

Monikulttuurisen henkilöstön näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta Hotel Kämpissä

Katri Westerlund



Tekijä Katri Westerlund	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Monikulttuurisen henkilöstön näkemyksiä henkilöstöjohtamisesta Hotel Kämpissä	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia asioita henkilöstöhallinnon ja esimiesten tulisi erityisesti huomioida monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa. Monikulttuurinen henkilöstö kasvaa työpaikoilla talouden globalisaation ja maahanmuuton seurauksena. Monikulttuuriset työyhteisöt tuovat johtamistyölle sekä uusia mahdollisuuksia että uusia haasteita.</p> <p>Työn tietoperustassa käsitellään monikulttuurisuutta ja monikulttuuristen työyhteisöjen johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Monikulttuurisella johtamisella tarkoitetaan erilaisen kulttuuritaustojen, etnisyyksien ja kielten huomioimista johtamistyössä. Monikulttuurisessa johtamisessa korostuu erityisesti henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvä esimiestyö.</p> <p>Työn toimeksiantaja on Hotel Kämp. Hotelli kuuluu Kämp Group -konserniin, jonka muita hotelleja ovat Hotel Haven, Hotel Fabian, Lilla Roberts, Klaus K sekä GLO Hotels -ketjun neljä hotellia pääkaupunkiseudulla.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia näkemyksiä eri kulttuuritaustaisilla Hotel Kämpin työntekijöillä on työpaikan toimintatavoista ja henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia etuja monikulttuurisesta henkilöstöstä on ja mitä haasteita eri kulttuuritaustaiset työntekijät kohtaavat työpaikalla.</p> <p>Tutkimusta varten haastateltiin hotellin eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluilla, jotka tehtiin englannin kielellä. Haastattelut tehtiin kesä-, heinä- ja elokuussa 2015.</p> <p>Tutkimustuloksissa korostuivat kulttuurien tuomat hyödyt asiakaspalvelussa sekä sisäisen viestinnän ja henkilökunnan kielitaidon kehittämisen tarve. Lisäksi arvostettiin sitä, että esimiehet ovat helposti lähestyttäviä ja työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan.</p> <p>Tutkimuksen perusteella Hotel Kämp on hyvin toimiva monikulttuurinen työympäristö, ja se on saavutettu ilman erillistä monikulttuurisuusstrategiaa. Hotellin organisaatiokulttuuri ja kansainvälinen työilmapiiri edistävät monikulttuurisen työyhteisön toimivuutta.</p>	
Asiasanat Monikulttuurisuus, henkilöstöjohtaminen, hotelliala, organisaatiokulttuuri	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Monikulttuurisuus.....	3
2.1	Kulttuurin määrittely.....	3
2.2	Hofsteden kansallisen kulttuurin ulottuvuudet.....	6
2.3	Monikulttuurisuus Suomessa	8
3	Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä	10
3.1	Henkilöstöjohtamisen tehtävä	11
3.2	Monikulttuurisuus johtamistyössä.....	14
3.3	Kulttuurierot työympäristössä	15
3.3.1	Monikulttuuriset työryhmät	16
3.3.2	Organisaatiokulttuuri	18
3.4	Monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen	20
3.4.1	Monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen menetelmiä.....	21
3.4.2	Kulttuurien välinen viestintä	23
3.5	Monikulttuurinen henkilöstö hotellialalla.....	24
4	Hotel Kämp	27
5	Tutkimuksen esittely	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Tutkimuksen toteutus	29
5.3	Analyysimenetelmä	31
6	Tutkimustulokset.....	33
6.1	Rekrytointi, viestintä ja johtajuus	33
6.2	Työmotivaatio ja ammatilliset tavoitteet.....	34
6.3	Organisaatiokulttuuri ja monikulttuurisuus työssä	35
7	Pohdinta	38
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	38
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	40
7.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	41
	Lähteet	42
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset	47

1 Johdanto

Monikulttuurinen henkilöstö kasvaa työpaikoilla talouden globalisaation ja maahanmuuton seurauksena. Monikulttuurisuus asettaa työyhteisöjen johtamiselle sekä uusia haasteita että mahdollisuuksia. Erityisesti monissa hotelli-, ravintola- ja matkailualalla toimivissa yrityksissä henkilöstön monikulttuurisuus on jo arkipäivää.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hotel Kämp. Hotelli kuuluu Kämp Group -konserniin, jonka muita hotelleja ovat Helsingin keskustassa toimivat Hotel Haven, Hotel Fabian, Lilla Roberts, Klaus K sekä GLO Hotels -ketjun neljä hotellia pääkaupunkiseudulla. Lisäksi Kämp Groupiin kuuluvat Kämp Spa ja hotellien yhteydessä toimivat yhdeksän erilaista ravintolaa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita henkilöstöhallinnon ja esimiesten tulisi erityisesti huomioida monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä eri kulttuuritaustaisilla hotelli Kämpin työntekijöillä on työpaikan toimintatavoista ja henkilöstöjohtamisesta. Lisäksi halutaan selvittää, minkälaisia etuja monikulttuurisesta henkilöstöstä voi olla ja mitä haasteita he kohtaavat työympäristössä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Tutkimukseen osallistui viisi hotelli Kämpin työntekijää.

Yritysten henkilöstön monimuotoisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat erilaisia iän, sukupuolen, etnisen tai kansalliseen alkuperän ja kielen, uskonnon tai vakaumuksen, fyysiseen toimintakykyyn, terveydentilan, seksuaalisen suuntautumisen, mielipiteiden, osaamisen ja tarpeiden suhteen. Monimuotoisuuden johtamisen tarkoitus on maksimoida monimuotoisuuden edut ja minimoida sen haitat. Monimuotoisuuden johtamisen perustana ovat ihmisoikeuksien ja yhdenvertaisuuden periaatteet, ja sitä käsitellään yleensä yritysvastuun ja liiketoimintaetujen näkökulmasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5.) Monimuotoisuuden johtaminen on liiketoimintalähtöinen pidemmän tähtäimen lähestymistapa sen sijaan, että toimittaisiin ainoastaan lakisäätteisten tasa-arvovaatimusten mukaan (Nickson 2007, 133, 138).

Monimuotoisuuden johtamisesta käytetään termiä *diversity management*. Monikulttuurinen tai kulttuurienvälinen johtaminen puolestaan käsittää nimenomaan eri kulttuuritaustojen, etnisyyksien ja kielten huomioon ottamisen johtamistyössä. Monikulttuurisen johtamisen termejä ovat esimerkiksi *multicultural*, *cross-cultural* ja *multinational management*.

Monikulttuurisella johtamisella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa eri maissa ja eri kulttuureissa. Sen avulla annetaan keinoja työntekoon ja vuorovaikutukseen organisaatioissa, joiden työntekijät ja asiakkaat edustavat eri kulttuureja. (Adler & Gundersen 2008, 13.) Kulttuurienvälinen johtaminen käsittää sekä globaalit yritykset että kotimaiset yritykset, joissa ollaan säännöllisessä vuorovaikutuksessa monikulttuuristen työntekijöiden tai asiakkaiden kanssa (Adler & Gundersen 2008, 17). Tästä työstä on rajattu pois kansainvälisten yritysten johtaminen, ja näin ollen työn painopisteenä ovat yhdessä maassa toimivat monikulttuuriset työyhteisöt.

Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista. Työn teoriaosuudessa käsitellään ensin kulttuuria, jonka jälkeen monikulttuurista johtamista käsitellään henkilöstöjohtamisen avulla. Teoriaosuudessa monikulttuurisuutta käsitellään sekä kansainvälisessä mittakaavassa että ajoittain Suomalaisesta näkökulmasta. Työn empiirisessä osassa kuvataan tutkimuksen toteutus, analysointi ja tutkimustulokset. Työn viimeisessä luvussa pohditaan työn johtopäätöksiä, luotettavuutta ja omaa opinnäytetyöprosessia.

2 Monikulttuurisuus

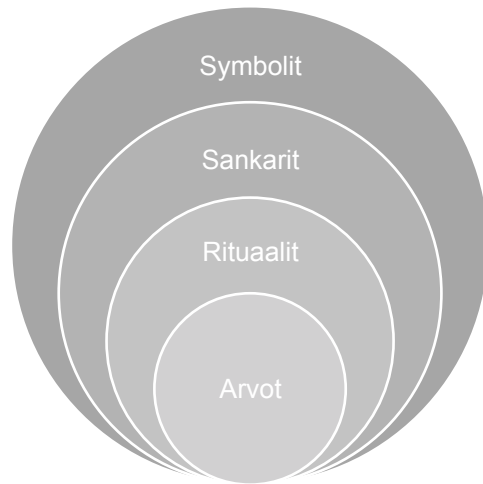
Talouden globalisaatio, kansainvälinen muuttoliike ja väestön ja työmarkkinoiden rakenteelliset muutokset lisäävät työyhteisöjen etnistä ja kulttuurista monimuotoisuutta (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 13). Monikulttuurisuus työpaikoilla tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on erilaisia kansallisia ja kulttuurisia taustoja. Koko Euroopan työmarkkinat ovat muuttumassa ja suhtautuminen yritysten henkilöstön monimuotoisuuteen on nousemassa entistä tärkeämpään asemaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 4). Tässä luvussa tarkastellaan, mitä kulttuuri on ja miten monikulttuurisuus näkyy Suomessa. Seuraavassa luvussa käsitellään monikulttuurista johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

2.1 Kulttuurin määrittely

Kulttuurin määritelmä ei ole yksimielinen, ja termiä käytetään monella tavalla. Yleisesti käytetty määritelmä kulttuurille on monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää tietoa, uskomuksia, taiteita, moraaleja, lakeja ja muita ihmisen osana yhteiskuntaa hankittuja kykyjä ja tapoja. Hallitsevan kulttuurin sisällä olevia vähemmistökulttuureja kutsutaan alakulttuureiksi. (UNESCO 2015.) Kulttuuri määritellään myös yhteisön tai koko ihmiskunnan henkisten tai aineellisten saavutusten kokonaisuudeksi ja sivistykseksi. Esimerkkejä kulttuurista ovat länsimainen kulttuuri, eliittikulttuuri, populaarikulttuuri, ravintolatapakulttuuri ja yrityskulttuuri. (Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy 2015.)

Kaikki ihmiset ovat sisäistäneet elämänsä aikana tiettyjä ajattelu- ja toimintatapoja. Suurin osa niistä on jo hankittu lapsuudessa, jolloin ihmiset ovat kaikkein altteimpia omaksumaan ja oppimaan asioita. Ajatteluun, tuntemiseen ja toimimiseen liittyviä malleja voidaan kutsua mielen ohjelmoinniksi. Kulttuuri kehittyy sosiaalisissa ympäristöissä, kuten perheessä, naapurustossa, koulussa, nuorisoryhmissä, työpaikalla ja muissa yhteisöissä. Ottamalla huomioon ihmisten menneisyyden ja kulttuurin, voidaan selvittää, miten ihmiset todennäköisesti reagoivat erilaisissa tilanteissa. (Hofstede 2010, 4–5.) Hofstede (2010, 156) tiivistää kulttuurin tarkoittavan sosiaalisen pelin kirjoittamattomia sääntöjä ja kollektiivista mielen ohjelmointia, jotka erottavat yhden ryhmän henkilöt toisista.

Kulttuuri ilmenee monella eri tavalla. Kulttuurin voi kokonaisuutena jakaa neljään eri tasoon: arvot, rituaalit, sankarit ja symbolit. (Hofstede 2010, 8.) Nämä eri tasot näkyvät kuviossa 1.



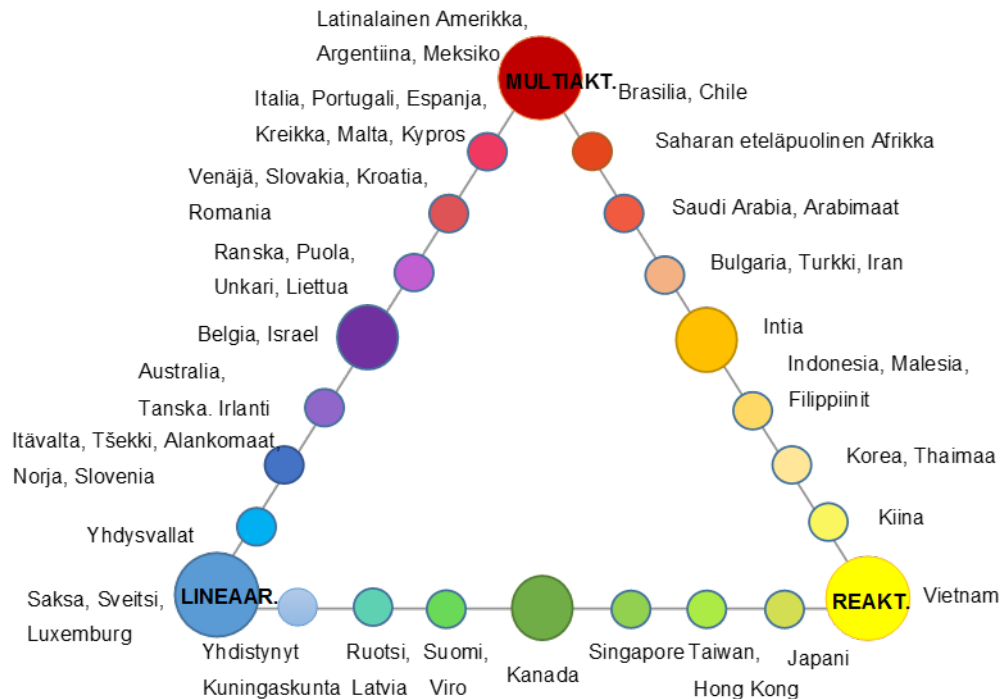
Kuvio 1. Kulttuurin tasot (mukaillen Hofstede 2010, 8.)

Kulttuurin ytimessä ovat arvot, jotka kuvastavat taipumusta suosia tiettyjä asioita yli muiden. Arvot kertovat esimerkiksi siitä, mikä mielletään moraaliseksi ja mikä moraalittomaksi. Monet arvot ovat tiedostamattomia ja juontavat juurensa lapsuudesta. Rituaalit ovat sosiaalisesti olennaisia tapoja, kuten uskonnolliset seremoniat tai tapa tervehtiä toisia. Sankarit kuvastavat fiktiivisiä tai todellisia henkilöitä, joita pidetään roolimalleina ja joiden ominaisuuksia arvostetaan kovasti. Symbolit on pintapuolisin taso. Se käsittää kulttuurille ominaiset ja merkitykselliset sanat, eleet, kuvat tai esineet. Esimerkkejä symboleista ovat pukeutumistyyli ja statussymbolit. Näistä neljästä tasosta rituaalit, sankarit ja symbolit ovat konkreettisesti muiden nähtävissä. Niiden kulttuurinen merkitys selittyy kuitenkin vain näkymättömän osan eli arvojen kautta. (Hofstede 2010, 7–11.) Kulttuurit voivat muuttua nopeasti, mutta muutos koskee uloimpia kerroksia. Arvot ovat lapsuudessa opittuja ja niiden muuttaminen tapahtuu hitaammin sukupolvien myötä. (Hofstede 2010, 19.)

Sekä kulttuurien välillä että niiden sisällä on erilaisuuksia. Kulttuurien sisällä on kuitenkin nähtävissä tiettyjen toimintatapojen suosimista ja toisten torjumista. Yhteiskunnan normi ja kulttuuri kuvastavat yleisimmin hyväksytyjä arvoja, asenteita ja käyttäytymistapoja. (Adler & Gundersen 2008, 20–21.) Kulttuuritutkijat ovat esittäneet erilaisia malleja eri maiden kansallisten kulttuurien luokitteluksi. Tunnettuja ovat muun muassa Hallin, Trompenaarsin, Hofsteden ja Lewisin mallit.

Hall on luokitellut kulttuureja niillä perusteilla, onko aikakäsitys polykroninen vai monokroninen ja kuuluvatko ne viestintätapojen perusteella korkean vai matalan kontekstin kulttuuriin. Trompenaars on jakanut kulttuurit seitsemään eri vastakkaiseen ulottuvuuteen, esimerkiksi yksilökeskeinen-yhteisöllinen ja neutraali-tunteellinen. (Richard Lewis Communications 2015.) Hofsteden ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen, individualismi vastaan kollektivismi, maskuliinisuus vastaan feminiinisyys, pitkän täh-

täimen orientaatio vastaan lyhyen tähtäimen orientaatio ja nautinnontavoittelu vastaan pidättyväisyys. Hofsteden malli on paljon käytetty ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.2. Viimeisenä Lewis jakaa kansalliset kulttuurit lineaarisiin, multiaktiivisiin ja reaktiivisiin kulttuureihin (Lewis 2006, 33). Eri maiden sijoittuminen näihin luokkiin on nähtävissä kuviossa 2.



