



# **Maahanmuuttajien sopeutuminen suomalaisille työpaikoille – kokemukset, haasteet ja ratkaisut**

ROLLE ALHO  
E2 TUTKIMUS

**Hankkeen toteuttaja:** E2 Tutkimus

**Raportin kirjoittaja:** VTT, vanhempi tutkija Rolle Alho

**Rahoittaja:** Työsuojelurahasto

**Tutkimuksen toteutusaika:** 2024–2025

ISBN-tunnus: 978-952-7655-01-6

Raportin otsikko: Maahanmuuttajien sopeutuminen suomalaisille työpaikoille – kokemukset, haasteet ja ratkaisut

Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten eri toimilla voidaan edesauttaa maahanmuuttajien sopeutumista työpaikoille. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden "sopeutuminen työpaikoille" ymmärrettiin kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Tällöin sopeutumisen ei katsota olevan pelkästään yksittäisen maahanmuuttajataustaisen työntekijän vastuulla, vaan myös työpaikan muiden toimijoiden vastuulla. Tutkimuksessa pääpaino oli niiden keinojen tunnistamisessa, joilla työpaikalle sopeutumiseen liittyviä pullonkauloja on ratkottu. Kieli- ja kulttuurierot ovat työpaikoilla keskeisiä kysymyksiä ja kuten, raportti osoittaa, niihin on mahdollista löytää erilaisia ratkaisuja riippuen siitä, mitkä työpaikan olosuhteet ja tarpeet ovat. Tutkimusaineisto koostuu työelämän asiantuntijoiden haastatteluista: yhteensä haastateltiin 41 työpaikkojen esihenkilöä, luottamusmiestä ja maahanmuuttajataustaista työntekijää. Eri toimialoja ja ammatteja edustavilta työpaikoilta tunnistetut toimivat käytännöt auttavat kehittämään Suomen työelämää.

## Sisällysluettelo

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Johdanto.....                                                                 | 3  |
| Kysymyksenasettelu, tutkimusaineistot ja menetelmät .....                        | 4  |
| Tutkimusetiikka .....                                                            | 6  |
| 2. Tutkimuksen tausta .....                                                      | 8  |
| 3. Työnhaku ja rekrytointikäytännöt .....                                        | 12 |
| 4. Kielikysymykset työpaikoilla .....                                            | 16 |
| 5. Kulttuurierot työelämässä.....                                                | 21 |
| 6. Syrjintä ja rasismi työelämässä .....                                         | 26 |
| Yhteenveto: mitä oppia työpaikoille? .....                                       | 30 |
| Toimenpidesuosituksat työnantajille edistämään maahanmuuttajien sopeuttamista .. | 33 |

# 1. Johdanto

Raportissa esitellään “Maahanmuuttajien onnistunut sopeutuminen työelämään”-hankkeen tutkimustulokset. Hankkeen toteuttajana toimi E2 Tutkimus ja hankkeen rahoitti Työsuojelurahasto. Hanke toteutettiin aikavälillä 2024–2025.

Raportissa tarkastellaan, miten eri työpaikkatason toimilla voidaan edesauttaa maahanmuuttajien sopeutumista suomalaisille työpaikoille. Tutkimus tuottaa moniulotteisen ja ajankohtaisen kuvan maahanmuuttajien aihepiiristä sekä tarjoaa tutkimusaineistonsa pohjalta vinkkejä työpaikoille, mitä tulee maahanmuuttajien osallisuuteen sekä siihen liittyvään moninaisuuteen työpaikoilla.

Aihe pysyy pinnalla myös tulevaisuudessa, sillä ikääntyvä Suomi tarvitsee “kotimaisen” työvoiman lisäksi työvoimaa myös ulkomailta. Kyse ei ole pelkästään työvoimavajeen määrällisestä taittamisesta, sillä toisinaan yritykset eivät löydä kaipaamaansa osaamista kotimaan työmarkkinoilta. Suomi tarvitsee myös maassa jo asuvien maahanmuuttajien työpanoksen, siitäkin huolimatta, että työttömyys on viime aikoina ollut nousussa.

Ikääntyvässä Suomessa jokaisen työikäisen ja -kykyisen osaaminen tulisi saada mahdollisimman hyvin hyödynnetyksi työelämässä. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästään taloudesta ja työelämästä: sopeutuminen työpaikalle edesauttaa maahanmuuttajaa kokemaan olevansa täysivaltainen yhteiskunnan jäsen, jolla on oikeus vaikuttaa ja osallistua. Maahanmuuttajien onnistunut kotoutuminen puolestaan parantaa heidän lastensa mahdollisuuksia menestyä yhteiskunnassa.

Kieli-/ kulttuurieroista ja syrjinnästä, on jo olemassa paljon tutkimusta. Tässä tutkimuksessa pääpaino on sen sijaan niiden keinojen tunnistamisessa, joilla työpaikalle sopeutumiseen liittyviä pullonkauloja on tunnistettu, ennaltaehkäisty ja ratkottu.

Tutkimusaineisto koostuu työelämän asiantuntijoiden haastatteluista. Heitä ovat työpaikkojen esihenkilöt, luottamusmiehet ja maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Osittain nämä kategoriat ovat päällekkäisiä, sillä useat haastatellut maahanmuuttajat ovat esihenkilöitä tai luottamusmiehiä, mikä osaltaan kertoo heidän integroitumisestaan työelämään.

Haastateltujen joukko edustaa monipuolisesti työelämää: he työskentelevät lukuisilla eri toimialoilla ympäri Suomen ja edustavat eri ammatteja. Joukossa on sekä niin sanottua suorittavaa työtä tekeviä että asiantuntija-ammateissa työskenteleviä henkilöitä. Mukana on sekä yksityisen että julkisen sektorin edustajia, niin isoista kuin pienistä työpaikoista. Raportti nostaa esille työpaikkatason ratkaisuja, joilla maahanmuuttajien sopeutumista suomalaiseen työelämään voi auttaa ja helpottaa.

Maahanmuuttajat ovat heterogeeninen ryhmä, mitä tulee esimerkiksi maahantulosyihin sekä kieli- ja kulttuurikysymyksiin. Myös sukupuolella on käytännössä väliä;

tutkimuksessa näkyy työelämän jako sukupuolen mukaan: haastatteluaineistossa naiset ovat yliedustettuina sote-alan ja miehet teollisuuden työntekijöinä.

Samat ratkaisut eivät sovi kaikille työpaikoille, koska niiden arjessa on huomattavia eroja. Näistä syistä raporttia varten on haastateltu eri toimialoja ja ammatteja edustavia henkilöitä. Haastateltavat ja haastatteluprosessi kuvataan tarkemmin tutkimusaineistoluvussa.

## Kysymyksenasettelu, tutkimusaineistot ja menetelmät

Raportin päätutkimuskysymys on: miten maahanmuuttajien sopeutumista työpaikoille voidaan edistää?

Päätutkimuskysymystä voi lähestyä eri näkökulmista. Sen takia päätutkimuskysymys jaetaan seuraaviin alakysymyksiin:

- Miten kieli- ja kulttuurierot ilmenevät työpaikoilla? Minkälaisia mahdollisuuksia ja ongelmia on syntynyt maahanmuuton tuoman moninaisuuden myötä työpaikoilla?
- Miten työpaikoilla on varauduttu henkilöstön kulttuurisen, kielellisen ja uskonnollisen moninaisuuden kasvuun?
- Miten edellä mainitut seikat on otettu huomioon henkilöstön rekrytointikäytännöissä ja perehdyttämisessä?
- Mitkä ovat esihenkilöiden, luottamusmiesten ja maahanmuuttajien kokemukset ja näkemykset moninaisuudesta työpaikoilla?
- Minkälaisia ovat maahanmuuttajien kokemukset ja näkemykset suomalaisen työelämään siirtymisestä? Miten heidän näkemyksensä mukaan sopeutumista voisi edistää?
- Miten moninaisuuteen liittyvät käytännöt ja strategiat syntyvät työpaikoilla?
- Miten syrjintä ja rasismi ilmenee työpaikoilla? Miten ongelmia voidaan ennaltaehkäistä ja ratkoa?
- Mitä hyviä ja huonoja kokemuksia ja käytäntöjä työpaikoilta on tunnistettavissa, mitä tulee maahanmuuttajiin työelämässä? Mitä suomalaisella työelämällä on opittavaa näistä löydöksistä?

Raportin rakenne on seuraava: Johdannossa käydään läpi tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tausta. Seuraavissa käsittelyluvuissa käydään läpi empiiriset tulokset ja esitetään ratkaisuja niiden pohjalta. Raportin päättää yhteenveto.

Tämä raportti perustuu laadulliseen haastatteluaineistoon. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen, merkitysten tulkintaan ja kokemusten syvälliseen analyysiin. Sen tavoitteena ei ole määrällinen yleistys, vaan tutkitun ilmiön kontekstuaalinen ja monipuolinen hahmottaminen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan ennen kaikkea kokonaisuutena. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja sen

avulla voidaan kehittää ilmiöitä selitettäviä teorioita ja malleja. (Sarajärvi & Tuomi 2017).

Haastatteluaineisto on jäsennelty temaattisesti sopeutumiseen liittyvien teemojen mukaan (esim. kieli- ja kulttuurikysymykset, perehdytys, rasismi ja syrjintä, moninaisuuden johtaminen) ennen varsinaista analyysivaihetta, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Lisäksi raportissa käsitellään rekrytointiin liittyviä kysymyksiä, sillä tietynlaisilla rekrytointikäytännöillä työnantajat voivat laajentaa potentiaalisten rekrytoitavien määrää ja profiilia siten, että ne huomioivat työpaikoilla usein aliedustetut ryhmät, kuten maahanmuuttajat (THL 2024).

Haastatelluille annettiin mahdollisuus kertoa kokonaisvaltaisesti tutkittavaan ilmiöön liittyvistä kysymyksistä heidän oman tietovarantonsa ja aikaisemman kokemuksen pohjalta (Sarajärvi & Tuomi 2017). Haastateltavia valikoitiin sellaisilta työpaikoilta, joissa työskentelee maahanmuuttajataustaista henkilöstöä.

Työpaikkojen arjesta ja kokemuksista pyrittiin saamaan mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva haastattelemalla henkilöstöön kuuluvia ryhmiä: esihenkilöitä (mukaan lukien HR-johtajia), eri ammattiliittoja edustavia luottamusmiehiä sekä maahanmuuttotautaisista työntekijöitä. Yhteensä tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 41 henkilöä, joista naisia 21 ja miehiä 20. Haastatteluja oli yhteensä 38, sillä yksi haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastatteluäänitteet litteroitiin ja koodattiin temaattisesti analysoinnin helpottamiseksi.

Esihenkilöt edustivat eri tasoja työpaikan hierarkiassa: joukossa oli tiiminvetäjiä, joilla oli muutamia alaisia, mutta myös yritysten ja julkisen sektorin ylempää johtoporrasta. Luottamusmiehistä osa oli päätoimisia, eli heidän koko työaikansa koostuu henkilöstön edunvalvonnasta ja henkilöstön asioiden hoitamisesta. Osalla luottamusmiehistä oli ainoastaan muutama tunti viikossa jyvitetty työntekijöiden edustamiselle.

Haastatellut maahanmuuttajat olivat asuneet Suomessa vähimmillään muutaman vuoden, enimmillään yli 10 vuotta. Maahanmuuttajiksi luettiin henkilöt, jotka Suomeen muuttaessaan olivat ulkomaan kansalaisia, joukossa oli henkilöitä, jotka olivat myöhemmin saaneet Suomen kansalaisuuden. Maahanmuuttajien haastattelut toteutettiin englanniksi, kahta lukuun ottamatta, jotka tehtiin suomen kielellä. Englanninkieliset haastattelusitaatit on raportissa käännetty suomen kielelle. Haastattelusitaateista on poistettu puhekielelle tyypillistä toistoa luettavuuden parantamiseksi.

