



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Maahanmuuttajataustaisten henki- löstöjohtaminen kunta-alalla esi- henkilöiden näkökulmasta

Marit Roosvalt

Opinnäytetyö, huhtikuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2024
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen (YAMK)
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Marit Roosvalt

Nimeke
Maahanmuuttajataustaisten henkilöstöjohtaminen kunta-alalla esihenkilöiden näkökulmasta

Toimeksiantaja
Joensuun kaupunki

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia kunta-alan esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja heidän johtamisestaan sekä minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja he tarvitsevat. Lisäksi työssä pyrittiin kartoittamaan, miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on otettu rekrytointi- ja perehdytysprosessissa huomioon sekä minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita esihenkilöt näkevät maahanmuuttajataustaisten työllistymiselle kaupungin tehtäviin.

Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Joensuun kaupungin esihenkilöt kaupunkiympäristön, varhaiskasvatus-, koulutus- ja kulttuuripalveluiden osa-alueilta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin ryhmäkeskustelujen avulla marraskuussa 2023. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tulokset osoittivat, että kunta-alan esihenkilöillä oli positiivisia kokemuksia maahanmuuttajataustaista työntekijöistä, mutta tietoa, osaamista ja tukea tarvitaan henkilöstöjohtamiseen lisää. Tuloksista nousi esille tarve kehittää rekrytointi- ja perehdytysprosessia. Haasteiden lisäksi esihenkilöt näkivät maahanmuuttajataustaisen työllistymiseksi monia mahdollisuuksia. Jatkotutkimuksena voisi olla sellainen tutkimus, jossa selvitetäisi korkeakoulutettujen tai pakolaistaustaisten maahan muuttaneiden omia kokemuksia rekrytointiin, perehdytyksen ja työllistymisen näkökulmasta Pohjois-Karjalassa tai Joensuussa.

Kieli
suomi

Sivuja 117
Liitteet 2
Liitesivumäärä 3

Asiasanat
maahanmuuttajataustainen, monimuotoisuus, johtaminen, kunta-ala, rekrytointi



THESIS
April 2024
Degree Programme in Business Management and
Leadership, Master's degree
Tikkarinne 9, 80200 JOENSUU
FINLAND + 358 13 260 600

Author
Marit Roosvalt

Title
Human Resource Management of People with an Immigrant Background in the Municipal Sector from Supervisors' Perspective

Commissioned by
City of Joensuu

Abstract

The purpose of this thesis was to find out what kind of experiences the supervisors in the municipal sector have with employees of immigrant background and their management as well as what kind of personnel management skills the supervisors need. In addition, the aim was to find out how an employee with an immigrant background has been considered in the recruitment and the orientation process, and what kind of opportunities and challenges the supervisors see for the employment of people with an immigrant background in the city's positions.

The target group of the thesis was Joensuu city supervisors from the areas of urban environment, early childhood education service, education service and cultural service. The thesis was carried out as a qualitative study and the material was collected through group discussions in November 2023. The analysis method of the material was data-oriented content analysis.

The results show that the managers of the municipal sector had positive experiences with employees with an immigrant background, but more information, skills and support are needed for personnel management. The results revealed the need to develop the recruitment and orientation process. Regardless of the challenges, the supervisors saw many employment opportunities for the persons with immigrant backgrounds. Further research could investigate the experiences of highly educated immigrants or immigrants with refugee backgrounds in terms of recruitment, orientation and employment in North Karelia or Joensuu.

Language
Finnish

Pages 117
Appendices 2
Pages of Appendices 3

Keywords
immigrant background, diversity, leadership, management, municipal sector, recruitment

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet	7
2.1	Taustaa ja lähtökohdat	7
2.2	Maahanmuuttajataustainen käsitteenä	11
2.3	Henkilöstöjohtaminen	12
2.3.1	Monimuotoisuus ja monimuotoisuusosaaminen	14
2.3.2	Rekrytointi.....	36
2.3.3	Perehdytys.....	46
2.4	Maahanmuuttajien työllistymisen haasteet ja mahdollisuudet	53
3	Opinnäytetyön lähtökohdat	60
3.1	Toimeksiantajan esittely	60
3.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	62
4	Opinnäytetyön toteuttaminen	65
4.1	Opinnäytetyön prosessi	65
4.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	66
4.3	Tapaustutkimus lähestymistapana.....	67
4.4	Laadullinen tutkimus	68
4.5	Kohderyhmä ja aineisto	70
4.6	Aineiston analyysi.....	74
5	Tutkimustulokset.....	80
5.1	Kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä	80
5.2	Henkilöstöjohtamisen taitojen kehittäminen.....	82
5.3	Maahanmuuttajataustaisen työntekijän huomioiminen rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä.....	86
5.4	Maahanmuuttajataustaisen työntekijän työllistymisen haasteet ja mahdollisuudet.....	91
6	Johtopäätökset ja pohdinta	96
6.1	Tulosten tarkastelua	96
6.2	Ammatillinen kasvu.....	103
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	104
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	105
	Lähteet.....	110

Liitteet

Liite 1 Ryhmäkeskustelupyyntö

Liite 2 Microsoft Forms kysely

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia Joensuun kaupungin esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja esihenkilöt tarvitsevat monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää Joensuun kaupungin rekrytointiprosessin ja perehdytyksen nykytila ja se, miten maahanmuuttajataustaiset on niissä huomioitu. Esihenkilöiltä selvitettiin, millaisia työllistymisen mahdollisuuksia ja haasteita maahanmuuttajataustaisella on työllistyä kaupungin tehtäviin.

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen luomiseksi haettiin tietoa erilaisista aiheeseen liittyvistä teoksista ja internetissä, kuten valtioneuvoston ja sisäministeriön julkaisuista, työ- ja oikeusministeriön tutkimuksista, hankkeista, laista ja toimeksiantajan kotisivuilta sekä intrasta. Tutkimuksen teoreettinen osuus pohjautuu enimmäkseen aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Keskeisiä monikulttuurisen organisaation henkilöstöjohtamisen käsitteitä ovat monimuotoisuusjohtaminen ja -osaaminen, rekrytointi ja perehdytys. Keskeisten käsitteiden valinta on tehty tutkimuksen aiheeseen, tavoitteiden ja tutkimuskysymysten perusteella. Lisäksi keskeisillä käsitteillä on yhteys lähteisiin ja aiempiin tutkimuksiin. Teoreettista viitekehystä luodessa selvisi pian, että tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyviä ajankohtaisia tutkimuksia ei ole kovin paljon. Esimerkiksi aikaisempia aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä oli tehty enimmäkseen sosiaali- ja terveysalalle.

Suomen väestörakenne on muutoksessa syntyvyyden vähentyessä ja väestön ikääntyessä. Muuttoliike Suomeen on kasvamassa ja Suomi tarvitsee maahanmuuttoa. (Valtioneuvosto 2021.) Työperäisen maahanmuuton edistäminen on ollut vahvasti esillä mediassa, ajankohtaisissa keskusteluissa, hankkeissa ja erilaisissa julkaisuissa. Suomi on kehittämässä työperäistä maahanmuuttoa, joka nähdään yhtenä ratkaisuna hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi ja työvoimavajeen täyttämiseksi. Työperäisen maahanmuuton hallinto on vuoden 2020

alusta siirtynyt sisäministeriöstä työ- ja elinkeinoministeriöön. (Sisäministeriö 2023.)

Opinnäytetyön aihe on kohdennettu opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen ja toimeksiantajan toiveen mukaisesti Joensuun kaupungin kaupunkiympäristön, varhaiskasvatuksen, koulutuksen ja kulttuurin osa-alueisiin. Esihenkilöt on valittu niistä henkilöistä, joilla mahdollisesti voi olla kokemusta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä sekä sellaisiin kaupungin yksiköihin, joihin maahanmuuttajataustainen voisi mahdollisesti työllistyä. Opinnäytetyön aihetta tukee Joensuun kaupungin kotoutumista edistävä ohjelma sekä Joensuun kaupungin strategia 2021–2025. (Joensuun strategia 2021–2025; Kotoutumisen edistäminen Joensuussa kaudella 2022–2025.)

Opinnäytetyön toisessa luvussa avataan tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi on käytetty lihavoitua lukemisen helpottamiseksi. Luvussa kolme paneudutaan opinnäytetyön lähtökohtiin, kuten toimeksiantajan esittelyyn, käsitellään Joensuun kaupungin väestörakennetta, taustaa työnantajana, kaupungin strategiaa ja kotouttamista edistävää ohjelmaa. Lisäksi luvussa määritellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet. Tutkimuksen toteutuksen vaiheet on kuvattu luvussa neljä ja tutkimuksen tuloksiin päästään luvussa viisi. Tutkimuksen kuudennessa luvussa tarkastellaan tuloksia sekä esitetään teoreettisen aineiston ja tutkimustulosten perusteella kehittämisehdotukset. Luvussa kerrotaan ammatillisesta kasvusta ja tuodaan esille jatkotutkimusehdotukset. Viimeisen luvun lopussa pohditaan työn eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä.

Opinnäytetyön aihe on yhteiskunnallisen keskustelun ytimessä ja erittäin ajankohtainen. Aihe on merkityksellinen maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistämiseksi ja työelämän kehittämisessä monimuotoisempaan suuntaan. Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten esittämisellä on mahdollista kehittää Joensuun kaupungin esihenkilöiden henkilöstöjohtamista ja osaamista sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessia. Opinnäytetyön aihe edistää monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta työelämässä ja sitä kautta maahanmuuttajataustaisten työllistymistä.

2 Teoreettiset lähtökohdat ja keskeiset käsitteet

2.1 Taustaa ja lähtökohdat

Maahanmuuttajien määrä on kasvussa kansainvälisen muuttoliikkeen lisääntyneenä Suomessa. Suomen ikärakenne vanhenee suurien ikäluokkien poistuessa työmarkkinoilta, eikä nuoria enää riitä korvaamaan eläkkeelle siirtyviä. Tämä on aiheuttanut työvoimavajetta monilla eri aloilla ja siksi on alettu katsomaan työn ulkopuolella oleviin ryhmiin, kuten esimerkiksi maahanmuuttajiin. Maahanmuuttajien työllistymisellä on tarkoitus kattaa työvoimavajetta tulevaisuudessa. Työperäistä maahanmuuttoa on aikaisemmin aktiivisesti rohkaistu ja edistetty hallituksen maahanmuuttopoliittisten ohjelmien kautta. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 42; Kemppainen 2006, 192; Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 16–17.) Myös Passila (2009) toteaa, että Suomeen odotettavissa olevan työvoimapulan ratkaisemiseksi tarvitaan ulkomaanlaista työvoimaa (Passila 2009, 24). Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan 86 % vastaajista oli sitä mieltä, että työperäistä maahanmuuttoa on edistettävä työvoimapulan helpottamiseksi. Monimuotoisuusbarometri on toteutettu aikaisemmin vuosina 2007, 2011 sekä 2016 ja työperäiseen maahanmuuttoon suhtautuminen on selvästi muuttunut vuosiin 2007 ja 2011 verrattuna. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020.)

Syntyvyyden lasku ja väestön ikääntymisen haaste on ollut esillä yhteiskunnallisissa keskusteluissa entistä enemmän ja ratkaisuksi on esitetty työperäistä maahanmuuttoa (Laaksonen & Ollila 2022, 46). Vielä kymmenen vuotta sitten työhön muutto ulkomailta Suomeen ei johtunut Soraisen (2014) mukaan työvoimapulasta, vaan siihen vaikutti Neuvostoliiton hajoaminen ja Viron EU-jäsenyys. Siihen aikaan harvoissa työyhteisöissä koettiin, että työt olisi jääneet tekemättä ilman ulkomaanlaisia. (Sorainen 2014, 11.)

Kansainvälinen muuttoliike on lisännyt monikulttuurisuutta Suomessa ja suomalaisilla työpaikoilla tarvitaan monikulttuurisuusosaamista erityisesti maahanmuuttajataustaisia rekrytoitaessa. (Laaksonen & Ollila 2022, 36; Valtioneuvosto

2022.) Suomi tarvitsee uusia osaajia ja on tärkeää pitää nykyiset osaajat Suomessa, koska liian moni Suomessa syntynyt maahanmuuttajataustainen lähtee ulkomaille opiskelemaan ja jää sinne. Toisaalta moni Suomeen opiskelemaan tullut kansainvälinen opiskelija ei jää Suomeen valmistumisen jälkeen, vaan lähtee työn perässä takaisin kotimaahansa tai muualle ulkomaille. Monimuotoiselle työvoimalle on kriittinen tarve ja sitä varten monimuotoisen työvoiman houkuttelemiseksi tarvitaan inklusiivisempaa rekrytointia sekä työssäoppimisen tukemista. Myös oikeudenmukaista uralla etenemistä on edistettävä. (Valtioneuvosto 2022.)

Sorainen (2014) toteaa myös, että monimuotoiset työyhteisöt ovat lisääntyneet kansainvälisen muuttoliikkeen, väestön ja työmarkkinoiden rakenteellisten muutosten ja lisäksi talouden globalisaation myötä. Sorainen (2014) väittää, että monissa työyhteisöissä ulkomaista työntekijöitä on kuitenkin palkattu vasta silloin, kun mitään muuta työvoimaa ei enää ole ollut saatavilla. Kotimaisen työvoiman suosiminen on Soraisen (2014) mukaan syvällä monien ihmisten ja yritysten ajattelussa ja toiminnassa. (Sorainen 2014, 143.) Raija Kemppainen toteaa, että ulkomaalaiset työntekijät pitäisi nähdä mahdollisuutena eikä uhkana (Kemppainen 2006, 192).

Vielä vuonna 2005 Suomen maahanmuuttopolitiikan linjaukset olivat vasta muuttumassa työperäisen maahanmuuton edistämisen suuntaan (Pitkänen 2006a, 117). Pitkäsen (2005) mukaan työperäinen maahanmuutto on siihen aikaan ollut vielä melko vähäistä ja Suomeen muutettiin enimmäkseen suojelun tarpeesta, perhesyistä tai paluumuuttajina, kuten inkeriläiset. Työperäinen maahanmuutto on lisääntynyt 2000-luvun alusta alkaen. (Pitkänen 2005, 99.) Kemppainen toteaa, että Suomi tarvitsee joustavampaa maahanmuutto- ja työvoimapolitiikkaa houkutellakseen osaavaa työvoimaa ulkomailta (Kemppainen 2006, 192). Passilan (2009) mukaan Suomessa on ollut ja on edelleen erittäin tiukka maahanmuuttopolitiikka (Passila 2009, 25). Suomessa maahanmuuttopolitiikasta vastaa sisäministeriö. Suomen maahanmuuttopolitiikka ja siihen liittyvän lainsäädäntö perustuu hallituksen linjauksiin sekä EU:n yhteiseen maahanmuutto- ja turvapaikkapolitiikkaan sekä kansainvälisiin sopimuksiin. Maahanmuuttopolitiikan tarkoitus on edistää työperäistä maahanmuuttoa, jota Suomi

tarvitsee väestön ikääntyessä. Työvoiman maahanmuuttoa tuetaan toimivilla ja tehokkailla lupajärjestelmillä. (Sivula 2023.)

TE-palveluiden järjestämistä ja kotoutumista koskevia lakeja, laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä (381/2023) eli TE24 ja laki kotoutumisen edistämisestä (681/2023) eli KOTO24, ollaan parhaillaan uudistamassa. Kotoutumislain uudistuksen on tarkoitus nopeuttaa maahan muuttaneiden kotoutumista ja työllistymistä. Lisäksi lakiuudistuksen tavoitteena on vahvistaa maahanmuuttajien kielitaitoa ja osallisuutta yhteiskuntaan sekä edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja myönteisiä vuorovaikutuksia eri väestöryhmien välillä. Vastuu TE-palveluiden järjestämisestä siirtyy kunnille ja työllisyysalueille sekä kotoutumislain kokonaisuudistus astuvat voimaan 1.1.2025. (Jokelainen & Sinkkonen 2023; Työmarkkinatori 2023.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen mukaan ulkomaanlainslain (301/2004) lakiuudistukset tulivat voimaan 2023 helmikuussa ja muutoksien tarkoituksena on sujuvoittaa työperusteisten oleskelulupien hakemista ja päätösprosessia. Työ- ja koulutusperusteinen maahanmuuton lisääminen on ollut hallituksen tavoitteena, jotta osaavaa työvoimaa olisi Suomessa saatavilla jatkossakin. (Strohm, Tiukkanen & Stenman-Huuskonen 2023.) Strohm, Tiukkanen ja Stenman-Huuskonen (2023) kertovat, että ”Työvoiman maahanmuuttoa sujuvoittavat toimet ovat osa vuoteen 2035 ulottuvaa koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekarttaa”.

Myös Pitkänen tuo esille elinkeinoelämän ja hallituksen halun lisätä työperäistä maahanmuuttoa sekä nopeuttaa oleskelulupien käsittelyä (Pitkänen 2019). Tämän opinnäytetyön laatimisen alkuvaiheessa oli vielä voimassa Sanna Marinin hallitusohjelma, jossa tavoitteena oli edistää työperäistä maahanmuuttoa erilaisilla tukitoimilla esimerkiksi tehostamalla ja nopeuttamalla työperäisten oleskelulupien käsittelyaikoja, kokoamalla toimenpideohjelma kansainvälisten tutkinto-opiskelijoiden työllistymisen edistämiseksi, luomalla työelämän ohjelman, jolla lisätään työnantajien rekrytointi- ja monimuotoisuusosaamista sekä maahanmuuttajien osaamisen tunnistamista ja kehittämistä työpaikoilla. (Valtioneuvosto 2019.)

Nykyisen pääministerin Petteri Orpon hallituksen ohjelma astui voimaan 20.6.2023. Hallitusohjelma on tiukentanut maahanmuuttopolitiikkaa entisestään verrattuna edeltäjänsä. Esimerkiksi työperusteinen oleskelulupa on sidottu nykyistä vahvemmin työhön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että henkilön on poistuttava Suomesta, kun työsuhde loppuu, ellei hän ole työsuhteen loputtua kolmen kuukauden sisällä työllistynyt uudelleen. Hallitusohjelman mukaan on tarkoitus säätää laissa, että työnantajan on ilmoitettava työperäisellä oleskeluluvalla työskennelleen työsuhteen loppumisesta Maahanmuuttovirastolle sanktion uhalla ja luvan ehtojen valvontajärjestelmää tehostetaan. Kaiken kaikkiaan nykyisen hallituksen ohjelman tavoitteet työperäisen maahanmuuton edistämiseksi perustuvat enimmäkseen rangaistuksien ja viranomaisvalvonnan tehostamiseen. (Valtioneuvosto 2023.)

Aikaisempien tutkimusten mukaan työvoimapula kunta-alalla on ollut ajankohtainen aihe jo pitkään. Kevan (2023) selvitys osoittaa, että työvoimavaje terveys- ja sosiaalialan lisäksi on lähes yhtä suurta lastentarhanopettajien osalla. Eniten työvoimavajetta vuonna 2022 oli sairaanhoitajista, lähihoitajista, lastentarhanopettajista, sosiaalityöntekijöistä ja erityisopettajista. Kevan (2023) ennusteen mukaan vuonna 2032 Pohjois-Karjalassa on suuri työvoimatarve lääkäreiden ja hoitohenkilökunnan lisäksi lastentarhanopettajista, erityisopettajista ja luokanopettajista. (Kainulainen 2023; Keva 2023.) Työ- ja elinkeinoministeriön maaliskuun 2023 työllisyyskatsauksen mukaan ulkomaanlaisia työnhakijoita oli Pohjois-Karjalassa yhteensä 2172. Kuntiin työllistyneitä ulkomaanlaisia oli kaksikymmentä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.) Pitkäsen (2019) mukaan on olemassa paljon muita aloja, joissa on aito pula osaavista tekijöistä. Näitä ovat muun muassa metalliala ja erilaiset kiinteistöjen ja teiden kunnossapitotehtävät sekä hitsaus- ja asennustyöt (Pitkänen 2019). Joensuun kaupunkiympäristön johtoryhmän kokouksessa huhtikuussa 2023 on käyty keskustelua työllistämiskokeilusta, jonka kautta myös maahanmuuttajataustaisia voisi mahdollisesti saada työllistettyä (Joensuun kaupunki 2023a).

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun mukaan monilla toimialoilla on työvoimalle tarvetta, kuten rakennus- ja kaupan aloilla, terveys- ja sosiaalipalveluissa sekä koulutuksessa ja varsinkin varhaiskasvatuksessa. Monimuotoisuutta on

lisättävä työpaikoilla ja monimuotoisen työvoiman johtaminen on oltava oikeudenmukaista ja inklusiivista työvoiman riittävyyden takaamiseksi Suomessa. (Valtioneuvosto 2022.)

2.2 Maahanmuuttajataustainen käsitteenä

Suomeen muusta maasta muuttaneille henkilöille löytyy monia käsitteitä, kuten esimerkiksi ulkomaalaistaustainen, maahanmuuttanut ja maahanmuuttajataustainen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan ulkomaalaistaustainen on henkilö, joka on joko syntynyt Suomessa tai ulkomailla ja on Suomen tai muun maan kansalainen. Lisäksi henkilön vanhemmat ovat syntyneet ulkomailla. Maahanmuuttanut on yleiskäsite henkilölle, joka on muuttanut maasta toiseen ja joka on syntynyt ulkomailla. Käsite viittaa kaikkiin eri perustein Suomeen muuttaneisiin henkilöihin ja eri perusteita voivat olla esimerkiksi perhesyyt, työ, opiskelu tai pakolaisuus. (THL 2023.)

Markus Rapo ymmärtää termit ulkomaalaistaustainen tai maahanmuuttajataustainen niin, että niillä tarkoitetaan toisen polven siirtolaisia eli ulkomailta Suomeen muuttaneiden ulkomaalaisten henkilöiden Suomessa syntyneitä lapsia (Rapo 2011). Tilastokeskuksen mukaan ulkomaalaistaustaisia ovat ne henkilöt, joiden molemmat vanhemmat tai ainoa tiedossa oleva vanhempi on syntynyt ulkomailla (Tilastokeskus 2023b).

Tässä opinnäytetyössä Suomeen muualta muuttaneita henkilöitä ei ole eritelty millään perusteella. Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajataustaisella tarkoitetaan kaikkia Suomeen muuttaneita muun maan kansalaisia maassa oleskelun perusteista, maassa oleskelun ajasta tai maahantulosityistä huolimatta.

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2004) mukaan henkilöstöjohtamisen kenttä on jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat: työelämän suhteiden hoitaminen, johtajuus ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstöjohtaminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisen alueella luodaan henkilöstöstrategia, joka on pitkän aikavälin suunnitelma siitä, että oikeanlainen henkilöstö ja osaaminen on toteuttamassa ja viemässä eteenpäin valittua liiketoimintastrategiaa. (Viitala 2004, 12–13.) Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ovat henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen sekä päivittäisjohtaminen (Viitala 2007, 22). Hyvänä henkilöstöjohtamisena pidetään sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti taustasta riippumatta (Pitkänen 2006a, 129). Moninaisuuden johtaminen on kiinteä osa henkilöstöjohtamista ja ne linkittyvät toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen tehtäviä ovat rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus, kehityskeskustelut ja palkitseminen. (Timonen, Mäkelä & Raivio 2015, 88, 244.)

Työyhteisön kulttuuri tai monimuotoisuus on Aulikki Sippolan (2005) mukaan mahdollista ottaa huomioon henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muuttaa prosessit, rakenteet ja toimintatavat sellaisiksi, että työyhteisöt menestyvät ja jokainen työntekijä on hyväksytty ja voi hyvin. Tällöin henkilöstöjohtamisessa on osattu huomioida erilaisuuden vahvuudet ja haasteet. Sippola (2005) nostaa esille monimuotoisen työyhteisön tasavertaisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi konkreettisia toimenpiteitä. Nämä ovat esimerkiksi ohjeiden kääntämisen eri kielille tai työtilajärjestelyt, joissa otetaan huomioon maahanmuuttajataustaisen työntekijän erityistarpeet. (Sippola 2005, 96.) Kuitunen (2017) lisää, että maahanmuuttajien kiinnittymiseen suomalaiseen työelämään ja työyhteisöihin vaatii työnantajilta sitoutumista ja uudenlaisia käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen (Kuitunen 2017).

Lahti (2008) kertoo, että hallitsemattomalla monikulttuuristumisella saadaan aikaan ei toivottuja ilmiöitä erityisesti silloin, jos monimuotoisuutta pyritään edistämään ilman toimintasuunnitelmia tai suosimalla vähemmistöhakijoita

pätevyysvaatimuksia kiertämällä. Tällaiset toimenpiteet kääntyvät herkästi tavoitteita vastaan ja voi johtaa henkilöstön ryhmittäytymiseen, enemmistö- vähemmistökonflikteihin ja kilpailuasetelmiin. Kestäviä muutoksia voi saada aikaan keskittämällä toimenpiteet tavoitteiden määrittämiseen, rekrytointiin, vahvistamiseen sekä kehittämis- ja seuraajasuunnitelmien laatimiseen. Lahden (2008) mukaan monikulttuurisuuden hyödyt tulevat esille hyvän henkilöstöjohtamisen kautta (kuvio 1). (Lahti 2008, 22.)

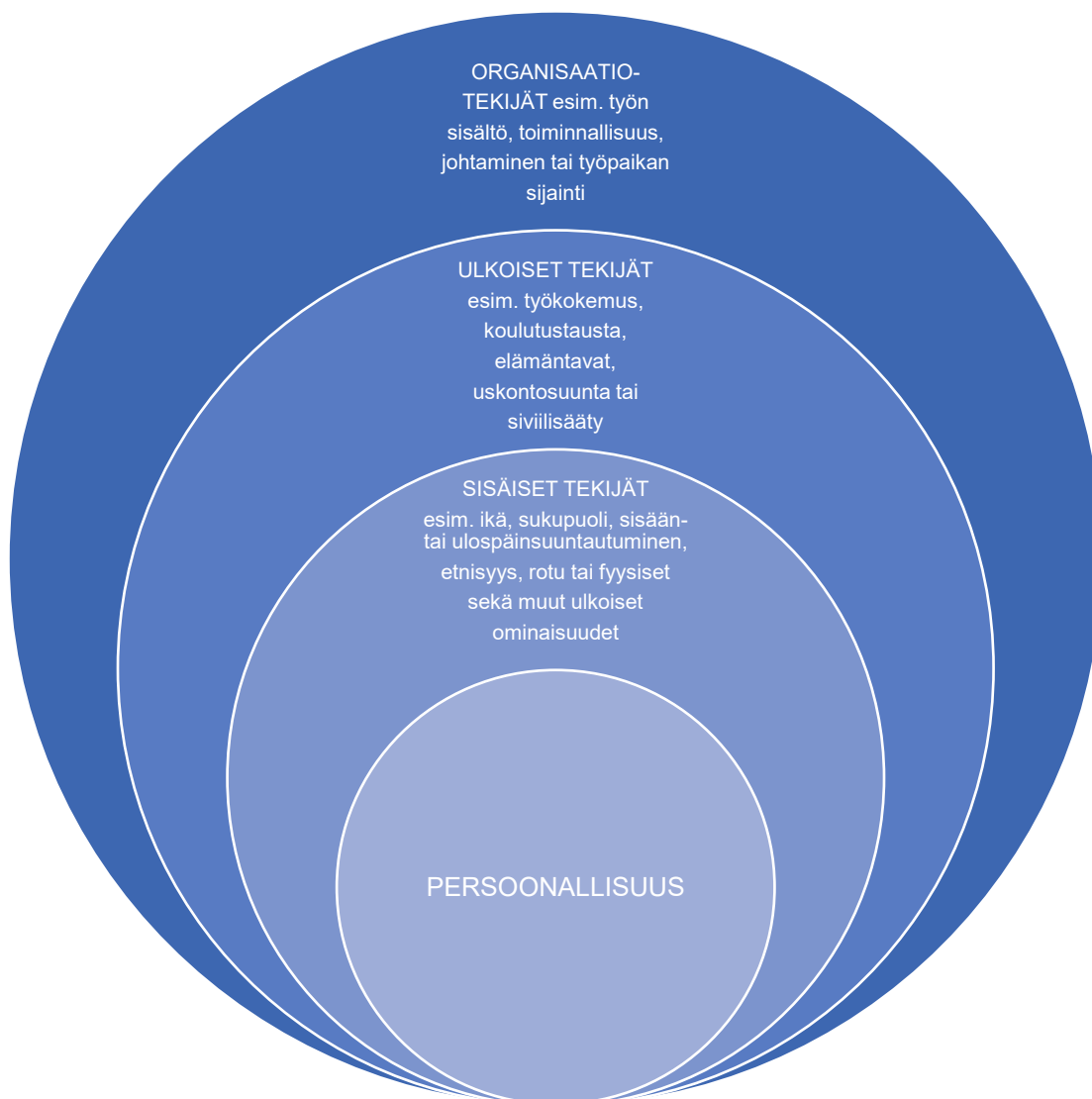


Kuvio 1. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008, 22.)

2.3.1 Monimuotoisuus ja monimuotoisuusosaaminen

Monimuotoisuus on käänös englanninkielisestä sanasta diversity ja monimuotoisuus määritellään etnisen ja kulttuurisen taustan, kielen, uskonnon, sukupuolen tai iän mukaan (Kemppainen 2006, 194). Monimuotoiset työyhteisöt lisääntyvät ja monimuotoisuutta pyritään aktiivisesti edistämään. Monimuotoisuudessa on kyse yhdenvertaisten mahdollisuuksien luomisesta maahanmuuttajille ja muiden vähemmistöjen edustajille osallistua yhteiskunnan toimintaan ja työelämään. (Sorainen 2014, 143.) Monimuotoisuus voidaan jakaa näkyviin ja näkymättömiin osa-alueisiin. Monimuotoisuus tarkoittaa työntekijöiden erilaisuutta sukupuolen, iän, etnisen taustan, uskonnon, seksuaalisuuden, perheen koon, perhetilanteen, vammaisuuden, sosiaalisen luokan ja koulutuksen osalta. (Bergbom ym. 2020; Sorainen 2014, 143; Timonen ym. 2015, 84.)

Haanpää (2023) esittää väitöskirjassaan työelämän monikerroksisen moninaisuuden (kuvio 2), joka koostuu neljästä kerrostumasta: persoonallisuus, sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät ja organisaatiotekijät. Sisäisiin tekijöihin yksilö ei voi itse vaikuttaa, mutta ulkoisiin tekijöihin voi. Kaikilla kerrostumilla on oma rooli ja vaikutus työyhteisössä. (Haanpää 2023.)



Kuvio 2. Työelämän monikerroksinen moninaisuus (Haanpää 2023.)

Monimuotoisuuden johtaminen, diversity management, tarkoittaa työyhteisön erilaisuuden, kuten etnisen ja kulttuurisen taustan, kielen, uskonnon, sosioekonomisen taustan ja sukupuolen, huomioimista (Kemppainen 2006, 194). Holden (2002) kirjoittaa, että monimuotoisuuden johtaminen ei vain tarkoita kykyä johtaa erilaisia ihmisiä, vaan se on myös kykyä hyödyntää monimuotoisuuden tarjoamia mahdollisuuksia yli organisaation sisäisten rajojen yksilöiden ja organisaation hyödyksi. (Holden 2002, 316.)

Henkilöstön monimuotoisuus on voimavara, jota hyödynnetään työntekijän, työyhteisön, organisaation, asiakkaiden ja yhteiskunnan hyväksi. Monimuotoisuuden hyvä johtaminen ja sen hyödyntäminen katsotaan olevan osa vastuullista

yrittötoimintaa. Tämän onnistumiseksi tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista ja avointa organisaatiokulttuuria. (Alho, Viitama-Tervonen & Juuti 2007, 7.) Monimuotoisuuden hallintaa on Robersonin mukaan yksi inhimillisten voimavarojen suurimmista haasteista nykyaikaisissa organisaatioissa (Roberson 2013, 292). Moninaisuuden johtaminen on tunnistamista ja tiedostamista, oikeudenmukaisuuden edistämistä ja moninaisuuden hyödyntämistä (Alho ym. 2007, 18).

Timonen, Mäkelä ja Raivio (2015) kertovat, että esihenkilön on osattava johtaa moninaisuutta, koska se on keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Moninaisuus vaikuttaa henkilöstöjohtamisessa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi vuorovaihtukseen ja oppimiskokemuksiin, eri-ikäisten työntekijöiden sosiaalinen kanssakäyminen on erilaista. Työpaikalla on tultava toimeen keskenään, vaikka siellä on erilaisia ihmisiä, koska työpaikalla tehdään töitä. Henkilöstöjohtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden eri-ikäisyys, eri koulutustaustat, sukupuoli ja yksilöllisyys. Moninaisuudella on vaikutus myös asiakastyöhön, koska jokaisella työntekijällä on yksilöllinen työote. Moninaisuus on siis osa henkilöstöjohtamista esihenkilötyössä päivittäin. Esimies esimerkillään ja suhtautumisellaan osoittaa, miten moninaisuuteen tulisi suhtautua. Esimerkkinä oleminen on tärkeää, koska siihen esimerkkiin työntekijät luottavat. Esihenkilön oma asenne moninaisuuteen heijastuu työyhteisöön ja sillä on suora vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. (Timonen ym. 2015, 86–87.)

Moninaisuus voi olla työyhteisössä rikkaus, jos esihenkilö osaa sen tunnistaa ja myös hyödyntää. Hyvän esihenkilön kerrotaan ymmärtävän erilaisia elämäkokemuksia, hän jaksaa kuunnella ja hän ymmärtää, että moninaisuus on osa esihenkilötyötä. Hyvä esihenkilö ymmärtää, että moninaisuuden johtamisen osaamisesta on hänelle hyötyä. Alaisten tasavertainen kohtelu ja kunnioitus on esihenkilötyössä tärkeimpinä lähtökohtina. Työyhteisön moninaisuus voi toisinaan johtaa haastaviin henkilöstöjohtamisen tilanteisiin työyhteisössä. Haastavia tilanteita moninaisen työyhteisön henkilöstöjohtamisessa aiheuttaa työntekijöiden erilaiset tavat ja toiveet, miten töitä tehdään. Näissä tapauksissa esihenkilö joutuu pohtimaan, miten säilyttää tasavertaisuus, mutta toisaalta huomioida yksilöllisyys. Usein tällaisissa tapauksissa on ratkaistava tilanne tapauskohtaisesti, jos organisaatiolla ei ole yleisiä sääntöjä. Tällaisten tapauskohtaisten tilanteiden

ratkaisuista voi syntyä muille työntekijöille epäoikeudenmukaisuuden tunteita. (Timonen ym. 2015, 87–89.)

Lahti (2014) tuo esille monimuotoisuuden haasteita esimiestyössä. Johtaminen on vaikeaa, jos ei tunneta ihmisten kulttuurista taustaa tai ymmärretä sen merkitystä. Kulttuuritietämyksen lisäämiseksi johtajan on kysyttävä ja kuunneltava herkällä korvalla. Työterveys- ja työsuojeluasiantuntijoiden mukaan monikulttuurisuuden lisääntyminen nähdään kuormitustekijänä esihenkilöille ilman riittävää koulutusta. Lahden mukaan kuormitusta lisää kasvanut paperityö sekä esimerkiksi rekrytointiprosessin, perehdyttämisen, kouluttamisen, työsuojeluvuoroitusten ja työyhteisön tehokkuuden vaatimukset ovat kasvaneet. Edellä mainittuja kuormitustekijöitä ei Lahden mukaan oteta huomioon esihenkilökoulutuksissa, työajan käytössä, suoritustavoitteissa, työhyvinvointitutkimuksissa eikä palkkauksessa. (Lahti 2014, 22–23.)