Kuvio 2. Lewisin kulttuurityypit (mukailien Richard Lewis Communications 2015)

Lineaarisisissa kulttuureissa ollaan tehtäväkeskeisiä, tehdään yhtä asiaa kerrallaan, toimitaan faktojen mukaan, suositaan järkeä tunteiden sijaan, ollaan kärsivällisiä, arvostetaan yksityisyyttä sekä suunnitellaan aikatauluja ja noudatetaan niitä. Multiaktiivisisissa kulttuureissa ollaan ihmiskeskeisiä, ja tyypillisiä piirteitä ovat puheliaisuus ja impulsiivisuus, tunteellisuus, kärsimättömyys, suunnitelmien muuttaminen ja se, että tehdään montaa asiaa samaan aikaan. Reaktiivisisissa kulttuureissa suositaan ensin kuuntelemista ja sitten vasta puhumista. Reaktiiviset kulttuurit ovat hiljaisia, välttävät yhteenottoja ja kasvojen menetyksiä, käyttävät hienovaraista kehonkieltä sekä pyrkivät näkemään kokonaisuuden ja ottamaan kaikki asiat huomioon ennen päätöksentekoa. (Lewis 2006, 33-34.)

Yhteisen kulttuurin käsite koskee tiettyä yhteiskuntaa, eikä vain tietyn maan kansalaisia. Etenkin Afrikassa maat ovat jakautuneet siirtomaa-ajan seurauksena, eivätkä paikallisen väestön kulttuurien mukaan. (Hofstede 2010, 21.) Jotkut kulttuureiltaan samanlaiset alueet ovat siis jakautuneet eri valtioihin. Sen sijaan erityisesti suurissa valtioissa, kuten Brasiliassa ja Kiinassa, on kulttuureiltaan erilaisia alueita. Tästä huolimatta kansallisia kulttuureja vertailemalla on saatu merkityksellisiä tutkimustuloksia. (Hofstede & Hofstede a.) Ai-

noastaan tutkimustulosten perusteella ei kuitenkaan voida vetää stereotyyppisiä johtopäätöksiä kulttuureista. Niiden lisäksi on tunnettava tärkeitä yhteiskunnallisia ilmiöitä, kuten historiaa, poliittisia rakenteita, taloudellisia trendejä, kansallisia traumoja ja uskontoja. (Lahti 2008, 84–85.)

2.2 Hofsteden kansallisen kulttuurin ulottuvuudet

Geert Hofstede on tutkinut, kuinka kansallinen kulttuuri vaikuttaa työntekijöiden työhön liittyviin arvoihin. Hofstede ja hänen tutkijatiiminsä ovat kehittäneet kuusi kansallisen kulttuurin ulottuvuutta, jotka erottavat eri maiden kansalliset kulttuurit toisistaan. Ensimmäiset neljä ulottuvuutta perustuvat Hofsteden tutkimukseen monikansallisessa IBM-organisaatiossa. Kaksi viimeistä ulottuvuutta on lisätty Bondin ja Minkovin jatkotutkimusten perusteella. Niiden aineistona on käytetty World Values Surveyn tutkimusten vastauksia. (Hofstede & Hofstede b.)

Valtaetäisyys tarkoittaa eriarvoisuuden sietokykyä eli sitä, missä määrin organisaatioiden ja instituutioiden (myös perheiden) vähemmän vaikutusvaltaiset jäsenet hyväksyvät ja odottavat vallan jakautumista epätasaisesti. Eriarvoisuusaste eli valtaetäisyys on suuri latinalaisissa sekä Aasian ja Afrikan maissa ja pienempi englanninkielisissä ja germaanisissa maissa. (Hofstede & Hofstede b.)

Epävarmuuden välttäminen vastaan epävarmuuden sietäminen käsittelee yhteiskunnan toleranssia epävarmuutta ja epäselvyyttä kohtaan. Se ilmaisee, kuinka kansalaiset suhtautuvat poikkeaviin ja yllättäviin tilanteisiin. Epävarmuutta välttävät kulttuurit kokevat edellä mainitut tilanteet epämukaviksi ja pyrkivät minimoimaan niitä tiukalla lainsäädännöllä ja muilla toimenpiteillä. Epävarmuutta hyväksyvät kulttuurit taas sietävät paremmin eriäviä mielipiteitä, ja niillä on vähemmän sääntöjä. Ihmiset epävarmuutta hyvin sietävissä kulttuureissa ovat maltillisia, kun taas epävarmuutta huonommin sietävissä kulttuureissa tunteita tuodaan voimakkaammin esille. Latinalaisissa maissa, Japanissa ja saksankielisissä maissa epävarmuuden välttämisen pisteet ovat korkeat, ja matalammat englanninkielisissä maissa, Pohjoismaissa ja kiinalaisissa kulttuureissa. (Hofstede & Hofstede b.)

Individualismi vastaan kollektivismi vertaa ihmisten suhdetta ryhmiin. Individualistisissa kulttuureissa ihmiset nähdään yksilöinä ja heidän odotetaan huolehtivan itsestään ja lähimmästä perheestään. Kollektiivisissa kulttuureissa ihmiset ovat lojaaleja ja vahvemmin yhteydessä laajempaan perheeseen ja sukuun. Länsimaissa ja kehittyneissä maissa vallitsee individualismi, ja kehitysmaissa ja itäisissä maissa kollektivismi. (Hofstede & Hofstede b.)

Maskuliinisuus vastaan feminiinisyys viittaa sukupuolten välisiin tunneperäisiin rooleihin. Tutkimustulosten perusteella eri maiden välillä miesten arvot poikkeavat toisistaan, kun taas naisten arvomaailmassa ei ole yhtä suurta vaihtelevuutta. Miesten arvojen toisessa ääripäässä ovat suuri itsevarmuus, kilpailuhenkisyys ja huomattava erilaisuus naisiin nähden. Toisessa ääripäässä miesten arvot painottavat vaatimattomuutta ja huolehtimista ja ovat samankaltaisia naisten arvojen kanssa. Maskuliinisissa maissa naiset ovat feminiiniin maihin verrattuna itsevarmempia ja kilpailuhenkisempiä, mutta eivät kuitenkaan niin paljon kuin miehet. Maskuliinisissa kulttuureissa on kuilu miesten ja naisten arvojen välillä, kun taas feminiinisissä kulttuureissa ne ovat lähempänä toisiaan. Maskuliinisuus on huomattavaa Japanissa ja joissakin Euroopan maissa ja kohtalaisen korkeaa englanninkielisissä maissa. Maskuliinisuus on kohtalaisen matalaa esimerkiksi Ranskassa, Espanjassa ja Thaimaassa ja matalaa Pohjoismaissa. (Hofstede & Hofstede b.)

Pitkän vastaan lyhyen tähtäimen orientaatio tarkoittaa yhteiskunnan suhtautumista aikaan. Pitkän tähtäimen kulttuureissa edistetään tulevaisuuden palkkioita tavoittelevia käytäntöjä, kuten säästämistä, periksi antamattomuutta ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Lyhyen tähtäimen kulttuureissa arvostetaan mennyttä ja nykyhetkeä. Näissä kulttuureissa arvostetaan kansallista ylpeyttä, perinteiden kunnioittamista, kunnian säilyttämistä ja sosiaalisten velvoitteiden täyttämistä. Pitkän tähtäimen pisteet ovat korkeat Itä-Aasiassa, kohtalaiset Itä- ja Länsi-Euroopassa ja matalat englanninkielisissä maissa, islaminuskonisissa maissa sekä Afrikassa. (Hofstede & Hofstede b.)

Nautinnontavoittelu vastaan pidättyväisyys on viimeisin lisäys kansallisten kulttuurien ulottuvuuksiin. Jotkut yhteiskunnat mahdollistavat suhteellisen vapaasti ihmisten hauskanpidon ja elämästä nauttimisen. Toiset tukahduttavat näitä tarpeita ja säätelevät niitä tiukkojen sosiaalisten normien avulla. Tässä kategoriassa korkeimmat pisteet ovat latinalaisessa Amerikassa, osassa Afrikkaa, englanninkielisissä maissa ja Pohjois-Euroopassa. Pidättyväisempiä alueita ovat Itä-Aasia, Itä-Eurooppa ja islaminuskoniset maat. (Hofstede & Hofstede b.)

Maiden sijoittuminen edellä mainittuihin ulottuvuuksiin korreloi monen muun saatavilla olevan faktan kanssa. Vastaavuussuhteessa ovat esimerkiksi valtaetäisyys ja suuret tuoterot, epävarmuuden välttäminen ja roomalaiskatolisuus, maskuliinisuus ja vähäinen määrä naisia politiikassa sekä nautinnontavoittelu ja sananvapaus tai vapaus sukupuoliseen suuntautumiseen. (Hofstede & Hofstede b.) Ulottuvuuksilla on vaikutuksia työympäristöön. Esimerkiksi valtaetäisyyden ollessa korkea, on käytäntönä hierarkkinen organisaatio, jossa on monia esimiehiä ja heillä on käytössään erilaisia etuja ja statussymbolei-

ta. Matala valtaetäisyys tarkoittaa puolestaan työntekijöiden kuuntelemista päätöksenteossa ja pienempiä palkkaeroja organisaation sisällä. Individualistisissa kulttuureissa on tapana, että työtehtävä menee ihmissuhteiden edelle tai että pyritään motivoimaan yksilöitä enemmän kuin koko työyhteisöä ryhmänä. (Hofstede 2010, 76, 124.)

Hofsteden malliin viitataan hyvin usein kulttuuria käsittelevissä teoksissa. Sitä on luonnollisesti myös kritisoitu. McSweeneyn (2002, 112) mukaan Hofsteden väitteet ovat liiallisia ja niillä on pyritty vahvistamaan hänen aiempia näkemyksiään tutkimustulosten riittävän arvioinnin sijaan. Hofsteden tutkimuksesta puuttuu useita maita, kuten joitakin Aasian kehittyviä talousmaita ja Itä-Euroopan maita. Malli ei esimerkiksi selitä sitä, miksi jonkin maan alakulttuurit voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (McFarlin & Sweeney 2013, 47–49.) Tutkimuskäytäntöjä on kritisoitu siitä, että vastaajien lukumäärät vaihtelivat liikaa eri maiden välillä ja vastaajille kerrottiin, että johtajat saattaisivat tehdä korjaavia toimenpiteitä tutkimustulosten perusteella. Tämä on voinut vaikuttaa vastauksiin. Aineiston olisi myös voinut luokitella muullakin muuttujalla kuin kansallisuudella. (McSweeney 2002, 94–104.)

Kuten edellä on todettu, on kulttuuri monitulkintainen ja vaikeasti määriteltävissä. Tästä syystä ei ole yksimielisyyttä siitä, miten sitä tulisi mitata tai edes tutkia. Ihminen voi ajatella yhdessä tilanteessa esimerkiksi kollektiivisesti ja toisessa individualistisesti. Viranomaiset, uskonnot ja muut säännöt vaikuttavat kansallisiin kulttuureihin siinä määrin, että ei voida välttämättä puhua Hofsteden tapaan sosiaalista toimintaa ohjaavasta kestävästä kansallisesta kulttuurista. (McSweeney 2002, 105–110.)

2.3 Monikulttuurisuus Suomessa

Monikulttuurisuutta Suomessa voidaan tarkastella tilastoilla ulkomaan kansalaisista ja ulkomaalaistaustaisista henkilöistä. Erilaiset ulkomaalaistaustat merkitsevät eri kielten ja kulttuurien esiintymistä suomalaisilla työpaikoilla. Vuonna 2014 Suomessa oli yhteensä 219 675 ulkomaan kansalaista. (Tilastokeskus 2015a). Kaksoiskansalaisuuden omaavat henkilöt tilastoidaan Suomen kansalaisiksi (Tilastokeskus 2015b). Määrältään kymmenen suurinta ulkomaan kansalaisuutta olivat Viro, Venäjä, Ruotsi, Kiina, Somalia, Thaimaa, Irak, Intia, Turkki ja Britannia (Tilastokeskus 2015e).

Ulkomaalaistaustaisiksi puolestaan tilastoidaan ne henkilöt, joiden molemmat vanhemmat tai ainoa tiedossa oleva vanhempi on syntynyt ulkomailla. (Tilastokeskus 2015b). Heitä oli vuoden 2014 lopussa 322 711 (Tilastokeskus 2015c). Vuoden 2013 eli uusimman tilaston mukaan Suomessa oli eniten ulkomaalaistaustaisia näistä kymmenestä maasta: Venäjä,

Viro, Somalia, Irak, entinen Jugoslavia, Kiina, Vietnam, Turkki, Thaimaa ja Ruotsi. (Tilastokeskus 2014a, 5).

Suomessa kulttuurisia vähemmistöryhmiä ovat erityisesti romanit, saamelaiset ja laajenevassa määrin maahanmuuttajat (Lahti 2008, 19). Suomen maahanmuuttoon merkittävästi vaikuttavat tekijät ovat olleet 1990-luvulla inkerinsuomalaisten paluumuuton alkaminen, somalialaisten turvapaikanhakijoiden tulo ja entisen Jugoslavian pakolaisten tulo. Ulkomaan kansalaisten lisäys on viimeisten 20 vuoden aikana ollut verrattain suurta, vaikka tilanne on ollut pieni verrattuna muihin EU-maihin. (Tilastokeskus 2014b, 12–13.)

Koko maassa maahanmuuttajien lukumäärä vuonna 2014 oli 31 507, ja maasta muutti 15 486 henkilöä. Nettosiirtolaisuuden määrä oli siis 16 021 henkilöä. (Tilastokeskus 2015d.) Kiintiöpakolaisten, myönteisen päätösten saaneiden turvapaikanhakijoiden ja perheenyhdistämishojelman kautta vastaanotettujen pakolaisten määrä oli 2 204, ja hakijoiden määrä oli 3 651 (Tilastokeskus 2015e). Vuoden 2015 pakolaiskriisillä tulee olemaan suuri vaikutus maahanmuuttoon. Sisäministeriö on ennustanut Suomeen saapuvan noin 25 000 – 30 000 turvapaikanhakijaa vuoden loppuun mennessä (Sisäministeriö 2015).

Ulkomailla syntyneiden työttömyys on ollut korkea sellaisilla ryhmillä, joilla maahanmuutto ei ole ollut työperustaista (Tilastokeskus 2014b, 44). Korkea koulutus ei suojaa ulkomaalaistaustaisia työttömyydeltä samalla tavalla kuin kantaväestöä, jonka työttömyys vähenee koulutustason noustessa. Vieraskielisten työttömyys pysyy koulutuksesta riippumatta melko tasaisena. (Helsingin kaupungin tietokeskus 2014, 46.)

Helsingin väestöstä oli ulkomaalaistaustaisia vuoden 2014 alussa 13,1 %. Helsingin vieraskielisten määrä on lähes kolminkertaistunut 2000-luvun aikana, ja sen ennustetaan kasvavan yli 20 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä. Tämä johtuu siitä, että tulomuuttoa on enemmän kuin lähtömuuttoa ja siitä, että vieraskieliset muuttavat myös maan sisällä enemmän Helsinkiin kuin sieltä pois. (Helsingin kaupungin tietokeskus 2014, 4.)

3 Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa työympäristössä

Työyhteisöjen lisääntyvä monikulttuurisuus tuo mukanaan sekä uusia näkemyksiä ja voimavaroja että haasteita. Lainsäädännöllä ja organisaatioiden sisäisten toimintatapojen muutoksilla voidaan edistää työelämän yhdenvertaisuutta sekä monikulttuurisuuden hyväksyntää ja sen hyödyntämistä. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 13.)

Viitalan (2013, 295–296) mukaan ennakkoluulot eri kulttuureista tulleita ja eri kulttuuria puhuvia ihmisiä kohtaan eivät ole vähentyneet samaan tahtiin, kuin monikulttuurisuus on lisääntynyt. Monikulttuurinen työpaikka ei välttämättä siksi kehity itsestään oikeaan suuntaan. Eri kulttuurien rikkaus ja hyöty saadaan parhaiten esille, mikäli siihen pyritään tietoisesti. Monikulttuurisen työyhteisön ajatellaan parhaimmillaan olevan innovatiivinen ja vaikuttavan myönteisesti työhön. Lahden (2008, 18) mukaan monikulttuurisen johtamisen tavoite on kaikkien työntekijöiden hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja tuloksellisuuden edistäminen oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti.