Haastatellut maahanmuuttajat olivat muuttaneet Suomeen useasta syystä; pakolaisina, opiskelijoina, parisuhteen tai puolison työn takia, ja osa oman työn takia. Monilla muuttopäätös Suomeen oli ollut useamman tekijän summa.

Kriteerinä haastateltavilla maahanmuuttajilla oli, että heillä oli kokemusta Suomessa työskentelystä. Haastatteluhetkellä kaikki olivat työllisiä. Osa heistä oli edennyt esihenkilö- ja luottamusmiestehtäviin työpaikoillansa, mikä osaltaan on osoitus heidän

etenemisestään työelämässä. Haastateltavien maahanmuuttajien alkuperäiset kotimaat olivat Yhdysvallat, Espanja, Ranska, Filippiinit, Venäjä, Nepal, Pakistan, Saksa, Ukraina, Meksiko, Iran, Somalia.

Haastattelut toteutettiin vuosina 2024–2025 Teamsin välityksellä. Niiden kesto oli vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastateltaville on taattu anonymiteetti, eli he, eivätkä heidän työnantajansa, ole tunnistettavissa tästä raportista.

Haastateltavat tavoitettiin E2 Tutkimuksen verkostoja hyödyntämällä sekä niin sanotulla lumipallomenetelmällä, mikä tarkoittaa sitä, että haastateltavilta kysytään vinkkejä muista potentiaalisista haastateltavista. Osa esihenkilöistä ja luottamusmiehistä tavoitettiin hankkeen kumppaneiden, eli ammattiliittojen ja työnantajaliittojen kontaktien avulla.

On huomioitava, että tällainen omiin verkostoihin perustuva haastateltavien tavoittaminen saattaa johtaa siihen, että haastateltaviksi päätyi keskimääräistä enemmän henkilöitä sellaisilta työpaikoilta, joilla asiat lähtökohtaisesti hyvällä mallilla. Niitä työpaikkoja, joissa ongelmia esiintyy enemmän, on tietysti myös olemassa.

Lukuisat tutkimukset ja mediaraportointi osoittavat, että esimerkiksi maahanmuuttajien työehdot eivät aina toteudu lain ja työehtosopimusten edellyttämällä tavalla. Näin ollen tulokset heijastavat todennäköisesti keskimääräistä parempia käytäntöjä ja olosuhteita, mikä on syytä ottaa huomioon tulkinnessa.

### ***Kuka on maahanmuuttaja?***

Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajilla viitataan ulkomaalaisiin, jotka ovat muuttaneet Suomeen syistä riippumatta. Maahanmuuttaja-termissä on ongelmansa, sillä se kategorisoi ulkomaalaisen pysyvästi, vaikka hän olisi asunut Suomessa vuosikautia ja täysin kotoutunut yhteiskuntaan ja saanut Suomen kansalaisuuden. Termin käyttö myös ylläpitää ajatusta “meistä suomalaisista” ja “heistä ei-suomalaisista” ja se voi ylläpitää toiseuden kokemista maahanmuuttajien parissa.

Valitsemamme sanat eivät vain kuvaa todellisuutta, vaan myös rakentavat sitä. Maahanmuuttaja-termin käyttöä tulisikin välttää sellaisissa yhteyksissä, kun henkilön “maahanmuuttajuus” ei ole olennaista. Toisaalta on niin, että maahan muuttaneet ulkomaalaiset kohtaavat kategoriana haasteita Suomessa. Jotta niitä voidaan tunnistaa, käsitellä ja ratkoa, tarvitsemme jonkun termin, jolla ryhmitellä tätä (heterogeenistä) joukkoa. Tästä syystä maahan muuttaneista ulkomaalaisista käytetään tässä selvityksessä termiä maahanmuuttaja.

## **Tutkimusetiikka**

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan annettu perehtynyt suostumus.

Perehtyneisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkittavalle kerrotaan kaikki oleellinen tieto siitä, mitä tutkimus pitää sisällään, ja että tutkittava on ymmärtänyt, mihin osallistuu. Suostumuksella tarkoitetaan sitä, että tutkittava osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti. Koska haastatelluille on taattu anonymiteetti, heille (tai heidän työnantajilleen) tutkimukseen osallistuminen ei muodosta riskiä.

Tutkimuseettisiin kysymyksiin kuuluu tietoturva, josta hankkeessa on huolehdittu siten, että ainoastaan hankkeen tutkimushaastatteluita analysoivilla tutkijoilla on pääsy niihin salasanoin suojattuihin sähköisiin kansioihin, jonne haastattelutallenteet tallennettiin.

## 2. Tutkimuksen tausta

Työelämä muuttuu moninaisemmaksi maahanmuuton myötä, sillä työpaikoilla henkilöstöä on yhä useammasta kieli-, uskonto ja kulttuuritaustasta. Monella toimialalla muutos on tapahtunut asteittain viimeisten vuosikymmenten saatossa, joillakin aloilla muutos on ollut nopeampaa. Samanaikaisesti on yhä lukuisia työpaikkoja ja yrityksiä, joissa ei vielä työskentele ainuttakaan maahanmuuttajaa.

Suomi on moneen muuhun maahan verrattuna poikkeuksellinen maa sikäli, että laajamittaisen maahanmuuton historia on varsin lyhyt, eikä kulttuuriseen ja etniseen moninaisuuteen olla totuttu samalla tavalla kuin monessa muussa maailman kolkassa. Vaikka Suomi on aina ollut tosiasiaassa monikulttuurinen ja –etninen maa, on suomalaisuutta historiallisesti rakennettu homogeenisyyden myytin kautta, minkä takia käsitys siitä, kenet voi laskea suomalaisiksi on edelleen varsin kapea (Tervonen 2014). Tämä toisinaan vaikeuttaa maahanmuuttajien mahdollisuuksia kokea itsensä yhteiskunnan täysvaltaiseksi jäseneksi, mikä vaikeuttaa kotoutumista. Toisaalta kaikilla maahanmuuttajilla ei ole tarvetta identifioitua suomalaisuuteen.

Samalla syrjintä ja rasismi ovat tutkitusti yleisiä ongelmia maassamme, mikä vaikeuttaa maahanmuuttajien työllistymistä ja uralla etenemistä (Ahmad 2020; Alho 2020; Pitkänen ym. 2025). Julkinen puhe maahanmuuttajista on saanut aikaisempaa kielteisempiä sävyjä viime vuosina, minkä yhteydessä tutkijat ovat puhuneet rasismin arkipäiväistymisestä (Seikkula & Hortelano 2021).

Toisaalta myös myönteistä kehitystä on havaittavissa ainakin joidenkin maahanmuuttajien näkökulmasta. Suomi on muuttunut aikaisempaa kansainvälisemmäksi ja maahanmuuttajien työpanosta työmarkkinoilla osataan arvostaa, etenkin sen myötä, että tietyt toimialat kärsivät työvoimapulasta. Suuremmissa kaupungeissa monikulttuurisuus on arkipäivää ja yhä useammassa ammatissa pärjää englannin kielellä. Kasvaneet maahanmuuttajien omat yhteisöt ja järjestöt sekä muut kolmannen sektorin toimijat tarjoavat väyliä ja tukea kotoutumiseen. (Pitkänen ym. 2025).

Usein maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tulo työpaikoille ei edellytä erityistoimenpiteitä; sama perehdytys kuin kenelle hyvänsä työntekijälle riittää. Esimerkiksi isot monikansalliset yritykset pyrkivät luomaan työkulttuurin, joka on sama maasta riippumatta. Lisäksi näiden yritysten työkielenä on usein englanti ja tietojärjestelmät ja ohjelmat samoja maasta riippumatta. Tällaisessa kontekstissa uusi työntekijä on usein valmiiksi sisäistänyt ja omaksunut työpaikan yllirajaisen kulttuurin ja toimintatavat.

Työyhteisö voi olla jo valmiiksi monikielinen ja –kulttuurinen myös monella suorittavan tason työssä esimerkiksi ravintola- siivous-, ja rakennusaloilla, jolloin työkielenä ei välttämättä ole suomi –tai ruotsi. Tällaisessa tapauksessa maahanmuuttajan perehdytys ja sopeutuminen tapahtuu erilaisessa kontekstissa kuin yksikielisellä työpaikalla. Toisaalta monella uudella maahanmuuttajataustaisella työntekijällä on jo

rutkasti työkokemusta Suomesta sekä suomen (tai ruotsin) kieli hallussa, jolloin myöskään sopeutumiseen ja perehdytykseen ei liity erityiskysymyksiä.

Tilanne on luonnollisesti hyvin erilainen esimerkiksi pienellä paikkakunnalla, jonne rekrytoidaan ensimmäistä kertaa sote-alan henkilöstöä esimerkiksi Filippiineiltä täysin suomenkieliseen ympäristöön. Tällaisissa tapauksissa sopeutumista vaaditaan sekä vastaanottavalta työyhteisöltä sekä maahanmuuttajalta itseltään.

Parhaimmillaan monimuotoisuus työelämässä voi olla voimavara, joka rikastuttaa työpaikan kulttuuria, lisää innovatiivisuutta ja parantaa päätöksentekoa. Kun eri taustoista tulevat työntekijät tuovat mukanaan erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja toimintatapoja, syntyy uusia ideoita ja ratkaisuja, joita etnisesti ja kulttuurisesti homogeeninen henkilöstö ei välttämättä kehittäisi. (esim. Alshemmari & Monawer 2024) Hyödyistä puhuttaessa paljon riippuu toimialan ja ammatin luonteesta. Työpaikan/organisaation innovatiivisuus voi joskus olla sille elinehto, toisaalta useassa suorittavan tason ammatissa innovatiivisuutta ei välttämättä edellytetä tai edes kaivata.

Monimuotoisuus voi myös vahvistaa työyhteisön resilienssiä ja kykyä sopeutua muutoksiin. Erilaiset kommunikaatiotavat ja kulttuuriset lähestymistavat voivat kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä ja edistää oppimista. Lisäksi monimuotoinen työyhteisö voi houkutella laajemman asiakaskunnan, kun se heijastaa yhteiskunnan moninaisuutta. Esimerkiksi Suomessa opiskelleet ulkomaiset opiskelijat tuovat toisinaan työelämäänsä sellaista kielitaitoa ja kansainvälisiä kontakteja, jotka nostavat yritysten kansainvälistä kilpailukykyä (esim. Alho 2020).

Jotta monimuotoisuudesta saadaan täysi hyöty irti, tarvitaan kuitenkin tietoista osallisuuden edistämistä. Monimuotoisuus itsessään ei ole riittävää, jos ihmiset eivät koe kuuluvansa joukkoon tai heidän ääntään ei kuulla. Inklusiivinen johtaminen, avoin vuorovaikutus ja syrjimättömät käytännöt ovat keskiössä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaiselle työntekijälle taustasta riippumatta luodaan mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja tulla arvostetuksi omana itsenään.

Monimuotoisuus työpaikalla voi toisinaan myös aiheuttaa konflikteja. Joskus kyse on epäluulosta ja kielteisistä asenteista eri ryhmien välillä. Näitä voi myös esiintyä maahanmuuttajaryhmien välillä. Lisäksi yhteisen kielen puute vaikeuttaa yhteistyötä ja voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Eri käsitykset työkulttuurista, -hierakioista ja kommunikaatiokulttuurista lisäävät väärinkäsitysten ja konfliktien syntyä. Näitä voidaan kuitenkin ehkäistä.

Tätä tutkimusta varten haastatellut työnjohtajat ja luottamusmiehet ovat avainasemassa ongelmien ennaltaehkäisemisessä ja ratkomisessa, sillä heillä on vaikutusvaltaa työpaikoilla. Työelämän monimuotoistuminen edellyttää heiltä kulttuurisensitiivisyyttä.

