

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2015

Marjo Reyes

# MAAHANMUUTTAJATAUSTAI- SEN TYÖNTEKIJÄN ESIMIEHEN KOKEMAT HAASTEET



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Bioalat ja liiketalous | Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Kesäkuu 2015 | 58 + 8

Ohjaaja Kaisa Sorsa

Marjo Reyes

## MAAHANMUUTTAJATAUSTAISEN TYÖNTEKIJÄN ESIMIEHEN KOKEMAT HAASTEET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehen kokemat haasteet ja pohtia ratkaisut niiden selvittämiseen työyhteisöissä.

Työn teoriaosuudessa on käsitelty hyvän johtajan ominaisuuksia sekä johtajuusmalleja. Teoriassa kartoitetaan myös esimiehen tehtävät ja vastuualueet. Nämä toimivat viitekehyksenä esimiesprofiilille, joka määrittää monikulttuurisessa työyhteisössä menestyvän esimiehen ominaisuudet.

Siivouspalveluita tuottavan yrityksen esimiehille on tehty keväällä 2015 kyselytutkimus, jossa on kysytty esimiesten kokemuksia oman työnsä haastavuudesta maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä. Kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että esimiehet kokevat työssään monikulttuurisessa työyhteisössä suurimpina haasteina maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytointiprosessin, kieliongelmat ja viestinnän sekä työntekijöiden perehdytyksen läpiviennin.

Kyselytutkimuksen lisäksi työtä varten on tehty sähköpostitse kysely yhdelle suomalaistaustaiselle sekä yhdelle maahanmuuttajataustaiselle esimiehelle. Kyselytutkimuksissa esille tulleiden ongelmien ratkaisemiseksi on tehty yritystä varten kehityssuunnitelma, jonka aineistona on käytetty sähköpostikyselyä, teoriaosuuden tekstiä sekä kirjoittajan omakohtaisia kokemuksia.

ASIASANAT:

Monikulttuurisuus, maahanmuuttaja, esimies, esimiestyö, johtajuus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master degree programme in Life Sciences and Business Unit | Entrepreneurship

June 2015 | 58 + 8

Instructor Kaisa Sorsa

Marjo Reyes

## CHALLENGES FACED IN THE WORK OF A SUPERVISOR FOR EMPLOYEES WITH IMMIGRANT BACKGROUND

The aim of this thesis is to recognize the challenges faced by a supervisor for employees with immigrant background.

The theory part of the thesis studies qualities of a good leader and leadership models. The theory covers also tasks and responsibilities of a supervisor. Together these areas draw a framework for supervisor's profile which defines the traits of a supervisor who is successful in multicultural work community.

In the spring 2015 is made a survey for facilities services company's supervisors. The survey studies the challenges supervisors face in multicultural work environment. It is discovered that the most challenges supervisors face in immigrant back grounded workplace are the recruiting, language and communication problems and the orientation of a new employee.

Addition to the survey an e-mail questionnaire was placed for Finnish and an immigrant supervisor. Development plan is made to solve the challenges found out in the survey. The plan is made based on the material found in the questionnaire, theory and writer's own experiences.

KEYWORDS:

Multicultural, immigrant, supervisor, leadership

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 JOHTAJA JA JOHTAJUUS	9
2.1 Johtajan persoona ja olemus	9
2.1.1 Hyvän johtajan piirteet	10
2.1.2 Johtajan persoona – MBTI-teoria	11
2.1.3 Kykyteoria	13
2.1.4 Johtajuus käyttäytymisteorian näkökulmasta	14
2.2 Johtamismallit	15
2.2.1 Tilannejohtaminen	15
2.2.2 Tavoitejohtaminen	16
2.2.3 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus	16
2.2.4 Arvo- ja eettinen johtajuus	18
2.3 Johtajuus eri kulttuurien näkökulmasta	19
3 ESIMIES TOIMIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ	23
3.1 Hyvä esimies	23
3.2 Esimiehen tehtävät työyhteisössä	25
3.3 Esimiehenä maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä	28
4 SIIVOUSPALVELUYRITYS N-CLEAN OY	30
4.1 Henkilöstötilastot N-Clean Oy:ssä	30
4.2 Henkilöstöjohtajan näkemyksiä	31
5 KYSELYTUTKIMUS N-CLEAN OY:N ESIMIEHILLE	34
5.1 Vastaajien taustatiedot	35
5.2 Työntekijöiden rekrytointi	36
5.3 Esimiestyöskentely maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä	39
5.4 Haasteet esimiestyössä	42
5.5 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys	43
5.6 Maahanmuuttajien työskentely N-Clean Oy:ssä	44
5.7 Avoimet kysymykset	45
6 KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTA	48
6.1 Sujuvampi rekrytointiprosessi	49

6.2 Ratkaisuja kieli- ja viestintäongelmiin	50
6.3 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen	52
6.4 Esimiesten perehdytys monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen	53
LÄHTEET	57

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake – suomenkielinen  
 Liite 2. Kyselylomake – englanninkielinen

## KUVIOT

Kuvio 1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus.	17
Kuvio 2. Hyvä esimies.	24
Kuvio 3. Johtamisen neljä roolia esimiestyössä.	25
Kuvio 4. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kansallisuusjakauma.	31
Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.	35
Kuvio 6. Vastaajien esimieskokemus.	36
Kuvio 7. Rekrytointiprosessin läpivienti.	37
Kuvio 8. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointi.	38
Kuvio 9. Maahanmuuttajien rekrytointiprosessin kehittämistarve.	38
Kuvio 10. Mielipide vieraalla kielellä työskentelystä.	39
Kuvio 11. Esimiestyön helppous.	40
Kuvio 12. Esimiestyön haasteiden kokeminen.	41
Kuvio 13. Maahanmuuttajien motivointi.	41
Kuvio 14. Haasteelliset tekijät.	42
Kuvio 15. Perehdytysmateriaalien käyttö.	43
Kuvio 16. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys.	44
Kuvio 17. Maahanmuuttajat N-Clean Oy:ssä.	45
Kuvio 18. Monikulttuurisen työyhteisön esimies.	55

## TAULUKOT

Taulukko 1. Johtajan ominaisuuksia piirreteoreetikoiden mukaan.	10
Taulukko 2. Monikulttuurista työyhteisöä johtavan esimiehen keskeiset taidot.	29

# 1 JOHDANTO

Suomi 2000-luvulla on kansainvälistynyt Pohjoismainen valtio, jonka työelämää leimaavat suuret irtisanomiset, työttömyys kuin myös työvoimapula, ulkomaalaisten maahanmuutto ja työnteko Suomessa. Maahanmuutto Suomeen aiheuttaa keskustelua sekä puolesta, että vastaan. Katsoi asiaa miten päin tahansa, tosiasia on, että maahanmuuttajat ovat tulleet jäädäkseen, halusimme tai emme. Se olemmeko itse valmiita ottamaan vastaan ulkomaalaiset työntekijät, riippuu paljolti omista asenteistamme ja asennoitumisestamme, yhteiskuntamme suvaitsevaisuudesta ja avoimuudesta.

Vuoden 2013 lopussa 5,5 prosenttia Suomessa asuvasta väestöstä eli 301 524 henkilöä oli ulkomaalaistaustaisia (Tilastokeskus 2013). Ulkomaalaisten työntekijöiden määrä suomalaisilla työpaikoilla on kasvanut selkeästi viime vuosina. Maahan saapuu pakolaisia ja perhesyiden takia maahan muuttavia, joiden kouttuttamissuunnitelmaan kuuluu työharjoittelu suomalaisissa yrityksissä. Harjoittelun kautta on tavoitteena löytää työpaikka Suomesta. Monikansallisten yritysten palkkalistoilla on usein ulkomaalaisia, samoin suomalaiset yritykset palkkaavat ulkomailta koulutettuja työntekijöitä palvelukseensa. Suurissa yliopisto-kaupungeissa monet ulkomaiset opiskelijat työskentelevät opintojensa ohessa. Yksi ryhmä on myös tilapäisesti maahan saapuvat kausityöntekijät, esimerkiksi marjanpoimijat.

Maahanmuuttoperäisen työvoiman tarpeesta on lähivuosina keskusteltu paljon. Keskustelua työperäisen maahanmuuton tarpeellisuudesta on käyty sekä puolesta että vastaan. Todellisuus on kuitenkin, että Suomen väestö vanhenee ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle työvoimaa poistuu ja uutta työvoimaa ei ole tarjolla. Monikulttuurisuutta yrityksissä on jo tutkittu jonkin verran ja tutkimusten tulokset osoittavat, että monikulttuurisuus tuo mukanaan monia kilpailutekijöitä yrityksille. Näiden edellytyksenä on hyvä henkilöstöjohtaminen. (Lahti 2008, 21.) Vuosittaisen työntekijöiden vajauksen on arvioitu olevan noin 10 000 – 20 000 henkilöä vuosina 2005 – 2015. Ehdotuksena odotettavissa olevan työ-

voimapulan estämiseksi on mietitty ratkaisuna esimerkiksi työurien pidentämistä ja nuorten työurien aikaistamista. Yksi ratkaisu on työperusteinen maahanmuutto. (Von Herten-Oosi ym. 2009, 32 – 33.) On myös aloja, esimerkkinä siivousala, joka ei pärjäisi ilman ulkomaista työvoimaa. Työvoimapalvelujen sivuilta löytyy työpaikkailmoituksia, joiden täyttäminen suomalaisella työvoimalla on lähes mahdotonta. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun siivoojista arvioidaan noin puolen olevan maahanmuuttajataustaisia. Pääkaupunkiseudun bussikuskeista noin 40 % on maahanmuuttajataustaisia. (Seppälä 2013.)

Idea opinnäytetyölle lähti valitettavan yleisestä ajattelumallista, jossa ulkomaalaisten osaaminen ja työpanos nähdään vähempiarvoisempana kuin suomalaisten. Toisaalta opinnäytetyön taustalla on tarve auttaa ulkomaalaisten kanssa työskenteleviä kohtaamaan mahdolliset haasteet ja selvittämään ne. Tavoitteena on myös kehittää oma työympäristö sellaiseksi jossa sekä syntyjään suomalaisen että maahanmuuttajan on hyvä työskennellä keskenään ja joiden työpaikka on sellainen, johon työntekijän on hyvä tulla syntyperästään huolimatta. Työyhteisön hyvinvoinnin rakentamisessa ja ylläpitämisessä ratkaisevassa asemassa on esimies. Siivouspalvelualalla myös esimiehistä on pulaa ja uusia esimiehiä koulutetaan yritysten sisällä.

Työn teoriaosuudessa tutkitaan hyvän johtajan ominaisuuksia. Johtajuusmallissa tavoitteena on selvittää, minkälainen johtamismalli ja – persoonat sopivat parhaiten käytännönläheiseen siivouspalvelualan työyhteisöön. Teoriaosuudessa käydään läpi myös esimiehen vastuualueet ja tehtävät. Teorian pohjalta rakennetaan siivouspalvelualan yrityksen lähiesimiehen profiili. Esimiehen omalla persoonalla ja käyttäytymisellä on vaikutusta myös maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeutumiseen työyhteisöön sekä ammatillisen osaamisen kehitykseen. On hyvä tunnistaa hyvältä esimieheltä vaadittavat ominaisuudet ja kehittää niitä edelleen yksilötasolla työyhteisön etua palvelevaksi. Yrityksen esimieskoulutuksissa on mahdollisuus antaa suuntaa esimiehen persoonan kehitykselle sekä johtajuusmallin suunnalle maahanmuuttajataustaista työyhteisöä palvelevaksi.

Työskentelen itse siivousalan yrityksessä palvelupäällikkönä. Tehtävänäni on tukea esimiehiä työssään. Suurin osa siivousalan työntekijöistä on ulkomaalais-taustaisia etenkin suurissa kasvukeskuksissa. Kyselytutkimuksen avulla kartoitetaan, millaisia haasteita esimiehet kohtaavat työssään ja missä he kaipaavat erityisesti apua. Kyselytutkimuksen tulosten valmistuttua on tehty sähköpostitse kysely kahdelle siivouspalvelualan esimiehelle.

Kyselytutkimus on tehty keväällä 2015 verkkokyselynä N-Clean Oy:n kohde-esimiehille, kohdepäälliköille sekä palveluesimiehille, jotka toimivat esimiehinä maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös N-Clean Oy:n henkilöstöjohtajaa. Tulosten pohjalta on tehty kehityssuunnitelma, miten yritys pystyisi helpottamaan esimiesten arkea maahanmuuttajataustaisissa työyhteisöissä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi, jossa olen haastanut myös oman osaamiseni maahanmuuttajataustaisen työyhteisön esimiehenä. Itselleni moni asia on työssäni itsestäänselvyys ja näiden tekijöiden muuttaminen sanoiksi ja opastukseksi muille esimiehille on ollut mielenkiintoinen tehtävä. Työn tulosten perusteella näen ensisijaisen tärkeänä käydä esimiesten kanssa läpi heidän rooliaan maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä. Yrityksen järjestämällä esimiespäivillä olisi mahdollista kertoa yhteisesti kaikille esimiehille työstä maahanmuuttajien parissa. Esimiesten on hyvä tiedostaa, mitkä ovat työntekijöiden odotukset esimiehiltä, miten esimiesten omaa työtä voitaisiin helpottaa sekä millaista esimiestyötä edellytetään maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä.



## 2 JOHTAJA JA JOHTAJUUS

Johtajan tehtävä on synnyttää muutosta ja liikettä organisaatiossa. Johtaja hallitsee kaaosta, johtaa, suunnittelee ja organisoii. (Northouse 2004, 8 – 9.) Tässä kappaleessa käsitellään johtajuutta teoriassa. Tavoitteena on tutkia, millainen on hyvä johtaja. Millaisia ominaisuuksia ja piirteitä hyvällä johtajalla on, mikä tekee henkilöstä hyvän johtajan. Kappaleessa käydään läpi tärkeimmät johtajuusmallit, työkalut hyvään johtajuuteen. Lisäksi johtajuutta tarkastellaan eri kulttuurien näkökulmasta.

### 2.1 Johtajan persoona ja olemus

Johtajuuden tutkiminen on viime vuosikymmeninä kasvanut räjähdysmäisesti. Teorioita johtajan määrittämiseen on kehitetty yli 65 kappaletta. Osaava johtaja on yritysten kantava voimavara ja johtajan profiilia on alettu enenevässä määrin tutkia. Esimiehen tai johtajan käyttäytymistä ja itse johtamisprosessia on kuvattu eri näkökulmista. Jotkut näkemykset painottavat henkilön piirteiden ja käyttäytymisen tärkeyttä johtajan olemuksessa, toiset taas näkevät johtamistyön poliittisesta tai humanistisesta näkökulmasta. (Northouse 2004, 1 – 2.)

Huolimatta siitä, minkä teorian kannalta johtajuutta tarkastellaan, on johtajuudessa havaittavissa seuraavaa (Northouse 2004, 3. Sadler 1998, 22.):

- a.) Johtajuus on prosessi.
- b.) Johtajuuteen liittyy vaikuttaminen.
- c.) Johtajuuteen vaaditaan ryhmä, sekä johtaja että johdettavat/seuraajat.
- d.) Johtajuus sisältää tavoitteen jonkin saavuttamisesta.

Johtajuudessa on kaksi tärkeää tehtävää. Johtajan vastuulla on luoda organisaatiolle onnistumismahdollisuudet kuin myös varmistaa, että luotuja mahdollisuuksia käytetään siten, että halutut tulokset saavutetaan. (Kauppinen 2002, 47.)

### 2.1.1 Hyvän johtajan piirteet

Piirreteoria on yksi ensimmäisistä teorioista, jotka ovat yrittäneet selittää ja kuvata johtajuutta. Piirreteorian mukaan on havaittavissa tiettyjä ominaisuuksia, joita voidaan liittää hyvään johtajaan. Teoriassa on alun perin lähdetty ajatuksesta, että henkilöllä on tietynlaisia piirteitä ja ominaisuuksia jo syntymästä asti. Johtajaksi siis synnyttään. Teorian kehittyessä on todettu, että näitä piirteitä voi myös oppia ja omaksua. (Northouse 2004, 15 – 17.)

Teoria on paljon tutkittu vuosikymmenien aikana. Ensimmäisiä piirreteoreetikoi- ta oli Ralph Stogdill, joka vuonna 1948 laajojen tutkimusten pohjalta määritteli ensimmäiset johtajalle ominaiset piirteet. Eri teoreetikoiden tutkimuksissa on osittain samoja löydöksiä, mutta osittain myös eroavaisuuksia. Taulukossa yksi on esitetty eri piirreteoreetikoiden näkemyksiä johtajan ominaispiirteistä.

Taulukko 1. Johtajan ominaisuuksia piirreteoreetikoiden mukaan (Northouse 2004,18).

<b>Stogdill (1948)</b>	<b>Mann (1959)</b>	<b>Stogdill (1974)</b>	<b>Lord, De Vager ja Allinger (1986)</b>	<b>Kirckpatrick ja Locke (1991)</b>
Älykkyys Tarkkaavaisuus Näkemys Vastuullisuus Aloitteellisuus Peräänantamat- tomuus Itseluottamus Sosiaalisuus	Älykkyys Maskuliinisuus Sopeutuvuus Dominoivuus Ulospäinsuuntau- tuneisuus Konservatiivisuus	Tavoitteiden saavuttaminen Peräänantamat- tomuus Näkemys Aloitteellisuus Itseluottamus Vastuullisuus Yhteistyökyky Suvaitsevaisuus Vaikuttaminen Sosiaalisuus	Älykkyys Maskuliinisuus Dominoivuus	Energisyys Motivaatio Integriteetti Luottamus Tieto-osaaminen Tehtäväosaaminen

Northouse (2004, 19) on tutkinut aiempien piirreteoreetikoiden tutkimuksia ja todennut, että osa piirteistä on vähemmän tärkeitä ja osa taasen keskeisiä joh- tajuudessa. Hän on pyrkinyt vetämään yhteen eri teoreetikoiden näkemykset.

Northouse on tullut johtopäätökseen, että on olemassa viisi piirrettä, jotka vähintään vaaditaan hyvältä johtajalta. Nämä piirteet ovat:

- Älykkyys
- Itseluottamus
- Päättäväisyys
- Nuhteettomuus
- Sosiaalisuus

Yleisesti johtajat nähdään lahjakkaina henkilöinä, joilla on tiettyjä johtajalle ominaisia piirteitä. Piirreteoria tukee tätä yleistä käsitystä johtajuudesta, jossa johtajan ominaisuudet ja piirteet erottavat johtajan muista ihmisistä. Teoria antaa viitekehyksen johtajuudelle, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi johtajien rekrytoinneissa. (Northouse 2004, 21 – 24.) Viime vuosikymmeninä piirreteoriaa on jälleen alettu hyödyntämään ja huomattu, että johtajan piirteillä on merkitystä (Sydänmaanlakka 2004, 30).