Monikulttuurisen johtamisen historia on lähtöisin Yhdysvalloista 1960-luvusta lähtien, jolloin sen alkuperäisenä motiivina oli historiallisten vääryyksien korjaaminen ja syrjinnän estäminen. *Affirmative action*-toiminnalla eli positiivisella syrjinnällä pyrittiin turvaamaan kaikille yhtäläiset mahdollisuudet lisäämällä vähemmistöjen osuutta koulutuksessa ja työelämässä. Kiintiöiden määrääminen ja vaatimustasojen alentaminen herättivät kritiikkiä. Tasa-arvon edistämishjelmille oli tunnusomaista samankaltaistaminen ja perinteisten normien täyttäminen. Samanlaisia käytäntöjä oli myös muissa maissa, esimerkiksi Etelä-Afrikassa apartheidin jälkeen. Nykyään monikulttuurinen johtaminen on kehittynyt tarkoittamaan organisaatioiden yhteiskunnallista vastuuta, monikulttuurisuuden käyttämistä kilpailuvalttina ja monikulttuurisuuden arvostamista organisaation kasvun ja oppimisen kannalta. (Lahti 30-33.)

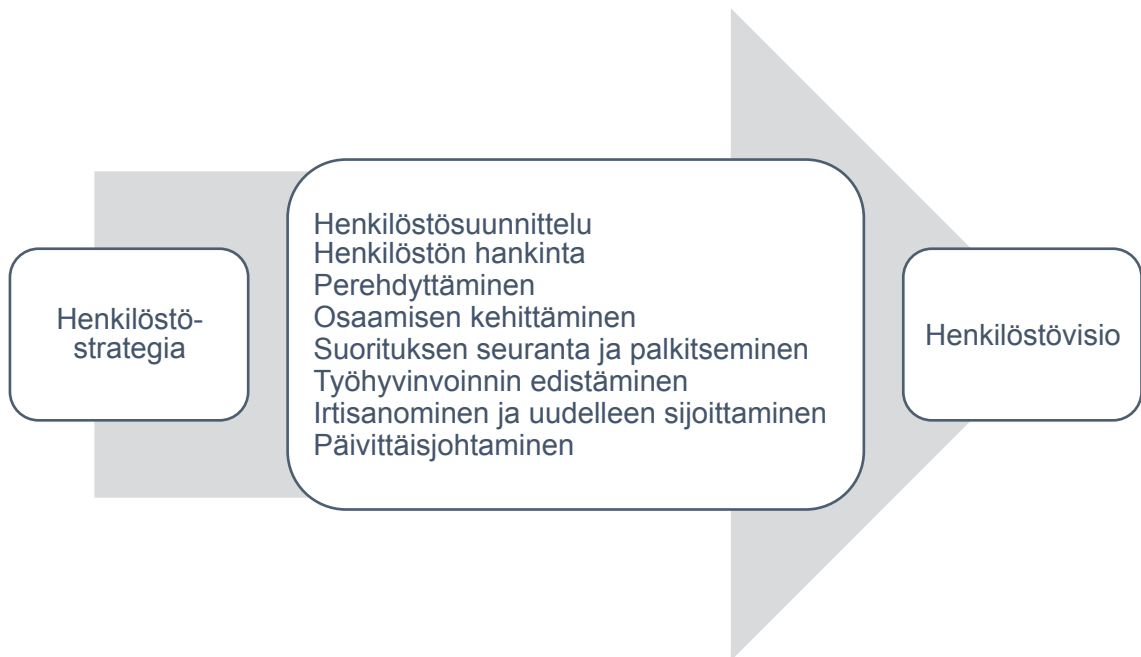
Monikulttuurisuus on osa elinkeinoelämän muutosta, mutta siitä tavoitellaan myös kilpailuvalttia yrityksissä. Monikulttuurisuuden hyötyjen esille tuomisen edellytyksenä on hyvä henkilöstöjohtaminen. (Lahti 2008, 21.) Henkilöstöjohtamisesta puhutaan usein ihmisten johtamisena verrattuna asioiden johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on kaikkea tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan työntekijöiden osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio (Viitala 2013, 21). Siihen ovat eniten vaikuttaneet liiketaloustiede ja käyttäytymistiede, josta erityisesti työpsykologia. Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa ei ole. (Viitala 2013, 40.)

Liiketaloustieteissä ihmisten johtamista tarkastellaan johtajuuden (*leadership*), organisaatiokäyttäytymisen (*organizational behavior*) ja henkilöstöjohtamisen (*human resource management, HRM*) näkökulmista. Johtajuus käsittelee johtajan ja esimiehen roolia henkilöstöjohtamisessa. Organisaatiokäyttäytyminen käsittelee yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä esimerkiksi suhteessa prosesseihin, kulttuuriin ja johtamiskäytäntöihin. Henkilöstöjohtaminen käsittelee henkilöstöstrategioita ja henkilöstöprosesseja. Näitä alueita ei voi erottaa tarkasti, vaan ne muodostavat kokonaisuuden, ja liittyvät useimmiten käytännön työssä läheisesti toisiinsa (Viitala 2013, 40.) Tässä luvussa esitellään ensin yleisesti henkilöstöjohtamista. Sen jälkeen johtajuutta, organisaatiokäyttäytymistä ja henkilöstöjohtamista tarkastellaan tarkemmin monikulttuurisen johtamisen näkökulmasta.

3.1 Henkilöstöjohtamisen tehtävä

Henkilöstöjohtamisen kenttä voidaan laajasti jakaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden johtamiseen sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on käänös ilmaisusta *human resource management*. Se tarkoittaa kaikkia toimintoja, joita tarvitaan henkilöstön osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon sekä henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää työehtosopimusasiat sekä muiden työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisen. Perinteisesti henkilöstöjohtamisella on myös pyritty ehkäisemään työnantajien ja työntekijöiden välisiä konflikteja, esimerkiksi lakkoja. Esimiehet ovat henkilöstöammattilaisten tärkein yhteistyökumppani, ja he ovat käytännössä vastuussa henkilöstöjohtamisen toteutuksesta. (Viitala 2013, 20–22.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaavat yrityksen liiketoimintastrategiat. Yrityksissä laaditaan liiketoimintastrategioiden pohjalta henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategiassa laaditaan suunnitelma liiketoimintastrategioiden edellyttämän työvoiman ja osaamisen mahdollistamiseksi. Strategia näyttää suunnan päivittäiselle henkilöstöjohtamiselle. Henkilöstövisiota ohjaa yrityksen liiketoimintavisio. (Viitala 2013, 24–25.) Kuvio 3 havainnollistaa henkilöstöjohtamisen osa-alueet.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (mukaiillen Viitala 2013, 24.)

Henkilöstöjohtamisen keskiössä on henkilöstöpolitiikka, jonka osa-alueet ovat nähtävissä kuvio 3:n keskellä. Henkilöstösuunnitteluun, henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen liittyen päätetään siitä, millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon sekä miten ja mistä työntekijät rekrytoidaan. Lisäksi päätetään, miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään, miten henkilöstöä palkitaan, miten henkilöstöä tuetaan ja ohjataan sekä miten heitä sijoitetaan uudelleen tai irtisanoaan. (Viitala 2013, 25.)

Viitalan (2013, 296) mukaan kulttuurien erilaisuus vaikuttaa moneen henkilöstöön liittyvään kysymykseen ja koskee siten koko henkilöstöjohtamisen kenttää. Henkilöstöjohtamisen määritelmässä monikulttuurisuuden johtaminen voidaan myös nähdään erillisenä osa-alueena. Lahti (2008, 138) ryhmittelee henkilöstöjohtamisen tehtävät seuraavasti:

- Rekrytointi (ja pysyvyys)
- Uusien työntekijöiden valmennus ja integrointi organisaatioon
- Toimenkuvaus ja vaativuuden arviointi
- Työsopimus juridiikka
- Palkkaus ja muut taloudelliset korvaukset
- Henkilöstöetuudet
- Koulutus ja kehittäminen
- Suorituksen johtaminen ja arviointi
- Palkitseminen
- Urasuunnittelu ja seuraajasuunnittelu
- Organisaation kehittäminen

- Työsuojelu ja työhyvinvointi
- Monikulttuurinen diversiteetin johtaminen
- Eettiset kysymykset ja yhteiskuntavastuu/sosiaalinen vastuu
- Syrjinnän, häirinnän ja vallan väärinkäytön estäminen
- Ongelmien ja ristiriitojen käsittely.

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa myös kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen. Kova henkilöstöjohtaminen painottaa rationaalista ja laskennallista näkemystä, jossa strategiaa ohjaa kilpailuedun saavuttaminen mahdollisimman alhaisilla henkilöstökuluilla. Pehmeän henkilöstöjohtamisen painopisteenä on humanisuus, ja lähestymistavassa pidetään tärkeänä työntekijöiden sitoutumista, luottamusta ja osaamisen kehittämistä. (Nickson 2007, 9.)

Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu hyvin, jos henkilöstöratkaisujen avulla on saavutettu yrityksen strategiset ja liiketoiminnalliset tavoitteet. Tällöin henkilöstön määrä ja heidän osaamisensa on mahdollistanut yrityksen kehittymisen. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on myös toteutettu taloudellisesti kannattavasti. Yrityksen henkilöstö on henkilöstötoimintojen asiakkaita ja kuluttajia, ja näin ollen myös heidän näkemyksillään on merkitystä. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksena työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi, asetetut tavoitteet mahdollisiksi, osaamisen ja työolosuhteet suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin heitä arvostavaksi. (Viitala 2013, 19.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta pyritään muun liiketoiminnan tavoin mittaamaan ja arvioimaan. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa henkilöstöprosessien toiminnan tuloksellisuudesta. (Viitala 2013, 303–304). Tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti. Ne konkretisoivat organisaation strategian koko henkilöstölle, osoittavat tavoitteiden merkityksen henkilöstölle, tukevat palkitsemiskäytäntöjä, korostavat edistysaskelia ja tarjoavat työkaluja virheiden korjaamiseen. Lisäksi arvioinnin tuloksia käytetään yrityksen markkinoimiseen ja työnantajakuivan parantamiseen. (Lahti 2008, 181–184.)

HR Scorecard eli HR-mittaristo on esimerkki henkilöstöjohtamisen seuraamiseen ja kehittämiseen käytetystä välineestä (Viitala 2013, 307). HR-mittaristoon kuuluu viisi osaluuetta, jotka kartoittavat henkilöstön tavoitteiden toteutumista, hr-kulujen kohtuullisuutta, hr-käytäntöjen yhdenmukaisuutta muun liiketoiminnan kanssa, hr-johtamiskäytäntöjen ajanmukaisuutta ja henkilöstön osaamista. Jokaiseen alueeseen suunnitellaan tavoitteet, toimet tavoitteiden saavuttamiseksi ja valitut mittarit. (Huselid 2009.) Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia tunnuslukuja, kuten myynti/henkilö. Voidaan myös hyödyntää

sairauspoissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta, henkilöstön koulutustaustaa ja työilmapiirikyselyjä. (Viitala 2013, 307–311.)

Monikulttuurisuuden johtamisen mittaamisen tekee haasteelliseksi se, että arkaluontoisia faktoja, kuten etnistä taustaa tai uskontoa, ei saisi rekisteröidä työpaikoilla. Tilastotietojen puuttuessa on käytettävä tapauksettomuksia, eivätkä ne aina riitä faktatiedoksi. Sekä laadullinen että määrällinen informaatio ovat tarpeen. Määrällisen tiedon avulla esitetään todisteita ja luodaan yhteistä kieltä liiketoiminnan kanssa. Laadullisen tiedon avulla taas ymmärretään ja tulkitaan määrällisiä tuloksia. (Lahti 2008, 187–188.)

3.2 Monikulttuurisuus johtamistyössä

Yrityksessä johtajan rooli on ohjata kehitystä yrityksen vision mukaisesti. Johtajan tulisi mahdollistaa työntekijöille tavoitteita, jotka johtavat kohti yrityksen vision toteutumista. Jokaisessa kulttuurissa on olemassa johtajia, mutta näkemykset hyvästä ja tehokkaasta johtajasta eroavat toisistaan. Tutkimuksissa eri maiden välillä on löydetty yhteisiä johtajissa toivottuja piirteitä, kuten päättäväisyys, rehellisyys ja positiivisuus. (McFarlin & Sweeney 2013, 189.) Johtajan toivotaan olevan kulttuurin mukainen roolimalli. Kysyttäessä ihmisiltä hyvän johtajan ominaisuuksia, heidän vastauksensa kuvaavat samalla heidän oman kulttuurinsa ihanteita. (Hofstede 2010, 331.)

Yrityksissä johtamistyyli muistuttavat usein valtion johtamistapaa. Esimerkiksi Ruotsin vahva demokratia saa aikaan hillittyjä demokraattisia johtajia, kun taas arabijohtajien keskuudessa arvostetaan uskonnollisuutta. Eri kulttuuritaustaisten johtajien johtamistyyli eivät toimi sellaisinaan, mikäli he siirtyvät johtajiksi toiseen kulttuuriin. Johtamistapaa on osittain mukautettava sopimaan uudenlaiseen ympäristöön. (Lewis 2006, 104.)

Myös Hofstede (2010, 338–340) kritisoi ajatusta, että yleiset johtamismallit toimisivat maailmanlaajuisesti. Suuri osa johtamisen kirjoista ja tieteellisistä artikkeleista ovat yhdysvaltalaisen kirjoittamia ja kehitelty juuri heidän yhteiskuntansa näkökulmasta. Uusien johtamiseksi ideoiden hakeminen muista maista on erinomainen keino, mutta niiden käyttäminen toisenlaisessa yhteiskunnassa vaatii harkintaa. (Hofstede 2010, 338–340) Esimerkiksi suora palautteen anto ja tunteista puhuminen ovat tavanomaista Yhdysvalloissa, kun taas joissakin kulttuureissa niiden pelätään johtavan niin sanottuun kasvojen menetykseen. Myöskään johtajan liikaa päättäväisyyttä ei katsota hyvällä kulttuurissa, jossa on totuttu työntekijöiden vahvaan osallistamiseen ja heidän mielipiteidensä konsultoimiseen. (McFarlin & Sweeney 2013, 189.)

Johtajia kehoitetaan monissa maissa sivuuttamaan työntekijöiden sukupuoli ja etninen tausta ja arvostelemaan heitä ainoastaan ammattitaidon perusteella. Ilmiötä voidaan kutsua kulttuurisokeudeksi, ja se on todettu ongelmalliseksi johtamisen kannalta, koska kulttuurien eroavaisuuksilla on vaikutuksia henkilöstön toimintaan. Kulttuurisokeus rajoittaa tai sulkee pois sekä mahdollisuuden diversiteetin hyödyntämiseen että diversiteetistä johtuvien ongelmien minimoimiseen. Tehokkaan johtamisen edellytys on pyrkiä tunnistamaan kulttuurien monimuotoisuutta ja erilaisuutta, kuitenkin niitä tuomitsematta. Kulttuurien erilaisuuksien tunnistaminen on eri asia kuin niiden tuomitseminen tai asettaminen paremmuusjärjestykseen. (Adler & Gundersen 2008, 101).

Vähemmistöjen yleinen suhtautuminen yksipuoliseen johtoon on epäluuloista. Sen takia johtoryhmiin olisi välttämätöntä valita erilaisia henkilöitä, jotka tuovat mukanaan uutta ajattelua ja uskottavuutta. Heterogeeninen johto koostuu henkilöistä, jotka ovat erilaisia sukupuolen, iän, etnisen taustan, rodun, koulutuksen ja kokemusten, elämäntilanteen, kansallisuuden, kieliryhmän ja uskonnon suhteen. Monikulttuurisessa johdossa painotetaan kollektiivista, toisiaan täydentävää johtoa, eikä johtajia yksilöinä. Tällaisella johdolla on vahvat edellytykset havaita muutoksen merkkejä varhaisessa vaiheessa ja reagoida ajoissa sisäisiin ja ulkoisiin impulsseihin. Lisäksi se heijastaa asiakaskuntansa ja henkilöstönsä piirteitä, herättää uskottavuutta ja on vetovoimainen. (Lahti 2008, 43–44.) Johtajat toimivat roolimalleina henkilöstölle. Monikulttuurinen johto osoittaa, että kaikilla taustoilla on mahdollista menestyä. (Lahti 2008, 37.)

3.3 Kulttuurierot työympäristössä

Ensimmäisessä luvussa todettiin kulttuurin määrittelemisen vaikeus. Kulttuuri on monimutkainen käsite, ja se on juurtunut muun muassa kieleen, historiaan, maantieteeseen, uskontoon ja taloudelliseen kehitykseen. Globalisaation myötä saatetaan ajatella, että ihmiset alkavat ajatella samalla tavalla ja että kaikkiin maihin voi pian soveltaa samoja johtamistyyplejä. Monet ihmiset haluavat kuitenkin kunnioittaa perinteitä, eivätkä kulttuurierot ole heikentyneet suuresti. Kulttuurit kehittyvät kuitenkin koko ajan, ja siksi ihmiset eivät välttämättä omaa kulttuuriinsa tyyppillisesti liitettyjä arvoja. (McFarlin & Sweeney 2013, 16.)