Kulttuurisensitiivisyys työpaikalla tarkoittaa kykyä tunnistaa, ymmärtää ja kunnioittaa erilaisia kulttuuritaustoja, arvoja ja toimintatapoja työyhteisössä. Se ei ole pelkästään tietoa ja ymmärrystä eri kulttuureista, vaan avointa asennetta ja vuorovaikutustaitoa, joka edistää osallistavaa ja turvallista ilmapiiriä. (THL 2024) Joskus kulttuurisensitiivisyyden edistäminen vaatii työnjohdon ja luottamusmiesten kouluttamista.

Isot kansainväliset yritykset ovat tässä edelläkävijöitä, koska niissä työvoiman liikkuvuus maasta toiseen on ollut arkipäivää jo vuosikymmeniä. Tilanne on lähtökohtaisesti hyvin erilainen esimerkiksi pienten paikkakuntien työpaikoilla, jotka ovat perinteisesti olleet hyvin homogeenisia, mitä tulee työntekijäkuntaan. Hankalaa tietysti on, jos työnjohdolla tai luottamusmiehillä ei ole ymmärrystä kulttuurisensitiivisyydestä -tai jos heillä on kielteisiä asenteita maahanmuuttajia kohtaan.

### **Sopeutuminen**

Sopeutuminen tarkoittaa kykyä mukautua uusiin tilanteisiin tai ympäristöihin. Tässä tutkimuksessa sopeutuminen nähdään prosessina ja lopputulemana, jossa maahan muuttanut työntekijä omaksuu vastaanottavan työpaikan toimintatavat ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön siinä missä kuka hyvänsä työntekijä.

Sopeutuminen tulee nähdä kehityskulkuna, joka edellyttää maahanmuuttajan oman panoksen lisäksi vastaanottavalta työyhteisöltä avoimuutta ja myönteistä ilmapiiriä. Näillä pääsee usein pitkälle, mutta joskus esimerkiksi uusien työntekijöiden kieli-, uskonto- ja kulttuurierot suhteessa siihen, mikä on ollut normi työpaikalla, saattavat vaatia reagointia työnjohdolta. Tämä korostuu erityisesti työpaikoilla, joissa henkilöstö on aiemmin ollut etnisesti ja kielellisesti homogeeninen.

Minkälaisia toimia tarvitaan esimerkiksi, kun tehtaanlattialla työntekijöiltä ei löydy yhteistä kieltä? Entä mitä työnjohdon tulee tehdä, jos työpaikalla ei ole totuttu moninaisuuteen tai työpaikalla ilmenee rasismia tai syrjiviä asenteita? Miten toimitaan, jos työntekijä haluaa pitää rukoustaun työpäivän aikana? Sopeutuminen saattaa vaatia erilaisuuden huomioimista ja siihen reagointia, toisaalta erityistoimenpiteet saattavat aiheuttaa vastustusta valtaväestöön kuuluvien työntekijöiden keskuudessa (esim. Penninx & Roosblad 2000).

Työntekijältä uusi työpaikka yleensä vaatii jonkinlaista sopeutumista, etenkin, jos hän työskentelee maassa, jonka työelämä ja kieli on hänelle alun perin vieras. Vastaanottavalla työpaikalla voidaan myös joutua uusien kysymysten eteen, jos uusi työntekijä ei puhu suomea (tai ruotsia) -tai jos hän on lähtömaassaan tottunut hyvin erilaiseen työkulttuuriin. Ulkomailta työntekijöitä rekrytoitaessa sopeutumisprosessi toisinaan alkaa jo lähtömaassa. Esimerkiksi Aasiasta tuleville sote-alan työntekijöille rekrytointiyritykset saattavat tarjota suomen kielen ja kulttuurin opetusta heidän kotimaassaan jo ennen Suomeen muutttoa.

Suomen kontekstissa kielikysymykset nousevat erityisen vahvasti esille, sillä maahanmuuttajat harvoin Suomeen muuttaessaan puhuvat suomea tai ruotsia. Tilanne on aivan toisenlainen isommilla kielialueilla, esimerkiksi englanninkielisissä maissa, joissa maahanmuuttajilla on yleensä ainakin jonkin verran paikallisen kielen taitoa.

### 3. Työnhaku ja rekrytointikäytännöt

Työllistyminen on luonnollisesti helpompaa taloudellisessa noususuhdanteessa ja vastaavasti hankalaa laskusuhdanteen aikana. Tutkimushaastattelujen ajankohtana (2024–2025) työttömyys oli kasvussa, mikä näkyi etenkin haastateltavien maahanmuuttajien kertomuksissa: työllistyminen ja uralla eteneminen oli hankaloitunut.

Myös suomalaisen yhteiskunnan ilmapiirillä ja työnantajien myönteisellä suhtautumisella on vaikutusta maahanmuuttajien työllistymiseen, minkä monet haastateltavat nostivat esille. Monet haastatellut kokivat, että maahanmuuttajista puhutaan julkisuudessa aikaisempaa kielteisempään sävyyn, mikä osalla heikensi maahanmuuttajien halua jatkaa työuraa Suomessa. Sama seikka nousi esille E2 Tutkimuksen (Pitkänen ym. 2025) korkeasti koulutetuille maahanmuuttajajaisille suunnatussa kyselyssä.

Haastateltavat toivat esiin, että heidän kokemuksensa mukaan Suomessa työnhaku on hyvin verkostovetoista – *”Suomessa työnhaku perustuu vahvasti verkostoihin ja suosittelijoihin”* kuten eräs haastateltu maahanmuuttaja totesi. Kotimaissaan he olivat usein tottuneet muodollisempiin rekrytointikäytäntöihin, joissa työpaikat saatetaan avoimesti haettaviksi.

Suomessa sen sijaan ”piilotyöpaikat” – eli tehtävät, joista kuulee vain suhteiden kautta, ja jotka eivät ole julkisesti haussa, ovat yleisiä. Esimerkiksi YTK työttömyyskassan kyselytutkimuksen (2025) mukaan 68 % prosenttia vastaajista kertoi löytäneensä viimeisimmän työpaikkansa piilotyöpaikkana, ja niiden yleisyys on todettu monessa muussa tutkimuksessa (esim. Alho 2020).

Piilotyöpaikkojen yleisyys johtuu monesta syystä. Ensinnäkin suhteiden ja verkostojen kautta rekrytointi säästää työnantajilta resursseja, koska julkinen rekrytointi vaatii ilmoitusten laatimista, hakemusten käsittelyä sekä rekrytointihaastatteluja. Tällainen rekrytointitapa on myös nopeampi, kuin julkisen ilmoituksen kautta tapahtuva työpaikan täyttö. Piilotyöpaikat ovat yleisempiä yksityisellä kuin julkisella sektorilla, jossa työpaikat on yleensä pakko ilmoittaa julkisesti.

Työnantajat luottavat siis usein tuntemiinsa, tai tuttujen suositteluihin hakijoihin enemmän kuin tuntemattomiin hakijoihin. Epämuodollisilla, suhteisiin perustuvalla rekrytoinnilla on etuja työnantajan näkökulmasta.

Kääntöpuolena on, että ilman julkista rekrytointiprosessia työnantajalla jää potentiaalisia hakijoita kartoittamatta, sillä verkostojen ulkopuolella olevat eivät päädy hakemaan työtä. Lisäksi tuttuuteen perustuva rekrytointi voi johtaa homogeeniseen henkilöstöön, jolloin uudet näkökulmat, ideat ja innovaatiot voivat jäädä syntymättä.

Lähtökohtaisesti ulkomailta muuttaneella työnhakijalla työllistymistä avittavia verkostoja ei ole yhtä paljon kuin Suomessa syntyneellä henkilöllä, mikä tässäkin

tutkimuksessa tuli esille maahanmuuttajien haastatteluissa. Tämä saattaa vähentää suomalaisten työnantajien heitä kohtaan tuntemaa luottamusta. Verkostot toimivat myös tiedonvälityksen kanavina: niiden kautta työnhakijat saavat tietoa työpaikoista - niin julkisessa haussa olevista kuin piilotyöpaikoista. Epäedullisessa asemassa voivat verkostojen puutteen vuoksi tietysti olla muutkin ryhmät, kuten pitkään Suomen työmarkkinoilta poissa olleet, suomalaiset paluumuuttajat sekä ensimmäistä kertaa työmarkkinoille pyrkivät nuoret.

Esimerkiksi Yhdysvalloista lähtöisin haastateltava koki, että käytännössä *”ainoat työt, jotka voin saada, ovat jos tunnen jonkun sieltä [työpaikalta]. Aina puhutaan työvoimapulasta, mutta jos sinulla ei satu olemaan ystävää työpaikassa, jonne haet et kuule mitään sieltä.”*

Myös moni muu maahanmuuttaja koki verkostojen puutteen olevan suurimpia esteitä työllistymiselleen Suomessa. Verkostojen puute on noussut myös aikaisemmassa tutkimuksessa (Alho 2020) keskeiseksi maahanmuuttajien työllistymistä rajoittavaksi tekijäksi.

**Verkostojen rakentamisen tukeminen** on tärkeä toimenpide edellä mainittujen ongelmien selättämiseksi. Tuen avulla maahanmuuttajat voivat verkostoitua eri työnantajien, julkisen sektorin ja yritysten kanssa sekä saada tietoa työmarkkinoista ja työpaikoista.

Suomessa on lukuisia mentorointiohjelmia, joissa maahanmuuttajat voivat verkostoitua, saada työelämään liittyvää tukea sekä kehittää omaa osaamistaan ja urasuunnitelmiaan. Haastateltavat kokivat mentorointiohjelmien tukevan merkittävästi työnhakua ja urakehitystä. Mentorointiohjelmat tarjoavat henkilökohtaista ohjausta, työelämävalmiuksien koulutusta ja mahdollisuuden tutustua eri alojen käytäntöihin. Esimerkiksi Suomen Mentorit ry, Startup Refugees ja International Working Women of Finland ovat toimijoita, jotka järjestävät mentorointia.

Mentorointiohjelmien vaikutus ulottuu yksilötasoa laajemmalle: ne voivat purkaa rakenteellisia esteitä työllistymiselle, lisätä työnantajien luottamusta maahanmuuttajiin ja vahvistaa yhteiskunnallista osallisuutta. Kun maahanmuuttajat saavat suosituksia mentoreilta ja pääsevät osaksi ammatillisia verkostoja, heidän mahdollisuutensa päästä työhaastatteluihin ja työllistyä paranee.

**Monimuotoisuuden huomioiminen rekrytoinnissa** tarkoittaa sen varmistamista, että eri taustoista tulevilla hakijoilla on aidosti yhtäläiset mahdollisuudet tulla valituiksi (esim. THL 2024). Maahanmuuttajien mahdollisuutta saada tietoa työpaikoista voi parantaa avaamalla mukaan työpaikkoja julkiseen hakuun. Monimuotoisuutta voi edistää myös jakamalla työpaikkailmoituksia maahanmuuttajien omissa verkostoissa. Tätä keinoa ei ollut käytössä haastateltavien työpaikoilla.

Monimuotoisuutta rekrytoinnissa voidaan edistää, työnkuvan salliessa, myös mainitsemalla rekrytointi-ilmoituksissa, että työpaikalla ei edellytetä täydellistä, tai

hyvää, suomen kielen taitoa (emt.) Tällaista käytäntöä ei haastateltujen tietojen mukaan myöskään ollut käytössä heidän työpaikoillansa.

**Monimuotoisuuslauseke** työpaikkailmoituksessa puolestaan ilmaisee työnantajan arvostavan moninaisuutta ja kannustavan eri vähemmistöihin kuuluvia hakemaan (emt.). Lauseketta ei ollut käytössä haastateltavien työpaikoilla haastateltavien tiedon mukaan, mutta joillain työpaikoilla rekrytointi-ilmoituksia oli suomen (ja ruotsin) lisäksi englannin kielellä. Joillain työpaikoilla, jotka edustivat IT-alaa ja kansainvälistä kauppaa, ilmoitukset olivat yksinomaan englannin kielellä. Ulkomailta suoraan rekrytointi oli haastateltavien työpaikoilla luonnollisesti myös toteutettu englannin kielellä.

