



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## Moni osaa!

TYÖPAIKKAOSAAMINEN MONIKULTTUURISILLA TYÖPAIKOILLA

**Minna Toivanen**  
**Ari Väänänen**  
**Anna-Leena Kurki**  
**Barbara Bergbom**  
**Auli Airila (toim.)**





**Työterveyslaitos** | Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **Moni osaa!**

TYÖPAIKKAOSAAMINEN MONIKULTTUURISILLA TYÖPAIKOILLA

Minna Toivanen, Ari Väänänen, Anna-Leena Kurki, Barbara Bergbom  
& Auli Airila (toim.)

Työterveyslaitos

Helsinki



Työterveyslaitos

PL 40

00032 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Toimitus: Minna Toivanen, Ari Väänänen, Anna-Leena Kurki, Barbara Bergbom & Auli Airila

© 2018 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on toteutettu Työsuojelurahaston tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-804-7 (nid.)

ISBN 978-952-261-803-0 (PDF)

Juvenes Print, Helsinki 2018

## ESIPUHE

Tämä loppuraportti kokoaa yhteen laajan tutkimushankkeen, joka toteutettiin 1.9.2015–31.3.2018. Työsuojelurahaston (hanke 115179) ja Työterveyslaitoksen rahoittaman **Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla** -tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli edistää sekä suomalaisten työorganisaatioiden myönteistä monikulttuuristumista että maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen parempaa tunnistamista ja kehittämistä. Tämä on tänä päivänä entistä ajankohtaisempaa. Maassamme on jo merkittävä määrä monikulttuurisia työyhteisöjä ja työikäisiä maahanmuuttajia.

Loppuraportin ytimen muodostavat maahanmuuttajatyöntekijöiden, heidän esimiestensä sekä kohdeorganisaatioiden avainhenkilöiden haastattelut. Niiden pohjalta on kehitetty **työpaikkaosaamisen** käsite, joka kuvaa sitä monitahoista osaamista, mitä työntekijäyksy suomalaisella työpaikalla vaatii. Se ei ole vain tietyn tarkkarajaisen tehtävän hallintaa vaan työpaikan ja -yhteisön erilaisiin ulottuvuuksiin liittyvää hiljaista tietämystä, joka perustuu jaettuun ymmärrykseen ja yhteiseen kieleen. Tätä tietämystä maahanmuuttajilla on kirjavasti. Toisaalta monikulttuurisissa työorganisaatioissa on kehittynyt eritasoisia käytäntöjä rakentaa laaja-alaista osaamista systemaattisesti. Työpaikkaosaamista voidaan myös tietoisesti kehittää, ja tähän hankkeen materiaaleissa on ehdotettu erilaisia keinoja.

Kirjoittamisessa tehtiin ratkaisuja, joiden toivotaan helpottavan raportin lukemista. Työterveyslaitoksen osuuksissa käytämme esimerkiksi maahanmuuttajatyöntekijän käsitettä niistä työntekijöistä, joiden syntymämaa ja kulttuuritausta ovat muualta kuin Suomesta. Tällä ei ole tarkoitus leimata Suomessa työskenteleviä maahanmuuttajia yksinomaan ulkomaalaisstatuksen mukaan. Lisäksi viittaamme kielen luettavuuden vuoksi pääsääntöisesti vain suomen kieleen, kun tarkoitamme työpaikalla yleisimmin käytössä olevaa kieltä. Useimmissa yhteyksissä olisimme voineet käyttää sekä suomen että ruotsin kieltä.

Työterveyslaitos on toteuttanut hankkeen yhteistyössä kahden erittäin monikulttuurisen työpaikan kanssa. Sekä Starfood Finland Oy että Apetit Ruoka Oy toimivat elintarviketeollisuuden alalla. Näin työpaikkaosaamisen -käsitteeseen liittyvät tutkimustulokset heijastavat myös elintarviketeollisuuden työtä ja tapoja organisoida työtehtäviä.

Tutkimus on toteutettu Työterveyslaitoksen, Tilastokeskuksen ja Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tutkimusyhteistyönä. Työterveyslaitos on johtanut ja hallinnoinut hanketta. Tilastokeskus vastaa osuudesta, joka koskee maahanmuuttajien ylikouluttautuneisuutta Suomessa. THL on puolestaan analysoinut osaamisen alihyödyntämisen yhteyttä työikäisten hyvinvointiin ja työkykyyn. Tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöalan ammattilaisten käsityksiä monikulttuurisuuden tilasta Suomessa osana Monimuotoisuusbarometria. Monimuotoisuusbarometri 2016 kerättiin yhteistyössä Henry ry:n, KT Kuntatyönantajien ja Elintarviketeollisuusliitto ry:n kanssa.



Lisäksi hankkeen ohjausryhmätyöskentelyyn ovat osallistuneet Elintarviketyöläisten Liitto ry, Elintarviketeollisuusliitto ry, Moniheli ry, Kiinteistötyönantajat ry, Palvelualojen ammattiliitto ja Lassila-Tikanoja Oyj.

Lämmin kiitos kaikille teille mukana olleille ja hanketta tukeneille tahoille omasta panoksestanne. Erityisesti Työterveyslaitoksen tutkimusryhmä kiittää molempia kohdeorganisaatioita antoisesta ja paljon opettaneesta yhteistyöstä. Isot kiitokset myös kaikille haastatteluissa mukana olleille maahanmuuttajatyöntekijöille, jotka antoivat arvokasta tietoa käyttöömme!

Helsingissä 26.3.2018

Ari Väänänen

## TIIVISTELMÄ

Monien selvitysten mukaan maahanmuuttajien on vaikea edetä koulutustaan ja kykyjään vastaavaan työhön, minkä vuoksi osaamista jää hyödyntämättä suomalaisilla työpaikoilla. Toisaalta monien maahanmuuttajien osaaminen voi olla varsin erilaista kuin työpaikoilla tarvitaan. Keiden osaamista jää hyödyntämättä, ja millaisia osaamisen kehittämistarpeita monikulttuurisilla työpaikoilla on? Tässä julkaisussa esitetään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin. Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston ja Työterveyslaitoksen rahoittamaan Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla -tutkimushankkeeseen (2015–2018).

Tutkimus pohjautui sekä määrällisiin että laadullisiin aineistoihin. Keskeisimpiä käytettyjä aineistoja olivat kahdella elintarviketeollisuuden alan monikulttuurisella työpaikalla toteutetut maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden (N = 33) sekä esimiesten ja avainhenkilöiden (N = 31) haastattelut, Monimuotoisuusbarometri 2016 (N = 255) ja Ulkomaista syntyperää olevien työ- ja hyvinvointitutkimus (UTH) (N = n. 3 000). Lisäksi hankkeeseen sisältyi seitsemän kohdeyrityksissä toteutettua työpajaa.

Tutkimushankkeessa selvitettiin maahanmuuttajien ylikouluttautuneisuutta ja sen yhteyttä hyvinvointiin väestöpohjaisen UTH-aineiston pohjalta. Tutkimuksemme mukaan maahanmuuttajien joukossa oli selvästi muuta väestöä enemmän omiin työtehtäviinsä nähden ylikouluttautuneita henkilöitä. Erityisen haastava tilanne oli afrikkalaistaustaisilla maahanmuuttajilla, joista useampi kuin joka toinen oli ylikoulutettu nykyisiin työtehtäviinsä nähden. Ylikoulutetut kokivat elämänlaatunsa heikommaksi kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevät. Lisäksi syrjintäkokemukset työpaikalla olivat selvästi yleisempiä ylikoulutetuilla kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevillä.

Hankkeessa syvennettiin ymmärrystä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämisestä laajan haastattelu- ja työpaja-aineiston pohjalta. Aineistosta nousi esiin, että monikulttuurisilla työpaikoilla tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi ns. työpaikkaosaamista, jonka perustan muodostavat yhteinen ymmärrys ja kieli. Työpaikkaosaaminen on työpaikalla jaettua ymmärrystä työn kokonaisuudesta, työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista, työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisäännöistä, vuorovaihtuksesta sekä työterveydestä ja turvallisuudesta. Nämä työpaikkaosaamisen ulottuvuudet ovat niitä, joissa työpaikoilla ilmeni pulmia ja haasteita ja joissa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen oli vielä matkaa. Monikulttuurisessa työyhteisössä työpaikkaosaamisen kehittäminen korostuu työntekijöiden vaihtelevan kielitaidon ja erilaisten kulttuuritaustojen vuoksi.

Haastatteluaineistossa monet maahanmuuttajat kokivat, että heillä olisi ollut edellytyksiä ja myös halua siirtyä vaativampiin tehtäviin. Toisaalta työpaikoilla esimiesten ja henkilöstöhallinnon haasteena oli, miten saada uuden oppimisen polulle ne, joiden osaaminen kai-pasi eniten tukea. Työpaikoilla oli myös niitä, joiden kielitaito oli heikko ja joiden osaami-nen oli rajoittunut muutamaan yksinkertaiseen työtehtävään, mutta jotka eivät silti olleet erityisen halukkaita laajentamaan osaamistaan tai kehittämään kielitaitoaan. Kielitaidon haasteet vaikeuttivat uuteen siirtymistä ja työn laajentamista, koska kielitaito vaikutti niin työhöjden ymmärtämiseen kuin laajemman kokonaiskuvan muodostumiseenkin. Johta-misen näkökulmasta havaittiin tärkeäksi huolehtia myös heikommassa asemassa olevien työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittymisestä.

Moni tutkimukseen osallistunut maahanmuuttaja koki suomalaisten työpaikkojen matalan hierarkian ja suhteellisen avoimen keskustelukulttuurin itselleen vieraaksi, kun omassa läh-tömaassa asiat olivat olleet toisin. Vaikka maahanmuuttajat olivat usein ahkeria työnteki-jöitä, moni heistä oli omaksunut passiivisen kuulijan roolin. Erilaisen kulttuuritaustan, hei-kon kielitaidon tai työpaikan totuttujen toimintatapojen vuoksi maahanmuuttajat eivät välttämättä rohjenneet kysyä ongelmatilanteissa, kertoa virheistään tai tuoda esiin kehit-tämideoitaan. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivatkin tarvita tavallista enem-män rohkaisua ja osallisuuteen kannustamista.

Lisäksi haastatteluaineistosta ilmeni, että muualta tulleilla työntekijöillä saattoi olla erilai-nen suhtautuminen esimerkiksi työaikaan, poissaolokäytäntöihin, esimiehen ja alaisen vä-liseen vuorovaikutukseen tai puhetapaan. Myöskään suomalaisen työelämän säännöt, esi-merkiksi ylityötä koskevat säädökset, eivät olleet välttämättä tuttuja. Monikulttuurisella työpaikalla onkin syytä esimerkiksi perehdytyksessä keskustella laajasti suomalaisen työ-kulttuurin toimintatavoista ja käytännöistä.

Oman taustamaan kulttuuri ohjaa usein tiedostamattomasti työntekijän käsitystä sopi-vasta toiminnasta työpaikalla. Työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat ja vahvan yhteisen kielen puutteesta johtuvat väärinymmärrykset aiheuttivatkin toisinaan yhteentörmäyksiä tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla. Oleellista työyhteisön toimivuudelle on erilaisuuden kunnioittaminen ja yhteisesti omaksutut pelisäännöt vuorovaikutuksesta ja yhteis-työstä. Myös erityistarpeiden huomioimisen ja yhdenvertaisen kohtelun välisen tasapainon löytäminen on työpaikalla tärkeää.

Monikulttuurisella työpaikalla työterveyteen ja -turvallisuuden liittyviä ohjeita voi olla vai-kea ymmärtää, jos kielen opettelu on vielä kesken. Vieraassa kulttuurissa myös omia oi-keuksia saattaa olla haastavaa hahmottaa, esimerkiksi sairauslomalle ei välttämättä uskal-leta jäädä. On kuitenkin tärkeää, että jokainen työntekijä osaa tehdä työnsä turvallisesti sekä toimia työpaikan turvallisuuden edistämiseksi. Monikulttuurisella työpaikalla kuvat ja selkokieli voivat auttaa ymmärtämistä.



Hankkeessa toteutetussa Monimuotoisuusbarometrissa selvitettiin henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Suurimmaksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämiskohteeksi he nimesivät suomen tai ruotsin kielen taidon. Muina kehittämisen kohteina he näkivät ymmärryksen oman alan laajemmasta kontekstista, muodollisen koulutuksen, työkokemuksen myötä syntyneen osaamisen ja sosiaalisten verkostojen tuntemuksen. HR-ammattilaiset arvioivat kuitenkin etnisen moninaisuuden myös monipuolistavan työpaikan osaamista, tuovan esimerkiksi uusia ideoita ja näkökulmia sekä parantavan asiakaspalvelua.

Tutkimustoiminnan pohjalta hankkeessa kehitettiin käytännönläheinen Moniosaa! – Työpaikkaosaamisen kehittämisen malli monikulttuurisille työpaikoille. Malli tukee laaja-alaisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen jäsentämistä, tunnistamista ja kehittämistä työpaikalla. Se toimii työpaikkaosaamista vahvistavana vuoropuhelun työkaluna esimiesten ja työntekijöiden välillä.



## ABSTRACT

According to many studies, it is difficult for immigrants to get jobs that match their education and qualifications, and their skills are not properly utilized at Finnish workplaces. On the other hand, the skills of immigrants might be quite different from the skills required by employers. Whose skills are not utilized, and what kinds of needs for developing skills do multicultural workplaces have? This publication suggests solutions to these problems, among others. The publication is based on the Osaamisen ja työn yhteensopivuuksien monikulttuuristuvilla työpaikoilla (Compatibility of Competence and Work at the Multicultural Workplace) study, funded by the Finnish Work Environment Fund and the Finnish Institute of Occupational Health (2015–2018).

The study is based on both quantitative and qualitative material. The key material used was interviews with employees from immigrant backgrounds (N = 33) and with supervisors and key personnel (N = 31), conducted in two multicultural food industry companies, Diversity barometer 2016 (N = 255) and Survey on work and well-being among people of foreign origin (UTH survey) (N = approx. 3,000). In addition, the project included seven workshops arranged at the target companies.

The over-education of immigrants and its relationship to their well-being were assessed in the study, based on the population-wide UTH material. According to our study, people who are over-educated for their job were clearly over-represented among immigrants, compared to other sections of the population. The situation was especially challenging for immigrants with an African background, of which more than half were over-educated for their current job. Over-educated people regarded their quality of life lower than people who had a job corresponding to their level of education. In addition, discrimination at workplaces was significantly more widespread among over-educated people than among people who had a job corresponding to their level of education.

The project helped develop a deeper understanding of the skills of employees with immigrant backgrounds and their development based on extensive material gained in interviews and workshops. The material indicated that multicultural workplaces require, in addition to professional competence, so-called workplace skills that are based on common understanding and language. The workplace skills consist of a shared understanding of work processes and the work as a whole, understanding workplace roles and ways of participating, knowledge of the rules at the workplace and in Finnish work life, cultural and social skills and skills in occupational health and safety. These dimensions of workplace skills are those that were discovered to be troublesome and difficult at workplaces and which were not yet on a level of truly shared understanding. The development of workplace skills is highlighted in multicultural work communities because of different levels of language skills and cultural backgrounds.

Many interviewed immigrants felt that they had the necessary qualifications and the desire to move on to more challenging tasks. On the other hand, supervisors and the HR management personnel felt that it was difficult to begin training for those whose skills required support the most. There were also those at workplaces who did not have strong language skills and whose skills were limited to a few simple tasks, but were not particularly interested in gaining wider competence or developing their language skills. The challenges presented by language skills made moving on to new tasks and gaining a more extensive job description difficult because language skills had an effect on both understanding instructions and gaining a wider overall picture. From a managerial perspective, looking after the skills and development of employees in weaker positions was also deemed to be important.

Many immigrants who participated in the study felt that the low hierarchy and relatively open dialogue at Finnish workplaces was strange as things were done differently in their countries of origin. Although most immigrants were hard-working employees, a significant number of them had assumed the role of a passive listener. Due to different cultural backgrounds, weak language skills or established workplace methods, immigrants were not always courageous enough to ask questions in problem situations, report mistakes or present development suggestions. Employees with an immigrant background may require more than the normal amount of reassurance and encouragement to participate.

The interview material also indicated that some employees with immigrant backgrounds had a different attitude towards, for example, working time, absence policies, interaction or the manner of speaking between supervisors and subordinates. The rules of Finnish work life, such as overtime regulations, were not necessarily familiar to all. Multicultural workplaces should place emphasis on discussing the procedures and practices of Finnish work culture—for example, during induction training.

The culture of the country of origin often influences the employee's perception of appropriate conduct at a workplace, even implicitly. The different backgrounds of employees and misunderstandings caused by the lack of a common strong language sometimes caused conflicts at the workplaces that participated in the study. Respect towards diversity and commonly adopted rules of interaction and co-operation were essential for the functionality of the work community. Finding a balance between taking special needs into consideration and equal treatment at the workplace is also vital.

Instructions related to occupational health and safety can be difficult to understand at a multicultural workplace if the process of learning the language is not completed. Your own rights in a foreign culture might be difficult to understand—for example, some employees might not have the courage to take sick leave. However, it is important that all employees know how to perform their job safely and work towards improving safety at the workplace.

Illustrations and simple language can help improve the level of understanding at multicultural workplaces.

The Diversity barometer conducted within the project studied HR professionals' views about the skills of employees with immigrant backgrounds and the needs for developing these skills. According to them, the most significant development areas for employees with immigrant backgrounds were Finnish and Swedish language skills. Other development areas included an understanding of the wider context of their line of work, formal education, skills gained in previous work experience and familiarity with social networks. However, the HR professionals also assessed that ethnic diversity can make the workplace's competence more extensive by, for example, introducing new ideas and perspectives and improve customer service.

Based on these findings, the Multiskills! A model for developing workplace skills in multicultural workplaces practical model was developed during the project. The model offers support for analyzing, recognizing and developing the skills of employees with immigrant backgrounds at workplaces. It provides a tool for strengthening workplace skills by increasing interaction between supervisors and employees.



## SISÄLLYS

|  |     |
|--|-----|
| <b>OSA I: Hankkeen tausta, tavoitteet ja toiminta</b> .....  | 13  |
| 1 Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla.....                                   | 15  |
| 2 Aineisto ja menetelmät.....  | 19  |
| <br>   |     |
| <b>OSA II: Suomalainen työelämä ja maahanmuuttajien osaaminen</b> .....                                      | 22  |
| 3 Koulutuksen ja työn vastaavuus.....  | 23  |
| 4 Ylikoulutuksen yhteys terveyteen ja hyvinvointiin.....   | 46  |
| 5 Osaaminen nyt ja tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon näkökulmasta.....                                     | 51  |
| <br>   |     |
| <b>OSA III: Osaaminen ja sen kehittäminen monikulttuurisella työpaikalla elintarviketeollisuudessa</b> ..... | 56  |
| 6 Johdanto: työpaikkaosaaminen keskiössä.....  | 58  |
| 7 Työpaikkaosaamisen ulottuvuudet.....   | 63  |
| 7.1 Ymmärrys työprosesseista ja työn kokonaisuudesta.....  | 64  |
| 7.2 Ymmärrys työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista.....   | 74  |
| 7.3 Työelämän pelisäännöt ja työpaikan toimintatavat.....  | 87  |
| 7.4 Sosiaaliset suhteet, kieli ja kulttuurinen osaaminen.....  | 95  |
| 7.5 Työterveys- ja turvallisuusosaaminen.....  | 108 |
| 8 Esimiestyö monikulttuurisella työpaikalla.....   | 118 |
| 9 Osaamisen kehittämisen keinot monikulttuurisessa työpaikassa.....  | 128 |
| 10 Yhteenveto: Monikulttuurisilla työpaikoilla työpaikkaosaamisen merkitys korostuu.....                     | 139 |
| <br>   |     |
| <b>Osa IV: Tutkimuksesta teoksi</b> .....  | 141 |
| 11 Kohti toimivia käytäntöjä: miten tukea maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen kehittymistä?.....          | 143 |
| 12 Pohdinta – työpaikkaosaaminen ja moninainen työelämä.....   | 163 |



**Lähteet** 175

**Liitteet** 187

## OSA I: HANKKEEN TAUSTA, TAVOITTEET JA TOIMINTA

### Tunnistetaanko osaaminen vieraalla maaperällä?

Monien selvitysten mukaan maahanmuuttajien on vaikea edetä koulutustaan ja kykyjään vastaavaan työhön, minkä vuoksi osaamista jää hyödyntämättä suomalaisilla työpaikoilla. Osaamisen mittaaminen ja määrittely ovat kuitenkin vaikeita tehtäviä. Suomalaiset tutkinnot ovat vielä jollakin tapaa mitattavissa ja niiden taso määriteltävissä, mutta entä esimerkiksi Somaliassa suoritettu ”hoitajan” tutkinto, tai venäläisen sähköinsinöörin paperit? Jos tästä tutkinnon pätevydestä ja tasosta päästään selvyteen, on vielä paljon osaamista, taitoja ja ominaisuuksia, joita tutkintonimike ei kerro, mutta joita tarvitaan työelämässä.

Osaamisen määrittelyn vaikeutta voi tarkastella kääntämällä näkökulman toisin päin. Miten minun osaamiseni määriteltäisiin muualla maailmalla ja missä määrin osaamiseni olisi siirrettävissä? Jos muuttaisin Tanskaan, olisi minulla varmasti haasteita työnhaussa ja saannissa. En osaa kieltä, minulla ei ole maassa sosiaalisia verkostoja, mutta maa on minulle jossain määrin tuttu ja kulttuurisesti kohtuullisen lähellä. Työelämän säännöt ja toimintatavat ovat varsin samanlaisia, joskin kullekin esimerkiksi kokouskäytännöissä ja aikatauluihin suhtautumisessa on havaittavissa eroja.