Esihenkilöiden työssä jaksamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota, koska työntekijöiden yksityisen elämän haasteet heijastuvat hänen työnsä tekemiseen ja siten myös johtamiseen ja esihenkilön kuormittumiseen. Timosen, Mäkelän ja Raivion (2015) mukaan esihenkilön kuormitukseen ja haasteisiin voi hakea apua esimerkiksi työnohjauksesta. Esihenkilönä rajojen vetäminen on myös tärkeää, että työntekijät eivät tulisi liian tuttavalliseksi ja siitä voisi johtaa jonkun työntekijän suosimiseen. Samoin kuin johtaminen, niin myös moninaisuus tulisi nähdä työyhteisön työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä ja muistaa, että sitä ei opita hetkessä. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen ovat asioita, joita opitaan ajassa ja joita harjoitellaan työyhteisössä yhdessä. (Timonen ym. 2015, 89–91.)

Monimuotoisuuden johtaminen on Soraisen mukaan edelleen melko uusi käsite Suomessa, vaikka erilaisia tutkimuksia monimuotoisuudesta jo löytyykin (Sorainen 2014, 145). Lahden (2008) mukaan moninaisuuden johtaminen on tullut osaksi kansainvälisten yritysten ja julkisen sektorin henkilöstöjohtamista viimeisten vuosikymmenten aikana. Monikulttuurisuuden johtaminen osa henkilöstöstrategiaa ja sitä on laadittu edistyneissä organisaatioissa 90-luvun alusta. (Lahti 2008, 23, 32.)

Moninaisuuden edistäminen keskittyi 1990-luvulla henkilöstöjohtamiseen ja vähemmistöjen edustajien lisäämiseen työpaikoilla. Samalla kehitettiin rekrytoinnin käytäntöjä. Kriittisen tutkimuksen mukaan monimuotoisuusjohtaminen täytyy olla yhteydessä yrityksen strategian suunnitteluun ja päätöksentekoon ollakseen tuottava. Monimuotoisuuden hyödyntäminen vaatii pitkäjänteisyyttä, systemaattisia ja rakenteellisia muutoksia ja ylimmän johdon sitoutumista. Timosen, Mäkelän ja Raivion (2015) mukaan monimuotoisuusjohtaminen tunnustetaan osaksi toimintaa harvoissa suomalaisissa yrityksissä. Kehittämistä on henkilöstöjohtamisen käytännöissä ja strategian suunnittelussa. Henkilöstöjohtamisen kehittämisen näkökulmasta ensimmäinen vaihe on mahdollistaa vähemmistöjen pääsy työpaikoille. Toisena kehittämisen kohteena on luoda käytännöt, joilla kasvavan moninaisuuden sallitaan tehdä muutoksia toimintamalleissa, rakenteissa ja valtasuhteissa. (Timonen ym. 2015, 37–38.)

Esihenkilöt ovat avainroolissa tavoitteiden saavuttamisessa ja organisaation monimuotoisuuden edistämässä. Ylimmän johdon tulee viestiä esihenkilöille selkeästi sitoutumisestaan monimuotoisuuteen ja asettaa heille selkeät suoritustavoitteet ja palkitsemisperusteet. Esihenkilöiden tulee saada koulutusta ja tukea ymmärtääkseen, miten monimuotoisuutta voi hyödyttää organisaatiossa ja johtaa henkilöstöä niin, että he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. Monimuotoisuuden edistämiseen osallistuvat kaikki työntekijät, ei pelkästään esihenkilöt. Organisaatiot voivat edistää monimuotoisuutta esimerkiksi tarjoamalla monimuotoisuuskoulutuksia osana perehdytysohjelmaa. (Foot & Hook 2008, 134–135.)

Moninaisuuden hyötyjä ovat innovatiivisuuden lisääntyminen sekä monipuolisemmat ideat ja näkemykset. Monikulttuurisuus tuo uusia näkökulmia ja rikastuttaa työyhteisöä ja toimintaa monin tavoin. Moninaisuus lisää tietotaitoa ja parantaa asiakaspalvelua. (Bergbom ym. 2020.)

Moninaisuuden johtamista on kutsuttu henkilöstöjohtamisen strategiaksi, jossa kaikkien työntekijöiden taidot ja osaaminen tunnustetaan ja otetaan huomioon. Moninaisuuden johtamisella voi parantaa laatua, lisätä tehokkuutta ja luovuutta, innovatiivisuutta, lisätä henkilöstön motivaatiota ja yhteistyötä. Kaiken lisäksi

yrittyskuva paranee ja monilla taitavilla osaajilla on halua työskennellä organisaatiossa. (Timonen ym. 2015, 97.)

Monimuotoisuuden taustalla on ajatus, että ihmiset ovat erilaisuudesta huolimatta samanarvoisia. Monimuotoisen henkilöstöjohtamisen haasteena on sellaisen työyhteisön luominen, jossa kaikkia työntekijöitä ei kohdeltaisi samalla tavalla, mutta jokaisen työntekijän osaaminen hyödynnettäisi parhaalla mahdollisella tavalla. Samanlaisen kohtelun periaate voi toimia homogeenisissä työyhteisöissä. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa samanlaisen kohtelun periaate voi vaikuttaa maahanmuuttajataustaisen työntekijän työssä viihtyvyyteen ja johtaa siihen, että yritys ei pysty täysin hyödyntämään potentiaaliaan. Henkilöstön viihtyvyyden ja toiminnan tuloksellisuuden edistämiseksi tarvitaan kulttuurisensitiivistä johtamista ja organisatorisia ratkaisuja. (Pitkänen 2006a, 129–130.)

Työvoiman tehokas hyödyntäminen on Richardsonin (2005) mukaan henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä, mutta syrjintä ja suvaitsemattomuus ovat henkilöstön osaamisen täyden hyödyntämisen esteenä. Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen toteutuessa henkilöstöresurssit saadaan paremmin käyttöön ja hyödynnettyä. Monimuotoisen henkilöstöjohtamisen haasteiksi Richardson nostaa huonon ja heikon kommunikaation, mikä johtaa syrjintään, tyytymättömyyteen, suvaitsemattomuuteen, epätasa-arvoon tai epäterveeseen kilpailuun. Monimuotoisuuden johtamista voidaan katsoa syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, erilaisuus voimavarana ja rikkautena tai kulttuurisen oppimisen näkökulmasta. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on henkilöstöjohtaminen, jossa pyritään saavuttamaan jokaisen työntekijän optimaalinen tehokkuus organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Monimuotoisuuden johtaminen yrityksen sisäisesti edistää työpaikan ilmapiiriä, jossa jokainen työntekijä voi tuntea olevansa arvostettu ja tärkeä yhteisiä päämääriä saavuttaessa. Ulkoisesti monimuotoisuuden johtaminen on organisaation joustavuutta ja kykyä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Richardson 2005, 67–71.)

Moninaisuuden johtamisen mahdollistamisen ensimmäinen askel on monimuotoisuuden olemassaolon tunnistamisen työyhteisössä. Toinen askel on avoin

keskustelu kulttuurisista ja muista eroavaisuuksista työyhteisössä. Moninaisuuden johtamisen haasteena Richardson esittää stereotyyppisen ajattelun, jossa yksilö nähdään vain kulttuurin edustajana. Onnistuneen yhteistyön saavuttamisen avain on avoin keskustelu kulttuurieroista. (Richardson 2005, 67–71.) Kulttuuri käsitteenä ei tarkoita vaan kansalliskulttuuria tai etnistä taustaa, vaan henkilö voi kuulua samaan aikaan omaan kulttuuriin iän, sukupuolen, ammatin tai yrityksen kautta (Timonen ym. 2015, 193).

Sippolan (2005) mukaan henkilöstöjohtamisen haasteena ovat eriarvoistuvat käytännöt, jotka syntyvät siitä syystä, että henkilöstöä kohdellaan ryhmänä, jossa kaikilla on samanlaiset tarpeet. Monimuotoisuuden johtamisen ideana on ottaa ihmisten erilaisuus ja erilaiset tarpeet huomioon, ja kohdella heitä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Moninaisuuden johtaminen nähdään myös kilpailuetuna, jolla houkutellaan erilaista osaamista organisaatioon. Yhdenvertaisuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että ketään ei suosita eikä nosteta erityisasemaan. Monimuotoisuusjohtamisen näkökulmasta erilaisuus tulisi nähdä voimavarana ja uusien mahdollisuuksien tarjoajana. Onnistunut monimuotoinen henkilöstöjohtaminen on johtamista, jossa kaikkia työntekijöitä arvostetaan, kunnioitetaan ja heidät hyväksytään yksilönä. Työyhteisön työskentelyilmapiiri on hyvä, jossa työntekijät ovat tasavertaisia. (Sippola 2005, 92.)

Henkilöstön moninaisuus ja monikulttuurinen johtaminen on kilpailuetu, mutta sen edellytyksenä on hyvä henkilöstöjohtaminen. Tästä kilpailuedusta hyötyvät sijoittajat, omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. (Lahti 2008, 21, 23; Valtioneuvosto 2022.) Passila kertoo, että monikulttuurisilla yhteisöillä on suomalaisiin verrattuna kilpailuetu ja se ei rajoitu vain tuotteisiin ja markkinointiin vaan myös kansainvälistymiseen, koska monikulttuurisessa ympäristössä toimiminen alentaa kynnystä laajentaa toimintaa kansainvälisille markkinoille (Passila 2009, 25). Työvoiman monimuotoisuudesta saatavaa arvoa on vaikea kilpailijoiden jäljitellä. Useimmissa tapauksissa kilpailijoiden on lähes mahdotonta jäljitellä tietyn yrityksen henkilöresurssin monimuotoisuutta, kuten esimerkiksi kulttuuria, rotua, sukupuolta ja ikää. Aineettomat resurssit, kuten monipuolinen työvoima voivat olla kilpailuetu. (Roberson 2013, 242.) Sorainen (2014) ja Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020) lisäävät, että työyhteisön moninaisuutta on monissa

yrittäjissä lisätty siksi, että se edistää yrityksen liiketaloutta. Työyhteisön moninaisuus voidaan nähdä kilpailukyvyyn perustana, se helpottaa pääsyä uusille markkinoille, se palvelee monimuotoistuvaa asiakaskuntaa paremmin, parantaa työnantajan ja organisaation imagoa ja edistää henkilöstön luovuutta sekä jakamista. (Bergbom ym. 2020; Sorainen 2014, 143–144.)

Moninaisuustietoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt lisäävät työorganisaatioiden moninaisuutta ja muuttavat työntekijöiden asennetta suvaitsevaisemmaksi. Tasapaino esimiesten ja työntekijöiden moninaisuuden välillä on koettu tuovan parempaa toimintaa, kokemuksia ja lopputuloksia. (Timonen ym. 2015, 32.) Taitava ja osaava johtaminen on avainasemassa kulttuurien välisen yhteistyön toteutumisessa ja henkilöstön viihtyvyydessä (Pitkänen 2005, 109; Pitkänen 2006a, 116). Työyhteisöjen moninaisuus tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita työyhteisöjen toimivuuteen, työntekoon ja asiakaspalveluun. Näitä haasteita voivat olla esimerkiksi ennakkoluulot, puutteelliset kieli-, viestintä- ja ammattitaidot, suurempi tarve joustaa, erilaiset käsitykset työstä, työajoista tai sukupuolirooleista. Monimuotoisuus voidaan kokea uhkana työyhteisössä ja konflikteja voi lisääntyä. Soraisen (2014) mukaan taitavalla johtajuudella monimuotoisuutta pystytään hyödyntämään parhaiten ja vähentämään siitä aiheutuvia haasteita. Monimuotoisen työpaikan luomiseen ja yrityksen monimuotoisuusstrategian tueksi tarvitaan johdon lisäksi muutosta koko työyhteisön ja ammattiyhdistystoimijoiden asenteisiin ja suhtautumisiin. (Sorainen 2014, 144.)

Lahden (2014) mukaan globaalit tutkimukset ovat osoittaneet, että enemmistöstä poikkeavat suljetaan työyhteisön ulkopuolelle, jolloin he eivät ole mukana sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja verkoston luomisessa. He myös jäävät tiedonkulun, verkoston luomisen, kehittymismahdollisuuksien ja tuen ulkopuolelle. Kaikki edellä mainitut ovat niitä elementtejä, joita tarvitaan yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisten mahdollisuuksien ja työssä etenemisen edistämiseksi. Esihenkilön sekä johdon näkyvä tuki on tärkeää ja vähemmistöjen onnistumista lisää heidän systemaattinen osallistumisensa ydintoimintoihin. (Lahti 2014, 109.) Yhteiskuntatieteissä monet teoriat yrittävät selittää kuinka ja miksi monimuotoisuus vaikuttaa organisaation prosesseihin ja tuloksiin. Roberson (2013) tuo

esille monimuotoisuuden heikkouksia ja mahdollisuuksia. Roberson viittaa Taijfelin ja Turnerin vuonna 1979 luotuun sosiaalisen identiteetin teoriaan, jonka mukaan ihmiset luokittelevat itsensä ja muut ryhmiin useiden tekijöiden perusteella, kuten rodun, sukupuolen ja kulttuurin perusteella. Ihmiset, joilla on samankaltaisia piirteitä, ryhmitellään sisäryhmään, kun taas erilaiset katsotaan ulkopuolisiksi. Tämä prosessi saa aikaan sen, että sisäiset jäsenet saavat aikaan positiivisimpia asenteita, luottamusta ja mieltymystä ryhmän sisäisiä jäseniä kohtaan, kuin ulkopuolisia. Työpaikan monimuotoisuus voi aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä seuranta-, koordinointi-, ja valvontakustannuksia. Huolimatta monimuotoisuuden hallinnan mahdollisista kustannuksista, monimuotoisuus voi taatusti johtaa epäedulliseen kilpailuasemaan, jos sitä ei johdeta ja arvioida oikein. Monimuotoisuuden etu on, että erilaiset ryhmät omaavat heterogeenisiä ryhmiä laajempaa tietoa, taitoa ja kykyjä. Monimuotoisuus tarjoaa luovia ideoita, innovatiivisia ratkaisuja sekä parempaa päätöksentekoa. (Roberson 2013, 240.)

Yhdenvertaisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset ovat samanarvoisia taustoista riippumatta. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkia kohdellaan aina samalla tavalla. Se tarkoittaa sitä, että luodaan samanlaiset mahdollisuudet työn tekemiseksi ja samalla otetaan erityistarpeet ja erilaisuus huomioon. Jokainen on kohdattava työpaikalla yksilönä, eikä jonkun tietyn ryhmän edustajana. (Bergbom ym. 2020) Monimuotoisuutta, yhtäläisiä mahdollisuuksia ja tasa-arvoa edistetään lainsäädännön ja organisaation sisäisten ohjeiden avulla (Sippola 2005, 91). Yhdenvertaisuutta säädellään organisaatorakenteen ja johtamisen kautta. Yhdenvertaisuuden toteuttamiseen tarvitaan selkeitä pelisääntöjä, yhteisiä tavoitteita ja oikeudenmukaista palkitsemista. (Lahti 2014, 75.)

Yhdenvertaisuuden edistämistä työelämässä säätelee yhdenvertaisuuslaki (1325/2014), mikä velvoittaa työnantajan edistämään yhdenvertaisuutta työpaikalla. Yhdenvertaisuuslain tavoitteena on auttaa tunnistamaan toiminnassaan olevia mahdollisia syrjintään johtavia riskejä. (Alho ym. 2007, 8; Pitkänen 2006b, 98.) Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn

perusteella. Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa viranomaisia, koulutuksen järjestäjiä ja työnantajia yhdenvertaisuuden edistämiseksi laatimaan yhdenvertaisuussuunnitelman työpaikalle, jossa on vähintään 30 henkilöä. Varhaiskasvatuksessa suunnitelma on laadittava työpaikoille 1.6.2023 alkaen, jossa on vähemmän kuin 30 henkilöä. Työnantajan on otettava huomioon yhdenvertaisuusrekrytointiprosessissa ja työpaikalla.

Sukupuolten välinen tasa-arvo on luokiteltu yhdenvertaisuuden alaosaksi. Yhdenvertaisuuslailla suojellaan kaikkia henkilökohtaisia ominaisuuksia, lukuun ottamatta sukupuolta. Sukupuolta suojellaan sukupuolten välisellä tasa-arvolaille (609/1986). (Hyttinen & Korte 2022, 136.) Oikeudellisesti on tärkeää ymmärtää, mitä käsite tasa-arvo tarkoittaa, koska se sotketaan usein yhdenvertaisuuteen. Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että ketään ei saa syrjiä sukupuolen tai sukupuoli-identiteetin perusteella. (Hyttinen & Korte 2022, 136, 143.)

Lahti (2014) kertoo positiivisesta syrjinnästä, mikä tarkoittaa sellaisia toimia, jolloin ihminen pääsee tasavertaiseen asemaan muiden kanssa. Positiivinen syrjintä on osa kokonaisvaltaista monikulttuurista henkilöstösuunnittelua. (Lahti 2014, 123.) Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) mukaan positiivinen erityiskohtelu on sallittua, mutta siihen on oltava objektiivinen ja yleisesti hyväksytty syy (Hyttinen & Korte 2022, 63). Positiivisen syrjinnän toimenpiteiden täytyy olla oikeudenmukaisesti perusteltavissa ja tavoitteiden mukaisia. Positiiviset erityistoimenpiteet ovat sallittuja, koska niiden tavoitteena on yhdenvertaisuuden saavuttaminen. Lahti (2014) mukaan esimerkiksi mentoriohjelmat tai työpaikalla järjestettävät kielikurssit mahdollistavat maahanmuuttajataustaisen työntekijän käyttämään ammattitaitoaan tehokkaammin. Lahti (2014) lisää, että työntekijän sosiaalisia taitoja voidaan kehittää preppauskursseilla, joissa opetellaan työkuultuuriin ja työhön liittyviä vuorovaikutus- ja esiintymistaitoja. (Lahti 2014, 123.)

Moninaisuuden johtamisen neljä eri lähestymistapaa ovat vastustus, tasa-vertainen kohtelu, liiketoimintahyötyjen tavoittelu ja monimuotoisuudesta oppiminen (Timonen ym. 2015, 244). Myös Sorainen (2014) esittää samoja työyhteisön monimuotoistumisen erilaisia kehitysvaiheita, kun Timonen, Mäkelä ja Raivio (2015, 244), joista ensimmäinen on monimuotoisuuden vastustaminen.

Tämän vaiheen lähtökohtana on, että ulkomaanlaisten palkkaamista vieroksuutaan kaikilla tasoilla ja palkkaamisen esteeksi esitetään erilaisia syitä. Syitä voidaan löytää esimerkiksi lainsäädännöstä, kuten kielilainsäädännöstä tai vedotaan henkilöstöresurssiin, koska perehdytykseen kuluu liian paljon aikaa. Toinen vaihe on erilaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, jota yhdenvertaisuuslakia noudattamalla toteutetaan. Lain ja suunnitelmien mukaisesti palkataan muutamia ulkomaantaustaisia työntekijöitä vähemmän vastuullisiin tehtäviin. Monimuotoisuus nähdään kuitenkin kustannuksena, koska moninaisuuden johtaminen perustuu lainsäädännön noudattamiseen. Lisäkustannuksia katsotaan syntyvän tarpeesta perehdyttää laajemmin, heikosta kielitaidosta ja mahdollisesti vähäisemmästä työtehosta. Soraisen (2014) mukaan tällöin ajatellaan, että yrityksen toimintatapojen tai organisaation muuttumiseen ei koeta olevan tarvetta. Työyhteisöjen näkökulmasta ulkomaalaisen tulee sopeutua työyhteisöön ja työkuultuuriin. Lähtökohtana ja periaatteena on, että kaikkien työntekijöiden työskentelyä ja työntekoa arvioidaan tasavertaisesti. (Sorainen 2014, 145–147.)

Kolmannessa vaiheessa monimuotoisuuden strategian hyödyntämisessä ja monimuotoisuus on osa yrityskuvaa. Yrityksessä ajatellaan, että monimuotoisesta henkilöstöstä voidaan saada strategisia etuja, kuten esimerkiksi hyödyntämällä heitä markkinoinnissa, asiakaspalvelussa, tuotekehityksessä tai uusien markkinoiden tavoittelussa. Monimuotoisen työyhteisön toimintaa vahvistetaan huomioidamalla ulkomaalainen työntekijä perehdytyksessä, monikielisten työohjeiden laatimisessa ja yleisesti työn organisoimisessa. Monimuotoisuus on osana henkilöstökoulutuksia. Viimeisessä pitkälle viedyssä vaiheessa monimuotoisuudesta voidaan oppia uutta. Tässä vaiheessa monimuotoisuuden hyödyntäminen nähdään voimavarana ja tuovan liiketoimintaetuja. Monimuotoinen henkilöstö ja yrityksen toimintatavat, rakenne ja yrityskulttuuri on sovitettu toisiinsa. Työntekijöiden erilaisen osaamisen ja vahvuuksien tunnistamiseen sekä niiden hyödyntämiseen vaatii työyhteisön osaamisen, jaksamisen, sosiaalisten suhteiden, asenteiden, viestinnän ja työtapojen kehittämistä. (Sorainen 2014, 147–148.)

Monimuotoisuuden, osallisuuden ja tasa-arvon edistäminen on Owyoungin mukaan moraalisesti oikein. Siksi jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä tasapuolisuuteen

ja osallistavaan toimintaympäristöön, jossa kaikki voivat menestyä ja tuntea kuuluvansa joukkoon. (Owyong 2022, 13.)

Kulttuurienvälinen johtaminen, cross-cultural management, on kansainvälisen johtamisen haara, jossa pyritään edistämään vuorovaikutusta eri kulttuurien välillä ja varmistamaan, että organisaatio hyötyy monimuotoisuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tehtävänä on ohjata ja tukea erilaisten arvojen, tietojen ja kokemusten jakamista organisaatiossa. (Holden 2002, 316.) Kulttuurienvälinen johtaminen on osa monimuotoisuuden johtamista (Kemppainen 2006, 194). Se voidaan Kemppaisen mukaan nähdä osana monimuotoisuuden johtamista ja monimuotoisuuden johtamisen tarkoitus on ottaa huomioon työyhteisöjen heterogeenisuus, kuten etninen ja kulttuurinen tausta, kieli, uskonto, sosiaaliekonominen tausta ja sukupuoli (Kemppainen 2006, 194). Monimuotoisuusjohtajuus onnistuu parhaiten, kun se on osa yrityksen toimintastrategiaa. Monimuotoisuusjohtajuuden tarkoitus on saada samalaisuuden ja erilaisuuden edut esiin, jossa kaikki osapuolet joustavat ja tulevat vastaan. Henkilöstökoulutuksen avulla kehitetään kulttuurista monimuotoisuutta ja se nähdään yhtenä keinona muuttaa työyhteisöjen asenteita ja käyttäytymistä. (Sippola 2005, 93.)

EU:n komission tutkimuksen mukaan monimuotoisuus on menestyksellisissä yrityksissä osa yrityksen strategiaa, joka läpäisee muun muassa henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja palvelut (Alho ym. 2007, 16). Pitkäsen (2005) mukaan monimuotoisuuden lisääntyminen on haasteena henkilöstökoulutuksille, koska rakenteellisten muutosten saavuttaminen edellyttää uuden oppimista ja vanhoista tottumuksista luopumista (Pitkänen 2005, 109). Tämä vaatii koko yrityksen johdon ja henkilökunnan sitoutumista toteuttamaan tavoitteita. Työyhteisön kokonaisvaltainen kehittäminen on välttämätöntä, jotta monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus voivat toteutua. Tämä tapahtuu usein henkilöstölle suunnatun monimuotoisuutta käsittelevien lyhyiden koulutusten kautta, jotka lisäävät kulttuurisensitiivisyyttä sekä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Sippolan (2005) mukaan haasteena on, että koulutuksilla on vain lyhytaikainen vaikutus. Ne eivät johda pysyviin asenteiden ja käyttäytymisen muutoksiin, jos toimintatavoissa tai rakenteissa ei tapahdu muutosta. Monimuotoisen henkilöstöjohtamisen toimintojen mahdollisuutena on monimuotoisuutta tukevien käytäntöjen toteuttaminen

suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. On havaittu, että suunnitelmallinen lähestymistapa on nopeuttanut monimuotoisuuden sisäistämistä ja hyväksyntää. Organisaation monimuotoisuuden edistämiseksi tarvitaan organisaation tarpeisiin laadittu monimuotoisuusstrategia ja -suunnitelma. Monimuotoisuuden edistämisen suunnittelun lähtökohtana voivat olla esimerkiksi toimintaympäristön muutokset, sisäisten tekijöiden vaikutus organisaation kilpailukykyyn tai osaamisen ja työvoiman saannin varmistaminen. Monimuotoisuusstrategian avulla voidaan ohjata miten yritys ottaa monimuotoisuuden huomioon henkilöstöpolitiikassaan tai miten monimuotoisuutta johdetaan ja toteutetaan suunnitelmallisesti esimerkiksi henkilöstön rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, palkitsemisessä ja työsuoritusten arvioinnissa. (Sippola 2005, 93–94.)

Alhon, Viitamaa-Tervosen ja Juutin (2007) mukaan organisaation monimuotoisuuden kannalta tärkeitä prosesseja ovat työhönotto, henkilöstön valinta, työympäristö, koulutus, kehittäminen, ylennykset ja urakehitys, palkat, palkkiot ja edut, irtisanominen ja työsuhteen päätyminen, terveys ja turvallisuus sekä viestintä. Yhdenvertaisuutta ja monimuotoisuutta on mahdollista edistää näitä prosesseja arvioimalla ja muuttamalla. (Alho ym. 2007, 17.)

Kulttuurisen monimuotoisuuden lisääntyessä henkilöstöjohtamiseen on tullut uudenlaisia menettelytapoja. Näitä ovat Sippolan (2005) mukaan olleet esimerkiksi uusien rekrytointimenetelmien- ja kanavien käyttäminen, yhteistyö työvoimaviranomaisten kanssa, uudet perehdyttämisen ja työnohjauksen tavat sekä ammatillisen ja oppisopimuskoulutuksen järjestäminen työpaikalla. (Sippola 2005, 94.) Organisaatiokulttuurin kehittäminen tapahtuu moninaisuuden lisäämisellä ja monimuotoisuusjohtamisella, jonka kautta tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus lisääntyy (Timonen ym. 2015, 38).

Johtajan tavoitteena tulisi olla saada aikaan muutoksia ja poistaa organisaatorakenteiden valta- ja asemaerot, jotta kaikki työyhteisön jäsenet voivat osallistua monimuotoisuuden edistämiseen ja tuomaan esille sen etuja. Tehokas johtaja voi käynnistää organisaatiossa muutoksia, jotka voivat muuttaa monipuolisen työvoiman arvokkaaksi resurssiksi, jota kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Osallistavan monimuotoisuusilmapiirin luominen tarjoaa lisää luovuutta,

parantaa ongelmaratkaisukykyä ja viime kädessä parantaa yrityksen suorituskykyä. (Roberson 2013, 247.)

Monimuotoisuuden tuominen organisaatioon on Owyong (2022) mukaan suhteellisen helppoa, mutta on paljon vaikeampaa luoda todella osallistavaa kultuuria, jossa monimuotoisuus on pysyvää. Tasa-arvo on monimuotoisuuden ja osallisuuden edistämisen keskeinen tulos organisaatiossa. Tasa-arvo tarkoittaa sitä, että kaikilla on samat mahdollisuudet, oikeudet ja resurssit. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa sitä, että annetaan ihmisille, mitä he tarvitsevat. Yhdessä yrityksessä oli ollut tapana suosia rekrytoinnissa ihmisiä, joilla oli aikaisempaa tietoa ja työkokemusta. Yrityksessä havaittiin kuitenkin, että ihmiset, joilla oli vähiten aiempaa tietoa ja kokemusta, onnistuivat parhaiten työtehtävissä. Näiden henkilöiden palkkaamisen jälkeen kävi kuitenkin selväksi, että he eivät läpäisseet vaadittuja koulutusvaatimuksia. Tämä vaikutti negatiivisesti aliedustettuihin ryhmiin, kuten naisiin ja etniseen vähemmistöön. Tämän seurauksena yritys suunnitteli koulutusprosessin uudelleen, mikä mahdollisti eri lähtökohdista tulevien koulutuksen sisäisesti. Yrityksessä toteutui oikeudenmukaisuus, jossa resurssit kohdennettiin yksilöllisten olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. (Owyong 2022, 6–7.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan monimuotoisuuden haasteeksi koettiin monimuotoisuuden johtaminen. Monimuotoisuuden johtaminen edellyttää resursseja ja erityistä johtamisosaamista. Monikielisyyden huomioiminen on koettu työlääksi. Monikielisten ohjeiden laatiminen on hidasta ja käännöstyöt aiheuttavan lisäkustannuksia. Asioiden käsitteleminen useammalla kielellä tai eri keinoilla vie enemmän aikaa. Haasteista huolimatta, monimuotoisuudesta on koettu olevan enemmän hyötyä, eikä sitä ole pidetty liian hankalana tai kuormittavana. (Bergbom ym. 2020.)

Monikulttuurinen, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen henkilöstöjohtaminen rakentuu Lahden (2014) mukaan seuraavasti:

- läpinäkyvät ja yhdenmukaiset pätevyysvaatimukset ja valintakriteerit
- läpinäkyvät rekrytointi- ja ylennysprosessit
- johdonmukaiset ja selkeät käskysuhteet sekä päätös- ja viestintävalta

- tiukat periaatteet yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumiseksi
 - selkeät pelisäännöt ongelmien ratkaisemiseksi
 - johtajien ja esimiesten henkilökohtainen siviilirohkeus puuttua vaikeisiin tilanteisiin
 - koko henkilöstölle suunnattu yhteisössä toteutettu koulutusprosessi.
- (Lahti 2014, 147.)

Rohkeus on moninaisuuden, tasa-arvon, osallisuuden sekä kuulumisen menestymisen perusta. Osallistavat johtajat eivät pelkää haasteita ja ovat valmiita ottamaan henkilökohtaisia riskejä ja osallistumaan epämurkaviin keskusteluihin saadakseen ihmiset tarkastelemaan näkemyksiään ja saamaan aikaan oikeita muutoksia. Rohkeus tarkoittaa myös sitä, että johtaja saattaa joutua luopumaan tavoista tehdä asioita niin, kun on tottunut niitä tekemään aikaisemmin. Moninaisuuden, tasa-arvon, osallisuuden ja kuulumisen edistäminen tarkoittaa myös ihmisten kohtaamista, kun he käyttäytyvät puolueellisella tai sopimattomalla tavalla. Monimuotoisuuden edistämisen tavoitteena on opettaa, kuinka ennakkoluulot ilmenevät ja auttaa muuttamaan käyttäytymistä. Moninaisuuden, tasa-arvon, osallisuuden sekä kuulumisen edistämällä ohjataan muutosta prosesseissa, järjestelmissä, käyttäytymisessä tai kaikissa kolmessa. Siksi johtajalla on oltava rohkeutta, koska ihmiset yleensä vastustavat muutosta. (Owyoung 2022, 57–58.)

Esihenkilöiden on hallittava monimuotoisuus laajasti työelämän ja johtamisen muuttuessa digitalisoitumisen ja globalisoitumisen myötä. Esihenkilön tulee hallita monimuotoisuus, koska monimuotoisuus on päivittäinen osa esihenkilötyötä ja keskeinen osa henkilöstöjohtamista. Monimuotoisuuden hallitsemisella esihenkilö kykenee ratkaisemaan haastavia työyhteisötilanteita, kasvattaa luottamusta ja vaikuttaa omaan ja työntekijöiden työssä jaksamiseen. Monimuotoisuuden johtaminen edistää henkilöstön tasavertaista kohtelua ja edistää organisaation tavoitteiden toteutumista. (Timonen ym. 2015, 81–82, 86.)

Esihenkilöiden suhtautuminen monikulttuurisuuteen vaihtelee, mutta yhteisenä piirteenä on kohdata työntekijä yksilönä, eikä tietyn kulttuurin edustajana. Osa esihenkilöistä kokivat eri kulttuuritaustaisten kanssa työskentelyn rikkautena.

Toiset pyrkivät siihen, että monikulttuurisuus ei erityisemmin näkyisi työpaikalla. Kulttuurien välissä tasapainoilevat esihenkilöt näkivät tärkeänä tuntea henkilöstön kulttuurit, jotta tietoa voi soveltaa johtamisessa. (Laaksonen & Ollilla 2022, 44.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan organisaation monimuotoisuuteen on kiinnitetty huomiota ja monimuotoisuutta pyritään lisäämään tavoitteellisesti. Toisaalta johdon asenteet haastavat monimuotoisuuden edistämistä, koska on katsottu, että henkilöstön tulee edustaa mahdollisimman hyvin koko väestöä. (Bergbom ym. 2020.) Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat, että työelämässä olevat maahanmuuttajat olivat kokeneet esihenkilöiden asenteiden takia eriarvoista kohtelua suomalaisia useammin. He toteavat, että ne esihenkilöt, joilla on enemmän kokemusta maahanmuuttajatyöntekijöistä omaavat enemmän valmiuksia ja kykenevät paremmin johtamaan moninaista työyhteisöä. (Vartia ym. 2007, 124.)

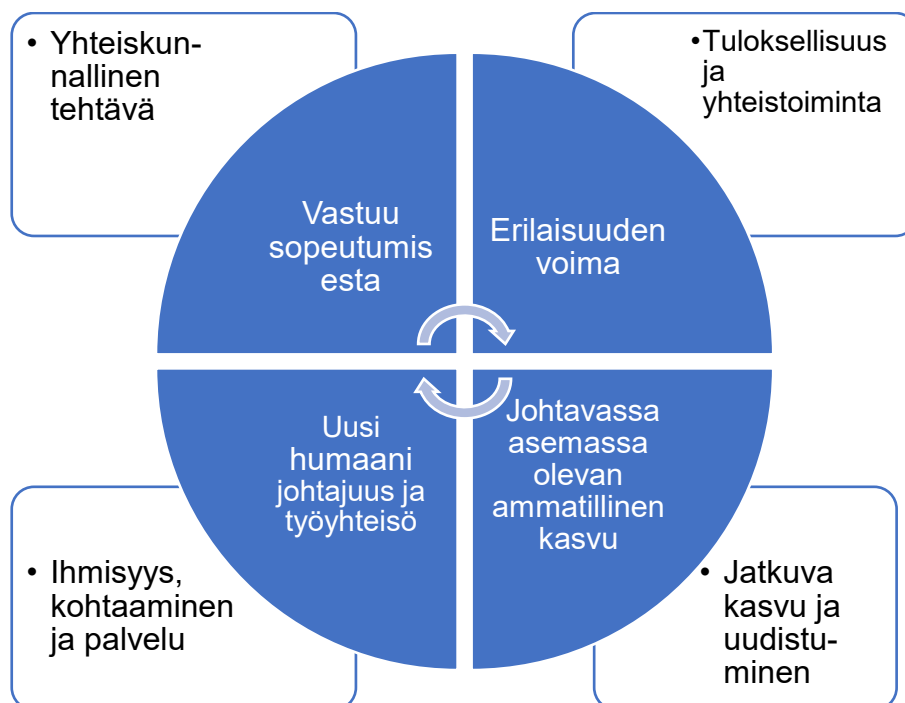
Monikulttuurinen työyhteisö tarkoittaa sitä, että työpaikalla työskentelevät eri kulttuuritaustaiset henkilöt, jotka pyrkivät ymmärtämään ja kunnioittamaan toisiaan. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiselle asettaa haasteita erilaiset kulttuuriset arvot, toimintatavat ja taustat sekä miten paljon on tarvetta yhteensovittaa työkulttuurien välisiä erilaisuuksia. Eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden kohtaamisissa voi syntyä ongelmia, koska ei tunneta toisten kulttuureja ja kulttuurisia eroja. Suomalaisilla työpaikoilla Suomen laki, asetukset ja muut ohjeet velvoittavat muista työkulttuureista tulevia sopeutumaan. (Laaksonen & Ollilla 2022, 36–37.) Monikulttuurisen työyhteisön tärkeimpänä johtamistaitona pidetään kommunikaatiotaitoja, koska väärinymmärtämisen riskit ovat suuria. Toinen taito on kulttuuriin sopeutuminen ja johtajan tärkeää olla pakottamatta alaisiaan omaan kulttuuriin. (Passila 2009, 23.) Wallin korostaa, että monimuotoisen työyhteisön johtajan työvälineitä ovat kuunteleminen, kunnioitus ja perehdytys (Wallin 2013, 74).