Toisaalta piirreteoriassa piilee myös omat ongelmansa. Piirreteorian yksi ongelma on, että yksiselitteistä listaa hyvän johtajan piirteistä on vaikea tehdä. Hyvään johtajaan liitettävät piirteet ovat subjektiivisia näkemyksiä. Teoria ei tee eroa johtaja toimialan suhteen. Myöskään johtajan alaisten ominaisuuksia ja piirteitä ei teoriassa huomioida. Piirreteoriaa voi parhaiten hyödyntää käytännössä esimerkiksi johtajan tai johtajaksi haluavan henkilön itsetutkiskelun työkaluna vertaamalla omia piirteitään piirreteoriassa esiin tuotuihin ominaisuuksiin. Löytyykö itsestä niitä ominaisuuksia, joita hyvään johtajuuteen mahdollisesti tarvitaan? (Northouse 2004, 21 – 24.)

### 2.1.2 Johtajan persoona – MBTI-teoria

Johtajan ja esimiehen persoona määrittää hänen tapansa ja malliaan toimia esimiestehtävässä. Jokaisella henkilöllä on oma persoonansa ja tämän pohjalta he toimivat eri tavalla johtamisroolissaan. (Jalava 2001, 19). Yksi esimerkki teorioista, jotka pyrkivät määrittämään ihmisen persoonallisuutta on Myers-Briggsin Tyyppi-Indikaattori (MBTI). Teorian mukaan ihmisen psykologiset ominaisuudet

voidaan luokitella persoonallisuuden mukaan kuuteentoista eri tyyppiin. Vaasan yliopistossa on tutkittu suomalaisen väestön jakautumista eri tyypeittäin. Ammatillisesta jakaumasta on huomattavissa esimiestehtävissä toimiville henkilöille ominaisia piirteitä. Esimiehet sijoittuvat yleisimmin seuraaviin neljään eri persoonallisuustyyppiin (Brandt 2011, Routamaan 2008, 17 – 30 mukaan.):

#### Ekstravertti-tosiasiallinen-ajatteleva-spontaani

Persoonallisuustyyppin henkilölle on ominaista käytännöllisyys, realismi ja tosiasiallisuus. Henkilö pitää asioiden järjestelystä ja johtamisesta ja menestykin tehtävässään hyvin, mikäli muistaa ottaa huomioon toisten tunteet ja mielipiteet. (Brandt 2011, Routamaan 2008, 17 – 30 mukaan.)

#### Introvertti-tosiasiallinen-ajatteleva-järjestelmällinen

Henkilö, joka sijoittuu tähän ryhmään, on vastuunottaja joka pyrkii päämääräänsä häiriöistä huolimatta. Henkilöön voidaan liittää luonteenpiirteet; käytännöllinen, järjestelmällinen, tosiasiallinen, looginen, realistinen ja luotettava. (Brandt 2011, Routamaan 2008, 17 – 30 mukaan.)

#### Ekstravertti-intuitiivinen-ajatteleva-järjestelmällinen

Henkilö on päättäväinen toimintojen johtaja, joka on voimakastahtoinen ja suora. Persoonallisuustyyppin henkilölle on ominaista olla hyvä kaikessa missä tarvitaan perusteltua keskustelua. (Brandt 2011, Routamaan 2008, 17 – 30 mukaan.)

#### Introvertti-intuitiivinen-ajatteleva-järjestelmällinen

Tämän persoonallisuustyyppiryhmän henkilö on hyvä organisoimaan ja saattamaan työn loppuun. Henkilö on skeptinen, kriittinen, itsenäinen, päättäväinen sekä joskus itsepäinen. Saavuttaakseen tärkeimmät asiat henkilön tulisi oppia luopumaan vähemmän tärkeistä asioista. (Brandt 2011, Routamaan 2008, 17 – 30 mukaan.)

MBTI-teorian persoonallisuustyyppit ovat suuntaa antavia. Suoraan ei voida sanoa, että esimiestyöhön tähtäävän tulee lokeroitua tiettyyn persoonallisuustyyppi-

piin menestyäkseen tehtävässään. Tietyntyyppisen persoonan omaksuminen kuitenkin helpottaa tehtävän hoitoa ja edesauttaa siinä menestymistä. (Brandt 2011, 53.)

### 2.1.3 Kykyteoria

Kykyteoriassa johtajuutta tarkastellaan johtajan tiedon ja osaamisen kautta. Piirteet, persoonallisuus ja ominaisuudet ovat kiinteitä, synnynnäisiä puolia ihmisessä. Tieto ja osaaminen ovat hankittavissa ja opittavissa. Kykyteorian oletuksena on, että johtajaksi kasvetaan ja kykyjä johtajan tehtävässä toimimiseen on mahdollista oppia. (Northouse 2004, 35.) Johtajuus nähdään useamman henkilön mahdollisuutena, kuin mitä esimerkiksi piirreteoriassa. Kokemuksella ja kyvyillä on oma osuutensa menestyväksi johtajaksi kasvussa. (Mumford ym. 2000, 21.)

Ensimmäisiä kykyteorian kehittäjiä on ollut Robert Katz, joka vuonna 1955 julkaisemassaan artikkelissa esitteli osaavalle johtajalle vaadittavat kyvyt. Katzin mukaan tullakseen hyväksi johtajaksi ja menestyäkseen tehtävässään henkilöllä täytyy olla kolmenlaisia kykyjä:

- Tekniset kyvyt – johtajalla on tehtävään vaadittava osaaminen
- Inhimilliset kyvyt – johtajalla on hyvät sosiaaliset taidot, mahdollistaa työskenteelyn muiden ihmisten kanssa
- Käsitteelliset kyvyt – johtajalla on kyky työskennellä ideoiden ja konseptien parissa

Kykyjen merkitys vaihtelee johtajan aseman mukaan. Alemman portaan johtajalta vaaditaan enemmän teknisiä kykyjä kuin esimerkiksi ylemmän tason johtajalta. (Northouse 2004, 36 – 39.)

M.D. Mumford kollegoineen (2000) on kehittänyt kykyteoriaa edelleen ja laajentanut johtajalta vaadittavia kykyjä peilaamalla niitä tosielämässä vastaantuleviin tilanteisiin. Hyvä johtajuus on seurausta johtajan kyvykkästä toiminnasta yrityksen muuttuvissa tilanteissa. Johtajuus käsitellään suurempana kokonaisu-

tena, mikä koostuu kyvyistä, henkilökohtaisista ominaisuuksista, johtajuuden seurauksista, työkokemuksesta ja ympäristön vaikutustekijöistä. Tärkeässä roolissa on johtajan ongelmanratkaisukyky (problem-solving skills), kyky ratkaista ongelmia muiden myötävaikutuksella (social judgement skills) sekä tietämys eli älykkyys (knowledge). Johtajalla on taito ratkaista ongelmia tehokkaasti hyödyntäen omaa osaamistaan ja älykkyyttään. Hyvään ongelmanratkaisuun tarvitaan johtajan kykyä tunnistaa ongelma, ymmärtää ongelma sekä löytää siihen sopivin ratkaisu. (Northouse 2004, 40; Mumford ym. 2000, 15 – 26.) Hyvältä johtajalta vaaditaan myös päätöksentekokykyä. Päätöksenteon osalta johtajalla pitää olla myös kyky hyväksyä, että osa päätöksistä menee pieleen. (Hurme 2015.)

#### 2.1.4 Johtajuus käyttäytymisteorian näkökulmasta

Käyttäytymisteorian mukaan johtajilla on havaittavissa muista poikkeavaa käyttäytymistä. Käyttäytymisteoriat tutkivat, mitä johtajat tekevät ja miten he käyttäytyvät. Teorian tutkimus on lähtenyt liikkeelle toteamuksesta, etteivät piirreteoriat tai kykyteoriat pysty täysin selittämään johtajuuden sisintä olemusta, eivätkä ne pysty yksiselitteisesti kuvaamaan, millainen on hyvä johtaja. Käyttäytymisteoriassa on lähdetty tutkimaan johtajan käytöstä erottaen käyttäytymisessä tehtäväkeskeinen sekä ihmissuhdekeskeinen käyttäytyminen. Teorian mukaan johtajalle on ominaista näiden kahden käyttäytymismallin yhdistäminen tavalla, joka edistää työyhteisön ja työntekijöiden toimintaa tavoitteen saavuttamiseksi. Käyttäytymisteoriaa on alettu tutkimaan 1940-luvulla, jonka jälkeen teoriaa on laajalti tutkittu eri yliopistoissa soveltaen eri käyttäytymismalleja. (Northouse 2000, 65 – 69.)

Johtajan henkilöitymän tarkastelu piirreteorian, johtajan persoonan ja kykyjen valossa on keskittynyt ainoastaan johtajan omiin ominaisuuksiin. Käyttäytymisteoriassa myös johtajan ulkopuolisilla tekijöillä, työntekijöillä ja alaisilla, on oma roolinsa määrittäessä johtajan persoonaa ja johtajuutta. Käyttäytymisteoria ei anna suoria vastauksia millainen on hyvä johtaja tai mistä koostuu hyvä johtajuus. Sen tarkoitus on antaa työkalut ja viitekehys johtajan profiilin tutkimiseen

niin tehtäväkeskeisestä kuin henkilöjohtamisen näkökulmasta. Teoria auttaa johtajaa huomamaan oman työnsä ytimen ja tarkoituksen. Tällöin johtajalla on aito mahdollisuus vaikuttaa sekä päättää omasta käyttäytymisestään. Käyttäytymisteoriaa pystytään soveltamaan lähes kaikkeen mitä johtaja tekee. (Northouse 2000, 73 – 76.)

## 2.2 Johtamismallit

Johtajan persoonan lisäksi työkaluna johtamisessa toimivat erilaiset johtamismallit. Teorioilla on pyritty selittämään johtajan toimintaa eri tilanteissa ja tarjoamaan erilaisia malleja johtaa. Malleja on vuosien saatossa kehitetty runsaasti. Tähän kappaleeseen on koottu tunnetuimmat johtamismallit. Johtamismallien valinnassa on tausta-ajatuksena, että nämä mallit toimivat parhaiten käytännönläheisessä työssä.

### 2.2.1 Tilannejohtaminen

Tilannejohtaminen pyrkii selittämään johtamista eri tilanteissa. Johtaja käyttäytyy ja toimii tilanteissa valitsemallaan tavalla, eri tilanteissa vaaditaan erilaista johtamista. Tilannejohtaminen on alun perin lähtöisin W.J. Reddinin teoriasta. Reddinin teorian perusteena on sama oletamus kuin muissakin malleissa; johtajan rooli on jaettavissa tehtäväkeskeiseen sekä ihmissuhdekeskeiseen rooliin. Hän kuitenkin lisää tähän kolmannen ulottuvuuden, tehokkuusulottuvuuden. Tehokkuutta esiintyy kun johtaja osaa hyödyntää eri johtamismalleja oikeassa tilanteessa. (Sadler 1997, 81; Sydänmaanlakka 2004, 36; Reddin International 2015.)

Reddinin teoriassa lähdetään liikkeelle neljästä johtamistyyppistä:

1. Korkea ihmissuhde- & tehtäväkeskeisyys = Integroitunut tyyppi
2. Korkea ihmissuhde- & alhainen tehtäväkeskeisyys = Osallistuva tyyppi
3. Alhainen ihmissuhde- & korkea tehtäväkeskeisyys = Omistautunut tyyppi
4. Alhainen ihmissuhde- & tehtäväkeskeisyys = Erkaantunut tyyppi

Reddinin mukaan mikään näistä tyypeistä ei ole toistaan tehokkaampi vaan tehokkuus riippuu tilanteesta missä kulloistakin tyyppiä käytetään. Johtajan roolissa vaaditaan kykyä arvioida tilanne, jolloin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Sadler 1997, 81 – 82; Reddin International 2015.)

### 2.2.2 Tavoitejohtaminen

Tavoite- eli suorituksenjohtaminen on yksi yleisimmin käytetty johtamistapa, jokapäiväisessä johtamisessa käytetty malli. Tavoitejohtamisessa johtaja ja alaiset valitsevat yhteistyössä tavoitteet joiden seuranta ja lopputuloksia tarkastellaan yhdessä. Mallin tavoitteena on suorituksen jatkuva parantaminen. Nykyään tavoitejohtaminen ja suorituksen johtaminen nähdään yhtenä johtamismallina. (Sydänmaanlakka 2004, 39 – 40.)

Suorituksen johtamisen neljä kulmakiveä ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Työkaluina tässä prosessissa toimivat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut ja suunnittelukokoukset. (Sydänmaanlakka 2004, 40.)

### 2.2.3 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

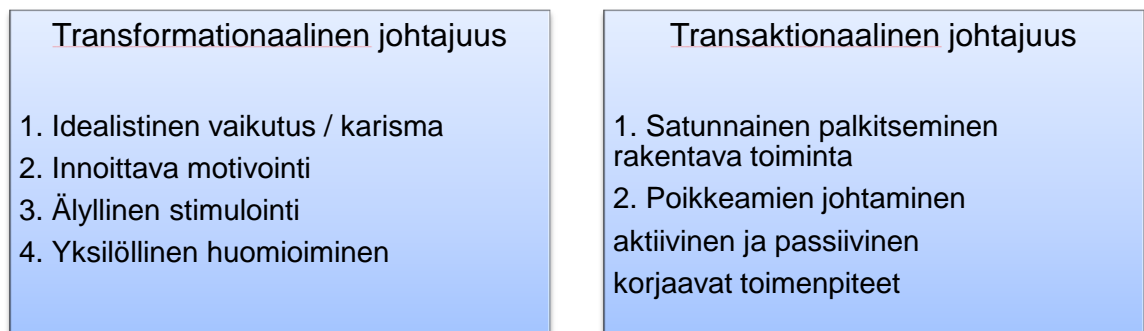
Transformationaalisen eli yhteisöllisen johtajuuden näkökulmasta tarkasteltuna johtajuus on ihmisten motivoimista, muuttamista ja kykyä saada ihmiset pyrkimään suoritukseen, joita heiltä ei normaalisti odotettaisi (Northouse 2004, 169). Johtajilla on karismaa ja he toimivat roolimalleina muille. Yhteisölliset johtajat pystyvät luomaan vision yritykselle ja he ovat luotettavia, merkittäviä henkilöitä organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2004, 42.)

Transformationaalisen johtajuuden vastakohta on transaktionaalinen johtajuus. Transaktionaalinen johtajuus on perinteisempi johtajuusmalli, mikä keskittyy johtajien ja alaisten välisiin keskusteluihin kun taas yhteisöllinen johtajuus tutkii ihmisten välisiä suhteita. Yhteisöllisessä johtajuudessa johtajan ja alaisen väli-



nen suhde synnyttää yhteyden jolla on motivaatiota ja moraalialia kohottava vaikutus. (Sydänmaanlakka 2004, 43.) On havaittu, että johtajissa esiintyy sekä transformationaalista, että transaktionaalista johtajuutta. Henkilöiden välillä on eroja, kuinka paljon kumpikin malli painottuu johtajan käyttäytymisessä. (Bass & Steidlmeier 1999, 184.)

Northouse (2004) on esittänyt transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden ja niiden väliset erot seuraavasti:



Kuvio 1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus (Northouse 2004, 175 mukailten).

Transformationaalisen johtajan määrittävät tekijät ovat selkeästi johtajan ja alaisten välisiä yhteyksiä ja vaikuttimia. Johtajalla on idealistinen vaikutus alaisiin. Hänellä on karisma, joka saa muut seuraamaan ja toimimaan johtajan tavalla. Yhteisöllinen johtaja motivoi, stimuloi alaisen luovaa ja innovatiivista toimintaa ja ottaa alaiset huomioon yksilötasolla. (Northouse 2004, 174 – 179.)

Transaktionaalinen johtaja motivoi työntekijöitä palkitsemisen kautta ja antaa rakentavaa palautetta alaisille. Johtajan toiminta on sekä aktiivista, että passiivista. Aktiivisessa mallissa johtaja seuraa alaisten toimintaa ja ryhtyy tarvittaviin korjaaviin toimenpiteisiin. Passiivinen johtaja ryhtyy toimenpiteisiin vasta huomattuaan rikkomuksen tai tarpeen korjaavalle toiminnalle. (Bass & Steidlmeier 1999, 184.)

Transformationaalinen johtajuus on usein mielletty huippujohtajien malliksi (Brandt 2011, 49). Tutkimukset johtamismallista on tehty pääosin ylempien tasojen johtajiin (Sydänmaanlakka 2004, 46). Mallia on kuitenkin mahdollista hyö-

dyntää myös alemman tason johto- ja esimiestehtävissä, käytännönläheisessä työssä. Transformationalisen johtajuuden teoriaa on sovelluttu monissa myöhemmissä tutkimuksissa. Esimerkiksi syväjohtaminen pohjautuu transformationaliseen johtamismalliin sekä syväoppimiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 46).

#### 2.2.4 Arvo- ja eettinen johtajuus

Johtajan arvot ja eettiset valinnat ovat yksi tutkimusten suuntaus johtamismalleissa. Sydänmaanlakka on tutkinut johtajuutta ja kehittänyt älykkään johtajan mallia (Sydänmaanlakka 2004, 56.) Teorian lähtökohtana ovat johtajan arvot, jotka ohjaavat johtajan käyttäytymistä ja päätöksentekoa. Yritys määrittää usein omat arvonsa joiden toteutuminen käytännön arjessa on johtajan vastuulla. Johtajalta vaaditaan aitoutta, hänen päätöksensä ja toimintansa täytyy pohjautua samasta arvomaailmasta. (Kauppinen 2002, 40 – 41.) Yrityksen määrittämien arvojen lisäksi johtaja ilmentää omassa toiminnassaan omia ideologisia päämääriään ja arvojaan (Jalava 2001, 22).