Jos määränpäini olisi kauempana ja kohde tuntemattomampi, suuntaisin esimerkiksi Algeriaan, olisin varmasti suurissa vaikeuksissa ja osaamiseni, niin formaali kuin epäformaalimpikin, koetuksella. Mihin mahtaisi maisterin tutkintoni ja tutkijan ammattitaitoni taipua tuossa vieraassa maassa, jonka kieltä en osaa, jonka systeemejä, tapoja ja ihmisiä en tunne. Miten osaamistani voitaisiin arvioida täysin vieraalla maaperällä? Sopiiko persoonallisuuteni ja taipumukseni sikäläiseen työelämään? Vaikuttaisin ehkä röyhkeältä, hieman vakavalta tuppisuulta.

Miten tämä skandinaavinen, vahvan tasa-arvoideologian omaksunut blondi, joka mielellään pukeutuu farkkuihin ja jonka tukka on usein sotkussa, asettuu suhteessa paikalliseen työntekijäideologiaan? Tuoksuisin vieraalta, elekieleni ja katseeni olisivat kenties outoja, asenteeni kiero ja kauhistuttava. Mitä kaikkea minun pitäisikään osata, jotta pärjäisin? Mistä minun pitäisi luopua vai vaatisinko minun hyväksymistä tällaisenaan. Mitä toivoisin?



Toivoisin, että minut nähtäisiin ohi tuon ulkoisen kuoren, että minuun ja osaamiseeni suhtauduttisiin avoimen uteliaasti tuomitsematta erilaisuuttani. Toivoisin, että minulle annettaisiin mahdollisuus ja hieman tavallista enemmän aikaa oppia ja ymmärtää. Toivoisin, että minulle kerrottaisiin, jos toimin sopimattomasti, että minua ohjattaisiin ja neuvottaisiin. Toivoisin, että minua myös kuunneltaisiin ja yritettäisiin ymmärtää miksi en aina osaa olla miten pitäisi tai miten olisi suotavaa käyttäytyä. Toivoisin, että osaamiseni tunnustettaisiin ja tunnustettaisiin ainakin osittain. Toivoisin, että voisimme yhdessä nauraa erilaisille tavoillemme, nauttia erilaisuudestamme ja luoda uutta osaamista. Minä vastaavasti yrittäisin ymmärtää ja omaksua tuota uutta vierasta kieltä, kulttuuria ja tapoja.

Millainen osaaminen tunnustetaan ja tunnustetaan suomalaisilla työpaikoilla? Keiden osaaminen jää hyödyntämättä ja miksi? Lähdimme avoimin mielin farkut jalassa selvittämään tutkimushankkeessamme Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla työssäkäyvien maahanmuuttajien työssä tarvittavaa osaamista, osaamisen tunnustamista ja osaamisen kehittämistarpeita 2010-luvun monikulttuuristuvassa Suomessa.

*Minna Toivanen, Työterveyslaitoksen blogissa 17. marraskuuta 2015*

# 1 OSAAMISEN JA TYÖN YHTEENSOPIVUUS MONIKULTTUURISTUVILLA TYÖPAIKOILLA

*Minna Toivanen & Ari Väänänen*

Vuonna 2016 Suomessa asui 365 000 ulkomaalaistaustaista henkilöä, kun vielä 2000-luvun taitteessa määrä oli hieman yli 100 000 (Tilastokeskus). Tämä maahanmuuton lisääntyminen näkyy myös työpaikkojen monikulttuuristumisena, ja vuonna 2012 lähes 40 prosenttia työssäkäyvistä ilmoittikin työpaikallaan olevan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä (Toivanen & Bergbom 2013).

Suomessa olevien maahanmuuttajien koulutustausta ja muu osaaminen vaihtelevat huomattavasti (esim. Sutela & Larja 2015). Henkilön koulutustausta vaikuttaa keskeisesti niin ammattiin valikoitumiseen kuin osaamisvalmiuksiin ja työtehtävistä suoriutumiseenkin (Kouvonen 2011). Vaikka koulutus pohja olisi kunnossa, maahanmuuttajien on monesti vaikea edetä koulutustaan ja kykyjään vastaavaan työhön (Forsander ym. 2004; Kyhä 2011; Perhoniemi & Jasinskaja-Lahti 2006; Pohjanpää ym. 2003; Sutela 2005). Moni heistä työskentelee omalla alallaan mutta alemman tasoisissa töissä. Aikaisempien tutkimusten mukaan korkeakoulutetuistakin maahanmuuttajista vain vajaa viidennes on koulutusta vastaavalla uralla. (Kyhä 2011; ks. Haapakorpi 2004.)

Aiemmissä tutkimuksissa esiin nousseita syitä siihen, miksi maahanmuuttajien koulutus ja työ eivät useinkaan vastaa toisiaan ja miksi heidän osaamisensa samalla jätetään hyödyntämättä, ovat muun muassa Suomeen sopimattomat tutkinnot, haluttomuus tehdä oman alan töitä, työnantajien ennakkoluulot, työkokemuksen puute ja riittämätön kielitaito. (Pohjanpää ym. 2003; Sutela 2005). Tämä voi pidemmällä tähtäimellä johtaa myös maahanmuuttajien työmotivaation, työn mielekkyyden, työhön sitoutumisen ja laajemmin psykososiaalisen hyvinvoinnin heikentymiseen (esim. Jasinskaja-Lahti 2002; Vartia ym. 2007). Lähtömaassa ja Suomessa suoritettujen tutkintojen merkitystä on tutkittu työllistymisen näkökulmasta varsin laajasti (esim. Jaakkola & Reuter 2007; Pohjanpää ym. 2003). Sen sijaan Suomessa on ollut niukemmin saatavilla tutkittua tietoa siitä, missä määrin yli-kouluttautuneisuutta on ylipäättään tällä hetkellä ja millaiseksi maahanmuuttajat kokevat oman osaamisensa ja sen kehittämisen suhteellisen matalaa koulutusta edellyttävillä työpaikoilla.

Maahanmuuttajien osaamisen alihyödyttäminen voi haitata enenevässä määrin työorganisaatioiden menestystä monikulttuurisemmassa Suomessa, sillä osaava henkilöstö nähdään yleisesti työorganisaatioiden keskeisenä resurssina ja merkittävänä kilpailukyvyyn



lähteenä (esim. Ruona & Gibson 2004; Saru 2006; Vähämäki 2005, 2006). Suomalaisilla työpaikoilla olisikin ensiarvoista pysähtyä pohtimaan työssä jo olevien maahanmuuttajien osaamis- ja kehittämispotentiaalia ja toisaalta työssä edellytettäviä osaamisvaatimuksia. Millaista osaamista työpaikoilla oikeastaan tarvitaan, ja keneltä sitä löytyy? Jos työelämässä jää hyödyntämättä tuhansien maahanmuuttajien osaamisresursseja, on tällä kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin ja enenevästi myös kansalliseen tuottavuuteen. Tai vastaavasti, jos osalla maahanmuuttajista on vääränlainen käsitys suomalaisessa työelämässä vaadittavista ominaisuuksista eikä relevanttia tietoa todellisista kvalifikaatiotarpeista, se voi johtaa epärealistisiin odotuksiin ja marginaaliseen asemaan työmarkkinoilla.

## 1.1 Osaaminen – yksilöllisiä resursseja ja tilannesidonnaista toimintaa työssä

Usein maahanmuuttajatutkimuksessa osaaminen ja sen taso hahmotetaan tarkkarajaisena formaalina ammattiosaamisena, ja sitä lähestytään suoritettujen tutkintojen ja koulutuksen kautta. Toisinaan puhutaan inhimillisestä pääomasta, johon koulutuksen lisäksi usein luetaan kuuluvaksi työkokemus ja kielitaito (esim. Forsander 2013). Joissakin tutkimuksissa resurssi- tai pääomanäkökulmaa on laajennettu sosiaalisiin taitoihin, verkostoihin tai kulttuurisiin tietoihin ja taitoihin. Näkökulma on kuitenkin usein ollut yksilölähtöinen, yksilön ominaisuuksista ponnistava. (Vrt. Garavan & McGuire 2001.) Työssä tarvittava osaaminen on kuitenkin myös paljon muuta kuin irrallisia yksilöllisiä taitoja, joita työntekijä tarjoaa työnantajalle (ks. Toivanen ym. 2012; Viitala 2004).

Osaamista voidaan lähestyä myös organisaation näkökulmasta, jolloin kysytään, millaisella osaamisella on merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta (vrt. Garavan & McGuire 2001; Orlikowski 2002; Viitala 2004). Johtamis- ja organisaatiotutkimuksessa osaamista ja sen kehittämistä on lähestytty usein juuri tästä näkökulmasta, jolloin osaamisen konteksti- tai tilannesidonnaisuus korostuu. Toisaalta vaadittava osaaminen on yhä useammin ulotettu lähelle työntekijöiden henkilökohtaisia piirteitä, jolloin tarvittavan osaamisen ulottuvuuksiksi on otettu esimerkiksi positiivisuus, joustavuus tai sopivat arvot ja tunteet. (Ks. esim. Garavan & McGuire 2001; Viitala 2004.)

Jotta työssä tarvittavasta osaamisesta voidaan muodostaa mielekäs kokonaiskuva ja arvioida työn ja osaamisen vastaavuutta, tarvitaan sekä organisaatiotason että yksilön ammatitaidon ja resurssien tarkastelua. Riittävä osaaminen on työssä menestymisen ja työn sujumisen perusta (Viitala 2004). Työssä menestymiseen tarvitaan usein tietoja, taitoja, val-

miuksia, asenteita, sitoutumista, monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä, laajoja työelämässä tarvittavia metaitoja sekä työelämäkvalifikaatioita (Garavan & McGuire 2001; Viitala 2004).

Voidaankin ajatella, että suomalaisessa työelämässä onnistuminen edellyttää formaalin ammatillisen osaamisen lisäksi suomalaisen työelämän työ- ja toimintakulttuurin osamista: millaisia toimintatapoja työelämään kuuluu, millaisista virallisista ja epävirallisista käytännöistä se koostuu ja millaista laajempaa osaamista tarvitaan (esim. Verma 2005). Laadulliset tutkimukset kertovat, että toisinaan työpaikoilla kaivataan myös ”suomalaisuuden kaltaisuutta”, oikeaa asennetta ja oikeanlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia. Lisäksi työpaikoilla korostuu tarve muokata ammattitaito suomalaiseen työelämään sopivaksi. (Pitkänen 2005.) Työelämässä ja työpaikoilla on paljon normittavia toimintatapoja, jotka määrittävät toivottavan työntekijän ominaisuuksia ja osaamista (Väänänen & Turtiainen 2014). Nämä usein julkisanomattomat rajaukset ja määritykset voivat mahdollisesti rajata maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden mahdollisuuksia (ks. Wrede ym. 2010).

Kaiken kaikkiaan maahanmuuttajien osaaminen ja sen kehittäminen voivat heijastua työorganisaatioiden toimintaan, maahanmuuttajien työurien kehittymiseen ja heidän hyvinvointiinsa. Työmarkkinoiden näkökulmasta tämä alue vaatii sekä määrällistä että syventävää laadullista tutkimusta. Tällaisen tutkimuksen kautta on mahdollista pureutua tarkemmin erilaisiin osaamisen ulottuvuuksiin ja samalla myös toimiviin keinoihin kehittää osamista monikulttuurisessa työelämässä.

## 1.2 Hankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Hankkeessa jäsennettiin työssäkäyvien maahanmuuttajien työssä tarvittavaa osaamista, osaamisen tunnistamista ja osaamisen kehittämistarpeita eri näkökulmista.

Hankkeen kannalta keskeinen käsite on osaaminen, jota on pohdittu laajalti esimerkiksi organisaatio- ja johtamistutkimuksessa sekä kasvatustieteen tutkimuksessa. Sitä on lähestytty monikulttuurisuuden ja maahanmuuton sekä hyvinvoinnin näkökulmista. Hankkeen tutkimusosuudessa on etsitty vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- (1) Missä määrin maahanmuuttajaväestön koulutus vastaa ammatin vaatavuustasoa? Entä missä määrin maahanmuuttajien itse tekemät arviot vastaavat virallisten luokitusten antamaa kuvaa osaamisen hyödyntämisestä? (Luku 3)
- (2) Onko ylikoulutus yhteydessä terveyteen ja hyvinvointiin ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä? (Luku 4)

- (3) Miten henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat suomalais- ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita? (Luku 5)
- (4) Millaisena maahanmuuttajien osaaminen näyttäytyy monikulttuurisilla työpaikoilla työn arjen käytännössä? (Luku 7)
- (5) Millainen rooli esimiehellä on maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittäjänä? (Luku 8)
- (6) Millainen on monikulttuurisuuden merkitys osaamisen kehittämisessä? (Luku 9)

Maahanmuuttajien ylikouluttuneisuutta, sen yleisyyttä ja yhteyksiä hyvinvointiin sekä osaamisen kehittämistarpeita suomalaisessa työelämässä käsitellään raportin osassa II. Tämän osan luvut pohjautuvat kattavaan UTH-aineistoon sekä hankkeessa toteutettuun Monimuotoisuusbarometriin.

Raportin osa III käsittelee kokonaisuudessaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä kahdella elintarviketeollisuuden työpaikalla laajan haastattelu- ja työpaja-aineiston pohjalta.

Tutkimuksellisten tavoitteiden lisäksi hankkeessa oli tavoitteena kuvata maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen kehittämisen keinoja sekä tuottaa käytännönläheinen osaamisen kehittämisen malli, joka tukee laaja-alaisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen jäsentämistä, tunnistamista ja kehittämistä työpaikalla. Kootut keinot ja tuotettu malli on esitetty tämän raportin osassa IV.

Raportin osissa III ja IV on lisäksi esitetty haastattelu- ja työpaja-aineistojen sekä aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettuja mutta silti fiktiivisiä tilannekuvia ja tapauksia, jotka osaltaan valottavat monikulttuuristen työpaikkojen todellisuutta, niin haasteita kuin onnistuneita ratkaisujakin.

Hankkeessa käytetyt tutkimusaineistot on kuvattu luvussa 2.

## 2 AINEISTO JA MENETELMÄT

*Minna Toivanen*

Hankkeen tutkimusosuus pohjautui sekä määrällisiin että laadullisiin aineistoihin. Pääosin tutkimus perustui uusiin aineistoihin, joiden kautta tarkennettiin kuvaa maahanmuuttajien osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin työikäistä maahanmuuttajaväestöä koskevaa, hiljattain kerättyä UTH-aineistoa. Keskeisimpiä käytettyjä aineistoja olivat (1) maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden haastattelut, (2) monikulttuurisilla työpaikoilla työskentelevien esimiesten ja avainhenkilöiden haastattelut, (3) Monimuotoisuusbarometri 2015 ja (4) Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimus (UTH). Lisäksi hankkeeseen sisältyi kahdessa elintarviketeollisuuden alan yritykseen toteutetut työpajat (5).

- (1) **Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden haastattelut** (N = 33). Haastateltavat olivat hankkeessa mukana olevista kahdesta pääkaupunkiseudulla toimivasta elintarviketeollisuuden alan kohdeorganisaatiosta. Haastateltavat olivat lähtöisin 18:sta eri taustamaasta, esimerkiksi Virosta, Venäjältä, Thaimaasta ja Sri Lankasta.

Haastateltavista 21 oli naisia ja 12 miehiä. Haastateltavista 14 oli alle 35-vuotiaita, 13 kuului ikäryhmään 35–44, ja 6 oli yli 44-vuotiaita. Viidennes haastateltavista oli suorittanut jonkin elintarvike-/ravitsemisalaan liittyvän tutkinnon, noin puolella oli jokin muu ammatillinen tutkinto tai suoritettuja opintoja muilla aloilla, ja loppuilla ei ollut lainkaan ammatillista koulutusta. Valtaosalla (26) haastateltavista oli vakituinen työsuhde.

Haastatteluissa käsiteltäviä teemoja olivat mm. oma osaaminen ja työssä tarvittava osaaminen, osaamisen kehittyminen ja kehittäminen, työssä eteneminen, muutokset työssä sekä suomalainen työelämä. Haastattelut tehtiin suomen kielellä, ja ne kestivät 30–75 minuuttia. Lähes kaikki (31) haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut tehtiin alkuvuodesta 2016.

- (2) **Esimiesten ja avainhenkilöiden haastattelut** (N = 31). Hankkeessa haastateltiin 16:ta esimiestä ja 15:tä avainhenkilöä. Kuten maahanmuuttajataustaiset työntekijät, myös pääosa haastatelluista esimiehistä ja avainhenkilöistä oli hankkeen kahdesta kohdeorganisaatiosta. Avainhenkilöinä haastateltiin muun muassa työterveyshuollon edustajia, luottamusmiehiä, työsuojelun edustajia sekä perehdyttäjiä ja opastajia. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastateltavat olivat suomalaisia. Haastateltavista 23 oli naisia ja 8 miehiä. Haastateltavista 8 oli alle 35-vuotiaita, 15 kuului ikäryhmään 35–44, ja 7 oli yli 44-vuotiaita. Hieman yli puolet (17) oli suorittanut elintarvike-/ravitsemisalaan liittyvän

tutkinnon, ja noin viidenneksellä (7) oli jonkin muun alan tutkinto. Kaikilla haastateltavista oli vakituinen työsuhde.

Haastattelujen teemoja olivat mm. monikulttuurisuus työssä, työssä tarvittava osaaminen, maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaaminen, osaamisen kehittyminen ja kehittäminen, hyvä työntekijä sekä suomalainen työelämä.

Haastattelut kestivät 45–75 minuuttia, ja kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut tehtiin alkuvuodesta 2016.

- (3) **Monimuotoisuusbarometri 2016.** Hankkeessa toteutettiin Monimuotoisuusbarometri, jolla selvitettiin henkilöstöalan ammattilaisten käsityksiä siitä, miten suomalaisen työelämän monimuotoisuus koetaan, miten nämä kokemukset ovat muuttuneet ja miten sen arvioidaan kehittyvän tulevaisuudessa. Lisäksi barometriin sisällytettiin kysymyssarja, jolla kartoitettiin osaamista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita monikulttuurisen työpaikan näkökulmasta. Barometri tehtiin yhteistyössä Henry ry:n, KT Kuntatyönantajien, Elintarviketeollisuusliitto ry:n ja Kiinteistötyönantajien kanssa. (Ks. Bergbom ym. 2016.)

Barometri tehtiin sähköisenä verkkokyselynä keväällä 2016. Kaikkiaan kyselyyn vastasi 255 henkilöstöalan ammattilaista, joista Henryn jäseniä oli 120. KT Kuntatyönantajan kautta kyselyyn vastasi 116 henkilöä, ja muita vastaajia oli 19. Vastaajista 74 prosenttia oli naisia ja 26 prosenttia miehiä.

- (4) **Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimus (UTH).** Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimuksessa on kerätty käyntihaastatteluin väestöpohjaista tietoa ulkomaista syntyperää olevista henkilöistä. Tutkimuksessa on kartoitettu mm. heidän työmarkkinatilannettaan, koulutustaan, työ- ja toimintakykyään sekä mahdollisia syrjäntäkokemuksiaan. Tutkimuksessa on haastateltu ulkomaista syntyperää olevia, Suomessa asuvia 15–64-vuotiaita henkilöitä (N = noin 3 000). Tutkimus on toteutettu käyntihaastatteluina Tilastokeskuksen haastatteluorganisaation toteuttamana vuosina 2013–2015. (Ks. Nieminen ym. 2015.)
- (5) **Työpajat.** Hankkeen kohdeorganisaatioissa toteutettiin joulukuussa 2016 ja alkuvuodesta 2017 yhteensä seitsemän työpajaa. Työpajojen vetäjänä toimi psykologikonsulatti Juha Sandberg (Vival Oy) yhdessä hankkeen tutkijoiden kanssa. Työpajoissa käytiin läpi työn arjessa ilmenneitä erilaisia ”tapauksia” ja käytäntöjä, jotka liittyivät osaamiseen, sen haasteisiin ja kehittämiseen monikulttuurisilla työpaikoilla. Työpajat toimivat sekä tutkimustuloksia täydentävinä tietolähteinä että itsenäisinä organisaatioiden kehittämisfoorumina. Työpajatoiminta on kuvattu raportin osassa IV.



Kvalitatiivisten aineistojen analyttinen viitekehys noudatti pääsääntöisesti aineistolähtöistä lähestymistapaa. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä (esim. Finfgeld-Connert 2014). Aluksi aineisto teemoiteltiin karkeasti seuraavien teemojen alle: osaaminen ja osaamisen kehittäminen, monikulttuurisuus työssä ja työpaikalla sekä esimiestyö ja esimiehen rooli osaamisen kehittäjänä. Tämän jälkeen aineistoa luokiteltiin aineistolähtöisesti pienempiin kategorioihin, joiden pohjalta ryhdyttiin jäsentämään uudelleen kokonaiskuvaa osaamisesta ja sen kehittämisestä.

Kvantitatiivisten aineistojen osalta kuvailevat tulokset on esitetty lähinnä ristiintaulukointien pohjalta.

## OSA II: SUOMALAINEN TYÖELÄMÄ JA MAAHANMUUTTAJIEN OSAAMINEN

### Jos koulutusta on yli tarpeen

Jos sinulla on akateeminen tutkinto etkä ole löytänyt oman alasi koulutusta vastaavaa työtä, millaista työtä olet valmis vastaanottamaan? Oletko valmis astumaan liukuhihnan ääreen tai pakkaamaan ja pilkkomaan?