Myös **anonyymillä rekrytoinnilla** voidaan edistää maahanmuuttajien ja muiden vähemmistöjen asemaa työmarkkinoilla. Tällöin hakijan nimeä, ikää, sukupuolta, äidinkieltä tai kansallisuutta ei kysytä työnhakudokumenteissa, mikä tutkimusten mukaan jossain määrin saattaa parantaa vähemmistöjen mahdollisuutta päästä työhaastatteluun, sillä se vähentää tietoista ja tiedostamatonta syrjintää siinä vaiheessa, kun työnantaja valitsee työnhakijoita työhaastatteluun (Rinne 2025). Tätä tutkimusta varten haastateltujen mukaan anonyymi rekrytointi oli käytössä joillakin julkisen sektorin työpaikoilla, mutta ei yksityisellä sektorilla.

**Ensimmäinen työpaikka Suomesta** oli monelle ollut käännteentekevä: kun saa jalansijan, verkostot alkavat muodostua. Esimerkiksi Iranista muuttanut haastateltava arveli, ettei ehkä olisi päätynyt nykyiseen koulutusta vastaavaan työhönsä ilman ensimmäistä suomalaista työkokemusta – hän pääsi aikoinaan kesätöihin tuttavien vinkkaamana, mikä avasi tien eteenpäin.

Samoin Ranskasta lähtöisin oleva haastateltava sai ensimmäisen työsuhteensa Suomessa ystävänsä suositusten avulla. Hän kuitenkin arvioi, että liiallinen korostus ”oikeiden kontaktien” tarpeellisuudesta saattaa peittää rakenteellisia ongelmia: Suomessa on tapana selittää maahanmuuttajien työllistymisvaikeuksia verkostojen puutteella, vaikka taustalla on myös muita systemaattisia esteitä, kuten syrjintä ja epäluulo ulkomaalaisia kohtaan.

Haastatteluaineiston analyysi osoittaa, että verkostojen ja suosittelijoiden puute on yhteydessä työnantajien työnhakijoiden tuntemaan epäluuloon työnhakijaa kohtaan, mikä korostuu etenkin hiljattain Suomeen maahanmuuttajien kohdalla, joilla ei ole työkokemusta Suomesta.

Toimialakohtaiset erot ovat kuitenkin jälleen huomattavat: esimerkiksi kansainvälisesti orientoituneissa yrityksissä palkatessa asiantuntijoita ja erityisosaajia tai ylintä johtoa ”suomalaisuutta”, suomen kieltä tai paikallisia suosittelijoita ei välttämättä useinkaan edellytetä, ja ulkomailla hakijan ulkomailla tekemä ura voi olla jopa edellytys rekrytointipäätökselle.

Kokemukset syrjinnästä rekrytoinnissa vaihtelivat. Osa ei koe kohdanneensa avointa syrjintää työhaussa, kun taas toiset epäilivät, että oma nimi tai tausta oli vaikuttanut heikentävästi haastattelukutsujen saantiin.

Maahanmuuttajien näkökulmasta suomalainen rekrytointi suosii epäsuorasti niitä, joilla on olemassa kontakteja Suomessa. Ratkaisuna verkostoitumisen vaikeuksiin korostuivat henkilökohtaiset ponnistelut verkostojen rakentamiseksi ja toisaalta rakenteelliset muutokset: avoimuuden lisääminen rekrytoinnissa ja ennakkoaluulojen vähentäminen.

Anonyymien hakemusten hyötynä on tasa-arvon lisääntyminen – työnantaja keskittyy osaamiseen – mutta riskinä on, että keino jää kosmeettiseksi, ellei työpaikoilla muuten sitouduta monimuotoisuuteen. Myös mentorointi- tai harjoitteluohjelmat, joilla ulkomaalaisille annetaan ensimmäinen työkokemus Suomessa, koettiin maahanmuuttajahaastateltavien parissa toimiviksi: ne auttavat verkostojen luomisessa ja antavat työnäytön CV:hen. Tällaisten ohjelmien laajentaminen olisi hyödyllistä.

Maahanmuuttajien työllistymismahdollisuuksien edistämiseksi olisi hyödyllistä, jos työnantajat pyrkisivät mahdollisimman avoimesti tiedottamaan työvoiman tarpeesta eri kanavissa. Moninaisuutta rekrytointiprosessissa voidaan myös edistää monimuotoisuuslausekkeella (THL 2021). Lauseke viittaa työpaikkailmoitukseen tai rekrytointiviestintään sisällytettävä tekstiin, jolla työnantaja ilmaisee sitoutumisensa monimuotoisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämiseen. Sen tarkoituksena on kannustaa eri taustoista tulevia ihmisiä hakemaan tehtävää ja samalla viestiä organisaation arvoista.

## 4. Kielikysymykset työpaikoilla

Kieli ei ole vain käytännön asia, vaan kielikysymyksiin liittyy tunteita, jotka kietoutuvat osallisuuden tunteeseen ja identiteettiin (esim. Lehtimaja ym. 2023). Kielikysymyksiin toimivien ratkaisujen löytäminen vaikuttaa myös viihtymiseen työpaikalla sekä yritysten ja organisaatioiden tuottavuuteen, mikä korostuu työelämän muuttuessa monikielisemmäksi.

Suomen kielen taito nousi lähes jokaisessa haastattelussa keskeiseksi tekijäksi, mitä tulee työpaikalle sopeutumiseen. Joillain alueilla ruotsin kieli on luonnollisesti merkittävämpi, mutta tätä raporttia varten haastatellut eivät työskennelleet ruotsinkielisillä työpaikoilla. Haastatteluissa nousi toistuvasti esille, että yhteisen kielen puute työpaikoilla aiheuttaa väärinkäsityksiä ja toisinaan jopa konflikteja, jotka olisivat vältettävissä. Etenkin teollisuuden ja sote-alan edustajat nostivat esille kielikysymyksiä myös työturvallisuuden näkökulmasta, sote-alan työntekijät myös potilasturvallisuuden kannalta.

Suomalaisilla työmarkkinoilla suomen kielen osaaminen on lähes aina edellytys, ja usein vaatimus on vielä varsin korkealla tasolla. Moni maahanmuuttaja mainitsi, että B2-taso ei riitä, vaan lähellä natiivia C1-tasoa edellytetään työelämässä. Monet kokivat suomen kielen osaamisen vaatimustason usein tarpeettoman korkeaksi työtehtäviin nähden, mikä aiheutti turhautumista.

Monelle maahanmuuttajalle suomen kielen taidon vaatimus oli tarkoittanut uran vaihtoa. Intiasta lähtöisin oleva haastateltava kertoi, ettei löytänyt koulutustaan vastaavaa työtä ensin lainkaan, koska kielivaatimukset olivat niin tiukat. Hän päätyi ratkaisemaan tilanteen **uudelleen kouluttautumalla suomeksi**:

“En löytänyt työtä, joten vaihdoin alaa... suoritin opettajan avustajan tutkinnon suomeksi.”

Esimerkki osoittaa kuinka suuri kielimuuri voi suomalaisessa työelämässä olla – koulutetut ja ammattitaitoiset maahanmuuttajat joutuvat joskus opiskelemaan uuden tutkinnon päästäkseen työelämään.

### Kielimuuri voi tuoda vaikeuksia työpaikan arkeen

Moni haastateltava mainitsi, että jos työkieli on suomi, heikko kielitaito voi jättää työntekijän epävirallisten keskustelujen ulkopuolelle, vaikka varsinaisissa työtehtävissä pärjäisi englannin kielellä.

Ratkaisuksi eräs IT-alalla työskentelevä esihenkilö esitti työpaikan kielisensitiivisyyden kehittämistä. Hän nosti esille, että henkilöstön tulisi sosiaalisissa tilanteissa varsinaisten työtehtävienkin ohella pyrkiä huolehtimaan kielivalinnoistaan siten, että kukaan ei tuntisi itseään ulkopuoliseksi:

“- jos on ne perusjutut kunnossa, ihmiset ei koe itseään ulkopuolisiksi, että [esimerkiksi] kahvihuoneessa kaikki puhuu samaa kieltä”

Toimialakohtaiset erot nousevat vahvasti esille haastatteluaineistossa. Esimerkiksi It-alalla, yliopistoissa sekä muilla kansainvälisesti orientoituneilla toimialoilla ja työpaikoilla koko henkilöstön englannin kielen taito on varsin hyvä, jolloin kielimuuria ei synny. Tällöin maahanmuuttajat eivät myöskään välttämättä koe tarvetta opetella suomea, etenkin jos he eivät ole suunnitelleet jäävänsä Suomeen asumaan.

Tilanne voi olla varsin toisenlainen esimerkiksi pienillä paikkakunnilla teollisuuden alan työpaikoilla, joissa henkilöstöllä, henkilöstön edustajilla tai maahan muuttaneilla työntekijöillä ei ole yhteistä kieltä, kuten englantia. Tällaisen työpaikan luottamusmies kuvasi tilannetta seuraavasti:

“Meillä ei kukaan työnantajan edustaja osaa venäjää, työssä venäjän kieliset työntekijät eivät kommunikoi suomalaisten kanssa.”

Luottamusmies piti tilannetta hankalana, sillä eri kieliryhmiin kuuluvat työntekijät jakautuivat omiin ryhmiinsä. Lisäksi hänen oli vaikea tiedottaa vieraskielisiä työntekijöitä heidän oikeuksistaan sekä ammattiliiton jäsenyydestä, sillä hän itse osaa ainoastaan suomea. Google-kääntäjästä oli hänen mukaansa jonkin verran hyötyä kommunikoinnissa. Työnjohto oli hänen työpaikallansa ratkaissut tilanteen jakamalla eri kieltä puhuvat työntekijät keskenään eri työpisteisiin:

“On sellainen venäläisten osasto, joka on tehty erikseen niitä venäläisiä varten. Ei siellä yhtään suomalaista ole.”

Ratkaisu on ymmärrettävä, mutta kääntöpuolena oli, että maahanmuuttajien suomen kielen taito ei juuri kehittynyt työaikana, eivätkä he tutustuneet suomalaisiin, tai muun maalaisiin, kollegoihinsa.

Kielimuuria työpaikoilla oli Google-kääntäjän hyödyntämisen lisäksi pyritty ratkomaan kääntämällä perehdytysoppaita vieraille kielille, järjestämällä suomen kielen opetusta työajalla sekä tietoisesti käyttämällä suomen kieltä, jotta maahanmuuttajilla olisi sitä mahdollisuus oppia. Teollisuudessa työskentelevä esihenkilö kuvasi lähestymistapaansa seuraavasti:

“Puhun näiden henkilöiden [maahanmuuttajien] kanssa suomea. Monet maahanmuuttajat nostavat esille, että tosi herkästi [Suomessa] vaihdetaan kieli englanniksi, ja [se] on sen oppimisen esteenä. Tässä meillä [suomalaisilla] on kyllä vielä paljon tekemistä, että enemmän pitäisi vaan puhua suomea.”

Monikielisessä ja –kulttuurisessa päiväkodissa työskentelevä esihenkilö oli kokenut kuvakorttien käyttämisen hyödyllisenä. Kuvakorttien avulla päiväkodissa oli pyritty varmistamaan, että suomea puutteellisesti osaava henkilökunta oli ymmärtänyt, mitä heille on suullisesti selitetty. Tämä käytäntö oli heidän työpaikallaan otettu käyttöön

alun perin vieraskielisiä lapsia varten, mutta se auttoi myös suomen kielen kanssa kamppailevia työntekijöitä. Esihenkilön mukaan menetelmä on toiminut hyvin: työt sujuivat, vaikka osa henkilöstöstä vasta oppii suomen kieltä.

Monilla työpaikoilla oli myös hyödynnetty suomea puhuvia maahanmuuttajia, jotka olivat samaan kieliryhmään kuuluville työntekijöille kommunikoineet työtehtävistä ja -käytännöistä.