Arvot ja eettisyys ovat mukana johtajuudessa koko ajan. Kaikki mitä johtaja tekee ja mitä he ovat, johtajan käytös ja päätökset pohjautuvat johtajan eettisyyteen joko suorasti tai epäsuorasti. Eettisyys ohjaa johtajan toimintaa. Toimiakseen menestyksekkäästi johtajan tehtävässä hänen tulee tunnistaa omat arvonsa. (Sydänmaanlakka 2004, 60.) Northouse (2004) esittää, että eettinen johtajuus ja sen kehittyminen jakautuvat viiteen eri periaatteeseen:

- Kunnioitus
- Palvelu
- Oikeudenmukaisuus
- Rehellisyys
- Yhteisö

Eettinen johtaja kunnioittaa ja kuuntelee muita. Johtaja osoittaa empatiakykyä ja hän hyväksyy myös eriävät mielipiteet. Kunnioitus muita työyhteisön jäseniä kohtaan ruokkii alaisten työtyytyväisyyttä; työntekijät tuntevat itsensä hyvinvoivaksi työyhteisössä. Heidän omat uskomukset, asenteet ja arvostukset saa-

vat tukea johtajan käyttäytymisestä. Myös johtajan muita palveleva asenne korostaa johtajan eettistä suhtautumista työyhteisöön. Johtaja asettaa alaisten edun ja yhteisen hyvän muiden edelle. (Northouse 2004, 310 – 312.)

Eettinen johtaja kohtelee alaisiaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukainen kohtelu on heidän päätöksissään keskiössä. Oikeudenmukaisuuden kanssa käsi kädessä kulkee rehellisyys. Johtajalta edellytetään rehellisyyttä. Johtaja kohtaa tilanteita, jolloin totuus saattaa myös aiheuttaa vahinkoa. Tällöin vaaditaan johtajan kykyä tunnistaa tilanne ja tuoda asiat julki vahingoittamatta muita. Eettinen johtaja ottaa huomioon yhteisönsä tarpeet ja toimii yhteisen hyvän toteutumisen eteen. (Northouse 2004, 312 – 316.)

### 2.3 Johtajuus eri kulttuurien näkökulmasta

Johtajuusmallien teoriat ovat suurimmaksi osaksi kehitetty Yhdysvalloissa. Teoreetikot ovat päätyneet tulokseen, että eri tilanteissa toimivat erilaiset mallit. Yhtä tiettyä johtajuusmallia ei pidetä parhaana mahdollisena jokaisessa tilanteessa, vaan johtajan omiin kykyihin pohjautuen johtaja käyttäytyy erilaisissa tilanteissa eri johtamismallien mukaisesti. Johtajuusmalleissa ei kuitenkaan ole otettu suoraan huomioon kulttuurien eroavaisuuksia. On hyvä huomata, että kulttuurierojen vuoksi johtajuus nähdään eri valossa eri kulttuureissa. (Sadler 1998, 113.)

Hofstede G. (1992, 32 – 33; Sadler 1998, 114) on tutkinut kulttuurien välisiä eroja johtajuudessa. Hofsteden mukaan johtajat eivät voi suoraan valita käyttäytymismalliaan, vaan sitä ohjaa aina kulttuurinen tausta. Johtajuusmallien tulee sopia siihen ympäristöön ja kulttuuriin jossa sitä käytetään. Hofsteden mukaan ihmisten arvostusten ja niihin liittyvien ongelmien pohjalta kulttuurit voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen:

- Valtaetäisyys – Yhteisö hyväksyy, että valta jakaantuu epätasaisesti organisaatiossa.
- Epävarmuuden välttäminen – Organisaatio pelkää epävarmuutta ja epäselvyyttä ja pyrkii välttämään tätä sääntöjen ja absoluuttisen totuuden avulla.

- Individualismi vs. kollektiivisuus – Vastakkainasettelu: Individualistisen aatteen mukaan ihminen pyrkii ensisijaisesti pitämään huolen itsestään ja lähimmästä perheestään. Kollektiivisuus: Yhteisö pitää huolen yksilöistä ja vastapalveluksi saa yksilöiden lojaaliuden ja sitoutumisen.
- Maskuliinisuus vs. feminiinisyys – Johtavat arvot organisaatiossa ovat maskuliinisia, vastakohtaisesti johtajan arvot ovat feminiinisiä.

Kulttuuriset ulottuvuudet muodostavat kansallisten kulttuurierojen mallin. Kansallisuuksia tarkastellaan neljän ulottuvuuden valossa ja jokaisen ulottuvuuden osalta kansallisuudelle annetaan oma pistemäärä. Tämä pistemäärä kertoo, mille ulottuvuudelle kansallisuus sijoittuu. (Hofstede 1992, 32 – 33.)

### Valtaetäisyys

Korkean valtaetäisyyden valtioissa valta jakaantuu vain harvoille. Tällaisia maita ovat Latinalaisen Amerikan maat, Euroopan latinalaiset maat (Ranska ja Espanja), Aasian (Malesia ja Filippiinit) ja Afrikan (Länsi-Afrikka) maat. Näissä valtioissa esimies nähdään itsevaltaisena ja holhoavana. Alaiset eivät uskalla kertoa eriävää mielipidettä, vaikka olisivat eri mieltä esimiehensä kanssa. Näissä maissa alaiset ovat erittäin riippuvaisia esimiehestään. Toisessa ääripäässä ovat valtiot, joissa valtaetäisyys on pieni. Valtaa on jaettu useammalle henkilölle. Esimies kuuntelee enemmistön mielipiteitä, johtaja neuvottelee alaisten kanssa. Johtajaa on helppo lähestyä. Tällaisia valtioita ovat Yhdysvallat, Iso-Britannia ja Euroopan ei-latinalaiset valtiot. (Hofstede 1992, 46 – 48.)

### Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttäminen mittaa, kuinka uhkaavilta epävarmat ja tuntemattomat tilanteet tuntuvat. Voimakkaan epävarmuuden välttämisen maita ovat Latinalaisen Amerikan, Euroopan latinalaisten maiden ja Välimeren maiden valtiot. Myös Japani ja Etelä-Korea kuuluvat tähän ryhmään. Näissä maissa ihmiset ovat kiireisiä, hermostuneita, tunnevaltaisia, aggressiivisiä ja toimeliaita ja ihmiset haluavat tehdä kovasti töitä. Vastakohtana voimakkaalle epävarmuuden välttämiselle on epävarmuuden hyväksyvät valtiot. Näistä esimerkkinä ovat Aasian maista Taiwan ja Singapore, Afrikan ja angloeurooppalaiset maat, Poh-

joismaat kuten Suomi ja Tanska sekä Hollanti. Näissä valtioissa ahdistuksen taso on suhteellisen alhainen, ihmiset eivät käyttäydy äänekkäästi eivätkä esiinny tunteenomaisesti. Epävarmuuden hyväksyvissä maissa sääntöjä laaditaan vain ehdottoman pakon edessä, mutta niitä kuitenkin kunnioitetaan enemmän kuin epävarmuutta välttävässä maissa. (Hofstede 1992, 163 – 176.)

### Individualismi vs. kollektiivisuus

Kollektiivisessa yhteiskunnassa yhteisön etu menee yksilön edun edelle. Kollektiiviselle yhteiskunnalle on ominaista, että työhön ei palkata yksilöä vaan henkilö joka kuuluu johonkin lähiryhmään. Työntekijät ovat osa suurta perhettä ja työhön palkataankin usein perheenjäseniä ja sukulaisia. Samasta etnisestä ryhmästä tulevat henkilöt ovat yleensä samoissa tiimeissä työpaikalla. Ihmiset ovat riippuvaisia vallanpitäjistä. Esimiehen ja alaisen välillä ei käydä avoimia keskusteluja eikä suoraa palautetta anneta. Kollektiivisen yhteiskunnan valtioita ovat esimerkiksi Latinalaisen Amerikan valtiot, Indonesia, Pakistan ja Taiwan. (Hofstede 1992, 77 – 99.)

Individualistisessa eli yksilöllisessä yhteiskunnassa yhdistyy sekä yksilön, että yhteisön etu. Työpaikoilla tämä tarkoittaa, että työntekijät toimivat yksilöinä omine tarpeineen. Sukulaissuhteita ei pidetä toivottavina työpaikoilla sillä ne voivat johtaa nepotismiin ja eturistiriitoihin. Johtaja johtaa yksilöitä ja yksilöiden suoriutukseen puututaan esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Individualistisia valtioita ovat Yhdysvallat, Australia, Iso-Britannia, Kanada, Hollanti ja Uusi-Seelanti. (Hofstede 1992, 77 – 99.)

### Maskuliinisuus vs. feminiinisyys

Maskuliinisimmat kulttuurit löytyvät Japanista, Euroopan maista Itävallasta, Italiasta, Sveitsistä sekä Karibian alueelta Venezuelasta ja Meksikosta. Feminiinimpiä kulttuureita ovat Ruotsi, Norja, Hollanti ja Tanska. Myös Suomi on vahvasti feminiininen valtio. Maskuliinisissa valtioissa työpaikoilla vallitsee vahva miehinen kulttuuri, jossa konfliktien selvittely hoidetaan ”tappelemalla”. Työtä tehdään sen itseisarvon vuoksi ja työpaikoilla vallitsee tuloksia korostava ilmapiiiri. Miesten odotetaan etenevän urallaan. Johtajat ovat päätöksentekijöitä, jot-

ka toimivat jämäkästi ja päättäväisesti. Feminiininen työyhteisö on sovitteluvampi ja pehmeämpi. Tasa-arvoa ja työelämän laatua korostetaan, työtä tehdään toimeentulon vuoksi. Kompromissit ja neuvottelut ovat keinoja ratkaista konflikteja. (Hofstede 1992, 135 – 138.)

Tutkittaessa kulttuurisia eroja on puhuttu länsimaisesta johtajuusmallista. Tutkimusten perusteella suomalainen johtajuusmalli eroaa jonkin verran länsimaisesta mallista. Suomalaista johtamistapaa arvostetaan maailmalla ja siitä otetaan mallia kehitettäessä uutta toimintaympäristöä johtamiselle. Suomalainen johtamiskulttuuri on suunnitelmallista, korostaa enemmän yhteisön kuin yksilön etua, pienryhmää suosivaa ja järjestelmään sidottua. Se, mitä suomalaiseen johtajuuteen kaivataan enemmän etenkin muihin länsimaihin verrattuna, on spontaanius ja kilpailuhenkisyys. (Sydänmaanlakka 2004, 207 – 208.)

Tarkasteltaessa johtajuutta ja esimiestyöskentelyä maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä on hyvä ottaa huomioon kulttuuriset erot ja odotukset johtajalta ja johtajuudelta. Kulttuuriset ulottuvuudet selittävät osittain työyhteisöissä syntyviä konflikteja; maahanmuuttajataustaiset työntekijät saattavat odottaa johtajaltaan erilaista käytöstä. Johtajalta odotetaan omaan kulttuuristaan sopivaa, ennestään totuttua johtajuusmallia ja – roolia (Maunula 1999, 38). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehen tulisi muokata itsestään eri kulttuurien johtajuusroolien kaltaiseksi. Pääasia on, että johtaja on tietoinen näistä eroavaisuuksista ja erilaisista lähtökohdista työntekijöiden käyttäytymisessä. Näin hän pysyy paremmin ennakoimaan ja suhtautumaan työntekijöidensä käytökseen ja toimintaan. Myös mahdolliset konfliktit on paremmin vältettävissä sekä selvitettävissä kun johtaja on tietoinen hänelle suunnatuista odotuksista maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden taholta. Maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä onnistuminen riippuu johtajan kokemustaustasta, henkilökohtaisista kyvyistä kuin myös johtajan omasta kulttuurisidonnaisuudesta (Maunula 1999, 38).

### 3 ESIMIES TOIMIVASSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Esimiehen rooli työyhteisössä on määritelty työlainsäädännössä. Esimies toimii tehtävässään työnantajan edustajana ja hänellä on oikeus käyttää suoraa työ-johto- eli direktio-oikeutta. Työturvallisuuslaissa määritetään, että työnantajan on huolehdittava, että esimiehellä on riittävä pätevyys tehtävien hoitamiseen. Työnantajan vastuulla on määrittää esimiehen tehtävät sekä antaa riittävä perehdytys esimiehelle tehtävässään toimimiseen. (Räty & Mäkinen 2014, 20.)

#### 3.1 Hyvä esimies

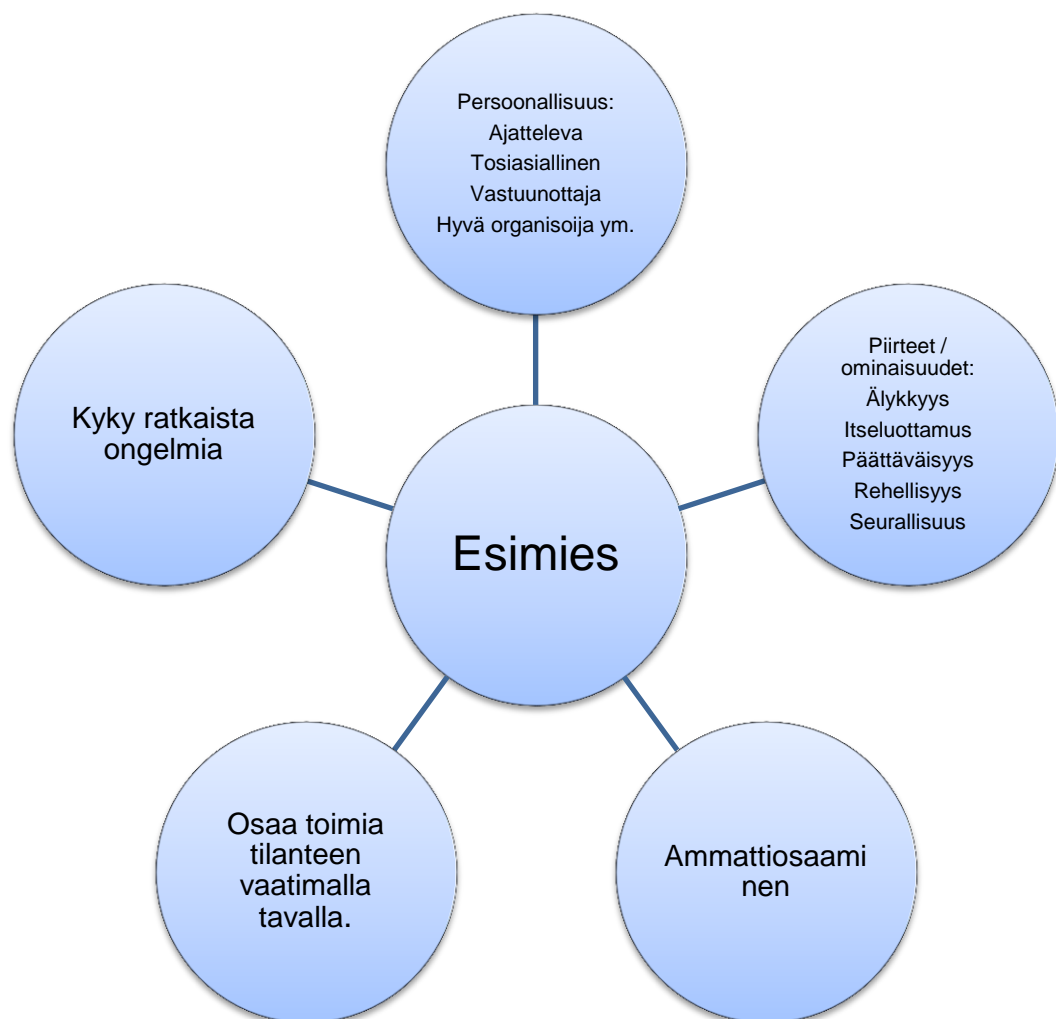
Työyhteisöissä kuulee monenlaisia määreitä hyvälle esimiehelle. Esimiestehtävässä on hyväksyttävä se tosiasia, että on aina olemassa henkilöitä, alaisia ja kollegoita, jotka arvostelevat esimiehen persoona sekä toimintaa. Esimiehenä ei voi pyrkiä miellyttämään muita, suosia tiettyjä työntekijöitä tai kaveerata heidän kanssaan. Työyhteisön toimivuuden ja sujuvuuden edesauttamiseksi on tehtävä päätöksiä, joista kaikki eivät aina pidä. Esimies kantaa vastuun työyhteisön toimivuudesta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Tämä edellyttää henkilöltä aitoa halua menestyä tehtävässä. (Kaistila 2015, 6.)

Määriteltäessä hyvän esimiehen ominaisuuksia ovat määritelmät yleensä subjektiivisia näkemyksiä. Eri työntekijät arvostavat erilaisia ominaisuuksia. Myös työtehtävät ja ammattiala saattavat vaikuttaa esimiehelle asetettuihin odotuksiin. Rakennustyömaalla vaaditaan esimieheltä erilaista osaamista kuin esimerkiksi sairaalassa. Ammattiosaamisen määritelmä esimiehen kohdalla vaihtelee kin ammattialoittain.

Esimiehen profiilia voidaan tarkastella johtajuusteorioiden pohjalta. Johtamistutkimuksen teorioita ja tuloksia on mahdollista hyödyntää yritysten kaikilla hierarkiatasoilla ja vaikuttamisprosesseissa. On hyvä huomata, että johtajuutta on myös muulla kuin esimies ja johtajatasolla. Työntekijätasolla tapahtuva itsensä

johtaminen ja omien vahvuuksien tunnistaminen on myös johtajuutta, mikä auttaa yritystä menestyksen tiellä. (Kauppinen 2002, 22 – 38.)

Johtajan persoonaa, piirteitä, käyttäytymistä ja kykyjä tutkivat teoriat eivät pysty antamaan täysin kattavaa ja yksiselitteistä kuvaa, millainen on hyvä johtaja. Johtajuuspersoonaa ei pysty kopioimaan teorioista tai muilta johtajilta, eikä johtajuutta voi ulkoistaa muulle taholle (Hurme 2015). Hyvän johtajan profiiliin vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin ainoastaan johtaja itse. Suuressa roolissa on vastaanottava yleisö, johtajan alaiset ja työtoverit. Johtajan persoonaa kuvaavat teoriat eivät anna suoraa vastausta ja mallia hyvälle johtajalle, mutta antavat työvälineet itse kullekin tarkastella omaa johtajuuttaan ja omia heikkouksia ja mahdollisia parannuskohteita. (Sadler 1998, 56 – 57.)



Kuvio 2. Hyvä esimies.



Kuviossa kaksi on kuvattu hyvän esimiehen ominaisuuksia. Keskiössä oleva esimies on tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohde, siivouspalvelualan kohde-esimies / palveluesimies, joka johtaa kohteensa työyhteisöä. Tämä kuvaus on tehty kappaleessa kaksi käsiteltyjen johtajuuden profiiliteorioiden pohjalta. Esimiehen persoona on keskiössä ja ympäröiviin kenttiin on sijoitettu johtajan persoonaa selittävien teorioiden tärkeimmät huomiot. Yhdistäessä eri teorioiden löydökset, voidaan sanoa, että hyvällä esimiehellä tulee olla vähintään kuviossa mainitut ominaisuudet.

