesi kanssa/What kind of relationship you have with your work mates? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>Lähetä _____</p>
<p>18. Kuinka hyvin luotat esihenkilöittesi johtamiseen ja heidän tekemiinsä päätöksiin ja valintoihin/ How well you trust to your managements leading and to decisions and choices what they have made? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>22. Annetaanko tieto aina ajallaan ja oikealla tavalla henkilökunnalle/ Is the information always given on time and in the right way to the staff? (1=Ei koskaan/Never, 5=Kyllä, aina/Yes, always)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	<p>26. Kuinka hyvin esihenkilöiden sanat vastaavat tekoja/How well managements words fits with their actions? (1=erittäin huonosti/extremely badly, 5=erittäin hyvin/extremely well)</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4</p> <p><input type="radio"/> 5</p>	

**Liite 2. Saatekirje**

Hey I'm Janika Tiensuu and I'm studying hospitality management in Haaga-Helia University of Applied Sciences. I'm doing my thesis which focus on foreign employees feelings about justice in restaurant industry in Finland. I wish that you could give 10 minutes of your time and answer to my questionnaire. I appreciate a lot your time and answers! Thank you!