Oikein johdettu monikulttuurinen henkilöstö työyhteisössä nähdään hyödyllisenä ja näkökulmia avartavana, mikä edistää vastavuoroista oppimista. Monimuotoinen työyhteisö voi opettaa tasa-arvoa ja vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin.

(Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 13.) Monikulttuuriset tiimit ovat tavallisia tiimejä tehokkaampia, luovempia ja tuotteliaampia, jos ne on rakennettu oikein ja niitä osataan johtaa taitavasti. Myös Passila nostaa esille monikulttuurisuuden tuomana etuna luovuuden ja lisää, että monikulttuuriset työryhmät ja työyhteisöt tuovat kilpailuetua kustannusrakenteissa, organisaatorakenteissa, innovatiivisuudessa, ongelmien ratkaisuihin ja muutoksien aikaansaamisessa. (Passila 2009, 24.) Wallin toteaa, että erilaisuuden voima, rikkaus ja mahdollisuudet nähdään menestystekijänä (Wallin 2013, 68).

Wallin (2013) mukaan monimuotoisen työyhteisön johtaminen on jatkuvaa tasapainoilua erilaisuuden ja samalaisuuden välillä. Tasapainoisen monimuotoisen työyhteisön johtaminen pitää sisällään vastuun henkilöstön sopeutumisesta ja hyvinvoinnista, erilaisuuden voiman hyödyntämisen, uudenlaisen työn- ja toimintakulttuurin edistämisen sekä suostumisen omaan kasvuun. (Wallin 2013, 70.) Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilöiltä edellytetään kulttuurista hienovaraisuutta työntekijöiden kanssakäymisessä ja jokaisen työntekijän kohtaamista omana persoonana (Laaksonen & Ollilla 2022, 45). Laaksonen ja Ollila toteavat (2002, 45): ”Esihenkilöllä tulisi olla rohkeutta kyseenalaistaa oman kulttuurin toimintatapoja ja uskallusta yhdistää toimivia käytäntöjä eri kulttuureista”. Esihenkilön on hyvä tiedostaa, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän kulttuuri ohjaa hänen käytöstään tiedostamattomasti ennen, kun hän pääsee sisälle suomalaiseen työkuulttuuriin (Laaksonen & Ollilla 2022, 46).

Wallin (2013) kertoo monimuotoisen työyhteisön johtamisen erityispiirteistä. Vastuu sopeutumisesta on yhteiskunnallinen tehtävä ja erilaisuuden voimasta tulee tuloksia sekä yhteistoimintaa. Moninaisuuden johtamisen lähtökohtana on uusi humaani johtajuus ja työyhteisö, jossa ihmisyyys, kohtaaminen ja palvelu on tärkeässä roolissa. Johtavassa asemassa olevan ammatillinen kasvu ja uudistuminen on jatkuvaa. Wallin kiteyttää monimuotoisen työyhteisön johtamisen erityispiirteet kuviossa 3. (Wallin 2013, 71.)



Kuvio 3. Monimuotoisen työyhteisön johtamisen erityispiirteet (Wallin 2013, 71.)

Moninaisuusosaaminen on työyhteisössä toteutuvaa moninaisuuden ja erilaisuuden arvostamista, tasa-arvoista kohtelua, mahdollisuuksien tasavertaisamista sekä moninaisuuden kunnioittamista. Moninaisuusosaamisen lähtökohdiana on, että pystytään tekemään erotteluja eli näkemään ihmisten välistä erilaisuutta ja yhtäläisyyttä. (Colliander ym. 2009, 38.) Moninaisuusosaamista pidetään kilpailuetuna, sillä osaavan ja moninaisen työvoiman riittävyyden takamiseksi käydään kilpailua EU maiden välillä. Colliander, Ruoppila ja Härkönen (2009) kertovat, että vuosina 2001–2005 toteutettiin Mosaiikki-hankkeet, jotka olivat ensimmäisiä suomalaisen työelämän tasa-arvoa, moninaisuutta ja moninaisuusjohtamista koskevia tutkimus-, kehittämis- ja tiedottamishankkeita. Moninaisuutta on alettu vasta äskettäin ottaa huomioon tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistäjänä suomalaisessa työelämässä. Moninaisuusosaamista tarvitaan lisää suomalaisessa työelämässä, koska lähivuosina suuri määrä työntekijöitä on jäämässä eläkkeelle ja työvoiman ikärakenne muuttuu siten, että nuoria ei riitä enää korvaamaan eläkkeelle siirtyviä. Tästä syystä katse on siirtynyt työn ulkopuolella oleviin ryhmiin, kuten esimerkiksi maahanmuuttajiin. (Colliander ym. 2009, 11; 42.)

Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kirjoittavat, että Suomen ikärakenne vanhenee monia muita Euroopan maita nopeammin ja eläkkeelle siirtyminen aiheuttaa työvoimavajetta. Vuosina 2004–2005 työmakkinoilta lähti eläkkeelle ensimmäistä kertaa enemmän työvoimaa kuin sinne tuli tilalle. Maahanmuuttajien työllistymistä pidetään yhtenä keinona työvoimavajeen kattamiseksi. (Vartia ym. 2007, 17.) Monikulttuurisuusosaaminen on suomalaisilla työpaikoilla vähäistä, joten koulutusta ja valmennusta tarvitaan lisää, kun työpaikoille saadaan lisää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Esihenkilön tehtävänä on esimerkkinä toimiminen ja häneltä odotetaan myönteistä asennetta monikulttuurisuutta kohtaan. Maahanmuuttajataustaiset tarvitsevat uuteen kulttuurin sisälle pääsemiseksi paljon tukea, ohjausta ja kannustusta. (Laaksonen & Ollila 2022, 46.)

Kulttuurienvälinen osaaminen pitää sisällään muun muassa kommunikointi- ja sosiaaliset taidot, ongelmaratkaisutaidot, kielitaito ja kulttuurien tuntemuksen ja ymmärtämisen. Lasonen (2009) kertoo, että kulttuurienvälinen osaaminen kehittyy koulutusten kautta. Kulttuurien välinen osaaminen on kyky toimia monikulttuurisessa työympäristössä ja oppia niistä. (Lasonen 2009, 88.) Wallin mukaan monikulttuurisuusosaaminen perustuu yksilöllisiin ominaisuuksiin, kuten joustavuuteen, kärsivällisyyteen, avoimuuteen, kiinnostukseen, uteliaisuuteen, empatiaan ja oikeudenmukaisuuteen (Wallin 2013, 75–76).

Johdon, esihenkilöiden ja työyhteisön kouluttaminen edistää monimuotoisuutta. Koulutuksen avulla voidaan esimerkiksi työstää ja murtaa ennakkoluuloja sekä stereotyyppioita ja keskustella avoimemmin ja turvallisemmin erilaisuuden kohtaamisesta sekä sen hyväksymisestä. Koulutus lisää kulttuurista ymmärrystä ja niihin liittyviä haasteita sekä auttaa asettumaan toisen asemaan rasismien ja syrjinnän kokemusten kautta. Koulutuksen kautta laajennetaan ymmärrystä ja inklusiivisia toimintoja johtamisessa, rekrytoinnissa ja työhyvinvoinnissa sekä voidaan tarjota malleja, työkaluja ja mittareita moninaisuuden edistämiseksi. (Valtioneuvosto 2022.)

Pitkänen kertoo, että vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan enemmistö tutkimukseen vastanneista koki oman koulutuksensa jossakin määrin

riittämättömäksi maahanmuuttajataustaisten kanssa työskentelemiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden viranomaisten keskuudessa nousi tarve kehittää omaa kielitaitoa sekä kulttuuriin käytäntöihin sekä vuorovaikutukseen liittyvää osaamista. Pitkäsen mukaan työn organisointiin liittyvissä kysymyksissä koettiin ongelmalliseksi esimerkiksi kiire, henkilöstö- ja taloudellisten resurssien puute sekä ohjeiden ja käytännön ristiriidat tai toimintaohjeiden puute. (Pitkänen 2006b, 87–89.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan monimuotoisuuden haasteena on kielitaitoon liittyvät ongelmat, jotka aiheuttavat väärinymmärryksiä, erityisesti kun siihen yhdistetään kulttuurierot. Kielitaidon haasteet edellyttävät panostusta perehdytykseen, ohjeistukseen ja tiedottamiseen. Puutteellisen kielitaidon ongelmat eivät aina liittyneet maahanmuuttajataustaisten heikkoon suomen tai ruotsin kielen taitoon. Heikko kielitaito on haasteena henkilöstölle esimerkiksi niissä työyhteisöissä, joissa työkieli on englanti. (Bergbom ym. 2020.)

Owyong kertoo, että jos johtajilla ei ole tarpeeksi pätevyyttä monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden edistämiseksi, niin heidän on saatava siihen koulutusta tai valmennusta (Owyong 2022, 45). Myös Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) tuovat esille esihenkilöiden riittävän tiedon ja koulutuksen tarpeen kulttuurien erilaisuudesta. Esihenkilöiden on tärkeää ymmärtää ja tietää erilaisten kulttuurien tavoista, perinteistä ja suhtautumisista erilaisiin asioihin, mitkä ohjaavat maahanmuuttajataustaisen työntekijän käyttäytymistä ja mahdollisia erityistarpeita. (Vartia ym. 2007, 183.) Varhaiskasvatuksen ja koulun henkilöstön valmentaminen kulttuuriseen monimuotoisuuteen koetaan tärkeänä, koska se kehittää työntekijän arvomaailmaa ja laajentaa maailmankuvaa. Monikulttuurinen päiväkotikieli ja koulu ovat herkässä asemassa kulttuurienvälisissä ristiriidoissa ja väärinkäsityksissä. Koulutus tai kokemus maahanmuuttajataustaisten kohtaamisesta nähdään mahdollisuutena välttää ongelmia. (Paavola & Talib 2010, 74–75.)

Monimuotoisen työyhteisön saavuttaminen vaatii koko henkilöstön muutosvalmiuden ja sopeutumisen. Henkilöstön koulutus nähdään mahdollisuutena päästä kestäviin ratkaisuihin, kun on enemmän tietoa vieraiden maiden

kulttuurista, muiden maiden ja kansojen toimintatavoista ja arvoista. Monimuotoisen työyhteisön esihenkilöltä vaaditaan kulttuurista herkkyyttä ja omien asenteiden tiedostamista. Etniseen ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen tottuminen voi olla vaativaa ja viedä paljon aikaa, mutta monikulttuuriseen työyhteisöön päivittäiseen toimintaan osallistuminen on parasta kulttuurikoulutusta. Tällöin kulttuurien välinen keskinäinen kommunikointi paranee sekä opitaan tuntemaan vieraita kulttuureja ja tapoja. Kulttuurinen tuntemus lisääntyy ja sen kautta suvaitsevaisuus erilaisuuteen. Pitkänen (2006) korostaa, että pelkkä kanssakäyminen ei riitä ennakkoluulojen ja asenneilmapiirin paranemiseen, vaan muutoksien aikaansaamiseksi vuorovaikutuksen ja yhteistyön on oltava onnistunutta ja tuloksellista. Monietnisen ja kulttuurienvälisen yhteistyön onnistumiseksi tarvitaan aitoa halua ja pyrkimystä. Erään itäsuomalaisen yrittäjän mukaan hyväntahtoisuus on henkilöstöjohtamisen ydin. (Pitkänen 2005, 109; Pitkänen 2006a, 131–132.)

Jotkut käytännöt etnisten vähemmistöjen lisäämiseksi johtamisessa, kuten monimuotoisuuskoulutus, mentorointi ja esimiesvastuu monimuotoisuustavoitteista, eivät kuitenkaan ole olleet niin tehokkaita, kuin on toivottu. Tämä voi johtua Robersonin (2013) mukaan siitä, että nämä käytännöt kohdistuvat henkilöstön päätöksenteon hetkiin, kuten esimerkiksi palkkaamiseen, mutta eivät muuta arkipäiväisiä syrjinnän lähteitä, jotka estävät syrjäytyneiden ryhmien jäsenten täyttä sitoutumista ja etenemistä. Organisaation osallisuuden edistämiseksi johtajien on siis keskityttävä paitsi tehokkaaseen ja oikeudenmukaiseen henkilöstöresurssien ja monimuotoisuuskäytäntöjen toteuttamiseen, myös sellaisen ilmapiirin luomiseen, mikä edistää yksilöllistä vuorovaikutusta ja monimuotoisuudesta oppimista. (Roberson 2013, 334.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä kantaväestön sekä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kulttuurien välisen osaamisen laajentaminen on tärkeää. Osaamista tarvitaan syrjinnän tunnistamisessa ja siihen puuttumiseen sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa. Lisäksi tarvitaan osaamista monikulttuurisessa työyhteisössä toimimisessa ja monikulttuurisuuden hyödyntämisessä. Monikulttuurinen työyhteisö hyötyy koulutuksesta, joka auttaa työntekijöitä kohtaamaan erilaisuutta työssään, luomaan avoimen ja suvaitsevaisen ilmapiirin

sekä ymmärtämään erilaisia kulttuurisia käytäntöjä. Koulutusten kautta ymmärrys kasvaa oman kulttuurin vaikutuksesta ajatteluun ja vuorovaikutukseen. Koulutusten on kerrottu lisäävään taitoja sekä kehittävän eritaustaisten välistä viestintää ja vuorovaikutusta. (Laaksonen & Ollilla 2022, 41–42.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan kulttuurierot ovat haasteena erityisesti, kun yhteinen kieli on puutteellinen. Tällöin syntyy helposti väärinymmärryksiä sekä kaikki työhön liittyvien asioiden selittäminen vie tavallista enemmän aikaa. Erilaiset työtavat aiheuttavat haasteita ja ovat aiheuttaneet väärinymmärryksiä, yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja. Erilaisten työskentelytapojen lisäksi kyseenalaiseksi suhtautuminen naispuolisiin johtajiin ja työaikoihin ovat nousseet esille haasteena. (Bergbom ym. 2020.)

Sippola (2005) ehdottaa vuorovaikutustaitojen ja yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi sensitiivisyys- ja monimuotoisuuskoulutuksia työyhteisöihin. Työyhteisöjen johtamisessa korostuu sellainen esihenkilötyöskentely, jossa tunnustetaan kulttuuriset erot ja niiden mukanaan tuomat hyödyt. Kehittämisen ja muutostarpeiden selvittämiseksi Sippola esittää eri henkilöstöryhmien haastatteluja, asenne- ja monimuotoisuuskartoituksia tai sisäisiä sisäpiiritutkimuksia. Sippola korostaa, että ylimmän johdon sitoutuminen muutostoimenpiteisiin on tärkeää. (Sippola 2005, 94.)

Johtajilla on merkittävä rooli työntekijöiden rekrytoinnissa ja kehittämisessä. Organisaation tasolla henkilöstöjohtamisella johtajat voivat vaikuttaa siihen, missä määrin monimuotoisuus on läsnä, arvostettu ja hyödynnetty. Johtajuudella luodaan suunta, linjaus ja sitoutuminen, jolla toteutetaan organisaation yhteisiä tavoitteita. (Roberson 2013, 332.) Johtajat kaikkialla organisaatiossa, mutta erityisesti korkean tason johtajat, toimivat roolimallina ja esimerkkinä, millaista käytäytymistä organisaatiossa odotetaan ja arvostetaan (Roberson 2013, 332; Owyong 2022, 45).

2.3.2 Rekrytointi

Henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toimenpiteet, joilla varmistetaan tarvittavien henkilöiden saatavuus vastaamaan organisaation työtaakkaa (Niemi 2014, 39; Viitala 2007, 100). Rekrytointiprosessi pitää sisällään seuraavat elementit: työpaikkailmoituksen toteuttaminen, rekrymarkkinointi, työhakemusten läpikäynti, hakijoiden haastattelu ja karsiminen. Rekrytointiprosessi päättyy, kun uusi työntekijä on palkattu. (Wellpack 2023.)

Passilan mukaan suomalaisessa yrityksissä ulkomaisen henkilön rekrytointi tapahtuu usein tarpeesta lisätä palveluun kieliosaamista ja kulttuuritietämystä (Passila 2009, 24). Timonen, Mäkelä ja Raivio (2015) lisäävät, että yksilön näkökulmasta sillä on negatiivisia vaikutuksia, jos maahanmuuttajatyöntekijä on rekrytoitu vain tietyn osaamisen takia, koska se saattaa sulkea uralla etenemisen mahdollisuudet. Esimerkiksi palkataan aasialaistaustainen työntekijä palvelemaan aasialaisia asiakkaita (Timonen ym. 2015, 32) tai venäjän kielen taitoinen ulkomaalaisten turistien asiakaspalveluun hotelliin tai kauppakeskukseen (Passila 2009, 24). Henkilöstö on kirjaimellisesti yrityksen tai organisaation voimavara, kun halutaan palvella moninaisia asiakkaita. Sopivat moninaisuusominaisuudet on hyvä ottaa huomioon jo rekrytointiprosessin aikana tai työvuorosunnittelussa. Jos organisaation tai yrityksen asiakkaista suurin osa edustaa jotakin tiettyä moninasta ryhmää, niin asiakaspalvelijaksi tai näiden asiakkaiden parissa työskenteleväksi henkilöiksi kannattaa valita työntekijät, jotka kuuluvat samaan ryhmään tai joilla on tietoa, taitoa ja aitoa halua palvella monimuotoisia asiakkaita. (Timonen ym. 2015, 162.)

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan monimuotoinen työyhteisö kykenee palvelemaan monimuotoistuvaa väestöä ja asiakkaita paremmin, koska monimuotoinen työyhteisö kykenee ottamaan heidän tarpeensa paremmin huomioon. Julkisten virkojen suomen ja ruotsin kielitaitovaatimukseen maahanmuuttajataustaiset työnhakijat pystyvät harvoin vastaamaan. Rekrytoijat pitävät kielitaitoa erittäin tärkeänä ja alle neljännes on valmis palkkaamaan maahanmuuttajataustaisen työntekijä, jonka kielitaito ei ole sujuvaa. Selvityksen mukaan 88% vastaajista uskoi, ettei täydellistä suomen ja ruotsin kielen osaamista tarvita,

ellei työtehtävien luonne sitä edellytä. Silti kaikista vastaajista kuitenkin joka kymmenes oli sitä mieltä, että täydellisen suomen ja ruotsin kielen osaamisella on rekrytoinnissa merkitystä, vaikka työtehtävät eivät sitä vaadi. (Bergbom ym. 2020.)

Maahanmuuttajataustaisten työllistymisen haasteisiin voi vaikuttaa syrjintä tai rekrytoijien ennakkoluulot (Bergbom ym. 2020; Kazi, Alitolppa- Niitamo & Kaihovaara 2019). Henkilöstön rekrytoinnissa esiintyy paljon tahatonta ja tiedostamatonta syrjintää. Syrjintä on laitonta, joten rekrytointikäytäntöihin on kiinnitettävä huomiota. (Valtioneuvosto 2022.) Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat yhdenvertaisuuden edistämisestä työnhaussa ja tuovat esille rekrytointiprosessin käytännön haasteita, jossa maahanmuuttajataustainen työntekijä on asetettu tahattomasti epäsuotuisaan asemaan. He suosittelevat rekrytointiprosessien tarkistamista, jotta käytännöt tukisivat yhdenvertaisuutta rekrytoinneissa. Yhdenvertaisen työhönoton edistämiseksi suositellaan välttämään asenteiden vaikutusta valintapäätöksessä ja kehittämään organisaation hakumenetelmät, lomakkeet, haastattelurungot ottamaan huomioon maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Rekrytoijan ja perehdyttäjän kouluttautumista kulttuurituntemuksen ja henkilövalintojen hyvistä käytännöistä pidetään tärkeänä. (Vartia ym. 2007, 180–181.)

Rekrytoinnissa monikulttuurisuuden, tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteuttaminen vaatii suurta eettistä ja ammatillista vastuuta. Rekrytoinnista vastuussa olevien henkilöiden kulttuurinen tietoisuus ja pätevyys on Lahden (2008) mukaan välttämätöntä, että rekrytointiprosessit olisivat mahdollisimman tasapuolisia ja puolueettomia. Rekrytointimateriaalin kieli, visuaalinen ilme ja esitettävä tieto vaikuttaa siihen, minkälaisia hakijoita halutaan. Jos tarkoitus on saada uusia hakijoita, on tärkeää muuttaa rekrytointimateriaalia. Rekrytointimateriaalin on oltava yhdenmukainen ja uskottava organisaation toimialan, johdon julkisuuskuvan ja johtamiskulttuurin kanssa. (Lahti 2008, 140.)

Työpaikkailmoitukset sisältävät viestejä, mitkä houkuttelevat hakijoita sekä antavat tietoa organisaation arvoista ja prioriteeteista. Rekrytointimateriaalin perusteella työnhakijat tekevät oletuksia organisaatiosta. Siksi Roberson (2013)

mukaan on tärkeää, että rekryointimateriaalissa olevat ilmaukset saisivat kaikkien hakijoiden olon mukavaksi ja tervetulleeksi. (Roberson 2013, 285.) Owyong (2022) kertoo, että rekrytoimissa on yleistä, että työpaikkailmoituksiin sisällytetään koulutus- tai kokemusvaatimus, jolla mitataan työntekijän osaamista. Tämä voi kuitenkin olla erittäin poissulkevaa joissakin tapauksissa. Owyong (2022) on kokemuksensa mukaan törmännyt moniin rekryointipäälliköihin, jotka palkkaavat vain huippukouluista valmistuneita henkilöitä, joista itsekin ovat valmistuneet, mutta eivät huomioi muita hyviä ehdokkaita ja siten poissulkevat muista kouluista valmistuneet hakijat. (Owyong 2022, 23.)

Monimuotoisuutta voi edistää jo rekryointivaiheessa kohdistamalla mainonnan tietyille kohderyhmälle. Alho, Viitamaa-Tervonen ja Juuti (2007) kertovat yrityksistä, joissa työpaikkailmoitukset oli räätälöity houkuttelemaan taustaltaan monikielisiä tai monikulttuurisia osaajia. Toisaalta rekrytoinnissa voidaan poistaa ihmisiä valikoivat työpaikkailmoitukset. Yhdenvertaisuuden edistämiseksi rekrytoinnissa ja henkilöstövalinnoissa on oleellista, että rekryointi- ja valintakäytännöt, kuten työpaikkailmoitukset, haastattelutilanteet ja mahdolliset soveltuvuustestit, ovat kaikille hakijoille tasapuolisia. Rekrytoinnissa ja valinnoissa voi pohdita, olisiko mahdollisuuksia rekrytoida esimerkiksi sukupuoli, ikä tai etniseen vähemmistöön kuuluvia henkilöitä. (Alho ym. 2007, 16–17, 25.) Yhdenvertaisuuslain mukaan työpaikkailmoituksessa ei saa syrjiä ketään iän, alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisensuuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella (Valtioneuvosto 2022).

Organisaatioilla on Lahden (2008) mukaan hyvin erilaisia rekryointikäytäntöjä monikulttuurisuuden edistämiseksi. Rekryointi voi olla täysin pätevyysperusteinen, jolloin vähemmistöjä voidaan sulkea hakuprosessista pois. Toisessa ääripäässä enemmistö jätetään hakemusprosessissa ja hakemusten käsittelyssä ulkopuolelle, jolloin enemmistöä syrjitään, mikä ei ole sen oikeutetumpaa kuin vähemmistöön kohdistuva syrjintä. Käytännöt vaihtelevat, mutta molempia ääripäitä perustellaan tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden edistämällä. Molempia tapoja Lahden (2008) mukaan kritisoidaan ja Lahti toteaa, että

rekrytointiprosessin valintaperusteiden ja toteutumisperiaatteiden on oltava läpinäkyviä ja johdonmukaisia henkilöstöjohtamisen kokonaisstrategian kanssa. (Lahti 2008, 142–143.)

Monikulttuurisen rekrytointiprosessin onnistumisen edellytykset on esitetty alla olevassa taululukossa (taulukko 1).

Strategia ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeä diversiteettistrategia ja motivoiva business case • Kirjatut resurssipäämäärät ja tavoitteet • Analyysi olemassa olevista resursseista, uusiutumiskyvystä ja uusista tarpeista • Selkeästi määritellyt vastuut ja yhteistyövelvoitteet • Johdon sitoutuminen ja sen konkreettinen osoittaminen yksittäisissä päätöksissä • Yksiselitteinen raportointijärjestelmä • Toimintaperiaatteet ristiriitaitilanteita ja mahdollisia poliittisia paineita varten
Standardit, metodit ja toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät ja monipuoliset valintakriteerit ja pelisäännöt • Ammatillisesti korkeatasoiset haku-, haastattelu- ja valintametodit ja toimintatavat • Monikulttuurisuuteen ja tasa-arvoon erikoistuneet headhunterit • Toimivat yhteydet tavoiteltuihin hakijaryhmiin • Asianmukaisesti koulutettu, monikulttuurinen valintapaneeli • Hakijoiden, haastateltavien ja valikoitujen henkilöiden diversiteettistandardit • Luotettava ja kattava dokumentointijärjestelmä
Suunnittelu, hallinto ja infrastruktuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Riittävät taloudelliset ja ammatilliset resurssit • Pitkäjänteinen ja oikea-aikainen henkilöstösuunnittelu ja resurssien haku • Monikulttuurisuutta kunnioittava ja edistävä kommunikointi ja markkinointi • Oikeudenmukainen ja objektiivinen tehtävän-, aseman- ja palkkauksen määritysjärjestelmä • Oikea-aikainen ja kattava alkuvalmennus jokaiselle tulokkaalle organisaatio- ja työpistetasolla • Tasa-arvoa edistävä mentorointi, vertaistuki, työohjaus ja esimiestyö • Kohdennettu tukipalvelu valikoiduille erityisryhmille • Tiivis suoritusarviointi ja dialoginomaisen palautejärjestelmä • Tasa-arvoa edistävä yksilöllinen kehittämis- ja urasuunnittelu • Pitkän aikajänteiden urasuunnittelu ja ohjaus
Organisaatiokulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvun ja kannatuksen kulttuuri • Yksilön kunnioitus ja luottamuksen ilmapiiri • Yhteisen edun asettaminen yksilön ja yksikön edun edelle • Linjaorganisaation ja henkilöstöfunktion keskinäinen ammatillinen arvostus ja luottamus
Seuranta	<ul style="list-style-type: none"> • Tilastojen jatkuva seuranta ja vuositasen raportointi • Ajantasainen informaation saattaminen linjaesimiesten käyttöön • Tehtyjen valintojen onnistumisen arviointi myöhemmän urakehityksen valossa • Kilpailijoiden benchmarking, niiltä oppiminen • Systemaattinen palautteen keruu sekä valituilta että hylätyiltä, lähtöhaastattelut

Taulukko 1. Monikulttuurisen rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksiä (Lahti 2008, 147.)

Vartian, Bergbomin, Giorgianin, Rintala-Rasmuksen, Rialan ja Salmisen (2007) mukaan kielitaidon merkitys korostuu jo haastattelutilanteessa, ja rekrytoijat ovat kokeneet tarvitsevansa enemmän kielitaitoa haastatellessaan vieraskielisiä hakijoita. Rekrytointiprosessin aikana suomen kielen osaamisen vaatimukset karsivat hakijoita, joilla muuten olisi edellytyksiä työhön. Lisäksi ulkomaisen koulutuksen vastaavuuden arviointi on koettu haasteelliseksi. (Vartia ym. 2007, 49.) Pitkäsen (2019) ja Valtioneuvoston (2022) mukaan, kielitaidon puute estää työllistymisen, vaikka maahanmuuttajataustaisella olisi koulutusta ja työkokemusta. Nimikin voi aiheuttaa syrjintää ja asenteet vaikuttavat maahanmuuttajan työllistymispolkuun. (Kazi, Alitolppa- Niitamo & Kaihovaara 2019; Pitkänen 2019; Valtioneuvosto 2022.) Pitkänen (2019) toteaa, että ilmapiiri on muuttunut Suomessa huonompaan suuntaan ja pohtii, että ehkä suomalaiset eivät ymmärrä kaikkien olevan pohjimmiltaan samanlaisia. Pitkäsen mielestä suomalaisille työpaikoille tarvitaan lisää hyvää johtamista, avoimuutta ja suvaitsevaisuutta. (Pitkänen 2019.)

Lahti (2014) kertoo esihenkilöiden ja henkilöstöammattilaisten kokemuksista maahanmuuttaja työntekijöistä. Kokemusten mukaan maahanmuuttajatyöntekijät ovat tuoneet työyhteisöön joustavuutta, vaihtoehtoisia työtapoja, toisten auttamista ja iloa. Myös maahanmuuttajien työmotivaatio on ollut vahva. He haluavat tosissaan osoittaa kykynsä ja olevansa uuden kotimaan arvoisia. He haluavat oppia suomen kieltä ja omaksua maan tavat sekä kokevat olevansa etuoikeutettuja saadessaan asua turvallisessa maassa, kouluttautua ja työllistyä. (Lahti 2014, 58.) Maahanmuuttajat ovat tuoneet omaa erityisosaamistaan työyhteisöön. Erityisosaaminen voidaan hyödyntää, kun työyhteisö on oppinut arvostamaan erilaisesta kulttuurista tulevia ihmisiä. Työn kautta maahanmuuttajien ja suomalaisten tutustuminen toisiinsa ja omakohtaiset kontaktit ovat edistäneet myönteistä suhtautumista maahanmuuttajiin. (Koukkari & Vartiainen- Gomes 2011, 145.)

Pitkäsen (2005) mukaan osa henkilöstöjohtajista on kokenut etnisesti ja kulttuurisesti monimuotoisen henkilöstön resurssina ja positiivisena muutosvoimana. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän erilaiset käytännöt ja toimintatavat on katsottu tuovan mahdollisuuksia nähdä asioita eri tavalla ja avannut silmiä

asioihin, joihin kantaväestö on sokeutunut. Pitkänen (2005) toteaa, että monimuotoisuuden lisääntymisen ansiosta työyhteisön palveluhenkisyys, kielitaito, kulttuurien tuntemus ja henkilöstön kielitaito ovat parantuneet ja suvaitsevaisuus on lisääntynyt. (Pitkänen 2005, 102–103.)

Henkilöstöhankinnan ammattilaisilla on ollut myönteisiä kokemuksia maahanmuuttajatyöntekijöistä, ja työntekijät ovat olleet sitoutuvia ja motivoituneita. Myönteisten kokemusten välittyminen muille työpaikoille avasi maahanmuuttajataustaisille mahdollisuuksia työllistyä ja tukisi asenteen muutosta positiivisesti. Myönteisiä kokemuksia maahanmuuttaja työntekijöistä voi välittää median, monikulttuurisuuskoulutuksen, henkilöstöhallinnon ja vertaisryhmien kautta. (Vartia ym. 2007, 180.) Pitkäsen (2019) mukaan ihmisten ennakkoluulo maahanmuuttajan työllistämistä ja kokemuksen puute maahanmuuttajasta työkaverina vaikeuttavat maahanmuuttajan työllistymistä (Pitkänen 2019).

Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan monimuotoisuus lisää suvaitsevaisuutta, erilaisuuden ymmärtämistä ja erilaisuuden arvostamista. Edellä mainittujen on koettu parantaneen työyhteisöjen ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. Monimuotoisuus haastaa työyhteisöjä kohtaamaan, tarkastelemaan ja uudelleenarvioimaan omia ennakkoluuloja. Näillä toimilla on edistetty erilaisuuden arvostamista sekä henkilöstön yhdenvertaista ja reilua kohtelua. Lisäksi työyhteisöjen sallivuus paranee sekä eriarvoiseen ja epäasialliseen kohteluun puututaan tehokkaammin. Yleisesti monimuotoisuuden on kerrottu syventävän ja avartavan ymmärrystä ihmisistä, maailmasta ja yhteiskunnasta. (Bergbom ym. 2020.)

Pitkäsen (2006) mukaan viranomaistyössä ulkomaanlaisia kohdataan pääosin asiakastyössä, poikkeuksena terveysala. Selvä enemmistö ulkomaalaistaustaisia työskentelee vähemmän koulutusta vaativissa työtehtävissä, kuten esimerkiksi autonkuljettajana, siivojana, tarjoilijana, hierojana, toimistosihteerinä, laitospulaisena, koulunkäynninavustajana tai tukiopettajana, vahtimestarina, huoltomiehenä tai lähettinä. (Pitkänen 2006b, 77.) Maahanmuuttajataustaisen työllistymiseen vaikuttavat tekijät ovat: etninen tausta, maahanmuuttovuosi, maahanmuuttoikä, maassa asuttu aika, koulutus sekä suomen kielen osaaminen. Ammatillisella koulutuksella, erityisesti Suomessa hankitulla on vaikutus

työllistymiselle. Eroavaisuuksia löytyi eri maahanmuuttajaryhmien välillä. Yleisesti vain harva maahanmuuttaja työllistyy koulutustaan vastaavaan ammattiin tai työtehtäviin. (Härkäpää & Peltola, 26–29.) Pitkänen (2005) lisää, että maahanmuuttajataustaisen lähtömaan lisäksi maahanmuuton syyt vaikuttavat työllistymiseen. Huomattavan suuria työllistymisen haasteita ovat kokeneet pakolaistaustaiset tai inkeriläistaustaiset paluumuuttajat. (Pitkänen 2005, 102.)

Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat usein ylikoulutettuja nykyisiin tehtäviinsä. (Laaksonen & Ollila 2022, 42; Pitkänen 2005, 106; Pitkänen 2006a, 128.) Pitkänen (2006) lisää, että ulkomailta Suomeen muuttavien ammattitaito pitäisi muokata suomalaiseen työelämään sopivaksi, koska ulkomailla suoritetua tutkintoa kohtaan on ennakkoluuloja (Pitkänen 2006a, 128). Kuitunen (2017) toteaa, että ulkomailla opittu ammatti ei kuitenkaan aina ole suoraan sovellettavissa suomalaisessa työpaikassa, koska monissa ammateissa vaaditaan lain edellyttämä pätevyys (Kuitunen 2017). Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat, että aiempien tutkimusten mukaan maahanmuuttaja saa koulutustaan vastaavaa työtä helpommin, jos koulutus on hankittu Suomessa. Lisäksi etnisellä alkuperällä ja suomen kielen taidolla on merkittävä vaikutus työllistymiseen. (Vartia ym. 2007, 86.)

Maahanmuuttajataustaisen työllistymisen esteet voidaan jakaa epämuodollisiin ja muodollisiin tekijöihin. Epämuodolliset työllistymisen esteet ovat ulkoinen erillaisuus tai työnantajan ennakkoesenne, joihin maahanmuuttaja ei voi yksin vaikuttaa. Muodollisiin tekijöihin, kuten kielitaitoon ja tutkinnon vastaavuuteen sekä suomalaisen työkokemuksen hankkimiseen voi maahanmuuttaja itse vaikuttaa ja siten edistää työllistymisen mahdollisuuksia. Yhdenvertaisuuden edistäminen maahanmuuttajan työn haussa ja työn saannissa vaatii työpaikan ja yhteiskunnan asenteiden muokkaamista myönteisemmäksi. (Salminen 2007; Vartia ym. 2007, 180.)