### 3.2 Esimiehen tehtävät työyhteisössä

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisön toimivuuden kannalta. Säilyttääkseen asemansa ja toimiakseen tehtävässään menestyksekkäästi esimiehen tulee pyrkiä toimimaan johdonmukaisesti roolinsa edellyttävällä tavalla. (Järvinen 2014, 84.) Esimiehen tehtävässä on nähtävissä neljä eri roolia (kuvio kolme), joiden tasapaino arjen johtamisessa ovat edellytys hyvään johtamiseen (Räty & Mäkinen 2014, 17).



Kuvio 3. Johtamisen neljä roolia esimiestyössä (Räty & Mäkinen 2014, 17).

### Arjen toimintavastuu

Esimiehen tehtävä ei enää nykyään ole ainoastaan yksittäisen työsuorituksen valvonta vaan enemmänkin koko työyhteisön toiminnan sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen. Johdon laatiman strategian jalkauttaminen ja strategian toteuttaminen jokapäiväisessä toiminnassa on esimiehen vastuulla omassa työyhteisössään. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää työntekijöiden tehtävää ja tavoitteita. Esimies huolehtii, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, määrittää miten työhön asetetut tavoitteet saavutetaan, antaa työstä palautetta ja arvioida työntekijöiden suoriutumista työstä. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja niiden toteutumisen seuranta ovat esimiehen vastuulla. (Jalava 2001, 20 – 21; Kaistila 2015, 6 – 7.)

Palautteen anto, niin positiivinen kuin negatiivinen, kehittää sekä työyhteisöä kuin myös esimiestä. Esimiehen tulee olla valmis antamaan palautetta työntekijöilleen, mutta olla valmis myös vastaanottamaan palautetta omasta työstään. Palautteen anto on hyvä ottaa päivittäiseksi tavaksi. Palautteen avulla työntekijä saa tiedon oman toimintansa ja tavoitteidensa toteutumisesta käytännössä. Yksi keino antaa palautetta on kehityskeskustelut. Jokaisen työntekijän oikeus on saada pitää säännöllisin väliajoin kehityskeskustelu oman esimiehensä kanssa. Kehityskeskustelussa esimies käy työntekijän kanssa läpi mennyttä, työsuoritusten tavoitteellisuutta sekä tulevaisuuden osalta, mihin suuntaan työntekijän työn tulisi mennä. (Räty & Mäkinen 2014, 19 – 20.)

### Muutosten hallinta

Organisaation johdon viestien välittäminen sekä yksikön viestien välittäminen eteenpäin johdolle kuuluu esimiehen tehtäviin. Välitettävän tiedon tulee tavoittaa kaikki ne henkilöt jotka ovat viestin kohderyhmänä. Erityisesti muutostilanteissa on tärkeää, että kaikki henkilöt, joita muutos koskee, saavat tiedon varhaisessa vaiheessa. Esimies huolehtii, että viesti tavoittaa kaikki yksikkönsä jäsenet. (Kaistila 2015, 7.)

Muutostilanteissa esimies on henkilö, joka vie muutostilanteet läpi työyhteisöissä. Esimies itse kokee omalla tavallaan muutoksen ja omalla esimerkillään joh-

taa sekä itsensä että työntekijänsä kohti myönteistä suhtautumista muutosta kohtaan. Osaava esimies tunnistaa muutokseen läpiviemistä edistävät tekijät sekä osaa toimia havaitessaan muutosvastarintaa. Esimiehen tulee tehokkaasti pystyä vaikuttamaan mahdolliseen työntekijöissä esiintyvään muutosvastarintaan. Muutoksen läpivienti saattaa tilanteesta riippuen olla pitkä prosessi ja tässä vaaditaan esimieheltä läsnäoloa, vuorovaikutusta, kärsivällisyyttä ja voimavaroja. Esimiehen tulee muutostilanteessa toimia johdonmukaisesti. (Aarnikoivu 2008, 170 – 171, 176.)

### Ihmisistä huolehtiminen

Esimiehen rooli on saada muut työntekijät loistamaan ja toimimaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. On tehokkaampaa, että esimies on itse perehdyttänyt työntekijänsä ja antaa heidän loistaa työllään kuin, että esimies itse pyrkii loistamaan tehtävässään. Esimiehen oma ahkeruus ja aikaansaannokset on toissijaisia, ensisijaista on hänen kykynsä pystyä tukemaan muita työntekijöitä tehtävissään. (Jalava 2001, 14.)

Työntekijöiden tukeminen ja heidän hyvinvoinnista huolehtiminen parantaa esimiehen ja alaisten välistä suhdetta sekä vähentää työn kuormittavuutta. Erityisesti psyykkisesti ja fyysisesti vaativissa tehtävissä esimiehen tuella on merkitystä työntekijän työssä jaksamiseen. Esimiehen huoli työntekijöiden hyvinvoinnista ja miellyttävien työolojen luominen liittyvät hyvään esimiestyöhön. (Jalava 2001, 21.)

Paitsi yksilön hyvinvoinnista huolehtiminen, myös koko työyhteisön hyvinvoinnin takaaminen on esimiehen vastuulla. Yhteistyö ja työntekijöiden välisten suhteiden merkityksen korostaminen ja vaaliminen edesauttaa jokaisen työssä jaksamista. Työyhteisössä on esimiehen vastuu ratkaista ristiriitoja, tukea työntekijöiden välistä kommunikaatiota sekä varmistaa myös työyhteisön vähemmistöjen mielipiteiden kuulluksi tuleminen. (Jalava 2001, 21.)

### Itsensä johtaminen

Johtajuuden peruseriaate on, että voidakseen johtaa muita, täytyy tuntea itsensä ja oppia johtamaan itseään. Esimiehellä tulee olla hyvä itseluottamus ja itsetuntemus. Kykyä johtaa itseään voi opetella ja hyvän esimiehen tulee pyrkiä myös itse kehittymään. Menestyäkseen tehtävässään tarvitaan kokonaiskuntoisuutta, joka kattaa ihmisen ammatillisen, fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen kunnon. Näiden osa-alueiden tasapaino ja hyvinvointi edesauttavat tehokasta otetta elämään ja työhön ja ihminen tuntee itsensä hyvinvoivaksi. (Sydänmaanlakka 2004, 60 – 66.)

Esimies on yleensä oman alansa ammattilainen (Jalava 2001, 11). Mikäli esimieheltä puuttuu jotain alalla vaadittavaa ammattitaitoa tai osaamista, tulisi hänen itsensä puuttua tähän ja pyrkiä parantamaan omaa osaamistaan. Halu oppia uusia tietoja ja taitoja lisäävät esimiehen kehittymistä omassa työssä. Oman ajankäytön hallinta ja omalta esimieheltä sekä kollegoilta saatu tuki edesauttavat esimiehen työn hallintaa ja siinä menestyksekkäästi suoriutumista. (Räty & Mäkinen 2014, 21.)

### 3.3 Esimiehenä maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä

Työyhteisöt, joissa osa työntekijöistä on maahanmuuttajia, asettaa yrityksille uusia haasteita niin henkilöstöhallinnolle, esimiehille sekä muille työyhteisön jäsenille (Yli-Kaitala ym. 2013, 5). Erityisesti maahanmuuttajan esimiehen työ on haastavaa ja työssä menestymiselle asetetaan tiettyjä vaatimuksia. Esimiehen täytyy työssään huomioida työntekijöiden eri kulttuuritaustat, huolehtia viestintä mahdollisesti vieraalla kielellä sekä huolehtia myös maahanmuuttajien työhyvinvoinnista. Esimiehen vastuulla on pyrkiä ehkäisemään mahdollisia syrjintätilanteita sekä taata maahanmuuttajille yhtä hyvä perehdytys työhönsä kuin valtaväestöön kuuluvilla.

Esimiehellä on merkittävä rooli maahanmuuttajan työssä onnistumiselle. Esimies voi omalla toiminnallaan helpottaa työntekijän sopeutumista vieraaseen kulttuuriin ja työyhteisön tapoihin. Maahanmuuttajan sopeutumiseen vaikuttaa

hyvän esimiestyön lisäksi myös työyhteisön avoimuus, työtoverien tuki sekä hyvä perehdytys. Esimies toimii esimerkkinä muille työntekijöille, luo työyhteisölle avarakatseisuutta ja arvostusta työntekijöiden erilaisuutta kohtaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 7, 20.)

Taulukossa kaksi on esitetty taitoja, joita monikulttuurisen työpaikan esimieheltä edellytetään työssä onnistumisen takaamiseksi.

Taulukko 2. Monikulttuurista työyhteisöä johtavan esimiehen keskeiset taidot (Yli-Kaitala ym. 2013, 21).

Osaamisalue	Kuvaus
Itseymmärrys	Kyky ymmärtää oman toimintansa motiiveja ja omien näkemysten ja asenteiden vaikutus muihin.
Toisten ymmärtäminen	Tietoisuus ja ymmärrys muista kulttuureista, arvostuksista ja toimintatavoista, kyky ymmärtää työyhteisössä esiintyvää erilaisuutta sekä kyky saada kaikki tuntemaan itsensä arvostetuiksi.
Itsensä ja muiden kehittäminen	Kyky varmistaa, että sekä itse että työyhteisön jäsenet pystyvät parhaimpaansa monimuotoisella työpaikalla.
Viestintä	Kyky kommunikoida tehokkaasti ja sensitiivisesti kulttuurisesti monimuotoisessa työyhteisössä.
Kulttuuriseen monimuotoisuuteen sitoutuminen	Kyky edistää omalla esimerkillä kaikkien yhtäläistä osallisuutta.
Joustavat johtamistavat	Kyky muokata työn tekemisen tapoja ja työskentelytyylejä.

Haasteiden voittaminen on pitkälti kiinni esimiehen omasta asenteesta. Mikäli hän ymmärtää kulttuurillisesti monimuotoisen työyhteisön rikkauden, on haasteiden voittamisen eteen tehty työ luontevampaa. Esimiehellä on tällöin aito halu onnistua maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeuttamisessa työyhteisöön ja varmistaa työntekijälle työssä menestymiseen edellytetty perehdytys. Niin esimieheltä kuin muiltakin työntekijöiltä vaaditaan tilanneherkkyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutustaitoja monikulttuurisella työpaikalla (Yli-Kaitala ym. 2013, 22.)

## 4 SIIVOUSPALVELUYRITYS N-CLEAN OY

N-Clean Oy on siivouspalveluita tuottava yritys, joka tarjoaa asiakkailleen myös toimitilapalveluita sekä hotellien lisäpalveluita. Yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2004 pienenä alan toimijana. Vuosien saatossa yritys on kasvanut koko maan kattavaksi, tarjoten siivouspalveluita aina Helsingistä Ivaloon ulottuvalla akselilla. N-Clean Oy:n tytäryhtiö N-Clean Ab toimii Tukholmassa. N-Clean on vahvasti perheyritys, pääomistajat ovat Rauno ja Helena Nurmi. Yrityksen asiakkuuksia ovat hotellit ja kylpylät, matkustajalaitokset, lomamökit ja – huoneistot, kauppakeskukset ja myymälät, oppilaitokset sekä asuin- ja kiinteistöosakeyhtiöt ja toimistot. (N-Clean 2015.)

### 4.1 Henkilöstötilastot N-Clean Oy:ssä

Lähes puolet N-Clean Oy:n työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia. Tammikuussa 2015 työntekijöiden määrä koko yrityksessä oli 940 henkilöä, joista suomen kansalaisia on 52,13 prosenttia ja muun maan kansalaisia 47,87 prosenttia. Työntekijät edustavat yhteensä 51:tä eri kansallisuutta. Huomioitavaa on, että Suomen kansalaisten joukossa on myös maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, jotka ovat saaneet Suomen kansalaisuuden. Nämä henkilöt ovat ryhmän ”suomalainen” alla, vaikka saattavat syntyperältään olla muun maan kansalaisia.

Kuviossa neljä on esitetty maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kansallisuusjakauma. Tammikuussa 2015 maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä oli N-Cleanissa yhteensä 450 henkilöä. Heistä kolmasosa 32,67 prosenttia (147 henkilöä) tulee Afrikasta. Kaikista afrikkalaisista työntekijöistä enemmistö saapuu Nigeriasta, Ghanasta ja Etiopiasta.



Kuvio 4. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kansallisuusjakauma.

Etelä-Aasiasta saapuu 20,22 prosenttia kaikista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Etelä-Aasian valtion Nepalilaisien osuus on suurin kaikista N-Clean Oy:ssä työskentelevistä maahanmuuttajista. Nepalilaisia työntekijöitä on 62 henkilöä. Tämä on 13,78 prosenttia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja 6,6 prosenttia kaikista N-Cleanin työntekijöistä kun myös Suomen kansalaiset ovat mukaan laskettuina.

Toiseksi suurin yksittäinen kansallisuusryhmä N-Clean Oy:ssä on Viron kansalaiset, joiden osuus kaikista maahanmuuttajista on 8 prosenttia. Työntekijöiden kansallisuustaustoissa voi jonkin verran nähdä yhtäläisyyksiä koko Suomen käsittävien maahanmuuttajatilastojen kanssa, joissa on kartoitettu maahanmuuttajien työllistymistä. Yksi parhaiten työllistynyt maahanmuuttajien ryhmä koko Suomessa on virolaiset ja heikoimmin työllistynyt ryhmä pakolaistaustalla maahan tulleet (Tilastokeskus 2014, 45 – 46).

#### 4.2 Henkilöstöjohtajan näkemyksiä

Ulkomaalaiset työntekijät ovat merkittävä voimavara N-Clean Oy:lle. Ilman maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä suuremmissa kaupungeissa kärsittäisiin henkilöstöpulasta. N-Clean Oy:n henkilöstöjohtaja Liisa Lahtinen uskoo, että

maahanmuuttajien osuus tulee kasvamaan mikäli Suomen maahanmuutto- ja työvoimapolitiikkaa ei merkittävästi tulla muuttamaan. Tällä hetkellä käydään yhteiskunnallista keskustelua työntöön kannattavuudesta. Etenkin työttömien työnhakijoiden työn vastaanottaminen ei ole aina kaikissa tilanteissa kannattavaa. Mikäli tähän tulee työvoimapolitiittisia muutoksia, saattaa tällä olla vaikutusta maahanmuuttajien työllistymiseen. ( Lahtinen, 2015.)

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osuus N-Clean Oy:ssä on merkittävä. Tämä on vaatinut myös yritykseltä mukautumista niin käytännön työn kuin hallinnollisen työn tasolla. Yrityksen arjessa huomaa, että paljon on tehty työtä, jotta maahanmuuttajien sopeutumisessa onnistuttaisi. Henkilöstöjohtaja Liisa Lahtinen näkee onnistumisen takana kielitaitoisen henkilökunnan. Maahanmuuttajien perehdytyksessä on apuna englanninkieliset materiaalit. Työntekijöitä arvostetaan ja kohdellaan yhdenvertaisesti. Yrityksen muiden työntekijöiden ja erityisesti lähiesimiehen asenteella ja toiminnalla on suuri merkitys ulkomaalaisen työntekijän integroitumisessa yritykseen kuin myös kotoutumisessa Suomeen. (Lahtinen, 2015.)

Maahanmuuttajien esimiehinä toimivilla henkilöillä on esimiehestä riippuen erilaista tietoa muiden maiden kulttuureista. Hyvältä esimieheltä vaaditaan erityisesti muiden kulttuurien ymmärrystä. Esimiehen vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen silmä edesauttavat maahanmuuttajan sopeutumista. Työntekijän tulee saada tuntee itsensä yhdenvertaisena työyhteisön jäsenenä. Työn tekemisessä ja työsuhteessa pelisäännöt ovat kaikille samat työntekijän kansalaisuudesta huolimatta. Esimies toimii osana maahanmuuttajan kotouttamistyötä. Ulkomaalaiset käsittävät monet suomalaiselle itsestään selvät asiat eri lailla ja perehdyttäessä työsuhteeseen liittyviin asioihin, esimies monesti toimii perehdyttäjänä myös suomalaiseen kulttuuriin, työelämään ja yhteiskuntaan. Tästä syystä maahanmuuttajan perehdytys vie usein enemmän aikaa kuin suomalaistaustaisen ja vaatii esimieheltä osaamista. (Lahtinen, 2015.)

Kehityskohteina Lahtinen näkee niin esimiesten englannin kielen taidon kuin maahanmuuttajien suomen kielen taidon kehittämisen. Ulkomaalaisille on järjestetty suomen kielen kursseja ja työntekijöitä kannustetaan myös omatoimi-



seen suomen kielen opiskeluun. Yrityksen sisällä on kartoitettu vieraiden kielten osaamista, jolloin on mahdollista työkohteissa tulkata ohjeita työntekijän omalle äidinkielelle. Siivouspalvelualalla on tarpeellista lisätä myös alan substansiosaamista. Tähän on kehityskkeinona hyödynnetty alan oppisopimuskoulutusta englannin kielellä. N-Cleanissa toimii jonkin verran myös ulkomaalaisia esimiehiä, jotka ovat maahanmuuttajille mahdollisesti helpommin lähestyttävissä samankaltaisen kulttuurisen taustan takia. Tulevaisuuden kehittämiskohteena ja yhtenä keinona maahanmuuttajien sopeuttamisessa työelämään Lahtinen näkee verkottautumisen. Hänen mukaansa olisi kokeilemisen arvoista löytää eri maahanmuuttajaryhmittymistä niin sanottu aktiivihenkilö, joka veisi eteenpäin tietoa sekä kokemuksia suomalaisesta työelämästä muille maahanmuuttajille. Tämä voisi toimia myös sosiaalisen median puolella. (Lahtinen, 2015.)

## 5 KYSELYTUTKIMUS N-CLEAN OY:N ESIMIEHILLE

Pohtiessani menetelmää, millä kartoittaa esimiesten kokemat haasteet omassa työssään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa, päädyin kyselytutkimukseen. Päätin tehdä verkkokyselyn, joka lähetettiin N-Clean Oy:n kohde-esimiehille, kohdepäälliköille sekä palveluesimiehille. Kohde-esimiehet toimivat yhdessä kohteessa työyhteisön esimiehenä kun taas kohdepäälliköllä sekä palveluesimiehellä on useampi kohde hoidettavanaan. Kaikilla ammattiryhmillä on maahanmuuttajataustaisia esimiehiä. Verkkokysely tehtiin sekä suomen-, että englanninkielisenä (liite 1 ja 2). Verkkokyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tein sähköpostitse kyselyn yhdelle kohde-esimiehelle sekä yhdelle palveluesimiehelle. Toinen heistä on maahanmuuttajataustainen. Molemmat esimiehet toimivat maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä. Sähköpostitse tehtyjen kyselyjen vastauksia on käytetty kehityssuunnitelman tukena. Verkkokysely tehtiin Webropol-ohjelman avulla ja linkki kyselyyn vastaamiseen lähetettiin jokaisen esimiehen työsähköpostiin. Kysely on tehty anonyyminä, eikä yksittäisen vastaajan vastauksia voi yhdistää henkilöön. Käytetty kyselyohjelma mahdollisti anonyymin tutkimuksen. Lisäksi en itse tunne henkilökohtaisesti kaikkia N-Cleanin esimiehiä, joten tämänkin vuoksi anonymiteetti on säilynyt.