Koulutusta vastaamattoman työn tekeminen on erityisen tavallista maahanmuuttajien keskuudessa. Vuonna 2014 noin kolmannes maahanmuuttajista koki olevansa ylikoulutettu nykyiseen työtehtäväänsä.

Maahanmuuttajien kohdalla puhutaan usein niin sanotuista sisääntuloammateista, joiden kautta he oppivat kieltä sekä tutustuvat suomalaiseen työelämään. Muualta tulleelle työn merkitys voi näin aluksi olla hyvin erilainen kuin kantaväestölle. Työ, vastasi se koulutusta tai ei, voi olla väylä tutustua uuteen kulttuuriin, solmia sosiaalisia suhteita sekä oppia kieltä ja työelämän pelisääntöjä. Sopivuus ja merkitys voivat näin löytyä myös muualta kuin koulutuksen ja työn vastaavuudesta.

Kuitenkin pidemmän päälle se kokemus, että hankittu koulutus jää hyödyntämättä ja itsessä olisi potentiaalia huomattavasti enempään kuin mihin työ tarjoaa mahdollisuuksia, voi turhauttaa, aiheuttaa tyytymättömyyttä ja mielenkiinto työtä kohtaan kadota. Valitettavan usein moni korkeakoulutettu maahanmuuttaja jää kiinni liimalattiaan eikä pääse etenemään koulutustaan ja kykyjään vastaavaan työhön, vaikka kieli, kulttuuri ja pelisäännöt on omaksuttu.

Miten työnantajat näkevät korkeakoulutetun maahanmuuttajatyönhakijan työkokemuksen, joka on hankittu suorittavasta työstä? Osataanko sitä arvostaa riittävästi? Nähdäänkö sen merkitys laajemmin suomalaisen kielen, kulttuurin ja työelämän omaksumisen paikkana?

Jos itse muuttaisin muualle, voisin hyvinkin aloittaa työtehtävistä, jotka eivät vastaisi koulutustani. Suomessa siirtyminen liukuhihnalle voisi tuntua tässä työuran vaiheessa vaikeammalta. Jos juuttuisin liimalattiaan vieraassa maassa, ryhtyisin luultavasti etsimään töitä toisesta organisaatiosta tai toisesta maasta. Tarjoaisi osaamistani sinne, missä sille olisi täysimääräisemmin käyttöä.

Toivoisin, että joku työnantaja arvostaisi Suomessa hankkimaani koulutusta ja työkokemusta, mutta myös työkokemustani liukuhihnan äärellä – olisihan se kartuttanut työelämäosaamistani ja kielitaitoani.

*Minna Toivanen, Työterveyslaitoksen blogissa 13. helmikuuta 2018*

## 3 KOULUTUKSEN JA TYÖN VASTAAVUUS

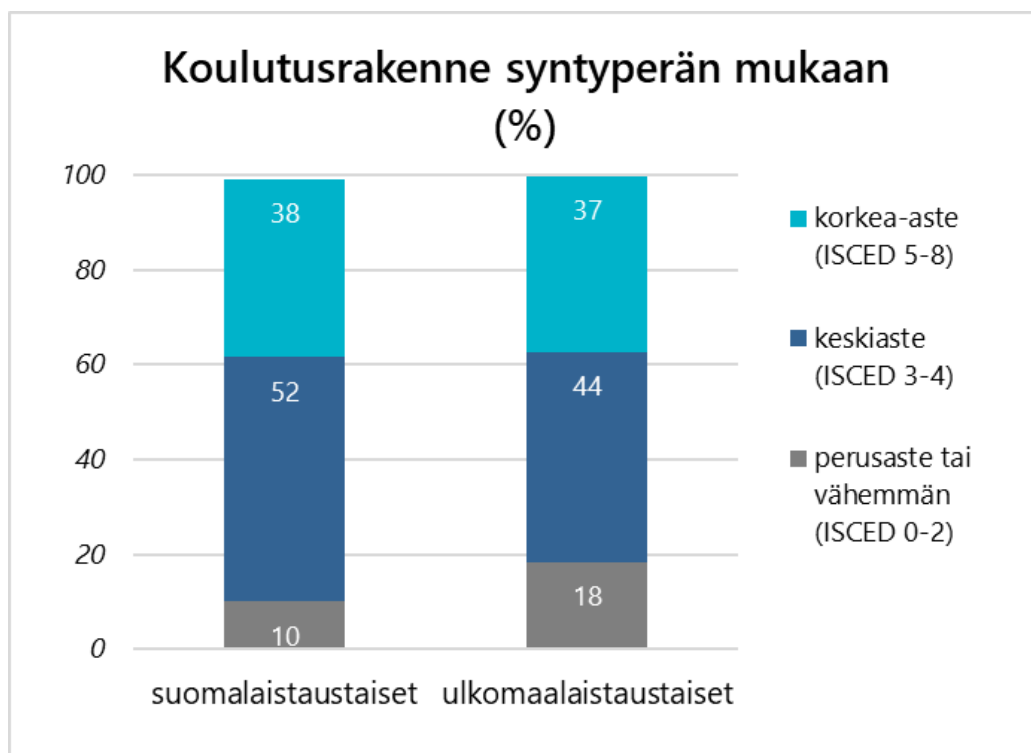
*Liisa Larja, Jasmin Luukko*

Maahanmuutosta toivotaan apua ikääntyvän Suomen heikkenevän huoltosuhteen korjaamiseen. Suomeen toivotaan erityisesti korkeasti koulutettuja ammattilaisia, koska korkeakoulutetut yleensä työllistyvät hyvin ja siten tuovat Suomeen verotuloja. Lisäksi kallis koulutusinvestointi on jo tehty muuttajien lähtömaassa, joten tuotto saadaan ilman investointia. Mutta pääsevätkö kaikki ulkomaalaistaustaiset korkeakoulutetut Suomessa koulutustaan vastaavaan työhön vai meneekö koulutusinvestointi hukkaan? Päätyvätkö tohtorit siivoojiksi? Ulkomaalaistaustaisista maisterin tai tohtorin tutkinnon suorittaneista työllisistä jopa joka viides työskentelee työntekijäammateissa, kuten asiakaspalvelussa, myyjinä, rakennustyöntekijöinä, kuljettajina tai siivoojina. Suomalaistaustaisilla vastaava osuus on vain viisi prosenttia. Valuuko koulutusinvestointi hukkaan? Ketkä päätyvät koulutustaan vastaamattomiin töihin?

### 3.1 Ylikoulutus: Työllistyvätkö ulkomaalaistaustaiset koulutustaan vastaavaan työhön?

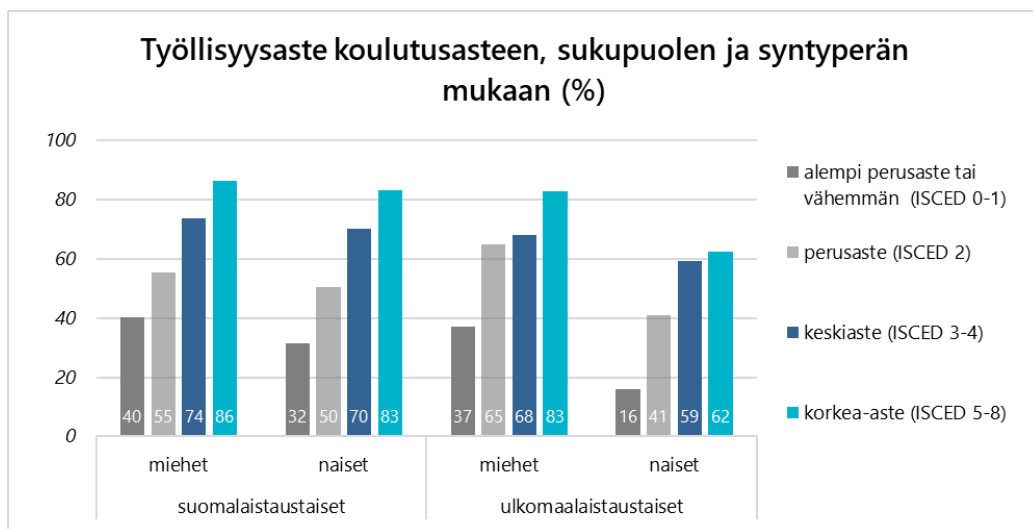
Ulkomaalaistaustaisten koulutustaustasta on saatu ensimmäistä kertaa tietoa UTH-tutkimuksesta (Sutela & Larja 2015). Toisin kuin aikaisempi tutkintorekisterin pohjalta saatu kuva antoi ymmärtää, monet Suomessa asuvat maahanmuuttajat ovat korkeasti koulutettuja. Vuonna 2014 Suomessa vakinaisesti asuneista ulkomaalaistaustaisista 37 prosenttia on suorittanut korkea-asteen tutkinnon, mikä on yhtä suuri osuus kuin suomalaistaustaisilla (38 %). Keskiasteen tutkintoja on ulkomaalaistaustaisella väestöllä sen sijaan hieman vähemmän, ja korkeintaan peruskoulun suorittaneita on ulkomaalaistaustaisessa väestössä lähes kaksinkertainen osuus (kuvio 1).





Kuvio 1. Koulutusrakenne syntyperän mukaan vuonna 2014, 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

Työllisyys vaihtelee voimakkaasti koulutuksen mukaan syntyperästä riippumatta (kuvio 2). Ulkomaalaistaustaisilla koulutusinvestointi näyttää kuitenkin lisäävän työllisyyttä hieman heikommin kuin suomalaistaustaisilla, mikä liittyy ulkomaalaistaustaisten naisten heikkoon työllistymiseen. Ulkomaalaistaustaisilla naisilla koulutus lisää työllisyyttä vain hyvin niukasti (kuvio 2). Ilmiö liittyy naisten perheellistymiseen – ulkomaalaistaustaiset naiset hoitavat lapsiaan kotona useammin ja pidempään kuin suomalaistaustaiset naiset (Larja & Sutela 2015; Sutela 2016). Miesten osalta koulutus lisää työllisyyttä samaan tapaan niin ulkomaalais- kuin suomalaistaustaisillakin.



Kuvio 2. Työllisyysaste koulutusasteen, sukupuolen ja syntyperän mukaan vuonna 2014, 20–64-vuotiaat, %.  
Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

Kouluttautumisella tavoitellaan usein vaativampiin (ja paremmin palkattuihin) työtehtäviin sijoittumista. Tämän tavoitteen onnistumista voidaan mitata ylikoulutuksella. Ylikoulutuksen taustalla on työmarkkinoiden ja koulutuksen kohtaamattomuus, toisin sanoen se, että taitojen kysyntä ja tarjonta ovat epätasapainossa. Yksimielisyyttä siitä, johtuuko kohtaamattomuus tarjonnasta (koulutus) vai kysynnästä (työmarkkinat), ei ole. Ylikoulutuksen syitä on selitetty useilla eri teorioilla (ks. esim. Luukko 2017). **Inhimillisen pääoman teorian** mukaan ylikoulutus johtuu eroista työntekijöiden tuottavuudessa, jotka puolestaan johtuvat muista tekijöistä kuin koulutuksesta (esimerkiksi motivaatiosta). **Career mobility -teoria** puolestaan näkee ylikoulutuksen väliaikaisena tilana, joka liittyy nimensä mukaisesti uran eri vaiheisiin ja niissä esiintyviin sopeutumismekanismeihin. **Job competition -teoria** tarkastelee ylikoulutusta kysynnän näkökulmasta. Tämän teorian mukaan ylikoulutus johtuu siitä, että koulutetun työvoiman kysyntä ei muutu suhteellisen tarjonnan lisääntyessä. Työnantajat asettavat aina korkeammin koulutetun etusijalle, jolloin korkeasti koulutettujen tarjonta kasvaa, vaikka kysyntä ei varsinaisesti ole kasvanut. **Diskriminaatioteorian** mukaan ylikoulutus on yleisempää erilaisissa vähemmistöryhmissä, jolloin ilmiötä voidaan selittää työmarkkinoilla tapahtuvalla diskriminaatiolla.

### Infolaatikko: Ylikoulutuksen mittaaminen

Ylikoulutusta voidaan mitata eri tavoin. Yleisin ja tunnustetuin tapa on kansainvälisten koulutus- ja ammattiluokitusten vertailu, ns. tilastollinen ylikoulutus -mittari. OECD käyttää julkaisussaan luokituksiin perustuvaa ylikoulutusastetta (overqualification rate), jolla mitataan osuutta korkeakoulutetuista, jotka työskentelevät matalan tai keskitason taitotasojen ammateissa. Matalan taitotason ammattiksi on määritelty ISCO:n (International Standard Classification of Occupations) ammattiluokka 9, keskitason ammateiksi ammattiluokat 4–8 ja korkean tason ammateiksi luokat 1–3. Korkeakoulutettuja ovat tämän mittarin mukaan ISCED:n (International Standard Classification of Education) luokat 5 ja 6, jotka suomalaisessa koulutusjärjestelmässä vastaavat alinta korkea-astetta eli vanhoja opistotutkintoja ja alempaa korkeakouluastetta.

Mittarin vahvuuksiin kuuluvat sen objektiivisuus ja ylikoulutuksen määritelmän selkeys (Hartog 2000). Mittari ei kuitenkaan aina kuvaa ammatin taitotasoa riittävän hyvin, sillä erityisesti taitovaatimusten muutoksia on vaikea mitata (Smith 1986). Luokituksiin perustuva määrittely on kankea, koska se olettaa saman työnimikkeen tarkoittavan samoja työtehtäviä samalla vaativuustasolla (Chevalier 2003). Luokitusten rajat ovat aina jossain määrin keinotekoiset, ja erot luokkien sisällä voivat muodostua hyvin suuriksi (OECD 2013).

Toinen menetelmä koulutuksen ja työn vastaavuuden tutkimiseen on kysyä sitä ihmisiltä itseltään, jolloin mitataan subjektiivista kokemusta ylikoulutuksesta. Tällä tavoin vältetään ongelmat koulutuksen ja työn vaativuuden luokittelun kanssa ja tieto voidaan muodostaa myös matalasti koulutetuille. Subjektiivisen mittarin vahvuus on, että sillä voidaan mitata hankittujen ja työssä käytettyjen taitojen eroa kaikilla koulutusten ja työtehtävien kombinaatioilla ja se kuvaa tarkasti tiettyä työtehtävää (Halaby 1994; Chevalier 2003). Mittari ei myöskään kärsi yleistävistä oletuksista, ja se joustaa muuttuvien työtehtävien mukaan (Hartog 2000; Wirz & Atukeren 2005). Subjektiivinen arvio on kuitenkin aina työntekijän oma käsitys ylikoulutuksesta ja saattaa olla harhainen. Työhönsä tyytymättömät saattavat raportoida olevansa ylikoulutettuja, vaikka kyse olisi oikeasti jostain muusta (Di Pietro 2002; Wirz & Atukeren 2005). Yleinen käsitys on, että ylikoulutus on yleisempää objektiivisella kuin subjektiivisella mittarilla mitattuna.

UTH-tutkimuksen aineistolla havaitaan, että mittarien käyttäytyminen vaihtelee hieman taustamaan mukaan: ulkomaalaistaustaisten korkeakoulutettujen joukossa ylikoulutetuiksi itsensä kokevat ovat usein ylikoulutettuja myös tilastollisella mittarilla, mutta suomalaistaustaisilla mittarien korrelaatio on vähäisempi. Vastaavasti tilastollisesti ylikoulutetuista korkeakoulutetuista ulkomaalaistaustaiset kokevat suomalaistaustaisia useammin olevansa ylikoulutettuja. Näyttääkin siltä, että luokitukset osuvat yksiin silloin, kun ylikoulutus on yleistä, kuten esimerkiksi korkeakoulutetulla afrikkalais- ja aasialaistaustaisella väestöllä. Voi olla, että vaikeassa työmarkkinatilanteessa oleville on selvempää, mitä ylikoulutuksella tarkoitetaan: ulkomaalaistaustaiset korkeakoulutetut tekevät usein siivoustyötä tai ovat muissa ”Muut työntekijät” -luokkaan liittyvissä ammateissa, joissa korkeakoulutus on selkeästi tunnistettavissa ylikoulutukseksi. Suomalaistaustaisten joukossa ylikoulutuksesta puhutaan tyypillisesti silloin, kun tehdään rajanvetoa asiantuntija- ja työntekijätason toimistotöiden välillä. Ulkomaalaistaustaisten kohdalla ylikoulutuksen mittarit näyttävätkin toimivan luotettavimmin, koska ylikoulutus on monen kohdalla kiistattomampaa kuin suomalaistaustaisilla työntekijöillä. Suomalaistaustaisten kohdalla ylikoulutuksen kokemus näyttääkin liittyvän tilanteisiin, joissa työ on asiantuntijatyötä, mutta henkilö mielestään voisi toimia myös vaativammissa tehtävissä.

## 3.2 Tilastollinen ylikoulutus: koulutusasteen ja ammattiluokan vastaavuus

Yleisin tapa mitata ylikoulutusta on tutkia ns. tilastollista ylikoulutusta (ks. infolaatikko) eli verrata henkilön koulutustaustaa hänen ammatinsa vaativuustasoon tilastollisella ammattiluokituksella. Tilastollinen ylikoulutusaste on niiden osuus korkeakoulutetuista, jotka työskentelevät matalan tai keskitason taitotasojen ammateissa. Vuonna 2014 ulkomaa-laistaustaisilla ylikoulutusaste oli 34 prosenttia ja suomalaistaustaisilla vain 18 prosenttia.

Suomalaistaustaisessa väestössä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista (esim. maisteri) vain erittäin harva (5 %) on tilastollisesti ylikoulutettu eli työskentelee keski- tai matalan taitotason ammateissa tuotannon, jakelun tai palvelutehtävien parissa eikä korkean taitotason ammateissa asiantuntijana, erityisasiantuntijana tai johtajana, kuten koulutuksen perusteella voisi olettaa. Ulkomaalaistaustaisista ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista työllisistä joka viides (21 %) on ylikoulutettu (kuvio 3).

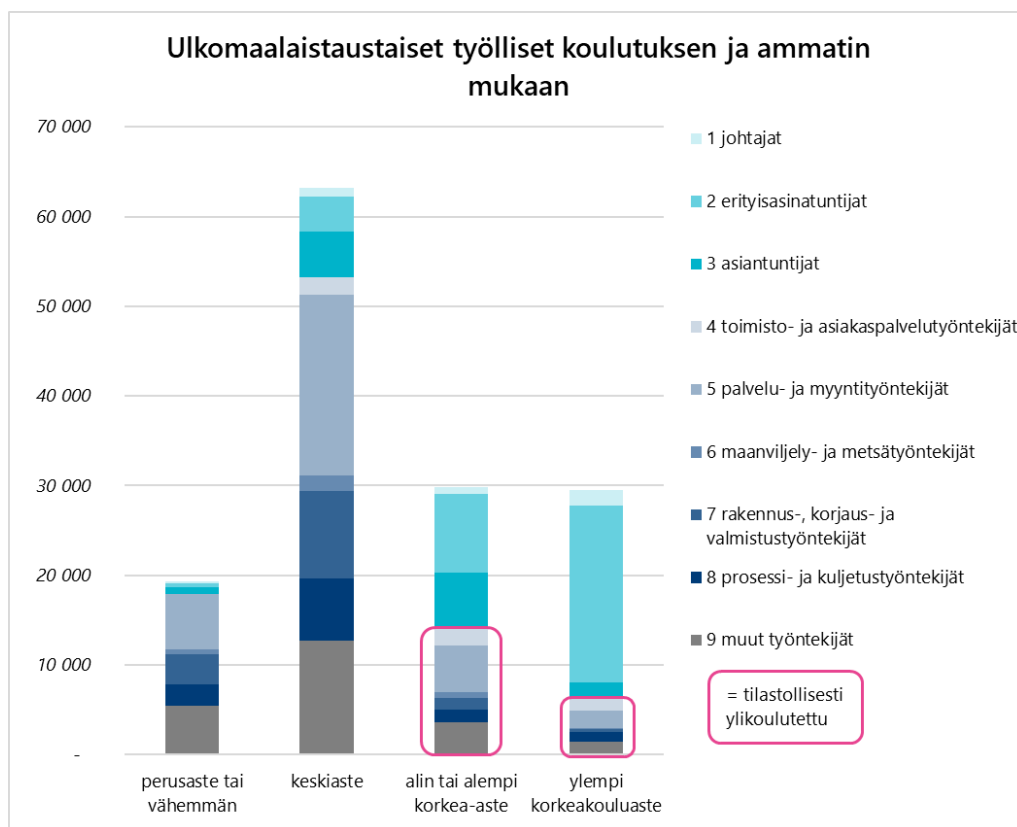
Alemman ja alimman korkeakoulututkinnon<sup>1</sup> suorittaneiden osalta ylikoulutus on selvästi yleisempää: ulkomaalaistaustaisista lähes joka toinen (47 %) työskentelee muissa kuin korkean taitotason asiantuntija-ammateissa ja suomalaisistakin joka neljäs (26 %) (kuvio 3). Tulos liittyy osin tilastollisen ylikoulutuksen määritelmään: ammatti- ja koulutusluokitusten kategoriat eivät ole aina yksiselitteisiä, ja esimerkiksi hyvin samantapaisetkin työt voivat luokitua joko asiantuntijatyöksi (esim. hallinnolliset ja erikoistuneet sihteerit) tai sitten yhtä alempaan luokkaan toimisto- ja asiakaspalvelutyöksi (esim. toimistotyöntekijät). Koska alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet työllistyvät usein asiantuntija-ammatteihin, tekee tämä rajanvedon vaikeus ylikoulutuksen mittaamisesta hieman vaikeampaa heidän kohdallaan.