Akhlaq Ahmadin tutkimuksessa vuonna 2000 vastattiin 400 työpaikkailmoitukseen ja haastateltiin 40 maahanmuuttajaa pääkaupunkiseudulla. Ahmad kertoo väitöskirjassaan, että vaikka maahanmuuttajan inhimillinen pääoma on oleellinen ehto työllistymiseksi, niin se ei silti riitä selittämään heidän heikompia

työllistymismahdollisuuksiansa ja korkeita työttömyyslukuja. Ahmadin mukaan siihen on syynä työnantajien henkilökohtaiset mieltymykset, joilla on vaikutusta maahanmuuttajan työllistymiseen. (Ahmad 2005; Ahmad 2010, 73.)

Organisaatioiden syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä voi kehittää ottamalla käyttöön anonyymi rekrytointi tai edistää anonyymien rekrytoinnin kokeilemista suunnittelun, koulutuksen ja ohjeistusten avulla. Lisäksi rekrytoivien esihenkilöiden osaamista voi kehittää järjestämällä koulutuksia ennakkoluulojen ja asenteiden tunnistamiseksi syrjimättömästä rekrytoinnista, hyvästä hakijakokemuksesta, strukturoidusta haastattelusta ja moninaisuuden lisäämisestä työpaikalla. Esihenkilöiden lisäksi koulutusta voi järjestää esivalintoja tekeville rekrytoijille, jotka tekevät hakijoiden välillä karsintoja tai valitsevat haastatteluun kutsuttavia. (Bergbom ym. 2020.)

Rekrytointikäytäntöjen ja -ohjeiden kehittämiseksi on tuotu esille tarvetta tarkentaa hakijoiden ja erilaisten haastattelijoiden määrää koskevia linjauksia sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusohjeiden sisällyttäminen rekrytointiohjeisiin. Muita tärkeitä käytäntöjä ovat:

- syrjimättömyyden huomioiminen työpaikkailmoituksissa
- rekrytoivan esihenkilön tukeminen rekrytointiprosessin aikana
- rekrytointiprosessien eri vaiheiden tarkastelu ja arviointi syrjimättömyyden näkökulmasta
- rekrytointiprosessin ja -päätösten läpinäkyväksi tekeminen
- tietoisuuden lisääminen positiivisesta erityiskohtelusta organisaatiossa.

(Bergbom ym. 2020.)

Yleisesti syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen on harvoissa organisaatioissa kiinnitetty huomioita ja monet organisaatiot ovat vielä kehittämistyön alussa (Bergbom ym. 2020). Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan rekrytoijien asenteet vaikuttavat siihen, kenet rekrytoidaan. Samankaltaisuus vetää puoleensa ja on todettu, että rekrytoijat suhtautuvat niitä hakijoita kohtaan myönteisimmin, jotka muistuttavat heitä itseään. Näin ollen erilaisiksi koetuilla on heikommat mahdollisuudet tulla valituksi, koska lähtökohtaisesti suhtautuminen on jo kielteinen. Rekrytoijan ennakkoluulot ja stereotyyppit vaikuttavat

rekrytointipäätöksiin. Väitetään, että syrjivämpiä ratkaisuja tekevät ne, jotka uskovat, ettei syrjintää monimuotoisuuden osalta esiinny, kuin he, jotka uskovat syrjinnän tapahtuvan. Rekrytointiasenteiden kehittäminen on tärkeää syrjinnän vähentämiseksi ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden edistämisen lisäksi myös silloin, kun organisaatiota halutaan strategisesti kehittää monimuotoisempaan suuntaan. (Bergbom ym. 2020.)

Anonyymi rekrytointi on yksi keino vähentää syrjintää ja epätasapuolisuutta rekrytoinnissa. Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020) kertovat: ”Anonyymissä rekrytoinnissa hakemuksesta poistetaan kaikki henkilöön ja hänen taustaansa liittyvät tiedot, jotka eivät liity sinänsä osaamiseen ja kelpoisuusvaatimuksiin, kuten nimi, sukupuoli, ikä, kansalaisuus tai kuva”. Hakijoita arvioidaan vain osaamisen ja työkokemuksen perustella ja rekrytointiprosessissa anonyymi vaihe kestää työhaastatteluvaiheeseen asti. Monimuotoisuusbarometri 2020 mukaan 12 % vastanneista ilmoitti, että heidän työpaikallansa anonyymiä rekrytointia on kokeiltu tai se on jossakin määrin käytössä. Vastausten perusteella täysin anonyymiä rekrytointia käytetään vain harvoissa organisaatioissa ja anonyymiteetti koski vain ikää ja/tai sukupuolta, mutta ei nimeä. (Bergbom ym. 2020.)

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että vierasperäinen nimi vaikuttaa negatiivisesti maahanmuuttajataustaisen hakijan työpaikan saamiseen, vaikka suomen kielen taito vastaisi äidinkielen tasoa ja koulutus sekä työkokemus olisi hankittu Suomessa. Aiempien tutkimusten mukaan maahanmuuttajataustaiset kohtaavat syrjintää rekrytoinnissa ja 39 % henkilöstöalan ammattilaisista on sitä mieltä, että vierasperäisellä nimellä on vaikutusta työhaastatteluun pääsemiseksi. Vierasperäisen nimen lisäksi maahanmuuttajataustaisiin ja tiettyihin kansalaisuuksiin liittyvä syrjintä rekrytoinnissa perustuu ennakkoluuloihin ja stereotyyppioihin. Ulkomaalaisuus on heikentänyt mahdollisuuksia tulla valituksi, vaikka tehtävään vaadittu osaaminen ja vastaavuus olisi riittävä. (Bergbom ym. 2020.)

Mattlarin (2023) mukaan anonyymi rekrytointi eli nimettömän työnhaun käyttö on yleistynyt kunta-alalla. Kunta-alan työnhakupalvelu Kuntarekryn mukaan

anonyymin rekrytoinnin avulla työllistyneiden määrä kasvoi 45 prosenttia vuonna 2023. Anonyymi rekrytointi tarkoittaa sitä, että työnhaussa hakemuksista piilotetaan hakijan nimi, ikä, sukupuoli ja äidinkieli. Anonyymin rekrytoinnin yleistymisen takana on monien työnantajien halu huomioida yhdenvertaisuus entistä tarkemmin. Mattlar (2023) kertoo, että asiantuntijoiden mukaan anonyymilla rekrytoinnilla on mahdollista vähentää syrjintää, mutta se ei ole ainoa tapa edistää yhdenvertaisuutta ja vähentää syrjintää työelämässä. Työterveyslaitoksen johtavan asiantuntijan Barbara Bergbomin mukaan anonyymi rekrytointi takaa nimettömyyden vain työhaastatteluun asti, mutta syrjintää voi tapahtua sen jälkeen haastattelussa ja valintavaiheessa. Helsingin kaupungin vuonna 2020 toteuttamassa kokeilussa anonyymi rekrytointi paransi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pääsyä työhaastatteluun ja töihin. (Mattlar 2023.)

2.3.3 Perehdytys

Perehdyttäminen pitää sisällään toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä omaksuu työpaikan käytännöt, työyhteisön tavat, ihmiset ja muut työhön liittyvät asiat (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kuitunen 2017). Viitalan (2007) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusi työntekijä mahdollisimman pian tehokkaaksi työntekijäksi. Kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä pitää sisällään tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhderehdyttämisen ja työhön opastuksen. Perehdyttäminen alkaa Viitalan (2007) mukaan jo valintamenettelyn aikana ja se toimii samalla yrityskuvan markkinointina, sillä silloin hakijoille annetaan tietoa organisaatiosta ja työstä. Tämän jälkeen tehtävään valitun perehdytys jatkuu tutustumalla organisaation tavoitteisiin, toimintatapaan, ulkoisiin sidosryhmiin ja tulevaisuuden näkymiin. Perehdytyksen seuraavaan tasoon kuuluu työyhteisöön, tiloihin ja järjestelmiin ja työyhteisön käytäntöihin tutustuminen. Perehdytyksen ydin on itse työtehtävään perehdyttäminen. Perehdyttämisessä on tärkeää perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin, joita ovat palkkaus, työaika, aikataulut, poissaolokäytännöt, vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönnistä, tietoturva-asiat, ruokailu- ja taukotila käytänteet, työterveyshuolto sekä työsuhte-edut. (Viitala 2007, 189–190.)

Maahanmuuttajataustainen työntekijä tarvitsee yksityiskohtaisemman perehdytyksen työhön ja työpaikan toimintaan liittyviin sääntöihin, kuten esimerkiksi työaikoihin ja poissaoloihin (Laaksonen & Ollilla 2022, 46). Kuitunen (2017) lisää, että uuden työntekijän organisaatiokulttuuriin sopeutuminen on tärkeä perehdyttämisen tavoite. Perehdytykseen kuuluvat kaikki itse työntekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus, mistä työ koostuu, työmenetelmät ja mitä tietoa ja osaamista työ vaatii. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kuitunen 2017.) Ulkomailla opittu ammatti ei ole aina suoraan sovellettavissa suomalaisessa työpaikassa ja tämä voi aiheuttaa haasteita työnopastukseen ja tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen (Kuitunen 2017).

Esihenkilö voi tukea aloittavaa maahanmuuttajataustaista työntekijää pitämällä huolen siitä, että hän saa hyvän perehdytyksen. Perehdytys tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä ohjataan työtehtäviin, tutustutetaan organisaatioon tavoitteisiin, jokapäiväiseen toimintaan ja henkilöstöön. Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelyyn. Työsopimuslaki (55/2001) ja työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttävät perehdyttämistä. Työnantajalla on velvollisuus järjestää perehdytys uudelle työntekijälle ja työntekijällä on oikeus saada asianmukainen perehdytys työhönsä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25). Huolellista työhön perehdytystä korostetaan erityisesti erilaisen kieli- ja kulttuuritaitaisen työntekijän kohdalla. Perehdytys tuo esille uuden työntekijän osaamisen ja kehittämisen kohdat sekä vahvistaa maahanmuuttajataustaisen sopeutumista suomalaiseen työelämään. Perehdytys tulisi aloittaa jo rekrytointiprosessin aikana, jolloin työn sisältö, kielitaito, työaika, palkka ja muut seikat tuodaan esille. Perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa, etenkin silloin, jos ei ole yhteistä kieltä. Riittävän ajan varaaminen perehdytysprosessiin vähentää väärinymmärryksien riskiä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25; 27–29.)

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytykseen tulee varata aikaa, koska tavanomainen perehdyttäminen ei riitä. Työhön opastuksen lisäksi on varmistettava, että uusi tulija ymmärtää suomalaisen työkulttuurin ja ohjeet. (Alho ym. 2007, 57.) Koukkari ja Vartiainen- Gomes (2011) ovat kuitenkin sitä mieltä, että maahanmuuttajataustaisen perehdyttäminen työhön ei vie kohtuuttomasti aikaa ja siitä on jokainen työntekijä omalta osaltaan vastuussa. Ajan

puute on koettu hankaloittavan työyhteisöön perehdyttämistä, koska kiireisissä työympäristöissä ei ole mahdollisuutta järjestää työntekijää harjoittelijan ohjaukseen koko työpäivän ajaksi. Koukkari ja Vartiainen- Gomes (2011) kertovat, että hyvä kielitaito on tärkeää ja helpottaa perehdytystä ja toteaa, että esimerkiksi kielitaidottomalle harjoittelijalle on vaikea antaa vastuullisia tehtäviä.

(Koukkari & Vartiainen- Gomes 2011, 144.)

Johdon velvollisuus on pitää huolta siitä, että uusi työntekijä voi kokea olevansa hyväksytty työyhteisössä ja saa tarvitsemansa tuen (Kuitunen 2017). Työpaikkaosaamisen alueet, mitkä tulisi huomioida maahanmuuttajataustaisen perehdytyksessä ovat: työn kokonaisuus, roolit, työturvallisuus, osallistumisen tavat, työpaikan pelisäännöt, suomalaisen työelämän pelisäännöt, työpaikan vuorovaihtus ja työterveys (Laaksonen & Ollilla 2022, 44). Alhon, Viitamaa-Tervosen ja Juutin (2007, 59) mukaan työturvallisuus sekä työntekijän oikeudet ja velvollisuudet on tärkeää tuoda maahanmuuttajataustaisen perehdytyksessä esille. Kuitunen (2017) tuo esille esimerkiksi aikakäsitykset, mitkä voivat olla erilaisia eri kulttuureissa. Lisäksi maahanmuuttajataustaisen kotimassa hankkimalla koulutuksella ja työkokemuksella sekä Suomessa asutulla ajalla ja aikaisemalla Suomessa hankitulla työkokemuksella on vaikutusta siihen, minkälaisen perehdytyksen työntekijä tarvitsee. (Kuitunen 2017.)

Onnistunut työhön opastaminen ja nopea työpaikan tapojen oppiminen nähdään Sippolan (2005) mukaan mahdollisuutena henkilöstön sitoutumiseen, pysyvyyteen ja työviihtyvyyteen. Haasteeksi nousee jatkuva tarve kehittää perehdytysmenetelmiä. Perehdytyksen tai mentoroinnin tarkoitus on luoda kaikille samat lähtökohdat työn tekemiseksi. Sippola (2005) kertoo, että vaikka maahanmuuttajataustaisen perehdyttämiseen kuluu enemmän aikaa, niin se on koettu kuitenkin investointina tulevaisuuteen. (Sippola 2005, 94.)

Maahanmuuttajataustaisen perehdytys työhön vaatii koko työyhteisön sitoutumisen. Sorainen (2014) tuo esille esimerkkejä mahdollisista perehdytyksen erityisjärjestelyistä, kuten työohjeiden käännettämisen ja selkokielliseksi muuttamisen. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytys vaatii työyhteisöltä joustavuutta ja tavallista enemmän ajallista resurssia. Soraisen (2014) mukaan

toimintaympäristön muuttaminen monimuotoiseksi vaatii työyhteisön perehdyttämistä maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin ja yrityksen toimintatapojen muuttamista. (Sorainen 2014, 144–145.) Kuitusen mukaan perehdyttämisen kannalta on pyrittävä tunnistamaan kulttuurieroja ja tunnettava kulttuurien erityispiirteitä, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan (Kuitunen 2017). Uuden työntekijän lisäksi myös työyhteisö tarvitsee perehdytystä. Työyhteisölle on annettava tilaisuus kasvattaa monikulttuurisuustaitoja, tutustua uuden työntekijän kulttuuriin ja vähentää ennakkoluuloja. Johdon viestintä, avoin keskustelu asiasta ja oikeudenmukaisuuden korostaminen ovat avainasemassa monikulttuurisuuden edistämiseksi työyhteisössä. (Alho ym. 2007, 59.)

Työn avulla ja yhdessä tekemisellä suhtautuminen muuttuu positiivisemmaksi ja ennakkoluulot vähenevät sekä suomalaiset että maahanmuuttajat oppivat tuntemaan toisensa (Koukkari & Vartiainen- Gomes 2011, 143). Myös Pitkänen (2006) kertoo, että ennakkoluulot vähenevän silloin, kun kulttuurinen vuorovaikutus lisääntyy, monipuolistuu ja muuttuu henkilökohtaisemmaksi (Pitkänen 2006b, 75). Ennakkoluulot voivat olla täysin tietoisia tai tiedostamattomia ja ne ovat osa ihmisyyttä. On kuitenkin oltava varovaisia, että ennakkoluulot eivät johda epätarkkoihin tai kohtuuttomiin johtopäätöksiin ihmisistä. Owyong (2022) pitää tärkeänä lisätä tietoisuutta erityyppisistä ennakkoluuloista ja ryhtyä toimiin mahdollisten kielteisten vaikutusten lieventämiseksi ja torjumiseksi. (Owyong 2022, 9.) Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020) kertovat, että ”työyhteisöjen ennakkoluulot ja suvaitsevaisuus ovat haasteena erityisesti työyhteisön monimuotoistumisen alkuvaiheessa”.

Yli-Kaitalan, Toivasen, Bergbomin, Airilan ja Väänänen (2013) mukaan työyhteisön perehdyttämisessä tulisi huomioida se, että maahanmuuttajien ja muiden työyhteisön jäsenten hyvien suhteiden kehittymisen kannalta on tärkeää pitää yllä erilaisuutta kunnioittava kulttuuri. Organisaation pitäisi viestinnän avulla korostaa yhdenvertaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että nämä arvot ovat selviä työyhteisön jäsenille. Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila ja Väänänen (2013) ja työ- ja elinkeinoministeriö (Valtioneuvosto 2022) esittävät kulttuurien kohtaamisen edistämiseksi **kaksisuuntaista perehdytystä**. Kaksisuuntaisen perehdytyksen tarkoitus on

valmistaa työyhteisö monikulttuurisuuteen ja tätä suositellaan etenkin niille työpaikoille, joissa ei ole aiemmin ollut maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Käytännössä kaksisuuntainen perehdytys tarkoittaa sitä, että uuden työntekijän lisäksi otetaan olemassa olevan työyhteisön tarpeet huomioon ja sitä kautta muutetaan työyhteisöä monimuotoisemmaksi. Perehdytyksessä käydään läpi esimerkiksi, miten erilaisuus kohdataan ja hyväksytään, poistetaan ennakkoluuloja, käydään läpi mahdollisia kulttuurieroista johtuvia haasteita ja pohditaan toimenpiteitä niiden poistamiseksi. Työyhteisön jäseniä on tärkeä muistuttaa, että ei pidä olettaa, että omat ajattelun ja toiminnan tavat olisivat selviä kaikille. Kaksisuuntainen perehdytys voi olla vapaamuotoista keskustelua oman työyhteisön kesken tai tarvittaessa voidaan käyttää ulkopuolisia kouluttajia. Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila ja Väänänen (2013) suosittelevat monimuotoisuusvalmennuksia yrityksen johdon edustajille ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden esihenkilöille. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55–56.)

Kielitaidon puute on Koukkarin ja Vartiainen- Gomesin (2011) mukaan aiheuttanut jonkin verran väärinkäsityksiä työntekemisessä. Maahanmuuttajataustainen ei mielellään kerro, jos hän ei ole opetettua asiaa ymmärtänyt, eikä siksi myöskään uskalla tehdä lisäkysymyksiä. Lisäksi suomalaisten puhekieli on aiheuttanut väärinkäsityksiä. (Koukkari & Vartiainen- Gomes 2011, 143.) Lahti (2014) lisää, että on hankalaa korjata virheitä ja vääryksiä, jos vähemmistöt eivät itse tuo asioita esille. Lahti (2014) suosittelee laatimaan toimintamallit etukäteen sellaisiksi, että kannustamis- ja tukitoimia sekä työvälineitä on saatavilla, ennen kuin ongelmia syntyy. Tällaisia tukitoimia voi olla esimerkiksi apuvälinerahastot, mentoriohjelmat, vuorovaikutuskoulutukset tai konfliktienratkaisumallit. (Lahti 2014, 109.)

Kielitaidolla on suuri merkitys työpaikan viestinnässä (Kuitunen 2017). Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat Monikulttuuriset työyhteisöt -tutkimuksessa, että suomen kielen taito nousi vahvasti esille perehdytyksessä. Perehdytykseen on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota, jos maahanmuuttajataustaisen suomen kielen taito on vielä heikko. Kaikki työhön liittyvän puhutun ja kirjoitetun tiedon, kuten työohjeiden, sääntöjen ja määräysten ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Sen varmistamiseksi ja työhön

perehdyttämisen tueksi tarvitaan käännöksiä, kielikursseja, kuvia ja esimerkkejä. Työpaikoilla on mietittävä, mitkä ohjeet, tiedotteet ja määräykset voisivat olla saatavilla myös muilla kielillä, kuin suomen kielellä. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän on tärkeää ymmärtää erityisesti työ- ja asiakasturvallisuuden kannalta olennaiset ohjeet ja määräykset. Tämän lisäksi työpaikoilla täytyy pohdita, miten maahanmuuttajatyöntekijä oppii suomeksi oman työnsä keskeisen erityissanaston. Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) ehdottavat, että työpaikoilla voisi olla maahanmuuttajataustaisille lyhyitä kursseja tai yhteisiä keskusteluja työstä ja työalasta, jolloin tärkeimmät termit omaksutaan. Vaihtoehtoisesti työpaikalle voisi laatia henkilöstön kanssa yhdessä sanaston tärkeimmistä työhön liittyvistä sanoista. Työpaikoille laaditun sanaston lisäksi henkilöstön koulutuksen suunnittelussa työpaikoilla voisi huomioida maahanmuuttajataustaisen suomen kielen opiskelun tukeminen. Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) suosittelevat käyttämään perehdytyksessä mahdollisimman paljon kuvia ja esimerkkejä puhumisen sijaan. Perehdyttämisen jälkeen uuden työntekijän seuranta on tärkeää, jotta varmistutaan, että hän on omaksunut turvalliset työtavat. Perehdyttämiseen panostaminen maksaa Vartian, Bergbomin, Giorgianin, Rintala-Rasmuksen, Rialan ja Salmisen (2007) mukaan yleensä itsensä takaisin, oli sitten kyse valtaväestöstä tai maahanmuuttajataustaisesta työntekijästä. Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon, että asiat, jotka ovat itsestään selviä suomalaisille, eivät sitä välttämättä ole maahanmuuttajataustaiselle. (Vartia ym. 2007, 184–185.)

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytyksen avuksi suositellaan käyttämään selkokielistä materiaalia, kuvallisia ohjeita ja videoita. (Laaksonen & Ollilla 2022, 46; Yli-Kaitala ym. 2013, 30–31.) Kuitunen (2017) suosittelee, että perehdyttämismateriaalin tulisi olla käytettävissä kaikille henkilöstöryhmille tasapuolisesti. Materiaalin sisällössä tulisi huomioida eri kohderyhmät ja tiedontarpeet. Materiaalin tulisi olla helposti saatavilla joko painotuotteena tai sähköisesti sekä yleisimmillä kielillä, joita työntekijät voivat ymmärtää. (Kuitunen 2017.)

Perehdytyksen tehostamiseksi ehdotetaan mentoroinnin ja työparityöskentelyn käyttöä (Yli-Kaitala ym. 2013, 34). **Mentorointi** on Kuitusen (2017) mukaan yksi

suosituimpia perehdyttämisen menetelmiä. Mentoroinnilla tarkoitetaan, että vanhempi ja kokeneempi työntekijä tukee ja opastaa uutta työntekijää. (Kuitunen 2017.) Mentorointiohjelmien on katsottu olevan yksi tapa edistää monimuotoisuutta ja niiden avulla voidaan nopeuttaa ja helpottaa uusien työntekijöiden perehtymistä (Alho ym. 2007, 89). Timonen, Mäkelä ja Raivio (2015) toteavat, että työparitoiminta ja mentorointi ovat hyviä työkaluja moninaisuuden edistämiseksi ja osaamisen lisäämiseksi (Timonen ym. 2015, 162). Mentoroinnin on kerrottu lisäävän organisaation moninaisuuden tasoa jopa 10–24 prosenttia. (Valtioneuvosto 2022.)

Ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ennakoinnilla on suuri merkitys ja se vaatii hyvää kommunikointia. Lahti (2014, 131) toteaa: ”Esihenkilön on oltava herkkänä ja tarkkana, kerrata ja muistuttaa ja pyytää työntekijää toistamaan ymmärtämänsä ohjeet.” Ilman luottamusta monikulttuurinen työyhteisö ei toimi (Lahti 2014, 131). Suomalaisessa työyhteisössä oletuksena on, että esihenkilö voi luottaa alaiseen ja alainen esihenkilöön. Luottamus perustuu sanattomaan sopimukseen. Luottamuksen pettämistä pidetään paheksuttavana ja vääränä kaikissa kulttuureissa. Tulkinnat sen sijaan voivat Kuitusen (2017) mukaan poiketa toisistaan. Esimerkiksi luottamuksen pettänyt työntekijä saattaa yrittää peittää tekojaan mielistelemällä ja ystävällisellä käytöksellä, mikä voidaan tulkita tahdikkaana käytöksenä tai petollisuuden osoituksena. Esihenkilöltä vaaditaankin kulttuurista herkkyyttä ja ymmärrystä myös perehdytyksessä osatakseen motivoida ja johtaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä onnistuneesti. (Kuitunen 2017.)

Syrjintään ja häirintään täytyy kiinnittää enemmän huomiota monikulttuurisilla työpaikoilla. Syrjintä ja häirintä on oltava osa jokaisen uuden työntekijän henkilökohtaista perehdytystä, mutta myös koko työyhteisön valmentamista. Pohjoismaiset ihmisoikeudet tai kantasuomalaisten keskuudessa oleva tavallinen käytös saattaa olla muista kulttuureista tuleville täysin vieraita. (Lahti 2014, 118.)

Hiltunen ja Havi (2012) kertovat Pohjois-Karjalaisen yrittäjän näkemyksistä maahanmuuttajatyöntekijöistä suomalaisessa työelämässä. Yrittäjä on työllistänyt maahanmuuttajia enimmäkseen työharjoitteluun, jossa tutustutaan työhön ja kehitetään kielitaitoa. Yrittäjän mukaan maahanmuuttajatyöntekijän heikko

suomen kielen taito nousee ensimmäisenä työllistymisen esteeksi, mutta toteaa työharjoittelun motivoivan oppimaan suomen kieltä. Työnohjauksella on katsottu olevan vaikutus kielenoppimiseen ja työelämään sopeutumiseen. Ajanpuute ja työnantajan taidot erilaisten kulttuurien tuntemuksesta nousevat esille maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämisen haasteeksi. (Hiltunen & Havi 2012, 89–90.)

2.4 Maahanmuuttajien työllistymisen haasteet ja mahdollisuudet

Vuonna 2005 tehtiin Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä -niminen tutkimus. Tutkimuksessa kerrotaan rajavartiomiesten, poliisien, oikeusviranomaisten, työvoimaviranomaisten, opettajien, sosiaalityöntekijöiden, lääkäreiden sekä sairaan- ja terveydenhoitajien kokemuksia monikulttuurisesta työstä. Tutkimusraportin mukaan kielivaikeudet nousevat esille ulkomaanlaistaustaisen työllistymisen haasteena. Eniten ongelmallisena asia koettiin työvoimaviranomaisten ja sosiaalityöntekijöiden mielestä, kun taas opettajat kokivat kielivaikeudet aiempaa harvemmin ongelmaksi. (Pitkänen 2006b, 86.)

Akhlaq Ahmad tuo esille samoja havaintoja, että ensimmäinen usein mainittu syy maahanmuuttajien työllistymisen esteeksi on heikko suomen kielen taito. Toisaalta työnantajien kielitaitovaatimuksia on pidetty kohtuuttomina. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen vuonna 2008 laaditun raportin mukaan puutteellisen kielitaidon ei pitäisi olla liian suurena työllistymisen esteenä, koska lähes 70 prosentilla maahanmuuttajista on hyvä tai riittävä suomen kielen taito. (Ahmad 2010, 75–76.) Itäsuomalaisissa yrityksissä nostettiin myös heikko kielitaito ja kommunikaatiovaikeudet maahanmuuttajataustaisten työllistymisen haasteiksi. Toisaalta venäjän kielen osaaminen nähtiin itäsuomalaisissa yrityksissä arvokkaana asiakaspalvelutyössä. (Pitkänen 2006a, 126, 129.) Myös Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) tuovat esille, että maahanmuuttajataustaisten merkittävimmäksi työllistymiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousee suomen kielen taito. (Vartia ym. 2007, 52–53.) Seuraavat työllistymisen haasteet ovat koulutus ja työkokemus. Maahanmuuttajataustaisten työllistymisen esteenä on se, että työnantajat eivät tunnusta

muualla, kuin Suomessa suoritettua tutkintoa tai työkokemusta. (Ahmad 2010, 76; Bergbom ym. 2020; Vartia ym. 2007, 52–53, 56.) Ulkomailla suoritettuihin tutkintoihin ja ulkomailla hankittuun työkokemukseen suhtaudutaan kriittisesti ja suomalaiset työnantajat odottavat maahanmuuttajataustaisilta Suomessa hankittua ammatillista koulutusta ja työkokemusta. Harjoittelupaikkojen ja muiden sisääntulotyöpaikkojen mahdollistaminen edistää maahanmuuttajataustaisten työllistymisen mahdollisuuksia. (Pitkänen 2005, 106; Pitkänen 2006a, 128–129.)

Pitkänen (2006) tuo esille, että Suomessa hankitun koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi maahanmuuttajataustaiselta työntekijältä vaaditaan oikeanlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten esimerkiksi ahkeruutta ja positiivista mieltä (Pitkänen 2006a, 129). Myös Hiltusen ja Havin (2012) mukaan suurimpana esteenä maahanmuuttajataustaisen työllistymiselle on kielitaidon puute, mutta toisena suurena työllistymisen esteenä on kulttuurierot. He lisäävät, että kieli- ja kulttuurierot eivät ole ainoita ongelmia, vaan Suomesta ei löydy kaikkia samoja ammatteja, kuin maahanmuuttajataustaisen lähtömaasta. (Hiltunen & Havi 2012, 91.)

Lahti (2014) kertoo esihenkilöiden korostavan kielitaitoa kriittisenä taitona maahanmuuttajataustaisen työllistymisen kannalta ja kielitaito määrittelee pitkälti ihmisen pätevyyden työpaikalla. Maahanmuuttajataustaisilta vaaditaan usein lähes täydellistä suomen kielen taitoa muihin työkavereihin verrattuna. Lahti (2014) toteaa, että muualla hankittua koulutusta ja työkokemusta ei arvosteta suomalaiseen koulutukseen verrattuna yhtä paljon. Lahti pohtii (2014), että työhön liittyvä kansainvälistymis- ja maahanmuuttajakeskustelu pyörii rajoittuneen työelämä- ja ihmiskäsityksen ympärillä. Puheet keskittyvät sietämiseen, suvaitsemiseen ja kielitaito- ongelmiin. (Lahti 2014, 100, 21.)

Yhtenä maahanmuuttajataustaisten työllistymisen esteenä on esitetty Suomispesifisen kulttuurisen osaamisen ja epämuodollisen inhimillisen pääoman puute. Väitetään, että maahanmuuttajan työllistyminen ja työuralla eteneminen riippuu työyhteisön kulttuurisesta johtamisesta ja osaamisesta. Tutkijoiden mukaan monissa ammateissa tehdään tiimityötä ja tiimityö osaaminen saattaa joissakin tehtävissä ylittää tavanomaiset kieli- ja ammattitaitovaatimukset.

Tällaisissa tapauksissa työnantajat ovat olleet enemmän kiinnostuneita maahanmuuttajataustaisen oikeasta asenteesta työpaikan kulttuuria kohtaan, kuin varsinaisesta työssä vaadittavasta osaamisesta. (Ahmad 2010, 76–77.)

Maahanmuuttajataustaisten työllistymiseen vaikuttaa kansalaisuus, maahanmuuton syyt ja talouskysymykset. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä ovat taloudellinen tuottavuus ja henkilöstön viihtyvyys. Monimuotoinen henkilöstö on kuitenkin nähty itäsuomalaisista yrityksistä voimavarana ja positiivisena muutoksena. Ulkomaanlaisen työntekijän tai harjoittelijan myötä työyhteisön palveluhenkisyys ja henkilöstön kielitaito ovat parantuneet sekä kulttuurin tunteminen ja suvaitsevaisuus lisääntyneet. (Pitkänen 2006a, 120–123.) Vuosina 2001–2002 tehdyn selvityksen mukaan maahanmuuttajataustaisten työllistymisen hidasteena Itä-Suomessa oli työnantajien asenne (Pitkänen 2005, 102; Pitkänen 2006a, 120). Vielä nykypäivänä maahanmuuttajan työllistymistä vaikeuttaa suomalaisen yhteiskunnan asenne (Valtioneuvosto 2022).

Akhlaq Ahmadin mukaan maahanmuuttajataustaisten työllistymisen haasteena on työnantajien epäluottamus maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan, mikä on ollut työnantajien esteenä edes harkita ulkomaalaisen palkkaamista. Maahanmuuttajataustaisten löyhä työkulttuuri on noussut esille joissakin tapauksissa. Usein kuitenkin uskotaan, että viranomaisten ja muiden luotettavien tahojen suositukset palkata maahanmuuttajataustaisia vähentävät epäluottamusta ja luovat mahdollisuuksia maahanmuuttajataustaisen työllistymiseksi. Ahmad viittaa erilaisiin tutkimuksiin ja kertoo, että vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan syrjintä maahanmuuttajatyöntekijää kohtaan hidastaa heidän työllistymistään. Inga Jasinskaja-Lahden ja tutkimusryhmän kyselytutkimuksesta nousi esille ennakkoluuloja ulkomaalaistaustaisen työntekijän palkkaamista kohtaan. Seppo Paananen on tutkinut maahanmuuttajien työllistymistä ja hänen tutkimuksensa osoitti, että eräät työnantajat eivät halunneet palkata maahanmuuttajia, vaikka työvoimahallinto kustantaisi harjoittelupaikan. Paanasen tutkimuksessa nousi esille epäsuora syrjintä, mikä tarkoittaa sitä, että työnantajilla oli kohtuuttomat kielitaito vaatimukset, vaikka käytännössä työtehtävistä suoriutuisi heikommalla kielitaidolla. (Ahmad 2010, 77–78.)

Työyhteisön asenne maahanmuuttajan palkkaamiseen koettiin Vartian, Bergbomin, Giorgianin, Rintala-Rasmuksen, Rialan ja Salmisen (2007) mukaan haasteena, mutta myös mahdollisuutena. Tulevien esihenkilöiden ja kollegoiden sekä myös asiakkaiden seassa on ollut enemmän ja vähemmän myönteistä ja kielteistä suhtautumista maahanmuuttaja työntekijää kohtaan. Kokemukset maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa työskentelystä ovat muuttaneet kielteisiä asenteita. Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) tuovat esille, että ennen maahanmuuttajatyöntekijöihin varauksellisesti suhtautunut esihenkilö on kokemusten kautta ryhtynyt monikulttuurisuuden puolestapuhujaksi. (Vartia ym. 2007, 50.) Sorainen (2014) kertoo, että ulkomaisen työvoiman rekrytointiprosessista aiheutuu työnantajalle tavallista enemmän kustannuksia. Sorainen (2014) esittää samoja havaintoja kuin Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) ja toteaa, että useat työyhteisöt vierastavat ulkomaanlaisen työntekijöiden palkkaamista. Esille nousee epäilevä suhtautuminen ulkomaanlaisen koulutuksesta, työkokemuksesta ja ammattiosaamisesta. Lisäksi heikko kielitaito nähdään työturvallisuusriskinä. Soraisen (2014) mukaan yrityksillä voi olla pelko asiakkaiden negatiivisesta reaktiosta, jos heillä työskentelee ulkomaanlaisia. (Sorainen 2014, 32.) Hiltunen ja Havi (2012) tuovat esille esimerkkinä itäsuomalaisen yrityksen, jonka työntekijöiden lisäksi asiakkaat eivät hyväksy maahanmuuttaja työntekijöitä ja kertoivat lopettavansa asioinnin yrityksessä siitä syystä. (Hiltunen & Havi 2012, 92.)

Lahti (2014) kertoo, että suvaitsevaisuus kehittyy ja lisääntyy sekä ennakkoluulot vähentyvät henkilökohtaisten kokemusten kautta erilaisten ihmisten kanssa. Länsimaiden tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta Lahti (2014) pitää kuitenkin pinnallisesti opituksi, sillä kulissien takana puheet voivat olla aivan muuta ja toteaa, että ne maahanmuuttajataustaiset ovat enemmän toivottuja, joihin pystytään samaistumaan tai joita kohtaan tunnetaan myötätuntoa. (Lahti 2014, 25.) Kuten Lahti (2014, 109) aikaisemmin kertoi, myös Owyong (2022) toteaa samoin, että meillä on taipumus tuntea positiivisemmin ihmisiä kohtaan, joiden koemme olevan enemmän itsemme kaltaisia (Owyong 2022, 9). Toisin sanoen ihmiset, joilla on samankaltaisia piirteitä, ryhmitellään sisäryhmään ja ne, joilla on erilaisia piirteitä, luokitellaan ulkopuolisiksi (Roberson 2013, 240).