Kyselylomakkeen teossa olen hyödyntänyt omaa kokemuspohjaa sekä aiheesta jo kirjoitettua sekä tutkittua tietoa. Toimin itse maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden esimiehenä ja tunnistan osittain tietyt hankaluudet esimiestyössä. Olen kyselylomakkeella halunnut selvittää, ovatko omat kokemukseni yleisiä sekä onko havaittavissa muunlaisia ongelmia, kuin mitä itse olen kokenut. Olen tutustunut esimiestyötä käsittelevään kirjallisuuteen, joka on osaltaan auttanut kysymysten muotoilussa.

Kysely lähetettiin 38 esimiehelle. Vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta. Vastausprosentti on tällöin 81,6 prosenttia. Kysely lähetettiin kaikille esimiehille, joilla on maahanmuuttajataustaisia alaisia. Mukaan oli eksynyt kuitenkin yksi henkilö jolla ei tällä hetkellä ole alaisena maahanmuuttajia. Tämä kävi ilmi avoi-

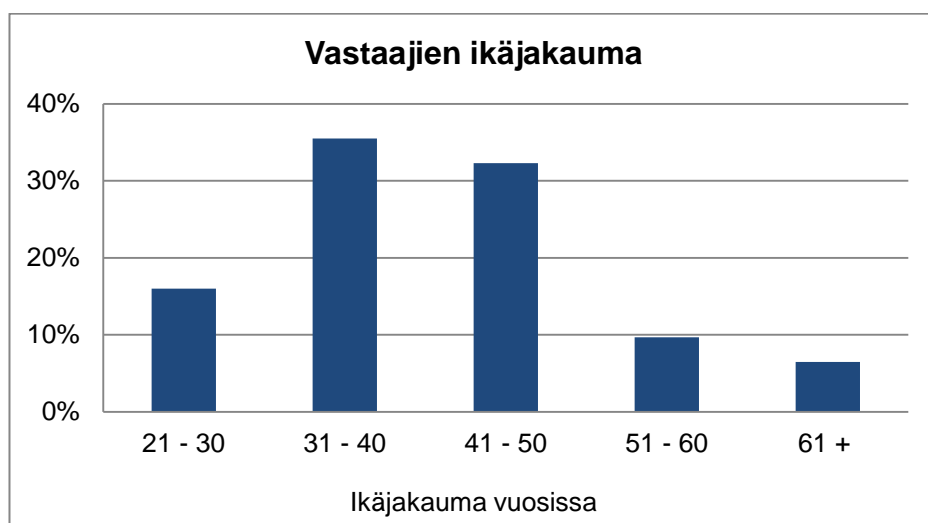
mia vastauksia selattaessa. Kyse on kuitenkin vain yhdestä vastaajasta, joten mielestäni tämä ei horjuta kyselyn vastausten luotettavuutta.

Kyselyn vastaajille annettiin vastausaikaa noin viikon verran. Lähetin yhteensä kolme muistutusviestiä henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet kyselyyn. Lisäksi pidensin vastausaikaa vielä yhdellä päivällä, jotta kaikilla olisi mahdollisuus vastata kyselyyn. Tästäkin huolimatta seitsemän esimiestä jätti vastaamatta.

Kyselyssä on käytetty valinta-, monivalinta- sekä Likertin asteikollisia kysymyksiä. Lisäksi loppuun on lisätty yksi avoin kysymys. Kaikki muut kysymykset, paitsi avoin kysymys, olivat pakollisia. Tulokset on käsitelty teemoittain ja johtopäätökset on annettu näissä yhteyksissä.

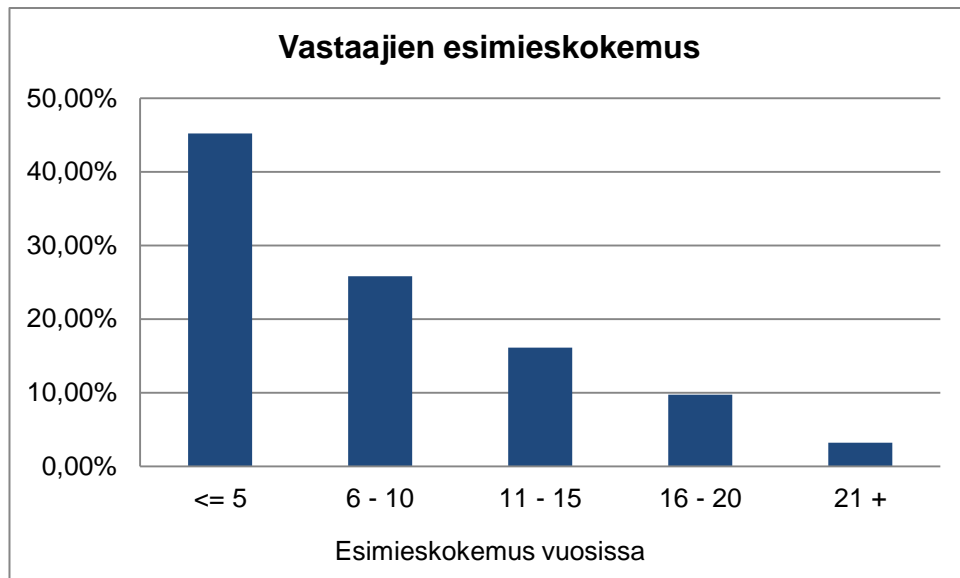
### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Vastaajista suurin osa on naisia. Naisten osuus 31 vastaajasta on 84 prosenttia ja miesten 16 prosenttia. Kyselyssä kysyttiin myös esimiesten ikää. Vastaajista vanhin oli 61-vuotias ja nuorin 25-vuotias. Esimiesten keski-ikä on 41 vuotta ja mediaani on 40 vuotta. Mediaanin ja keskiarvon ollessa lähellä toisiaan, kertoo tämä, että ikäjakauma jakautuu symmetrisesti (Taanila 2015). Vastaajista 65 prosenttia on iältään 31–50 -vuotiaita.



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

Kysely lähetettiin yrityksen esimiehille. Vastaajista yksi oli kohdepäällikkö, 13 henkilöä palveluesimiehiä ja 17 henkilöä kohde-esimiehiä.



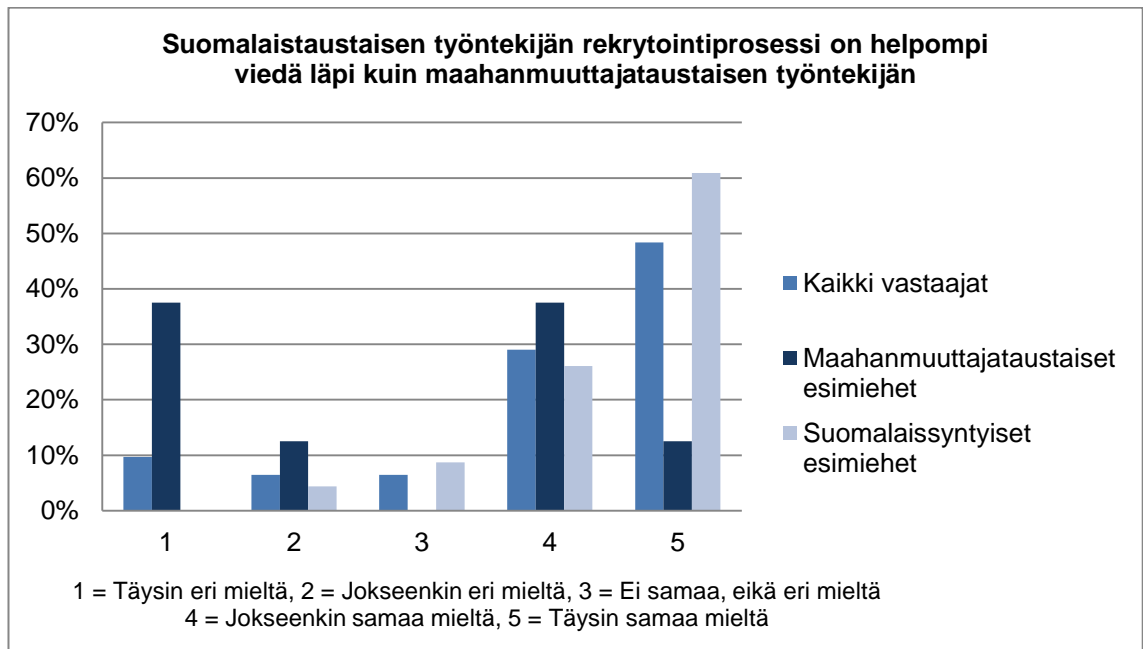
Kuvio 6. Vastaajien esimieskokemus.

Mitattaessa esimiesten kokemusta vuosissa on todettavissa, että vastaajajoukossa on mukana uusia kuin myös kokeneita esimiehiä (kuvio kuusi). Mukana on henkilö, joka on juuri aloittanut työnsä esimiehenä sekä henkilö, jonka esimiesuran pituus on jo 25 vuotta. Mitattujen esimiesvuosien keskiarvo on kahdeksan vuotta, mediaani kuusi vuotta. Lähes puolet vastaajista on toiminut esimiehenä alle viisi vuotta. Yli 16 vuotta esimiehenä työskennelleitä on 13 prosenttia vastaajista. Maahanmuuttajataustaisia esimiehiä vastaajista oli kahdeksan henkeä eli 25 prosenttia.

## 5.2 Työntekijöiden rekrytointi

Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että suomalaistaustaisen työntekijän rekrytointiprosessin läpivienti on helpompaa kuin maahanmuuttajataustaisen. Kuviossa seitsemän on esitetty kaikkien vastaajien, maahanmuuttajataustaisten esimiesten sekä suomalaissyntyisten esimiesten mielipiteiden jakautuminen kysyttäessä suomalaistaustaisen työntekijän rekrytointiprosessin läpiviennin helppoutta verrattuna maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointiproses-

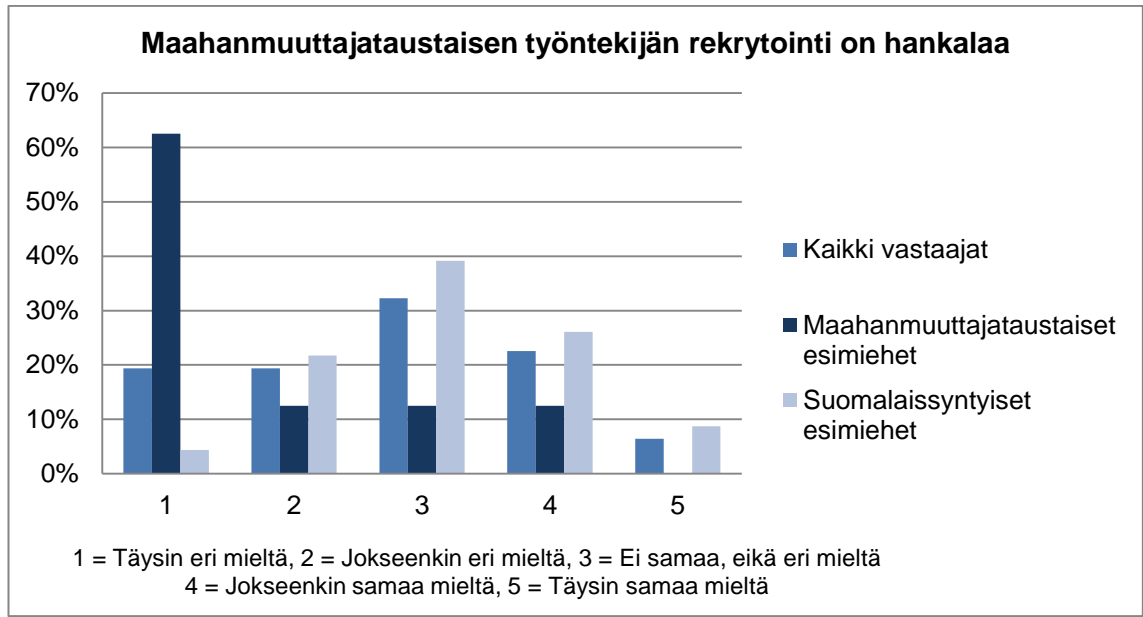
siin. Tuloksista on havaittavissa, että maahanmuuttajataustaisten esimiesten mielipide erosi suomalaissyntyisten esimiesten mielipiteestä. Enemmistö 60 prosenttia suomalaistaustaisista esimiehistä koki, että suomalaistaustaisen työntekijän rekrytointi on helpompaa kuin maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointi.



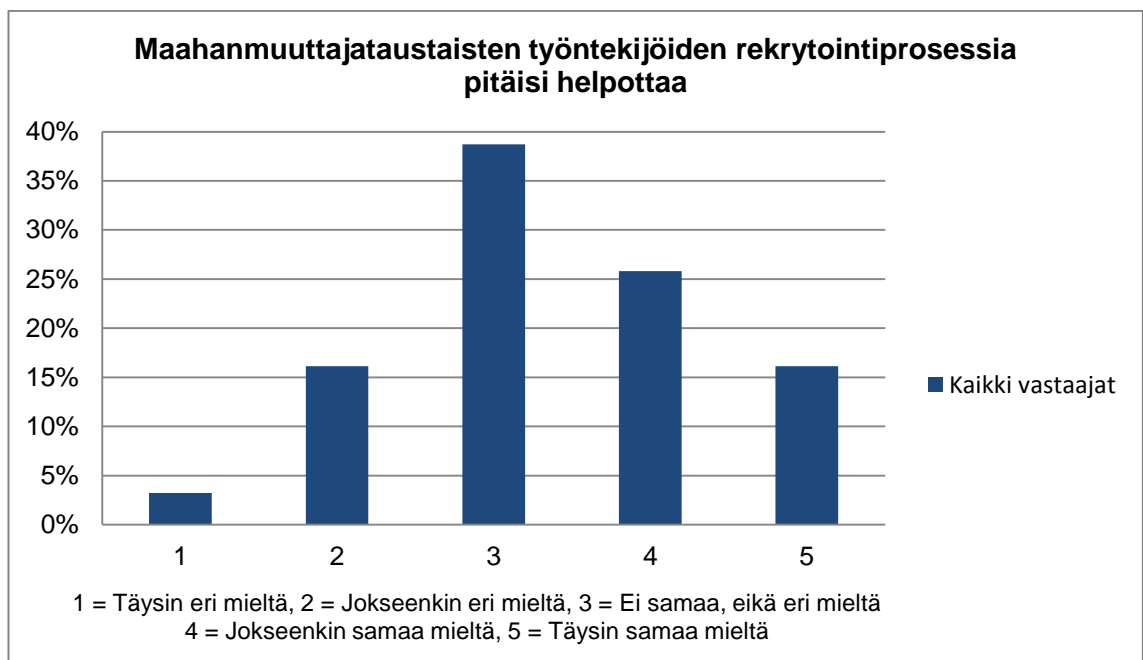
Kuvio 7. Rekrytointiprosessin läpivienti.

Vastaajat, joiden mielestä suomalaistaustaisen työntekijän rekrytointi on helpompaa, olivat myös vahvemmin sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaisen työntekijänrekrytointiprosessia pitäisi helpottaa N-Clean Oy:ssä.

Kuviossa kahdeksan on kuvattu, miten hankalana vastaajat kokevat maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytoinnin. Kaikkien vastaajien ollessa kyseessä, mielipiteet jakautuvat tasaisesti. Harva vastaajista on täysin samaa mieltä, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointi on hankalaa. Suomalais-syntyisistä esimiehistä suurin osa näkee rekrytoinnin osittain hankalana kun taas maahanmuuttajataustaisista esimiehistä suurin osa on sitä mieltä, että rekrytointi ei ole hankalaa.



Kuvio 8. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointi.



Kuvio 9. Maahanmuuttajien rekrytointiprosessin kehittämistarve.

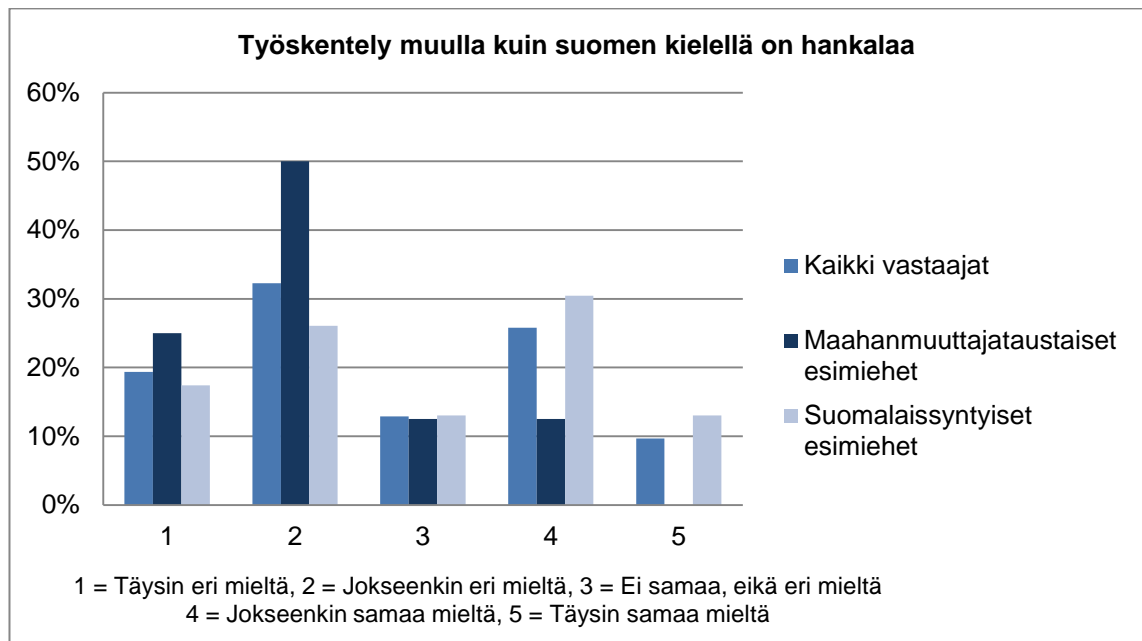
Enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että maahanmuuttajan rekrytointiprosessia N-Clean Oy:ssä pitäisi jonkin verran helpottaa (kuviokuva yhdeksän). Vastaajista 42 prosenttia on jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että maahanmuuttajien rekrytointiprosessia pitäisi helpottaa. Ei samaa, eikä eri mieltä väittämästä on 39 prosenttia vastaajista.