Osa haastatelluista maahanmuuttajista koki, että kielikysymyksiä ei heidän työpaikoillaan oltu pohdittu riittävästi esimerkiksi perehdytyksessä. Sairaanhoidajana työskentelevä filippiiniläinen koki alkuun turhautumista, kun perehdytys oli suomeksi eikä englanninkielistä materiaalia juurikaan.

*“Kun aloitimme työt, emme saaneet koulutusta heti. Ymmärrän, että perehdytys on yleensä suomeksi, mutta englanninkielisiä vaihtoehtoja ei juurikaan ollut, ja nekin tulivat myöhässä.”*

Haastateltu kertoi myös, että kaikki organisaation dokumentaatio oli suomeksi, mikä sai hänet tuntemaan olonsa ulkopuoliseksi uudessa työssä. Monet muutkin mainitsivat, että ohjeita ja materiaaleja ei oltu käännetty ja kollegoiden jutustelu kahvipöydässä käydään suomeksi – maahanmuuttaja jää tilanteen sivustakatsojaksi, ellei kielitaito riitä.

Vastakkaisiakin esimerkkejä oli. Asiantuntijatyössä työskentelevä ranskalainen oli onnekas saadessaan työskennellä organisaatiossa, joka alkoi hänen palkkaamisensa myötä viestiä johdonmukaisesti myös englanniksi: kaikki sisäiset tiedotteet ja tapahtumakutsut alettiin julkaista suomen lisäksi englanniksi. Tämä käytäntö teki hänestä tasavertaisemman muun henkilöstön kanssa ja toisaalta muistutti suomalaisillekin, että joukossa on muunkielinen kollega. Tällaiselle toimintatavalle luonnollisesti edellytyksenä on, että työpaikan koko henkilöstö puhuu suomen (tai ruotsin) lisäksi englantia, mikä ei haastatteluaineiston mukaan läheskään aina ole tilanne ns. suorittavan tason ammattiteissa.

Haastateltavien työpaikat vaihtelivat sen suhteen, kuinka systemaattisesti kielikysymyksiä oli pohdittu. Monikielisillä työpaikoilla ollaan varsin eri vaiheessa siinä, kuinka pitkälle kieliasiat on otettu huomioon. Osittain erot selittyvät sillä, kuinka uusia kysymykset ovat. Joillain työpaikoilla maahanmuuton tuoman monikielisyyden on varsin uusi asia, eivätkä lähestymistavat ole vakiintuneet.

Työpaikkojen koolla vaikuttaisi myös olevan merkitystä: henkilöstöltään isoissa työpaikoissa, organisaatioissa ja yrityksissä monikielisyyden huomioiminen on systemaattisempaa kuin pienillä toimijoilla, joilla ei ole yhtäläisiä resursseja käytössään.

Haastateltavien työpaikat vaihtelevat myös sen mukaan, onko niissä tehty virallisia linjauksia kielivalintojen suhteen. Yleistä oli, että virallisia linjauksia ei ollut tehty, vaan

kielivalinnat olivat muokkaantuneet ajan myötä tarpeen ja henkilöstön sen hetkisen kieliosaamisen mukaan.

Tietyissä asiantuntijatöissä, kuten yliopistolla, kansainvälisissä yrityksissä ja IT-alalla, joissa henkilöstön englannin kielen osaaminen oli normi, vieraskielistä henkilöstöä ei juuri ollut kannustettu suomen kielen oppimiseen. Sen sijaan joissain suorittavan tason työpaikoilla ja ammateissa työnantajat olivat tiedottaneet suomen kielen opiskelun mahdollisuuksista erilaisilla kursseilla työajan ulkopuolella. Joillakin tällaisilla työpaikoilla oli myös järjestetty maksutonta suomen kielen opetusta työajalla.

Julkisella sektorilla, toisin kuin yksityisellä, lainsäädäntö myös rajaa työpaikkojen kielikäytäntöjä, minkä esimerkiksi tätä tutkimusta varten haastatellut yliopistojen edustajat nostivat esille. Näissäkin työpaikoissa syntyi epävirallisia käytäntöjä virallisten linjausten ohella, esimerkiksi tutkimushankkeissa voi olla erilaisia ratkaisuja osallistujien kielitaidon perusteella, kuin yliopistojen virallisissa elimissä.

Osa esihenkilöistä nosti esille, että kielipanostuksiin käytetty aika ja resurssit työpaikalla maksavat itsensä takaisin pidemmällä tähtäimellä. Vaikka suomen kielen taito ei olisikaan välttämätöntä työtehtävissä, suomen kieli kotouttaa maahanmuuttajia Suomeen, lisää heidän todennäköisyyttään jäädä maahan sekä luo yhteisenä kielenä yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla. Suomen kielen taidon myötä maahanmuuttajilla on myös paremmat mahdollisuudet edetä työpaikallaan, vaikka nykyiset työtehtävät eivät suomen kieltä edellyttäisikään.

Haastateltujen työpaikoilla kielikysymyksiin suhtauduttiin pragmaattisesti. Vastarintaa monikielinen viestintä ja -käytännöt eivät olleet aiheuttaneet henkilöstön keskuudessa yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Luottamusmiehenä toimiva maahanmuuttaja kertoi entisestä johtajastaan, joka oli periaatteellisista syistä vastustanut työsuhdeoppaan kääntämistä vieraille kielille:

“Meidän entinen johtajamme oli joskus aikoinaan sitä mieltä, että [kun] ollaan suomessa ja työ tehdään suomen kielellä. Hän oli aina painottanut, että täällä työpaikalla puhutaan [ja käytetään yksinomaan] suomea.”

Kyseinen periaatteellinen kanta oli aineistossa poikkeus: työpaikoilla asenteet kielierojen ja kielimuurien ylittämiseksi olivat joustavia.

Työpaikoilla koko henkilöstö tulisi osallistaa pohtimaan nykyisiä kielikäytäntöjä sekä mahdollisia kehitystarpeita. Yhdessä kannattaisi pohtia ollaanko kielten käytön suhteen parhaassa mahdollisessa tilanteessa. Avoimen kielikeskustelun avaaminen voi tuoda esiin piileviä esteitä, joita ei muuten huomattaisi. Huomiota tulisi kiinnittää seuraaviin seikkoihin:

- Käytetäänkö työpaikalla sellaista kieltä, joka sulkee osan henkilöstöstä ulkopuolelle?
- Onko sisäinen viestintä ymmärrettävää kaikille, myös niille, joiden äidinkieli ei ole suomi?

- Onko perehdytysmateriaali saatavilla eri kielillä?
- Kerrotaanko työpaikkailmoituksissa, että työssä voi pärjätä ilman täydellistä tai hyvää suomen- (tai ruotsin-) kielentaitoa, mikäli työtehtävät eivät sitä vaadi.
- Levitetäänkö rekrytointi-ilmoituksia perinteisten kanavien ulkopuolella, esim. maahanmuuttajien verkostot? Käytetäänkö ilmoituksissa monimuotoisuuslauseketta?
- Annetaanko suomea tai ruotsia vasta oppiville maahanmuuttajille mahdollisuutta käyttää kieltä murtaen vai vaihdetaanko kieli keskusteluissa englanniksi?
- Mikä on työpaikan kielipolitiikka? Esim. mikä on virallinen työkieli, ja miten muita kieliä voi käyttää sen rinnalla ja missä tilanteissa?
- Onko maahanmuuttajille mahdollisuuksia käyttää omaa äidinkieltä tietyissä tilanteissa, esimerkiksi mentoroinnissa tai perehdytyksessä.
- Järjestetäänkö koulutusta koko henkilöstölle kielitietoisuudesta ja monikielisestä vuorovaikutuksesta?
- Onko sovittu kokouskäytännöistä kaikkia tyydyttävällä tavalla: onko kokouksissa mahdollista esimerkiksi käyttää englantia suomen rinnalla?

Yhteinen vastuu kieliympäristöstä tarkoittaa, että jokainen voi vaikuttaa siihen, miten inklusiivinen ja oppimista tukeva työpaikan kieliympäristö on. Tämä ei ole vain maahanmuuttajien asia, vaan koko työyhteisön yhteinen asia.

## 5. Kulttuurierot työelämässä

Kulttuurierot eivät ole yhtä yksiselitteisiä kuin kielierot. Etniset ryhmät ja eri kansallisuudet eivät luonnollisesti ole sisäisesti yhtenäisiä kulttuurisesti. Kulttuurit eivät ole muuttumattomia ja ne sekoittuvat ja muokkaantuvat jatkuvasti arkipäivässä ja ihmisten kohtaamisessa, ja esimerkiksi ”suomalaisessa” työelämässä on rutkasti eroja työkulttuurissa toimialojen, ammattien ja työpaikkojen välillä. Haastatteluaineistossa kulttuurierot nousevat kuitenkin keskeiseksi kysymykseksi, mitä tulee maahanmuuttajien sopeutumiseen työelämään.

Eri ryhmiin kuuluvat haastateltavat (esihenkilöt, luottamusmiehet ja maahanmuuttajat) kertoivat kulttuurieroista eri maiden työ- ja kommunikaatiokulttuureiden välillä yhdenmukaisesti. Jotkut esihenkilöt ja luottamusmiehet nostivat myös uskonnolliset erot esille. Käytännössä tämä tarkoitti islaminuskoisten työntekijöiden rukoushetkiin liittyviä seikkoja. Nämä eivät olleet kuitenkaan juuri aiheuttaneet ongelmia, sillä työpaikoilla oli mahdollistettu rukoiluhetket työpäivän lomassa. Haastatteluissa ei myöskään noussut esille, että rukousmahdollisuudet olisivat aiheuttaneet närää muiden työntekijöiden parissa. Yhdellä työpaikalla oli keskusteltu musliminaisten käyttämästä huivista (hijab). Huivin käyttö oli päätetty hyväksyä asiakaspalvelutilanteessa.

Kulttuurierot hahmottuvat haastateltavien puheessa suomalaisen ja muiden maiden työkulttuurissa ilmenevinä eroina. Yliopistolla työskentelevä luottamusmies kertoi seuraavaa:

”Aina tulee olemaan kulttuurieroja [työpaikoilla]. Väärinkäsityksiä, koska ihmiset käyttäytyvät sen kulttuurin odotusten mukaan, jossa he kasvoivat.”

Suomalaisen kulttuurin erityspiirteinä haastateltavat pitivät matalia hierarkioita esihenkilöiden ja heidän alaistensa välillä. Tämä piti sisällään epämuodolliset ja tuttavalliset välit hierarkioiden eri portailla olevien välillä. Haastateltujen maahanmuuttajien mielestä Suomessa esihenkilöt ovat pääasiassa helposti lähestyttäviä ja virheiden myöntäminen on sallittua.

Luottamus eri ryhmien välillä on myös korkealla tasolla verrattuna moneen maailmankolkkaan ja oma-aloitteisuutta arvostetaan. Asioista puhutaan lähtökohtaisesti rehellisesti ja ytimekkäästi. Esimiehelle voi sanoa suoraan, jos jokin ei onnistu tai aika ei riitä.

Haastatellut maahanmuuttajat pitivät näitä myönteisinä piirteinä suomalaisessa työelämässä. Toisinaan itseohjautuvuuden oletus aiheutti myös hämmennystä ja väärinkäsityksiä sellaisten maahanmuuttajien parissa, jotka olivat ulkomailla tottuneet siihen, että heidän työtehtäviään johdettiin yksityiskohtaisemmin.

Pakistanilainen työntekijä kehui suomalaista työskentelyä *“mukavan joustavaksi ja rennoksi ympäristöksi”* – hänen mukaansa esimiehet ovat *“rauhallisia ja ohjaavia, eivät liian vaativia”*.