Monimuotoisuuden, tasa-arvon ja osallisuuden edistämiseksi johtajan on tehtävä päätöksiä, jotka tukevat tai hyödyttävät vähemmistöryhmää enemmistöryhmän sijaan. Tämä voi tuntua yleensä epämukavalta ja ristiriitaiselta, koska liiketoimintapäätökset tehdään usein enemmistön mukaan. (Owyoung 2022, 57.)

Lahden (2008) mukaan ulkomaanlainen tausta, kielitaidosta tai koulutustasosta huolimatta, aiheuttaa usein epäluuloa ja jopa syrjintää heterogeenisissä maissa. Lahti (2008) toteaa, että enemmistöön kuuluvilla on paremmat lähtökohdat, kun vähemmistöön kuuluvilla, vaikka erilaisuus ei liity mitenkään pätevyyteen tai työssä suoriutumiseen. (Lahti 2008, 26.)

Passila (2009, 25) nostaa esille, että suomalaiselle ei ole luonteenomaista erilaisuuden hyväksyminen ja ulkomaanlaisen kanssa työskentely, mutta toteaa, että tilanne on paranemassa ymmärryksen kasvaessa kulttuureista. Työnantajat kaipaavat enemmän tietoa monikulttuurisuudesta ja maahanmuuttajatyönhakijat tietoa suomalaisesta työelämästä. Jotkut työnantajat ovat kokeneet maahanmuuttajatyönhakijoiden maailmankatsomukseen liittyvät seikat rajoittavana tekijänä kaikista työtehtävistä suoriutumiseen. (Vartia ym. 2007, 51.)

Lahden (2014) mukaan hyvän esihenkilön tehtävä on varmistaa työyhteisön toimivuus ja ohjata sitä omalla käytöksellään. Monikulttuurisella työpaikalla yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen vaatii tavallista enemmän huomiota ja työelämään tarvitaan enemmän moninaisuutta vastaamaan muuttuvien markkinoiden ja asiakkaiden tarpeita. (Lahti 2014, 76–77.) Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat, että maahanmuuttajatyöntekijät nähdään arvokkaana voimavarana ja erilaisuus koettiin rikkautena. Monikulttuurisen työyhteisön katsottiin tuovan laajempia näkökulmia ja luovempia ratkaisumalleja työhön. Lisäksi maahanmuuttajien kielitaito ja kulttuurituntemus nähtiin resurssina. (Vartia ym. 2007, 52–53.)

Lahden (2014) mukaan julkinen sektori on monikulttuurisen työelämän edelläkävijä Suomessa, ja monikulttuurisuus on ollut jo pitkään normaalia esimerkiksi kouluissa, päiväkodeissa, kirjastoissa, terveyskeskuksissa ja vanhustenhoitoyksiköissä. Tähän on vaikuttanut asiakaskunnan tarpeet ja tarvittavan koulutuksen

saatavuus. Monikulttuurisuus ja uusien työntekijöiden saatavuus on vastannut työvoimatarpeisiin sekä asiakkaiden odotuksiin. (Lahti 2014, 53.)

Työnantajien asennetta maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin on Euroopassa aikaisemmin tutkittu ja tutkimuksessa selvitettiin, miten johtajien odotukset ja yksilölliset ominaisuudet vaikuttivat suhtautumiseen maahanmuuttajia kohtaan. Tutkimuksessa havaittiin, että muissa Euroopan maissa maahanmuuttajien sitoutuminen isäntämaan elämäntapaan nähtiin tärkeämpänä, kun kieli-taito, koulutustaso ja työtaidot. Tutkimuksessa esitettiin, että maahanmuuttajien työllistymiseen vaikuttivat osaamisen ja pätevyyden lisäksi työnantajien arvot ja kulttuuriset odotukset. (Farashah & Blomquist 2019.)

Pitkänen (2019) kertoo, että työvoimapulasta kärsivillä aloilla, kuten esimerkiksi metalliala, erilaiset kiinteistöjen ja teiden kunnossapitotehtävät sekä hitsaus- ja asennustyöt, kieliosaaminen ei ole enää työllistymisen esteenä, jos maahanmuuttaja työntekijän työntekemisen tahtoa riittää ja osaaminen, työelämätaidot ja työn tekemiseen vaadittavat asiakirjat ovat kunnossa (Pitkänen 2019). Akhlaq Ahmad kertoo, että vaikka viranomaiset ovat tehneet useita tärkeitä aloitteita maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistämiseksi, kuten kieli- ja ammattikoulutuksia, niin pelkästään niiden avulla ei saavuteta asetettuja tavoitteita. Toimia pitäisi suunnata myös työnantajien asenteisiin ja käytäntöihin. Työpaikoista päättävien ihmisten käytöksen ja asenteen muutos parantaisi maahanmuuttajataustaisten työllistymisen mahdollisuuksia tehokkaammin, kuin pelkästään maahanmuuttajataustaisille suunnatut toimet. (Ahmad 2010, 89–90.)

Hiltunen ja Havi (2012) näkevät kielitaidon ja koulutuksen kehittämisen olennaisena maahanmuuttajataustaisen integroitumiseksi suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään. Osaamisen ja koulutuksen tunnistamisen kehittämistyössä olisi tärkeää olla mukana aikaisemmin Suomeen tullut koulutettu maahanmuuttajataustainen. Tätä ehdotetaan siksi, että toiminta ei olisi vain suomalaisten arvioitavana, koska nykyään usein vain suomalaiset puhuvat keskenään, mikä olisi maahanmuuttajataustaiselle parasta. Osaavan maahanmuuttajataustaisen osallistaminen kehittämistyöhön nähdään hyvänä, koska eri maiden koulutusjärjestelmän ja osaamisen tunnistamiseksi voi hyödyntää suoraan

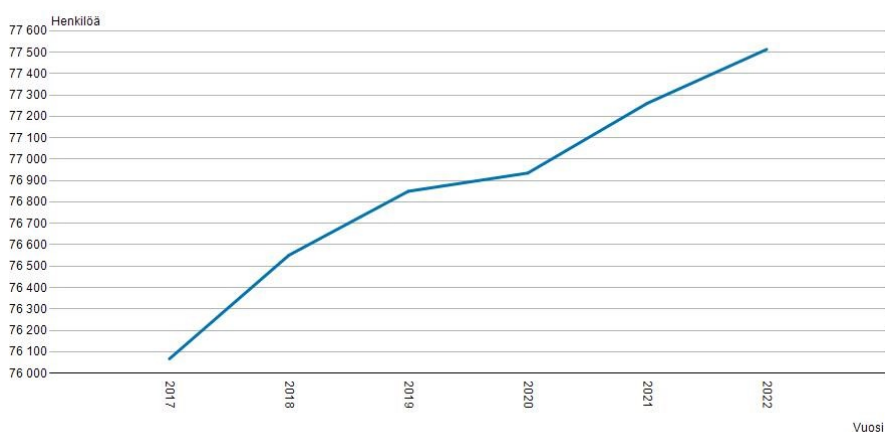
kokemusasiantuntijaa. Hiltunen ja Havi (2012) tuovat esille maahanmuuttajataustaisen työllistymisen mahdollisuuksia työnantajan näkökulmasta ja ehdottaa, että työllistämiseksi voisi olla jokin houkutin, kuten esimerkiksi taloudellinen korvaus. Maahanmuuttajataustaisen palkkaaminen vaatii paljon työnantajan resursseja ja kaikilla yrittäjillä ei ole siihen tällä hetkellä mahdollisuuksia. Hiltunen ja Havi (2012) toteavat, että yritykset tarvitsevat enemmän tietoa ja koulutusta vastaanottaakseen erilaisista kulttuureista tulevia ihmisiä. Monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden edistämiseksi tärkeää luoda positiivisia asenteita ja mahdollisuuksia niin työnantajille kuin maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. (Hiltunen & Havi 2012, 91–92.)

Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat, että maahanmuuttajatyönhakijoilla on innokas ja motivoitunut asenne työtä kohtaan. Erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden ihmisläheisyys asiakas kohtaamisissa nähtiin yhtenä mahdollisuutena erottua edukseen työnhakuprosessissa. (Vartia ym. 2007, 52-53.)

3 Opinnäytetyön lähtökohdat

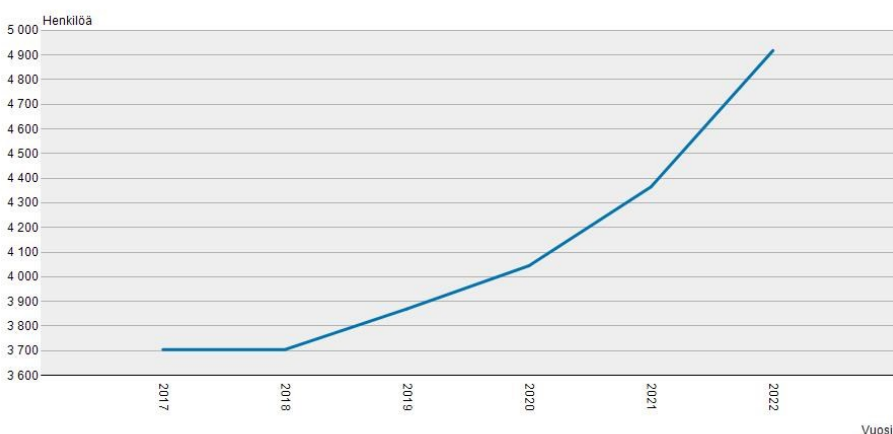
3.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Joensuun kaupunki. Joensuu sijaitsee Itä- Suomessa, Pohjois-Karjalassa. Joensuun kaupungin väestön määrä on ollut kasvussa ja vuonna 2022 Joensuussa oli 77 513 asukasta (kuvio 4).



Kuvio 4. Joensuun väkiluku vuosina 2017–2022 (Tilastokeskus 2023a.)

Ulkomaalaistaustaisten määrä Joensuussa on kasvanut vuosina 2017–2022. Vuonna 2022 ulkomaalaistaustaisia oli Joensuussa 4 918. (kuvio 5).



Kuvio 5. Ulkomaalaistaustaisten määrä Joensuussa 2017–2022 (Tilastokeskus 2023b.)

Pohjois-Karjalan Maakuntaliiton tiedotteen mukaan vuonna 2023 maahanmuutto vaikutti myönteisesti Pohjois-Karjalan väestönkehitykseen, minkä ansiosta muuttovoitto on ollut ennätysellistä. Tilastokeskuksen ennakkollisten väestötietojen perusteella vuoden 2023 lopussa muista maista maakuntaan muuttaneita oli 1907, joista suuren osan muodostivat ukrainalaiset. Vuoden 2022 luvuista puuttuvat vielä ukrainalaiset turvapaikanhakijat. Tiedotteen mukaan luonnollisen väestömuutoksen ja muuttoliikkeen ansiosta Joensuun kokonaisväkiluku kasvoi 547 henkilöllä. Vuoden 2023 julkistetut väestömuutostiedot ovat ennakkollisia ja lopulliset luonnollisen väestömuutoksen luvut julkistetaan 2024 huhtikuun lopulla ja muuttoliiketilastot julkistetaan toukokuussa. (Niiranen 2024.)

Joensuun kaupunki työllistää noin 2800 työntekijää kasvatuksen ja koulutuksen, kulttuurin ja vapaa-ajan sekä kaupunkiympäristön toimialoilla. Joensuun kaupunki tarvitsee jatkuvasti osaavia ihmisiä töihin ja tarjoaa mahdollisuuksia työharjoitteluun eri toimialoille. (Joensuun kaupunki 2023b.)

Joensuun strategian 2021–2025 tavoitteena on hyvinvoivat ja onnelliset asukkaat. Strategiassa on kuusi painopistettä, joista yksi on elinvoiman, yrittäjyyden ja työllisyyden Joensuu. Tavoitelinjauksena on kasvattaa asukaslukua, saavutettavuutta, mahdollistaa yritysten kasvua, kansainvälistymistä ja uusien yritysten syntymistä. Näiden lisäksi Joensuussa pyritään parantamaan työllisyyttä ja edistämään koulutus- ja työperäistä maahanmuuttoa ja kotoutumista. (Joensuun strategia 2021–2025.)

Kotoutumisen edistämisen laki (681/2023) velvoittaa kuntia laatimaan kotouttamisohjelman. Joensuun kaupungin kotoutumisen edistämisen ohjelma on laadittu vuosille 2022–2025. Lain, kuten myös Joensuun kaupungin kotoutumisen edistämisen ohjelman tavoitteena, on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Kotoutumisen edistämisen ohjelman tavoitteena on vahvistaa yhteiskunnan ja työpaikkojen valmiutta vastaanottaa monimuotoisista lähtökohdista tulevia ihmisiä työpaikoilla. (Kotoutumisen edistäminen Joensuussa kaudella 2022–2025.)

Kotoutumisen edistämisen tavoitteet Joensuussa kaudella 2022–2025 ovat seuraavat:

- järjestää mahdollisuuksia käyttää ja harjoitella suomen kieltä
- lisätä monikielisyyttä kunnan palveluissa
- testata anonyymia rekrytointia
- tehostaa harjoittelupaikkojen tarjontaa henkilöille, joilla on kehittyvä suomen kielen osaaminen. (Kotoutumisen edistäminen Joensuussa kaudella 2022–2025.)

Joensuun kaupungin henkilöstöohjelman 2022–2025 mukaan rekrytointikäytäntöjä kehitetään kokeilemalla anonyymia rekrytointia. Henkilöstöohjelman tavoitteena osaamisen kehittämisen osalta on rakentaa ja kuvata osaamisen kehittämisen kokonaisuus ja kehittää sekä testata mentorointimallia. (Henkilöstöohjelma 2022–2025.)

Kotoutumisen edistämisestä annetun lain (2023/681) kokonaisuudistuksen on tarkoitus astua voimaan 1.1.2025. Lain tavoitteena on Sinkkosen (2023) mukaan ”vahvistaa maahanmuuttajien työllisyyttä, työllisyyttä tukevia valmiuksia, kielitaitoa ja osallisuutta yhteiskuntaan. Lisäksi tavoitteena on edistää tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta sekä myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken” (Sinkkonen 2023). Monikulttuurisuuden ja maahanmuuttopolitiikan näkökulmasta työllä ja työyhteisöllä on suuri merkitys kotoutumisen onnistumiseksi (Pitkänen 2019; Wallin 2013, 71). Vaikka työllä ja työyhteisöllä on suuri merkitys maahanmuuttajataustaisen kotoutumisessa, niin tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole paneutua kotoutumisen edistämiseen liittyviin kysymyksiin.

3.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitus jakautuu neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimuksessa voi olla useita tarkoituksia ja se voi myös muuttua tutkimuksen edistyessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 134.)

Kansainvälinen muuttoliike on lisännyt monimuotoisuutta työpaikoilla Suomessa ja muualla maailmassa. Suomalaisilla työpaikoilla tarvitaan yhä enemmän tietämystä monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen (Bergbom ym. 2020). Tässä opinnäytetyössä paneudutaan henkilöstöjohtamisen moninaisuuden, rekrytoinnin ja perehdyttämisen kysymyksiin Joensuun kaupungin esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyö on työelämän kehittämishanke, jonka tavoitteena oli selvittää, että minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita kunta-alan, Joensuun kaupungin, esihenkilöt näkevät maahanmuuttajien työllistymiselle tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja kaupungin esihenkilöt tarvitsevat. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa, millaisia kokemuksia kaupungin esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja heidän johtamisestaan sekä miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät on otettu rekrytointi- ja perehdytysprosessia huomioon.

Opinnäytetyön tehtävänä oli saada nykyhetkistä tietoa Joensuun kaupungin esihenkilöiltä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden henkilöstöjohtamisesta sekä rekrytointi- ja perehdytysprosessista ja siitä miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on niissä huomioitu. Nykypäiväisen tiedon avulla voidaan ratkaista käytännössä nousseita ongelmia, uudistamaa käytäntöjä ja kehittää henkilöstön osaamista. Opinnäytetyön kohderyhmänä oli Joensuun kaupungin esihenkilöasemassa olevat päälliköt, esihenkilöt ja johtajat. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja teoriapohjan lisäksi aineistoa kerättiin kaupungin esihenkilöille järjestettävän ryhmäkeskustelun kautta. Aihe oli kohdennettu opinnäytetyön tekijän oman kiinnostuksen ja toimeksiantajan toiveen mukaisesti Joensuun kaupungin kaupunkiympäristön, varhaiskasvatuspalvelun, koulutuspalvelun ja kulttuuripalvelun osa-alueisiin. Esihenkilöt olivat kohdennettu sellaiseen joukkoon, joilla mahdollisesti voi olla kokemusta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä sekä sellaisiin kaupungin yksiköihin, joihin maahanmuuttajataustainen voisi työllistyä.

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi luotiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia Joensuun kaupungin esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä?

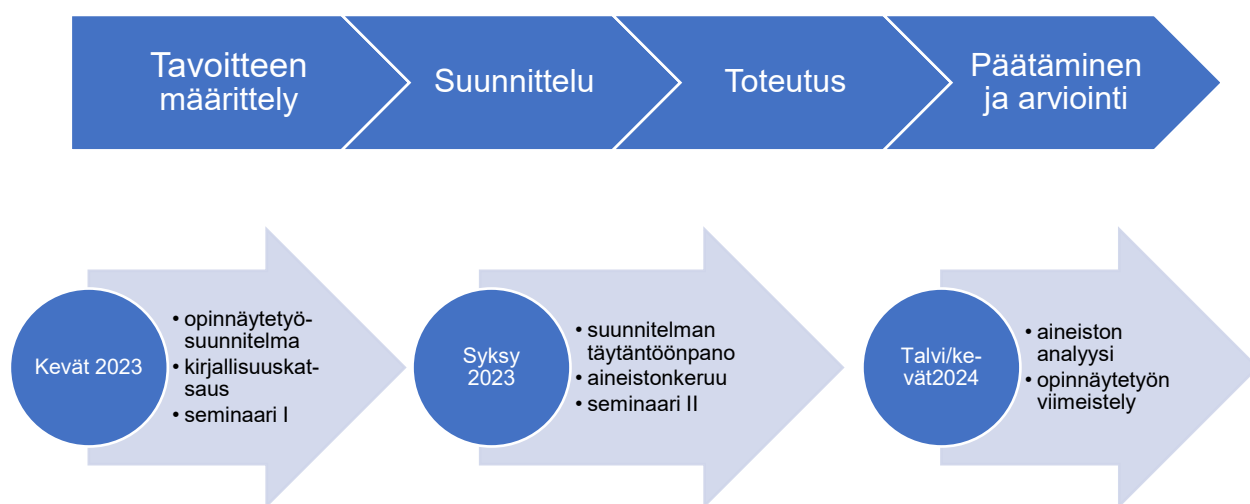
2. Minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja esihenkilöt tarvitset työskennellessään maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa?
3. Miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on otettu Joensuun kaupungin rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä huomioon?
4. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita esihenkilöt näkevät maahanmuuttajien työllistymiselle Joensuun kaupungin tehtäviin?

Tutkimukseen osallistuminen ei vaatinut kokemusta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden henkilöstöjohtamisesta. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Osallistujien henkilöllisyys ja yksityisyys on suojattu.

4 Opinnäytetyön toteuttaminen

4.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön prosessi eteni Salosen (2013) esittämän lineaarisen mallin mukaisesti (kuvio 6).



Kuvio 6. Opinnäytetyön eteneminen lineaarisen mallin mukaan (Salonen 2013.)

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2023 opinnäytetyön aiheen valinnalla ja toimeksiantajan kanssa keskustelemalla. Samalla opinnäytetyön tavoitteet määriteltiin. Opinnäytetyön suunnitelman laatiminen aloitettiin maaliskuussa 2023, kun aihe oli hyväksytty oppilaitoksen ja toimeksiantajan puolesta. Opinnäytetyön laatimiseksi haettiin tutkimuslupa ja se myönnettiin 24.4.2023 henkilöstö- ja yhteysjohtajan viranhaltijapäätöksellä 587/13.00.00/2023. Päätös on asetettu yleisesti nähtäväksi yleisessä tietoverkossa 25.4.2023. Opinnäytetyön aiheen hyväksymisen jälkeen keväällä 2023 keskittyminen siirtyi teoreettisen viitekehysten luomiseen. Tietoa aiheesta haettiin internetistä, tutkimusaiheeseen liittyen alettiin seuraamaan ajankohtaisia uutisia lehdistä, perehdyttiin tutkimusaihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja selvitettiin aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia. Samalla laadittiin opinnäytetyön alustava sisällysluettelo, pääotsikot ja keskeisten käsitteiden kirjallisuuskatsaus.

Keväällä 2023 järjestettiin ensimmäinen opinnäytetyön seminaari, jossa opinnäytetyön aihe julkaistiin. Syksyllä 2023 aloitettiin opinnäytetyön toteutus suunnitelman mukaisesti aineiston keruulla. Ensimmäiset kutsut tutkimukseen osallistumiseksi lähetettiin sähköpostitse viidellekymmenelle Joensuun kaupungin esihenkilölle syyskuussa 2023. Lokakuussa 2023 järjestettiin opinnäytetyön toinen seminaari ja opinnäytetyön aineistonkeruu suoritettiin marraskuussa 2023. Ryhmäkeskustelutilaisuuksia toteutettiin kolmena tapaamisena ja niiden lisäksi järjestettiin yksi yksilöhaastattelu. Aineisto litteroitiin ja anonymisoitiin pian aineistonkeruun jälkeen. Aineiston analyysi suoritettiin ja tuloksiin päästiin talvella 2024. Opinnäytetyö viimeisteltiin ja palautettiin arvioitavaksi keväällä 2024.

4.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Tutkimuksellinen kehittäminen pyrkii ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaa ensisijaisesti käytännölliset tavoitteet, joihin etsitään tukea teoriasta. Tutkimuksellinen kehittämistyö soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tutkimuksellinen kehittäminen tuottaa tietoa tämänhetkisestä tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoitus on tuottaa syvällistä, yksityiskohtaista sekä uutta tietoa tutkimuskohteesta ja siten tukea kehitystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 18–20, 52–53.)

Opinnäytetyön päämääränä oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jolla tuotettiin tämänhetkistä tietoa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden henkilöstöjohtamisesta Joensuun kaupungin esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyöstä on mahdollista saada uutta tietoa työelämän käytännöistä. Saadun tiedon avulla voi tehdä käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja työelämässä ja edistää maahanmuuttajataustaisten työllistymistä Joensuun kaupungin tai muun organisaation tehtäviin. Opinnäytetyön tehtävänä oli saada nykyhetken tietoa Joensuun kaupungin esihenkilöiltä heidän kokemuksistaan

maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja mitä henkilöstöjohtamisen taitoja esihenkilöt kokevat tarvitsevansa. Lisäksi selvitettiin, miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on huomioitu rekrytointi- ja perehdytysprosessissa ja millaisia työllistymisen mahdollisuuksia ja haasteita heillä on. Kerätyn tiedon avulla pystyttiin esittämään mahdollisia kehittämissuhteita.

4.3 Tapaustutkimus lähestymistapana

Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan tuottaa kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksessa ei vielä viedä käytännössä muutoksia eteenpäin, mutta sen avulla luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuja. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi yritys tai sen osasto, järjestelmä, tuote, palvelu, toiminta, prosessi tai henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyhetken tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Tapaustutkimus antaa realistisen ymmärryksen toimintaympäristöstä. Tapaustutkimuksessa on tärkeää saada tietoa pienestä joukosta paljon, eikä isosta joukosta vähän. Tutkimuksella ei pyritä yleistämiseen ja tapaustutkimuksessa kehittämistyön tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tukemaan kehitystä. Tapaustutkimuksen vaiheet ovat seuraavat: alustava kehittämistehtävä tai -ongelma, ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa, kehittämistehtävän täsmennys, empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä: haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit sekä kehittämissuhteet tai -malli. Tapaustutkimuksen tyypilliset menetelmät ovat erilaiset laadullisen tutkimuksen menetelmät, kuten teemahaastattelu, avoin haastattelu ja ryhmähaastattelu. Tapaustutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä, kuten esimerkiksi kyselyjä tai yrityksen raportteja. (Ojasalo ym. 2010, 37–38; 52–55.) Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tapaustutkimuksen tavoitteena on nykyhetken tiedon tuottaminen tutkitusta kohteesta ja luoda kehittämissuhteita.

4.4 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin (Ojasalo ym. 2010; Hirsjärvi ym. 2007, 131). Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Vastaajien joukko muodostaa otoksen tietyn kohteen perusjoukosta. Määrällinen menetelmä sopii jonkin teorian paikkansa pitämisen testaamiseksi. Aineisto analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tieto yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullista menetelmää käyttäessä tutkittavien määrä on pienempi, kun määrällisessä menetelmässä, mutta analysoitavaa aineistoa, kuten esimerkiksi aukikirjoitettuja haastatteluja, on usein paljon. (Ojasalo ym. 2010, 93–94.) Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennetaan olemassa olevia väittämiä. Laadullisen tutkimuksen lajeja löytyy 43, kuten esimerkiksi Delphi-tutkimus, elämäkertatutkimus, kenttä-tutkimus, paneelitutkimus, toimintatutkimus ja tapaustutkimus. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–158.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty laadullista tutkimusotetta ja aineistokeruumenetelmänä ryhmäkeskustelua. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetystä tiedonkeruumenetelmistä. Ryhmäkeskustelu valikoitui tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska se on ajallisesti ja taloudellisesti yksilöhaastatteluja tehokkaampi tapa saada tietoa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 111.) Ryhmäkeskustelu valittiin aineistonkeruutavaksi, koska tutkimuksen kysymykset ja siihen saadut vastaukset kasvattavat ymmärrystä aiheesta ja nostavat esille uusia kysymyksiä. (Kananen 2014, 70; 72.)

Tutkimuksen kannalta oleellista tietoa voi jäädä saamatta, jos ei ole osattu kysyä oikeita kysymyksiä. Haastattelun idea on, että jos halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miten toimii eri tilanteissa, niin siihen saa parhaiten vastauksen kysymällä suoraan häneltä itseltään. (Valli 2018b, 27; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Haastattelun etuna on joustavuus ja tutkijalla on mahdollisuus toistaa

kysymys, pyytää selvennystä ja kysyä kysymyksiä siinä järjestyksessä, kun on aiheellista. Tällaisia mahdollisuuksia ei ole esimerkiksi kyselyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73.) Ryhmähaastattelu on tehokas aineistonkeruun muoto, koska sillä saa kerättyä aineistoa usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelulla voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia. Ryhmästä voi olla apua, jos korjataan väärinymmärryksiä tai keskusteluissa käsitellään muistinvarassa olevia asioita. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon tai ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään keskustelun suuntaa. Nämä asiat on tärkeää ottaa huomioon tutkimuksen tuloksissa ja johdopäätöksiä tehdessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 205–206.)

Haastattelun pitäisi Mäkisen (2006) mukaan yleensä olla rakenteellinen litteroinnin ja analysoinnin vuoksi. Haastattelut voivat olla tiukan kysymyskaavakkeen ohjaamia tai enemmän ja vähemmän avoimia. (Mäkinen 2006, 96.) Vallin (2018) mukaan kokemuksia tavoittelevan haastattelun on hyvä olla mahdollisimman avoin ja haastattelukysymysten on pyrittävä ohjailemaan vastauksia mahdollisimman vähän. Tästä syystä strukturoitua haastattelua ei pidetä hyvänä vaihtoehtona kokemusten selvittämiseksi. Avoimet kysymyksetkin saattavat sisältää rajoittavia näkökulmia, vaikka ne eivät välttämättä ohjaa vastausten sisältöjä, vaan niiden tarkoitus on ohjata keskustelu tietylle alueelle. (Valli 2018a, 39.) Tämän opinnäytetyön ryhmäkeskusteluissa käytettiin puoliavoimia kysymyksiä. Puolistrukturoidun ryhmäkeskustelun avulla etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia Joensuun kaupungin esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä?
2. Minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja esihenkilöt tarvitset työskennellessä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa?
3. Miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on otettu Joensuun kaupungin rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä huomioon?
4. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita esihenkilöt näkevät maahanmuuttajien työllistymiselle Joensuun kaupungin tehtäviin?

Edellä mainitut kysymykset lähetettiin tutkimukseen osallistujille ryhmäkeskustelukutsussa (liite 1), jotta tutkimukseen osallistujat pystyivät valmistautumaan keskustelutilaisuuteen etukäteen.

4.5 Kohderyhmä ja aineisto

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä olivat Joensuun kaupungin esihenkilöt. Tämän opinnäytetyön ryhmäkeskusteluihin osallistuvien esihenkilöiden valinta perustui harkintaan ja valinta suoritettiin siten, että opinnäytetyön tavoitteeseen päästään. Lopullisen valinnan teki opinnäytetyön tekijä ja toimeksiantaja yhdessä. Ryhmäkeskusteluihin valittiin esihenkilöitä niiltä osa-alueelta, joissa maahanmuuttajataustaisia työskentelee tai jonne heillä voisi todennäköisesti olla mahdollisuuksia työllistyä. Tähän tutkimukseen osallistui esihenkilöitä kaupunkiympäristön, varhaiskasvatuspalvelun, koulutuspalvelun sekä kulttuuripalvelun osa-alueilta. Keskusteluun kutsuttuja ja osallistuneita esihenkilöiden joukkoa ei eritelty osa-alueiden mukaan ryhmäkeskustelun tapaamisilla, vaan eri ryhmäkeskustelutilaisuuksia saattoi olla esihenkilöitä eri toimialoilta.

Tutkittaviin voidaan viitata numeroilla, kirjaimilla tai tarvittaessa voi käyttää fiktiivisiä nimiä. Tällä varmistetaan, että tutkittavia ei voi tunnistaa. Jos tutkimuksen kohteena on organisaatio, niin usein on välttämätöntä tuoda esille joitakin sitä kuvaavia piirteitä, esimerkiksi yksittäisten henkilöiden asemaa kyseisessä organisaatiossa. Kaikki tämä on kuitenkin yleensä mahdollista tehdä niin, ettei henkilöitä tunnisteta. (Mäkinen 2006, 115.)

Haastattelut suositellaan nauhoittamaan, jolloin tutkija vapautuu tarkkailemaan haastateltavia sekä tutkijan on helppo palata haastattelutilanteisiin uudelleen. Haastattelujen jälkeen kannattaa varata aikaa aineiston auki kirjoittamiseen eli litterointiin ja haastattelujen analysointiin. Ryhmähaastattelussa eli fokusryhmämenetelmässä osallistujia on noin 6–12 henkilöä ja keskustelutilaisuus kestää yleensä 1–3 tuntia. Fokusryhmämenetelmässä määritetään mitä tietoa halutaan saada ja minkä tyyppisiä osallistujia ryhmään halutaan. Anonymiteetin ansiosta ryhmähaastattelusta on mahdollista saada kaunistelematonta ja

totuudenmukaista tietoa, koska osallistujien ei tarvitse pelätä mahdollisia jälki-seurauksia. (Ojasalo ym. 2009, 96, 100–102.)

Tämän opinnäytetyön aineisto anonymisoitiin jo litteroinnin vaiheessa, jolloin kaikki tiedot muutettiin niin, että ketään haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa (Hyvärinen ym. 2017, 438). Opinnäytetyön tekijä toimi keskustelujen moderaattorina ja rohkaisijana. Kallinen ja Kinnunen (2021) kertovat, että haasteena voi olla se, että miten saada kaikki osallistujat mukaan keskusteluun (Kallinen & Kinnunen 2021). Moderaattorin tehtävänä on tukea keskusteltavien keskinäistä vuorovaikutusta ja suunnata keskustelua, että erilaiset näkökulmat tulevat esille. Näin ryhmäkeskustelu on onnistunut. Ryhmäkeskustelun muita haasteita ovat liian dominoivat tai liian varovaiset osallistujat sekä rönsyilevä ja aiheesta harhautuva keskustelu. (Hyvärinen ym. 2017, 114–115.)

Tähän tutkimukseen osallistujien anonymisyys on suojattu ja aineiston litteroinnin vaiheessa osallistujille keksittiin koodinimet, kuten H1, H2 ja niin edelleen. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden vastauksia ei ole tässä työssä eritelty eri toimialojen mukaan, vaan aineisto on käsitelty yhtenäisenä. Opinnäytetyössä käytettiin ryhmäkeskustelumenetelmää, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytetystä tiedonkeruumenetelmistä.

Vallin mukaan tehokkain yhteydenotto tapa ryhmäkeskusteluehdokkaiden löydyttyä on suora henkilökohtainen yhteydenotto ja luotettavimmaksi kanavaksi on esitetty sähköposti (Valli 2018b, 31, 35). Ryhmäkeskustelukutsuja (liite 1) lähetettiin viidellekymmenelle Joensuun kaupungin esihenkilölle sähköpostitse. Kutsussa oli etukäteen kerrottu tutkimuksen teemat ja kysymykset ennalta tutustuttavaksi, joita käsitellään keskustelutilaisuudessa. Ensimmäiset kutsut lähetettiin 28.8.2023, jossa pyydettiin ilmoittamaan osallistumisesta 22.9.2023 mennessä. Määräaikaan mennessä osallistuneita oli niukasti, joten tutkimukseen kutsuttuja esihenkilöitä lähestyttiin uudelleen ja muistutusviestit lähetettiin sähköpostitse 18.9.2023. Ryhmäkeskusteluun ilmoittautuneita esihenkilöitä oli syyskuun aikana yhteensä kaksi.

Tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijä pohti, että oliko tutkimukseen kutsu-
miseksi valittu lähestymistapa sopiva. Pohdittiin myös, että vaikuttiko valittu tie-
donkeruumenetelmä tutkimukseen kutsuttujen halukkuuteen osallistua tutkimuk-
seen ja pitäisikö tiedonhankintamenetelmä miettiä uudelleen. Esihenkilöitä lä-
hestyttiin vielä kerran ilmoittautumisen määräajan jälkeen puhelimitse ja henki-
lökohtaisempi lähestymistapa osoittautui toimivammaksi. Lisäksi selvisi, että
osa esihenkilöistä toivoi ryhmäkeskustelun sijaan yksilöhaastattelua, joita tutki-
muksen tekijä oli valmis järjestämään toiveiden mukaisesti. Lopulta yksilöhaas-
tatteluun osallistui yksi esihenkilö.

Esihenkilöt saivat osallistua yhteen mihin tahansa ehdotetusta keskusteluajan-
kohdasta ja valita itselleen sopivan keskusteluajan. Esihenkilöt jaettiin Microsoft
365 Forms kyselyn avulla omiin tapaamisaikoihin (liite 2) ja tutkimukseen osal-
listuneet esihenkilöt jakautuivat melko tasaisesti kaikkiin toteutuneisiin keskus-
teluajankohtiin. Alustavasti ryhmäkeskustelutilaisuuksia oli suunniteltu viidelle
erilliselle päivälle, tunnin pituisina tapaamisina (liite 2). Ryhmäkeskustelutilai-
suuksista toteutui kolme, joiden lisäksi järjestettiin yksi yksilöhaastattelu. Tutki-
mukseen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä.

Kaikki opinnäytetyön keskustelutilaisuudet järjestettiin verkossa, Teams ympä-
ristössä. Teams keskustelut nauhoitettiin ja samalla käytettiin sanelukonetta vä-
hentämään tietoteknisistä ongelmista aiheutuvia riskejä. Sanelukoneen nauhoi-
tukset tuhottiin melko pian litteroinnin jälkeen ja Teams keskustelujen nauhoi-
tukset poistetaan, kun tämä opinnäytetyö on arvioitu.