### 5.3 Esimiestyöskentely maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä

Tulkittessani kyselyn tuloksia huomasin, että kysyttäessä työyhteisössä käytettyä kieltä, olisi kysymyksen voinut asettaa helpommin. Olen lomakkeella kysynyt työyhteisössä käytettyä kieltä likertin asteikollisesti, kun kysymyksen olisi voinut asettaa myös kyllä/ei- vaihtoehtoisena valintakysymyksenä. Lisäksi Likertin-asteikollisen kysymyksen vaihtoehdot olisi voinut asettaa toisin.

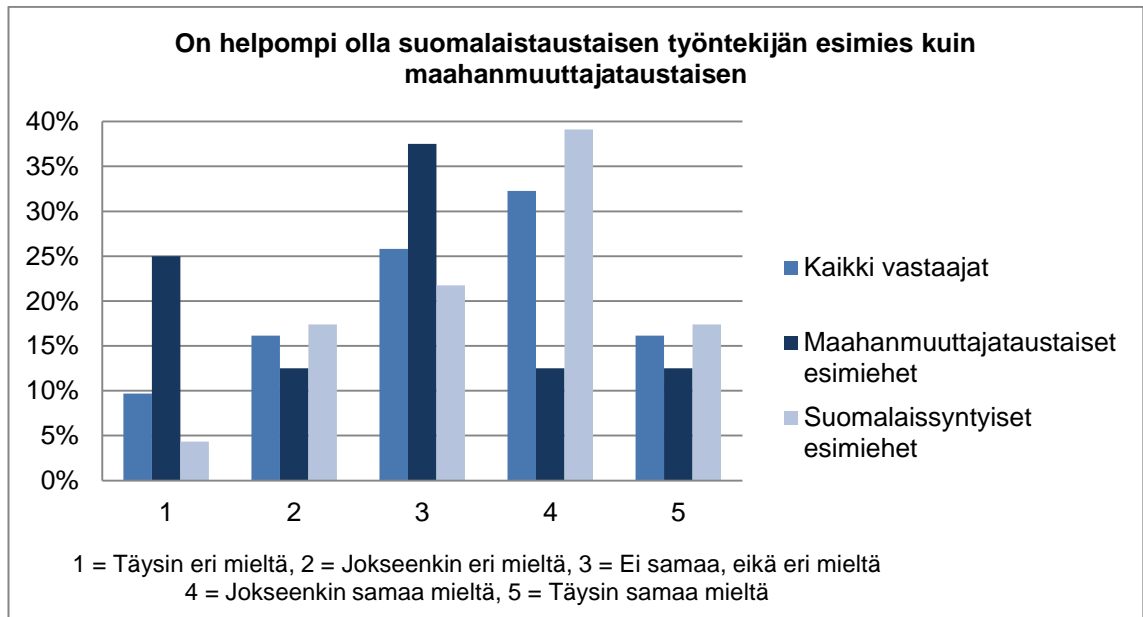
Suurin osa vastaajista on vastannut olevansa täysin samaa mieltä, että työyhteisössä käytetään suomen kielen lisäksi muutakin kuin suomen kieltä. Kolme henkilöä oli täysin eri mieltä, mikä on tulkittavissa, ettei työyhteisössä käytetä muuta kuin suomen kieltä. Kaikki ääripäiden välille osuvat vastaukset kuvaavat, että vierasta kieltä käytetään vaihtelevasti työyhteisössä.

Mielipiteissä työskentelystä vieraalla kielellä on nähtävissä eroja suomalaissyntyisten ja maahanmuuttajien välillä (kuvio kymmenen). Maahanmuuttajat kokevat vähemmän hankalaksi muulla kuin suomen kielellä työskentelyn kun taas suomalaissyntyisistä neljäsosa näkee ainakin osittain haastavana vieraan kielen käytön työssä.



Kuvio 10. Mieli-pide vieraalla kielellä työskentelystä.

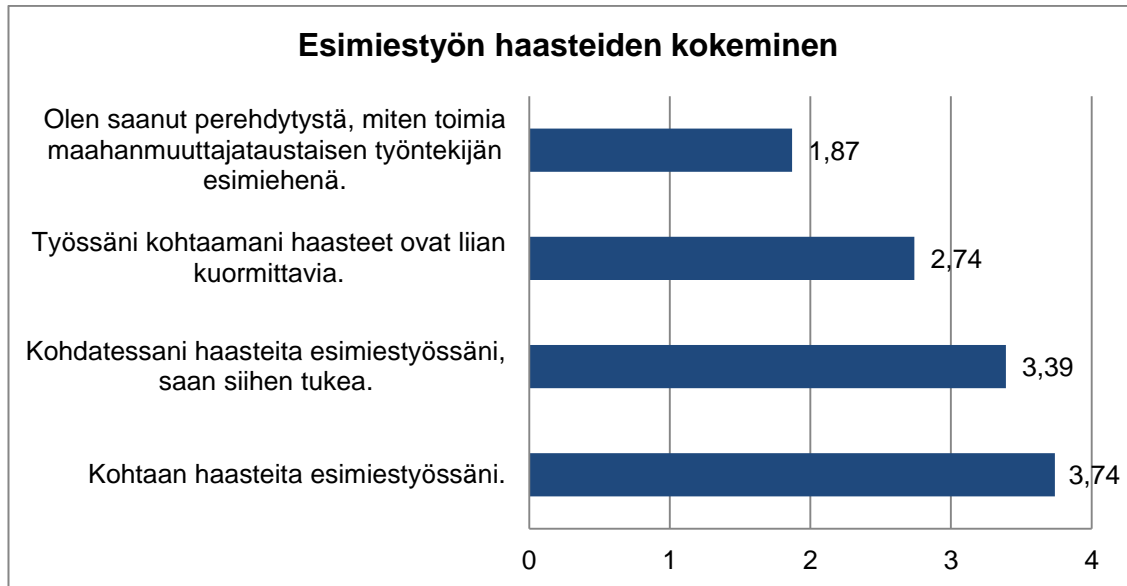
Suomalaistaustaiset esimiehet kokivat haasteellisempaa työskentelyn maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle kuin mitä maahanmuuttajataustaiset esimiehet. Suomalaistaustaisista esimiehistä 57 prosenttia oli vastannut olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suomalaistaustaisen työntekijän esimiestyö on helpompaa. Maahanmuuttajataustaisista esimiehistä 38 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Esimiestyön helppous.

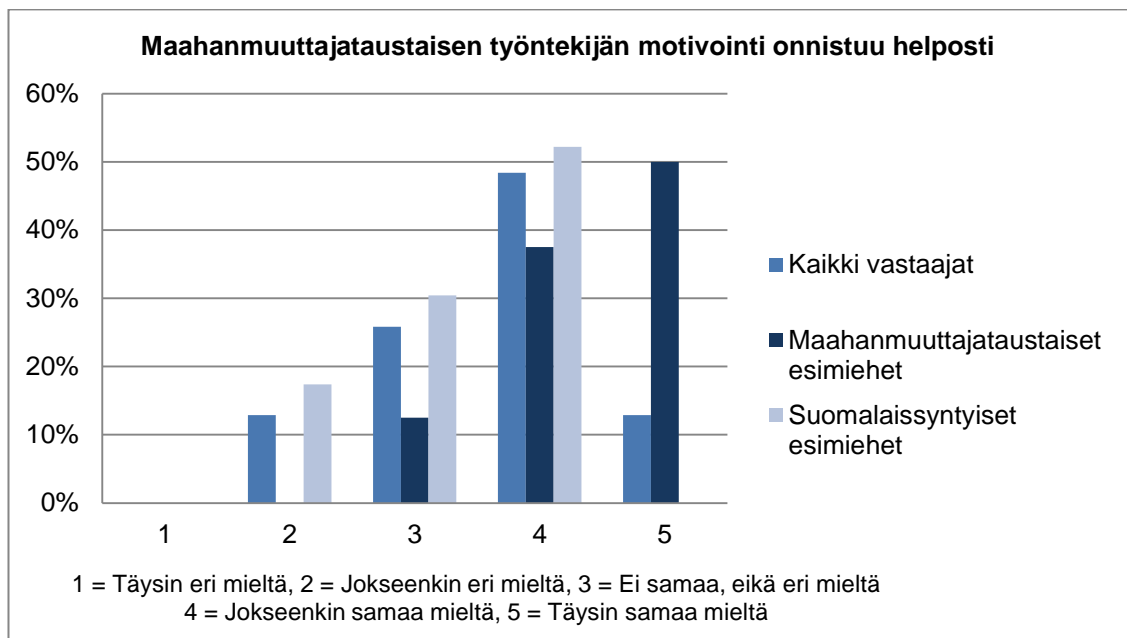
Kuviossa 12 on esitetty, miten esimiehet kokevat haasteet työssään. Lähes puolet vastaajista ei ole saanut perehdytystä työhönsä maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä. Vastaajista 77 prosenttia kohtaa haasteita työssään maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä. Esimiehet, jotka kohtasivat työssään haasteita, kokivat myös, että heidän on helpompi olla suomalaistaustaisen työntekijän esimies. Työssä kohdattuja haasteita ei kuitenkaan koettu liian kuormittavina. Vain 19 prosenttia vastaajista koki työssään kohtamat haasteet jonkin verran kuormittavina.





Kuvio 12. Esimestyön haasteiden kokeminen.

Vastaajista 48 prosenttia saa haasteita kohdatessaan tukea esimieheltään tai kollegoiltaan. Huomattavan moni vastaajista 23 prosenttia on sitä mieltä, ettei saa lainkaan tai saa vain vähän tukea kollegoiltaan tai esimieheltään.



Kuvio 13. Maahanmuuttajien motivointi.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden motivointi koettiin onnistuneeksi. Hieman onnistuneempia motivoimaan työntekijöitä kokivat itsensä maahan-

muuttajataustaiset esimiehet kuin suomalaistaustaiset esimiehet. Myös onnistuminen esimiestyössä koettiin vahvaksi ja suora vaikutus motivoimiseen sekä oman esimiestyön onnistumisella on siihen, kuinka onnistuneeksi esimies kokee maahanmuuttajien integroimisen yritykseen. (Kuvio 13.)

#### 5.4 Haasteet esimiestyössä

Hieman odotetustikin suurimmaksi haasteeksi esimiesten työssä osoittautui kieliongelmat. Vastaajista lähes 20 prosenttia oli sitä mieltä, että myös maahanmuuttajataustaisen työntekijän ammattitaidottomuus asettaa omat haasteensa esimiestyölle. Viestintä, erilainen aikakäsitys, maahanmuuttajien sopeutuminen työyhteisöön sekä perehdytys koettiin myös haasteellisena. Yllättäen ainoastaan yksi vastaaja koki eri uskontojen vaikutuksen työssä haasteelliseksi. (Kuvio 14.)



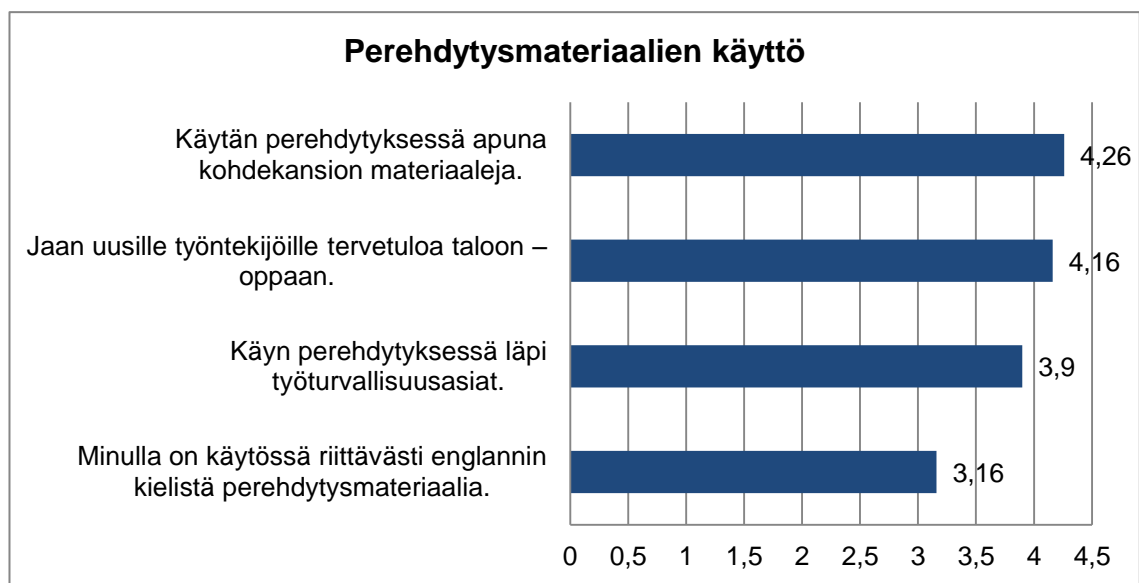
Kuvio 14. Haasteelliset tekijät.

Vastaajista kolme oli vastannut avoimeen kysymysvaihtoehtoon. Kaksi vastaajista nosti esille maahanmuuttajien asenneongelmat työtä kohtaan. Kolmas katsoi, että haaste on työntekijöiden suhtautuminen maahanmuuttajataustaiseen

esimieheen: *”employees expecting only native Finns as a supervisor and not accepting immigrant supervisors.”*

## 5.5 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys

Perehdytyksiä koskevien kysymysten tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat antamansa perehdytyksen sekä sen onnistumisen. Perehdytysmateriaalien osalta haluttiin selvittää, kuinka aktiivisesti ne ovat käytössä käytännön tasolla.

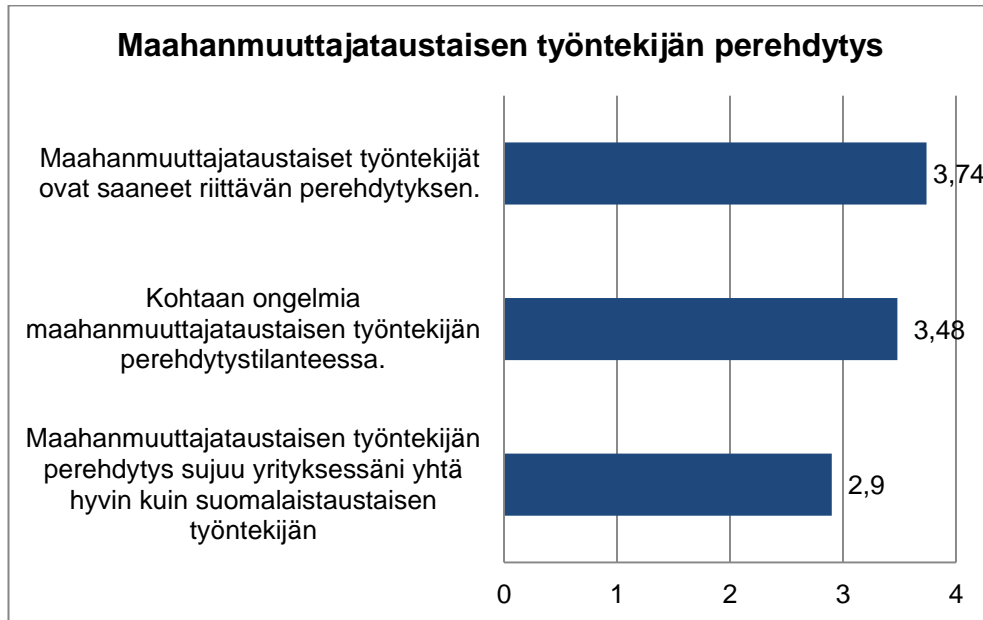


Kuvio 15. Perehdytysmateriaalien käyttö.

Kuviossa 15 on esitetty perehdytysmateriaalien käyttöä vastaajien keskuudessa. Kohdekansion materiaalit ovat aktiivisesti käytössä perehdytystilanteessa. Enemmistö esimiehistä jakaa uusille työntekijöille ”Tervetuloa taloon” –oppaan, josta työntekijä saa tärkeimmät työsuhteeseensa ja uuteen työpaikkaan tarvittavat tiedot. Esimiesten joukossa oli kuitenkin kolme henkilöä, jotka eivät kyseistä opasta jaa uusille työntekijöille tai eivät jaa sitä jokaiselle.

Työturvallisuusasioiden läpikäynti ei ole aktiivista kaikkien vastaajien keskuudessa. Vastaajista neljä henkilöä koki olevansa jokseenkin eri mieltä sen suhteen, että käyvät työturvallisuusasiat läpi uuden maahanmuuttajataustaisen

työntekijän kanssa. Tulosten perusteella vaikuttaisi myös siltä, että englanninkielistä materiaalia ei ole esimiesten mielestä riittävästi käytössä. Lähes kolmasosa vastaajista (29,1 prosenttia) on sitä mieltä, että englanninkielisen perehdytysmateriaalin määrä ei ole riittävä.

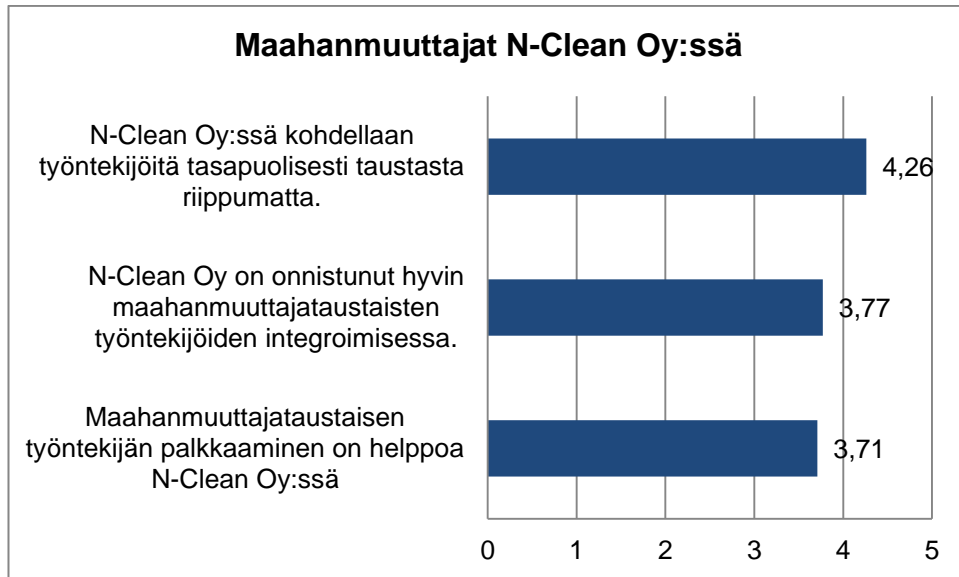


Kuvio 16. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys.