Yhteiskunnan jäsenet ilmaisevat kulttuuria omien arvojensa ja käyttäytymisensä kautta. Arvojen on todettu vaikuttavan yritysstrategioihin ja käyttäytymiseen yrityksissä, kuten palkitsemiskäytäntöihin, esimies-alaisuuteisiin, ryhmäkäyttäytymiseen, viestintään, konfliktien ratkaisuihin ja neuvottelukäytäntöihin. Latinalaisessa Amerikassa johtajien on todettu suosivan rekrytoinnissa perheenjäseniä ja luotettaviksi tiedettyjä henkilöitä, kun taas

Yhdysvalloissa arvostetaan yksilösaavutuksia ja ansioluetteloa. (Adler & Gundersen 2008, 19–20.) Kulttuuri vaikuttaa työympäristöä ajatellen muun muassa pukeutumiseen, työpaikkaruokailuun, uskonnon harjoittamiseen ja kommunikointityyleihin (Mullins & Dossor 2013, 105–107). Lisäksi hiljattain maahan muuttaneet työntekijät käyvät läpi kuormittavan sopeutumisprosessin, jonka aikana työnantajan apu ja ymmärrys ovat erityisesti arvostettuja (Mullins & Dossor 2013, 114).

Myös näkemys yksilöstä vaihtelee eri kulttuurien välillä. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa ihminen nähdään ensisijaisesti itsenäisenä yksilönä ja työntekijänä. Tämä näkemys vaikuttaa yhteiskunnassa erilaisiin rahallisiin etuuksiin sekä mahdollisuuksiin huolehtia lähimmäisistään taloudellisesti ja sosiaalisesti. Perheenjäsenen tuen tarve, omia lapsia lukuun ottamatta, on yksityisasia eikä sen nähdä liittyvän työajan käyttöön. Monissa Afrikan ja Aasian kulttuureissa yksilö nähdään osana perhettä, sukua ja muita ihmishuoneverkostoja. Perhekäsitys on laaja ja edellyttää vastuun kantamista muista. Erityisesti Aasiassa yksilö nähdään oman ryhmänsä edustajana, ja hänen toimintansa vaikuttaa ryhmän maineeseen. Velvollisuus huolehtia suvun vanhemmista menee Aasiassa yleisesti yli henkilökohtaisten urasuunnitelmien. (Lahti 2008, 79–80.)

Uskonnot säätelevät muun muassa elämän kohokohtia, vuodenkulkua, ihmishuoneita, arkipäivää ja työajan käyttöä. Ihminen hahmottaa paikkansa maailmassa uskonnon tai elämäntapojensa avulla. Suomalaisessa työelämässä uskonto ei perinteisesti ole nähtävissä päivittäisessä työssä. Muissa maissa uskonto saattaa vaikuttaa enemmän työpaikan yleisiin tapoihin kuten pukeutumiseen, ruokailuun ja taukoihin. (Lahti 2008, 101–102.)

Vaikka uskonto ei yleisesti Suomessa näy työpaikan arjessa, on evankelis-luterilainen kristinusko kuitenkin toiminut perustana Suomen yhteiskunnalle. Esimerkiksi työpaikkojen vapaapäivät ovat kristillisten pyhäpäivien mukaisia. Monikulttuurisen johtamisen periaatteena on kunnioittaa kaikkia uskontoja ja etsiä mahdollisuudet niiden toteuttamiseen (Lahti 2008, 102).

3.3.1 Monikulttuuriset työryhmät

Eri tutkimukset osoittavat kiistatta, että ihmisten toiminta työryhmissä vaihtelee eri kulttuureissa. On esimerkiksi havaittu, että kollektiivisista kulttuureista, kuten Kiinasta ja Lähi-idästä, tulleet ryhmän jäsenet toimivat usein yhteistyökykyisesti ja pitävät yhdessä työskentelemisestä. (Adler & Gundersen 2008, 133.) Parhaimmillaan monikulttuuriset tiimit ja niiden jäsenet kunnioittavat erilaisuutta, osaavat nähdä asioiden moninaisuuden ja välttää ihmisiin kohdistuvia stereotyyppioita. Monikulttuurisessa ympäristössä kasvaneille henkilöille, joille etninen, kansallinen ja kulttuurien diversiteetti ovat itsestäänselvyyksiä, on myös

todennäköisesti kehittynyt hyviä perusvalmiuksia monikulttuuriseen tiimityöhön. (Helsilä & Salojärvi 2013, 347.)

Ryhmätyö täyttää johonkin kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeita sekä mahdollistaa tehokkaan toiminnan (Kuusela 2015, 111). Uuden ryhmän kehittymistä voidaan kuvata neljän vaiheen kautta. Se alkaa ryhmän muodostumisella, kun uusi tiimi alkaa tutustua toisiinsa ja tehtävään. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä on riippuvainen sen vetäjän ohjauksesta. Työn käynnistyttyä herää kysymyksiä ja erilaisia näkemyksiä työn etenemisestä, mutta toisaalta ryhmä alkaa kokea kuuluvansa yhteen ja työn tavoite selkenee. Tätä toista vaihetta kutsutaan kuohuntavaiheeksi. Sitä seuraa työskentelyvaihe, jolloin yhteistyö on sujuvaa ja yhteishenki auttaa tehtävien onnistumisessa. Viimeiseen vaiheeseen eli tulosten saavuttamiseen päästään onnistuneen työskentelyvaiheen ansiosta. (Kuusela 2015, 119–120.)

Yleisesti ottaen ryhmän jäsenet tuntevat yhteenkuuluvuutta samankaltaisten ihmisten kanssa. He luottavat näihin enemmän kuin muihin. Samankaltaisuus siis edesauttaa ryhmän muodostumista, ja erilaisuus estää sitä. Monikulttuurisilla ryhmillä on tämän takia yleensä hitaampaa ja vaikeampaa muodostaa suhteita ja luottamusta. Tämän vastapainoksi ryhmän johtajat kiinnittävät erityisesti huomioita ammatillisten pätevyyksien esille tuomiseen, jotta jäsenet voisivat sitä kautta luoda kunnioitusta ja samankaltaisuutta. Kun samankaltaisuus on saatu muodostetuksi, voi ryhmä tunnistaa kulttuuriset erilaisuudet potentiaalisena voimavarana eikä hidasteena. (Adler & Gundersen 2008, 143.) Myös positiivinen palaute auttaa erityisesti monikulttuurisia ryhmiä tuntemaan itsensä ryhmäksi (Adler & Gundersen 2008, 147).

Monikulttuurisilla tiimeillä on monimuotoisuutensa takia potentiaaliset edellytykset onnistua tehtävässään paremmin kuin homogeenisillä ryhmillä. Samalla monimuotoisuus kuitenkin lisää työskentelyprosessien monimutkaisuutta. Ryhmän monipuoliset ideat ja näkökulmat tarvitsevat toimiakseen ideoiden integroimista ja yhteistä päätöksentekoa. (Adler & Gundersen 2008, 134.) Seuraavassa taulukossa on esitetty etuja ja haittoja, jotka ovat tavallisia erityisesti monikulttuurisissa tiimeissä. Nämä huomioimalla ryhmän vetäjä voi tietoisesti pyrkiä tehostamaan etuja ja vähentämään haittavaikutuksia.

Taulukko 1. Monikulttuuristen ryhmien tuomia etuja ja haittoja (Adler & Gundersen 2008, 135)

Etuja	Haittoja
Useampia näkökulmia Monipuolisia ideoita ja vaihtoehtoja Ei suppeaa ryhmäajattelua Erityinen keskittyminen muiden jäsenten argumenttien ymmärtämiseen Hyvä ongelmanratkaisukyky	Luottamuspulaa Stereotyyppistä ajattelua Väärinkäsityksiä Kielimuureja Stressiä Erimielisyyksiä Hidas päätöksentekokyky ja vaikeus saada aikaan yksimielisyyttä

Ollakseen tehokas monikulttuurisen tiimin täytyy havaita ja tulkita tilanteita monesta näkökulmasta, ja tehdä johtopäätös parhaasta vaihtoehdosta. Monikulttuuriset ryhmät tuottavat helposti erilaisia vaihtoehtoja ryhmän jäsenten moninaisuuden takia. Monikulttuuristen ryhmien johtajat joutuvat erityisesti kiinnittämään huomiota siihen, miten pitää erilaisuus ja uudet ideat tasapainossa päätöksenteon ja yhtenäisyyden kanssa. (Adler & Gundersen 2008, 138.) Lewis (2006, 138) pitää lisäksi monikulttuuristen ryhmien etuina sitä, että ne reagoivat nopeasti ulkoisiin muutoksiin ja pystyvät vastaamaan laajasti erikulttuuristen asiakasryhmien toiveisiin. Ryhmissä myös tiedon jakaminen on avainasemassa onnistumisen kannalta. Tietojen jakaminen parantaa luovuutta sekä kasvattaa yksittäisten työntekijöiden osaamista. Tiimissä opitut tiedot ja taidot parantavat siis yksilösuoritusta. (Mullins & Dossor 2013, 380.)

Monikulttuurisuudesta aiheutuu eniten ongelmia sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijöiden on ajateltava samalla tavalla tai toimittava rutiininomaisesti. Monikulttuurisuus on puolestaan parhaiten hyödyksi sellaisissa tilanteissa, joissa kaivataan erilaisia näkökulmia, strategioita, ideoita, innovointia tai ongelmanratkaisukykyä. Monikulttuurisilla työryhmillä on edellytykset tunnistaa asiakkaan tarpeita maailmanlaajuisesti ja siten esimerkiksi muokata markkinointia sopivaksi erimaalaisille asiakkaille. (Adler & Gundersen 2008, 104.) Johtajat ovat usein mukana innovatiivisissa projekteissa, joten monikulttuurisuuden tuomat uudet näkökulmat ovat arvokkaita erityisesti johtotason tiimeissä (Adler & Gundersen 2008, 142).

3.3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin muodostavat ne tiedostamattomat mutta itsestään selvät perusolelut ja uskomukset, jotka yhdistävät työyhteisön jäseniä. Organisaatiokulttuuri on yhdessä opittuja tapoja, joiden tarkoituksena on pitää ryhmä yhtenäisenä ja sopeutua ulkoisiin haasteisiin. (Schein 1987 teoksessa Kuusela 2015, 13.) Organisaatiokulttuurin perus-

tana ovat yleensä yrityksen arvot ja päämäärät. Näitä välitetään alaspäin organisaatiossa koulutuksen, suorituksen johtamisen ja palkitsemisen avulla. (Crawley 2013, 77.) Organisaatiokulttuurilla pyritään luomaan yhteenkuuluvuutta ja samanlaisia toimintatapoja koko organisaatioon (Nickson 2007, 52). Organisaatio- tai yrityskulttuuri kuvastaa sitä, mikä on sallittua ja mikä ei, ja siirtää traditioita uusille työntekijöille. (Viitala 2013, 28.) Organisaatiossa on koko organisaatiota yhdistävä yhteinen kulttuuri, mutta lisäksi eri yksiköillä, osastoilla ja työryhmillä on niille ominaisia kulttuureja (Kuusela 2015, 18).

Organisaatiokulttuuri syntyy ryhmässä syntyneiden kokemusten kautta. Kun kokemukset ovat auttaneet menestymään, niitä aletaan pitää oikeina ja tarpeellisina ja niitä opetetaan uusille jäsenille. Kulttuuri pohjautuu siis aikaisempiin kokemuksiin. (Schein 1987 teoksessa Kuusela 2015, 57.) Organisaatiokulttuuri tarttuu hyvin ja säilyy myös hyvin. Se erottaa ryhmän muista ryhmistä. Vierailija tai uusi työntekijä saattaa ihmetellä tai ihastella organisaation tapoja, kun taas organisaation henkilöstölle kulttuuri tuntuu itsestään selvältä. Organisaatiokulttuuri kuvataan tyypillisesti jäävuorena. Kulttuurin näkyvä osa on ainoastaan jäävuoren huippu. Suurin osa kulttuurista on pinnanalaista. Se on itsestään selvää eikä sitä ole kirjattu mihinkään. Se kuvastaa sitä, mitä pidetään tärkeänä ja miten ihmisiin suhtaudutaan. (Kuusela 2015, 14–16.)

Organisaatiokulttuurit perustuvat käytäntöihin, mutta kansallisten kulttuurien ytimessä ovat arvot. Organisaatiokulttuuriin liittyvät käytännöt ovat helpommin opittavissa verrattuna kansallisen kulttuurin arvoihin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurit ovat tietyssä määrin johdon hallittavissa, kun taas kansallisten kulttuurien piirteet ovat johdolle olemassa olevia faktoja. (Hofstede & Hofstede a.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa liiketoiminnan tehokkuuteen ja kannattavuuteen. Strategisella organisaatiokulttuurin rakentamisella johdetaan henkilöstöä ja sen kyvykkyyttä. Henkilöstön hyvinvoinnin ja oppimisen kautta rakennetaan ihanteellista työkuultuuria, jonka päämääränä on henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi asiakastyytyväisyys ja arvon tuottaminen omistajille ja muille sidosryhmille. (Rimmanen 2015.)

Organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää, että esimiehen koetaan olevan osa ryhmää ja häneen samastutaan. Samastuminen esimieheen on haastellista, koska hän on statusensa vuoksi korkeammassa asemassa kuin henkilöstö. Tämän takia työntekijät samastuvat ennemminkin siihen, miten esimies voi vastata heidän odotuksiinsa ja mitä hän voi tarjota heille. Tällöin johtajan koetaan toimivan työntekijöiden puolesta ja ajavan ryhmän etua. Samastuttavuus ja luottamus esimieheen luo esimiehen ja ryhmän välille yhteenkuuluvuuden tunteen, jota tarvitaan yhteisen kulttuurin johtamiseen. (Kuusela 2015, 144.)

3.4 Monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisessa käsitellään ihmisten työtä, motivaatiota, innostusta, sitoutumista, luottamusta ja onnistumisen kokemuksia. Henkilöstöammattilaisten ymmärrys eri kulttuureista ja kulttuurien huomioonottaminen henkilöstöjohtamisessa on tärkeää siksi, koska kulttuuri on vaikuttanut sekä ihmisten ajatuksiin soveliaasta käyttäytymisestä että heidän käyttäytymiseensä erilaisissa tilanteissa (Lahti 2008, 135, Nickson 2007, 41.) Muiden kulttuurien ymmärtämisen lisäksi painotetaan tärkeänä itsetietoisuutta omasta kulttuurista. Toisten mielipide omasta kulttuurista voi joskus tulla yllätyksenä, koska asioita on pidetty itsestäänselvyytenä. (Adler & Gundersen 2008, 81.)

Yrityksillä on erilaisia perusteluja ja tavoitteita monikulttuurisuuteen liittyen, kuten toimiminen eettisten syiden takia, yrityksen maineen edistäminen, demograafisiin muutoksiin vastaaminen, rekrytointikohderyhmän laajentaminen, monimuotoisen asiakaskunnan palveleminen ja innovaation edistäminen (Helsilä & Salojärvi 336–337). Monikulttuurisuuden hyväksyntää ja sen hyödyntämistä voidaan edistää sekä lainsäädännöllä että organisaation sisäisten toimintatapojen muutoksilla. (Sippola ym. 2006, 13.) Lahden (2008, 33) mukaan monikulttuurisen johtamisen huomion kohteena tulisivat olla organisaation sisäiset tarpeet eikä vain lainsäädännön edellyttämät toimenpiteet.

Monikulttuurisella johtamisella vaikutetaan eettisten, liiketoiminnallisten ja henkilöstöjohtollisten päämäärien saavuttamiseen. Näiden osa-alueiden tulisi olla mahdollisimman hyvin tasapainossa. Ristiriitaisuuksia ilmenee, mikäli yritys toimii esimerkiksi markkinoilla ja julkilausumissa eettisesti, mutta suhteessa henkilöstöön epäeettisesti. (Lahti 2008, 36–37.) Monikulttuurisuuden edistämällä on taipumus kääntyä koko tavoitetta vastaan, mikäli toimenpiteinä käytetään kiintiöiden asettamista tai suositaan vähemmistöhakijoita sivuuttaen pätevyysvaatimukset. Nämä toimet ja yleisesti monikulttuurisuuden johtamattomuus johtavat helposti henkilöstön klikkiytymiseen, enemmistö-vähemmistöjännitteisiin ja kilpailuasetelmiin. (Lahti 2008, 22.)

Monikulttuurisen johtamisen merkitys kasvaa myös Suomessa. Suomalaiset yritykset laajentavat yhä enemmän ulkomaille. Kotimaan markkinoilla toimii kasvava joukko ulkomaisia yrityksiä, ja suomalaisyritysten ulkomaiset omistajuudet lisääntyvät. Yhä useammalla työpaikalla on muista maista tulleita työntekijöitä, ja työkieli on englanti. Suomalaiseen henkilöstöjohtamiseen on siis tullut pysyvä kansainvälinen ulottuvuus. (Viitala 2013, 23.)