Haastateltavien kokoonpano ja lukumäärä on esitetty taulukossa 2.

Ryhmäkeskustelu	Osallistujien määrä	Varhaiskasvatuspalvelut	Koulutuspalvelut	Ympäristöpalvelut	Kulttuuripalvelut
7.11.2023	3	2	1		
8.11.2023	2			2	
16.11.2023	3	1	1		1
Yksilöhaastattelu					
30.11.2023	1	1			

Taulukko 2. Ryhmäkeskusteluun ja yksilöhaastatteluun osallistuvien määrät

Ensimmäiseen keskustelutilaisuuteen osallistui kolme esihenkilöä, joista kaksi oli varhaiskasvatuspalveluista ja yksi koulutuspalveluista. Toiseen ryhmäkeskusteluun osallistui kaksi ympäristöpalvelun esihenkilöä. Kolmanteen keskusteluun osallistui yhteensä kolme esihenkilöä, yksi varhaiskasvatuspalveluista, yksi koulutuspalveluista ja yksi kulttuuripalveluista. Kaikkiin keskustelutilaisuuksiin oli varattu yksi tunti.

Keskustelutilaisuuksien alkupuheenvuorossa opinnäytetyöntekijä esitti lyhyeen PowerPoint-esityksen, jossa esiteltiin ja kerrattiin lyhyesti opinnäytetyön aihe, tarkoitus ja tavoitteet sekä tutkimuksen käsitteet. Jokaisen keskustelun alussa pyydettiin lupa nauhoittaa keskustelut ja kerrottiin, että voidakseen kertoa kokemastaan mahdollisimman avoimesti, opinnäytetyön kaikkien osallistujien henkilöllisyys salataan. Alkupuheenvuorossa keskusteluun osallistuvia rohkaistiin kertomaan omia näkemyksiään avoimesti vuorollaan mikkiä avaamalla ja pyrittiin luomaan vapaata keskusteluilmapiiriä. PowerPoint-esityksen kautta esitettiin opinnäytetyön tutkimuskysymykset osallistujille koko keskustelun ajan.

Opinnäytetyön tekijä toimi keskustelun moderaattorina ja jokainen osallistuja käytti puheenvuoroja vuorollaan. Kameroita sai pitää auki halutessaan. Kaikissa keskustelutilaisuuksissa osallistujat olivat aktiivisia ja jokainen osallistuja oli vuorollaan äänessä. Keskustelu pysyi pääpiirteittäin tutkimuskysymyksissä olevien aiheiden ympärillä. Osallistujien vastaukset olivat selviä ja napakoita. Tutkimuksen aiheen sivuun menttiin keskustelujen aikana jonkun verran, mutta itse aiheeseen palattiin kuitenkin nopeasti. Lisäkysymyksiä nousi keskustelujen edessä monia, joiden avulla keskustelu pysyi hyvin raiteilla. Ensimmäinen keskustelutilaisuus kesti 65 minuuttia, toinen 60 minuuttia, kolmas 65 minuuttia ja neljäs 51 minuuttia. Aineistoa kertyi yhteensä 241 minuuttia.

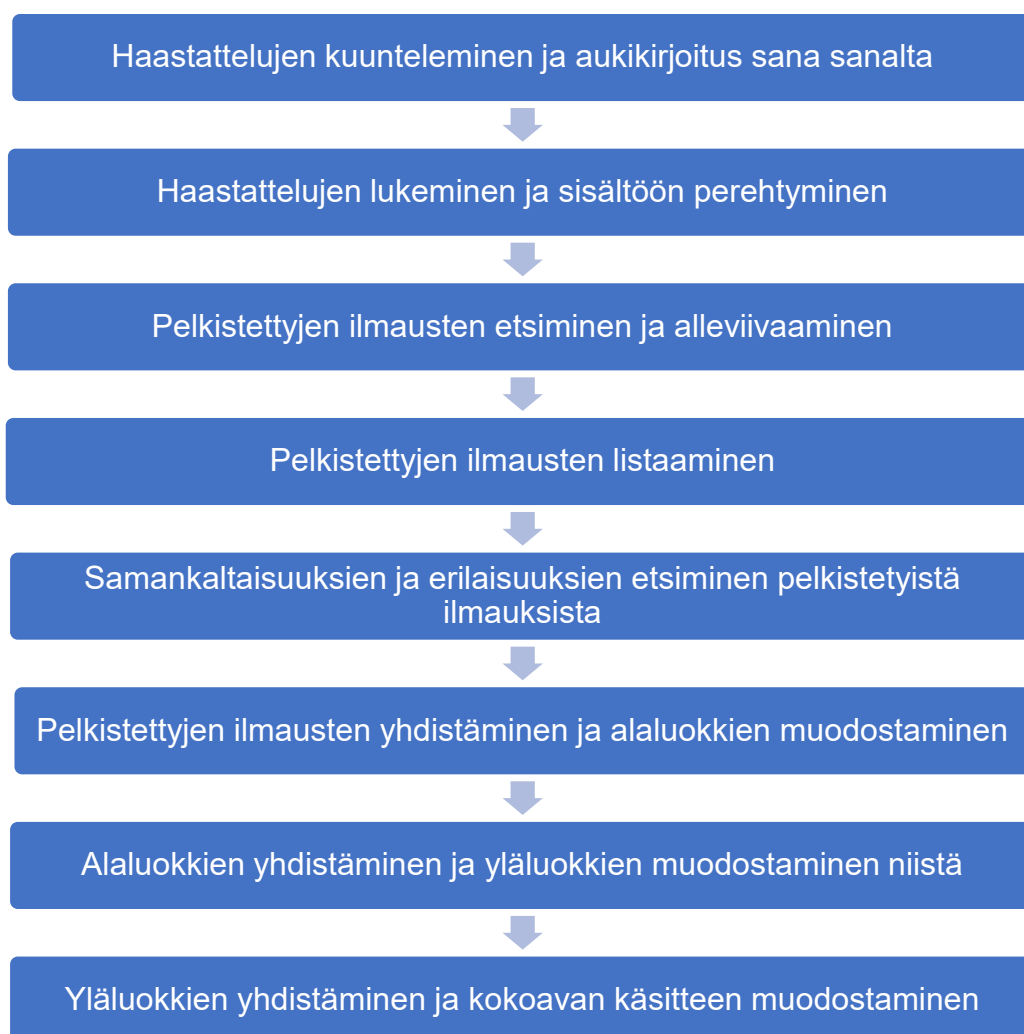
4.6 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysimuotoja ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen tai teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria pyritään luomaan tutkimusaineisosta. Teoriasidonnaisessa analyysissä on kytkentöjä teoriaan, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan tai teoria on vain apuna analyysin etenemisessä. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen analyysimalli, jossa nojataan teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatukseen. Aineiston analyysiä ohjaa aikaisemmat tutkimukset ja analyysin tarkoituksena onkin aikaisemman tiedon testaaminen uudessa ympäristössä tai olosuhteessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–100; Vallin 2018a, 212–216.)

Tutkimusten yleisohjeena on, että aineiston käsittely ja analysointi on hyvä aloittaa mahdollisimman pian aineistokeruun jälkeen. Laadullisen aineiston tavallimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskussianalyysi ja keskusteluanalyysi. Analyyseissä on käytetty myös grounded theory -metodia. (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219.) Aineistolähtöisiä analyysimalleja on kolme. Miles ja Huberman (1984) puhuvat aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä, alakategorioiden, yläkategorioiden ja yhdistävien kategorioiden luomisesta. Laineen (2001) mukaan arvioidaan kokonaisuutta ja nostetaan tutkimuskysymysten perusteella aineistosta esiin olennainen. Kolmas malli on

Siljanderin (1988) mukaan Dannerin ja Klafkin teksti-immanentti ja koordinoiva tulkinta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 101–102.)

Opinnäytetyön aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee Tuomen ja Sarajärven mukaan seuraavasti (kuvio 7).



Kuvio 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Aineiston hankinnan jälkeen aloitettiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi edellä olevien vaiheiden mukaan. Aineisto litteroitiin eli nauhoitukset purettiin kirjoitettuun muotoon. (Hirsjärvi ym. 2007, 217; Hyvärinen ym. 2017, 427; Kallinen & Kinnunen 2021; Ojasalo ym. 2009, 99.) Aineiston litterointitapoja on Vallin

mukaan useita erilaisia ja aineiston purkamiseen kannattaa varata aikaa. Valli (2018) ja Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori (2017) suosittelevat litteroinnin työvaiheen työläisyydestä huolimatta purkamaan aineiston kokonaan, vaikka sitä ei täysin voisikaan hyödyntää. (Hyvärinen ym. 2017, 435; Valli 2018a, 210.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan litteroinnin voi tehdä monella tavalla, koska litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin voi suorittaa litteroimalla koko kerätyn aineiston tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 217.) Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018, 123) esittävät, myös Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017) mukaan litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe (Hyvärinen ym. 2017, 437). Litterointi kannattaa tehdä mahdollisimman pian aineistokeruun jälkeen ja siihen voi käyttää apuna litterointiohjelmia. Valli (2018) kertoo, että yhden haastattelu-tunnin litterointiin kuluu tavallisesti yksi työpäivä. (Valli 2018b, 49.)

Tämän opinnäytetyön aineisto litteroitiin kokonaan hyvin pian ryhmäkeskustelujen ja yksilöhaastattelun jälkeen. Yhden nauhoitetun keskustelu tunnin litterointiin kului keskimäärin kahdeksan tuntia. Teams-ympäristön omaa litterointi työkalua ei ollut mahdollista käyttää, joten opinnäytetyön litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Office365 Wordin sanelutyökalua, mikä muutti nauhoitetun äänen kirjalliseen muotoon. Sanelutyökalun käyttämisen jälkeen teksti luettiin ja tarkistettiin useita kertoja, samalla tallennettuja keskusteluja seuraten ja mahdolliset virheet korjattiin. Aineisto litteroitiin sanasta sanaan suorana puheena ja mutta siitä jätettiin pois toistot ja yksittäiset tavut sekä muut ylimääräiset äännähdykset. Litteroitua aineistoa syntyi yhteensä 33 sivua.

Aineiston purkamisen jälkeen alkaa Vallin (2018) mukaan kaikkein jyrkin mäki eli aineiston analyysi (Valli 2018a, 210.) Kun aineisto oli litteroitu, pystyttiin keskittymään haastattelujen lukemiseen ja sisältöön perehtymiseen. Tämän jälkeen tekstistä yliviivattiin yliviivaustussilla kaikki ilmaisut, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Alleviivatut lauseet siirrettiin taulukkoon alkuperäisenä ilmauksena. Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa etsittiin ja yliviivattiin aineistosta pelkistettyjä ilmauksia, josta karsittiin tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat pois. Pelkistetyt ilmaukset listattiin ja aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin, jolloin aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Tämän jälkeen aineisto

abstrahoitettiin eli tutkimuksen kannalta erotettiin olennainen tieto ja muodostettiin teoreettisia käsitteitä. Pelkistettyjä ilmauksia yhdistämällä pystyttiin muodostamaan alaluokkia. Alaluokkia yhdistämällä muodostui yläluokat ja yläluokkia yhdistämällä muodostui kokoava käsite. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteitä yhdistämällä saatiin vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127.) Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Sisällönanalyysia voidaan tehdä käsityönomaisesti ja lisäksi apuna voi käyttää esimerkiksi leikkaa ja liimaa -tekniikkaa tai erilaisia taulukoita, matriiseja ja käsitekarttoja hyödyntäen (Kallinen & Kinnunen 2021). Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysia tehtiin osittain myös käsityönomaisesti, koska taulukoita muodostui useampi sivu. Aineiston hahmottamiseksi käytettiin apuna leikkaa ja liimaa -tekniikkaa. Alkuperäisilmauksia syntyi yhteensä 29 sivua, joista lopulta muodostui pääluokkia.

Taulukossa 3 on esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä. Taulukoon kirjattiin litteroidusta aineistosta alkuperäisilmaukset, jonka jälkeen ne pelkistettiin. Tämän jälkeen ilmaisut luokiteltiin alaluokkaan, josta muodostui yläluokat. Yläluokkien käsitteitä yhdistämällä muodostui pääluokat.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokka	Yläluokka
Ehkä siis semmoinen laaja alainen kulttuurin tuntemus, että tietää, jos ja kun tulee ihmisiä muista kulttuureista töihin, että kuinka lähteä sitä henkilöstöjohtamista juuri näiden henkilöiden kanssa toteuttamaan	Laaja tieto kulttuureista henkilöstöjohtamisen toteuttamiseksi	Tietoa erilaisista kulttuureista	Kulttuuritietämyksen puute
Myöskin olisin toivonut enemmän taitoa eri taustoista tulevien ihmisten niinku kohtaamiseen ja taustojen ymmärtämiseen	Eri taustoista tulevien ihmisten kohtaamiseen ja ymmärtämiseen tietoa	Kulttuurien ymmärrys	
Paljon ois hienoa, jos mulla olisi näiden kulttuurien tietämys, mistä he tulee, mihin ne on kasvanu, minkälaisiin tapoihin vaikka	Tieto kulttuureista sujuvoittaa johtamista	Kulttuuritietämys	
Ehkä semmoista niinku intensiivistä täsmä plus vielä, ota nämä asiat huomioon, kun otat töihin maahanmuuttajataustaisen henkilön	Täsmätietoa maahanmuuttajataustaisen työntekijän huomioimiseksi	Täsmätietoa	Esihenkilöiden vertaistutkimusryhmä
Esimesten ryhmäkeskustelu tai työnohjaus niille jotka maahanmuuttajien kanssa työskentelee	Esihenkilöiden ryhmäkeskustelu tai työnohjaus niille, jotka työskentelevät maahanmuuttajien kanssa	Esihenkilöiden hiljaisen tiedon jakaminen	
Ehkä koulutusta joo, mutta ehkä enemmän sitä vertaistukea ja työnohjausta ja siihen niinkun tämmöstä täsmää	Vertaistutkimusryhmä tai työnohjaus koulutukseen sijaan	Sparrailu	
Sen niinku myös ymmärtäminen tuolla kaupungin puolella, että minä olen kokenut jääväni yksin monessa asiassa	Esihenkilöiden yksinäisyys maahanmuuttajataustaisen työntekijöiden johtamisessa	Yksinäisyyden tunne	Esihenkilöiden koulutus
Yhdyn tuohon kokemukseen siitä, kuinka yksin me esimiehet ollaan jääty näihin maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin tai niiden kanssa työskentelyyn tarvittavien taitojen kanssa			
Niin kun nää kulttuurit tosi paljon vaikuttaa siihen, meillä ei ole mitään koulutusta, että niinku kun me voitaisiin jotenkin tunnistaa niitä ilmiöitä ettei aina otettaisi itseämme siitä että nyt se on minun vika	Koulutuksen puute kulttuuristen ilmiöiden tunnistamiseksi	Koulutuksen puute	Esihenkilöiden koulutus
Henkilöstöjohtamisessa voisi hyvin ottaa huomioon tommosen maahanmuuttajan, niin se on minun mielestä semmonen, mistä tarvitsi koulutusta	Koulutuksen tarve maahanmuuttajataustaisen henkilöstöjohtamiseen	Koulutusta maahanmuuttajataustaisen henkilöstöjohtamiseen	

Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä.

Haastatteluaineiston analyysissä aineiston määrällä ei ole vaikutusta aineiston laatuun. Haastattelun määrää tarkasteltaessa analysoidaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiopistettä. Saturaatiopiste on saavutettu ja haastatteluja on

tarpeeksi, kun haastattelut alkavat toistaa itseään ja uusista haastatteluista ei enää saa oleellista uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 100; Valli 2018b, 32–33.)

Opinnäytetyön aineisto käsiteltiin analyysissä yhtenäisenä, vaikka keskusteluti-laisuuksia oli yhteensä neljä. Aineisto päätettiin yhdistää anonymiteetin takaa-miseksi ja toisaalta tässä opinnäytetyössä ei ollut tarkoitus eritellä tutkittavien osa-alueiden esihenkilöiden mielipiteitä toisistaan. Opinnäytetyön saturaatio-piste saavutettiin, koska keskustelut alkoivat toistaa itseään ja keskusteluaineis-ton analyysissä keskustelut täydensivät toinen toisiaan.

5 Tutkimustulokset

5.1 Kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä

Keskusteluihin osallistuvilta esihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia kokemuksia heillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja vastausten perusteella esihenkilöillä oli erilaisia kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä omilla toimialoillaan. Esihenkilöt toivat ilmi, että heillä on ollut maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä pääosin hyviä ja positiivisia kokemuksia. Maahanmuuttajataustainen työntekijä nähdään työyhteisössä rikkautena ja monikulttuurisuus on nykypäivää monella tämän tutkimuksen kohteena olevalla toimialalla. Erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden omaa äidinkieltä on arvostettu ja se on koettu arjessa valtavan isona hyötynä ja helpotuksena. Esihenkilöiden kokemusten mukaan maahanmuuttajataustaisesta työntekijästä on hyötyä esimerkiksi asiakaspalvelussa, koska maahanmuuttajataustaisen työntekijän kulttuuritietämystä ja kieliosaamista on pystytty hyödyntämään samalta alueelta tulleiden asiakkaiden palveluun.

Muutamit esihenkilöt toivat esille, että heidän kokemustensa perusteella kansuomalaiset työntekijät ovat ottaneet maahanmuuttajataustaiset työntekijät hyvin vastaan työyhteisöissä. Esihenkilöt eivät ole kokeneet tai aistineet vastustusta työyhteisöissä, eikä merkittäviä erimielisyyksiä tai ongelmia ole ilmennyt. Esihenkilöt kuvailivat maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä ahkeriksi, joustaviksi, motivoituneiksi, iloisiksi ja heillä on hyvä asenne työhön. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat siis tuoneet merkittävää lisäarvoa työyhteisölle ja asiakkaille.

”Maahanmuuttajataustaiset ihmiset siellä työyhteisössä, niin minä oon kokenut niinku suurena rikkautena” (H1).

”Niin hän on tullut sitten sinne antamaan tulkkipalveluja esimerkiksi ja sehän on ollut ihan hirveä rikkaus ja helpotus, aivan valtava positiivinen asia, miten ilme kirkastuu siinä kohtaa kun toinen puhuukin

samaa kieltä, kun ei ole vielä mitään suomen kielen sanoja hallussa, siitä on valtavan iso hyöty” (H1).

”Mutta sitten niin kun mulla on se kokemus näistä omista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä, että kovempia ne on tekee duunia, kuin suomalaiset” (H5).

”Minun silmissä, minä en on nähnyt minkäänlaista niinku semmoista rasismia tai semmoista silmien pyörittelyä tai semmoista että aijaa meille tulee tällainen tai muuta” (H9).

Esihenkilöiden näkökulmasta maahanmuuttajataustainen henkilö työllistyy kaupungin tehtäviin enimmäkseen TE-toimiston kautta. Joillakin esihenkilöillä oli kokemusta myös Joensuun kaupungin työllisyyspalveluiden, Luotsin kautta maahanmuuttajataustaisen työllistämisestä. Esihenkilöt kertoivat, että yleensä maahanmuuttajataustainen henkilö on otettu työkokeiluun, suomen kielen harjoitteluun tai hän on hakenut kaupungin avoimiin tehtäviin, kuten esimerkiksi kesätöihin. Joidenkin esihenkilöiden mielestä kieliharjoittelijoita on ollut viime aikoina tarjolla tavallista vähemmän, mutta kaikki tutkimukseen osallistuvat suhtautuivat myönteisesti harjoitteluun tulijoihin. Jonkin verran löytyi kokemusta myös Joensuun kaupungin maahanmuuttaja pilotin myötä esivalmennetuista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Työ- ja kieliharjoittelijoista oli esihenkilöillä hyviä kokemuksia ja esihenkilöt kertoivat, että siinä maahanmuuttajataustainen pääsee suomalaiseen työkuulttuurin sisälle ja hänen kielitaitoansa saadaan kartutettua samalla. Esihenkilöt toivat kuitenkin esille, että onnistuneempia työsuhteita ovat olleet sellaisia, joissa maahanmuuttajataustainen henkilö on suorittanut kielikurssien lisäksi suomalaisen peruskoulun tai muun Suomessa suoritettun tutkinnon, jossa hän on päässyt tutustumaan suomalaiseen kulttuuriin ja työelämän pelisääntöihin laajemmin.

Esihenkilöiden kokemusten mukaan päällimmäisiä haasteita arkeen asettavat kielikysymykset, jotka nousevat esille aineistosta pitkin matkaa. Kielikysymysten lisäksi haasteita tuo jonkun verran maahanmuuttajataustaisten erilainen työ- ja tapakulttuuri. Esihenkilöt toivat esille esimerkkejä arjen haasteista, kuten töihin

saapumisen täsmällisyys, työaikakäsitteen haltuunotto, mutta harvemmin on tul-
lut esille tilanteita, jossa työsuhde on jouduttu lopettamaan ennen aikojaan.

”Harvassa on ollut, että ollaan jouduttu ihan katkaisemaan, että ei
vaan tule sitten sellaista tai on huomattukin, että kielitaito ei ole-
kaan niin hyvä, kuin mitä on oletettu” (H9).

Valtaosalla keskusteluihin osallistuneista esihenkilöistä oli monien vuosien ko-
kemus maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja heidän johtamisestansa.
Vain yksittäisillä keskusteluihin osallistuneilla esihenkilöllä ei ollut kokemusta ol-
lenkaan tai kokemukset olivat vähäisempiä. Esihenkilöt kuvailivat itseään avara-
katseisiksi, avoimiksi ja he ovat palkanneet monia maahanmuuttajataustaisia
työntekijöitä. Joillakin keskusteluun osallistuvilla oli kokemusta maahanmuutta-
jataustaisista henkilöistä työn lisäksi myös yksityisessä elämässä tai esihenkilö
on itse asunut ulkomailla. Yhdenvertaisuuden ja erilaisuuden arvostaminen hei-
jastui kaikista keskusteluihin osallistuvista esihenkilöistä. Keskusteluissa pääs-
tiin hyvin nopeasti syvällisiin aiheisiin ja erilaisiin kokemuksiin.

5.2 Henkilöstöjohtamisen taitojen kehittäminen

Keskusteluihin osallistuneilta esihenkilöiltä kysyttiin, minkälaisia henkilöstöjohta-
misen taitoja he kokevat tarvitsevansa työskennellessä maahanmuuttajataus-
taisten työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa eräs esihenkilö toi esille, että ih-
misten taustalla ei ole merkitystä, miten heidän kanssansa toimitaan. Esihenki-
löistä osa totesi, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän esihenkilöltä vaadi-
taan enemmän perehtymistä erilaisiin kulttuureihin, kuuntelemisen taitoja ja em-
paattisuutta, koska johtamisessa joutuu helposti näkemään enemmän vaivaa.
Keskusteluaineistosta nousivat useampaan kertaan esille esihenkilöiden kult-
tuurituntemuksen puute ja työkulttuurin haasteet. Toiminta- ja tapakulttuurien
erot verrattuna suomalaiseen toiminta- ja tapakulttuuriin nousivat vahvasti esille
kaikissa keskustelutilaisuuksissa. Esihenkilöt kertoivat, että erilaiset toimintata-
vat, työkulttuurit ja esihenkilöiden oma kulttuuritietämyksen puute ovat aiheutta-
neet jonkun verran haasteita henkilöstöjohtamiseen ja työn tekemisen arkeen

työyhteisöissä. Laaja-alaisen kulttuuritietämyksen tai kulttuurituntemuksen syventäminen nähtiin pääosin kaikkien esihenkilöiden kehittämisen kohteena. Esihenkilöt kuvailivat tarvitsevansa enemmän tietoa eri kulttuureista ja niiden toimintatavoista, jotta henkilöstöjohtamista voi lähteä paremmin toteuttamaan.

Muutama esihenkilö nosti esille, että henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittäminen on jonkun verran esihenkilön itsensä harteilla ja näiden taitojen kehittäminen on samalla itsensä johtamista. Esihenkilöistä suurin osa toivoi kuitenkin lisää työkaluja, miten toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa ja saada tietoa eri taustoista tulevien ihmisten ymmärtämiseen ja kohtaamiseen. Muutama esihenkilö nosti esille, että he ovat kokeneet jääneensä yksin monessa maahanmuuttajataustaisen työntekijän johtamiseen liittyvässä asiassa ja olisivat toivoneet enemmän tukea työnantajaltaan. Esihenkilöt toivat avoimesti esille monia esimerkkejä, miten haastavat henkilöstöjohtamisen tilanteet näkyvät arjessa. Näitä yksityiskohtaisempia kokemuksia ei tässä opinnäytetyössä suorina ilmauksina esitetä. Yksityiskohtaisempien esimerkkien esittämättä jättämisellä suojataan tutkimukseen osallistuvien anonyymisyyttä. Toisaalta suorien ilmauksien esittämättä jättäminen ei muuttanut opinnäytetyön tutkimustuloksia.

Yleisesti keskusteluissa nousi esille se, että esihenkilöillä on joitakin arjessa ratkaistavia haasteita maahanmuuttajataustaisen työntekijän henkilöstöjohtamisessa. Esihenkilöt pohtivat, että miten kohdella kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti, mutta samalla huomioida heidän yksilöllisyytensä. Haasteita tuo esimerkiksi tilanteet, joissa esihenkilö joutuu pohtimaan, missä määrin erityistarpeiden huomioiminen on hyvää esihenkilötyötä, miten voi ottaa hankalia asioita puheeksi, miten motivoida maahanmuuttajataustaista työntekijää opiskelemaan enemmän suomen kieltä tai rohkaista häntä kertomaan epäkohdista, tuomaan esille eriävä mielipide tai turvallisuusongelma.

”Että milloin se on niin kun minun niinku hyvä esimiestyötä, että minä ymmärrän hänen kulttuurisen taustan, mutta missä kohdissa se on reiluutta muita työntekijöitä kohtaan edellyttää häneltä samoja asioita, kuin muilta työntekijöiltä” (H8).

”Varmasti just sitä, että tota jos siinä tiimissä joku hiertää ja se jotenkin kulminoituu siihen maahanmuuttajataustaisen työntekijään niin, että ihan oikeasti sitten on rohkeutta ottaa puheeksi se, että sitten siitä ei kasva mitään semmoista lumipalloilmiötä” (H7).

Monet esihenkilöt pohtivat, että missä määrin heidän empatiallansa tai kiltteydellä on pelattu ja milloin he ovat kokeneet tullessa esimerkiksi vedätetyksi, höynäytetyksi tai johdatetuksi harhaan, koska se on ehkä ollut maahanmuuttajataustaisen työntekijän kulttuuriin liittyvä seikka. Samat esihenkilöt myönsivät, että ovat joskus kokeneet tullessa höynäytetyksi tai harhaan johdetuksi ja toteivat, että se johtuu suomalaisesta luottamusyhteiskunnasta ja työnteon etiikasta. Toisaalta esihenkilöt pohtivat, että mikä on työntekijän persoonaan liittyvää ja mikä hänen kulttuuritaustansa liittyvää.

Keskusteluissa nousi vahvasti esille esihenkilöiden koulutuksen tarve henkilöstöjohtamisen moninaisuuden kehittämiseksi, jossa otettaisi maahanmuuttajataustainen työntekijä huomioon. Esihenkilöt toivat keskusteluissa pitkin matkaa esille tarvetta kehittää osaamistaan juuri edellä mainitun kulttuuritietämyksen lisäämiseksi. Esihenkilöiden oman englannin kielen osaamisen parantamiseen koettiin myös olevan tarvetta. Kuitenkin jo pidempää maahanmuuttajataustaisen kanssa työskennelleet esihenkilöt kokivat koulutuksen sijaan enemmän tarvetta esihenkilöiden vertaistukiryhmälle, esihenkilöiden ryhmäkeskustelulle tai työnohjaukselle, jossa voi sparrailla sekä saada täsmää tietoa siitä, miten voisi toimia ja jakaa kokemuksia luottamuksellisesti. Keskusteluaineiston perusteella jotkut esihenkilöt toivovat saavansa vinkkejä oman henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi suoraan maahanmuuttajataustaiselta työntekijältä ja pitävät maahanmuuttajataustaisilta kokemusasiantuntijoilta saatua tietoa kullannarvoisena.

”Just millä tavalla henkilöstöjohtamisessa voisi hyvin ottaa huomioon maahanmuuttajan, niin se on minun mielestä semmoinen, mistä tarviisi koulutusta” (H2).

”Mutta minä tarviin ite kiitettävän englanninkielen taidon. Ei haittaisi vaikka olisi erinomainen. Ja tuota aika paljon ois hienoa, jos mulla

olisi näiden kulttuurien tietämys, mistä he tulee, mihin ne on kasvanu, minkälaisiin tapoihin vaikka” (H6).

”Niin kun nää kulttuurit tosi paljon vaikuttaa siihen, meillä ei ole mitään koulutusta, että niinku kun me voitaisiin jotenkin tunnistaa niitä ilmiöitä ettei aina otettaisi itseämme siitä, että nyt se on minun vika” (H8).

”Ehkä koulutusta joo, mutta ehkä enemmän sitä vertaistukea ja työnohjausta ja siihen niinkun tämmöstä täsmää, kun että tule kouluttautumaan maahanmuuttajien johtajaksi, koska olet sitä jo ollut vuositolkulla” (H6).

”Mutta jos nyt olisi jotain niin ehkä semmoista niinku intensiivistä täsmä plus vielä, ota nämä asiat huomioon, kun otat töihin maahanmuuttajataustaisen henkilön” (H3).

Esihenkilöt pohtivat myös, että miten he voivat saada lisää henkilöstöjohtamisen taitoja, kun monet johtamisen haasteet ja esille nousseet asiat ovat niin tulenarkoja, että niistä ei voi edes keskustella ääneen tulematta leimatuksi rasisiksi tai suvaitsemattomia ajatuksia omaavaksi henkilöksi.

”Tässä on meille kaikille kysymys, että miten me voidaan saada niitä taitoja, kun nää asiat on niin tulenarkoja, ettei näistä edes voi keskustella ääneen” (H8).

Joensuun kaupunki järjesti vuonna 2023 monimuotoisuuden työyhteisön edistämisen koulutuksia. Kaikilta keskusteluihin osallistuneilta esihenkilöiltä kysyttiin, olivatko he päässeet osallistumaan kyseiseen koulutukseen ja minkälaisia kokemuksia siitä oli. Vastausten perusteella kukaan keskusteluihin osallistuneista esihenkilöistä ei ollut päässyt osallistumaan tai edes kuullut kyseisestä koulutuksesta. Jotkut esihenkilöt pitivät koulutuksen otsikkoä häämävänä, eivätkä hoksanneet sen liittyvän esimerkiksi käsillä olevaan aiheeseen.

5.3 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän huomioiminen rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä

Tutkimustehtävän mukaisesti keskusteluihin osallistuvilta kysyttiin, miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on otettu Joensuun kaupungin rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä huomioon. Kaikki tämän opinnäytetyön keskusteluihin osallistuneet esihenkilöt ovat vastuussa määräaikaisten työntekijöiden rekrytoinnista itse. Vakituisten työntekijöiden rekrytoinnissa on esihenkilöiden lisäksi mukana muuta henkilöstöä rekrytoinnista. Kaikki esihenkilöt ovat vastuussa omien työntekijöidensä perehdytyksestä.

Rekrytointiin liittyvissä kysymyksissä nousi esille erityisesti maahanmuuttajataustaisen hakijan koulutus ja suomen kielen osaaminen sekä muut osaamiset suhteessa vaadittuun tehtävään. Suomen kielen osaaminen ja suomalaisen työ-
kulttuurin tuntemus nousivat väistämättä esiin keskusteluissa ja ne nähtiin tärkeänä osana niin rekrytointia kuin myös perehdytystä. Tutkimusaineiston mukaan maahanmuuttajataustainen työnhakija on tasavertainen hakija. Monet keskusteluihin osallistuneet esihenkilöt totesivat, että heidän alallansa kärsitään työvoimapulasta ja sillä ei ole merkitystä, onko töihin hakeva maahanmuuttajataustainen vai ei. Jokaisella ihmisellä on yhtäläinen mahdollisuus työllistyä koulutustaan vastaavaan tehtävään, taustasta huolimatta. Jokainen hakemus käsitellään koulutuksen ja kykyjen perusteella, eikä ihmisen etnisen taustan perusteella. Aineiston perusteella tärkeänä pidettiin suomen kielen osaamista ja tehtävään vaadittua koulutustasoa.

Esihenkilöt kokivat nykyisen rekrytointiprosessin enimmäkseen toimivana. Rekrytointiprosessin kehittämiseksi esihenkilöt toivat esille tarpeen englanninkielisille hakulomakkeille, koska nykyiset hakulomakkeet ovat vain suomeksi. Muutamia esihenkilöitä perustelivat tämän tarpeen rekrytointiprosessiin liittyvien kokemusten kautta. Kokemusten mukaan esihenkilöihin on moni maahanmuuttajataustainen hakija ollut englannin kielellä sähköpostitse yhteydessä hakeakseen avoimiin tehtäviin. Esihenkilöt ovat tällöin ohjanneet hakemaan työpaikkaa virallisen sähköisen hakulomakkeen kautta. Samat esihenkilöt totesivat, että myöhemmin hakijalistaa katsoessa kyseiset maahanmuuttajataustaiset hakijat eivät

ole kuitenkin hakijalistailla olleet. Toisaalta suurin osa esihenkilöistä totesi, että koska työssä suoriutumisen vaatimuksena on vähintään välttävä tai joissakin tehtävissä erinomainen suomen kielen taito, niin tällöin hakulomakkeen käännöksellä ei olisi kovin suurta merkitystä. Eräs esihenkilö pohti, että voi joskus tuntua siltä, että kielitaitovaatimuksilla asetetaan esteitä maahanmuuttajataustaisten työllistymiseksi, mutta toteaa samalla, että kielitaito on keskeisessä roolissa työtehtävissä suoriutumiseksi monella toimialalla. Keskusteluaineiston perusteella rekrytointimateriaalia voisi kehittää siten, että luodaan infopaketti maahanmuuttajataustaisille ennen, kuin he hakevat töihin ja tätä materiaalia voisi jakaa erilaisissa työllistymiseen liittyvissä tapahtumissa, kuten esimerkiksi rekrytointimessuilla.

”Esittää osalle oletko jo tietoinen näistä asioista, jos on, niin ihan hyvä, mutta jos ei ole, niin sitten lyödään infopaketti käteen, että ota nämä huomioon ennen kuin haet meille töihin” (H3).

Esihenkilöiltä kysyttiin kokemuksia anonyymistä rekrytoinnista, josta on kerrottu myös Joensuun kaupungin henkilöstöohjelmassa. Vastausten perusteella suurimmalla osalla keskusteluihin osallistuneista esihenkilöistä ei ollut ollenkaan kokemusta anonyymistä rekrytoinnista ja sitä pidettiin pelottavana tai sitä ei koettu sopivaksi omaan yksikköön. Anonyymi rekrytointi sopii esihenkilöiden vastausten perusteella enemmän koulutettuihin tehtäviin. Keskusteluaineiston perusteella anonyymistä rekrytoinnista on kuultu hyvää, mutta enemmistö tähän tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä ei kokenut tarvetta ottaa anonyymiä rekrytointia käyttöön. Esihenkilöt pohtivat keskustelujen aikana, että oma tietämättömyys ja kokemuksen puute vaikuttaa anonyymiin rekrytointiin suhtautumiseen. Toisaalta esihenkilöt toivat esille, että joillakin toimialoilla kärsitään jo työvoimapulasta ja tällöin anonyymillä rekrytoinnilla ei ole merkitystä, kunhan hakijoilla on tarvittava pätevyys sekä kielitaito.

”Ei mitään kokemuksia ja joka puolelta kuullut, että hirmu hyvää, mutta vähän pelottavalta kyllä kuulostaa, suoraan kun sanon” (H2).