Vastaavasti amerikkalaistaustainen haastateltava kertoi aluksi hämmentyneensä suomalaisten työpaikkojen ”leppoisammasta tahdistä”. Yhdysvalloissa hän oli tottunut jatkuvaan kiireeseen, kun taas Suomessa kollegat eivät panikoineet pienistä viivästyksistä:

*“USA:ssa piti koko ajan tehdä jotain... Tulin tänne ja aluksi se oli vaikeaa, kun olin tottunut jatkuvaan säpinään. Sitten kaikki olivatkin, että ota rauhassa, istu alas hetkeksi.”*

Lopulta haastateltava oppi arvostamaan suomalaista tyyliä, jossa luotetaan työntekijään eikä heitä hänen mukaansa joka hetki “mikromanageerata” – tämä paransi hänen viihtymistään työpaikalla.

Joustavuudesta huolimatta, suomalaisen työkuulttuurin erityispiirteenä pidettiin kuitenkin myös **tiukkaa työajoista ja –aikatauluista kiinni pitämistä**. Jotkut haastatellut esihenkilöt arvelivat maahanmuuttajien ajoittaisen myöhästelyn töistä, johtuvan kulttuurieroista. Tässä tulkinassa piilee vaara selittää ihmisen käytöstä yksinomaan hänen kulttuuritaustansa kautta. Olihan mahdollista, että myöhästelyt johtuivat muista syistä.

**Suomalainen vuorovaikutuskulttuuri** työpaikoilla yllätti monet maahanmuuttajat. Suomalaiset koetaan alkuun melko muodollisiksi ja hiljaisiksi: jutustelua on vähemmän ja tutustuminen vie aikaa. Saksalainen haastateltava mainitsi, että suomalaiset kollegat olivat “aluska aika varovaisia, eivät kovin puheliaita”. Hän huomasi kuitenkin, että omalla aktiivisuudella jään saa murrettua:

*“kun itse lähestyi ihmisiä ja alkoi jutella vaikkapa että hei, mitä sinulle kuuluu, siitä syntyi keskustelu”[1].*

Haastateltujen maahanmuuttajien mukaan suomalaiset avautuvat kommunikoinnille vähitellen, kunhan yhdessä tehdään töitä ja jutellaan, mutta aloitteen teko jää usein maahanmuuttajalle. Myös espanjalainen haastateltava koki suomalaisten sosiaalisesti etäisiksi: “Naapureita näkee, mutta he eivät edes sano huomenta...” Hänellä ei muutaman vuoden jälkeenkään ollut juuri suomalaisia ystäviä, mikä sai kaipaamaan kotimaan välittömyyttä, ja vaikutti hänen päätökseensä muuttaa pois Suomesta.

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja osallistaminen etätyöaikana vaatii erityistä suunnitelmallisuutta, vuorovaikutusta ja digitaalisia työkaluja. Asiantuntijatöissä yleistynyt **etätyökuulttuuri** osaltaan vaikeutti sellaisissa töissä työskentelevien maahanmuuttajien sosiaalista sopeutumista työyhteisöihinsä. Eräs asiantuntija-ammattissa työskentelevä maahanmuuttaja kertoi tietämästään tapauksesta, jossa ulkomailta lähtöisin työntekijä ei ollut tavannut kollegoitansa kuin etävideokokouksissa, joissa niissäkin oli pidetty kamera pois päältä. Kasvokkaista

kontaktia ei syntynyt, mikä luonnollisesti esti osallisuuden tunnetta ja sosiaalista sopeutumista työpaikalle:

“tuntuu mahdottomalta tuntea kuuluvansa porukkaan, jos näkee työkaverit vain Teamsin kautta”.

Monet esihenkilöt painottivat **työpaikan koko henkilökunnan** valmistamista henkilöstön kulttuuriseen moninaistumiseen. Etenkin tämä koski tilanteita, joissa etnisesti ja kulttuurisesti homogeeniselle työpaikalle rekrytoidaan kerralla huomattava määrä työntekijöitä ulkomailta. Erityisesti tällaiset tapaukset olivat tyypillisiä sote-alan terveydenhoito ja -hoivatehtävissä. Sote-alalla työskentelevä luottamusmies esitti seuraavia näkemyksiä:

“Tarkoitus ei ole erottaa heitä [ulkomailta rekrytoitavaa henkilökuntaa] siitä työyhteisöstä tai jotenkin leimata heitä erilaiseksi, vaan enemmänkin lisätä sitä ymmärrystä, että kun riippuu mistä se kansainvälinen työntekijä tulee, niin puhua esimerkiksi just näistä kulttuurillisista asioista, jotta se työyhteisö pystyy auttamaan sitä kansainvälistä työntekijää mahdollisimman hyvin integroitumaan siihen työyhteisöön”  
(luottamusmies)

Tällaisissa tilanteissa luottamusmiehet ja esihenkilöt korostivat ennakoivan viestinnän, koulutuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisen merkitystä. Työyhteisön valmentaminen moninaisuuteen ei tarkoita pelkästään tiedottamista uusista työntekijöistä, vaan aktiivista kulttuurisen ymmärryksen lisäämistä, ennakoluulojen purkamista ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä.

Jotkut esihenkilöt mainitsivat heidän työpaikkansa järjestäneen monikulttuurisuuskoulutuksia, työpajoja tai yhteisiä tilaisuuksia, joissa henkilöstö pääsi tutustumaan uusiin kollegoihin ja heidän taustoihinsa turvallisessa ja avoimessa ilmapiirissä. Joillain työpaikoilla oli myös juhlistettu yhdessä eri kulttuureihin sisältyviä juhlia.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, että ilman riittävää valmistautumista ja tukea, työyhteisössä voi syntyä jännitteitä, väärinymmärryksiä tai jopa vastarintaa. Esihenkilöiden rooli nähtiin keskeisenä sillanrakentajana, joka luo tilaa dialogille ja varmistaa, että kaikki työntekijät kokevat olonsa tervetulleiksi ja arvostetuiksi. Jotkut esihenkilöt korostivat sitä, että moninaisuuteen liittyvät kysymykset eivät saisi jäädä yksittäisten työntekijöiden vastuulle, vaan että koko organisaatio sitoutuisi niiden edistämiseen.

Osa esihenkilöistä myös toivoi enemmän tukea ja resursseja organisaation johdolta sekä konkreettisia työkaluja moninaisuuden johtamiseen. Tämä viittaa tarpeeseen kehittää systemaattisia käytäntöjä ja rakenteita, jotka tukevat kulttuurisesti monimuotoisten työyhteisöjen arkea.

## Onnistunut perehdytys tärkeää työuran alussa

Useat maahanmuuttajat nostivat esiin, että työpaikan **perehdytys** ei aina huomioi eri kulttuurista tulevaa työntekijää riittävästi. *“Perehdytys on ollut puutteellista, erityisesti kielen ja työpaikan käytäntöjen osalta”*, totesi eräs heistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että **kirjalliset ohjeet** voivat jäädä epäselviksi maahanmuuttajalle. Jos kaikki materiaali on suomeksi ja organisaation rakenteita (esim. keneen ottaa yhteyttä missäkin ongelmassa) ei avata, uusi työntekijä on helposti eksyksissä.

Ongelmana ei välttämättä ole pahantahtoisuus, vaan ajattelemattomuus: työnantaja tarjoaa samaa perehdytystä kuin kaikille muille, tiedostamatta, ettei ulkomaalaistaustainen saa siitä samoja hyötyjä. Esimerkiksi filippiiniläinen sairaanhoitaja joutui itse kyselemään englanninkielisen materiaalin perään, kun valmista pakettia ei ollut.

Työpaikoilla on lisäksi paljon niin sanottua hiljaista, ei julkilausuttua tietoa, esimerkiksi tietoa toimintatavoista ja viestintäkulttuurista. Hiljainen tieto voi olla suomalaiselle työntekijälle itsestään selvää, mutta muualta muuttaneelle vaikeasti hahmotettavaa.

Hyväksi käytännöksi oli joillain työpaikoilla havaittu, sellaisten perehdyttäjien osoittamien maahanmuuttajille, joilla oli itsellä maahanmuuttotausta –tai muuten sopivaa kielitaitoa tai ymmärrystä kulttuurieroista. Nämä henkilöt pystyivät välittämään sellaista “hiljaista” tietoa ja oppia, mitä esimerkiksi virallisissa perehdyttämisoppaissa ei ollut tarjolla. Tämä luonnollisesti vaatii, että heille annetaan riittävästi aikaa ja resursseja hoitaa näitä tehtäviä muiden työtehtävien ohessa.

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kuinka hyvin maahanmuuttaja sopeutuu. **Pienet teot kollegoilta** – kuten kielen vaihtaminen tarvittaessa englantiin tilanteissa, joissa mukana on ei-suomea puhuva – olivat tärkeitä ulkomaalaistaustaisille työntekijöille.

Ranskasta lähtöisin oleva haastateltu mainitsi, että hänen työpaikallaan on onneksi useita kollegoita, jotka *“luontevasti vaihtavat englantiin”*, kun hän on läsnä keskustelussa. Hän koki olevansa melko hyvin sopeutunut työpaikalleen: työpaikan illanvietoissa hänet huomioidaan, ja hän on itsekin aktiivinen osallistuja työpaikallaan.

Kaikilla ei kuitenkaan käy yhtä hyvin. Jotkut haastateltavat kertoivat tilanteista, joissa heidät **jätettiin ulkopuolelle**: *“He eivät kutsu minua kahvitauoille, tai jos menen mukaan, keskustelu jatkuu suomeksi ikään kuin en olisi siinä”*. Tällainen kielisensitiivisyyden puute on turhauttavaa, joskaan se ei aina ole tarkoituksellista syrjintää vaan kielimuuriin liittyvää ymmärtämättömyyttä. Esihenkilöiden tulisi tiedostaa tällaiset ongelmat ja ennaltaehkäistä niitä ottamalla kieli- ja kulttuurikysymykset puheeksi työpaikoillansa.

Moni mainitsi, että työhön liittyvät asiat kyllä hoituvat, mutta ystävyssuhteiden luominen työpaikalla on vaikeampaa. Usein maahanmuuttajat ystävystyvät muiden

maahanmuuttajien kanssa, joko samassa organisaatiossa tai vapaa-ajalla. Työpaikan suomalaisten kanssa välit voivat jäädä työasioihin.

Espanjalainen haasteltava harmitteli, ettei hänellä ollut yhtään suomalaista ystävää – hänen sosiaalinen verkostonsa Suomessa koostui muista ulkomaalaisista. Hänen mukaansa tämä johtui suomalaisen viestintäkulttuurin sulkeutuneisuudesta. Tämä heijastui työyhteisöön: vaikka välit kollegoihin olivat asialliset, syvempi yhteenkuuluvuuden tunne puuttui.

Joillakin työpaikoilla oli hyvällä menestyksellä järjestetty tapahtumia, joiden tavoitteena oli mahdollistaa kontaktien syntyminen kantaväestöön kuuluvien ja maahan muuttaneiden työntekijöiden välillä. Lisäksi luottamusmiehet kertoivat, että ammattiliitot olivat järjestäneet epämuodollisia tilaisuuksia maahanmuuttajatyöntekijöille, joissa tarkoituksena oli tutustua liittojen toimintaan.

## 6. Syrjintä ja rasismi työelämässä

Valtaosa haastatelluista painotti, että heidät on kohdattu työpaikoilla asiallisesti, eikä avoin rasismi ole arkipäivää. Kuitenkin osalla on ollut suoria syrjintäkokemuksia. Ikävin esimerkki oli iranilaisella haastatellulla: hänen työpaikallaan eräs suomalainen työntekijä käyttäytyi toistuvasti rasisistisesti häntä kohtaan: *”sehän olisi sitä mieltä, että mun pitää mennä takaisin sinne mistä mä oon tullutkin”*. Työpaikan johto puuttui kuitenkin rasismiin ja kun varoitukset eivät muuttaneet käytöstä, irtisanottiin rasismiin syyllistynyt. Tämä antoi muillekin viestin, ettei rasismia suvaita.

Syrjintä on usein hienovaraisempaa eli **piilorasismia**, jolloin siihen on vaikeampi puuttua työpaikalla. Esimerkiksi venäläinen ja nepalilainen haastateltava kuvasivat, kuinka rekrytoinneissa heiltä vaadittiin enemmän osaamista kuin suomalaisilta hakijoilta – ikään kuin heidän osaamiseensa ei luotettu ennen kuin suomen kieli on täydellinen.