Tilastollinen ylikoulutus toimii mittarina siis parhaiten vähintään ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden työmarkkina-aseman arvioinnissa. Perus- ja keskiasteen koulutuksen suorittaneille ylikoulutusastetta ei yleensä lasketa lainkaan, sillä rajanveto keskiasteen koulutusta vaativiin ammatteihin ja perusasteen varassa tehtäviin töihin on ammattiluokituksen avulla varsin vaikeaa. Suomalaistaustaisten kohdalla koulutusaste ei juurikaan jaa ammatteja perus- ja keskiasteen suorittaneiden välillä. Sen sijaan matalammin koulutetut ulkomaalaistaustaiset toimivat usein matalan taitotason ”Muut työntekijät” -luokkaan sijoittuvissa ammateissa, joita ovat muun muassa siivoajan ammatti sekä monet avustavat

---

<sup>1</sup> Tästä eteenpäin ”alemmalla korkeakoulututkinnolla” viitataan tekstissä sekä alimpaan että alempaan korkeakoulututkintoon. Alin korkea-aste, ns. entinen opistoaste, on jo poistunut nykyisestä koulutusjärjestelmästä, mutta vanhemmissa ikäluokissa tämän tutkinnon suorittaneita on edelleen.

tehtävät, kuten rakennusalan avustavat työt, käsin pakkaajat, varastotyöntekijät, hyllyjen täyttäjät ja keittiöapulaiset. Keskiasteen tutkinnon suorittaneista suomalaistaustaisista näissä ammateissa toimii vain kahdeksan prosenttia ja ulkomaalaistaustaisista joka viides (20 %) (kuvio 3).



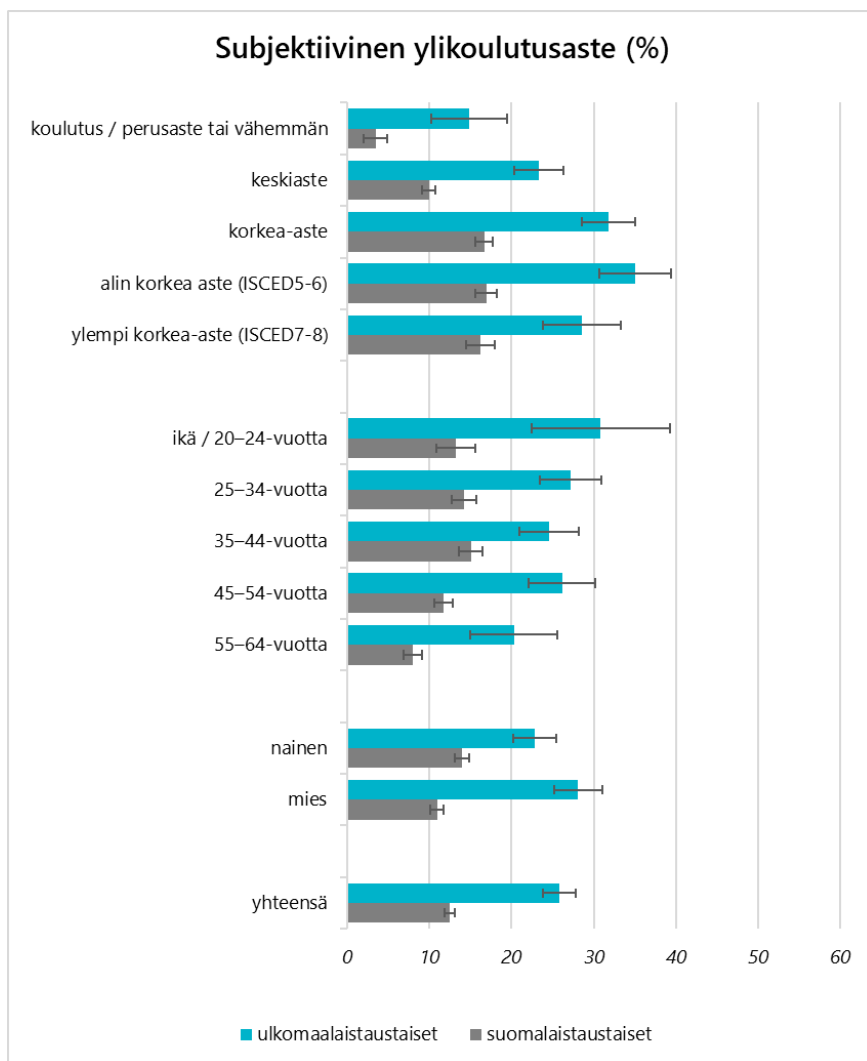
Kuvio 3. Ulkomaalaistaustaiset työlliset ammatin (ISCO) ja koulutustaustan (ISCED) sekä syntyperän mukaan vuonna 2014, työlliset 20–64-vuotiaat ulkomaalaistaustaiset, %. Lähde: UTH-tutkimus 2014, Tilastokeskus.

### 3.3 Subjektiiivinen mittari: ylikoulutuksen kokemus

Toinen tapa tutkia koulutuksen ja työn vastaavuutta on kysyä sitä ihmisiltä itseltään. Vuonna 2014 Työvoimatutkimuksessa sekä Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimuksessa kaikilta työllisiltä kysyttiin seuraava kysymys:

*"Ylikoulutetulla tarkoitetaan, että henkilön koulutuksella ja taidoilla voisi työskennellä myös vaativammissa työtehtävissä. Ottaen huomioon oman koulutustasonne, työkokemuksenne ja taitonne, oletteko mielestänne ylikoulutettu nykyiseen työhönne?"*

Ulkomaalaistaustaiset kokevat olevansa ylikoulutettuja työhönsä yli kaksi kertaa yhtä usein kuin suomalaistaustaiset (12 vs. 26 %). Siinä missä suomalaistaustaiset naiset kokevat olevansa miehiä hieman useammin ylikoulutettuja työhönsä, ulkomaalaistaustaisten osalta tilanne on toisin päin, eli miehet kokevat olevansa ylikoulutettuja naisia useammin (kuvio 4). Vanhemmissa ikäryhmissä ylikoulutusta koetaan hieman vähemmän syntyperästä riippumatta.



Kuvio 4. Subjekttiivinen ylikoulutusaste koulutustaan, iän ja sukupuolen-mukaan vuonna 2014, työlliset 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus 2014, Tilastokeskus.

Jos verrataan tulosta edellisessä luvussa esitettyyn tilastolliseen ylikoulutukseen, havaitaan, että subjektiivinen kokemus ylikoulutuksesta on hieman tilastollista ylikoulutusta yleisempää<sup>2</sup>. Ylemmän korkeakoulututkinon suorittaneista ulkomaalaistaustaisista yli neljännes

<sup>2</sup> Myös kansainvälisessä kirjallisuudessa ylikoulutuksen todetaan yleensä olevan yleisempää subjektiivisella kuin objektiivisellä mittarilla (Luukko 2017).

(29 %) kokee olevansa ylikoulutettu nykyiseen työhönsä (kuvio 4), kun tilastollisesti ylikoulutettuja oli vain joka viides. Ero indikaattoreissa on kuitenkin suurempi suomalaistaustaisten kohdalla: ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneista vain viisi prosenttia oli tilastollisesti ylikoulutettu, mutta 16 prosenttia pitää itseään ylikoulutettuna nykyiseen työhönsä. Suomalaistaustaisten kohdalla ylikoulutuksen kokemus näyttääkin liittyvän tilanteisiin, joissa työ on asiantuntijatyötä, mutta henkilö mielestään voisi toimia myös vaativammissa tehtävissä.

Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista ulkomaalaistaustaisista 35 prosenttia kokee olevansa ylikoulutettu nykyiseen työhönsä (kuvio 4), mikä on selvästi vähemmän kuin tilastollisen mittarin perusteella arvioitiin (47 %). Ero on siis toiseen suuntaan kuin ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneilla – mikä selittyy tilastollisen mittarin ongelmilla tehdä eroa asiantuntija- ja työntekijätason toimistotöiden välillä. Myös suomalaistaustaisten osalta ylikoulutuksen kokemuksia on niin ikään huomattavasti harvemmalla (17 %) kuin tilastollinen ylikoulutusmittari arvioi (26 %). Suhteellisesti ero mittarien välillä on suurempi suomalais- kuin ulkomaalaistaustaisilla.

Keskiasteen suorittaneilla kokemus ylikoulutuneisuudesta on yli kaksi kertaa (23 vs. 10 %) ja perusasteen varassa olevilla yli neljä kertaa (15 vs. 3 %) yleisempää ulkomaalaistaustaisilla kuin suomalaistaustaisilla (kuvio 4). Ulkomaalaistaustaiset työllistyvät paljon suomalaisia useammin avustaviin tehtäviin "Muut työntekijät" -luokkaan (kuvio 3), joten on ymmärrettävää, että moni heistä kykenisi työskentelemään myös vaativammissa tehtävissä.

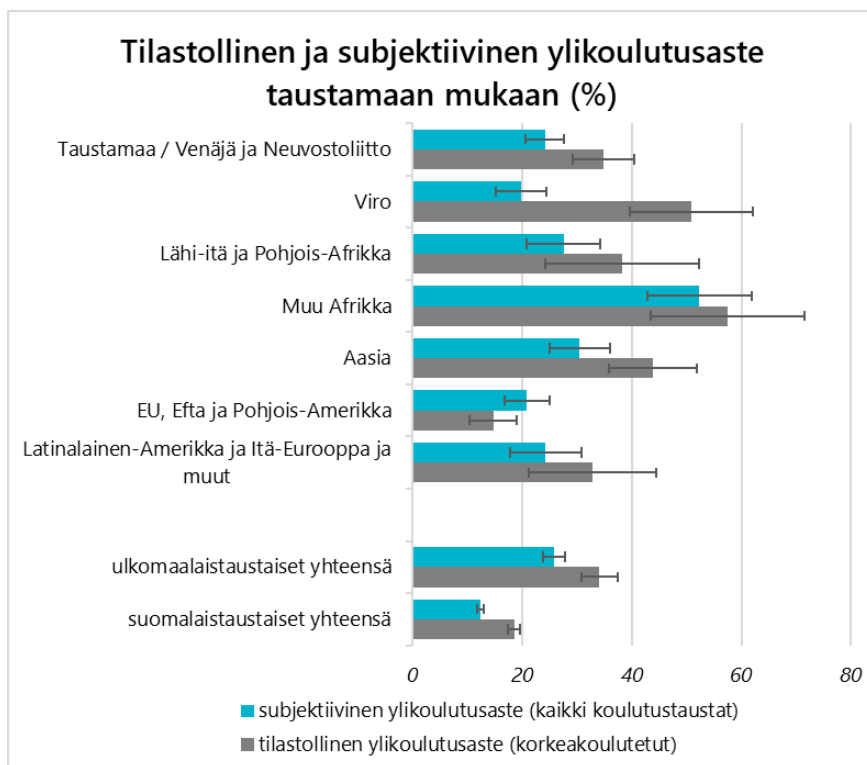
### 3.4 Ylikoulutuneisuus vaihtelee taustamaan mukaan

Ylikoulutus on suomalaistaustaisia yleisempää kaikissa taustamaaryhmissä paitsi tilastollisen ylikoulutuksen osalta korkeakoulutetuilla EU ja Pohjois-Amerikka -taustaisilla. Jos tarkastellaan kaikkia koulutusasteita yhdessä subjektiivisella mittarilla, niin myös EU ja Pohjois-Amerikka -taustaiset ovat suomalaistaustaisia ylikoulutetumpia. Erittäin vaikea tilanne on Saharan eteläpuolisen Afrikan maista lähtöisin olevilla työntekijöillä, joista jopa joka toinen on ylikoulutettu työhönsä sekä tilastollisella että subjektiivisella mittarilla (kuvio 5). Joukossa on muun muassa Suomessa korkeakoulututkinnon suorittaneita, jotka työskentelevät siivoojina ja muissa avustavissa tehtävissä.

Virolaistaustaisten kohdalla on suuri ero tilastollisen ja subjektiivisen mittarin välillä: korkeakoulutetuista on tilastollisesti ylikoulutettu jopa joka toinen, mutta subjektiivisella mittarilla ylikoulutusaste on yksi alhaisimpia (kuvio 5). Ilmiö liittyy siihen, että tämän väestöryhmän koulutusaste painottuu hyvin vahvasti keskiasteen koulutuksiin. Keskiasteen tutkinnon suorittaneet virolaistaustaiset työllistyvät yleensä hyvin, eikä ylikoulutus ole suuri



ongelma. Korkeakoulutettujen virolaistaustaisten tutkinnoista monet ovat nyt jo koulutusjärjestelmästä poistuneita alimpia korkea-asteen tutkintoja. Näin ollen tilastollinen mittari ei toimi kovin hyvin, sillä alimpien korkeakoulututkinnon suorittaneiden ammatit luokittelevat ammattiluokituksessa varsin lähelle toisiaan. Korkeakoulutettuja on virolaistaustaisista varsin vähän, joten voi olla, että verkostot ohjaavat myös korkeakoulutettuja toisen asteen koulutusta vaativiin työntekijäammatteihin.



Kuvio 5. Tilastollinen ja subjektiivinen ylikoulutusaste taustamaan mukaan vuonna 2014, työlliset 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus 2014, Tilastokeskus.

### 3.5 Ylikoulutus on yleistä, vaikka tutkinto on suoritettu Suomessa ja kielitaito on kunnossa

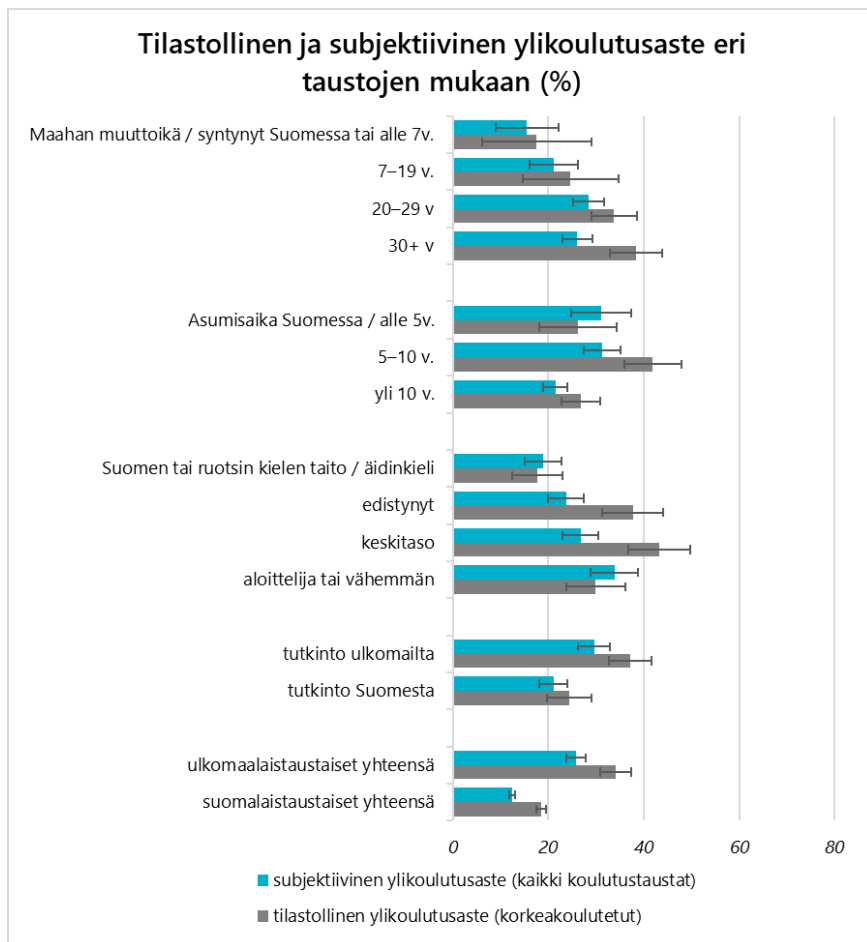
Usein esitetään, että ulkomaalaistaustaisten heikko työmarkkina-asema selittyy heikolla suomen kielen taidolla tai sillä, että tutkinto ei ole vertailukelpoinen suomalaisen koulu-

tusjärjestelmän tutkintojen kanssa. Tulokset kuitenkin osoittavat, että nämä tekijät selittävät eroa suomalaistaustaisiin vain osittain. Kun suomalaistaustaisista vain 12 prosenttia kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä, niin ulkomaalaistaustaisista, jotka ovat suorittaneet korkeimman tutkintonsa Suomessa, 21 prosenttia kokee itsensä ylikoulutetuksi (kuvio 6). Osuus on toki pienempi kuin ulkomailla tutkintonsa suorittaneilla (30 %), mutta kuitenkin yhdeksän prosenttiyksikköä suurempi kuin suomalaistaustaisilla.

Ulkomaalaistaustaisilla, joiden suomen tai ruotsin kielen taito on korkeintaan aloittelijan tasolla, on työmarkkina-asema usein heikko ja koettu ylikoulutus yleistä (34 %) (kuvio 6). Ylikoulutuksen kokemus on kuitenkin selvästi suomalaistaustaisia yleisempää myös heillä, jotka arvioivat suomen tai ruotsin kielen tasonsa joko edistyneeksi (24 %) tai yhtä hyväksi kuin äidinkieli (19 %). Tilastollinen ylikoulutus on tätäkin yleisempää korkeasti koulutetuilla keski- tai edistyneellä tasolla suomea tai ruotsia osaavista. Tämä johtuu eroista mittarien kohderyhmissä: kun koko väestöllä ylikoulutus on sitä harvinaisempaa mitä parempi kielitaito työntekijällä on, niin korkeakoulutettujen osalta kielitaito vähentää ylikoulutusta vain, jos suomen tai ruotsin kielen taito on äidinkielen tasoista tai alkeistasolla. Tätä tulosta selittää se, että esimerkiksi korkeasti koulutetuista moni osaa suomea tai ruotsia vain vähän, mutta he työllistyvät silti hyvin koulutuksensa ansiosta, sekä se, että englanninkieliset työmarkkinat (esim. teknologiateollisuus) koskettavat tyypillisesti ylempään korkeakoulutuskinnon suorittaneita.

Hyvä kielitaito ja suomalaisen tutkinnon hankkiminen vievät yleensä vuosia, mikä heijastuu Suomessa-asumisajan ja ylikoulutuksen kokemuksen väliseen yhteyteen: ylikoulutuksen kokemus vähenee vasta kymmenen vuoden Suomessa asumisen jälkeen, jolloin ylikoulutetuiksi itsensä kokee 22 prosenttia ulkomaalaistaustaisista työllisistä (kuvio 6). Ero suomalaistaustaisiin säilyy kuitenkin suurena (vrt. 12 prosenttia suomalaistaustaisista). Korkeakoulutettujen tilastollisen ylikoulutuksen osalta alle viisi vuotta Suomessa asuneet ovat harvemmin ylikoulutettuja kuin 5–10 vuotta asuneet. Tämä ilmiö voi liittyä selektiiviseen maastamuuttoon, jossa juuri tulleet korkeakoulutetut työlliset ovat usein työperäisiä muuttajia ja muuttavat herkästi takaisin, mikäli sopivaa työtä ei Suomesta löydy. Yli viisi vuotta Suomessa asuneilla voi olla jo enemmän Suomeen sitovia tekijöitä, kuten perhettä, jolloin pois muuttaminen heikossa työmarkkinatilanteessa ei enää ole yhtä helppoa.

Mitä vanhempana on Suomeen muuttanut, sitä vaikeampaa on saada koulutusta vastaavaa työtä: yli kolmekymppisinä muuttaneista korkeakoulutetuista 38 prosenttia on tilastollisesti ylikoulutettu työhönsä (kuvio 6). Ilahduttavaa taas on, että niin kutsuttu toinen sukupolvi, eli Suomessa syntyneet tai lapsena tänne muuttaneet, eivät näytä olevan huomattavasti asemassa kuin suomalaistaustaiset ylikoulutusasteen osalta. Tämä väestöryhmä on kuitenkin vielä varsin nuori ja harva on ehtinyt hankkia korkeakoulututkintoa, joten estimaatti on varsin epävarma ja luottamusvälit suuret.



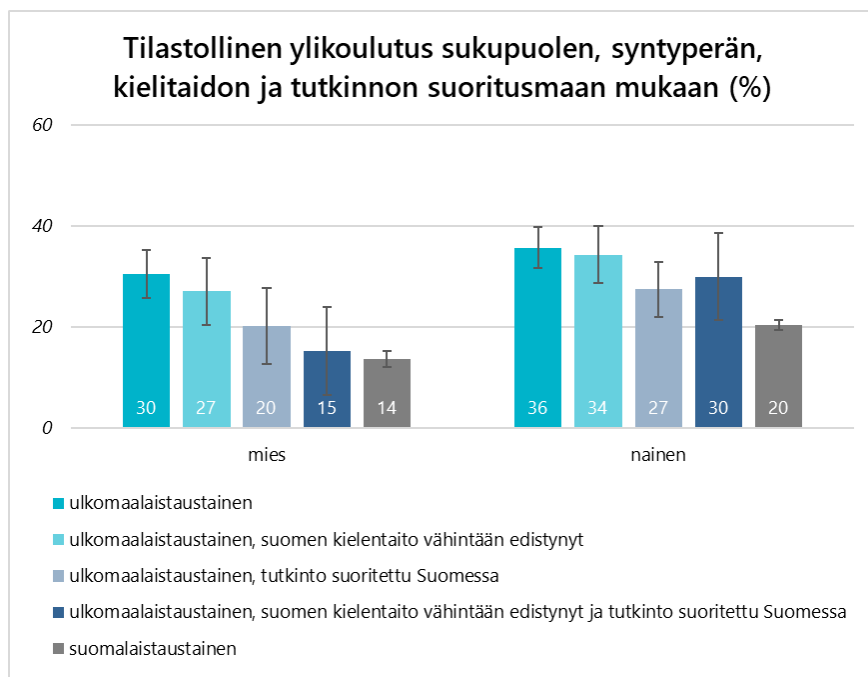
Kuvio 6. Tilastollinen ja subjektiivinen ylikoulutusaste tutkinnon suoritusmaan, suomen tai ruotsin kielen taidon, Suomessa asumisajan sekä muuttoajan mukaan vuonna 2014, työlliset 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

Kuten edellä todettiin, korkeakoulutettujen kohdalla hyvä kielitaito vähentää ylikoulutusta vasta, jos suomi tai ruotsi on äidinkieli tai äidinkieltä vastaavalla tasolla. Jos tarkastellaan erityisesti ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita (maisterit ja tohtorit), havaitaan, että ero suomalaistaustaisiin ei häviä, vaikka ulkomaalaistaustaisen tutkinto olisi suoritettu

Suomessa ja suomen tai ruotsin kielen taito olisi edistynyt tai äidinkieli<sup>3</sup>. Tulosta voi pitää varsin huolestuttavana työmarkkinoiden tasa-arvoisuuden näkökulmasta.