Suomalaista työelämää säädellään lainsäädännön ja työehtosopimusjärjestelmän perusteella. Niiden avulla suojellaan työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa sekä huolehditaan oikeudenmukaisesta toiminnasta työelämässä. (Viitala 2013, 25.) Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7§ velvoittaa työnantaja, jotka työllistävät vähintään 30 henkilöä, laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelman syrjinnän ehkäisemiseksi. Yhdenvertaisuuslain 7§:n mukaan yhdenvertaisuuden toteutumista tulee arvioida työpaikalla, ja sen mukaan on suunniteltava toimenpiteitä työolojen ja henkilöstöratkaisujen kehittämiseksi. Yhdenvertaisuussuunnitelmaa laatiessa voidaan miettiä esimerkiksi, seurataanko henkilöstön vaihtuvuutta ja sen syitä, hyödynnetäänkö lähtöhaastatteluja, toimisiko nimetön rekrytointi ja seurataanko rekrytoinneissa ikä- tai sukupuolijakaumaa. (FIBS 2015, 19). Monimuotoisuutta ja monikulttuurisuutta tukevassa johtamisessa on pitkälti samanlaisia periaatteita kuin yhdenvertaisuussuunnitelmassa, eli huomioidaan henkilöstön erilaiset kyvyt ja osaaaminen. (FIBS 2015, 27.)

Henkilöstöjohton ryhmän HENRY ry:n julkaisemassa HR-Barometrissä selvitetään henkilöstötyön tulevaisuuden haasteita Suomessa. Viimeisimmässä HR-barometrissä käsiteltiin kansainvälistymistä ja henkilöstön uudistumista. (HENRY ry 2013.) HR-Barometrin tulosten mukaan osaamisen jakaminen, kulttuurien ymmärrys, teknologian toimivuus sekä johtajuus ja motivointi edesauttavat kansainvälisen henkilöstön lisäarvon tuottamista yritykselle. Organisaatioiden globaalit markkinat edellyttävät henkilöstöjohtamiselle kyvykkyyttä toimia kansainvälisissä yrityksissä erimaalaisen henkilöstön ja erimaalaisten yhteistyökumppanien kanssa. Tämä edellyttää toimintatapojen yhtenäistymistä ja siirtymistä maantieteellis-kulttuurisista tavoista yrityksen tapoihin. Myös ulkomainen työvoima Suomessa vaatii henkilöstöjohtamisen asiantuntemusta ja vuorovaikutusta epäselvyyksien selvittämiseksi. Henkilöstön uudistumiseen liittyen yrityksellä ja johdolla on haasteena luoda sellainen yrityskulttuuri, johon kaikkien kulttuurien edustajat voivat sitoutua. (Henry ry 2013.)

3.4.1 Monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen menetelmiä

Monikulttuurisessa työyhteisössä voidaan käyttää avuksi erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja. Tässä luvussa kuvataan esimerkkejä siitä, miten eri kulttuureja huomioidaan liittyen rekrytointiin, uskontoihin ja motivointiin.

Monikulttuurisuuden myötä työnantajien imagon merkitys kasvaa työnhakijoiden keskuudessa. Monikulttuurisuutta tukevien rekrytointikäytäntöjen taustalla voi monissa tapauksissa olla yksinkertaisesti työvoiman tarve. Osaavien ammattilaisten löytämiseksi yritysten täytyy laajentaa rekrytointipohjaa ja käyttää uusia rekrytointikanavia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 4&19.) Rekrytointimateriaalin sisällön on puhuteltava rekrytoitavaa kohde-

ryhmää. Kohderyhmä vaikuttaa rekryointimateriaalin kieleen, visuaaliseen ilmeeseen ja esitettävän informaation sisältöön. (Lahti 2008, 140.) Tasa-arvon edistämiseksi yrityksissä voidaan käyttää kuvia etnisistä vähemmistöistä tiedotus- ja mainosmateriaaleissa (Nickson 2007, 119). Suomessa monikulttuurisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi palkkaamalla venäjänkielisiä työntekijöitä palvelemaan venäläisiä asiakkaita ja tuomaan lisäymmärrystä heistä. (Helsilä & Salojärvi 338).

Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa ennen kaikkea esimiesten toiminta rekrytoinnin jälkeen ja rekryointilupausten konkretisoituminen. Pian rekrytoinnin jälkeen selviää, onko työnantaja imagon mukainen. (Lahti 2008, 141.) On huomioitavaa, että työsuhteen päättäminen epäonnistuneen rekrytoinnin seurauksena voi olla kriisi ulkomailta tulleelle työntekijälle, mikäli työ- ja oleskelulupa työnantajamaassa päättyvät samalla (Lahti 2008, 145).

Monikulttuurisuuden johtamisessa rekryointi on vasta ensimmäinen askel. Eri kulttuurien edustajat tuovat uusia työhön liittyviä näkemyksiä. Näitä näkemyksiä voidaan hyödyntää työn tekemisessä ja jopa strategioissa, kun monimuotoisuus nähdään tarpeeksi kokonaisvaltaisesti. (Helsilä & Salojärvi 338.) Castaneda & Bateh (2013, 42–44) nostavat esiin seuraavanlaisia monikulttuurisen johtamisen strategioita. Yrityksen organisaatiokulttuuria tulisi kehittää niin, että siinä olisi elementtejä eri kulttuureista. Yrityksen henkilöstön tietämystä eri kulttuureista voidaan hyödyntää uusien asiakasryhmien luomisessa ja niiden vahvistamisessa. Vaihtoehtoisten ideoiden ja näkökulmien ymmärtämisen tueksi voidaan järjestää henkilöstölle koulutusta eri kulttuureista. Korkeiden eettisten standardien noudattaminen ja työntekijöiden tietämys niistä on myös tärkeää. Lisäksi yhteisen kielen - yleensä englannin - käyttämistä kannattaa edistää yrityksessä.

Eri uskonnot on huomioitu työpaikoilla muun muassa kiinnittämällä huomiota juhlapyyhiin ja ruokailuun liittyviin järjestelyihin. Viestinnässä perinteisen joulun toivotuksen voi korvata ilmaisuilla *Winter Holidays*, *Holiday Season* ja *Happy Holidays*. Uskonnollisten erityisruokavalioiden huomioiminen kokousten järjestelyissä ja työpaikkaruokailussa ei poikkea vaativuudeltaan allergikkojen huomioimisesta. Kyse on lähinnä välittämisestä ja kiinnostuksesta. (Lahti 2008, 101–105.) Myös työvaatteisiin tulisi kiinnittää huomiota, sillä monissa uskonnoissa ja kulttuureissa noudatetaan pukeutumissääntöjä. Loma-aikojen mukauttaminen eri uskontojen juhlapyyhiin mukaan saattaa kuulostaa haastavalta, mutta voi toisaalta olla myös liiketoiminnallisesti kannattavaa. (Mullins & Dossor 2013, 105–107.)

Kulttuuri vaikuttaa myös työmotivaatioon. Motivoinnin perusajatuksena on johtajien kyky saada työntekijät tekemään yrityksen tavoitteiden mukaisia töitä niin, että työntekijöillä on halukkuutta työn tekemiseen. Erilaisten työntekijöiden motivointi voi yleisestikin olla haas-

tavaa, ja eri kulttuuritaustaisten henkilöiden motivointi voi olla entistä haastavampaa. (Lewis 2006, 141.) Motivaatioteoriat etsivät vastausta siihen, mikä ihmisiä motivoi. Suosittuja motivaatioteorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktoriteoria. (Walker & Miller 2012, 267–273.) Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on vahvistettu tutkimalla sitä monessa eri väestöryhmässä. Teorian mukaan työtyytyväisyyttä lisäävät asiat ovat eri asioita kuin työtytymättömyyttä aiheuttavat asiat. Ulkoiset tekijät eli hygieniatekijät aiheuttavat tytymättömyyttä, kun taas sisäiset tekijät eli motivaatitekijät tuovat työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöitä ovat yrityksen säännöt, valvonta, ihmissuhteet, työolot, palkka, status ja turvallisuus. Motivaatitekijöitä ovat saavutus, saavutuksien tunnustaminen, työ itsessään, vastuu ja kehitys. Kaksifaktoriteoria ehdottaa, että työtä rikastettaisiin, jolloin henkilöstöä hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti. (Herzberg 1968, 91–93.)

Yhdysvaltalainen individualismi on vaikuttanut lähes kaikkiin motivaatioteorioihin. Yhdysvaltalaiset motivaatioteoriat eivät ole onnistuneet tarjoamaan johdonmukaisia selityksiä motivaatiolle Yhdysvaltojen ulkopuolella. (Adler & Gundersen 2008, 199.) Henkilöstön käyttäytymisen takana toimii kulttuurinen tausta. Motivoidakseen henkilöstöä johtaja tarvitsee teoreettista tietoa eri kulttuureista ja myös herkkää silmää ja korvaa. (Lahti 2008, 83.) Inhimilliset tarpeet ovat kaikilla lähtökohtaisesti samanlaisia, mutta niiden merkitys ja esille tuominen vaihtelevat kulttuurien välillä (Adler & Gundersen 2008, 187).

Motivaatioon vaikuttaa myös se, missä määrin ihmiset uskovat hallitsevansa ympäristöään. Osassa kulttuureista uskotaan vahvasti ihmisten omien ominaisuuksien ja toimien tuovan tietynlaisia tuloksia. Omat toimet vaikuttavat suoraan työmaailmaan, ja ahkeralla työllä saadaan aikaan tuloksia. Toisissa kulttuureissa uskotaan omien toimien vaikuttavan vähemmän tulokseen, ja että ulkoisilla tekijöillä on yhtä suuri merkitys. Ulkoisia tekijöitä voivat olla Jumalan tahto, oikeaan sukuun kuuluminen tai yksinkertaisesti hyvä tuuri. Useimmat motivaatioteoriat toimivat parhaiten niissä kulttuureissa, joissa painotetaan omien tekojen tärkeyttä. (Adler & Gundersen 2008, 190.)

3.4.2 Kulttuurien välinen viestintä

Kommunikaatiotyylit vaihtelevat kulttuurien välillä. Eleiden, ilmeiden, katsekontaktin, puheen painotuksen ja puheen välisten taukojen käytössä on eroja. On myös erilaisia käytäntöjä siitä, mitä on soveliasta sanoa ja mitä ei. Esimerkiksi Euroopassa ja Yhdysvalloissa on tapana sanoa asiat suoraan ja niin sanotusti mennä itse asiaan nopeasti. Tämä kommunikaatiotyyli voidaan nähdä epäkohteliaana verrattuna aasialaisiin tapoihin, jotka suosivat epäsuoria ilmaisuja. (Walker & Miller 2012, 157.)

Kulttuurien välinen viestintä lisää riskiä viestin väärin tulkitsemisesta. Mitä suurempi ero kulttuurien välillä on, sitä suurempi on myös väärinymmärryksen riski. (Adler & Gundersen 2008, 71.) Lisäksi sähköiset viestintäkeinot lisäävät mahdollisia väärinkäsityksiä verrattuna kasvotusten tapahtuvaan keskusteluun (Adler & Gundersen 2008, 85). Viestinnän haasteet ovat tavallisia hotellialalla, sillä henkilöstö ja asiakkaat omaavat erilaisia taustoja, jolloin kulttuuri- ja kielelliset erot lisäävät esteitä viestinnän onnistumiselle (Boella & Gos-Turner 2013, 236).

Erikielisten ihmisten välisessä viestinnässä voi käyttää avuksi monenlaisia apukeinoja. Verbaalisessa viestinnässä käytetään selkeää puhetta, lyhyitä lauseita, taukoja lauseiden välillä, asioiden kertausta ja vältetään liiallista puhekielen käyttöä. Non-verbaalisessa viestinnässä eleiden käyttö on tärkeää ja on hyvä käyttää runsaasti visuaalisia havainnointikeinoja, kuten kuvia ja taulukoita. Kokouksissa ja muissa ryhmätilanteissa osanottajien ymmärtämisen voi varmistaa pyytämällä heitä kertomaan selitetty asia omin sanoin. Taukoja tulisi pitää riittävän usein, koska vieraan kielen ymmärtäminen vie energiaa. Tärkeää on myös rohkaiseminen kaikkia osallistumaan. Myöskään kielioppivirheitä ei pidä sekoittaa älykkyyden puutteeseen (Adler & Gundersen 2008, 90).

Viestintää voidaan selkeyttää hyödyntämällä teknologiaa. Teknologian avulla voidaan käyttää sähköisiä keskusteluryhmiä ja kielten käännohjelmistoja viestintätarkoituksiin. Teknologian avulla voidaan helpottaa eri kielisten ihmisten välistä viestintää. Vieraalla kielellä kirjoittaminen nähdään helpompana kuin saman viestin puhuminen, ja kirjoitetussa tekstissä aksentit ja puhekielen ilmaukset eivät häiritse viestintää. Teknologisen viestinnän sopivuutta tulisi kuitenkin harkita tapauskohtaisesti. Joissakin tilanteissa muodollinen viestintä ei herätä luottamusta, vaan viestintä kasvotusten luo paremman henkilökohtaisen yhteyden. (Castaneda & Bateh 2013, 42.)

3.5 Monikulttuurinen henkilöstö hotellialalla

Matkailu- ja ravintola-alalla kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ovat osa arkea. Tärkeitä taitoja alalla työskentelyssä ovat monipuolinen kielitaito, suvaitsevaisuus ja kulttuurierojen tunteminen. Tämän ansiosta on tavallista, että ulkomaalaistaustaiset henkilöt työllistyvät alalle helpommin kuin muille toimialoille. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2015.)

Majoitusliikkeiden pääasiallisen toimialan ohella hotellit tarjoavat myös virkistyspalveluja kuten esimerkiksi kuntosalitoimintaa (Tilastokeskus 2008). Hotellien henkilökunta on mitä todennäköisimmin monikulttuurisempaa kuin muissa matkailualan sektoreissa, sillä hotelli-

toiminta sisältää monia matkailualan erilaisia toimintoja, kuten catering-palveluja ja tapahtumatuotantoa (Mullins & Dossor 2013, 12).

Hotelleille ominaisia piirteitä ovat palvelujen samanaikainen tuotanto ja kulutus, ympäri-vuorokautinen aukiolo, monipuolinen asiakaskunta erilaisine odotuksineen ja se, että tuote eli hotellihuone myydään täysin samanlaisena palveluna vain kerran. Lisäksi liiketoiminnan kiinteät kustannukset ovat korkeat, mutta kysyntä on kausiluontoista. (Mullins & Dossor 2013, 18–19). Hotellialalla henkilöstön erityispiirteitä ovat:

- Suhteellisen suuri osuus työntekijöistä on nuoria henkilöitä, naisia tai ulkomaalais-taustaisia.
- Osa-aikaiset työsuhteet, työsuhteet vuokratyöpaikan kautta ja sesonkityö ovat yleisiä.
- Työntekijöiltä odotetaan epätyypillisiä työaikoja.
- Työsuorituksen mittaaminen on haastavaa.
- Työympäristö edellyttää nopeaa koordinaatiota ja joissakin työtehtävissä kovaa fyysistä työtä.
- Työvoiman liikkuvuus ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta. (Mullins & Dossor 2013, 15; Nickson 2007, 17; Walker & Miller 2012, 169.)

Henkilöstöön liittyviä piirteitä ei voi yleistää koskemaan kaikkia toimijoita. Esimerkiksi monissa isoissa hotelliketjuissa henkilöstöjohtaminen on hyvin edistyskellistä ja sillä on positiivisia vaikutuksia. (Nickson 2007, 20.) Hotellien henkilöstöllä on yleensä hyvät mahdollisuudet edetä tai vaihtaa työtehtävää organisaation tai alan sisällä. (Mullins & Dossor 2013, 91.).

Edellä mainittujen erityispiirteiden lisäksi hotellialan työmarkkinat voidaan jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin markkinoihin. Ensisijaiseen markkinaan kuuluvat ne työntekijät, jotka ovat sitoutuneet alaan koulutuksen tai kokemuksen kautta, ja he luovat usein uraa alalla. Esimerkkejä tällaisista työntekijöistä ovat vastaanottovirkailijat, kokit ja esimiestason tehtävissä työskentelevät. Toissijaiseen markkinaan kuuluvilla työntekijöillä on työhön tarvittavia taitoja, mutta he eivät välttämättä ole sitoutuneita alalle, ja tärkeämpää on työstä saatu toimeentulo. Tähän kategoriaan kuuluvat myös ne henkilöt, joiden asiantuntemus ei koske tiettyä alaa, joista esimerkkeinä sihteerit, kirjanpitäjät ja huoltotyöntekijät. (Boella & Gos-Turner 2013, 50–51.)

Hotellien henkilöstö on vahvasti monikielistä, monikulttuurista ja monimuotoista. Sen takia alan esimiesten ja työntekijöiden on tärkeää ymmärtää monikulttuurisuuteen liittyviä asioita.