Haastatellut maahanmuuttajat kuvasivat myös tapauksia, jossa uralla eteneminen pysähtyy: maahanmuuttajia ei nosteta välttämättä vastuutehtäviin samassa tahdissa kuin syntyperäisiä suomalaisia vaikka pätevyys riittäisi.

Lisäksi moni maahanmuuttaja on sisäistänyt ajatuksen, ettei saa “valittaa”. Joidenkin maahanmuuttajien esille nostama teema oli, että maahanmuuttajat kokevat painetta olla **ylimääräisen kiitollisia** työllistymisestään:

*”Ulkomaalaisena kokee painetta olla kiitollinen työpaikasta eikä uskalla vaatia parempaa palkkaa tai tuoda esiin epäkohtia samalla tavalla kuin suomalaiset”*

Meksikosta lähtöisin olevan haastateltu sanoi suoraan, että hänellä ja monilla muilla maahanmuuttajilla on iso kynnys pyytää palkankorotusta tai kertoa epäkohdista:

*”Kynnys on korkeampi meille, koska tuntee että no, he antoivat minulle mahdollisuuden, en halua valittaa.”*

Tämä kiitollisuuden tunne ehkä hyödyttää työnantajaa (ahkera työntekijä, joka venyy eikä valita), mutta on haitallista työntekijän oikeuksien kannalta.

Kiitollisuudenvelan tunne nostaa myös kynnystä nostaa esille syrjintään ja rasismiin liittyviä kysymyksiä. Muutama haastateltu nosti tässä yhteydessä esille oleskelulupiin liittyvät kysymykset: koska muiden kuin EU-kansalaisten työperusteiset oleskeluluvat ovat riippuvaisia siitä, että maahanmuuttajalla on työpaikka, on kynnys nostaa ongelmia korkea työpaikan menettämisen pelon takia. Kynnystä nostaa myös haastateltujen luottamusmiesten kertoman mukaan se, että maahanmuuttajat usein tulevat maista, joissa työntekijän asema on heikompi kuin Suomessa.

Esimerkiksi Yhdysvalloista lähtöisin oleva haastateltu huomasi jossain vaiheessa, että häntä käytettiin hyväksi: hänelle teetettiin vaativamman tason hoitotyötä, mutta maksettiin alemman tason palkkaa. Aluksi hän yritti vain olla mieliksi, kunnes ymmärsi tilanteen ja nosti asian esiin – siihen piti kuitenkin kerätä rohkeutta.

Osa syrjinnästä on rakenteellista eikä aina tietoista. Haastatellut mainitsivat esimerkiksi, että **ulkomaalainen nimi CV:ssä** voi kantaa mukanaan oletuksia hakijan kielitaidosta tai persoonasta. Ranskasta lähtöisin oleva haastateltu sai ystävältään neuvon ottaa pois CV:stä maininta Ranskasta, jottei leimautuisi ”räyhäkkääksi lakkoilijaksi” – Suomessa oli (hänen mukaansa) mediassa sen suuntaisia stereotypioita ranskalaisista työntekijöistä.

Vastaavasti venäläinen haastateltava totesi, että viimeaikainen poliittinen ilmapiiri on heittänyt varjon venäläistaustaisten ylle: vaikka yksilö ei olisi millään lailla osallinen kotimaansa politiikkaan, työpaikalla saattaa joku suhtautua epäluuloisemmin. Tällaisista kokemuksista mainittiin vain ohimennen, mutta ne kertovat, että ennakkoluulot voivat vaikuttaa ilmapiiriin.

**Luottamuksen puute** ulkomaalaisen osaamista kohtaan ennen näyttöjen saamista on ilmiö, jonka eräskin työnantaja myönsi: hän huomasi itsessäänkin olettamuksia, jotka karisivat vasta, kun näki maahanmuuttajan työssä.

On tärkeä huomata, että moni haastateltava toi esiin myös positiivisia kokemuksiaan – he eivät halunneet antaa kuvaa, että kaikki suomalaiset työpaikat olisivat syrjiviä, päinvastoin. Useissa työyhteisöissä on **vahva yhdenvertaisuuskulttuuri**, ja mahdollisiin ongelmiin puututaan. Esimerkiksi eräs esihenkilö kertoi tapauksesta teknologia-alalla, jossa rasistiseen käytökseen puututtiin jämäkästi ja syyllinen erotettiin. Tämä resonoi myös aiemmin mainitun iranilaisen tarinan kanssa: kun työnjohto puuttuu epäkohtiin, tilanne voidaan saada korjattua.

Jotkut haastatellut mainitsivat, että suomalaisilla työpaikoilla on muodollisesti vahvat **syrjinnänvastaiset periaatteet** ja tasa-arvosuunnitelmat, ja ohjeistus antaa työntekijälle työkaluja, jos hän kokee vääryyttä. Haaste on saada ulkomaalaistaustaiset työntekijät luottamaan näihin mekanismeihin ja tuomaan asiat esille, sillä kiitollisuudenvelka tai pelko voivat estää heitä puhumasta.

Hyvä uutinen on, että räikeään rasismiin on monilla työpaikoilla nollatoleranssi – tapaukset, joissa joku käyttäytyy avoimen loukkaavasti, eivät jää huomaamatta ja niihin puututaan. Huono puoli on, että paljon syrjintää on piilossa: *hiljaiset oletukset ja asenteet*, jotka eivät koskaan nouse esiin selvinä tekoina, mutta joiden vaikutuksen maahanmuuttaja tuntee työyhteisössä ja urallaan. Tähän puuttuminen on vaikeampaa.

**Ratkaisuina** haastateltavat ja asiantuntijat ehdottivat mm. rekrytoinnin anonymisointia, tietoisuuden lisäämistä esimiehille piilorasismien tunnistamiseksi sekä maahanmuuttajien rohkaisemista ottamaan epäasiallinen kohtelu puheeksi. Koulutus

ja viestintä työpaikoilla on toinen tärkeä keino: kun kerrotaan konkreettisia tarinoita ja tuodaan esiin, miten ennakkoluulot ilmenevät, monen silmät voivat aueta.

Joissakin työpaikoissa rasismien ja syrjinnän vastaisuus tehdään uusille työntekijöille selväksi jo perehdytysvaiheessa ennen kuin varsinaiset työtehtävät ovat edes alkaneet, kertoivat haastatellut esihenkilöt ja luottamusmiehet. Tämä pitää sisällään sen, että tehdään selväksi, että syrjintää ja rasismia ei suvaita sekä sen, että uusille työntekijöille kerrotaan, kenen puoleen tulee kääntyä, jos tulee kaltoinkohdelluksi.

Avoin keskustelu ja selkeä linjaus työpaikoilla (ei suvaita syrjintää, jokainen tapaus käsitellään) luovat ilmapiiriä, jossa myös maahanmuuttaja uskaltaa tuoda huoliaan esille. Pitkällä tähtäimellä monimuotoistuva työyhteisö itse saattaa hälventää ennakkoluuloja: useampi haastateltava huomautti, että kun suomalainen työkaveri tutustuu ulkomaalaiseen kollegaansa, aiemmat mediasta tai muualta saadut ennakkokäsitykset karisevat. Jotkut haastateltavat nostivat esille

Haastattelut ajoittuivat aikaan, jolloin Suomessa käytiin vilkasta maahanmuuttokeskustelua ja hallitus valmisteli ja toteutti uusia tiukempia linjauksia maahanmuutto- ja oleskelulupapolitiikkaan (2024–2025). Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat jollain tavoin **poliittisen ilmapiirin muutoksen**.

Eräs haastateltu maahanmuuttaja kiteytti, että *“poliittinen keskustelu ja asenteet maahanmuuttajia kohtaan ovat muuttuneet kielteisemmiksi viime vuosina”*. Tämä oli huomionarvoista, koska sama näkemys tuli esiin riippumatta haastateltavan henkilökohtaisesta tilanteesta – jopa hyvin työelämäänsä sopeutuneet kokivat, että ympäröivä ilmapiiri oli aiempaa torjuvampi.

Monet haastateltavat erottivat oman työpaikkansa ilmapiirin ja yleisen ilmapiirin. Useimmilla *oma työyhteisö oli kannustava* ja toisinaan kollegat jopa pahoittelivat kielteistä maahanmuuttokeskustelua.

Moni haastateltava kuvasi uudenlaista epävarmuutta tulevaisuudestaan Suomessa, koska oleskelulupien ja kansalaisuuden saaminen on vaikeutunut saman aikaisesti, kun työllisyystilanne on heikentynyt. Venäjältä lähtöisin oleva työntekijä kertoi, että häntä *“turhauttaa”* maahanmuuttopolitiikan ennalta-arvaamattomuus:

*“Tuntuu, että mikään ei ole pysyvää, on arvaamatonta miten säännöt [viittaa oleskelulupiin] muuttuvat”.*

Pakistanista lähtöisin oleva työntekijä puolestaan ilmaisi huolen perheensä puolesta: he olivat tulleet Suomeen töihin ja toivoivat rakentavansa elämän täällä, *“mutta sitten kuulemme, että hallitus tekee outoja politiikkoja ulkomaalaisille. Mitä meidän pitäisi ajatella? Tuntuu, ettei meitä haluta”*. Tällaiset tuntemukset saavat osan harkitsemaan muihin maihin siirtymistä, jos suunta jatkuu.

On huomionarvoista, että monet haastateltavat maahanmuuttajat erottivat oman työpaikkansa ilmapiirin ja yleisen ilmapiirin. Useimmilla *oma työyhteisö oli kannustava*

ja kollegat jopa pahoittelivat maahanmuuttokriittistä keskustelua. Työpaikoilla tarvitaan kuitenkin konkreettisia toimintamalleja, joilla voidaan puuttua epäasialliseen kohteluun ja edistää yhdenvertaisuutta. Työpaikoilla voidaan esimerkiksi nimettömiä palautteita, säännöllisiä yhdenvertaisuuskyselyjä sekä koulutuksia, joissa käsitellään kulttuurisia väärinymmärryksiä ja syrjintää. Tällaiset toimet eivät pelkästään lisää tietoisuutta, vaan myös osoittavat, että työnantaja suhtautuu vakavasti tasa-arvoon ja monimuotoisuuden edistämiseen.

## Yhteenveto: mitä oppia työpaikoille?

Haastateltujen maahanmuuttajien kokemuksista piirtyy kuva suomalaisesta työelämästä, joka on laadultaan verrattain hyvää. Haastateltujen maahanmuuttajien, esihenkilöiden ja luottamusmiesten näkemyksissä ei ole juuri ryhmien välistä hajontaa näkemyseroissa. Luottamusmiehet tosin nostivat esihenkilöitä enemmän esille maahanmuuttajien työehtoihin ajoittain liittyviä puutteita esille. Hyvälaatuisesta työelämästä huolimatta, haastateltavien mukaan suomalaisessa työelämässä ja rekrytoinnissa on kuitenkin maahanmuuttajia toiseuttavia ja ulossulkevia piirteitä. Täysivaltaiseksi jäseneksi kasvaminen työyhteisössä vaatii toisinaan tulijalta paljon sitkeyttä – sekä vastaanottavalta taholta avointa asennetta. Koska työpaikkojen arki on niin erilaista ja maahanmuuttajat ovat heterogeeninen ryhmä, ei ole perusteltua antaa yhtä ja samaa mallia liittyen maahanmuuttajien sopeutumiseen, jokaiselle työpaikalle. Seuraavaksi kuitenkin muutama ohje ja ajatus, joita jokaisella työpaikalla kannattanee harkita.