Alemman korkea-asteen suorittaneilla erinomainen suomen tai ruotsin kielen taito sekä Suomessa suoritettu tutkinto kuitenkin laskevat ylikoulutusastetta ja ero suomalaisiin kuituu. Jos ulkomaalaistaustaisella on sekä erinomainen kielitaito että Suomessa suoritettu tutkinto, kutistuu ero siinä määrin, että se ei ole enää tilastollisesti merkitsevä.

Kun kielitaitoa, tutkinnon suoritusmaata ja ylikoulutusta tarkastellaan sukupuolen mukaan, näyttää siltä, että erot miesten välillä ovat alun perin suurempia mutta pienenevät nopeasti, jos kielitaito on hyvä ja tutkinto on suoritettu Suomessa (kuvio 7). Naisilla erot sen sijaan näyttävät jäävän suuremmiksi, vaikka ero ei ole merkitsevä ulkomaalaistaustaisten ja suomalaistaustaisten välillä enää silloin, kun tutkinto on suoritettu Suomessa.



Kuvio 7. Tilastollinen ylikoulutusaste. Korkeakoulutetut sukupuolen, syntyperän, tutkinnon suoritusmaan ja suomen tai ruotsin kielen taidon mukaan vuonna 2014, työlliset 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

<sup>3</sup> Hyvä kielitaito itse asiassa jopa hieman huonontaa tilannetta. Koska työmarkkinat ovat osin englanninkieliset, osalla niistä korkeakoulutetuista, jotka eivät puhu suomea lainkaan, on erittäin hyvä työmarkkina-asema.

### 3.6 Toimiala: Parhaiten koulutusta vastaava työtä löytyy rakennusalalla

Ulkomaalaistaustaisista työntekijöistä noin 25–30 prosenttia kokee itsensä ylikoulutetuksi työhönsä kaikilla muilla aloilla, paitsi rakentamisen alalla ja informaatio-, rahoitus- ja kiinteistöalalla. Suomalaistaustaisista työntekijöistä taas 10–15 prosenttia kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä. Poikkeuksen tekevät rakentamisen ja maa-, metsä- ja kalatalouden parissa työskentelevät, joiden keskuudessa ylikoulutusta koetaan harvemmin ja jotka usein toimivat myös yrittäjinä.

Alat kuitenkin työllistävät eri määrän ihmisiä, joten isoilla aloilla myös ylikoulutus koskettaa useampaa ihmistä. Kaikista ylikoulutetuiksi itsensä kokevista joka kolmas työskentelee kaupan, kuljetuksen ja varastoinnin sekä majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla. Nämä alat ovat ulkomaalaistaustaisten suurin työllistäjä. Tällä alalla työskentelevistä 41 000 ulkomaalaistaustaisesta 12 000 kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä. Seuraavaksi eniten työllistävät julkinen hallinto ja maanpuolustus, pakollinen sosiaalivakuutus, koulutus, terveys- ja sosiaalipalvelut, joiden 30 000 ulkomaalaistaustaisesta työntekijästä 7 000 kokee olevansa ylikoulutettu tehtäviinsä. Noin 5 000 ylikoulutettua työntekijää on myös sekä teollisuuden, kaivostoiminnan, energia- ja vesihuollon aloilla että ammatillisen, tieteellisen, teknisen, hallinnon ja tukipalvelutoiminnan aloilla. (Kuvio 8.)

Rakentamisen alalla tehtävät näyttävät löytävän oikean tekijänsä hieman muita aloja paremmin: vain 14 prosenttia ulkomaalaistaustaisista rakennusalan työntekijöistä kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä. Kuitenkin ero itsensä ylikoulutetuiksi kokevien osuudessa syntyperän mukaan on lähes kaksinkertainen (8 vs. 14 %) myös rakennusalalla. Ero näyttää liittyvän alan sisäiseen ammattirakenteeseen: tuotantotyöntekijät kokevat useammin olevansa ylikoulutettuja työhönsä kuin yrittäjät tai ylemmät toimihenkilöt, ja suomalaistaustaiset rakennusalan työntekijät ovat ulkomaalaistaustaisia useammin yrittäjiä (25 vs. 20 %) tai ylempiä toimihenkilöitä (9 vs. 1 %), kun taas ulkomaalaistaustaiset työskentelevät useammin tuotantotyöntekijöinä (62 vs. 50 %). Tulosta ei suoraan voi tulkita syrjinnäksi, sillä rakennusalalla suomalaistaustaiset työlliset ovat ulkomaalaistaustaisia paremmin koulutettuja. Kysyttäessä tärkeintä syytä ylikoulutukseen rakennusalan ulkomaalaistaustaiset työntekijät pitivät muiden alojen työntekijöitä harvemmin ylikoulutuksen syynä kielitaitoa, tutkintoa, syntyperää tai uskontoa. He myös mainitsivat muita useammin syitä, jotka liittyvät taloussuhdanteeseen ja muihin yleisempiin tekijöihin.

Muilla aloilla ulkomaalaistaustaisten työllisten ylikoulutuksen kokemukset ovat suhteellisesti lähes yhtä yleisiä – korkein subjektiivinen ylikoulutusaste on teollisuuden, kaivostoiminnan sekä energia- ja vesihuollon alalla, joilla 30 % ulkomaalaistaustaisista kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä, kun suomalaistaustaisista vain 12 prosenttia tuntee samoin.



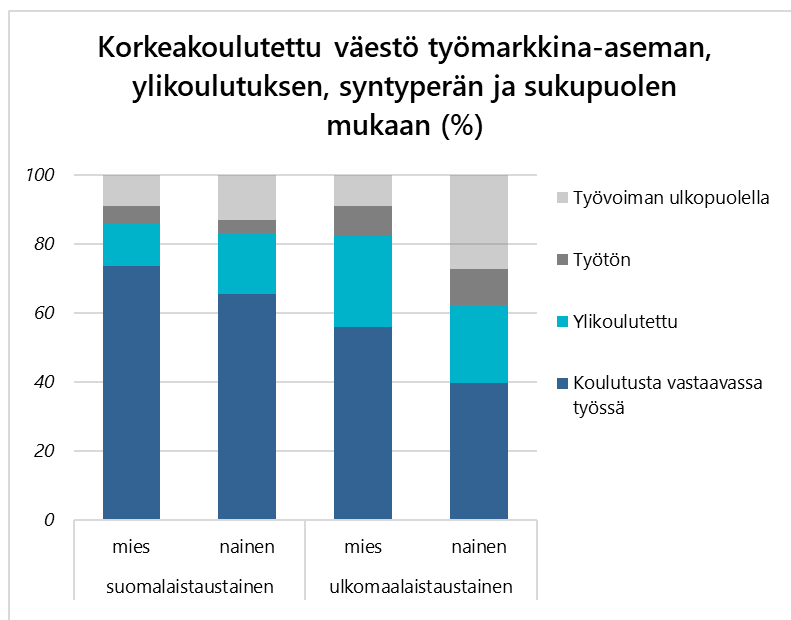
Kuvio 8. Ulkomaalaistaustaiset 20–64-vuotiaat työlliset toimialoittain ja subjektiivisen ylikoulutuksen mukaan. Lähde: UTH-tutkimus 2014, Tilastokeskus.

Korkeakoulutettujen ulkomaalaistaustaisten tilastollinen ylikoulutus heijastelee alojen ammattirakennetta: kaupan, kuljetuksen, majoitus- ja ravitsemistoiminnan, teollisuuden sekä rakentamisen aloilla työpaikat ovat tyypillisesti keskitason ammatteja, joten näillä aloilla toimivat korkeakoulutetut ovat usein ylikoulutettuja tehtäviinsä. Muilla, tyypillisesti asian- tuntijatyöpaikkoja tarjoavilla aloilla – kuten julkinen hallinto, koulutus, terveys, informaatio, rahoitus, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta – tilastolliset ylikoulutusasteet ovat matalampia, noin 20 %, mikä kuitenkin on kaksinkertainen samoilla aloilla toimiviin suomalaistaustaisiin korkeakoulutettuihin nähden.

### 3.7 Korkeakoulutetut: ulkomaalaistaustaisista kauppa- ja yhteiskuntatieteilijöistä lähes joka toinen on ylikoulutettu työhönsä

Koska heikkenevän huoltosuhteen korjaamisen kannalta korkeakoulutettujen työmarkkinapotentiaali on avainasemassa, tarkastellaan tässä luvussa vielä erikseen korkeakoulutettuja. Korkeakoulututkinnon suorittaneista työllisistä ulkomaalaistaustaisista tilastollisesti ylikoulutettuja on 34 % ja suomalaistaustaisista vain 18 %. Tässä luvussa käytetään pääasiassa tilastollisen ylikoulutuksen mittaria, koska se toimii hyvin erityisesti ylempien korkeakoulututkinnon suorittaneiden kohdalla.

Suomalaistaustaisten korkeakoulutettujen joukossa naiset ovat useammin ylikoulutettuja työhönsä kuin miehet (21 vs. 15 %), mutta ulkomaalaistaustaisilla ero sukupuolten välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Ulkomaalaistaustaisilla korkeakoulutetuilla naisten työllisyysaste on kuitenkin vain 62 prosenttia (miehillä 83 %). Suomalaistaustaiset korkeakoulutetut naiset siis työllistyvät lähes yhtä usein kuin miehet, mutta useammin töihin, jotka eivät vastaa heidän koulutustaan. Ulkomaalaistaustaiset korkeakoulutetut naiset taas jäävät useammin kokonaan työmarkkinoiden ulkopuolelle – moni lastenhoidon takia. (Kuvio 9.)



*Kuvio 9. Korkea-asteen tutkinnon (ISCED 5-8) suorittanut väestö työmarkkina-aseman, tilastollisen ylikoulutuksen, syntyperän ja sukupuolen mukaan vuonna 2014, 20–64-vuotiaat, %. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.*

Korkeakoulutettujen ulkomaalaistaustaisten työmarkkina-aseman parantamisen kannalta on olennaista tietää, minkä alan ammattilaisilla ongelmia on erityisesti. Suurin osa, jopa 37 prosenttia, työllisistä korkeakoulutetuista ulkomaalaistaustaisista on suorittanut tutkintonsa luonnontieteen ja tekniikan alalla. Luonnontieteen ja tekniikan alalla ylikoulutusaste on suomalaistaustaisilla varsin matala (9 %), mutta ulkomaalaistaustaisilla yli kaksinkertainen (25 %, kuvio 10), siitä huolimatta, että ulkomaalaistaustaisista suhteellisesti useampi on maistereita ja tohtoreita kuin suomalaistaustaisista, joilla alimman korkea-asteen tutkinnot ovat yleisempiä. Verrattuna korkeakoulutettuihin ulkomaalaistaustaisiin keskimäärin (ylikoulutusaste 34 %), luonnontieteen ja tekniikan alan ammattilaiset ovat kuitenkin saaneet paremmin koulutustaan vastaavaa työtä. Koska tämän alan tutkinnon suorittaneita on paljon, ylikoulutettujen luonnontieteen ja tekniikan alan ulkomaalaistaustaisten lukumäärä on kuitenkin noin 6 000.

Seuraavaksi yleisimpiä ovat kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen alan tutkinnot, joita on joka neljännellä ulkomaalaistaustaisella työllisellä korkeakoulutetulla. Kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen alan tutkinnon suorittaneilla ulkomaalaistaustaisilla on yksi korkeimmista ylikoulutusasteista: lähes joka toinen (45 %) ei ole koulutustaan vastaavassa työssä. (Kuvio 10.) Korkea ylikoulutusaste yhdistettynä tutkinnon yleisyyteen tarkoittaa, että työmarkkinoilla on noin 7 000 ylikoulutettua kaupallisen tai yhteiskuntatieteellisen alan ulkomaalaistaustaista osaajaa. Ylikoulutusaste on korkea myös suomalaistaustaisilla kauppa- ja yhteiskuntatieteilijöillä (29 %), mutta tässä ryhmässä ”näennäisen” ylikoulutuksen selittää pääosin entisten opistomerkonomien työllistyminen keskitason toimistotöihin asiantuntijajoiden sijaan.

Ulkomaalaistaustaisten kaupallisen ja yhteiskuntatieteellisen alan osaajien työmarkkinatilanteen ongelmista kertoo myös se, että siinä missä suomalaistaustaisista tilastollisesti ylikoulutetuista vain 27 prosenttia myös itse kokee olevansa ylikoulutettu työhönsä, ulkomaalaistaustaisista näin kokee jopa 55 prosenttia tilastollisesti ylikoulutetuista. Myös luonnontieteen ja tekniikan alalla tilastollinen ylikoulutus heijastelee subjektiivista kokemusta useammin ulkomaalaistaustaisilla (64 %) kuin suomalaistaustaisilla (49 %). Ilmiötä selittää se, että kaupallisen, luonnontieteellisen tai tekniikan alan koulutuksen suorittaneet ylikoulutetut työllistyvät suomalaistaustaisia useammin oman alan ulkopuolelle, esimerkiksi siivoojiksi ja ravintolatyöntekijöiksi, kun taas suomalaistaustaiset päätyvät lähemmäksi omaa alaa sihteereiksi ja toimihenkilöiksi tai myyjiksi.

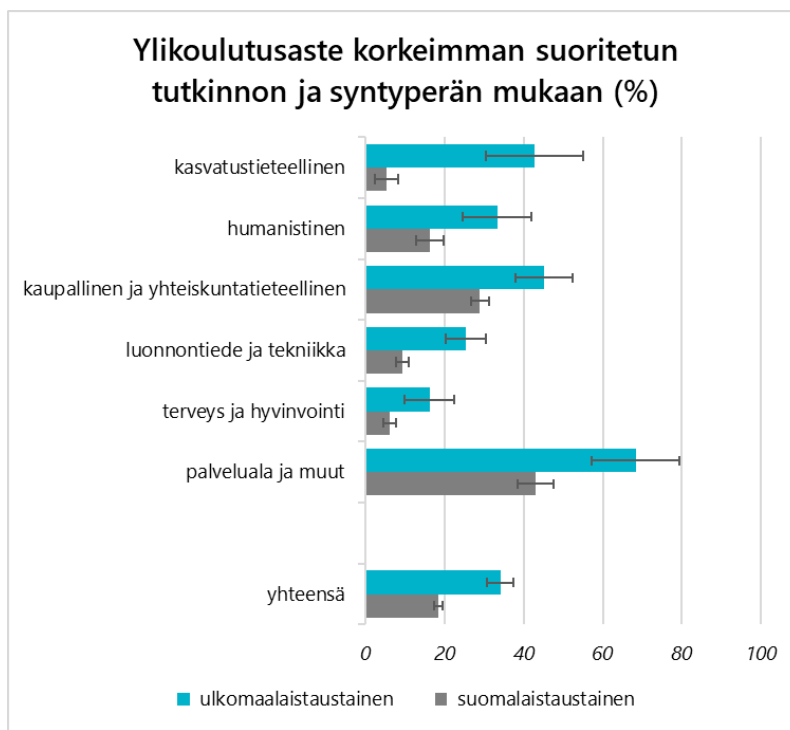




Ylikoulutusasteet ovat korkeita myös ulkomaalaistaustaisilla kasvatustieteellisen tai humanistisen alan korkeakoulututkinnon suorittaneilla. Ero suomalaistaustaisiin on suuri erityisesti kasvatustieteellisen alan tutkinnon suorittaneilla, erityisesti ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla (esim. opettajat): kun suomalaistaustaisista lähes kaikki ovat koulutustaan vastaavissa töissä, on ulkomaalaistaustaisilla ylikoulutusaste 43 prosenttia. (Kuvio 10.) Moni ylikoulutettu kasvatustieteellisen tutkinnon suorittanut ulkomaalaistaustainen työskentelee kuitenkin kasvatukseen ja koulutukseen liittyvissä tehtävissä, mutta alemman vaatavuustason ammateissa. Ulkomaalaistaustaisten tutkinnot ovat hieman useammin alempia korkeakoulututkintoja, kun Suomessa luokanopettajalta vaaditaan ylempää korkeakoulututkintoa.

Ylikoulutusaste on korkea myös ulkomaalaistaustaisilla humanisteilla (33 %), mutta ero suomalaistaustaisiin (16 %) ei ole yhtä jyrkkä kuin kasvatustieteilijöillä (kuviot 10). Palvelualan korkeakoulututkinnon suorittaneilla ylikoulutus on erittäin yleistä niin ulkomaalais- kuin suomalaistaustaisillakin, mutta toisaalta palvelualalla on varsin vähän korkeakoulutettuja, joten kyse ei kokonaisuudessa ole kovin isosta joukosta.

Harvinaisinta ylikoulutus on terveys- ja sosiaali-alan korkeakoulutuksen suorittaneilla työllisillä: suomalaistaustaisista ylikoulutettuja ei ole juuri ollenkaan, varsinkaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista (esim. lääkäri), ja ulkomaalaistaustaisistakin ylikoulutettuja on vain 16 prosenttia (kuviot 10). Ulkomaalaistaustaisista ylikoulutettuja ovat tyypillisesti alemman korkeakoulututkinnon suorittaneet sairaanhoitajat, jotka työllistyvät usein omalle alalle lähihoitajiksi. Onkin kiinnostavaa, miten kahdessa erittäin säännellyssä ja hyvää kielitaitoa vaativassa ammatissa, opettajilla ja lääkäreillä, näyttää olevan erilaiset mahdollisuudet työllistyä oman alan tehtäviin. Molemmilla aloilla työllisyystilanne on suomalaistaustaisten osalta hyvä, mutta ulkomaalaistaustaisista vain lääkäreillä on työllistyminen onnistunut.

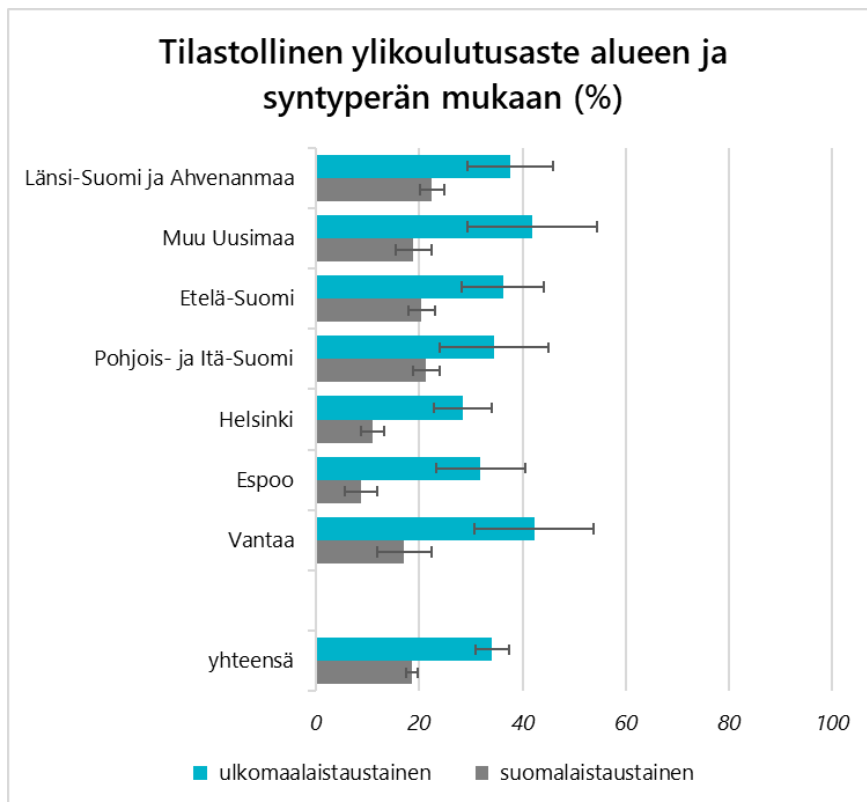


Kuvio 10. Ylikoulutusaste korkeimman suoritettun tutkinnon alan sekä syntyperän mukaan. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneet (ISCED 5-8) työlliset, 20–64-v. vuonna 2014. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

### 3.8 Helsinkiläiset ja espoolaiset ovat useimmin koulutustaan vastaavassa työssä

Korkeakoulutetuista suomalaistaustaisista vain noin joka kymmenes on tilastollisesti yli-koulutettu Helsingissä ja Espoossa, kun taas Uudenmaan ulkopuolella ylikoulutusaste on kaksinkertainen (~20 %) (kuviot 10 ja 11). Ilmiö on osin yhteydessä yleiseen työllisyystilanteeseen, eli Helsingin ja Espoon hyvä työllisyystilanne heijastuu myös siihen, että koulutusta vastaavaa työtä on paremmin tarjolla. Vantaa ja muu Uusimaa tekevät tästä kuitenkin poikkeuksen, sillä näillä alueilla työllisyystilanne on esimerkiksi Pohjois- ja Itä-Suomeen verrattuna hyvä, mutta ylikoulutusaste varsin korkea. Taustalla voi olla asumiskustannuksiin liittyvää dynamiikkaa: voi olla, että Helsingistä muutetaan halvempien asumiskustannusten perässä lähikuntiin, mikäli koulutusta vastaavaa työtä (jossa yleensä on parempi palkka) ei löydy. Tällaisen kausaalisuhteen verifiointiin ei tutkimuksessa käytetty poikkileikkausai-

neisto kuitenkin anna mahdollisuutta. Ulkomaalaistaustaisilla aluekohtaiset erot näyttävät samansuuntaisilta, mutta luottamusvälit ovat suuret eikä tilastollisesti merkitseviä eroja havaita.