(Mullins & Dossor 2013, 91.) Monimuotoisen henkilöstön avulla pystytään vastaamaan hotellien vaihteleviin henkilöstötarpeisiin. Hotellien henkilöstösuunnittelussa tulee huomioida työvoimatarpeen vaihtelevuus riippuen asiakasmäärän jakautumisesta päivän mittaan ja huomioiden sesongit ja erilaiset tapahtumat (Walker & Miller 2012, 169). Hotelleissa päivittäinen työrytmi vaihtelee ruuhkahuipusta rauhallisempiin hetkiin. Usein ruuhkat ajoittuvat ruokailujen yhteyteen eli aamiaiseen, lounaaseen ja illalliseen. Viikkotasolla on vaihtelua liikematkustuksen painottuessa arkipäiviin ja vapaa-ajan matkailun viikonloppuihin. Juuri työn luonteen takia henkilöstöltä edellytetään vuorotyötä ja osa-aikaista työtä. (Walker & Miller 2012, 169.)

4 Hotel Kämp

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Hotel Kämp. Legendaarista hotellia kutsutaan Suomen ainoaksi viiden tähden luksushotelliksi. Carl Kämpin perustama hotelli valmistui vuonna 1887 ja toimi vuoteen 1965 asti Helsingin keskeisenä kulttuurisena ja poliittisena kohtauspaikkana. Kansallis-Osake-Pankki muutti hotellin tuolloin liikerakennukseksi, mutta hotellitoiminta aloitettiin uudestaan vuonna 1999. Hotellin hienoin sviitti on nimetty Marsalkka Mannerheimin mukaan, joka kuului hotellin kanta-asiakkaisiin ja asui siellä kesällä 1919. (Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc., 2015.)

Hotelli kuuluu Kämp Group -konserniin, jonka muita hotelleja ovat Helsingin keskustassa toimivat Hotel Haven, Hotel Fabian, Lilla Roberts, Klaus K sekä GLO Hotels -ketjun neljä hotellia pääkaupunkiseudulla. Lisäksi Kämp Groupiin kuuluvat Kämp Spa ja hotellien yhteydessä toimivat yhdeksän erilaista ravintolaa.

Vuonna 2014 pääomasijoittaja CapMan osti enemmistöosuuden Kämp Groupista. Samana vuonna myös hotelli Klas K liittyi osaksi konsernia, ja Klaus K:n johtaja siirtyi Kämpin johtajaksi. Vuotta myöhemmin Kämp Group hankki yrityskaupassa kolme uutta hotellia: Hotel Havenin, Hotel Fabianin ja vastikään avatun Lilla Robertsin. Nykyiset omistajat ovat Capmanin hallinnoimat rahastot, Berling Capital Oy, Rake Oy ja Kämp Groupin toimiva johto (Kämp Group Oy 2015). Omistajavaihdoksen myötä konsernissa on tehty muutoksia ja uudistuksia, ja toimintatapoja on yhtenäistetty.

Hotel Kämpissä työskentelee henkilökuntaa eri osastoilla, joita ovat vastaanotto, huonepalvelu, housekeeping, Kämp Spa & kuntosali, Banquet juhla- ja kokouspalvelut, Brasserie Kämp, Kämp Bar ja ravintola Yume. Osa palveluista ovat ulkoistettuja. Hotellissa on käytössä Starwood Preferred Guest –kanta-asiakasohjelma, ja se kuuluu The Luxury Collection -hotelleihin. Starwoodin muut kansainväliset brändit ovat: Westin, St. Regis, W Hotels, Le Méridien, Tribute Portfolio, Element, Aloft ja Four Points by Sheraton.

Kämp Groupissa työskentelee yhteensä yli 400 työntekijää. Organisaation vuosittainen liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. (Kämp Group Oy 2015.) Kämp Groupilla ei ole varsinaista ohjeistusta liittyen juuri monikulttuurisiin työntekijöihin. Organisaation yhteisessä esimieskäsikirjassa on ohjeita muun muassa henkilöstöjohtamiseen, kuten viestintään ja rekrytointiin. Henkilöstöhallinnolla on tällä hetkellä työn alla uusi tasa-arvosuunnitelma. (Pelli 2015.) Kämp Groupin arvot ovat *Openness*, *Engaging* ja *Respect*. Kuvaukset näistä arvoista ovat nähtävissä taulukossa 2.

Taulukko 2. Kämp Groupin arvot (Pelli 2015)

<p>Openness</p> <ul style="list-style-type: none">· Genuinely interested in developing ourselves and others· Curious and receptive to ideas and suggestions from our manager and coworkers· We like to make others happy by providing exceptional personal service to guests, partners and staff
<p>Engaging</p> <ul style="list-style-type: none">· Working together as a team. Reliant upon each other. Trust one another.· Connecting with guests and team members· We are listening to and encourage everyone to come up with ideas, suggestions· Comments and criticisms to get everyone to engage in the development of Kämp Group
<p>Respect</p> <ul style="list-style-type: none">· We listen to and learn from our guests, partners and staff who have experience and knowledge· Display thoughtfulness in little things in everyday life· We respect the business of Kämp Group and the position of ownership. Relative towards all forecasts, assets, revenues and costs. We all should strive to provide the best work environment possible for our team· You have the trust that those who made the decision have done so with good reason and consideration for all team members and the environment.

Arvoista erityisesti avoimuuden (*openness*) ja kunnioituksen (*respect*) voidaan katsoa kuvastavan monikulttuuriseen johtamiseen liittyviä periaatteita. Avoimuus kuvastaa sitä, että henkilöstö on avoin uusille ideoille ja itsensä kehittämiseksi, sekä ilahduttaa muita erinomaisella palvelulla. Kunnioitus kuvastaa vieraiden ja henkilökunnan kuuntelemista ja huomioonottamista sekä luottamusta ja pyrkimystä parhaan mahdollisen työilmapiirin luomiseen. Kolmas arvoista *engaging* korostaa tiimityön merkitystä ja yhteyden luomista vieraiden ja kollegojen kanssa sekä kannustaa kaikkia osallistumaan Kämp Groupin kehittämiseen. Seuraavassa luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusosaa. Ensin kuvataan tutkimuksen toteutusta, jonka jälkeen esitetään tulokset ja niistä saadut johtopäätökset ja kehitysehdotukset.

5 Tutkimuksen esittely

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, millaisia näkemyksiä eri kulttuuri-
taustaisilla Hotel Kämpin työntekijöillä on työpaikan toimintatavoista. Lisäksi tutkimus-
ongelmana on selvittää, minkälaisia etuja monikulttuurisesta henkilöstöstä on ja mitä haas-
teita he kohtaavat työympäristössä. Tavoitteena on selvittää, mitä asioita henkilöstöhallin-
non ja esimiesten tulisi erityisesti huomioida monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa.
Haastattelukysymykset ovat nähtävissä Liitteessä 1.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus ja määrällinen tutkimus kuvataan perinteisesti toistensa vastakohti-
na. Tutkimuskäytännöissä laadullista ja määrällistä tutkimusta voidaan myös yhdistellä.
(Tuomi & Sarajärvi 2009, 65.) Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli perustuu laadulliseen
aineistoon. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään, kuvaamaan tai tulkit-
semaan ilmiöitä. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja miten. (Haaga-
Helia ammattikorkeakoulu 2015.)

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Hotel Kämpin ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Työnte-
kijöiden valintakriteereinä oli, että he ovat asiakaspalvelutehtävissä, eivät ole kasvaneet
Suomessa ja kommunikoivat työpaikalla pääosin englanniksi. Laadullinen tutkimusmene-
telmä valittiin siksi, koska tavoitteena oli saada selville, millaisia näkemyksiä monikulttuu-
risella henkilöstöllä on. Tutkittavasta ilmiöstä ei etsitty numeraalista tietoa. Työntekijöille
tehdään työhyvinvointitutkimus vuosittain, eli määrällistä tietoa on saatavilla esimerkiksi
sitä kautta.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tavallisimmat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely,
havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).
Haastatteluja ja kyselyjä käytetään, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi
hän toimii tietyllä tavalla. Haastattelun ja kyselyn erona on tiedonantajan toiminta siinä
vaiheessa, kun tietoa kerätään kohderyhmältä. Haastatteluissa haastattelija esittää suulli-
sesti kysymykset ja tallentaa vastaukset. Kyselyssä kohderyhmä täyttää itse kyselylomak-
keen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.)

Haastattelulla on monia etuja kyselyyn nähden, vaikka se onkin enemmän aikaa vievä ja
usein kalliimpi menetelmä. Kyselyssä vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi ja avoimet
kysymykset voivat olla niukkasanaisia. Vastaamattomuus ei sinänsä ole ongelma laadulli-

sessä tutkimuksessa, koska tarkoituksena ei ole yleistää. Silti aineiston niukaksi jääminen voi johtaa siihen, ettei aineistoa ole tarpeeksi tutkimuksen tarpeisiin nähden. Haastattelun kaikkein suurin etu on joustavuus. Haastattelija voi oikaista väärinkäsityksiä liittyen kysymyksiin, selventää kysymyksiä sanamuotoa, käydä keskustelua haastateltavan kanssa ja esittää kysymykset parhaaksi katsomassaan järjestyksessä. Haastattelija voi myös toimia haastattelun havainnoitsijana eli kirjoittaa muistiin myös, kuinka haastateltava sanoo asiansa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.) Eleet, ilmeet ja äänenkäyttö kertovat enemmän kuin pelkkä teksti.

Tämän tutkimuksen aineiston hankintamenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluja. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kaikille haastateltaville on samat avoimet kysymykset, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Kysymykset laadittiin tutkimusongelman ja tietoperustan aiheiden perusteella. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan niin, että ne eivät olisi johdattelevia. Kysymykset hyväksyttiin Hotel Kämpin general managerilla, joka hyväksyi ne sellaisenaan. Kaikki haastattelut tehtiin englannin kielellä. Ennen varsinaisia haastatteluja tehtiin testihaastattelu koehenkilöllä, jotta voitiin testata kysymysten ymmärtämistä ja arvioida haastattelujen kestoa.

Potentiaalsiin haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse tai suoraan työpaikalla. Tavoitteena oli saada yhteensä viisi haastattelua. Haastateltavien henkilöiden löytämiseksi otettiin ensin yhteyttä viiteen työntekijään, joista neljä vastasi myöntävästi ja yhdeltä ei tullut vastausta. Sen jälkeen kontaktoitiin vielä yhtä henkilöä, ja hän vastasi myöntävästi haastattelupyynnöön. Haastattelut toteutettiin kesä-, heinä- ja elokuussa 2015. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Yhtä haastattelua ei haastateltavan pyynnöstä nauhoitettu, joten siitä kirjoitettiin sen sijaan muistiinpanot haastattelun yhteydessä. Haastattelun aihealueet kerrottiin haastateltaville etukäteen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko on vähäinen verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Henkilöiden, joita haastatellaan, tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai omata kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tämän tutkimuksen kohdalla haastateltavilla tuli luonnollisesti olla henkilökohtaista kokemusta aiheesta. Haastateltavien määrään vaikutti käytettävissä oleva aika ja riittävä määrä opinnäytetyön tarpeisiin nähden.

Aineistoa voi koota esimerkiksi eliittiotannalla tai niin sanotulla lumipallo-otannalla. Eliittiotantaa käytetään määrällisessä tutkimuksessa ja se sopii hyvin myös laadulliseen tutkimukseen. Siinä haastateltaviksi valitaan tutkimukseen sopivasta suuremmasta joukosta vain ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa. Lumipallo-otannassa tiedetään

ja haastatellaan ensiksi vain avainhenkilö tai avainhenkilöt. Hän tai he johdattavat tai esittelevät tutkijan toisen haastateltavan luo. Aineiston keruu etenee sitä mukaa, kun tutkija esitellään uusille henkilöille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien valintaan vaikutti se, että oli entuudessaan tiedossa, että Kämpissä työskenteli tutkimukseen sopivia työntekijöitä. Suositus viimeisestä haastateltavasta saatiin toiselta haastateltavalta henkilöltä, eli viimeinen vaihe eteni samankaltaisesti kuin lumipallo-otannassa.

5.3 Analyysimenetelmä

Laadullisen tutkimusaineiston perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Tutkimuksessa käytetty aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysillä luodaan selkeä kuvaus kyseisestä ilmiöstä. Tutkimusaineisto käsitellään erottamalla se ensin osiin ja sen jälkeen kokoamalla se loogiseksi kokonaisuudeksi. Tarkoituksena on pyrkiä luomaan hajanaisestä aineistosta mielekästä, yhtenäistä ja uutta informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Eskola (2001, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 95) jaottelee sisällönanalyysin muodoiksi teorialähtöisen analyysin, aineistolähtöiseen analyysin ja teoriaohjaavan analyysin.

Teorialähtöinen analyysi perustuu johonkin teoriaan ja malliin. Tutkittava ilmiö määritellään mallin mukaan ja aineisto analysoidaan vain kyseistä mallia käyttäen. Teorialähtöistä analyysiä käytetään useimmiten kun halutaan testata aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Aineistolähtöinen analyysi perustuu siihen, että aikaisemmilla ilmiöön liittyvillä havainnoilla ja teorialla ei ole tekemistä lopputuloksen kanssa. Ideana on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöinen analyysi on ongelmallinen, koska tutkijan on vaikea kontrolloida, että analyysi tapahtuu aineiston tiedonantajien ehdoilla eivätkä tutkijan ennakkoluulot vaikuta analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96.)

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria auttaa ja ohjaa analyysin etenemisessä, ja analyysistä voidaan tunnistaa teoratiedon vaikutus. Analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan pelkkään teoriaan, vaan teoriaohjaavan analyysin tarkoituksena on löytää uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Haastattelujen litteroinnit koottiin kysymyksittäin. Näin ollen jokaista kysymystä kohden oli viisi erilaista vastausta sisältäen myös haastattelutilanteissa esiin tulleet lisäkysymykset.

Vastauksista etsittiin sekä samankaltaisuuksia että yksittäisiä mielipiteitä, koska tarkoituksena oli saada selville monipuolisesti työntekijöiden näkemyksiä. Tässä vaiheessa aineisto oli englanninkielistä ja tulokset kirjoitettiin suomenkielisiksi. Tulokset jaettiin vastaajien taustatietojen lisäksi kolmeen eri aihealueeseen, joista kukin koostui 2-5 haastattelukysymyksestä. Lopuksi tehtiin johtopäätöksiä tuloksissa esille nousseiden asioiden perusteella.

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Hotel Kämpin asiakaspalvelutyöntekijää. Haastateltavat viisi työntekijää olivat kaikki kotoisin eri maista ja kolmesta eri maanosasta. Haastateltaviin kuului miehiä ja naisia ja he esiintyivät tutkimuksessa anonyymisti. Haastateltavat olivat työskennelleet Kämpissä yli vuoden, mutta alle kymmenen vuotta. Kolme heistä oli työskennellyt Suomessa jo ennen Kämpissä aloittamistaan, yksi Kämp Groupin palveluksessa aiemmin, ja yhdelle Kämp oli ensimmäinen työpaikka Suomessa.

6.1 Rekrytointi, viestintä ja johtajuus

Haastatteluissa pyydettiin kuvaamaan tämänhetkisen työn rekrytointiprosessia. Työntekijät olivat hakeneet työpaikkaa avoimella hakemuksella sähköpostitse, käymällä paikan päällä, hakemalla avoinna olevaan työtehtävään tai hakemalla toiseen tehtävään organisaation sisällä. Joillakin kouluun liittyvä työharjoittelu oli tuonut vakituisen työn. Jotkut olivat hakeneet muihinkin työpaikkoihin ja jotkut sen sijaan halusivat nimenomaan Kämpiin. Vastauksissa tuli ilmi, että internet oli suuressa roolissa työnhaussa, ja sieltä etsittiin yhteystietoja työhakemuksen lähettämistä varten.

Viestintään liittyen kysyttiin, miten työntekijöille viestitään työhön liittyvistä asioista. Ylivoidmaisesti käytetyin tiedottamisen muoto olivat esimiesten lähettämät sähköpostit. Myös muita viestinnän keinoja oli käytössä. Näistä mainittiin oman yksikön ilmoitustaulu, tekstiviestit, oman yksikön kokoukset/palaverit, koko hotellihenkilökunnan tiedotustilaisuudet, kehityskeskustelut, esimiesten ohjeet suoraan työpaikalla ja edellisen vuoron työntekijöiltä saatu briiffaus. Viestintään oltiin suurilta osin tyytyväisiä ja informaatiota koettiin olevan hyvin saatavilla. Ylemmältä johdolta toivottiin hieman enemmän tiedotusta uusista suunnitelmista, joita on tullut paljon uuden yrityskaupan myötä. Tiedotteita oli kyllä tullut, mutta niiden ollessa suomen kielellä oli osa jäänyt ymmärtämättä. Tämän lisäksi palautetta työstä toivottiin henkilökohtaisesti, mikäli se koski omaa työsuoritusta. Koko tiimille lähetetystä viestistä ei aina pysty päättelemään, onko juuri itsellä jotakin parannettavaa asiaan liittyen.

Työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan heidän mielestään hyvää johtajaa. Hyvältä johtajalta odotettiin monia erilaisia taitoja ja tapoja toimia. Yhteistä kaikissa vastauksissa oli se, että hyvä johtaja kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä. Mielipiteillä tarkoitetaan erilaisia tarpeita, huolia, kehitysehdotuksia ja yleisesti mielipiteitä työstä. Kaksi vastaajista mainitsi tärkeäksi johtajan taidot motivoida henkilöstöä työskentelemään paremmin ja pääsemään tavoitteisiin. Toinen heistä kertoi, että motivoiva johtaja saa työntekijät tuntemaan olonsa muka-

vaksi omassa tiimissä ja edistää ryhmähenkeä sekä tarjoaa ylennyksiä. Ylennykset kannustavat työntekijää jäämään yrityksen palvelukseen. Toinen puolestaan mainitsi, että esimiehen tulee tietää, milloin pitää olla mukava ja milloin tiukempi. Esimiehen antamaa palautetta pidettiin myös motivaation kannalta tärkeänä.

Yksittäisenä mielipiteenä pidettiin tärkeänä johtajan osaamista asiakaspalvelussa eikä vain hallinnollisissa asioissa. Johtajan tulisi myös olla valmis tekemään kaikenlaisia tehtäviä ja toimia esikuvana muille esimerkiksi siivoamalla tarvittaessa. Yksi vastaajista kertoi, että johtajan on tärkeää luottaa henkilöstöön niin, ettei hän ole koko ajan niin sanotusti hengittämässä niskan. Vastaaja toivoi myös johtajan toimivan mentorina työntekijöille siinä mielessä, että hän osaa vastata työntekijöiden kysymyksiin ja ohjata heitä oikeaan suuntaan. Yksittäisenä mielipiteenä ilmeni, että kun johtaja keskittyy yksilöllisesti jokaisen työntekijän henkilökohtaisiin intresseihin, sillä on lopulta positiivinen vaikutus myös tiimityön kannalta. Muita johtajalle suotuisia ominaisuuksia olivat vastuullisuus, joustavuus, kommunikointitaidot, delegointi, työntekijöiden tukeminen ja helposti lähestyttävyyys.

6.2 Työmotivaatio ja ammatilliset tavoitteet

Työntekijöiltä kysyttiin, mikä heidän työtään motivoi. Yli puolet vastaajista piti hyvää työilmapiiriä motivoivana. Luotettava ja mukava tiimi sekä *Kämp spirit* luovat hyvän työilmapiiriin. Toiseksi myös yli puolta vastaajista motivoi ihmisten kanssa työskentely. He pitivät siitä, että saavat asiakkaat hyvälle mielelle hyvän palvelun ansiosta. Vastauksissa mainittiin motivaatiotekijäksi myös hotellin kansainvälinen ilmapiiri. Yksi vastaajista kertoi, että hän pitää haastavasta työstä ja oli kotimaassaan toiminut hieman vastuullisemmassa tehtävässä kuin tällä hetkellä. Edellä mainittujen lisäksi motivaatiotekijöitä olivat perheen elättäminen ja se, että asiakkaat ja esimiehet kertovat arvostavansa tehtyä työtä. Yhden vastaajan mielestä oli myös mukavaa, että tauoilla saa käyttää omaa puhelinta tai syödä välipaloja, mikä ei ollut sallittua työpaikalla kotimaassa.

Seuraavaksi kysyttiin, mitä ammatillisia tavoitteita työntekijöillä on. Monet olivat miettineet tulevaisuutta yrittäjänä joko Suomessa tai ulkomailla. Kenellekään Suomeen jääminen ei ollut itsestäänselvyys, vaan oltiin avoimia mahdolliselle ulkomaille muutolle jossain vaiheessa. Yrittäjyyden lisäksi tai sitä ennen haluttiin myös edetä esimiesasemaan. Tämän lisäksi ilmaistiin toive erikoistumisesta tiettyyn tehtävään ammatin sisällä. Ammatilliset tavoitteet eivät olleet yksityiskohtaisia vaan melko suurpiirteisiä, ja oltiin avoimia tulevaisuuden suhteen. Yksi työntekijöistä totesi myös, että uuteen maahan muuttaminen ei ole helppoa ja asettuminen Suomeen sekä taloudellisesti että psyykkisesti on vienyt oman aikansa.

6.3 Organisaatiokulttuuri ja monikulttuurisuus työssä

Kaikki vastaajat mielsivät työyhteisön olevan ensisijaisesti se osasto, jossa he työskentelivät. Yksittäisenä mielipiteenä ilmeni, että työssä on paljon koordinoitua muiden osastojen kanssa, mikä tekee toimintaympäristöstä melko suuren alueen. Toisaalta kerrottiin, että töissä ei juuri ollenkaan näe muiden osastojen työntekijöitä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työyhteisö ja erityisesti heidän todella hyvä tiiminsä on yksi syy, miksi työntekijät sitoutuvat työhön pidemmäksi aikaa.

Vastaajilta kysyttiin, mitä eroja he näkevät Kämpin organisaatiokulttuurin ja yleisesti suomalaisen kulttuurin välillä. Kysymys osoittautui vaikeaksi ja sitä tulkittiin eri tavoin. Sen takia kysymystä piti selittää ja avata tarkemmin haastattelutilanteissa. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että Kämpin organisaatiokulttuuri eroaa suomalaisesta kulttuurista. Perusteluna oli kaikilla henkilöstön kansainvälisyys. Kuitenkin vertailua pidettiin myös vaikeana siitä syystä, että ei ole suomalaista ystäväpiiriä eikä siksi tunneta suomalaista kulttuuria niin hyvin. Tässä tapauksessa oli tutustuttu ja sopeuduttu suomalaiseen kulttuuriin työpaikan kautta Kämpissä. Vastauksissa mainittiin, että Kämpissä on käytännössä integroitu kansainvälinen kulttuuri suomalaisen kulttuurin sisälle. Se on toiminut hyvin, ihmiset vaikuttavat olevan tyytyväisiä toisiinsa eikä kulttuureihin tai kansallisuuksiin liittyviä konflikteja juurikaan ole. Vastausten mukaan kaikkia työntekijöitä kohdeltiin Kämpissä tasaveroisesti.

Vastausten mukaan Kämpissä asiakaspalvelu on ystävällisempää ja lämminhenkisempää verrattuna lähistön muihin toimijoihin kuten esimerkiksi vaateliikkeisiin. Sen arveltiin johtuvan siitä, että hotelli etsii rekrytinnissa kansainvälistä henkilökuntaa, jolla on riittävästi asiakaspalvelukokemusta. Oltiin myös sitä mieltä, että Kämpin kulttuuri on suomalaista, mutta samalla joustavaa ja kansainvälistä. Oli kuultu, että muissa hotelliketjuissa toimitaan enemmän suomalaisittain. Todettiin kokemuksen perusteella myös, että hotellialalla työskentely on melko samanlaista eri maissa.

Tämän kysymyksen yhteydessä vastaajat toivat myös esille eroja oman kulttuurinsa ja suomalaisen kulttuurin välillä. Esimerkiksi eräässä kulttuurissa työpaikoilla on korkeampi hierarkia kuin Suomessa. Siellä työntekijä puhuu esimiehelle virallisesti ja tälle osoitetaan puhettavan avulla erityistä kunnioitusta. Suomessa esimiehelle voi puhua ystävällisemmin; kuin hän olisi kollega tai ystävä. Suomessa työnimikkeillä ei ole yhtä suurta merkitystä kuin vastaajan kulttuurissa. Yksi vastaajista kertoi, että suomalaiselle kulttuurille on tavanomaista, että ihmiset sanovat suoraan, mitä mieltä ovat asioista. Hän pitää siitä, kuinka

suomalaisessa kulttuurissa ei peitellä mielipiteitä. Työskentely helpottuu, kun saa palautetta heti ja saa heti tietää, jos tekee jotain väärin. Yhden vastaajan mielestä hänen oma kulttuurinsa oli melko lähellä suomalaista kulttuuria. Suurin eroavaisuus näkyi hänen mielestään siinä, että hänen kulttuurissaan ollaan enemmän perhekeskeisiä eli vietetään todella paljon aikaa perheen kanssa. Hänen kulttuurissaan on myös suomalaiseen kulttuuriin verrattuna tapana sanoa avoimemmin, mitä tunnetaan ja ajatellaan. Myös ruokakulttuuri on erilainen.

Vastaajilta kysyttiin, miten he ovat hyötäneet omasta kulttuuristaan asiakkaiden tai kollegojen kanssa. Omasta kulttuurista opittuja tapoja olivat vieraanvaraisuus, avoimuus, ystävällisyys, asiakaspalvelua korostava yrityskulttuuri, ahkeruus ja vastuullisuus työtehtäviä kohtaan. Yhden vastaajan mukaan oma sosiaalinen kulttuuri on auttanut integroitumaan työyhteisöön. Asiakaspalvelussa oli yhden vastaajan mukaan hyödyksi se, että hänen kulttuurissaan on tapana hymyillä, vaikka olisi väsynyt tai huonolla tuulella. Yhden vastaajan kotimaassa on paljon turismia. Hän katsoi hyötyvänsä siitä, että hän oli jo varhaisessa vaiheessa tottunut toimimaan eri kulttuureista tulleiden ihmisten kanssa. Yksi vastaajista kertoi, että hänen kulttuurissaan ollaan kärsivällisiä eikä sanota mieltä vaivaavia asioita heti suoraan. Sen sijaan asia pidetään itsellä ja vältetään konflikteja. Jos joku on tehnyt jotain väärin, on tapana antaa asian olla, ellei kyseessä ole niin iso tai toistuva asia, että toleranssi ylittyy.

Kielitaidosta koettiin olevan hyötyä samankielisten asiakkaiden palvelemisessa. Kielitaidon lisäksi omanmaalaisten asiakkaiden toiveita ja tapoja toimia on helppo ymmärtää. Heidän kanssaan on helppo selvittää mahdolliset ongelmat, jotta heille ei jää väärinkäsityksiä koko matkan ajaksi. Kollegoille puolestaan voi avata kyseistä kulttuuria ja selittää, miksi asiakkaat toimivat tietyllä tavalla.

Vastaajilta kysyttiin, minkälaisissa tilanteissa heistä tuntuu siltä, että heidän pitäisi tuntea suomalaisia tapoja tai osata suomen kieltä. Vastaajien kielitaito oli vaihteleva. Jotkut osasivat keskustella suomeksi, ja jotkut osasivat muutamia lauseita. Erityisesti ammattisanaston osaaminen nähtiin tärkeänä. Kielen ymmärtäminen koettiin helpommaksi kuin puhuminen. Kaikkien vastaajien mielestä suomen kieltä tarvittiin suomenkielisten asiakkaiden kanssa. Vastauksissa ilmeni, että asiakkaat keskustelevat välillä enemmänkin suomeksi, ja silloin olisi hyödyksi pystyä keskustelemaan heidän kanssaan monipuolisemmin. Hotellissa on totuttu puhumaan kollegojen kanssa englantia, ja se miellettiin työkieleksi. Suomalaisiin tapoihin liittyen ei tullut esille asioita, joita täytyisi erityisesti tietää. Pisimpään Suomessa asuneet vastaajat olivat sitä mieltä, että he tuntevat suomalaisen kulttuurin jo hyvin.

Viimeisenä vastaajilta kysyttiin, mitä he haluaisivat parantaa Kämpin monikulttuurisen työympäristön kannalta. Vastauksista nousi esille sisäisen ja ulkoisen viestinnän parantaminen. Sisäisessä viestinnässä tieto, jota yritetään viestiä, ei aina vastaa alkuperäistä tarkoitusta. Viestintään vaikuttaa se, miten asiat sanotaan ja miten sanat käännetään toiselle kielelle. Oltiin sitä mieltä, että hotelli voisi tarjota suomen kielen kursseja ulkomaalaisille työntekijöille. Hotellin eri osastojen välisessä viestinnässä nähtiin vielä parannettavaa. Päivittäinen loki hotellin tapahtumista nähtiin hyödyllisenä, jotta työntekijät tietävät, mitä hotellissa tapahtuu. Lisänä voisi kehittää muunlaisia viestintäkeinoja osastojen välille, jotta ne eivät vaikuttaisi olevan niin erillään toisistaan. Esimerkiksi Ipadeja tai jonkinlaisia sähköisiä työkaluja voisi hyödyntää viestinnässä. Tärkeää olisi myös kertoa, mikäli omassa yksikössä on jokin asia tai ongelma, koska se voi olla tarpeellista tietoa jollekin toiselle. Muiden osastojen työntekijöitä olisi mukava nähdä myös siltä kannalta, että se loisi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Oli huomattu, että osa asiakkaille suunnatusta informaatiosta on saatavilla ainoastaan suomen kielellä. Kaiken asiakkaille suunnatun informaation, kuten internetsivujen, uutiskirjeiden ja kampanjoiden, pitäisi olla myös englannin kielellä. Näin voitaisiin lisätä entisestään englanninkielistä asiakaskuntaa, joka koostuu matkailijoista ja ekspatriaateista.

Parannusehdotuksena mainittiin lisäksi, että keskityttäisiin vielä enemmän luomaan asiakkaille miellyttäviä kokemuksia ja mietittäisiin kokemusta vielä enemmän asiakkaan näkökulmasta. Työntekijöiden tulisi aina hoitaa vaaditut työtehtävät ja heidän tulisi tasapuolisesti osallistua myös vähemmän miellyttäviin tehtäviin, kuten jälkien siivoamiseen.

Tämänhetkiselle johtoryhmälle annettiin hyvää palautetta ja siihen oltiin tyytyväisiä. Uusi johtoryhmä on tehnyt paljon tarpeellisia uudistuksia. Prosessi on vielä kesken ja aina löytyy parannettavaa, mutta nyt on jo saatu aikaan hyviä tuloksia. Yhden vastaajan mukaan muutama vuosi sitten näkyi enemmän irtisanoutumisia kuin nyt.

7 Pohdinta

Tämän työn tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia näkemyksiä eri kulttuuritaustaisilla Hotel Kämpin työntekijöillä on työpaikan toimintatavoista. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia etuja monikulttuurisesta henkilöstöstä on ja mitä työhön liittyviä haasteita eri kulttuuritaustaiset työntekijät kohtaavat. Näiden tutkimusongelmien avulla haluttiin selvittää, mitä asioita henkilöstöhallinnon ja esimiesten tulisi erityisesti huomioida monikulttuurisen henkilöstön johtamisessa. Tässä viimeisessä luvussa tehdään johtopäätöksiä tutkimustulosten perusteella ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja opinnäytetyöprosessia kokonaisuudessaan.

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön aiheesta tuli arvattua ajankohtaisempi Eurooppaan pyrkivien siirtolaisten määrän kasvattua ja yhä kasvaessa loppuvuodesta 2015. Monikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset tulevat tämän johdosta Suomessa koskettamaan nykyistä useampia toimialoja. Monikulttuurista henkilöstöä ei ole perusteltua pitää yhdenmukaisena ryhmänä, jonka jäsenet poikkeavat automaattisesti kantaväestöstä. Tällaiseen ajattelutapaan voi törmätä mediassa tai kirjallisuudessa.

Hotellialan henkilöstö ja asiakaskunta ovat jo lähtökohtaisesti keskimääräistä kansainvälisempiä. Monikulttuurisuudesta on hyötyä toimialalla ja hotellit soveltuvat hyvin monikulttuurisiksi työpaikoiksi. Haastattelujen perusteella hotelli Kämpissä henkilöstöjohtaminen on onnistunutta ja hyvin toimivaa. Tutkimus osoitti myös, että monikulttuurinen työyhteisö voi olla toimiva ilman erityistä monikulttuurisen johtamisen strategiaa. Sellainen voisi päinvastoin aiheuttaa negatiivisia tunteita henkilöstössä.

Vastaajien näkemysten mukaan Hotel Kämp on selvästi onnistunut monikulttuurinen työyhteisö. Työntekijöille diversiteetti on itsestäänselvyys. Kukaan ei nostanut esille, että tuntisi oloaan millään tavalla ulkopuoliseksi työyhteisössä. Työntekijöiden näkemysten mukaan hotellissa on vahvasti kansainvälinen ja lämminhenkinen organisaatiokulttuuri. Työpaikan toimintatavoista arvostettiin erityisesti sitä, että mielipiteitään voi sanoa suoraan ja että esimiesten ja alaisten välinen suhde ei ole liian hierarkkinen.