**Keskeiset haasteet** voidaan tiivistää muutamaan kohtaan: **kieli ja verkostot** nousevat kärkeen. Ilman suomen kieltä ja kontakteja moni ovi pysyy kiinni. Nähtäväksi jää, kuinka paljon teknologinen kehitys ja tekoäly pystyy murtamaan kielimuuria. Jonkin verran kielisovelluksia työpaikoilla on jo käytössä. **Kulttuurierot ja työyhteisöön pääsy** tulevat seuraavina tekijöinä: suomalainen työkuulttuuri voi alkuun tuntua epäsosiaaliselta. Asiantuntija-ammateissa etätyöt vaikeuttavat (myös) maahanmuuttajien sopeutumista työyhteisöön, mihin tulisi kiinnittää huomiota. **Syrjintä** on enimmäkseen hienovaraista (kuten ylikorostuneita kielivaatimuksia tai oletuksia osaamisesta), mutta sen vaikutus näkyy uralla etenemisessä. **Uralla eteneminen** on usein vaikeampaa maahanmuuttajille; ”lasikatto” voi olla matalalla, ellei työnantaja tietoisesti riko sitä. **Työehdot** sinänsä ovat usein Suomessa kohdallaan, mutta edellyttävät, toisinaan että maahanmuuttaja tuntee omat oikeutensa – muutoin voi syntyä epäkohtia tietämättömyyden takia. Ammattiliitojen ja luottamusmiesten rooli on tärkeä oikeuksista ja velvollisuuksista tiedottamisessa. **Rekrytoinnissa** piileviä esteitä on mm. piilotyöpaikkojen kulttuuri, joka suosii niitä, joilla on jo verkostoja. **Poliittinen ilmapiiri**, jossa maahanmuuttajista puhutaan kielteiseen sävyyn muodostaa taustatekijän, joka voi pahimmillaan vesittää työpaikka- ja yksilötason ponnistelut – jos Suomi nähdään vihamielisenä, kaivatut osaajat lähtevät tai eivät koskaan tule maahan.

**Ratkaisujen osalta** on tunnistettavissa useita hyväksi havaittuja keinoja:

- **Kielituki ja joustavuus:** Tarjotaan työpaikoilla kielikoulutusta, käytetään englantia rinnakkaiskielenä tarvittaessa ja panostetaan selkeään viestintään sekä käännetään perehdytysoppaita ja muita dokumentteja vieraille kielille. Ei vaihdeta keskustelukieltä suomen kielelle pelkästään sen takia, että maahanmuuttaja puhuu murtaen suomen tai ruotsia. Näin taataan mahdollisuus oppia. Kerrotaan työpaikan ulkopuolisista mahdollisuuksista opiskella kotimaisia kieliä. Hyödynnetään teknologisia sovelluksia kielimuurin ylittämiseksi. Näin maahan muuttanut työntekijä sopeutuu nopeammin ja pystyy

hyödyntämään osaamistaan. Tämä vaatii työnantajalta resursseja – mutta kannattaa pitkällä aikavälillä.

- **Mentorointi:** Nimetään, mikäli tarvetta, uudelle maahan muuttaneelle työntekijälle kummi, joka auttaa alussa. Kummi voi esimerkiksi välittää suomalaisen työkulttuuriin liittyvää ”hiljaisesta tietoa”. Tämä nopeuttaa sopeutumista ja vähentää ulkopuolisuuden tunnetta. Toteutus on tärkeää (vapaaehtoiset, motivoituneet mentorit, joilla on osaamista ja riittävästi aikaa mentorointiin).
- **Huomio rekrytointiin:** Työpaikat voivat kokeilla nimettömiä hakemuksia ja asettaa tavoitteita monimuotoisuudelle. Näin kannustetaan maahanmuuttajia hakemaan työpaikkoja, ja samalla lisätään työnhakijoiden määrää. Tämä vaatii sitoutumista ja seurantaa; eikä pelkkä anonymisointi poista haastatteluvaiheen ennakkoluuloja. Mahdollisuuksien mukaan avoimista työpaikoista tulisi tiedottaa julkisesti, jotta myös maahanmuuttajien tietoisuus niistä paranisi. Mikäli työtehtävissä pärjää vajavaisella suomen (tai ruotsin) kielellä, kannattaa se mainita rekrytointi-ilmoituksissa. Yritys- ja organisaatiosella olisi taattava esihenkilöille valmiudet johtaa monikulttuurisia työyhteisöjä ja tiimejä.
- **Ammattiliittojen ja työnjohdon yhteistyö:** Työnantajat voivat tehdä yhteistyötä ammattiliittojen edustajien kanssa järjestääkseen infoa ja koulutusta työyhteisöille ja maahan muuttaneille työntekijöille. Näin edistetään sitä, että työntekijät tuntevat oikeutensa ja velvollisuutensa, mikä vähentää ongelmatilanteita.
- **Tasa-arvoinen urakehitys:** Yritysten ja organisaatioiden kannattaa seurata edistyykö myös kansainvälinen henkilöstö urallaan ja reagoida, jos kaikki johtotehtävät täyttyvät pelkästään kantaväestön edustajilla. Monimuotoinen johto toimii myös esikuvana, mikä parantaa työtyytyväisyyttä. Jos organisaatiossa on ennakkoluuloja, voi moninaisuus kohdata muutosvastarintaa – asenteiden muutos vie aikaa.

Työpaikkojen arjessa on ammattiin, toimialaan ja työtehtäviin liittyen paljon eroja. Lisäksi maahanmuuttajat ovat heterogeeninen joukko. Tämän takia ei siis ole yhtä kaikkiiin olosuhteisiin sopivaa mallia, joka edistäisi maahanmuuttajien sopeutumista. Edellä mainittuja keinoja kannattaa luonnollisesti hyödyntää paikalliset olosuhteet huomioon ottaen,

Lopuksi on syytä korostaa, että maahanmuuttajien sopeutuminen työpaikoille on **kaksisuuntainen prosessi**. Haastatellut maahanmuuttajat olivat valmiita tekemään paljon töitä integroitumisensa eteen: he oppivat kieltä, joustivat kulttuurisesti, hakivat sinnikkäästi töitä ja kehittivät osaamistaan. Vastineeksi he toivoivat, että työyhteisöt ja yhteiskunta tulevat askelen heitä vastaan – tarjoavat mahdollisuuksia näyttää taitonsa ja tulevat nähdyiksi tasaveroisina kollegoina.



## Toimenpidesuosituksheet työnantajille edistämään maahanmuuttajien sopeuttamista

### 1. Kaksisuuntainen sopeutuminen

- Sopeutuminen on sekä maahanmuuttajan että työyhteisön vastuulla. Molempien osapuolten tulee olla aktiivisia ja joustavia arjen vuorovaikutuksessa.

### 2. Perehdytys ja mentorointi

- Tarjoa räätälöity perehdytys, jossa huomioidaan kieli- ja kulttuurierot.
- Nimeä tarvittaessa jokaiselle uudelle maahanmuuttajalle mentori, joka tukee arjessa ja auttaa sellaisissa kysymyksissä, joita lakisääteisessä perehdytyksessä ei käsitellä (esim. työpaikkojen hiljainen tieto).

### 3. Kaksikielisyys ja kielituki

- Sopikaa yhdessä työpaikalla luottamusmiesten ja henkilöstön kanssa kielipolitiikasta ja -käytännöistä.
- Tarjoa mahdollisuus osallistua suomen (tai ruotsin) kielen opetukseen työajalla tai työn ohessa. Vinkkaa, missä voi opiskella kieliä työajan ulkopuolella.
- Tee tärkeimmät ohjeet ja viestit saataville sekä suomeksi että englanniksi, ja rohkaise suomen harjoitteluun arjessa (esim. kahvitauoilla). Työpaikalla ei automaattisesti tulisi vaihtaa kommunikointikieltä englanniksi, jotta maahanmuuttajilla olisi mahdollisuus oppia kotimaisia kieliä.
- Laadi sanastoja ja työoppaita keskeisistä termeistä, hyödynnä kuvia ja symboleja ohjeissa.

### 4. Kulttuurieroihin orientoituminen

- Kouluta henkilöstöä ja esihenkilöitä kulttuurieroista työskentelytavoissa, hierarkiassa ja vuorovaikutuksessa. Pyydä tarvittaessa apua ja koulutusta organisaation ylemmiltä tasoilta.
- Järjestä tarvittaessa työpajoja, joissa suomalaistaustaiset ja maahanmuuttajat jakavat kokemuksiaan ja purkavat stereotypioita. Käytä ulkopuolisia kouluttajia, mikäli työpaikalta ei löydy
- Huomioi työntekijöiden uskonnolliset ja kulttuuriset tarpeet (esim. rukoushetket, juhlapyhät).

### 5. Syrjinnän ehkäisy ja yhdenvertaisuus

- Tee selkeät pelisäännöt ja nollatoleranssi syrjinnälle (kielen, ihonvärin, sukupuolen jne. perusteella).

## **6. Työpaikan ilmapiiri ja sosiaalinen integraatio**

- Johdon tulee viestiä esimerkillään, että jokainen työntekijä on tervetullut.
- Järjestä yhteisiä aktiviteetteja ja huolehdi, että myös maahan muuttaneet työntekijät ovat mukana arjen kanssakäymisessä.
- Juhlistakaa monimuotoisuutta (esim. kansainvälinen ruokapäivä, huomioi eri kulttuurien juhlat).

## **7. Rekrytointi ja urakehitys**

- Valitse hakijoita pätevyyden ja potentiaalin perusteella, jouta mahdollisuuksien mukaan suomen ja ruotsin kielten vaatimuksissa ja tarjoa kielikoulutusta työhönoton jälkeen. Käännä mahdollisuuksien mukaan rekrytointi-ilmoituksia vieraille kielille. Jos mahdollista, levitä tietoa työpaikoista maahanmuuttajien verkostoissa.
- Anonyymi hakuprosessi.
- Avaa mahdollisuuksien mukaan rekrytoinnit julkiseen hakuun, jotta maahanmuuttajilla yhtäläiset mahdollisuudet saada tietoa avoimista työpaikoista. Mentoroi maahanmuuttajia työnhaussa ja uralla, ja seuraa urakehityksen ja palkkauksen yhdenvertaisuutta.

## Viitteet

- Ahmad, A. (2020). Do equal qualifications yield equal rewards for immigrants in the labour market?. *Work, Employment and Society*, 34(5), 826-843.
- Alho, R. (2020). 'You need to know someone who knows someone': international students' job-search experiences. *Nordic journal of working life studies*, 10(2), 3–22.
- Alshemmari, J. M. H. J., & Al Monawer, F. H. (2024). Analyzing the relationship between workplace diversity and innovation and its influence on organizational performance. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1), 471–489.
- Lehtimaja, I., Korpela, E., Komppa, J., Kotilainen, L., & Kurhila, S. (2023). Monikielisen työyhteisön opas. Otavan kirjapaino: Keuruu.
- Penninx, R. and Roosblad, J., 2000. Trade unions, immigration, and immigrants in Europe, 1960-1993: A comparative study of the attitudes and actions of trade unions in seven West European countries, New York, Oxford: Berghahn Books.
- Pitkänen, V., Rolle Alho & Roosa Veijola (2025). E2 Tutkimuksen selvitys STTK:lle: Maahanmuuttajanaisten työllistyminen. E2 Tutkimus.
- Rinne, U. (2025). Anonymous job applications and hiring discrimination. *IZA World of Labor*.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.
- Seikkula, M. K., & Hortelano, P. (2021). Arjen rasismi ja rasisminvastaisuus arjessa. In *Rasismi, valta ja vastarinta: Rodullistaminen, valkoisuus ja koloniaalisuus Suomessa* (pp. 147–161). Gaudeamus.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (2024). Maahanmuutto ja kulttuurinen moninaisuus. Kulttuurisensitiivinen työote.
- Tervonen, M. (2014). Historiankirjoitus ja myytti yhden kulttuurin Suomesta. *Kotiseutu ja kansakunta: Miten suomalaista historiaa on rakennettu*, 137–162.
- Tutkimuseettinen lautakunta (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
- YTK (2025). Jopa 68 % työpaikoista on piilotyöpaikkoja. YTK:n Jäsenpulssi tutkimus 2024.