Kuvio 11. Tilastollinen ylikoulutusaste alueen sekä syntyperän mukaan. Korkea-asteen tutkinnon suorittaneet (ISCED5-8), 20–64-v., 2014. Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus.

### 3.9 Lopuksi

Ulkomaalaistaustaisista työllisistä joka neljäs kokee itsensä ylikoulutetuksi työssään, kun suomalaistaustaisista näin kokee vain hieman yli joka kymmenes. Ylemmän korkeakoulu-tutkinnon suorittaneiden joukossa tilastollisesti ylikoulutettuja on ulkomaalaistaustaisista 21 prosenttia ja suomalaistaustaisista vain viisi prosenttia. Ulkomaalaistaustaiset ovat siis kummallakin mittarilla selvästi useammin ylikoulutettuja työhönsä kuin suomalaistaustai-

set. Ulkomaalaistaustaisten kohdalla tilastollisen ylikoulutuksen mittari myös näyttää toimivan suomalaistaustaisia paremmin, sillä tilastollisesti ylikoulutetut myös useammin itse kokevat olevansa ylikoulutettuja.

Hälyttävä tilanne on erityisesti afrikkalaistaustaisilla, joista useampi kuin joka toinen on yli-koulutettu työhönsä sekä subjektiivisella että tilastollisella mittarilla. Ylikoulutetuksi itsensä kokevia on paljon kaupan, kuljetuksen, varastoinnin ja majoitus- ja ravitsemistoiminnan alalla, joista viimeksi mainittu on ulkomaalaistaustaisten suurin työllistäjä. Tilastollisesti yli-koulutettuja on erityisesti luonnontieteen ja tekniikan sekä kaupallisen tai yhteiskuntatieteellisen alan tutkinnon suorittaneissa.

Hyvä tilanne taas on niillä korkeakoulutetuilla, jotka kuuluvat ryhmään EU- ja Efta- tai Pohjois-Amerikka-taustaiset. Heidän joukossaan tilastollinen ylikoulutusaste on matalampi kuin suomalaisilla. Subjektiivista ylikoulutusta on suhteellisen vähän myös rakennus- ja alalla, jossa ulkomaalaistaustaistakin suurin osa tekee koulutustaan vastaavaa työtä. Samoin terveyden- ja hyvinvointialan tutkinnon suorittaneet ovat löytäneet koulutustaan vastaavaa työtä. Muuhun maahan verrattuna ylikoulutus on vähäisempää Helsingissä ja Espoossa.

Suomalaistaustaisten osalta tiedetään, että korkeasti koulutetut työllistyvät selvästi paremmin kuin vähemmän koulutetut. Career mobility -teorian mukaisesti tämä olisi johtanut koulutustason nousemiseen. Ylemmän korkea-asteen tutkinnon suorittaneiden osuus onkin kasvanut samalla kun korkeakoulutettujen työllisyysaste on jopa hieman parantunut. Työllisyys onkin 1990-luvun laman jälkeen parantunut kaikilla koulutusryhmillä paitsi perusasteen varassa olevilla (Työssäkäyntitilasto 2018). Tilastollinen ylikoulutusaste on kuitenkin pysynyt varsin vakaana tänä aikana (Työvoimatutkimus 2018), joten voidaan katsoa, että myös kysyntä korkeakoulutetulle työvoimalle on kasvanut samanaikaisesti<sup>4</sup>.

Maahanmuuttajien korkeamman ylikoulutusasteen syyt löytynevät useista tekijöistä. Career mobility -teorian mukaiset uralla etenemisen vaiheet sisältävät ulkomaalaistaustaisten kohdalla usein enemmän muutostilanteita, joihin sopeutumiseen kuluu aikaa. On kuitenkin todettava, että ulkomaalaistaustaisten ylikoulutusaste on reilusti suomalaistaustaisia korkeampi edelleen 10 asumisvuoden jälkeen, joten kyse ei ole vain tilapäisestä häiriöstä.

Ulkomaalaistaustaisten heikompa työmarkkina-asemaa ylikoulutuksella mitattuna tuskin voi selittää inhimillisen pääoman teorian mukaisesti motivaation puutteella, sillä maahanmuuttajien halukkuus työllistyä ja kouluttautua on korkea (esim. Nieminen 2015). Inhimillisen pääoman teoriaan nojaten muun muassa verkostoja tai niiden puutetta voidaan esittää esimerkiksi virolaisten ja pakolaistaustaisten korkean ylikoulutusasteen selittäjäksi.

---

<sup>4</sup> Vakaus pätee kuitenkin vain korkeakoulututkinnon suorittaneisiin kokonaisuutena. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneiden ylikoulutusaste on noussut.

Suomen virolaistaustaisista suurin osa on keskiasteen koulutuksen suorittaneita, joten korkeakoulutettu vähemmistö voi ajautua keskiasteen ammatteihin maanmiesten verkostojen kautta.

Kysyttäessä nykyisen työn saamisen keinoista havaittiin, että ylikoulutetut ulkomaalaistaustaiset ovat päätyneet työhönsä useammin sukulaisten tai tuttavien kautta kuin ne, jotka työskentelivät koulutustaan vastaavassa työssä. Suomalaistaustaisten kohdalla vastaavaa yhteyttä ei havaittu. Voisikin olla hyödyllistä kohdentaa verkostoitumis- ja mentoointiohjelmia erityisesti sellaisille ryhmille, joissa korkeakoulutettujen väestöosuus on pieni. Myös oppilaitosten kautta työpaikkansa saaneet olivat useammin koulutusta vastaavassa työssä, joten korkeakoulujen uraohjauksen kehittämiseen kannattaa panostaa.

Toinen inhimillisen pääoman teoriaan liittyvä selitystekijä voi olla kielitaito. Kysyttäessä itsensä ylikoulutetuiksi kokevilta syytä siihen, että koulutusta vastaavaa työtä ei ollut saatu, useimmin (40 %) mainittiin syyksi puutteellinen kielitaito. On kuitenkin syytä muistaa, että hyväkään suomen tai ruotsin kielen taito ei hävittänyt eroa suomalaistaustaisiin, vaan edistyneesti suomea osaavat olivat kuitenkin vielä kaksi kertaa yhtä usein ylikoulutettuja kuin suomalaistaustaiset sekä subjektiivisella että tilastollisella ylikoulutuksen mittarilla.

Kielitaidon lisäksi syynä voi olla tutkinnon tunnustamiseen liittyvät ongelmat, erityisesti säännellyissä ammateissa, kuten opettajilla tai lääkäreillä. Kaikista subjektiivisesti itsensä ylikoulutetuiksi määrittelevistä ulkomaalaistaustaisista kuitenkin vain noin joka kymmenes piti ylikoulutuksen syynä ongelmia tutkinnon tunnustamisessa, eikä tulos poikennut näiden ammattien kohdalla.

On myös huomattava, että kahdessa hyvin säännellyssä ja hyvää kielitaitoa vaativassa ammatissa voi ulkomaalaistaustaisten mahdollisuus koulutusta vastaavan työn saamiseen olla hyvin erilainen. Kun ulkomaalaistaustaisista kasvatustieteilijöistä (~opettajat) tilastollisesti ylikoulutettuja oli runsaasti, niin terveyden ja hyvinvoinnin alan tutkinnon suorittaneista (~lääkärit) suurin osa oli saanut koulutustaan vastaavaa työtä.

Eroa voivat selittää alojen väliset erot pätevyöitymis- ja muuntokoulutuksen saatavuudessa ja tutkintojen rinnastumisessa (esim. alemman korkea-asteen tutkinnolla ei Suomessa saa luokanopettajan pätevyyttä). Kyseessä voi olla diskriminaatioteorian mukaisesti myös välillinen syrjintä, mikäli esimerkiksi kielitaitovaatimukset eivät perustu työn suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin. Kaikista itsensä subjektiivisesti ylikoulutetuiksi määrittelevistä 7 prosenttia piti syntyperää tai uskontoa (~syrjintä) tärkeimpänä syynä ylikoulutukseen. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneiden ylikoulutusaste olikin suomalaistaustaisia korkeampi myös silloin, kun heidän tutkintonsa oli suoritettu Suomessa ja suomen tai ruotsin kielen taito erinomainen. Aikaisemmassa tutkimuksessa onkin havaittu, että keskitason ammattien työpaikkoihin haettaessa suomalaiset työnantajat kut-

suivat suomalaistaustaisen hakijan kaksi kertaa useammin haastatteluun kuin yhtä pätevän, Suomessa koulutetun ja suomea erinomaisesti puhuvan venäläistaustaisen (Liebkind ym. 2016).

Syrjintää voi selittää myös career mobility -teorian kautta: työnantaja valitsee aina ”paremman” hakijan (esim. kielitaidon perusteella) vaikka kyseinen taito ei olisi työssä välttämätön. Teoria ei täysin selitä ulkomaalaistaustaisten opettajien ja lääkärrien tilannetta, koska molemmilla aloilla on vain vähän työttömyyttä, mutta siitä huolimatta ulkomaalaistaustaisten kasvatustieteilijöiden on vaikea työllistyä koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Valitaanko sijaiseksi mieluummin kantasuomalainen kasvatustieteen opiskelija kuin ulkomaisen tutkinnon suorittanut valmis opettaja?

Korkeammin koulutettu ei myöskään aina ole ”parempi” työntekijä pysyvyyden kannalta. Ylikoulutetuksi nykyisessä työssään itsensä tuntevista ulkomaalaistaustaisista 22 prosenttia etsii uutta työtä, mutta koulutustaan vastaavassa työssä olevista uutta työtä etsii vain 11 prosenttia. Suomalaistaustaisilla ero on samansuuntainen: ylikoulutetuista 19 prosenttia ja koulutustaan vastaavassa työssä olevista vain 7 prosenttia etsii uutta työtä.

Tässä artikkelissa osoitettiin, että ylikoulutus on merkittävä ongelma suomalaisilla työmarkkinoilla erityisesti ulkomaalaistaustaisille. Tilanne on samaa luokkaa kuin EU-maissa keskimäärin (OECD & EU 2015). Ylikoulutuksesta kärsii kestävyysvajeen parissa painiva yhteiskuntamme, mutta erityisesti ylikoulutetut henkilöt itse (ks. luku 4). Kaikki toimet taitojen kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen parantamiseksi ovat tarpeellisia. Näitä ovat esimerkiksi digitaaliset ”mätsäyspalvelut”, verkostoitumis- ja mentorointiohjelmat, oppilaitosten uraohjaus ja työelämäkontaktien luominen sekä tutkinnon rinnastamiseen ja pätevytyymiseen auttavat opiskeluohjelmat. Lisäksi erityisen tärkeää olisi tuoda työpaikoille taitoa osaamiseen tunnistamiseen silloin, kun työntekijän tutkinto ei ole Suomessa suoritettu tai hänen äidinkieltensä on jokin muu kuin suomi (ks. osa IV).

## 4 YLIKOUKUTUKSEN YHTEYS TERVEYTEEN JA HYVINVOINTIIN

*Shadia Rask, Eero Lilja, Hannamaria Kuusio, Liisa Larja & Jasmin Luukko*

Ylikoulutuksella tiedetään olevan merkitystä ihmisen terveydelle ja hyvinvoinnille. Ylikoulutus on epäsuotuisaa sekä yksilön että yhteiskunnan näkökulmasta, sillä osa ihmisen inhimillisestä pääomasta jää hyödyntämättä koulutusta vastaamattomassa työssä. Tässä luvussa kuvataan ylikoulutuksen yhteyttä terveyteen ja hyvinvointiin subjektiivisen mittarin avulla.

### 4.1 Johdanto

Koulutus on yhteydessä väestön terveyteen ja hyvinvointiin. Yhtäältä tiedetään, että vähän koulutetuilla on heikompi terveys ja hyvinvointi korkeammin koulutettuihin verrattuna (Koskinen ym. 2012). Esimerkiksi Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi -tutkimuksessa havaittiin, että somalialais- ja kurditaustaisessa väestössä ylimpään koulutusryhmään kuuluvien terveydentila oli selvästi muita parempi (Castaneda ym. 2012). Toisaalta kokemus siitä, että joutuu tyytymään koulutustaan vaatimattomampaan työtehtävään, on sekin yhteydessä huonoksi koettuun terveyteen. Myös kansainvälinen tutkimustieto on osoittanut tämän (Dunlavy ym. 2016). Ylikoulutukseen liittyy myös kohonnut kuolleisuusriski (Garcy 2015). Ylikoulutuksen ja huonoksi koetun terveyden välisen yhteyden on osoitettu olevan voimakkaampi ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä kuin syntyperäisellä väestöllä (Dunlavy ym. 2016). Kotimaista tutkimustietoa Suomeen muuttaneen väestön ylikoulutuksesta ja sen yhteydestä terveyteen ja hyvinvointiin on vähän (Luukko 2017).

Tässä luvussa ylikoulutettuja tarkastellaan sekä kokonaisena että teollisuuden alalla työskentelevänä joukkona. Kuvaamme terveyttä, toiminta- ja työkykyä, elämänlaatua ja syrjintäkokenemusten yleisyyttä vertaamalla koulutusta vastaavaa työtä tekeviä ja ylikoulutettuja. Aineistona käytetään UTH-tutkimusta, ja analyysit on rajattu tarkastelemaan yli 25-vuotiaita vastaajia. Ylikoulutetuilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat itse arvioineet koulutuksensa riittävän nykyistä vaativampaan työhön.

## 4.2 Toimintakyvyssä ei eroja koulutustaan vastaavaa työtä tekevien ja ylikoulutettujen välillä

Koettu terveys on yleisesti käytetty väestön terveyttä kuvaava mittari. UTH-aineistossa koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä 86 prosenttia koki terveydentilansa hyväksi tai melko hyväksi. Teollisuuden alalla työskentelevien vastaava osuus oli 87 prosenttia. Ylikoulutetuista terveydentilaansa vähintään melko hyvänä piti 83 prosenttia koko ulkomaalais-taustaisesta väestöstä ja 82 prosenttia teollisuuden alalla työskentelevistä. Erot koulutustaan vastaavaa työtä tekeviin eivät kuitenkaan olleet merkitseviä. Toimintakykyä tarkasteltiin koettujen liikkumisvaikeuksien näkökulmasta. Koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä 13 prosentilla oli mielestään liikkumisvaikeuksia ja teollisuuden alalla työskentelevistä 16 prosentilla. Ylikoulutetuista liikkumisvaikeuksia koki 16 prosenttia koko ulkomaalaistaustaisesta väestöstä ja 21 prosenttia teollisuuden alalla työskentelevistä, mutta erot koulutustaan vastaavaa työtä tekeviin eivät olleet merkitseviä.

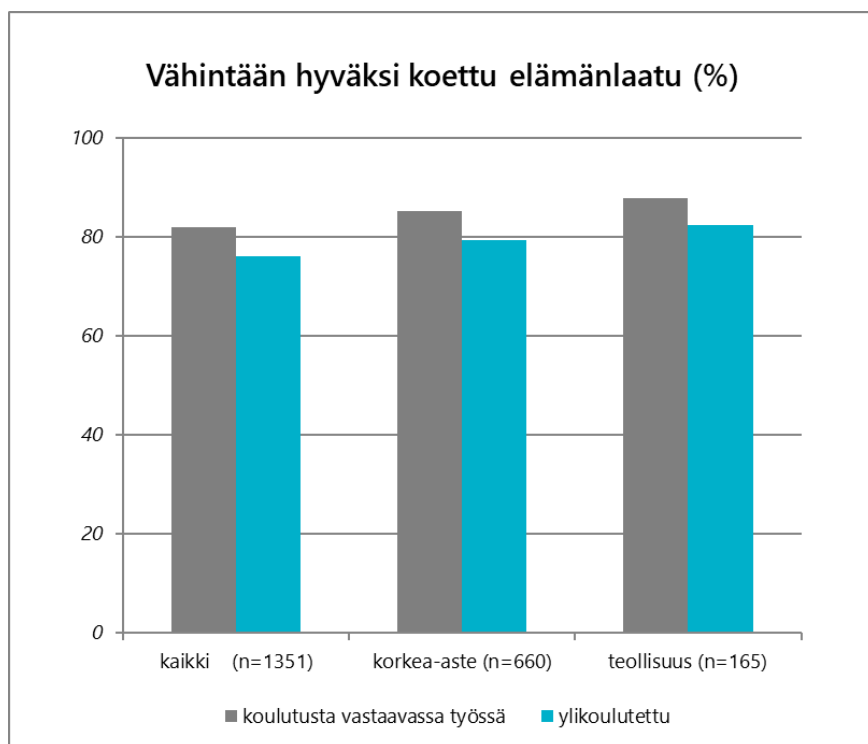
Koetun terveyden ja toimintakyvyn tavoin myöskään työkyvyssä ei havaittu eroja koulutustaan vastaavaa työtä tekevien ja ylikoulutettujen välillä. Koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä 9 prosenttia koki työkykynsä rajoittuneeksi. Teollisuuden alalla työskentelevien vastaava osuus oli 11 prosenttia. Ylikoulutetuista 11 prosenttia koko ulkomaalaistaustaisesta väestöstä ja 7 prosenttia teollisuuden alalla työskentelevistä piti työkykyään rajoittuneena. Koettu työkyky oli keskimäärin sitä huonompi, mitä huonompi asema henkilöllä on työmarkkinoilla, mutta ero oli merkitsevä ainoastaan koulutustaan vastaavaa työtä tekevien ja työvoiman ulkopuolella olevien välillä. Ruumiillisesti rasittavan työn yleisyydessä ei havaittu eroja koulutustaan vastaavaa työtä tekevien ja ylikoulutettujen välillä.

## 4.3 Ylikoulutetuilla kokemukset elämänlaadusta heikompia ja syrjäintäkokemukset yleisempiä

Elämänlaatua käytetään yleisesti subjektiivisen hyvinvoinnin mittarina. Ihmisen arvio elämästään ja sosiaalisesta tilanteestaan määrittävät hänen kokemustaan elämänlaadusta (Vaarama ym. 2010). Elämänlaatuun vaikuttavat esimerkiksi aineellinen hyvinvointi, ihmissuhteet, terveys, toimintakyky ja psyykinen, emotionaalinen ja kognitiivinen hyvinvointi sekä käsitys itsestä. Myös tuottava hyvinvointi ja tulojen riittävyys liittyvät kokemukseen elämänlaadusta. Koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä 82 prosenttia koki elämänlaadunsa hyväksi tai erittäin hyväksi (kuvi 12). Ylikoulutetuilla vastaava osuus oli 76 prosenttia, ja ero koulutusta vastaavaa työtä tekeviin oli merkitsevä. Teollisuuden alalla työskentele-



vien kokemus elämänlaadusta ei eronnut koulutustaan vastaavissa tehtävissä työskentelevien ja ylikoulutettujen välillä. Teollisuuden alalla työskentelevistä elämänlaatuun piti hyvänä tai erittäin hyvänä 88 prosenttia koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä ja 83 prosenttia itsensä ylikoulutetuksi kokevista.

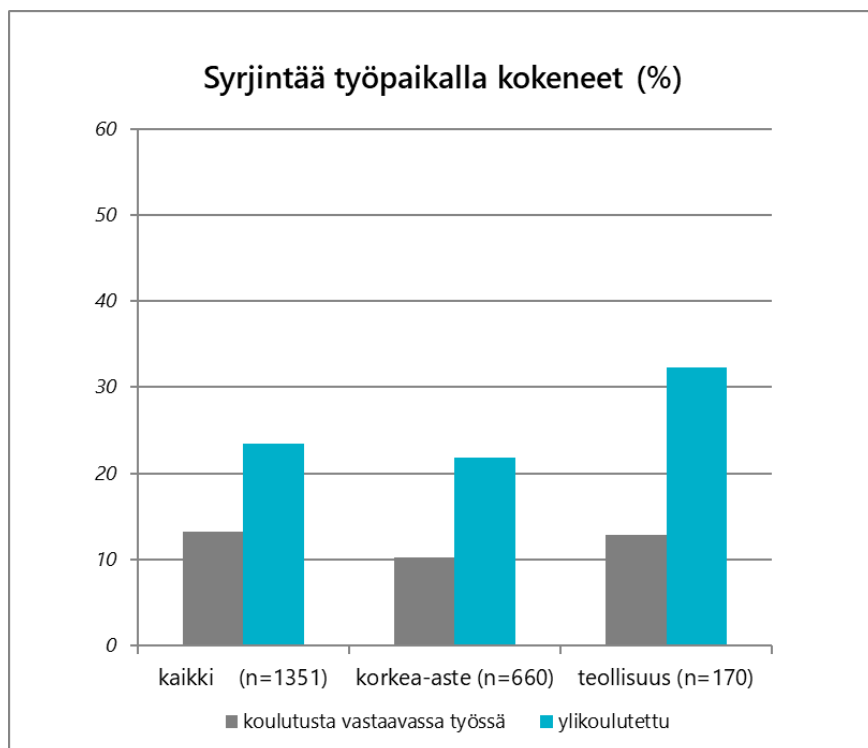


Kuvio 12. Elämänlaatunsa vähintään hyväksi kokevien osuus ylikoulutetuissa ja koulutustaan vastaavaa työtä tekevissä vuonna 2014 (%). Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus, THL.