Esimiehet kokevat, että heidän alaisuudessaan toimivat maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat saaneet työhönsä riittävän perehdytyksen (kuvio 16). Ainoastaan kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että perehdytys ei olisi riittävä. Vastaa- jien mielestä perehdytystilanteissa tulee esiin ongelmia. Yli puolet 51,6 prosenttia vastaajista koki, että kohtaavat ainakin jonkin verran ongelmia perehdytyk- sessä. Vaikka annettu perehdytys koetaan riittäväksi vastaajat kuitenkin katso- vat, ettei maahanmuuttajan perehdytys suju yhtä hyvin kuin suomalaistaustai- sen työntekijän perehdytys.

## 5.6 Maahanmuuttajien työskentely N-Clean Oy:ssä

Esimiehiltä kysyttiin, miten he kokevat maahanmuuttajien työskentelyn N-Clean Oy:ssä (kuvio 17).



Kuvio 17. Maahanmuuttajat N-Clean Oy:ssä.

N-Clean koetaan tasapuoliseksi yritykseksi kun kyseessä on työntekijöiden kohtelu heidän taustastaan riippumatta. Myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroinnissa yritykseen esimiehet kokevat, että on onnistuttu. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän palkkaaminen on helppoa, ainoastaan kolme henkilöä koki, ettei palkkaamista ole tehty helpoksi N-Clean Oy:ssä.

### 5.7 Avoimet kysymykset

Vastaajista 11 henkilöä vastasi kyselylomakkeen lopussa esitettyyn avoimeen kysymykseen, jossa haluttiin kuulla vastaajien kokemuksia omasta työstään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden esimiehinä. Vastauksissa ei ilmennyt mitään yksittäistä tekijää, joka olisi noussut päällimmäisenä esille.

Vastauksissa useammassa kuin yhdessä todettiin maahanmuuttajien olevan ahkeria ja heidän työnsä koettiin positiivisena.

*”Muutama positiivinen maahanmuuttaja, jonka työmotivaatio ja ammattitaito on kunnossa, korvaa ne harvat hankalammat tapaukset.”*

*”Tykkään, ahkeria, reippaita olleet.”*

*"... Toisaalta se on myös palkitsevaa ja yleensä maahanmuuttajat ovat mukavia alaisia. En vaihtaisi omia maahanmuuttaja alaisiani pelkästään suomalaisiin."*

*"Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden asenne ja suhtautuminen asioihin on pääsääntöisesti positiivinen. En ole kokenut suuria ongelmia."*

Perehdytys oli noussut muutamassa vastauksessa esille. Erityisesti yhteisen kielen puuttuminen ja kommunikoinnin vaikeus koettiin perehdytyksessä hankalana. Myös esimiehen oma kielitaidottomuus tuli esille yhdessä vastauksessa. Kieliongelmat vaikuttivat myös muihin maahanmuuttajataustaisen työntekijän työsuhteeseen liittyviin tekijöihin.

*"Perehdytys vaatii hieman enemmän aikaa (ei välttämättä aina)..."*

*"Välillä voi tulla ongelmia perehdytyksen ymmärtämisen kanssa jos molemmat puhuvat itselleen vierasta kieltä."*

*"Yhteinen kielen löytäminen on hankalaa, eli vaikeaa saada viesti perille. Harvassa tapauksessa englanti käy. Tällä hetkellä työyhteisössä on jo niin monta eri kansalaisuutta että tukea saa perehdytykseen usein jo toisilta kerroshoitajilta."*

*"Se on haastavaa, erilaista ja joskus turhauttavaa kun ei tiedä ymmärsikö työntekijä kaiken mitä hänelle juuri sanoin."*

Kulttuurien väliset erot tulivat esille ongelmana muutamassa vastauksessa. Yksi vastaajista peräänkuulutti omaa arvostustaan. Hän koki, etteivät miespuoliset työntekijät arvosta häntä esimiehenä, koska on naissukupuolen edustaja.

*"Kulttuuri-erot jonkin verran työnjaon yhteydessä aiheuttavat mietintää enemmän, joidenkin ulkomaalaisten välillä jokin asia on niin etteivät tule keskenään niin hyvin toimeen, onko sitten uskonto?"*

*"Ehkä suurimmat ongelmat tulevat esiin kulttuurien eroissa, sillä monessa maassahan ei esimiehenä ole nainen ja sitä ei niin arvosteta."*

Avoimissa vastauksissa tuli esille, että esimiehet kaipaavat lisäperehdytystä maahanmuuttajataustaisen työntekijän palkkaamiseen liittyvissä lupa-asioissa. Vastaaja koki, että myöskään työntekijä itse ei osaa hoitaa lupa-asioitaan ja viranomaistaholla asioiden hoitaminen on ajoittain pitkittynyt. Maahanmuuttajataustainen esimies mainitsi myös työntekijän itsensä kannalta olevan haaste lupa-asiakirjojen saanti ja viranomaismenettely. Samainen vastaaja totesi, että hänelle itselle maahanmuuttajana esimiestyöskentely maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle on vähemmän haastavaa, sillä hän ymmärtää työntekijöiden kokemat haasteet ja osaa samaistua niihin.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena on esimiehille suunnatun kyselytutkimuksen avulla selvittää esimiesten työssään kokemia haasteita työyhteisöissä, joissa osa työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia. Teoriaosuudessa on kuvattu hyvän johtajan ominaisuuksia ja johtajuusmalleja sekä esimiehen vastuualueita ja tehtäviä. Yhdessä tutkimustulosten ja johtajuusteorioiden avulla on tavoitteena selvittää, mitä toimenpiteitä voidaan tehdä esimiestyön parantamiseksi ja haasteiden voittamiseksi.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että 77 prosenttia esimiehistä kokee haasteita työssään maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä. Tämä osoittaa, että työlle on tarvetta, jotta nämä haasteet saadaan tunnistettua. Kyselytutkimuksessa esille tulleet esimiestyön haasteet noudattavat pääsääntöisesti ajatusta, mikä itselläni oli esimiesten kokemista haasteista. Varsinaisia yllätyksiä ei vastauksissa esiintynyt. Työssä kohdattuja haasteita ei koettu liian kuormittaviksi. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että haasteita kokivat niin uudet kuin kokeneetkin esimiehet. Esimiehet kokivat saavansa tukea työhönsä joko kollegoiltaan tai esimieheltään. Vastaajien joukossa oli kuitenkin esimiehiä, jotka mielestään tarvitsevat lisätukea työhönsä maahanmuuttajien esimiehenä.

Siivouspalvelualalla monessa isommassa kaupungissa on ajoittain työntekijäpuola. Tämä koskee myös esimiestyötä tekeviä. Valmiita esimiehiä on harvoin vapailla markkinoilla ja usein esimieheksi nousee kohteissa työntekijäriveistä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on tutkittu hyvän esimiehen ominaisuuksia. Teoriaosuudessa on myös kartoitettu esimiehen tehtävät ja vastuualueet. Nämä toimivat pohjana tutkimustulosten tulkinnoissa kun mietitään keinoja esimiestyön haasteiden voittamiseksi. Lisäksi teoriaosuuden esimiesprofiilissa on tavoiteltu mallia, millainen hyvän siivouspalvelualan esimiehen tulisi olla. Esimiestyön osalta esimiehiä pääsääntöisesti perehdytetään käytännön tehtävien osalta. Liian usein jää huomiotta esimieheltä vaadittavat sosiaaliset ominaisuudet ja niiden vahvistaminen työyhteisön työhyvinvointia tukevaksi. Teoriaosuuden



pohdinnasta voidaan todeta, että esimiehen ominaisuuksia ja hyvää johtajuutta voi myös oppia. Myös esimiehet itse kokevat oppineensa työnsä käytännön ja erilaisten esimiesvalmennusten kautta. Tämä on hyvä tiedostaa yrityksen pohtiessa esimiestyön kehittämistä.

Selkeästi kehitettäviä kohteita N-Clean Oy:n maahanmuuttajien kanssa työtätekevien esimiesten näkökulmasta on:

- Rekrytointiprosessin helpottaminen
- Kielivaikeuksiin liittyvien ongelmien ratkaisu
- Esimiesten perehdyttäminen maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohtaamiseen ja kanssakäymiseen
- Työntekijöiden perehdytyksen helpottaminen

Kyselytutkimuksessa saatujen vastausten pohjalta on mahdollista kehittää esimiestyötä sekä työyhteisön toimivuutta. Monikulttuurisuuden tuomat haasteet eivät ole ylitsepääsemättömiä. Panostamalla esimiesten perehdytykseen maahanmuuttajien kohtaamisessa työpaikalla, taataan työyhteisö, jossa erilaisuus on haaste, muttei ongelma. Kehitysehdotukset ovat pohdittu hyödyntäen esimiehille tehtyä tutkimusta, haastatteluja, omakohtaisia kokemuksia sekä esimiestyön ongelmatilanteita käsittelevää kirjallisuutta.

## 6.1 Sujuvampi rekrytointiprosessi

Maahanmuuttajien rekrytointiprosessi koetaan haastavampana kuin kantaväestöön kuuluvien. Maahanmuuttajataustaiset esimiehet kokevat maahanmuuttajien rekrytinnin helpompana, kuin suomalaissyntyiset esimiehet. N-Clean Oy:ssä on rekrytointiprosessiin selkeät ohjeet, joita seuraamalla viedään läpi sekä suomalaissyntyisen kuin myös maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekrytointi. Kyselytutkimuksen avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että hankaluutta aiheuttaa työlupaprosessien käsittely, joita maahanmuuttajan palkkaamiseen liittyy.

Maahanmuuttoviraston ja poliisin antamissa työlupaprosessia ohjaavissa ohjeistuksissa ja lainsäädännössä tapahtuu aika ajoin muutoksia. Yrityksen oman työlupaprosessia käsittävän tietopankin ylläpitäminen on työlästä, mikäli pyritään päivittämään tietoja aina muutosten tapahtuessa. Olemassa oleva tieto on kankeaa lakitekstiä, mikä etenkin aloittelevalle esimiehelle saattaa olla vierasta ja vaikeaselkoista. Rekrytointiin ja maahanmuuttajien lupaprosesseihin olisi tarpeellista tehdä oma ”tarkistuslista”, johon on listattu tärkeimmät rekrytointiprosessissa tarvittavat tiedot. Tästä esimiehen olisi helppo tarkistaa, että työnhakijan työnteko on luvallista ja mikäli lisäselvitystä tarvitaan, on esimiehellä käsillä tieto, mistä asiaa voi edelleen selvittää. Esimiehille olisi hyvä tehdä oma helpposelkoinen listaus yleisimmistä työluvista. Myös yhteystiedot yrityksen osastoista, joilla käsitellään päivittäin maahanmuuttajien työlupia, auttaisi esimiehiä, joille työlupien käsittely on vieraampaa. Tiukan paikan tullen olisi helpompi kysyä työkaverilta kuin lähteä etsimään tietoa lakiteksteistä.

Haastattelutilaisuutta varten on tarpeellista listata maahanmuuttajataustaisille työnhakijoille mahdollisia haastattelutilanteissa läpikäytäviä kysymyksiä. Haastattelu on työnhakijalle aina jännittävä tilanne ja myös esimies saattaa kokea jännitystä, mikäli haastattelu käydään vieraalla kielellä. Valmiiksi strukturoidut kysymykset helpottavat esimiestä selvittämään oleellisimman mahdolliseen työsuhteeseen johtavan tiedon työnhakijan taustasta ja osaamisesta.

## 6.2 Ratkaisuja kieli- ja viestintäongelmiin

Monikulttuurisessa työyhteisössä on usein vaikea löytää yhteistä kieltä työntekijöiden kesken. Esimiehet eivät puhu sujuvasti englantia eikä työntekijöiden suomen kielen taito riitä työssä käytävään kanssakäymiseen. Väärinymmärryksiä syntyy päivittäin. Viestintä on haasteellista, sillä kulttuurien välisten erojen merkitys korostuu kun yhteistä kieltä ei heti löydy. Toisessa kulttuurissa saataan kokea jokin asia loukkaavana mikä taas toisessa kuluu normaaliin kanssakäymiseen. Esimiehen tulee edistää avointa ja selkeää viestintää, jossa myös eriäviä mielipiteitä kunnioitetaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 58.)

Suomen kielen oppiminen on pitkä prosessi. Henkilöillä, jotka ovat Suomessa opiskelemassa ja suunnittelevat mahdollisesti muuttoa opintojen jälkeen pois Suomesta, ei välttämättä ole suurta motivaatiota opiskella vierasta kieltä, jota ei tulevaisuudessa tule tarvitsemaan. Harvassa tehtävässä vaaditaan täydellistä kielitaitoa. Ammattisanaston opettaminen työntekijöille on jo hyvä alku ja tukee työntekijän perehdyttämistä työtehtäviin. Esimiehen tulee tietyissä työyhteisöissä hyväksyä se tosi asia, että työkielenä toimii myös englanti. (Yli-Kaitala ym. 2013, 46.)

Maahanmuuttajille, jotka ovat muuttaneet Suomeen pysyvästi, on kannattavaa työnantajan puolelta järjestää kielikoulutusta. N-Clean Oy:ssä on kokeiltu pääkaupunkiseudulla projektiluontoisesti kielikurssia jo palkkalistoilla oleville maahanmuuttajille. Kokemukset tästä olivat positiiviset. Kielikurssin katsottiin edistävän työntekijöiden sitoutumista työhönsä sekä tiedonkulun sujuvuutta työpaikalla. Vastaavien kurssien järjestäminen kannattaisi suuremmissa kaupungeissa, joissa suuri osa työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia.

Verkkokurssit ovat yksi mahdollisuus perehdyttää työntekijöille vaadittavaa ammattisanastoa. Tämänkaltaiset kurssit onnistuvat helposti nykytekniikalla ja ovat järjestettävissä myös yrityksen omalla panostuksella. Tähän vaaditaan vain puuhamiehiä, jotka ottavat projektin hoitaakseen. Suuremmilla työpaikoilla on mahdollista järjestää omia Suomen kielen lukupiirejä, joiden ei tarvitse olla vakavia, vaan rentoja yhdessä oppimisen tuokioita. Kielen oppimisen kannalta on motivoivampaa kun opiskelu tehdään oikeaan tarpeeseen.

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän tulevaisuuden kannalta on ensisijaisen tärkeää oppia Suomen kieli, mikäli työntekijä haluaa työllistyä Suomessa pitkäaikaisesti. Kielen oppiminen helpottaa monia arkipäiväisiä toimintoja, mutta auttaa myös luomaan sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Vaikka Suomen kielen oppiminen on tärkeää maahanmuuttajille, on työyhteisön toimivuuden kannalta hyödyllistä, että esimiesten englannin kielen taitoon myös panostetaan. Omaehtoinen opiskelu saattaa olla kaukainen ajatus monelle esimiehelle. Myös esimiesten kohdalla lukupiirit voivat olla hyvä ajatus.

### 6.3 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen

N-Clean Oy:ssä on esimiesten käytössä runsaasti perehdytysmateriaalia sekä työohjeita uuden työntekijän työyhteisöön ja työtehtäviin perehdyttämisen tueksi. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että nämä materiaalit ovat hyvin käytössä arjen työssä. Kolmasosa esimiehistä koki, että englanninkielistä perehdytysmateriaalia tarvittaisiin lisää. Yli puolet vastaajista koki maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen ongelmalliseksi. Suomalaissyntyisten työntekijöiden perehdytys koettiin sujuvammaksi kuin mitä maahanmuuttajien. Esimiehet kokivat kuitenkin antavansa riittävän perehdytyksen myös maahanmuuttajille.

Turun ammattikorkeakoulun restonomiopiskelija Elina Jaakkola teki keväällä 2015 opinnäytetyönään tutkimuksen aiheena monikulttuurinen perehdyttäminen N-Clean Oy:ssä. Toimin itse työn tilaajana ja työn tavoitteena oli selvittää miten laivasiivouksesta hotellisiivoukseen siirtyvät työntekijät kokevat perehdytyksen yrityksessä. Tutkimuksen vastaajat olivat maahanmuuttajia, jotka opiskelevat Suomessa ja tekevät sivutyönä laivasiivousta N-Clean Oy:ssä. Joulukuussa 2014 järjestimme laivasiivouksesta hotellisiivoukseen siirtyville työntekijöille ryhmäperehdytystilaisuuden ja Jaakkola tutki, miten hyödyllisenä työntekijät kokivat perehdytystilaisuuden.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että ryhmäperehdytystilaisuus koettiin hyödylliseksi. Työntekijät saivat tilaisuudessa uutta tietoa, vaikka osa olikin jo aiemmin tehnyt hotellisiivousta. Tilaisuus oli luonteeltaan vuorovaikutteinen ja työntekijät kysyivät aktiivisesti lisäkysymyksiä työohjeisiin ja työsuhteeseensa liittyen. (Jaakkola 2015, 33 – 34.) Ryhmäperehdytystilaisuus on hyvä tapa perehdyttää useampi henkilö samanaikaisesti ja taata samat lähtökohdat työhön jokaiselle uudelle työntekijälle. Esimiehen työn helpottamiseksi vastaavanlaisen tilaisuuteen voisi suunnitella rungon, jota voidaan käyttää useammassa kohteessa perehdytystilaisuuden sisällön pohjana. Esimiehen tehtävä olisi muokata tilaisuus omaan kohteeseen sopivaksi. Tämä helpottaisi maahanmuut-

tajataustaisen työntekijän esimiehen suorittamaa perehdytystä, kun perehdytysmalli on mietitty valmiiksi ja yhtenäiseksi.

Jaakkolan (2015, 36) mukaan myös kuvalliset ohjeet koettiin tarpeellisiksi vastaajien keskuudessa. Kuvallisia ohjeita on jonkin verran käytössä, mutta vaikuttaisi siltä, että niiden käyttöä perehdytyksessä tulisi lisätä. Perehdytykseen on hyvä varata riittävästi aikaa ja esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt annetun perehdytyksen. Esimieheltä vaaditaan kärsivällisyyttä saattaa perehdytys loppuun. Heti alussa huolellisesti hoidettu perehdytys estää jatkossa mahdollisesti syntyviä ongelmia. Mikäli esimiehen oma aika tuntuu riittämättömältä perehdytyksen loppuun saattamiseen, on mahdollista käyttää myös muita työyhteisön työntekijöitä, joilla on osaamista perehdytyksen osalta. Niin sanotun mentoroinnin, jossa työntekijällä on oma työpari, on todettu olevan hyödyllinen maahanmuuttajataustaisissa työyhteisöissä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 26,34.)