”Että miten paljon se loppupeleissä se kuva ja tausta vaikuttaa siihen ketä otetaan töihin vai ei. Joku anonymi rekry ollut kaupungilla käynnissä, en muista missä sitä käytettiin. Ei mun mielestä meidän toimialalla ei ole tätä vielä ollut” (H1).

”Ehkä tässä on sitä omaa tietämättömyyttä tai pelkoa, mutta olen samaa mieltä, kyllä se vähän pelottaa. Ja ehkä se meidän kontekstissa ne työntekijät jotka on hyviä, niin ne me otetaan töihin ja kaikille me annetaan mahdollisuus melkein siinä vaiheessa, kun on se pätevyys olemassa, enemmän me kärsitään siitä työvoimapulasta” (H3).

”Varmasti tämmöinen anonymi rekrytointi olisi ihan hieno uudistus ja mahdollistaisi varmasti paremmin, vaikka vierasperäisemmän nimisen henkilön työpaikan saamiseen, mutta se lähtökohta on vieläkin se, että se meidän alalle työllistyminen vaatii niin erinomaisen suomen kielen taidon, että ehkä se etunimi ei siinä enää ole esteenä siinä vaiheessa” (H8).

”Minä mietin se anonymi rekrytointi, juu sehän on minusta ihan hyvä, että se on nyt tullut, tulossa. En tiedä miten paljon sitä nyt käytetään vielä. Mutta jos halutaan tasavertainen hakija, niin sillä minusta ei ole mitään merkitystä, että mikä on synnyinmaa tai muu” (H9).

Perehdytykseen liittyvissä kysymyksissä esihenkilöt kertoivat, että esihenkilön velvollisuus on perehdyttää ja totesivat, että perehdytyksessä ei ole kuitenkaan huomioitu maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä tarpeeksi. Esihenkilöt ovat kokeneet jääneensä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytyksessä usein täysin yksin. Esihenkilöiden vastausten mukaan perehdytysmateriaalia on vain suomen kielellä. Joillakin yksiköillä on käytössä oma perehdytysmateriaali, mutta ne ovat jo aikansa eläneet ja kaipaisivat uudistamista. Eräs keskusteluun osallistunut esihenkilö kertoi, että tarkoituksena on ollut tehdä yhtenäinen perehdytysmateriaali verkkoon, jota voi tarvittaessa helposti päivittää ja täydentää

omien yksiköiden yksityiskohdilla. Saman materiaalin voisi tarvittaessa käänntää eri kielille, mutta tämän yhteisen perehdytysmateriaalin laatiminen on vielä toistaiseksi työn alla.

Esihenkilöt kertoivat, että nyt on selvästi noussut esille joidenkin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden riittämätön suomen kielen taito ja totesivat, että he varmaan jäävät perehdytyksessä jostakin vähän paitsi. Keskusteluissa nousi useampaan kertaan esille, että perehdytysmateriaalin käänöksille olisi tarvetta, koska esihenkilöillä menee käänöstyöhön paljon omaa työaika. Esihenkilöt toivovat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytyksen tueksi käänöksiä esimerkiksi kunta-alan yleisestä virka- ja työehtosopimuksesta, ammattialaisista työehtosopimuksista, yhteistoimintaneuvotteluista, verotuksesta sekä yleistä perehdytysmateriaalia suomalaiseen kulttuuriin ja työkuultuuriin. Toivetta perusteltiin sillä, että työntekijöille pitää ymmärrettävästi osata selittää, mitä kaupungin organisaatiossa tapahtuu ja miten suomalaisessa työelämässä toimitaan. Toisaalta, kuten rekrytointiprosessissa myös perehdytyksessä, materiaalia ei ole muulla, kuin suomen kielellä siksi, että oletetaan työntekijän suomen kielen taidon olevan riittävän hyvä.

Keskusteluaineistosta nousi esille, että jotkut esihenkilöt käyttävät perehdytykseen erillistä perehdytyskaavaketta, mikä on koettu ihan hyväksi perehdytyksen työkaluksi. Toisaalta jotkut esihenkilöt ja myös työntekijät ovat kokeneet kaavakkeen kuitenkin hieman ahdistavana.

”Semmoinen, että lakisääteinen velvoite on täytetty ja pistän työntekijän allekirjoittamaan paperin, että minä olen nämä nyt sinulle ker-tonut ja piste. Se on ehkä minusta vähän semmoista ahdistavaa ja olen saanut siitä palautetta, että se on hyvin ahdistavaa” (H9).

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytyksestä puhuttaessa nousi vahvasti esille ajatus siitä, että perehdytyksen olisi hyvä olla vähän laajempi. Esihenkilöt kertoivat, että maahanmuuttajataustainen työntekijä tarvitsee usein neuvoja omien arkisten asioiden hoitamiseen, jotka eivät välttämättä liity työelämään. Esihenkilöt toivoivat, että voisivat auttaa maahanmuuttajataustaisia

työntekijöitä vähän laajemmin ja että ei niin jyrkästi rajattaisi sitä, mitä perehdytykseen kuuluu. Samalla esihenkilöt pohtivat, että maahanmuuttajataustaisen perehdyttämiseen ei aina aika riitä, vaikka heitä todella paljon halutaan auttaa. Eräs esihenkilö ehdotti perehdytyksen kehittämiseksi neuvovan puhelinpalvelun, josta saisi selkokielellä suomeksi neuvontaa esimerkiksi työlainsäädännöstä, verotuksesta ja muuhun työelämässä esille nouseviin kysymyksiin. Kaupungin yhteisiin perehdytystilaisuuksiin ei esihenkilöiden mukaan aina uusi työntekijä pysty osallistumaan ja esihenkilöt ehdottivat, että perehdytystilaisuuksia voisi olla työpaikoilla, pienemmissä ryhmissä. Esihenkilöt totesivat, että semmoinen räätälöity perehdytystilaisuus toimisi paremmin, koska kaupungin yleisessä perehdytyksessä on paljon semmoista tietoa, mikä ei kosketa ensisijaisesti omaa yksikköä. Keskusteluaineiston perusteella perehdytys vaatii myös uudelta työntekijältä itseltään aktiivisuutta, että kysyy silloin, kun tulee epäselviä asioita vastaan.

Aineiston perusteella molemminpuolinen perehdytys kulttuureihin on tärkeää. Esihenkilöt kertoivat aikaisemmin heidän tarpeestaan syventää omaa kulttuuritietämystä, mutta toivat perehdytyskysymyksissä esille, että myös maahanmuuttajataustaisen työntekijän on tärkeää avautua suomalaiseen kulttuuriin.

”Ei pelkästään voi ajatella, että meille pitää avautua hänen kulttuurinsa, vaan hänelle pitää olla tilaa avautua meidän kulttuuriin. Oppia kuinka meille työelämässä toimitaan, miten ihmisten kanssa työskennellään. Mitä seuraa siitä, jos sillä omalla kotimaan kulttuurilla yrittää työskennellä, niin millaisia törmäyksiä siitä voisi seurata. Tai että vaikka pomo ottaa sinut ihan tosissaan, mihin hän ei ole vaikka tottunut” (H8).

Keskusteluissa kysyttiin esihenkilöiden ajatuksia ja kokemusta mentorointimallista. Valtaosalla tutkimukseen osallistuneista esihenkilöistä oli mentorointimallista kokemuksia, vain yksittäisillä esihenkilöillä kokemukset olivat vähäisempiä tai ei ollut kokemusta ollenkaan. Esihenkilöt, joilla oli enemmän kokemusta mentorointimallista, kuvailivat mentoroinnin hyvänä ja totesivat, että mentorointia voisi olla omassa yksikössä enemmän, riippumatta siitä, onko työntekijä

maahanmuuttajataustainen vai kantasuomalainen. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla perehdytys voisi olla laajempi, joten mentorointi on tärkeässä roolissa. Erityisesti pidempään Suomessa työskennellyt maahanmuuttajataustainen olisi esihenkilöiden mielestä erinomainen mentori toiselle vähemmän työkokemusta omaavalle maahanmuuttajataustaiselle. Yleisesti mentoroinnin toteuttamisen haasteeksi nousi kuitenkin henkilöstö- ja talousresurssit.

”Mentorointi voisi olla semmoinen, mitä me voitaisiin kehittää. Näen sen kyllä mahdollisuutena, että jos me sellainen saadaan ja se olisi kaikkein hienointa, että siinä maahanmuuttajataustainen henkilö toimisi mentorina. Se olisi ihan huippu juttu” (H3).

”Meillä vois kans toimia niin kun pitempään maahanmuuttajana täällä työskennellyt vois niin kuin ehkä meidän työkuultuuriamme ja tapoja sitten avata” (H6).

”Meidän nää vähäiset resurssit, mitä meilläkin nyt on, että kuormittaa sitten aika paljon, että sitten sen tietää, että jos menee jollakin aikaa niinku, kuka sitten paikkaa sen reiän sitten” (H4).

Lisäksi mentoroinnin esteeksi tuotiin esille erillinen palkanlisä, jota mentorointitehtävän hoitamisesta voidaan vaatia. Esihenkilöiltä tuli yhtenä ehdotuksena yksittäisen mentorin sijaan mentorointiryhmä, jossa uusi työntekijä voisi oppia muiden mukana.

5.4 Maahanmuuttajataustaisen työntekijän työllistymisen haasteet ja mahdollisuudet

Keskusteluihin osallistuneet pohtivat, millaisia haasteita he esihenkilöinä näkevät maahanmuuttajataustaisten työllistymiseksi. Aineistosta nousi esille haasteena useampaan kertaan kielikysymykset. Esihenkilöiden vastauksien mukaan heikko suomen kielen taito heijastuu suoraan rekrytointiin, perehdytykseen, työyhteisössä toimimiseen, työtehtävistä suoriutumiseen ja työturvallisuuteen. Sillä

on myös suora vaikutus asiakaspalveluun ja työssä viihtyvyyteen. Maahanmuuttajataustaisen oma kulttuuritietämys ja kielitaito nähtiin usean esihenkilön kokemuksesta hyvänä lisänä, mutta merkittävin ja eniten keskustelua herättävää oli maahanmuuttajataustaisen heikko suomen kielen osaaminen.

”Haasteita tietysti asettaa kielikysymykset. Täytyy olla ainakin hyvä suomen kielen taito” (H6).

”Pitäisi niinku sitä suomen kieltä osata ihan sujuvasti puhua ja sillä pärjätä että meidän toimialalla se kielivaatimus on varmaan aika kova” (H1).

”Tietysti meillä on siellä sit se vaatimuksena, että se suomen kielen taito on niinku osattava ja se ymmärrys sitte” (H4).

”Tietysti se että täytyy olla vähintään se auttava suomen kielen taito. Ihan ne alkeet lähdetään opettelemaan jossain muualla” (H9).

Toisena maahanmuuttajataustaisen työllistymisen haasteena esihenkilöt näkivät matalan koulutustason tai ulkomailla suoritetun tutkinnon. Esihenkilöiden vastausten mukaan lain säätelemä koulutusvaatimus on monen maahanmuuttajataustaisen työllistymisen haasteena omalla toimialalla.

”Kuitenkin moneen tehtävään vaaditaan lain säätelemä koulutus, niin se niinku rajoittaa sitä meidän maahanmuuttajiamme ja tai vasta maahan tulleiden palkkaamista tosi paljon” (H1)

”Mahdollisuudet tietenkin tässä on huonoja, jos ajatellaan, että maahanmuuttajien koulutustasoa, jos tarkastellaan eri ryhmiä, niin näillä pakolaisilla maahanmuuttajilla koulutustaso on matala ja kun meillä on lähtökohtaisesti korkeakoulutettujen ihmisten työpaikkoja, niin silloin voi ajatella, että se mahdollisuus on huono, jos se oma koulutustaso ei riitä siihen” (H8)

Esihenkilöiden vastausten mukaan talouskysymykset ja henkilöstöresurssit nousivat maahanmuuttajataustaisten työllistymisen haasteiksi.

”Minä näen resurssit haasteena, onko meillä yleensä voimavaroja. Tuota henkilöstöresursseja ja sitten tuota toinen on, että rahaa resursseja” (H4)

”Se kuluttaa yksikön resursseja, etenkin henkilöstöresursseja, jos joutuu paljon sitten tekemään töitä heidän eteensä, mutta etenkin taloudellisia resursseja” (H5)

”Sitten se vaatii sitten sitä, että meillä on aikaa, resursseja, halua oppia työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa ja onhan meillä niitä. Kun niin päästetään tehdä, että enemmän minä näen mahdollisuuksia kuin haasteita” (H8)

Keskusteluaineiston mukaan esihenkilöt näkivät haasteena myös tapakulttuuriin ja arvostukseen liittyviä pulmia, mutta totesivat samalla, että nekin ovat sellaisia asioita, joita voi ottaa huomioon jo perehdytyksessä. Keskusteluissa tuli esille lakisääteinen rikosrekisteriote, jota Joensuun kaupunki vaatii kaikilta, lyhyitä sijaisuuksia täyttäviltä työntekijöiltä ja lisäksi nyt myös kieliharjoittelijoilta. Eräs esihenkilö kertoi kokemuksestaan, että haastavaa ja työllistävää on ollut selvittää ja järjestää kieliharjoittelijoille vaadittua rikosrekisteriotetta ja tähän toivottiin helpotusta.

”Niin sitten tulee tänne semmoinen suomea opiskeleva maahanmuuttajataustainen henkilö ja minä sitten rupeen heti siinä puhumaan rikoksista, rikosrekisteristä ja paperista ja muuta ja tuota että se on semmoinen, että siihen melkein tarvitsisi. Koska tää liittyy hyvin vahvasti nyt siis maahanmuuttajien työllistymiseen ja se voi olla tosiaan mahdollisuus saada palkkatyötä tai muuta, mutta se kaatuu tähän” (H9).

Haasteista huolimatta esihenkilöt näkivät monia mahdollisuuksia maahanmuuttajataustaisten työllistymiseksi. Oleellisena työllistymisen mahdollisuutena nähtiin Suomessa suoritetun perustutkinnon tai muun tutkinnon, jolloin maahanmuuttajataustainen on samalla tutustunut suomalaiseen kulttuuriin sekä työelämän pelisääntöihin. Esihenkilöiden vastausten perusteella maahanmuuttajataustaisten työllistymisen mahdollisuudet ovat hyviä koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Vastausten mukaan hallituksen toimenpiteet, maahanmuuttajataustaisten määrän lisääntyminen Joensuussa sekä esihenkilöiden osaamisen ja kokemusten lisääntyminen maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä nähtiin maahanmuuttajataustaisten työllistymisen mahdollisuuksina.

”Toki siinä vaiheessa, jos ihminen on meillä koulun käynyt ja hakee töihin niin sitten ei siinä vaiheessa enää sitten mitään estettä sille maahanmuuttaja statuksella” (H1).

”No minä sanoisin, että ne mahdollisuudet riippuvat tietysti siitä, että mihin työhön maahanmuuttaja haluaa ja mihin hänellä on koulutus. Sanoisin, että hänellä on mahdollisuus työllistyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin, että sillä ei ole mitään estettä. Ei meillä ole mitään semmoista ajatusta, että koulutusta vastaavassa tehtävässä me pantaisi jotenkin suomalainen etusijalle” (H8).

”Niin kun näitä avustavia tehtäviä tai työkokeilija tehtäviä, joihin me lähinnä maahanmuuttajataustaisia ihmisiä tällä hetkellä pystytään palkkaamaan” (H1)

”Maahanmuuttajataustaisinten henkilöiden niin sanottu esivalmennus eli siellä opetettaisi työelämän pelisääntöjä, meidän vaatimia työmenetelmiä sekä suomen kieltä” (H5).

”Kyllä minä näen valtavasti mahdollisuuksia maahanmuuttajien työllistymiselle. Kysymys on vaan siitä, että me esimiehet saadaan lisää taitoja ja sitten, että meille tulee sellaisia maahanmuuttajia, joilla on juuri se ammattitaito. Jos se ammattitaito on niin, en minä

näe mitään esteitä, näen paljon mahdollisuuksia. Sitten mä näen myös tämmöistä positiivista diskriminointia maahanmuuttajia kohtaan” (H8).

”Näen mahdollisuuksia pelkästään, ihan mahdollisuuksia. Mahdollisuudet ovat monet, mutta pystyykö kaupunki tosiaan, että jos kaupunki enempi saisi panostettua siihen kielen tukemiseen. Tulisi semmoinen positiivinen kuva myöskin sitä työnteosta ja sen kannattavuudesta ja siitä yhteiskuntaan integroitumisesta” (H9).

”Toki siinä on mahdollisuus, jos meiltä ainakin hallituksen mukaisesti työvoima vähenee. Kai se on niin, että Joensuussakin se kasvu perustuu siihen maahanmuuttoon ja kai se on sitten tulevaisuudessa yhä suurempi osa työväestä hallittavana. Siinä on sitten suuri mahdollisuus, että tulee koulutettuja, vaikka ei nyt aina hirveästi koulutusta tarvitse, mutta siinä on sitten tulevaisuuden mahdollisuus” (H5).

Aineistosta nousi esille, että Joensuun kaupungilla on otollisia työkenttiä maahanmuuttajataustaisille. Maahanmuuttajataustaisille suunnattu työelämän esi-valmennus, työvoiman väheneminen ja jatko-opinto mahdollisuudet nähtiin esihenkilöiden vastausten perusteella työllistymisen mahdollisuuksina. Esihenkilöt toivat esille, että Joensuun kaupunki tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet maahanmuuttaja aikuiselle kohottaa omaa koulutustasoa ja peruskoulun jälkeen on laajat jatko-opinto mahdollisuudet lisätä omaa osaamistaan.

Esihenkilöt toivoivat kuitenkin kaupungilta lisää panostusta suomen kielen opiskelun mahdollistamiseksi. Eräs esihenkilö nosti esille positiivisen syrjinnän jo rekrytointi vaiheessa, jossa voidaan palkata yhtä pätevää, mutta vähemmän kokemusta omaavan maahanmuuttajataustaisen työntekijän, koska hän toimii omalle yhteisölleen isona esimerkkinä siitä, miten aikuinen ihminen on työllistynyt Suomessa ja sopeutuu suomalaisiin työelämän sääntöihin ja työpaikan kulttuureihin.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelua

Tähän tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä on erilaisia kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä omilla aloillaan. Maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä oli enimmäkseen positiivisia kokemuksia ja heidät koettiin rikkautena niiden esihenkilöiden näkökulmasta, joilla kokemusta löytyi. Yksittäisillä esihenkilöillä, joilla ei ollut kokemusta ollenkaan tai kokemukset olivat vähäisiä, vaikutti olevan hieman ennakkoluuloja maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan. Yhteenvedona voidaan todeta, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat monipuolinen resurssi ja rikkaus työyhteisöille. Monilla maahanmuuttajataustaisilla työnhakijoilla on halu ja motivaatio tehdä töitä sekä he ovat iloisia työllistymisestään Suomessa. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat tuoneet merkittävää lisäarvoa työyhteisölle ja asiakkaille. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat motivoituneita ja hyviä työntekijöitä monilla Joensuun kaupungin toimialoilla. Lahti (2014), Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) ja Laaksonen ja Ollilla (2022) esittävät saman suuntaisia tuloksia kokemuksista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä (Lahti 2014, 58; Laaksonen & Ollila 2022, 44; Vartia ym. 2007, 52–53). Kaiken kaikkiaan monilla tähän tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä on omalla toimialueella totuttu monikieliseen ja monikulttuuriseen työympäristöön. Lahti (2014) nostaa esille samoja johtopäätöksiä, jonka mukaan julkinen sektori on ollut monikulttuurisen työelämän edelläkävijä jo pitkään (Lahti 2014, 53).

Monet aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että ennakkoluulot vaikuttavat maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin suhtautumiseen (Ahmad 2010, 77–78; Bergbom ym. 2020; Pitkänen 2006a, 128; Pitkänen 2019; Sorainen 2014, 144; Vartia ym. 2007, 180). Myönteisten kokemusten välittyminen muille työpaikoille avaisi maahanmuuttajataustaisten mahdollisuuksia työllistyä ja muuttaisi suhtautumista sekä asenteita positiivisemmaksi. Myönteisiä kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä voisi välittää enemmän median, koulutuksien, henkilöstöhallinnon ja vertaistukiryhmien kautta. (Vartia ym. 2007, 180.)

Suvaitsevaisuus kehittyy ja lisääntyy sekä ennakkoluulot vähenevät, kun saadaan lisää henkilökohtaisia kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä (Bergbom ym. 2020; Koukkari & Vartiainen- Gomes 2011, 143; Lahti 2014, 25; Pitkänen 2006b, 75).

Kielitaito ja kulttuurierot voivat kuitenkin olla haasteena ja aiheuttaa turhautumista työyhteisöissä, erityisesti tiimityössä, arjen tilanteissa ja sellaisissa tehtävissä, joissa tarvitaan suomen kielen hallintaa ja jossa jatkuva kommunikaatio on tärkeää. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että kulttuurierot haastavat työyhteisöjä erityisesti, jos yhteinen kieli on puutteellinen. Väärinymmärryksiä syntyy helposti ja asioiden sekä sääntöjen selittäminen vie tavallista enemmän aikaa. (Bergbom ym. 2020) Maahanmuuttajataustaisten kielitaidon haasteet nousivat esille monissa aikaisemmissa tutkimuksissa ja useat tutkimukset osoittavat, että kielitaidolla on suuri merkitys rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja ylipääntään maahanmuuttajataustaisen työllistymisessä (Ahmad 2010, 75–76; Bergbom ym. 2020; Hiltunen & Havi 2012, 91; Lahti 2014, 100; Vartia ym. 2007, 52–53).

Tähän tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden mukaan henkilöstöjohtamisen taitojen kehittämiseksi tarvitaan lisää kulttuurituntemusta ja vuorovaikutustaitoja. Esihenkilöt toivat esille, että he tarvitsevat enemmän ymmärrystä eri kulttuureista ja työkulttuureista saumattoman yhteistyön luomiseksi eri kulttuurien välillä. Laaksonen ja Ollila (2022) tuovat esille, että monikulttuurisuusosaaminen on suomalaisilla työpaikoilla vähäistä, joten koulutusta ja valmennusta tarvitaan lisää, jotta työpaikoille saadaan lisää maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä (Laaksonen & Ollila 2022, 46.) Monien aikaisempien tutkimusten mukaan kulttuurienvälinen osaaminen kehittyy ja kulttuurinen ymmärrys lisääntyy koulutusten kautta (Lasonen 2009, 88; Valtioneuvosto 2022; Vartia ym. 2007, 183.) Lahden (2008) mukaan monikulttuurisuuden hyödyt tulevat esille hyvän johtamisen kautta, joten on tärkeää kiinnittää huomiota hyvän henkilöstöjohtamisen periaatteisiin (Lahti 2008, 22) sekä miten monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen rakentuu (Lahti 2014, 147).

Tähän tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt toivat esille erilaisia kehittämisideoita. Kehittämisideoina esihenkilöt mainitsivat mentoroinnin kehittämisen, rekrytointi- ja perehdytysmateriaalien käännättämisen muille kielille ja yhtenäisen perehdytysmateriaalin luomisen, joissa otetaan huomioon maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tarpeet. Esihenkilöt kertoivat, että perehdytysmateriaalin käännöksille olisi tarvetta, koska käännöstyöhön menee paljon omaa työaikaa. Lisäksi työhakulomakkeet voisivat olla myös muulla, kuin suomen kielellä.

Bergbom, Toivanen ja Väänänen (2020) toteavat, että monikielisuuden huomioiminen on työlästä ja monikielisten ohjeiden laatiminen hidasta ja käännöstyöt aiheuttavan lisäkustannuksia. Asioiden käsitteleminen useammalla kielellä tai eri keinoilla vie enemmän aikaa. (Bergbom ym. 2020). Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) suosittelevat kehittämään organisaation hakumenetelmät, lomakkeet, haastattelurungot ottamaan huomioon maahanmuuttajataustaiset työntekijät (Vartia ym. 2007, 180–181).

Tärkeänä johtamisen osaamisen kehittämisenä pidettiin sitä, miten motivoida ja kannustaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä parantamaan kielitaitoaan ja tarjota heille mahdollisuuksia kielitaidon kehittämiseen. Johtamisen taidot, kuten järjestyksen ja turvallisuuden luominen sekä itsensä johtaminen ovat myös tarpeellisia. Esihenkilöt kertoivat, että turvallisuus ja työn turvallisuus voivat aiheuttaa näkemyseroja maahanmuuttajataustaisten kanssa. Maahanmuuttajataustaisten suhtautuminen esihenkilöihin, erityisesti naispuolisiin, herätti jonkun verran kysymyksiä. Erilaiset työtavat aiheuttavat haasteita ja ovat aiheuttaneet väärinymmärryksiä, yhteentörmäyksiä ja ristiriitoja. Erilaisten työskentelytapojen lisäksi kyseenalaistava suhtautuminen naispuolisiin johtajiin ja työaikoihin ovat nousseet esille haasteena. (Bergbom ym. 2020) Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala ja Salminen (2007) kertovat, että lyhyet kielikurssit, yhteiset keskustelut työstä ja työalasta sekä sanaston laatiminen tärkeimmistä työhön liittyvistä sanoista edistää maahanmuuttajan kielitaitoa työpaikoilla. Näiden lisäksi henkilöstön koulutuksen suunnittelussa työnantaja voisi huomioida maahanmuuttajataustaisten suomen kielen opiskelun tukemisen työpaikoilla. (Vartia ym. 2007, 184–185.)

Esihenkilöiden vastausten perusteella henkilöstöjohtamisessa on tärkeää osata ottaa huomioon maahanmuuttajataustainen työntekijä ja koettiin, että siihen liittyvää koulutusta tarvitaan lisää. Toisaalta vuosia maahanmuuttajataustaisten kanssa työskennelleet esihenkilöt totesivat, että pelkkään koulutukseen osallistumiseksi löytyy kalenterista usein huonosti aikaa. Kokeneemmat esihenkilöt toivoivat oman henkilöstöjohtamisen tueksi koulutuksen sijaan esihenkilöiden omaa luottamuksellista vertaistukiryhmää tai työnohjausta. Aikaisempien tutkimusten mukaan monikulttuuristuminen on työterveys- ja työsuojeluasiantuntijoiden mukaan huolestuttava kuormitustekijä (Lahti 2014, 22–23; Timonen ym. 2015, 108). Esihenkilön kuormitukseen ja haasteilta suojautumiseksi suositellaan hakemaan apua esimerkiksi työnohjauksesta (Timonen ym. 2015, 89).

Moninaisuuden johtaminen käsitteenä vaikutti olevan vieras joidenkin esihenkilöiden vastausten perusteella, eikä sitä osattu kytkeä tutkittavaan aiheeseen tai ylipäättään maahanmuuttajataustaisiin. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstöjohtamisen kehittämisen lisäksi on tärkeää kehittää moninaisuuden johtamista ja -osaamista, mitä se tarkoittaa ja miten sitä voi hyödyntää.

Esihenkilöt kertoivat, että Joensuun kaupungin rekrytointiprosessissa maahanmuuttajataustaiset työntekijät otetaan huomioon samalla tavalla, kuin muutkin hakijat ja kaikki hakemukset käydään läpi. Valinta tehdään hakijoiden pätevyyden perusteella, eivätkä maahanmuuttajataustaiset hakijat ole mitenkään eristettyinä omaksi ryhmäkseen. Esihenkilöillä on kuitenkin joskus vaikeuksia palkata maahanmuuttajataustaisia työntekijöiksi, koska heidän kielitaitonsa ei aina vastaa tarvittavaa suomen kielen tasoa. Lisäksi maahanmuuttajataustaisten palkkaaminen on vaikeaa niihin tehtäviin, joihin on lakisääteinen koulutusvaatimus. Maahanmuuttajataustaisia voidaan palkata kuitenkin sellaisiin tehtäviin, joihin ei vaadita akateemista koulutusta, kuten avustaviin tehtäviin. Työntekijöiden pätevyyden perusteella pyritään kuitenkin tarjoamaan kaikille mahdollisuus työpaikkaan. Lahti (2008) on tuonut esille monikulttuurisen rekrytointiprosessin onnistumisen edellytyksiä (Lahti 2008, 147).

Anonyymi rekrytointi sen sijaan herätti pelkoa ja epävarmuutta. Suurimmalla osalla tähän tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä ei ollut minkäänlaista kokemusta anonyymistä rekrytoinnista. Aineiston perusteella esihenkilöt tarvitsevat lisää tietoa anonyymistä rekrytoinnista, mitä se käytännössä tarkoittaa. Monilla esihenkilöillä oli pelkoa anonyymistä rekrytoinnista ja se koettiin sopimattomaksi omalle toimialalle. Pelot vaikuttivat johtuvan pääosin tietämättömydestä, miten anonyymi rekrytointi toimii. Rekrytoivien esihenkilöiden osaamista anonyymistä rekrytoinnista voidaan kehittää järjestämällä koulutuksia. Tiedon lisääminen ja positiivisten kokemusten jakaminen anonyymistä rekrytoinnista varmasti poistaisi ennakkoluuloja ja pelkoja. (Valtioneuvosto 2022.)

Perehdytyksessä maahanmuuttajien kanssa on otettava erilainen asenne ja heitä on usein autettava arkisissa asioissa, jotka eivät liity suoraan työhön. Esihenkilöiden mielestä on tärkeää olla ystävällinen ja auttavainen maahanmuuttajia kohtaan, mutta toisaalta, esihenkilöiden työaika ei aina riitä näiden ylimääräisten asioiden hoitamiseen. Esille nostettiin tarvetta kehittää perehdytystä niin, että työehtosopimukseen, verotukseen, palkkaukseen, suomalaiseen työkulttuuriin ja kaikkeen, joskus inhottaviinkin, mutta tärkeisiin asioihin olisi käännettävä materiaalia. Esihenkilöt kertoivat, että jotkut maahanmuuttajataustaiset työntekijät todennäköisesti jäävät perehdytyksessä jostain tiedosta vähän paitsi.

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytykseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, erityisesti jos työntekijällä on vielä heikko suomen kielen taito. Kaikki työhön liittyvä puhuttu ja kirjoitettu tieto on tärkeää ymmärtää. Työhön perehdyttämisen tueksi tarvitaan käännöksiä, kielikursseja, kuvia ja esimerkkejä. Työpaikoilla on mietittävä, mitkä ohjeet, tiedotteet ja määräykset voisivat olla myös muilla kielillä, kuin suomen kielellä ja miten maahanmuuttajataustainen työntekijä oppii suomeksi oman työnsä keskeisen erityissanaston. (Vartia ym. 2007, 184–185.)

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytyksen avuksi suositellaan käyttämään selkokielistä materiaalia, kuvallisia ohjeita ja videoita (Laaksonen & Ollilla 2022, 46; Yli-Kaitala ym. 2013, 30–31). Kuitunen (2017) suosittelee, että perehdyttämismateriaalin tulisi olla käytettävissä kaikille henkilöstöryhmille tasa-

puolisesti. Materiaalin tulisi olla helposti saatavilla joko painotuotteena tai sähköisesti sekä yleisimmillä kielillä, joita työntekijät voivat ymmärtää. (Kuitunen 2017.) Tutkimusaineiston perusteella yhtenäistä verkossa olevaa perehdytysmateriaalia ollaan parhaillaan laatimassa. Perehdytyksen kehittämiseksi voisi laatia toimialakohtaisia perehdytysvideoita perinteisen perehdytysmateriaalin lisäksi. Tällöin on mahdollista samalla jonkun verran säästää myös perehdyttämistä järjestävien henkilöstöresursseja.

Joensuun kaupungilla on käytössä mentorointimalli ja mentoreita on koulutettu ja koulutetaan lisää. Esihenkilöiden vastausten mukaan mentorointi on koettu hyväksi ja turvalliseksi tavaksi auttaa työntekijöitä. Mentorointiin osallistuminen voi kuitenkin aiheuttaa haasteita, kuten erillisen palkan lisän vaatimisen, mikä on hidastanut joillakin toimialoilla mentoroinnin edistämistä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella, mentorointiin osallistumisen haasteisiin tulisi Joensuun kaupunki työnantajana kiinnittää vielä huomiota. Kuten tähän tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt kertoivat, myös Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila ja Väänänen (2013, 34) ehdottavat perehdytyksen tehostamiseksi mentoroinnin ja työparityöskentelyn käyttöä, joka on Kuitusen (2017) mukaan yksi suosituimpia perehdyttämisen menetelmistä. Mentorointi edistää monimuotoisuutta (Alho ym. 2007, 89; Timonen ym. 2015, 162). Mentoroinnin on kerrottu lisäävän organisaation moninaisuuden tasoa jopa 10–24 prosenttia (Valtioneuvosto 2022).

Maahanmuuttajataustaisten työllistymisessä Joensuun kaupungin tehtäviin on sekä mahdollisuuksia että haasteita. Maahanmuuttajataustaisen työllistymisen haasteeksi nousee kielitaito ja koulutus. Esihenkilöiden vastausten perusteella maahanmuuttajataustaisella on paremmat mahdollisuudet työllistyä, jos hänellä on Suomessa suoritettu perustutkinto tai muu tutkinto, jonka kautta hän on omaksunut suomalaisen kulttuurin ja työelämän pelisäännöt. Vuorovaikutustaidot sekä tapa- ja arvokulttuuriin liittyvät pulmat voivat myös aiheuttaa haasteita. Taloudellisten ja henkilöstöressurssien niukkuus on myös merkittävä haaste, koska maahanmuuttajataustaisen perehdyttämiseen tarvitaan enemmän aikaa. Tämä voi johtaa siihen, että monia työtehtäviä jää tekemättä tai työt tehdään ylimalkaisesti, mutta myös työyhteisön ja asiakkaiden turvallisuus herätti

kysymyksiä. Yhteinen kieli on tärkeä tekijä työllistymisessä, mutta sen opettaminen ja oppiminen voi olla haastavaa.

Monien aikaisempien tutkimusten mukaan maahanmuuttajataustaisten työllistymisen haasteena on koulutus ja/tai työkokemus (Ahmad 2010, 76; Bergbom ym. 2020; Härkäpää & Peltola, 26–29; Pitkänen 2005, 106; Pitkänen 2006a, 128–129; Vartia ym. 2007, 52–53, 56). Harjoittelupaikkojen ja muiden sisääntulotyöpaikkojen mahdollistaminen edistää maahanmuuttajataustaisten työllistymisen mahdollisuuksia (Pitkänen 2005, 106; Pitkänen 2006a, 128–129). Selvä enemmistö ulkomaalaistaustaisia työskentelee vähemmän koulutusta vaativissa työtehtävissä (Pitkänen 2006b, 77) ja maahanmuuttajataustainen saa koulutustaan vastaavaa työtä helpommin, jos koulutus on hankittu Suomessa (Vartia ym. 2007, 86).

Maahanmuuttajataustaisen työllistymisen mahdollisuuksina nähdään kulttuurien rikastuminen ja erilaisen työnteon kulttuurin tuominen työelämään. Esihenkilöt ovat olleet tyytyväisiä Taitamolla järjestettyyn maahanmuuttajataustaisten esi-valmennukseen, jota olisi voitu jatkaa pidempäänkin. Kevan (2023) ennusteen mukaan vuonna 2032 Pohjois-Karjalassa on suuri työvoimatarve lastentarhanopettajista, erityisopettajista ja luokanopettajista. (Keva 2023; Kainulainen 2023.) Esihenkilöiden mukaan työvoimapulasta kärsitään jo joillakin Joensuun kaupungin toimialoilla. Työvoiman tarve kasvaa tulevaisuudessa, mutta tämä herätti kysymyksiä siitä, ovatko kaupungit ja kunnat ainoat mahdollisuudet työllistymiselle vai tulisiko myös yksityissektorin tarttua tähän mahdollisuuteen. Työvoimapulaa pyritään helpottamaan työperäisellä maahanmuutolla, mikä tarkoittaa sitä, että työyhteisöt kansainvälistyvät ja monimuotoistuvat kovaa vauhtia. Esihenkilöt tarvitsevat uutta osaamista henkilöstöjohtamiseen ja lisäksi rekrytointi- ja perehdytysprosesseja täytyy kehittää.