Elämänlaadun tavoin myös yksinäisyyden tunne on ihmisen subjektiivinen kokemus. Tiedetään, että kokemus yksinäisyydestä on haitallista terveydelle ja hyvinvoinnille. Se voi syntyä, jos ihminen vertaa omaa elämäntilannettaan vertaisiinsa ja tuntee tyytymättömyyttä (Rönkä 2017). UTH-aineistossa yksinäisyyden kokemukset olivat selvästi yleisempiä ylikoulutetuilla kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekeillä. Koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä 30 prosenttia ja ylikoulutetuista 40 prosenttia koki yksinäisyyttä vähintään joskus. Sen sijaan teollisuuden alalla työskentelevissä ei havaittu eroa näiden kahden joukon välillä. Teollisuuden alalla työskentelevistä yksinäisyyden kokemuksia oli 34 prosentilla koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä ja 37 prosentilla itsensä ylikoulutetuksi kokevista.

## 4.4 Syrjintäkokemukset yleisiä ja mahdollinen tekijä ylikoulutuksen taustalla

Maahan muuttaneen väestön ylikoulutus voi myös johtua maahanmuuttajakielteisistä asenteista ja syrjivistä toimintatavoista työelämässä. Syrjintäkokemukset taas voivat johtaa vakaviin psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin ongelmiin (Castaneda ym. 2014). UTH-aineistossa syrjintäkokemukset työelämässä olivat varsin yleisiä ulkomaalaistaustaisella väestöllä. Syrjintäkokemukset työpaikalla olivat selvästi yleisempiä ylikoulutetuilla kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekeville (kuvio 13). Ylikoulutetuista joka neljäs oli kokenut syrjintää työpaikalla, kun taas koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä työpaikkasyrjinnästä kertoi 13 prosenttia. Sama oli havaittavissa teollisuuden alalla: työpaikkasyrjinnästä kertoi 13 prosenttia koulutustaan vastaavaa työtä tekevästä ja koulutustaan vastaamattomissa tehtävissä työskentelevistä 32 prosenttia. Sukupuolten välillä ei havaittu eroja.



Kuvio 13. Syrjintää työpaikalla kokeneiden osuus ylikoulutetuissa ja koulutustaan vastaavaa työtä tekevissä vuonna 2014 (%). Lähde: UTH-tutkimus, Tilastokeskus, THL.

## 4.5 Lopuksi

Tämä luku on osoittanut, että ylikoulutus on yhteydessä joihinkin terveyden ja hyvinvoinnin osa-alueisiin Suomen ulkomaalaistaustaisessa väestössä. Ylikoulutetut kokivat elämänlaatunsa heikommaksi kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevät. Vastaavasti yksinäisyyden kokemukset olivat yleisempiä ylikoulutetuilla kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevillä. Myös syrjäntäkokemukset työpaikalla olivat selvästi yleisempiä ylikoulutetuilla. Havainnot olivat samansuuntaisia tarkasteltaessa teollisuuden alalla työskenteleviä. Kansainvälisestä kirjallisuudesta poiketen tämän luvun tulokset eivät osoittaneet selvää yhteyttä ylikoulutuksen ja koetun terveyden välillä, mikä voi osittain selittyä aineiston riittämättömyydellä.

Tässä luvussa on kuvattu ylikoulutuksen yhteyttä terveyteen ja hyvinvointiin, mutta poikaleikkauseineiston vuoksi näiden ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita ei voida päätellä. Koulutusta ja taitoja vastaamattomaan työhön päätyminen voi yhtäältä johtua yleisestä työmarkkinatilanteesta, jossa omaa osaamista vastaavaa työtä ei ole tarjolla. Yleisellä työllisyystilanteella näyttää olevan Suomeen muuttaneiden työllistymiselle keskeisempi merkitys kuin muulle työvoimalle (Aho & Mäkiäho 2017). Ulkomaalaistaustaisen väestön työllistymistä ja työuralla etenemistä vaikeuttavat erityisesti puutteellinen kielitaito mutta myös tutkintojen rinnastamiseen ja laillistamisprosessiin liittyvät hankaluudet, työnantajien asenteet ja verkostojen puute (Karinen 2011). Toisaalta ylikoulutus voi johtua suoranaisesta syrjinnästä, jos rekrytointiprosessit tai uralla eteneminen työpaikalla eivät onnistu syrjinnän takia. Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu syrjintää työmarkkinoilla (Liebkind ym. 2016) sekä työntekijöiden kokemaa syrjintää (Aalto ym. 2013). Näin ollen syrjäntäkokemukset ovat voineet edeltää ja johtaa tilanteeseen, jossa henkilö päätyy tekemään koulutustaan vastaamatonta työtä.

Laajemmin tarkasteltuna kokemus ylikoulutuksesta voi viitata käänteiseen kehitykseen maahan muuttaneen ihmisen sosiaalisessa asemassa. Maahanmuuton seurauksena tapahtuneen sosioekonomisen aseman heikkenemisen tiedetään vaikuttavan kielteisesti yksilön terveyteen ja hyvinvointiin (Das-Munshi ym. 2012). Myös maahanmuuttoa edeltäneiden toiveiden ja maahanmuuton jälkeisen todellisuuden välille voi jäädä ristiriita. On ensisijaisen tärkeää, että koulutusta vastaavan työn tekeminen ja työuralla eteneminen on mahdollista myös Suomeen muuttaneille ihmisille. Tätä voidaan edistää monella tapaa, ja esimerkiksi työuramentoroinnilla on onnistuneesti tuettu koulutettujen Suomeen muuttaneiden työllistymistä, kotoutumista ja kielitaitoa (Ahlfors ym. 2014). Suomeen muuttaneiden ihmisten inhimillisen pääoman hyödyntäminen on sekä yksilön että yhteiskunnan etu.

## 5 OSAAMINEN NYT JA TULEVAISUUDESSA HENKILÖSTÖHALLINNON NÄKÖKULMASTA

*Auli Airila, Barbara Bergbom & Minna Toivanen*

Henkilöstöhallinnolla on keskeinen rooli työntekijöiden osaamisen tunnistamisessa, hallinnassa ja kehittämisessä. Osana tätä tutkimushanketta toteutimme vuonna 2016 Monimuotoisuusbarometrin (Bergbom ym. 2016), joka mittaa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä ja asenteita suomalaisten työorganisaatioiden monimuotoisuudesta. Barometri on tehty aiemmin vuosina 2007 (Haapanen 2007) ja 2011 (Toivanen ym. 2012). Vuoden 2016 barometrissa selvitimme myös henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä osaamisesta ja osaamistarpeista työpaikoilla: Millaista on työntekijöiden osaaminen henkilöstöalan ammattilaisten mielestä tällä hetkellä? Mitkä ovat keskeiset kehittämiskohteet? Onko maahanmuuttajien osaamisen kehittämisessä joitakin erityisiä tarpeita?

### 5.1 Osaaminen ja kehittämistarpeet tällä hetkellä

Henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat työntekijöiden oman ammattialan muodollisen koulutuksen ja työkokemuksen myötä syntyneen osaamisen pääsääntöisesti varsin hyväksi. HR-ammattilaiset näkivät eniten kehitettävää itsensä johtamisen taidoissa, työntekijöiden kielitaidossa (muu kuin suomi tai ruotsi), yleisessä tietoteknisessä osaamisessa, aloitekyvyssä ja luovuudessa. (Ks. kuvio 14.) (Bergbom ym. 2016.)



Kuvio 14. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys henkilöstön osaamisen puutteista omassa organisaatiossa vuonna 2016, %. Monimuotoisuusbarometri 2016, Työterveyslaitos.

Henkilöstöalan ammattilaisten peräänkuuluttamat osaamisen kehittämistarpeet liittyvät siten erityisesti työntekijöiden yleisten työelämätaitojen kehittämiseen. Yleisillä työelämätaidoilla tarkoitetaan sellaisia siirrettäviä, monikäyttöisiä taitoja ja asenteita, joita yksilö voi oppia ja kehittää eri tavoin ja erilaisissa ympäristöissä sekä hyödyntää erilaisissa työkonteksteissa ja muilla elämän osa-alueilla (Fung & Wong 2012, ks. myös Garavan & McGuire 2001). Esimerkiksi Maailman talousfoorumi (2016) on nimennyt keskeisiksi tulevaisuuden työelämätaidoiksi ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaidot, oma-aloitteisuuden sekä itsensä johtamisen, ja samat osa-alueet tulivat vahvasti esiin myös tässä tutkimuksessa.

Monimuotoisuusbarometrin tuloksia vastaavia havaintoja ilmeni myös Suomalaisen Työn liiton selvityksessä (2016), jossa kartoitettiin työnantajien ja henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden sekä työntekijöiden näkemyksiä keskeisistä tulevaisuuden työntekijöiden

osaamisen kehittämiskohteista. Itseohjautuvuus, luovuus, yhteistyökyky ja tiimityötaidot tulivat selvityksessä esiin tärkeinä tulevaisuuden työntekijän ominaisuuksina. Työnantajat ja henkilöstöasioista vastaavat henkilöt korostivat erityisesti työntekijöiden tahtoa kehittyä ja oppia uutta. Työntekijät painottivat tämän ohella erityisesti moniosaamista, joustavuutta, muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä.

## 5.2 Maahanmuuttajien osaamisen kehittäminen

Monimuotoisuusbarometrissa tiedusteltiin myös HR-ammattilaisten näkemyksiä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Suurimmaksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämiskohteeksi he nimesivät suomen tai ruotsin kielen taidon. Muina kehittämisen kohteina he näkivät ymmärryksen oman alan laajemmasta kontekstista, muodollisen koulutuksen, työkokemuksen myötä syntyneen osaamisen ja sosiaalisten verkostojen tuntemuksen. (Ks. kuvio 15.) (Bergbom ym. 2016.)

HR-ammattilaisten mielestä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarpeet olivat siis jossakin määrin erilaisia kuin kaikkien työntekijöiden keskeiset osaamisen kehittämiskohteet. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarpeet paikantuivat erityisesti kielitaitoon, koulutukseen ja ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työntekijöiden osalta sen sijaan geneerisiin työelämätaitoihin. (Bergbom ym. 2016; Crebert ym. 2004.) Aiemmat tutkimukset osoittavatkin, että maahanmuuttajien koulutus rakenne on polarisoituneempi kuin kantaväestöllä. Selvästi useammalla ulkomaalaistaustaisella ei ole perusasteen jälkeistä koulutusta tai toisen asteen tutkintoa, mutta toisaalta korkea-asteen tutkintoja heillä on suurin piirtein sama osuus kuin suomalaistaustaisilla. (Sutela & Larja 2015.)



Kuvio 15. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemys maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen kehittämistarpeista omassa organisaatiossa vuonna 2016, %. Monimuotoisuusbarometri 2016, Työterveyslaitos.

Maahanmuuttajien suomen tai ruotsin kielen taidossa on myös aiempien tutkimusten perusteella kehitettävää. Esimerkiksi UTH-tutkimus (Nieminen & Larja 2015) osoitti, että moni ulkomaalaistaustainen arvioi oman suomen tai ruotsin kielen taitonsa heikoksi. Lisäksi monet heistä kokivat kieliopetuksen riittämättömäksi. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden heikko suomen tai ruotsin kielen taito voi rajoittaa heidän mahdollisuuksiaan osallistua työpaikan tarjoamaan koulutukseen tai muuhun osaamisen kehittämisen toimintaan. Puutteellinen kielitaito voi heijastua myös ammattiosaamiseen, laajempaan ymmärrykseen omasta ammattialasta ja kantäväestöä heikompiin sosiaalisiin verkostoihin. Toisaalta maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä saattaa olla sellaista hiljaista osaamista, jota he eivät osaa kuvata suomen kielellä tai jota he eivät tiedosta omaavansa. Työpaikoilla olisikin hyvä pyrkiä tunnistamaan erilaisin keinoin maahanmuuttajien osaamista.

Toisaalta HR-ammattilaiset tunnistivat maahanmuuttajien osaamista ja vahvuuksia. Barometrin avovastauksissa he toivat esiin, että etninen moninaisuus monella tapaa monipuolistaa työpaikan osaamista (Bergbom ym. 2016). Esimerkiksi eräs vastaaja kuvasi näin:

*Osaaminen monipuolistuu ja työyhteisön innovatiivisuus kehittyy. Asiakkaat saavat viime kädessä parempaa palvelua, jos osaamme hyödyntää osaamispotentialin.*

Maahanmuuttajien nähtiin tuovan työpaikalle uusia ideoita ja näkökulmia, jotka voivat johtaa mm. innovaatioihin. Maahanmuuttajien vahvuutena nähtiin myös hyvät asiakaspalvelutaidot. Lisäksi maahanmuuttajien myötä erilaisuuden hyväksyntä työpaikalla voi lisääntyä. (Bergbom ym. 2016.)

*Erilaiset näkökulmat ja erilaiset tavat hahmottaa asioita saattavat aiheuttaa uusien toimintatapojen löytämisen. Voi kasvattaa erilaisuuden sietokykyä yleisestikin.*

HR-asiiantuntijat toivat esille, että maahanmuuttajat tuovat sellaista osaamista, joka hyödyntää organisaatioiden toimintaa globaaleilla markkinoilla, muun muassa toimimista monikulttuurisen asiakaskunnan kanssa (Bergbom ym. 2016).

### 5.3 Osaamisen kehittäminen tulevaisuudessa

HR-ammattilaisilla on keskeinen rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Erityisesti maahanmuuttajataustaiset työntekijät voivat kaivata tukea omien työelämätaitojensa kehittämiseen. Tällöin kysymykseksi nousee, millaiset ovat työpaikkojen valmiudet tukea heidän osaamisensa kehittymistä. Tarvitsevatko työpaikat erityistä tukea maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen ja taitojen kehittämisessä?

Kaikkiaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä on tärkeää toiminnan strategialähtöisyys. Tätä korostivat myös henkilöstöalan ammattilaiset barometrin avovastauksissa (Bergbom ym. 2016). Myös monimuotoisuuden johtamisen tulisi olla osa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Työpaikkatasolla esimiehellä on keskeinen rooli, mutta myös jokaisella työntekijällä on vastuu oman ammattitaitonsa ja osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä.



## OSA III: OSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN MONIKULTTUURISELLA TYÖPAIKALLA ELINTARVIKETEOLLISUUDESSA

### Muuttuvat osaamistarpeet elintarviketeollisuudessa

Elintarviketeollisuus on Suomen neljänneksi suurin teollisuudenala (Suomen virallinen tilasto 2013). Elintarviketeollisuuden yritykset työllistävät kokonaisuudessaan yli 34 000 henkilöä monenlaista osaamista vaativiin tehtäviin. Ala on myös merkittävä sesonki- ja kausityön tarjoaja. (Hyrylä 2016.)

Tämän tutkimushankkeen työpaikkatason tutkimus- ja kehittämisosuus on toteutettu kahdessa elintarviketeollisuuden alalla toimivassa yrityksessä, jotka valmistavat puolivalmisteita ja valmis-tuotteita kahviloille, ravintoloille, ammattikeittiöille sekä vähittäiskaupan asiakkaille. Yritykset koros-tavat toiminnassaan laadukkuutta, tehokkuutta ja turvallisuutta.

Yritys 1 on osa suurempaa kansainvälistä konsernia, ja sen pääliiketoimintaa on valmisruoka- ja leipomotuotteiden valmistaminen kahviloille, ravintoloille ja vähittäiskaupalle. Se tuottaa myös pal-veluita lentoyhtiöiden ja lounasasiakkaiden tarpeisiin. Vakituksia työntekijöitä yrityksessä on noin 220. Noin 30 prosentilla työntekijöistä on maahanmuuttajatausta, ja he tulevat 24 eri maasta. Li-säksi yritys työllistää vuokratyöntekijöitä määräaikaisissa työsuhteissa. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät työskentelevät pääosin elintarviketyöntekijöinä tuotannon työtehtävissä sekä lento-kenttäpalvelujen erilaisissa tehtävissä. Toimihenkilöissä maahanmuuttajataustaisia henkilöitä on vain vähän.

Yritys 2 tuottaa käyttövalmiita, vihanneksista ja hedelmistä valmistettuja tuoretuotteita sekä ruo-kasalaatteja ammattikeittiöille ja kuluttajatuotteita päivittäistavarakauppoihin. Suurimmat asiakas-ryhmät ovat henkilöstöravintolat sekä hotelli- ja ravintolaketjut. Yritys on osa suomalaista elintar-vikealan konsernia, ja se työllistää noin 90 työntekijää. Yrityksessä työskentelee myös määräaikaisia vuokratyöntekijöitä. Työntekijöistä noin 60 prosentilla on maahanmuuttajatausta, ja he työskente-levät pääosin tuotannossa elintarviketyöntekijöinä. Osalla työnjohtajista on maahanmuuttaja-tausta.

Molemmissa yrityksissä tuotannon työtä tehdään vuoroissa seitsemänä päivänä viikossa. Työ on organisoitu massatuotannon logiikalla (Victor & Boynton 1998), jonka keskeisiä piirteitä ovat stan-dardoidut tuotteet ja työskentelytavat sekä suurtuotannosta saatavat kustannusedut. Tyypillistä massatuotannon logiikalla toimiville organisaatioille on funktionaalinen työnjako, mikä tarkoittaa, että työtehtävät ovat vahvasti eriytyneet ja esimerkiksi tuotannon suunnittelu ja kehittämistehtävät ovat tuotannosta erillisiä asiantuntijatehtäviä (Schaupp ym. 2013).

Työ tuotannossa edellyttää jatkuvaa koordinointia. Esimiehet suunnittelevat työvuoron ja työntekijöiden tehtävät tilausten mukaan ja muuttavat suunnitelmaa tarvittaessa työvuoron kuluessa. Tuotannossa työskentelevät elintarviketyöntekijät vastaavat työtehtävistään kulloisenkin tehtävälisan mukaan. Molemmissa yrityksissä tuotantotapaa kehitetään Leanin oppien mukaisesti. Tämä joustavuutta ja ketteryyttä tavoitteleva tuotantotavan muutos edellyttää uudenlaisia toimintatapoja, joilla työntekijöiden havainnot ja käytännön työssä syntyneet parannusehdotukset saadaan osaksi työprosessien kehittämistä (Victor & Boynton 1998). Työ tuotannossa on käsityövaltaista mutta yhä enenevässä määrin koneistumassa. Monet työtehtävät ovat yksinkertaisia ja opittavissa lyhyelläkin perehdytyksellä, mutta osa tehtävistä ja käytössä olevista laitteista vaatii erikoisosaimista. Keskeistä työssä on hallita elintarvikealan hygieni- ja turvallisuusvaatimukset. Työntekijöiltä ei edellytetä ammatillista koulutusta, mutta siitä huolimatta tuotannossa työskentelee monen eri alan osaajia ja ammattilaisia.

Myös lentokenttäpalveluissa tehdään vuorotyötä seitsemänä päivänä viikossa. Työ on tiimityötä, jonka keskeinen sisältö on asiakaspalvelu kansainvälisessä ympäristössä. Palvelun tuottamista ohjataan palvelukonseptein ja standardein, joiden tarkoituksena on turvata laadukas ja tasalaatuinen palvelukokemus asiakkaille. Työntekijöiden on hallittava konseptin mukainen standardoitu palvelu, mutta lisäksi heidän pitää pystyä toimimaan joustavasti erilaisissa muuttuvissa tilanteissa. Suomen kielen riittävä osaaminen on olennaista suurimmassa osassa työtehtäviä. Lisäksi työntekijöiltä toivotaan muiden kielten ja kulttuurien tuntemusta sekä ammatillista koulutusta.

Elintarviketeollisuuden kilpailutilanne on kiristynyt globaalien ruokamarkkinoiden avautumisen edetessä. Tässä haastavassa kilpailutilanteessa alan yritykset ovat investoineet tuotannon tehostamiseen ja toimintojen kehittämiseen. Toisaalta kansainvälistyminen tarjoaa uusia kasvun ja markkinoinnin mahdollisuuksia alalla toimiville yrityksille. (Hyrälä 2016.)

Tutkimuksen kohteena olevissa elintarviketeollisuuden yrityksissä työ on muutoksessa. Muutokset tuovat mukanaan uudenlaisia osaamistarpeita ja laajentavat, osin huomaamattakin, työntekijöiden työnkuvia. Muutokset myös haastavat näitä monikulttuurisia työyhteisöjä etsimään keinoja, joilla turvataan jokaisen työntekijän riittävä osaaminen ja osaamisen kehittyminen. Työn muutosten taustalla on niin lainsäädännön muutoksia kuin organisaatioiden tietoisia strategisia valintojakin. Esimerkiksi erilaiset tuoteturvallisuuteen ja laadunvalvontaan liittyvät mittaukset ja seurantaraporttien täyttäminen ovat tulleet osaksi jokaisen työntekijän työtä omavalvonnan lisääntyessä.