Työntekijöiden ammattitaidottomuus koettiin ongelmaksi. Siivouspalvelualalla on pula koulutuksen käyneistä työntekijöistä ja yritysten on itse tarjottava ammatillista koulutusta työntekijöilleen. Syksyllä 2015 alkaa Turun AKK:n järjestämä kiinteistöpalvelualan tutkintoon johtava koulutus, johon osallistuu noin 20 N-Clean Oy:ssä työskentelevää henkilöä. Enemmistö näistä työntekijöistä on maahanmuuttajataustaisia.

#### 6.4 Esimiesten perehdytys monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

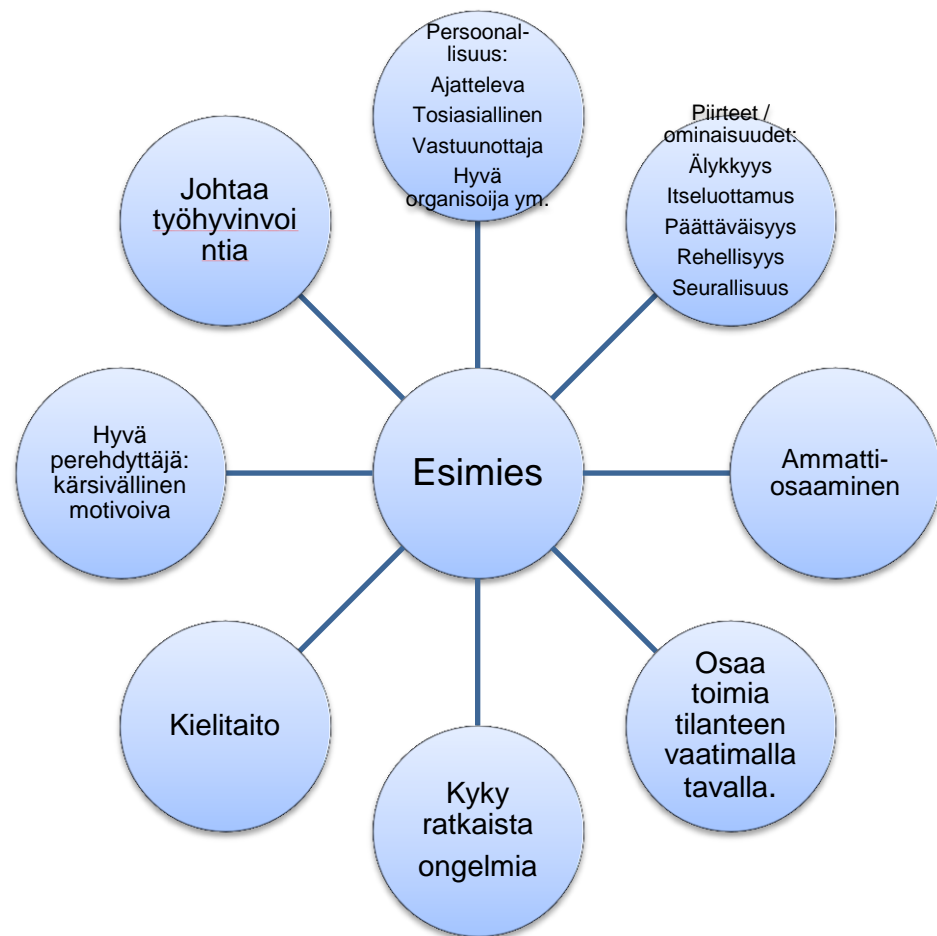
Monikulttuurisuus on osalle esimiehistä arkipäivää, lähellä myös omassa henkilökohtaisessa elämässä. Toisille maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohtaaminen saattaa olla ensimmäinen läheisempi kohtaaminen muun maan kansalaisen kanssa. Monikulttuurisuuden johtamisessa jokaisella esimiehellä tulisi olla samat valmiudet onnistua työssään, omasta taustastaan riippumatta, sillä heidän työntekijöillään tulisi olla kohteesta riippumatta sama etuoikeus työssään viihtymiseen ja menestymiseen. Esimiehen tulee työyhteisöään johtaessa taata

oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen yksilön ja organisaation hyvinvointi, toimintakyky sekä tuloksellisuus (Lahti 2008, 18).

Täysin ongelmatonta työyhteisöä ei löydy. Kaikissa yhteisöissä on omat ongelmansa, joiden selvittäminen on yksi esimiehen töistä. Liian harvoin esimiehet jakavat keskenään ongelmia ja hakevat toisistaan vertaistukea. Esimiestyön tukemisessa vertaistuki, työnohjaus ja hyvä mentori ovat ratkaisuja esimiehen ongelmien selvittämiseen ja työssä jaksamiseen. (Kaistila 2015, 6.) Yrityksen sisällä on hyvä tunnistaa henkilöt, joilla on enemmän kokemusta maahanmuuttajien kanssa työskentelystä. He voivat toimia muiden tukena ja hankalissa tilanteissa antaa opastusta, miten ongelmatilanteita ratkaistaan.

Esimiehen rooli maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä edellyttää esimieheltä eettistä, vastuullista, tiedollista ja taidollista johtamista (Lahti 2008,43). Monikulttuurisuus haastaa esimiehen oman persoonan ja tuo monelle esimiehelle eteen tilanteen, jossa omia uskomuksia ja ajatusmalleja täytyy muokata. Johtajuusteorioissa on todettu, että esimiehen ominaisuuksia voi oppia. Myös esimiehet itse kokevat, että heidän kokemus ja esimiesosaaminen on osittain myös työssä opittua.

Monikulttuurisessa työyhteisössä toimivalta esimieheltä vaaditaan erilaisuuden hyväksymistä ja työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Esimiehen roolissa korostuu työntekijän taustan ymmärtäminen. Maahanmuuttajataustaiset esimiehet kokevat, että heidän on helpompi samaistua työntekijänsä asemaan, koska he ovat kokeneet itse saman muuttaessaan Suomeen ja lähtiessään mukaan työelämään. Esimiehen omat ulkomaankomennukset tai pidempiaikaiset oleskelut vieraassa kulttuurissa antavat valmiuksia esimiehelle samaistua maahanmuuttajataustaisen työntekijän asemaan.



Kuvio 18. Monikulttuurisen työyhteisön esimies.

Teoriaosuuden pohjalta tein aiemmin kuvauksen, millainen hyvän esimiehen tulisi olla käytännönläheisessä työssä. Tutkimustulosten sekä haastattelujen perusteella koen tarpeelliseksi täydentää esimiehen mallia siten, että kuvio kuvastaa esimiestä, joka toimii maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä (kuvio 18). Monikulttuurisen työyhteisön esimiehen malli toimii pohjana suunnalle, jonka esimiesperehdytysten tavoitteiden tulisi ottaa.

N-Clean Oy koetaan työpaikkana, jossa työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Tämä tuli ilmi kysyttäessä esimiehiltä tasapuolisuuden toteutumista työntekijöiden kohtelussa. N-Cleanin omassa henkilöstötutkimuksessa kävi ilmi, että esimiestyö koetaan tasavertaisena. Esimiestyön tasa-arvon toteutuminen sai suurimman arvosanan koko tutkimuksessa (4,22 kun suurin on 5). (N-Clean Oy 2015.)

Yritys on varmasti valveutuneempi ja kehittyneempi monikulttuurisuuden osalta kuin moni muu suomalainen yritys. Työntekijöiden on hyvä tehdä töitä, taustastaan huolimatta. Suunta on oikea ja toimenpiteet, joita monikulttuurisuuden edistämiseksi ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sekä heidän esimiestensä työn helpottamiseksi on tehtävä, ovat niin sanotusti vain hienosäätöä. Esimiesten ominaisuuksien ja osaamisen vahvistaminen monikulttuurisuuden osalta on yksi tulevaisuuden tehtävistä. Esimiesperehdytyksissä ja –koulutuksissa on hyvä huomioida teknisen osaamisen koulutuksen lisäksi esimiehen oman persoonan ja sosiaalisten kykyjen vahvistaminen. Monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehen roolissa korostuu ihmisten johtamisen taito.



## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. Vol 10, No 2, 181-127. Viitattu 3.3.2015. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000168#>
- Brandt, T. 2011. Persoonallisuudet työyhteisössä – Yhteisölliset johtajat ja esimies-alaisuudet. Vaasa: Leadec-kustannus.
- Hurme, P. 2015. Luento: Johtajuus ja esimiesosaaminen. 13.4.2015. Turun AMK.
- Jaakkola, E. 2015. Perehdyttäminen monikulttuurisessa työympäristössä – Case N-Clean: Laivasiivouksesta hotellisiivoukseen. Opinnäytetyö. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Kaistila, M. 2015. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus TTK & Kuntien eläkevakuutus. Viitattu 23.3.2015. [http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf)
- Kauppinen, T. J. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Maunula, R. 1999. Monikulttuuristen tiimien johtaminen ja valmentaminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mumford, M.D.; Zaccaro, S.J.; Harding, F.D.; Jacobs, T.O. & Fleishman, E.A. 2000. Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*. Vol 11, No 1, 11-35. Viitattu 25.2.2015. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000417>
- N-Clean Oy 2015. Yrityksen nettisivut. Viitattu 16.5.2015. <http://www.nclean.fi>
- Northouse, P. 2004. *Leadership: Theory and practice*. 3. painos. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Reddin International 2015. Reddin's 3-D Leadership model. Viitattu 3.3.2015. [http://www.wjreddin.co.uk/content\\_uploads/files/english\\_reference\\_reddin-s\\_3-d\\_leadership\\_model\\_def.pdf](http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddin-s_3-d_leadership_model_def.pdf)
- Routamaa, V. 2008. Julkaisematon aineisto. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Räty, T. & Mäkinen, P. 2014. Työhyvinvointikortti – koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Sadler, P. 1998. *Leadership*. 2. painos. London UK: Kogan Page.
- Seppälä, L. 2013. Jopa puolet pääkaupunkiseudun siivoojista maahanmuuttajia. Helsingin Sanomat. Viitattu 8.8.2013. <http://www.hs.fi/tyoelama/Jopa+puolet+p%C3%A4%C3%A4kaupunkiseudun+siivoojista+maahanmuuttajia+/a1362806920278>
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Taanila, A. Akin menetelmäblogi. Viitattu 31.3.2015. <https://tilastoapu.wordpress.com/>

Tilastokeskus 2013. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestörakenne [verkkojulkaisu]. Vuosikatsaus 2013. Viitattu 3.3.2015.

[http://www.stat.fi/til/vaerak/2013/02/vaerak\\_2013\\_02\\_2014-12-10\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/vaerak/2013/02/vaerak_2013_02_2014-12-10_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus 2014. Ulkomaalaistaustainen väestö 2013. Viitattu 6.2.2015

[http://www.tilastokeskus.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu\\_fi.html?ID=12286](http://www.tilastokeskus.fi/ajk/julkistamiskalenteri/kuvailusivu_fi.html?ID=12286)

Von Hertzen-Oosi, N.; Harju, H.; Haake, N. & Aro, T. 2009. Ulkomaalaisten tilapäinen työnteko Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriö.

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

## Kyselylomake – suomenkielinen

Kysely N-Clean Oy:n esimiehille työskentelystä maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä.

### Vastaajan taustatiedot

**1. Ikä \***

syntymävuosi \_\_\_\_\_

**2. Sukupuoli \***

nainen

mies

**3. Asema yrityksessä \***

kohde-esimies

kohdepäällikkö

palveluesimies

**4. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiehenä? \***

Huomioi tässä myös aiempi työskentelysi esimiehenä ennen N-Clean Oy:lle siirtymistä.

\_\_\_\_\_ vuotta

**5. Oletko maahanmuuttajataustainen esimies? \***

kyllä

en

### Työntekijöiden rekrytointi

**6. Alla on väittämiä koskien työntekijöiden rekrytointia. Vastaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. \***

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Suomalaistaustaisen työntekijän rekryointiprosessi on helpompi viedä läpi kuin maahanmuuttajataustaisen työntekijän.

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän rekryointi on hankalaa.

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekryointiprosessi N-Clean Oy:ssä pitäisi tehdä helpommaksi.

### Työskentely työyhteisön esimiehenä

7. Ohessa on väittämiä esimiehen työskentelystä maahanmuuttajataustaisessa työyhteisössä. Vastaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. \*

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Työyhteisössäni käytetään suomen kielen lisäksi muuta vierasta kieltä työkielenä.

Mielestäni työskentely muulla kuin suomen kielellä on hankalaa.

On helpompi olla esimies suomalaistaustaiselle työntekijälle kuin maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle.

Olen saanut perehdytystä, miten toimia maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä.

Kohtaan haasteita esimiestyössäni maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa.

Työssäni esimiehenä maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle kohtaamani haasteet ovat liian kuormittavia.

Mikäli kohtaan haasteita esimiestyössäni, saan siihen riittävästi tukea joko esimieheltäni tai kollegoiltani.

Minun on helppo motivoida maahanmuuttajataustaista työntekijää työssään.

Koen onnistuneeni maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä.

**8. Mitkä asiat koet haasteellisiksi työssäsi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa? \***

Valitse enintään kolme mielestäsi haastavinta asiaa.

- Kieliongelmat
- Työntekijän ammattitaidottomuus
- Erilainen aikakäsitys
- Eri uskonnot
- Viestintä
- Rekrytointiprosessi
- Perehdytys
- Maahanmuuttajien sopeutuminen työyhteisöön
- Muiden työntekijöiden negatiivinen asenne maahanmuuttajia kohtaan
- Joku muu, mikä?
- \_\_\_\_\_
- En koe haasteita

### **Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys**

**9. Ohessa on muutama väittämä koskien maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytystä. Vastaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. \***

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

- |   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Käytän perehdytyksessä apuna kohdekansion materiaaleja.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jaon uusille työntekijöille tervetuloa taloon –oppaan.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on käytössä riittävästi englannin kielistä perehdytysmateriaalia maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytykseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Perehdyttäessäni maahanmuuttajataustaista työntekijää käyn työturvallisuusasiat läpi.   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kohtaan ongelmia maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytystilanteissa.  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys sujuu yrityksessäni yhtä hyvin kuin suomalaistaustaisen työntekijän. ○ ○ ○ ○ ○

Uskon, että alaisuudessa toimivat maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat saaneet riittävän perehdytyksen. ○ ○ ○ ○ ○

### Maahanmuuttajat työntekijöinä N-Clean Oy:ssä

**10.** Ohessa on muutama väittämä koskien maahanmuuttajien työskentelyä N-Clean Oy:ssä. Vastaa väittämiin valitsemalla vastausvaihtoehdoista omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto. \*

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

N-Clean Oy on mielestäni onnistunut hyvin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden integroimisessa yritykseen? ○ ○ ○ ○ ○

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän palkkaaminen on tehty helpoksi N-Clean Oy:ssä. ○ ○ ○ ○ ○

N-Clean Oy:ssä kohdellaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti heidän taustastaan huolimatta. ○ ○ ○ ○ ○

**11.** Sana on vapaa. Miten koet työsi maahanmuuttajataustaisen työntekijän esimiehenä?

## Kyselylomake – englanninkielinen

Survey for N-Clean Oy supervisors about working in an immigrant based work environment

### Respondents background information

**1. Age \***

year of birth \_\_\_\_\_

**2. Gender \***

female

male

**3. Position in the company \***

kohde-esimies

kohdepäällikkö

palveluesimies

**4. How many years have you worked as a supervisor? \***

Include here also the time before coming to work at N-Clean Oy.

\_\_\_\_\_ years

**5. Do you have an immigrant background? \***

Yes

No

## Recruiting of employees

6. Below are statements about recruiting new employees. Answer the statements by choosing the choice nearest to your own opinion. \*

1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree

1 2 3 4 5

Recruiting of Finnish employee is easier to process than recruiting of an immigrant.

It is difficult to recruit an immigrant.

Recruiting process of an immigrant should be made easier at N-Clean Oy.

## Working as a supervisor

7. Below are statements about work as a supervisor in an immigrant based working environment. Answer the statements by choosing the choice nearest to your own opinion. \*

1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree

1 2 3 4 5

In my work place besides Finnish language it is used some other foreign language.

In my opinion it is difficult to work with some other language than Finnish.

It is easier to be a supervisor for a Finnish person than for an immigrant.

I have been trained on how to work as a supervisor for an immigrant employee.

I face challenges while working as a supervisor for immigrant employees.

Challenges that I face while working as a supervisor for an immigrant employee are too much of a burden.

If I face challenges while working as a supervisor for an immigrant employee, I get support from my own supervisor or colleague.

It is easy for me to motivate an immigrant employee in his job.



I feel that I have succeeded in my work as a supervisor for an immigrant employee. ○○○○○

**8. Which matters you find challenging at your work as a supervisor for an immigrant employee? \***

Choose a maximum of three options that you find most challenging.

- Language problems
- Employees lack of professional skills
- Different concept of time
- Different religions
- Communication
- Recruiting process
- Orientation
- Immigrants' integration to the work society
- Other employees' negative attitude towards immigrants
- Some other, what?
- I find no challenges

**Orientation of an immigrant employee**

**9. Below are statements about orientation of an immigrant employee. Answer the statements by choosing the choice nearest to your own opinion. \***

1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree

1 2 3 4 5

In the orientation I use the material in the target binder ( kohdekansio). ○○○○○

I give the "Welcome to N-Clean Work Guide" to new employees. ○○○○○

I have enough English orientation material for the training of an immigrant employee. ○○○○○

When giving the orientation for an immigrant, I go through work safety policies. ○○○○○

I face challenges while giving the orientation to an immigrant employee. ○○○○○

In N-Clean Oy orientation of an immigrant goes as well as the orientation of a Finnish employee.

I believe that immigrant employees working for me have had good enough orientation.

### **Immigrants as employees at N-Clean Oy**

**10.** Below are statements about immigrants work at N-Clean Oy. Answer the statements by choosing the choice nearest to your own opinion. \*

1 = Strongly disagree, 2 = Disagree, 3 = Neither agree nor disagree, 4 = Agree, 5 = Strongly agree

1 2 3 4 5

In my opinion N-Clean Oy has succeeded in the integration of immigrant employees.

Hiring of an immigrant employee has been made easy at N-Clean Oy.

At N-Clean Oy each employee is treated equally regardless of their background.

**11.** Comment, how do you find your job as a supervisor for an immigrant employee?