Maahanmuuttajataustaisten työllistymistä voidaan edistää monilla keinoilla. Joustavampi hallituksen maahanmuuttopolitiikka houkuttelisi osaajia Suomeen, koska on tärkeää mahdollistaa ja tukea maahanmuuttajataustaisten työllistymistä eri aloille. Tähän tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden näkökulmasta maahanmuuttajataustaisen työllistymisen edistämistä tukee

työvalmennus, jossa opetetaan työelämän sääntöjä, työmenetelmiä ja suomen kieltä. Suomen kielen opetuksen panostamalla ja jatko-opiskelujen mahdollistamisella on suuri merkitys maahanmuuttajataustaisten työllistymisen edistämiseksi. Lain säätelemää koulutusvaatimusta ei ole kaikilla kaupungin osa-alueilla välttämätön. Esihenkilöiden näkökulmasta Joensuun kaupungilla on monia otollisia työkenttiä maahanmuuttajataustaisen työntekijän työllistämiseksi. Maahanmuuttajataustaiselta työnhakijalta odotetaan tiettyjä taitoja, kuten auttavan suomen kielen osaamisen ja suomalaisen työelämän pelisääntöjen tuntemisen.

Maahanmuuttajataustaisten määrä kasvaa Pohjois-Karjalassa ja Joensuussa, mikä tarkoittaa sitä, että työpaikat monimuotoistuvat ja monikulttuurisuus lisääntyy. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että monikulttuurisuus on lisääntynyt ja tulee lisääntymään Joensuun kaupungin työpaikoilla. Esihenkilöt tarvitsevat lisää henkilöstöjohtamisen taitoja ja tukea esihenkilötyöhön. Joensuun kaupungin toimialoille tarvitaan monikulttuurisuuden edistämiseksi työnantajalta konkreettisia ohjeita ja linjauksia sekä lisää työkaluja henkilöstöjohtamiseen, rekrytointiin ja perehdytykseen, joissa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä otettaisi enemmän huomioon.

6.2 Ammatillinen kasvu

Koko opinnäytetyöprosessi oli tutkijalle alusta loppuun hyvin antoisa. Tämän tutkimuksen laatiminen opetti ja antoi paljon eväitä monikulttuurisesta johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, rekrytoinnista, perehdytyksestä, moninaisuuden johtamisesta- ja osaamisesta sekä monikulttuurisesta työelämästä. Tutkijan ammatillinen kasvu tätä opinnäytetyötä tehdessä on ollut valtava ja siitä on tulevaisuudessa paljon hyötyä. Ammatillista kehitystä ja osaamista karttui lisäksi erilaisista tutkimuksellisista menetelmistä, tiedonkeruusta ja analyysin tekemisestä. Aineistonkeruuvaihe oli työn yksi mielenkiintoisimmasta vaiheesta, jolloin pääsi konkreettisesti tutkimuksen ytimeen. Yhteistyö tutkimukseen osallistuvien esihenkilöiden kanssa sujui erinomaisesti ja heidän jakamansa tieto on ollut kallisarvoista tätä opinnäytetyötä tehdessä.

Opinnäytetyön aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja erittäin ajankohtainen. Tutkimusaihe motivoi tutkimaan aihetta syvällisemmin sekä laajemmin eri näkökulmista ja lähdekirjallisuuden etsimiseen käytettiin paljon aikaa. Haasteeksi tutkijalle osoittautui työn rajaus, sillä aiheeseen paneutuessa löytyi aina jotakin uutta ja kiinnostavaa, josta olisi haluttu kirjoittaa enemmän. Toisaalta aihe on myös mielipiteitä jakava, mikä oli tärkeää ottaa huomioon tätä tutkimusta laatiessa. Haasteista huolimatta opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmien mukaan ja aikatauluun liittyviä ongelmia ei juurikaan esiintynyt. Opinnäytetyön tekeminen opetti ja kehitti tutkijan itsenäisiä työskentelytapoja ja vastuullisuutta.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Monimuotoisuus on laaja käsite (Bergbom ym. 2020; Sorainen 2014, 143; Timonen ym. 2015, 84). Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstöjohtamisen monimuotoisuutta monikulttuurisuuden näkökulmasta. Tätä tutkimusta tehdessä selvisi, että esihenkilöillä on yleisesti muitakin, jopa suurempia, tarpeita kehittää henkilöstöjohtamistaan. Esihenkilöt toivat esille, että heillä on työssä monia muita puutteita henkilöstöjohtamisen osaamisessa, johon he toivovat työnantajaltaan tai omalta esihenkilöltään tukea tai saada lisää koulutusta. Esihenkilöt toivat esille, että heidän omassa yksikössängsä suurimmat ongelmat kohdistuvat johonkin aivan muuhun, kuin maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin ja henkilöstöjohtamisen haasteet maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin liittyen ovat kuitenkin marginaalisia. Jatkossa olisi syytä tutkia henkilöstöjohtamista syvällisemmin, erittelemättä osa-alueita tiettyyn aiheeseen ja selvittää, minkälaista henkilöstöjohtamisen osaamista ja työkaluja esihenkilöt yleisesti tarvitsevat niin julkisella, kun myös yksityisellä sektorilla.

Tässä tutkimuksessa ei eritelty maahanmuuttajataustaisia henkilöitä millään perusteella, eikä selvitetty maahanmuuttajataustaisten omia kokemuksia työllistymiseen, rekrytointiin tai perehdytykseen liittyen. Tulevaisuudessa olisi hyvä erottaa esimerkiksi korkeasti koulutetut ja pakolaistaustaiset työllistymisen haasteiden ja mahdollisuuksien selvittämiseksi, koska heidän

elämäntilanteensa ja työllistymisen polut ovat erilaisia. Jatkotutkimuksena voisi olla sellainen tutkimus, jossa selvitetäisi korkeakoulutettujen tai pakolaistaustaisten maahan muuttaneiden omia kokemuksia rekrytointin, perehdytyksen ja työllistymisen näkökulmasta Pohjois-Karjalassa tai Joensuussa.

Tähän tutkimukseen osallistuneilla esihenkilöillä oli hyvä kokemuksia maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja aineistosta ei noussut esille, että työyhteisöissä olisi ollut vastustusta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä. Esihenkilöiden kokemusten perusteella kantasuomalaiset työntekijät ovat ottaneet muun kieliset työntekijät hyvin vastaan, eikä merkittäviä erimielisyyksiä tai ongelmia ole ilmennyt. Toisaalta tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti tutkittu työyhteisöjen vastaanottavuutta. Jatkotutkimuksena olisi tärkeää selvittää työyhteisöjen vastaanottavuutta työyhteisöjen näkökulmasta koskien uusia työntekijöitä, erityisesti maahanmuuttajataustaisia ja miten sen voi ottaa huomioon johtamisessa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksessa on pyrkimys välttää virheitä, mutta Hirsjärven, Remeksen ja Savajaaran (2007) mukaan tutkimusten tuloksissa luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, johon on monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta ja sitä, että tutkimuksen mitaukset tai tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimustulosta voi pitää reliaabelina esimerkiksi silloin, jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla päästään samaan tulokseen. Toinen tutkimukseen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius on mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit tai menetelmät eivät aina kuitenkaan vastaa sitä todellisuutta, mitä tutkija on ollut tutkimassa. Esimerkiksi kyselylomakkeen vastanneet vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset aivan eri tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Jos vastaajilta saatuja tuloksia käsitellään edelleen tutkijan alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, niin tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Laadullisen

tutkimuksen luotettavuutta lisää Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan tutkijan on tärkeää tehdä tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuutta on noudatettava kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Aineiston keruun olosuhteita on kerrottava mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, jossa aineistokeruu suoritettiin, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virheelliset tulkinnat haastattelussa. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen ja tutkimuksessa on kerrottava luokittelun alkujuurit ja perusteet. Tutkimustuloksia esittäessä on tärkeää perustella näkemyksiä ja mihin ne perustuvat. Tutkimuksen validiutta voi lisätä käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi 2007, 226–228.)

Etiikan tutkimusala perustuu käsityksiin hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Tutkimuksen tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on otettava huomioon. Tutkijan vastuulla on toimia tiedon hankinnan ja julkistamisen tutkimuseettisten periaatteiden mukaan. Eettisesti hyvässä tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Suomessa on erillisiä julkisia elimiä, joiden tehtävänä on valvoa ja ohjata tutkimushankkeiden asianmukaisuutta ja eettisyyttä. Esimerkiksi opetusministeriössä on tutkimuseettinen neuvottelukunta, jossa on laadittu ohjeet tieteellisten menettelytapojen noudattamiseksi. Myös oppilaitokset ovat laatineet menettelytapoja ja periaatteita. Hyvää tieteellistä käytäntöä voi rikkoa monin tavoin, mutta ihmisarvon kunnioittaminen tulee olla tutkimuksen lähtökohtana. Ihmisten itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa sillä, että antaa hänen itse päättää, haluaako osallistua tutkimukseen. Tutkimushenkilölle ei saa koitua haittaa tutkimuksen aikana eikä myöhemmin tutkimuksen jälkeen. Tutkimusta tehdessä on vältettävä epärehellisyyttä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Eettisesti hyvän tutkimuksen tekeminen niin, että keskeiset eettiset näkökulmat on otettu riittävästi huomioon, on vaativa tehtävä. (Hirsjärvi ym. 2007, 23–25.)

Tieteen sisäisiin haastatteluihin liittyy eettisiä kysymyksiä ja ne koskevat Mäkinen (2006) mukaan reliabiliteettia ja validiteettia. Haastateltavalle pitää myös kertoa, miten tutkimusaineisto tullaan arkistomaan, miten hänen anonymiteettinsä turvataan ja miten aineisto tuhoaan litteroinnin jälkeen. Haastattelijan on

tärkeää varmistaa, että hän osaa vastata kaikkiin mahdollisiin haastateltavan kysymyksiin. Haastateltavalla pitää olla aina mahdollisuus keskeyttää haastattelu ja kieltäytyä osallistumisesta, vaikka olisikin jo antanut etukäteen suostumuksensa. Haastattelijajoutuu usein tilanteisiin, jossa haastateltava paljastaa arkaluontoisia asioita tai saattaa kysyä jopa neuvoa. Haastatteluissa on siis aina ongelmana se, että miten vapaasti haastateltavan annetaan kertoa tutkittavasta aiheesta. Yleensä tutkija ja haastateltavat sopivat ennen käsiteltävät aiheet ennen haastattelua. Jos haastateltava haluaa jättää jonkin aiheen käsittelemättä tai jättää käsittelyn kesken, niin haastattelijaa ei saa pakottaa haastattelijaa jatkamaan. (Mäkinen 2006, 92–96.)

Luottamuksellisuus tutkimusaineiston käsittelyssä on Mäkisen (2006) mukaan yhteydessä yksityisyyden käsitteeseen. Luottamuksellisuus on siis tutkijan antama lupaus tutkimukseen osallistuville henkilöille, että hänen henkilökohtaisia asioitansa tai tietoja ei levitellä ympäriinsä. Osana luottamuksellisuuden prosessia tutkittava antaa suostumuksensa tutkimuksen tekemiseksi. Pelkkä lupaus luottamuksellisuudesta ei Mäkisen mukaan kuitenkaan riitä. Tutkijan tulisi selvittää tutkittavilleen yksityiskohtaisesti, kuinka luottamuksellisuus taataan tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkittaville on selvitettävä, ketkä pääsevät käsiksi heidän antamiinsa tietoihin ja kuinka henkilöllisyyden salaaminen käytännössä tapahtuu. Tutkittavien anonymiteetti on Mäkisen mukaan tutkijan yksi tapa varmistaa luottamuksellisuutta. Luottamuksen takaaminen on tutkijan moraalinen velvollisuus, josta on myös määrätty laissa. (Mäkinen 2006, 115–116.)

Tutkijan täytyy huolellisesti pohtia tutkimusaineiston säilyttämiseen liittyviä kysymyksiä. Vaikka tutkija itse noudattaa aineiston yksityisyyden ja luottamuksellisuuden vaatimuksia aineiston käsittelyssä, myöhemmät käyttäjät eivät Mäkisen (2006) mukaan välttämättä ole yhtä huolellisia. Tärkeintä on varmistaa kaikkien tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti aineistossa, jolla estetään mahdolliset myöhemmin koituvat haitat. Aina ei ole välttämätöntä säilyttää koko tutkimusaineistoa tutkimuksen julkaisun jälkeen. Riittää siis, että aineistosta säilytetään vain ne osat, joihin tutkimuksen argumentit ja analyysit perustuvat, mutta eivät sisällä tutkimukseen osallistuneiden tietoja. (Mäkinen 2006, 120.)

Yksityisyyden suojaaminen ja sen asianmukainen kunnioittaminen on tutkijan velvollisuus. Yksityisyyttä turvataan useilla kansainvälisillä sopimuksilla ja Suomessa yksityiselämän suoja on kirjattu Suomen perustuslakiin (731/1999, PL). Tietosuojalainsäädännöllä määritetään oikeudelliset periaatteet yksityisyyden suojelemiseksi ja lain tarkoituksena on taata henkilötietojen asianmukainen kerääminen, käyttö, säilyttäminen ja luovuttaminen niin, että ihmisten yksityisyyttä ei loukata. Henkilötietojen käsittelystä säädetään henkilötietolaissa. Yhteenvedon Mäkinen (2006) toteaa, että tutkittavalla henkilöllä on ehdoton oikeus vapaasti valita, osallistuuko tutkimukseen ja tämä tarkoittaa myös sitä, että ketään ei saa tutkia salaa. (Mäkinen 2006, 146–147.)

Jos tutkija on luvannut käyttävänsä aineistoa vain itse ja meneillä olevaan tutkimukseen, niin silloin aineistoa ei saa antaa kenenkään muun käsiin tai käyttää mihinkään muuhun tarkoitukseen. Lisäksi aineisto on hävitettävä tutkimuksen valmistuttua tai vaihtoehtoisesti on haettava arkistointilupaa. Mäkinen (2006) kertoo, että kaikkia henkilötietoja sisältäviä tutkimusaineistona käsitteleviä tutkijoita sitoo vaitiolovelvollisuus, josta säädetään henkilötietolaissa. Lain mukaan tutkimusaineistoa ei saa luovuttaa eikä tutkittavien yksityisasiota saa paljastaa ulkopuolisille, ei tutkimuksen aikana eikä tutkimuksen päättymisen jälkeen. Yleisesti vaitiolovelvollisuus on osa tutkijoiden ammattietiikkaa. Tutkijan on muistettava oma roolinsa ja pysyttävä siinä. Tutkimuksen periaatteellisena lähtökohdana on aina luottamuksellisuus. Mäkinen (2006) mukaan tutkijan on tärkeää muistaa olevansa ensisijaisesti tieteellisen tiedon tuottaja ja pysyä tutkijan roolissa. Vaitiolovelvollisuuden rikkominen on lainvastaista ja tutkimuseettisesti ongelmallista, jolla voi olla negatiivisia vaikutuksia tutkijoiden maineeseen ammattikuntana. Se johtaa luottamuksen menettämiseen ja näin vaikeuttaa tulevien tutkimuksien suorittamista. (Mäkinen 2006, 148–149.)

Opinnäytetyön toteutus on selostettu mahdollisimman tarkkaan alusta loppuun. Opinnäytetyön laatimiseksi haettiin tutkimuslupa ja se myönnettiin 24.4.2023 henkilöstö- ja yhteysjohtajan viranhaltijapäätöksellä 587/13.00.00/2023. Päätös on asetettu yleisesti nähtäväksi yleisessä tietoverkossa 25.4.2023. Aineiston keruun olosuhteet ja tutkimustulokset on kerrottu selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimukseen osallistujille on kerrottu, että aineistoa käytetään vain tämän

opinnäytetyön laatimiseksi ja aineisto sekä nauhoitukset tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Litteroitu aineisto säilytetään ja se anonymisoitiin eli aineistosta on poistettu kaikki henkilötietoja sisältävä tieto. Täten osallistujien yksityisyys on suojattu. Tutkimukseen osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tutkija ymmärtää tutkimuksen tuoman vastuun sekä toimii tiedon hankinnan ja julkistamisen tutkimuseettisten periaatteiden mukaan. Tutkija on noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä.

Pohtiessa tutkimuksen tekijän objektiivisuutta opinnäytetyön toteutuksessa, on haasteena se, että tutkijalla on maahanmuuttaneiden ja monikulttuurisuuden parissa työskentelystä työkokemusta ja tutkijan oma tausta voi tuottaa ennalta olevia mielikuvia. Toisaalta vahva tietämys opinnäytetyön aiheesta voidaan ajatella positiivisena asiana, koska tutkija pystyy tuomaan tutkimuksessa esille tärkeitä ja ajankohtaisia asioita syvällisemmin.

Lähteet

- Ahmad, A. 2005. Getting a Job in Finland. The Social Networks of Immigrants from the Indian Subcontinent in the Helsinki Metropolitan Labour Market. University of Helsinki. Department of Sociology. Academic Dissertation. <https://helda.helsinki.fi/ser-ver/api/core/bitstreams/f6ee42ee-f5ad-4826-b9a0-fa034d50bac0/content> 24.3.2024
- Ahmad, A. 2010. "Voisin tietysti palkata heitä, mutta..." Työmarkkinoiden sosio-kulttuurinen sidonnaisuus. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. Vieraita töissä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Palmenia. 72–92.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Pehdyttämisen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-ty-onopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/> 5.5.2023
- Alho, L., Viitamaa-Tervonen, O. & Juuti, P. 2007. Mahmoud, Mertsu ja Maija. Monimuotoinen työyhteisö ja syrjimätön työn arki. Helsinki: Edita.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf> 25.2.2024
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimavaraksi työpaikalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Farashah, D. A. & Blomquist, T. 2019. Exploring employer attitude towards migrant workers. Evidence from managers across Europe. Emerald Insight, 18-37. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBHRM-04-2019-0040/full/pdf?title=exploring-employer-attitude-towards-migrant-workers-evidence-from-managers-across-europe> 23.4.2023
- Foot, M. & Hook, C. 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. London: Prentice Hall.
- Haanpää, M. 2023. Kolminäkökulmainen tutkimus maahanmuuttajataustaisesta varhaiskasvatushenkilöstöstä suomalaisessa päiväkodissa. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/80520/gradu03497.pdf> 4.3.2024
- Henkilöstöohjelma 2022–2025. Joensuun kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 27.9.2023.
- Hiltunen, S. & Havi, M. 2012. Teoksessa Hiltunen, S., Havi, M., Lähti, M. & Westman A, L. Maahanmuuttajan matka suomalaiseen yhteiskuntaan. Joensuu: Pohjois- Karjalan ammattikorkeakoulu. 89–92.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.
- Holden, Nigel. 2002. Cross-Cultural Management. A Knowledge Management Perspective. London: Prentice Hall.
- Hyttinen, M. & Korte, A. 2022. Työoikeuden perusteet. Helsinki: BoD- Books on Demand.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

- Joensuun kaupunki. 2022. Joensuu taskukoossa 2022. <https://www.joensuu.fi/documents/144181/2260403/Joensuu+taskukoossa+2022.pdf/40fd13e5-6645-ceed-2c40-993a985af359?version=1.0&download=true>. 6.3.2022.
- Joensuun kaupunki. 2023. Kaupunkiympäristön johtoryhmän kokous 4/2023. Joensuun kaupungin intranet. Vain sisäiseen käyttöön. <https://joensuunkaupunki.sharepoint.com/sites/Asiakirjapankki/Kaupunkiymparist/Kaupunkiymp%C3%A4rist%C3%B6n%20johtoryhm%C3%A4%202023/13.4.2023%20Kaupunkiymp%C3%A4rist%C3%B6n%20johtoryhm%C3%A4.pdf> 9.5.2023
- Joensuun kaupunki. 2023. Töihin kaupungille. <https://www.joensuu.fi/toihin-kaupungille> 26.3.2023
- Joensuun strategia 2021–2025. https://www.joensuu.fi/documents/144181/1835043/joensuu_strategia_2021-2025.pdf/dfc9a104-8cbe-34de-f390-58caac58236b 21.3.2024
- Joensuun strategia 2021–2025. Idän houkuttelevin. <https://www.joensuu.fi/documents/144181/1835043/Joensuun+strategia+2021%E2%80%932025.pdf/8aafbc80-dc4f-f906-9c9c-b0545dc871f0> 30.3.2023
- Jokelainen, P. & Sinkkonen, M. 2023. Kotoutumislain kokonaisuudistus nopeuttaa maahanmuuttaneiden kotoutumista ja työllistymistä. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/kotoutumislain-kokonaisuudistus-nopeuttaa-maahanmuuttaneiden-kotoutumista-ja-tyollistymista> 29.4.2023
- Kainulainen, I. 2023. Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/> 3.5.2023
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/> 28.8.2023
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.
- Kazi, V., Alitolppa- Niitamo, A., & Kaihovaara, A. 2019. Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162005/TEM_oppaat_10_2019_Tutkimusartikkeleita_kotoutumisesta_20012020.pdf?sequence=1&isAllowed=y 6.3.2023
- Kemppainen, R. 2006. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Teoksessa Juuti, P. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 192–203.
- Keva. 2023. Analyysi kuntien työvoimatarpeista. Pohjois-Karjala. Aula Research Oy. https://www.keva.fi/content-tassets/316f4dd63f4c4e50a2513673e55ea618/kuntien-tyovoimatarpeet_pohjois-karjala_2023.pdf 3.5.2023
- Kotoutumisen edistäminen Joensuussa kaudella 2022–2025. https://www.joensuu.fi/documents/15013361/0/joensuu_kotouttamisohjelma_2021-11-30.pdf/f8f677bc-f94d-a52f-91bc-3f1b82c2d34f 6.3.2023
- Koukkari, M. & Vartiainen- Gomes, T. 2011. Teoksessa Pehkonen, A. Tavoitteena työelämä- maahanmuuttajien osaaminen näkyväksi. Kuopio: ISOK- hanke (Itäsuomalaisen Osaamisen Kehittäminen). EUedu- julkaisut. 141–145.

- Kuitunen, K. 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet - maahanmuuttajat työyhteisössä. Osuma- hanke 2017. Laurea- ammattikorkeakoulu. https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/08/Osuma_Perehdytt%C3%A4misopas.pdf 5.5.2023
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laki kotoutumisen edistämisestä 681/2023.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Laki työllistymisen monialaisesta edistämisestä 381/2023.
- Lasonen, J. 2009. Kokemusta korkea- asteelta: Musiikinopettajien kulttuurienvälinen asiantuntijuus. Teoksessa Lasonen, J. & Halonen, M. Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura ry. 85–108.
- Mattlar, M. 2023. Anonyymi rekrytointi yleistyy kunta-alalla. Karjalainen. 27.9.2023.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nieto, M. L. 2014. Human resource management. Palgrave Business Briefing. Hampshire: Macmillan Distribution Ltd.
- Niiranen, K. 2024. Pohjois-Karjalan muuttovoitto ennätysellistä maahanmuuton ansiosta. <https://pohjois-karjala.fi/2024/01/pohjois-karjalan-muuttovoitto-ennatysellista-maahanmuuton-ansiosta/> 4.3.2024
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.
- Owyong, C. 2022. All are welcome. How to build a real workplace culture of inclusion that delivers results. Kustantaja: McGraw Hill.
- Paavola, H. & Talib, M-T. 2010. Kulttuurinen moninaisuus päiväkodissa ja koulussa. Juva: PS-kustannus.
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa- teoria ja käytäntö. Saarijärven Offset Oy.
- Peltola, U. & Härkäpää, K. 2005. Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Helsinki: Kuntoutussäätiö.
- Pitkänen, J. 2019. Monikulttuurinen kohtaaminen ja vuorovaikutus maahanmuuttajan kotoutumispolulla – kokemuksia Kotopaikka-hankkeesta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://verkkoleh-det.jamk.fi/elo/2019/08/09/monikulttuurinen-kohtaaminen-ja-vuorovaikutus-maahanmuuttajan-kotoutumispolulla/> 5.5.2023
- Pitkänen, P. 2005. Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Publishing Oy. 99–110.
- Pitkänen, P. 2006. Etninen ja kulttuurinen monimuotoisuus viranomaistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pitkänen, P. 2006. Työyhteisö muutoksessa: etnokulttuurinen monimuotoisuus itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Toiviainen, H. & Hänninen, H. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: PS- kustannus. 115–135.
- Rapo, M. 2011. Kuka on maahanmuuttaja? https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_003.html?s=0 6.9.2023

- Richardson, P. 2005. Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen. Teoksessa Pitkänen, P. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Publishing Oy. 63–75.
- Roberson, Q. 2013. The Oxford Handbook of Diversity and Work. New York: Oxford University Press.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf> 4.9.2023
- Sinkkonen, M. 2023. Kotoutumislain uudistus. <https://kotoutuminen.fi/kotoutumislain-uudistus> 19.4.2023
- Sippola, A. 2005. Työyhteisöjen lisääntyvä monimuotoisuus- muutoksia henkilöstöjohtamiseen? Teoksessa Pitkänen, P. Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita Publishing Oy. 88–98.
- Sisäministeriö. 2023. Työvoiman maahanmuutto. <https://intermin.fi/maahanmuutto/tyovoiman-maahanmuutto> 28.3.2023
- Sivula, H. 2023. Maahanmuuttopolitiikka perustuu yhteisiin linjauksiin ja sopimuksiin. <https://intermin.fi/maahanmuutto/maahanmuuttopolitiikka> 26.2.2023
- Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Strohm, E., Tiukkanen, J. & Stenman-Huuskonen, K. 2023. Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoperusteista-maahanmuuttoa-sujuvoittavat-lait-tulevat-voimaan> 26.3.2023
- Suomen perustuslaki 1999/731.
- THL 2023. Maahanmuutto ja kulttuurinen moninaisuus <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/tyon-tueksi/kasitteet> 6.9.2023
- Tilastokeskus. 2023. <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html> 6.9.2023
- Tilastokeskus. 2023. Tunnuslukuja väestöstä alueittain. Ulkomaalaistaustaiset Joensuussa. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_vaerak/statfin_vaerak_pxt_11ra.px/table/tableViewLayout1/ 9.4.2023
- Timonen, L., Mäkelä, J. & Raivio, A-M. 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino OY- Juvenes Print.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023. Työllisyyskatsaus. Pohjois-Karjala. Ulkomaalaisten yhteenvetotaulukko. <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=21081814125024&ely=10&lang=FI&link=20> 3.5.2023
- Työllisyyskatsaus 2023. ELY- keskus. Pohjois-Karjala. <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=23033119124062&ely=10&lang=FI&link=20#> 31.3.2023
- Työmarkkinatori. 2023. TE24, KOTO24, KEHA24 – kolme mittavaa uudistusta. <https://tyomarkkinatori.fi/uudistukset2024> 29.4.2023
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.

- Ulkomaalaislaki 301/2004.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimus metodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimus metodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Valtioneuvosto. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma. 10.12.2019. Osallistava ja osaava Suomi- sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y 31.3.2023
- Valtioneuvosto. 2021. Valtioneuvoston selonteko kotoutumisen edistämisen uudistamistarpeista. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163237/VN_2021_62.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 6.3.2023.
- Valtioneuvosto. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä –tietoa ja työkaluja työnantajalle. Helsinki: TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf 4.3.2024
- Valtioneuvosto. 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 17.2.2024
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salmi, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer Paino Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkastettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media/ Andalys Oy.
- Wellpack. 2023. Rekrytointi. <https://www.wellpack.fi/tietopakettit/rekrytointi/> 5.5.2023
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Helsinki: Tammerprint Oy.

Ryhmäkeskustelupyyntö

Sähköpostiviesti kunta- alan esihenkilöille.

Aihe: Opinnäytetyön Maahanmuuttajataustaisten henkilöstöjohtaminen kunta-alalla esihenkilöiden näkökulmasta aineiston keruu

Viesti:

Hei!

Opiskelen Karelia-ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on maahanmuuttajataustaisten henkilöstöjohtaminen kunta-alalla esihenkilöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita Joensuun kaupungin esihenkilöt näkevät maahanmuuttajataustaisen työllistymiselle. Tutkimuksessa selvitetään myös, millaisia henkilöstöjohtamisen taitoja kaupungin esihenkilöt mielestään tarvitsevat. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa, millaisia kokemuksia kaupungin esihenkilöillä on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä ja heidän johtamisestaan sekä miten työntekijän maahanmuuttajataustaisuus on otettu perehdytyksessä ja rekrytointiprosessissa huomioon.

Kerään aineistoa opinnäytetyöhöni Joensuun kaupungin esihenkilöille järjestettävistä ryhmäkeskusteluista, joita on yhteensä viisi. Jokaiseen ryhmäkeskusteluun osallistuu korkeintaan kymmenen kunta- alan esihenkilöä. Keskusteluun osallistuminen vaatii yhden tunnin. Osallistuminen ei vaadi kokemusta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden henkilöstöjohtamisesta. Tutkimuksen osallistuvien henkilöllisyys salataan ja osallistujien yksityisyys ja anonymiteetti on suojattu. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista.

Toivon, että ilmoittaudut ryhmäkeskusteluun vastamaalla tämän linkin takaa löytyvään lyhyeen kyselyyn: https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=x8LfD9eDZkubzJj4X4LplHdd_zmVS4VHh2Vy1a46wRZUNFpWMUVCSkm1VUIQM0IURTJQTKVBSFZYOS4u

Ryhmäkeskustelu käydään verkossa (Microsoft Teams). Linkki keskusteluun lähetetään sinulle lähempänä keskustelutilaisuutta.

Voit valmistautua ryhmäkeskusteluun miettimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia sinulla on maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä?
2. Minkälaisia henkilöstöjohtamisen taitoja sinä tarvitset työskennellessäsi maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa?
3. Miten maahanmuuttajataustainen työntekijä on otettu huomioon Joensuun kaupungin rekrytointiprosessissa ja perehdytyksessä?
4. Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita näet maahanmuuttajien työllistymiselle Joensuun kaupungin tehtäviin?

ANONYMITEETTI

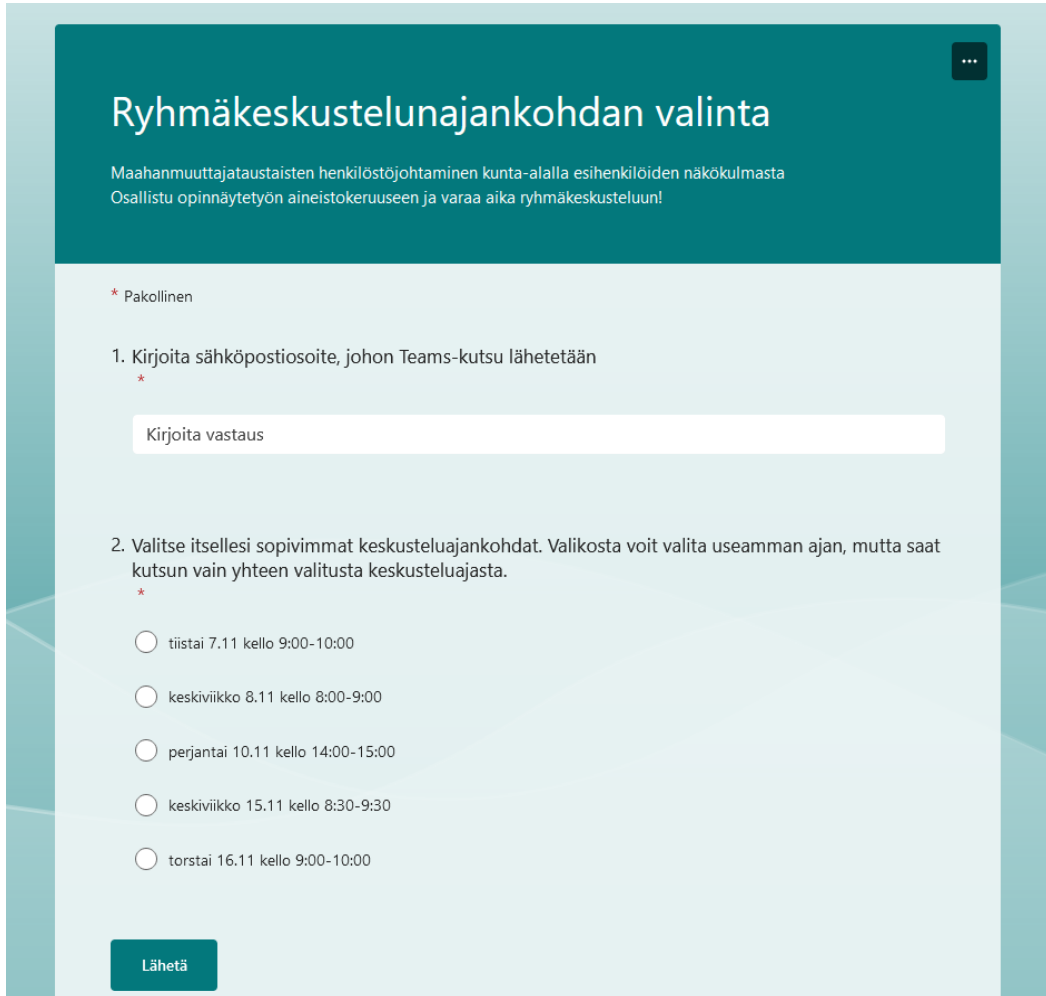
Tutkimuksen osallistuvien henkilöllisyys salataan. Tutkimuksessa osallistuvien nimiä tai muita henkilötietoja ei tuoda esille opinnäytetyössä. Tutkittaviin viitataan tutkimuksessa vain numeroilla tai kirjaimilla, esimerkiksi H1, H2 jne. Ryhmäkeskusteluun osallistuneista tuodaan opinnäytetyössä esille vain organisaatio, organisaation osa-alue ja asema organisaatiossa. Kaikki tämä tehdään siten, ettei henkilöitä voi kuvauksesta huolimatta tunnistaa.

SALASSAPITOVELVOLLISUUS JA LUOTTAMUKSELLISUUS

Tutkijana sitoudun, että tutkimusaineiston käsittelyssä tutkittavien henkilökohtaisia asioita ja tietoja ei levitellä ympäriinsä. Keräämäni tietoa käytetään vain opinnäytetyön tutkimustarkoitukseen. Tutkimuksen aineistoon pääsee käsiksi vain minä itse opinnäytetyön tekijänä. Tietoa säilytän vain omalla tietokoneella, salasanan takana. Opinnäytetyön laatimisessa noudatetaan yleisiä eettisiä periaatteita kunnioittamalla ryhmäkeskusteluun osallistuvien ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia.

Microsoft Forms kysely

Ryhmäkeskustelunajankohdan valinta



Ryhmäkeskustelunajankohdan valinta

Maahanmuuttajataustaisten henkilöstöjohtaminen kunta-alalla esihenkilöiden näkökulmasta
Osallistu opinnäytetyön aineistokeruuseen ja varaa aika ryhmäkeskusteluun!

* Pakollinen

1. Kirjoita sähköpostiosoite, johon Teams-kutsu lähetetään

*

Kirjoita vastaus

2. Valitse itsellesi sopivimmat keskusteluajankohdat. Valikosta voit valita useamman ajan, mutta saat kutsun vain yhteen valitusta keskusteluajasta.

*

tiistai 7.11 kello 9:00-10:00

keskiviikko 8.11 kello 8:00-9:00

perjantai 10.11 kello 14:00-15:00

keskiviikko 15.11 kello 8:30-9:30

torstai 16.11 kello 9:00-10:00

Lähetä