Monikulttuurinen henkilöstö tarkoittaa esimiesten kannalta sitä, että heihin kohdistuu monia erilaisia odotuksia. Tutkimuksen perusteella esimiesten tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousi työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja huomioonottaminen päätöksenteossa. Esimiesten olisi lisäksi hyödyllistä ottaa huomioon se, että ulkomaalaistaustaiset työnteki-

jät voivat olla tottuneita hyvin erilaisiin johtamiskulttuureihin. Vastauksissa huomionarvoista oli myös, että teoriasta poiketen, vastaajat eivät esittäneet minkäänlaisia toiveita erityiskohtelusta esimerkiksi työvaatteisiin tai uskonnollisiin juhlapyhiin liittyen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että erityistoiveet on huomioitu hyvin tai että niitä ei ole.

Työmotivaatioon liittyen ei ollut havaittavissa kulttuurisia erityispiirteitä. Yhdistävä motivaatiotekijä oli hyvä työilmapiiri. Tutkimuksen perusteella työilmapiiriä voitaisiin parantaa entisestään siten, että hotellin eri osastojen välille saataisiin enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Koko henkilöstön yhteiset tilaisuudet, joita jo järjestetään, edesauttavat hyvää työilmapiiriä. Näiden tueksi voitaisiin työaikana järjestää esimerkiksi työryhmiä, joissa työntekijät pääsisivät ideoimaan hotellin toimintaan liittyviä asioita. Tämä voisi potentiaalisesti sekä tuoda yhteenkuuluvuuden tunnetta että näyttää työntekijöille, että heidän mielipiteitään kuunnellaan. Johto voisi myös saada ehdotuksia päätöksenteon tueksi.

Vastaajat olivat hyvin tietoisia omista kulttuureistaan. Vastaajien näkemysten mukaan kulttuuri oli vaikuttanut myönteisesti muun muassa työntekijöiden kielitaitoon, vieraanvaraisuuteen, asiakaspalvelutapoihin ja ahkeruuteen. Voidaan siis todeta, että monikulttuurisesta henkilöstöstä on etuja hotellille. Suomalaiset työntekijät voivat myös oppia ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä ja päinvastoin. Teoriaosuuden mukaisten kansallisten kulttuurien malleja, kuten Hofsteden valtaetäisyys, oli vähäisessä määrin havaittavissa haastattelujen vastauksissa, mutta vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi niitä ei tarkastella sen enempää tässä työssä. Esimiesten on hyvä olla tietoisia siitä, että työntekijän kulttuurinen tausta ei tarkoita sitä, että tämän mielestä paras tapa toimia olisi oman kulttuurin mukaisesti.

Monikulttuurisen henkilöstön haasteeksi nousi esiin suomen kielen taito. Vaikka kyseessä on kansainvälinen toimiala, vastaajat kokivat silti suomen kielen taitonsa riittämättömäksi. Suomenkielinen viestintä vaatii erikielisiltä työntekijöiltä enemmän aikaa ja vaivaa lukemiseen, kääntämiseen ja ymmärtämiseen. Suomen kielen kurssien tarjoaminen painottuen esimerkiksi hotelli- ja matkailusanastoon voisi vaikuttaa positiivisesti sekä työtyytyväisyyteen että asiakaspalveluun.

Kämpissä esimiehille ja henkilöstöhallinnolle olisi hyödyksi kiinnittää vielä hieman enemmän huomiota siihen, että informaatio, jota viestitään, olisi kaikkien työntekijöiden ymmärrettävissä. Tämän lisäksi sisäisiä viestintäkeinoja voisi kehittää sähköisten viestintäkeinojen avulla. Pikaviestisovelluksia voisi käyttää osastojen väliseen viestintään. Näin tehostettaisiin samalla asiakkaiden puhelujen huomioimista. Sovelluksessa olisi tärkeää, että se toimisi tietokoneen lisäksi mobiilisovelluksena, koska työ hotellissa on liikkuvaa. Helppo-

käyttöisyys ja tietoturva ovat oleellisia asioita sovelluksen valinnassa. Markkinoilla on esimerkiksi Beekeeper-sovellus, jonka avulla voi muun muassa lähettää tiedostoja ja keskustella erilaisissa ryhmissä sekä mitata sisäisen viestinnän määrää (Beekeeper AG 2015).

Haastattelujen vastaukset, jotka koskivat rekrytointia ja ammatillisia tavoitteita, eivät suoranaisesti vastanneet kysymyksiin monikulttuurisen henkilöstön näkemyksistä tai haasteista. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että hotellin internetsivut ovat työnhakijoille tärkeä informaatio- ja rekrytointikanava. Ammatillisiin tavoitteisiin liittyen ilmeni, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden pitkäaikainen sitoutuminen yritykseen ei ole taattua. Tutkimuksen perusteella ei ole kuitenkaan mahdollista verrata sitoutumista suomalaisiin työntekijöihin.

Jatkotutkimusehdotuksena olisi mielenkiintoista tutkia samaa aihetta kuulemalla esimiesten tai koko työyhteisön näkemyksiä. Hotelli Kämpiä tai Kämp Groupia ajatellen varteenotettavia jatkotutkimuksia voisivat olla uudenlaisten sisäisten viestintäkeinojen kehittäminen tai organisaatiomuutosten vaikutuksien kartoittaminen henkilöstön näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkijayhteisön sosiaalinen sopimus siitä, mitä kyseisenä ajankohtana pidetään tieteellisenä tutkimuksena. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkijan ja koko tutkimusprosessin arviointi. Määrällisessä tutkimuksessa on sen sijaan tapana arvioida mittauksen luotettavuutta, eikä niinkään tutkijan roolia. (Eskola & Suoranta 211-212.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on siis syytä huomioida tutkijan rooli. Tutkimustulokset eivät ole objektiivista tietoa, vaan haastattelijan subjektiivinen tulkinta, joka pyrkii tuottamaan mahdollisimman objektiivista tietoa. Omat tulkinnat tilanteista ovat vaikuttaneet tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja tulosten analysointiin. Esimerkiksi haastattelutilanne on vuorovaikutustilanne, jossa ei voida välttyä haastattelijan vaikutuksesta haastateltavaan eleiden, äänenkäytön tai lisäkysymysten kautta. Työsuhteeni toimeksiantajayritykseen on edesauttanut tutkimuksen tekemistä, mutta on samalla saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Tässä tutkimuksessa myös haastattelujen kieli vaikuttaa luotettavuuteen. Kuten tietoperustassakin on todettu, lisäävät kielelliset erot riskiä viestin väärin ymmärtämisestä. Kääntämisprosessin aikana on mahdollista, että jokin osa on käännetty hieman eri tavalla alkuperäiseen ajatukseen nähden.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskevan koko kohderyhmää, koska aineiston koko oli sen verran pieni. Aineiston koosta huolimatta tutkimus on tuonut relevanttia tietoa kohderyhmän näkemyksistä. Sekä yhteiset että yksittäisetkin mielipiteet ovat huomionarvoisia.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessiin sisältyi lähteisiin tutustuminen, tietoperustan kirjoittaminen, tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen sekä tulosten ja johtopäätösten tarkastelu. Lisäksi prosessiin kuului opinnäytetyöseminaari ja siihen liittyvät seminaarikerrat ja erilaiset tehtävät. Opinnäytetyöprosessin vaikein osa oli mielekkään aiheen löytäminen, ja vaihdoin aihetta pariin kertaan. Kirjallisuudessa monikulttuurista johtamista käsitellään melko suurpiirteisesti, minkä takia myös aiheen rajausta täytyi miettiä huolellisesti. Prosessin alussa kirjoitin melko kiireettömästi, mikä johti siihen, että loppuvaiheeseen jäi enemmän tehtävää. Huomasin kuitenkin, että toimin tehokkaasti paineen alla, ja sovitut määräajat auttoivat pysymään aikataulussa. Jäin silti hieman jälkeen aikataulusta, ja opinnäytetyön tekeminen vei odotettua kauemmin aikaa. Huomasin myös, miten tärkeää on ottaa suunnitteluvaiheessa huomioon omien aikataulujen lisäksi koulun edustajien, toimeksiantajan ja haastateltavien aikataulut ja niistä johtuvat viivästykset.

Tutkimuksen tekeminen ja tulosten saaminen oli prosessin mielenkiintoisin osa. Haastateltavien henkilöiden löytäminen oli kohtuullisen vaivatonta. Haastatteluajkojen sopiminen vaati sen sijaan enemmän järjestelyjä, mikä johtui haastateltavien kesälomista ja työvuoroista. Kaiken kaikkiaan haastateltavat suhtautuivat hyvillä mielin haastatteluiden tekemiseen, ja olen kiitollinen heidän avustaan. Haastattelu oli onnistunut menetelmävalinta, koska se mahdollisti kysymysten tarkentamisen. Jälkeenpäin olisin vielä lisännyt kysymyksiä koulutuksesta, palkitsemisesta ja työhyvinvoinnista.

Tutkimuksen aineisto oli englanninkielinen, ja tulokset raportoitiin suomeksi. Mielestäni suoriuduin hyvin tutkimuksen toteuttamisesta englannin kielellä. Tutkimustulosten käännöstyö ei sinänsä ollut vaikeaa. Se vei kuitenkin enemmän aikaa siihen verrattuna, että aineisto olisi ollut suomenkielistä eikä kääntämistä olisi tarvittu.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen lisännyt tietämystäni henkilöstöjohtamisesta ja monikulttuurisuuden vaikutuksista työelämään. Opinnäytetyön tekeminen on vahvistanut aiempia ajatuksiani siitä, että voisin kuvitella työskenteleväni henkilöstöjohtamisen parissa tulevaisuudessa. Lisäksi olen oppinut pitkäjänteisyyttä ja ajankäytön hallintaa.

Lähteet

- Adler, N. & Gundersen, A. 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. Fifth Edition. Thomson South-Western. United States.
- Beekeeper AG. 2015. Product. Luettavissa: <http://beekeeper.ch/product-features/>. Luettu: 15.11.2015.
- Boella, M. & Goss-Turner, S. 2013. Human Resource Management in the Hospitality Industry. 9 painos. Routledge. New York.
- Castaneda, M. E & Bateh, J. 2013. Strategies For Multicultural Management: Communication And A Common Set Of Values. Journal of International Education Research, 9, 1, s. 41-46.
- Crawley, E., Swailes, S. & Walsh, D. 2013. Introduction to International Human Resource Management. Oxford University Press. United Kingdom.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- FIBS. 2015. Yhdenvertaisuussuunnittelun opas yksityiselle sektorille. Luettavissa: http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yhdenvertaisuusopas_2015.pdf. Luettu: 21.9.2015.
- Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2015. Hotelli-, ravintola- ja matkailualan koulutusyksikkö. Intranet. Raportointi ja opinnäytetyö Haaga-Heliassa. Luettu: 1.8.2015.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Talentum media Oy. Helsinki.
- Helsingin kaupungin tietokeskus. 2014. Helsingin ulkomaalaisväestö vuonna 2014. Luettavissa: http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/14_12_04_Tilastoja_36_Erjansola.pdf. Luettu: 24.8.2015.
- Henry ry. 2013. HR Barometri 2013 yhteenvetoraportti. Luettavissa: http://henryorg.fi/files/850/HR_Barometri_2013.pdf. Luettu: 26.8.2015.

Herzberg, F. 1968. One More Time: How do you motivate employees? Uusintapainos 2003. Best of HBR. Harvard business review, January 2003 issue, s. 87-96.

Hofstede, G. 2010. Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. McGraw-Hill. New York.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J a. Culture. Luettavissa:
<http://www.geerthofstede.eu/culture>. Luettu: 11.6.2015.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J b. Culture. Dimensions of national Cultures. Luettavissa:
<http://www.geerthofstede.eu/dimensions-of-national-cultures>. Luettu: 11.6.2015.

Huselid, M. 2009. The hr scorecard. Luettavissa: <http://www.markhuselid.com/hr.html>.
Luettu: 20.8.2015.

Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. 2015. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 35. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>. Luettu: 12.9 2015.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kämp Group Oy. 2015. Modernin Laadukkaat Hotellit. Luettavissa:
<http://kampgroup.fi/meista/>. Luettu: 18.5.2015.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Ekonomia-sarja. WSOY.

Lewis, R. D. 2006. When cultures collide : leading across cultures. 3rd ed. Nicholas Brealey Publishing. Boston&London.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2015. Sosiaalinen vastuu. Luettavissa:
<http://www.mara.fi/toimiala/toimialan-vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu>. Luettu: 6.10.2015.

McFarlin, D & Sweeney, P. 2013. International organizational behavior: transcending borders and cultures. Routledge. New York.

McSweeney, B. 2002. Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. Human Relations, 55, 1, s. 89-118.

Mullins, L & Dossor, P. 2013. Hospitality Management and Organizational Behaviour. Fifth edition. Pearson Education Limited. United Kingdom.

Nickson, D. 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Elsevier Ltd. Oxford.

Pelli, R. 28.10.2015. Admin & HR Coordinator. Kämp Group. Sähköposti.

Richard Lewis Communications. 2015. The Lewis Model – Dimensions of Behaviour. Luettavissa: <http://www.crossculture.com/latest-news/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>. Luettu: 1.8.2015.

Rimmanen, T. 2015. Unelmien työkuultuuri – strateginen menestystekijä. Luettavissa: http://henryorg.fi/uutishuone/blogi/unelmien_tyokulttuuri_strateginen_menestystekija.1037.blog?482_a=comments&482_m=1037#comments_1037. Luettu: 26.8.2015.

Sippola, A., Leponiemi, J & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Työministeriö. Luettavissa: <https://multikult.files.wordpress.com/2008/05/kulttuurisesti-monimuotoistuvien-tyoyhteisojen-kehittaminen.pdf>. Luettu: 23.9.2015.

Sisäministeriö. 2015. Kuntien on syytä varautua maahanmuuttajien vastaanottoon. Luettavissa: http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/kuntien_on_syyta_varautua_maahanmuuttajien_vastaanottoon_62508. Luettu: 22.9.2015.

Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. 2015. Kämpin 125v. Historiikki. Luettavissa: <http://www.hotelkamp.fi/fi/historia>. Luettu: 18.5.2015.

Tilastokeskus. 2015a. Kansalaisuus iän ja sukupuolen mukaan maakunnittain 1990 - 2014. Luettavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/020_vaerak_tau_101_fi.px/table/tableViewLayout1/?rxid=128e7d01-7158-4110-b11e-a90fc317b547. Luettu: 24.8.2015.

Tilastokeskus. 2015b. Väestörakenne 2014. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/vaerak/2014/vaerak_2014_2015-03-27_fi.pdf. Luettu: 24.8.2015.

- Tilastokeskus 2015c. Taustamaa ja syntyperä iän ja sukupuolen mukaan maakunnittain 1990 – 2014. Luettavissa:
http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__vrm__vaerak/045_vaerak_tau_200_fi.px/?rxid=3a83a616-00fb-4a60-9945-4f73858e3392. Luettu: 24.8.2015.
- Tilastokeskus. 2015d. Maahanmuuton voitto pieneä vuotta aiemmasta. Luettavissa:
http://www.stat.fi/til/muutl/2014/muutl_2014_2015-05-29_tie_001_fi.html. Luettu: 27.8.2015.
- Tilastokeskus. 2015e. Väestö. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html. Luettu: 24.8.2015.
- Tilastokeskus. 2014a. Väestörakenne 2013. Luettavissa:
http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2013/02/vaerak_2013_02_2014-12-10_fi.pdf. Luettu: 24.8.2015.
- Tilastokeskus. 2014b. Ulkomaalaistaustainen väestö 2013. Luettavissa:
http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yvrm_uls_201300_2014_12286_net.pdf. Luettu: 24.8.2015
- Tilastokeskus. 2008. Luokituksen kuvaus. Luettavissa:
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/kuvaus.html#otsikko2>. Luettu: 22.5.2015.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10 uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Luettavissa: http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf. Luettu: 10.9.2015.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4 painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Walker, J R. & Miller J E. 2012. Supervision in the hospitality industry. 7 painos. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.

UNESCO. 2015. Cultural Diversity. Luettavissa: <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/international-migration/glossary/cultural-diversity/>. Luettu: 12.9.2015.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. What is your nationality?
2. Have you been working in Finland before hotel Kämp, and for how long?
3. How long have you been working at hotel Kämp?
4. Can you shortly describe your recruitment process?
5. Can you describe what your working community is like?
6. How is work-related information communicated to you?
7. What motivates your work?
8. What professional goals do you have?
9. How would you describe a good manager?
10. How have you benefited from your own culture with customers or colleagues?
11. In what kind of situations do you feel like you need to know Finnish habits or how to speak the language?
12. What similarities and differences do you see between the organizational culture at Kämp and Finnish culture in general?
13. What would you like to improve about the multicultural working environment at hotel Kämp?