Yritysten toimijat arvioivat, että laadun ja tuoteturvallisuuden hallinnan merkitys tulee kasvamaan myös tulevaisuudessa. Tuotannon teknistyminen ja tuotantoprosessien kehittyminen edellyttävät työntekijöiltä aivan uudenlaista osaamista. Käsityön rinnalla tulee hallita erilaisia jatkuvasti kehittyviä koneita sekä muun muassa osata hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmää arjen työssä. Myös reseptiikan hallinnan eli reseptien tuntemisen merkitys korostuu, kun tuotevalikoimaa kehitetään ja uudistetaan ruokatrendien, asiakastarpeiden ja markkinatilanteen mukaan.

## 6 JOHDANTO: TYÖPAIKKAOSAAMINEN KESKIÖSSÄ

*Minna Toivanen, Ari Väänänen & Anna-Leena Kurki*

### 6.1 Suorittava työ ja toiminnan logiikka luovat puitteet

Tutkimuksemme toteutettiin työpaikoilla, joissa maahanmuuttajatyöntekijät toimivat pääasiassa suorittavassa teollisuustyössä. Suorittavaan teollisuustyöhön pohjautuvassa organisaatiossa on tyypillistä, että tuotanto on erottunut työn suunnittelusta ja työpaikoilla on valtaetäisyyttä johdon ja työntekijöiden välillä. Kuitenkin myös monissa suorittavan työn organisaatioissa on viime vuosina pyritty yhä osallistavampaan ja tasavertaisempaan organisaatiokulttuuriin ja samalla osaamisen kehittämiseen.

Organisaatioiden toimintaa voidaankin jäsentää kahden erilaisen organisaation toiminnan logiikan kautta, tuotannon logiikan ja kehittämisen logiikan (Ellström 2011). Organisaatiossa vallitseva, historiallisesti kehittynyt toiminnan logiikka määrittää sekä työn tekemisen että oppimisen ja osaamisen kehittämisen tapoja. Tuotannon logiikka on tyypillinen massatuotantomaisesti organisoidulle työlle, jossa pyritään tehokkuuteen työtehtäviä ja prosesseja standardoimalla. Logiikassa korostuvat vakioidut, ohjeistetut toimintatavat sekä työntekijän kyky omaksua näitä toimintatapoja. Esimiesten ja työntekijöiden suhteessa painottuu yksisuuntainen kommunikaatio (esim. viestintä, ohjeistus).

Kehittämisen logiikassa puolestaan painottuu toiminnan innovatiivisuus ja pyrkimys toimintatapojen jatkuvaan uudistamiseen. Kehittämisen logiikka on tyypillistä uudemmissa yrityksissä, jotka hyödyntävät tietoteknologiaa ja perustuvat verkostomaiseen toimintaan, tosin kehittämisen logiikka on vahvasti leviämässä perinteisempiinkin organisaatioihin. Kehittämisen logiikassa työntekijä nähdään yhteisen työn uudistajana, jonka keskeistä osaamista on oman osaamisen soveltaminen työn kehittämisessä ja uudenaikaisissa työtilanteissa. Kehittämisen logiikassa esimiesten ja työntekijöiden välisessä suhteessa on pyrkimys kaksisuuntaisuuteen ja yhteiseen merkityksenantoon. (Ellström 2011.)

Ellströmin (2011) kuvaamat toiminnan logiikat esiintyvät organisaatioissa harvoin sellaisenaan, vaan käytännössä molemmat ovat arjen työssä usein paikallisesti muotoutuneena yhdistelmänä. Toisistaan eroavien toimintalogiikkojen senhetkinen keskinäinen suhde ja jännite muovaavat organisaation toimintaa ja osaamisen kehittämisen tavoitteita. Työpaikoilla organisaation toimijat tekevät myös päivittäisiä ratkaisujaan näiden osin vastakkaisenkin logiikkojen ristipaineessa. Työorganisaation johtamiskäsitykset ja toimintaympäristö vaikuttavat vahvasti siihen, millaiseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen jakamiseen organisaatiossa pyritään tai on mahdollista päästä.



Työn organisoinnin tapa, niin kuin organisaation toiminnan kannalta keskeinen osaaminenkin, ovat siis kehittyneet historiallisessa ja kulttuurisessa kontekstissaan (Victor & Boynton 1998). Tämä heijastuu siihen, miten organisaation eri toimijat, kuten työntekijät, esimiehet ja henkilöstön kehittäjät, näkevät oman roolinsa ja eri tehtävissä tarvittavan osaamisen. Vallitsevat ajattelutavat ja toimintamallit vaikuttavat näin teknisten ja materiaalien muutosten ohella siihen, millaista osaamista pidetään toivottavana ja miten laajasti sallitaan uudenlaisten ideoiden ja jäsenysten tulo kentälle.

## 6.2 Kohti yhteistä ymmärrystä työstä

Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamista ja osaamiskäsityksiä tarkastellaan suorittavan teollisuustyön kontekstissa suhteessa heidän työorganisaatioissaan vallitseviin osaamiskäsityksiin ja odotuksiin. Organisaatioissa vaadittava osaaminen ja toisaalta maahanmuuttajien käsitykset nähdään muuttuvina ja kommunikaatioon perustuvina. Emme siten määrittele osaamista ja työtä työnantajan ennalta määrittelemänä, staattisena, tarkkarajaisena ja tietyistä objektiivisista piirteistä koostuvana tehtäväkokonaisuutena.

Teoreettiselta lähtökohdaltaan tarkastelumme nojaa vuorovaikutteisen merkityksenannon teoriaan (Wrzesniewski ym. 2003). Siinä työntekijä omalta osaltaan luo, määrittelee ja muotoilee työtään (Wrzesniewski & Dutton 2001). Sama työ voi näin näyttäytyä hyvinkin erilaisena eri työntekijöille. Työ on aina jossain määrin muuntuva ja tekijänsä näköinen, vaikka kyseessä olisi hyvinkin selvärajainen suorittava työ. Työntekijä on työnsä aktiivinen arkkitehti, joka samalla muotoilee myös omaa työntekijyyttään ja työnsä merkitystä. (Wrzesniewski ym. 2003.)

Oma työntekijäisyys ja työn merkitys muotoutuvat myös suhteessa muihin työpaikalla työskenteleviin. Yhteistä ymmärrystä rakennetaan vuorovaikutuksessa kollegojen, esimiesten, asiakkaiden, alaisten ja muiden keskeisten työpaikan toimijoiden kanssa (interpersonal sensemaking). (Wrzesniewski ym. 2003). Voidaankin sanoa, että nämä muut toimijat asettavat odotuksia ja kannustimia osaamisen kehittymiselle, ja toisaalta työntekijä voi omalla toiminnallaan saattaa totutut toimintatavat ja käsitykset uuteen valoon ja viedä samalla yhteistä osaamista uudelle alueelle.

Koska maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä ei välttämättä ole vahvaa yhteistä kieltä muiden kanssa eikä yhteistä kulttuurista käsitystä työstä ja sen tekemisen tavoista, voi yhteisen ymmärryksen rakentaminen olla haastavaa. Myös sosiaaliset tilanteet ja valtahierarkiat, tai niiden vähäisyys, voivat tuottaa vaikeuksia. Sanat, eleet, vihjeet ja toiminta voidaan

tulkita ja ymmärtää eri tavoin, ja niille saatetaan antaa erilaisia merkityksiä. Aina viestiä tai tapaa ei tunnisteta tai sitä ei koeta itselle tai omaan työntekijyyteen sopivaksi.

Osaamista ja jaettua ymmärrystä työstä voidaan kuitenkin rakentaa tietoisesti yhdessä (Ala-Laurinaho ym. 2017). Yhteisen keskustelun ja merkityksenannon tärkeys korostuu erityisesti monikulttuurisilla työpaikoilla. Tarvitaan aikaa ja mahdollisuuksia yhteiseen keskusteluun sekä välineitä, jotka auttavat jäsentämään yhteisesti työtä ja työssä kulloinkin ilmenviä pulmia sekä luomaan yhteisiä tapoja toimia (Ala-Laurinaho ym. 2017). Yhteisen ymmärryksen heiveröisyys ja jaettujen toimintatapojen puute voivat heijastua kaksisuuntaisesti työpaikoille: Yhtäältä maahanmuuttajatyöntekijällä voi olla vaikeuksia omaksua työn osaamisvaatimuksia ja harjaantua suomalaisen työkuulttuurin toimintatapoihin. Toisaalta työorganisaatioiden ja muiden suomalaisen työelämän toimijoiden voi olla vaikea tunnistaa ja kehittää maahanmuuttajien osaamista, kun toimintatavat ja käytännöt on usein suunniteltu yhtenäisistä kulttuurisista oletuksista käsin (esim. suomeksi kirjoitetut ohjeet).

### 6.3 Tutkimuksen ytimessä työpaikkaosaaminen

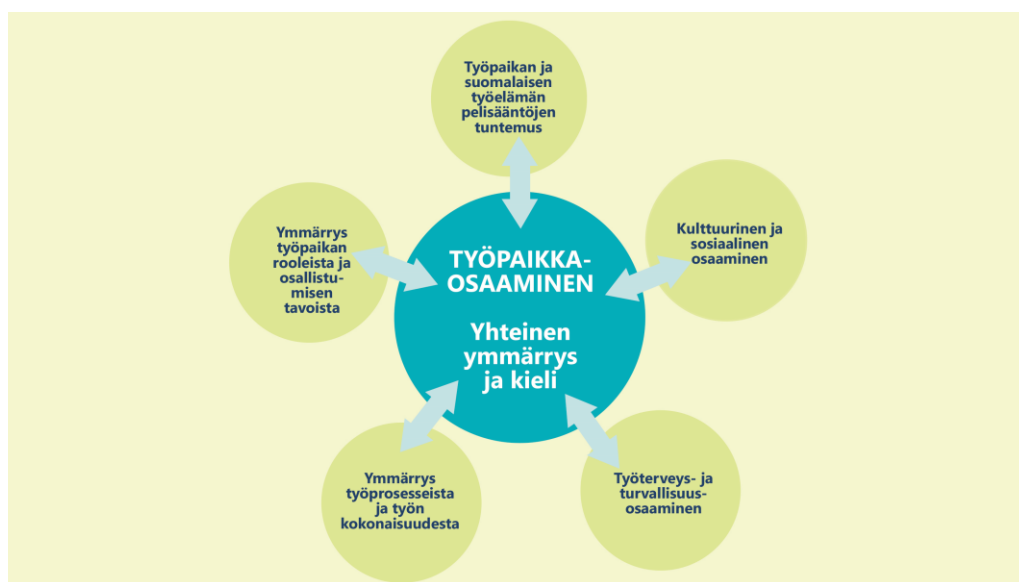
Osaaminen työpaikalla ilmenee puheessa, toiminnassa ja käytännöissä ja voi näkyä esimerkiksi työn sujumisena, oikeana ajoituksena, hyvinvointina ja toimivana vuorovaikutuksena (ks. esim. Nicolini 2011). Työssä ja työpaikalla kohdatut vaikeudet ja haasteet kuvaavat toisaalta osaamisen kehittämisen paikkoja ja kriittisiä pisteitä. Osaamista ja osaamisvajeita onkin syytä tarkastella työn laajemmasta kontekstista: Millaisiin tilanteisiin, asioihin ja paikkoihin ongelmat ja haasteet paikantuvat? Missä kohdataan vaikeuksia, tietämättömyyttä tai epävarmuutta? Miten erilaiset osaajat ja osaamiset kohtaavat?

Niin haastatteluaineistomme kuin hankkeessamme toteutetut työpajat kertovat, että moni maahanmuuttajataustainen työntekijä kohtaa työssään epäselviä tilanteita ja erilaisia haasteita, vaikka perustyö sujuu usein hyvin. Esimerkiksi kieli- ja kulttuuritaustan vuoksi asioita saattaa olla vaikea ymmärtää tai sattuu väärinkäsityksiä, mikä saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. Aina ymmärtämättömyyttä tai heikkoa kielitaitoa ei haluta tai uskalleta tuoda esiin, jolloin monet työhön ja työpaikan toimintaan liittyvät käytännöt ja mahdollisuudet saattavat jäädä vieraiksi. Näin tie osaamisen laajempaan kehittymiseen jää auki nematta.

Monikulttuurisella työpaikalla työntekijöiden osaamisvajeet eivät liittyneetkään aineistossamme yleensä ammattiosaamiseen vaan ennemminkin työpaikan käytäntöihin ja toimintatapoihin – **työpaikkaosaamiseen**, johon liittyy paljon kulttuurisidonnaisia piirteitä. Ar-

jessa tällaisia kulttuurisidonnaisia toimintatapoja tai oletuksia ei juuri koskaan ilmaista sanallisesti (Ahmad 2010). Työpaikkaosaamista eli jaettua ymmärrystä työstä, työpaikan käytännöistä ja toimintatavoista kannattaakin rakentaa tietoisesti.

Tutkimuksemme perusteella olemme paikantaneet haastatteluaineistomme ja työpajojen pohjalta monikulttuurisen työpaikan viisi keskeistä työpaikkaosaamisen ulottuvuutta, jotka on kuvattu kuvassa 1. Nämä ulottuvuudet ovat niitä, joissa työpaikoilla on ilmennyt pulmia ja haasteita ja joissa yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen on vielä matkaa. Työpaikkaosaamisen perustan muodostavat yhteinen ymmärrys ja kieli.



Kuva 1. Työpaikkaosaaminen monikulttuurisella työpaikalla.

Työpaikkaosaamisen viisi ulottuvuutta on kuvattu seuraavassa tiivistetysti:

- (1) **Ymmärrys työprosesseista ja työn kokonaisuudesta:** Onnistunut työn tekeminen ja osaamisen kehittyminen työssä edellyttävät ymmärrystä siitä, mistä työ koostuu, mitkä ovat työn tavoitteet, millaiseen kokonaisuuteen jokaisen työpanos liittyy ja mikä merkitys työllä on ympäröivälle toimintaympäristölle.



- (2) **Ymmärrys työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista:** Toimivalla työpaikalla erilaisia tehtäviä tekevät työntekijät tiedostavat oman roolinsa ja toisten tehtävät. Työntekijät osaavat jäsentää henkilöiden väliset tehtäväjaot; työt limittyvät sulavasti toisiinsa, tiedetään kunkin tehtävä työn tekemisen kokonaisuudessa, eikä epäselvyyksiä synny.
- (3) **Työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisääntöjen tuntemus:** Moninaisista lähtökohdista ja kulttuuripiireistä tulevien työntekijöiden ajattelu- ja toimintatavat voivat erota toisistaan. Suomalaisten työorganisaatioiden toimintatapojen ja sääntöjen tuntemus on keskeinen osa työntekijän osaamista. Tähän kuuluu selkeä ymmärrys omista oikeuksista ja velvollisuuksista työpaikalla.
- (4) **Kulttuurinen ja sosiaalinen osaaminen:** Sosiaaliset suhteet ja työpaikan hyvä ilmapiiri ovat tärkeä osa työtä, ja ne myötävaikuttavat osaamisen kehittymiseen. Keskinäinen luottamus, luonteva vuorovaikutus, erilaisuuden lukutaito ja kyky ratkaista ristiriitoja nousevat työpaikan toimijoiden yhteisesti kehittyneestä sosiaalisesta ja kulttuurisesta ymmärryksestä ja kyvystä jäsentää erilaisia tilanteita sensitiivisesti.
- (5) **Työterveys- ja turvallisuusosaaminen:** Työterveyttä ja -turvallisuutta pyritään suojelemaan ja kehittämään lainsäädännön kautta, mutta erilaiset toimintamallit työssä ja myös yksityiselämässä voivat vahvistaa turvallisuutta ja terveyttä. Merkittävä osa terveyden ja turvallisuuden ylläpidosta ja kehittämisestä kuuluu työyhteisöille ja työntekijöille itselleen.

Työpaikkaosaamisen kehittyminen voi olla luonteeltaan niin formaalia kuin epäformaaliakin. Yhteistä ymmärrystä voidaan rakentaa tietoisesti työpaikan kokouksissa, infotilaisuuksissa, perehdytyksessä sekä työn arjessa, kahvitauoilla ja vapaamuotoisissa keskusteluissakin. Koska ymmärrys rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, on sitä myös mahdollista muuttaa vuorovaikutuksen kautta. (Wrzesniewski ym. 2003.)

Seuraavaksi luvuissa 7.1–7.5 kuvataan työpaikkaosaamisen eri ulottuvuuksia suorittavassa työssä sellaisena kuin ne nousevat esiin elintarviketeollisuuden monikulttuurisilla työpaikoilla haastattelu- ja työpaja-aineistomme kautta. Lisäksi luvut sisältävät aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettuja lyhyitä, fiktiivisiä tilannekuvia ja tapausesimerkkejä monikulttuurisilta työpaikoilta.

## 7 TYÖPAIKKAOSAAMISEN ULOTTUVUUDET

### Sama työ, eri merkitys

Elintarviketeollisuudessa työskentelevä Burmasta lähtöisin oleva nainen viihtyy erinomaisesti työssään. Hän tuli Suomeen n. 10 vuotta sitten. Hän on käynyt useita suomen kielen kursseja, ollut työharjoittelussa monilla työpaikoilla, käynyt lukuisissa työhaastatteluissa ja etsinyt töitä usean vuoden ajan. Ennen elintarvikealan töitä hän sai aika ajoin siivouskeikkoja ja oli kiireapulaisena ravintoloissa. Nyt hänellä on vakituinen työsuhde, jossa hän pilkkoo ja pakkaa vihanneksia. Hän puhuu suomen kieltä jo varsin hyvin, mutta kirjallisten ohjeiden ja tiedotteiden lukeminen on työlästä, ja hän pyytääkin usein tulkkausapua omanmaalaisilta kollegoiltaan.

Kaiken kaikkiaan hän pitää nykyistä työtään lähes lottovoittona: palkka on hänelle täysin riittävä, työn kautta hänen kielitaitonsa on vahvistunut, ja hän on saanut monta uutta ystävää. Työnsä hän kokee helpoksi. Hän arvostaa työtään ja suomalaista työelämää, jossa työntekijöitä kohdellaan hyvin ja kaikille ollaan reiluja.

Samalla työpaikalla työskentelee myös toisen sukupolven maahanmuuttajanainen, jonka vanhemmat ovat Bulgariasta. Hän on käynyt koulunsa Suomessa, suorittanut elintarvikealan perustutkinnon ja toimii nyt samanlaisissa tuotantotehtävissä kuin burmalainen nainen. Hän sai työpaikan heti opiskelujen päätyttyä. Hän kokee työnsä liian helpoksi eikä koe voivansa hyödyntää osaamistaan työssään riittävästi. Hän haluaisi edetä, mutta ei ole tullut valituksi, kun ylemmän tason paikkoja on ollut auki. Ehkä syy on hänen taustassaan? Hän kokee tulleensa kohdelluksi valinnoissa epäoikeudenmukaisesti. Hän puhuu ja kirjoittaa suomen kieltä erinomaisesti, mutta hänellä on vieraskielinen nimi. Hän ei viihdy työssään ja etsii töitä muualta.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*



## 7.1 Ymmärrys työprosesseista ja työn kokonaisuudesta

*Ari Väänänen & Minna Toivanen*

Työllä on tavoitteet ja työ koostuu työtehtävistä. Työ on kuitenkin myös paljon muuta kuin pelkkä tehtäväkokonaisuus. Työ voidaan ymmärtää hyvin kapeasti rajattujen työtehtävien ja -vaiheiden suorittamiseksi, mutta toisaalta käsitys omasta työstä voi olla laaja. Se voidaan nähdä merkityksellisenä osana laajempaa työorganisaation osaamisketjua ja toimintaympäristöä. Myös oma osaaminen ja sen kehittyminen voidaan samalla tavoin hahmottaa kapeammin tai laajemmin. Tässä luvussa kuvataan sitä, miten maahanmuuttajatyöntekijät hahmottavat oman työnsä ja osaamisensa, sekä peilataan näitä käsityksiä suomalaisen työku-  
lttuurin osaamiskriteereihin. Lisäksi pohditaan, miten kielitaito nivoutuu työhön ja sen sujuvaan tekemiseen.

### 7.1.1 Työssä pärjätään – työ on helppoa

Tutkimuksessamme maahanmuuttajataustaiset työntekijät arvioivat pärjäävänsä työssään hyvin. Haastatteluissa kävi suhteellisen toistuvasti ilmi, että maahanmuuttajat kokivat, että heillä olisi potentiaalia enempäänkin kuin mitä he työssään pystyivät tekemään. Ymmärrys työstä ja osaamisesta oli kuitenkin usein varsin tekninen ja kapea. Esimerkiksi pakkaaminen tai leikkaaminen nähtiin oman osaamisen ja työssä pärjäämisen yksinomaisena kriteerinä. Osaaminen rakentui esimerkiksi koneenkäyttö- tai pakkaustaidosta.

*Ehkä sitten toi, meille pari kuukausi sitten tuli toi etikettikone, mikä mä oon oppinut nyt. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Aiemmissa tutkimuksissa Suomessa asuvat maahanmuuttajat ovat itse arvioineet omat tietonsa ja taitonsa varsin hyväksi työtehtäviinsä nähden. Tämän tutkimuksen havainnot vastaavat pitkälti laajan vuosina 2010–2012 tehdyn määrällisen Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi -tutkimuksen havainnot. Siinä kurditaustaisista ja somalialaistaustaisista miehistä yli 90 prosenttia katsoi omien tietojensa ja taitojensa riittävän vaativampiin työtehtäviin. Useimmat kyseiseen tutkimukseen osallistuneet arvioivat, ettei oma ulkomaa-  
laistausta vaikuta työssä. Venäläistaustaisista miehistä ja naisista noin kaksi viidestä koki oman taustansa tuovan lähinnä hyötyä omaan työhönsä. Heidän osaltaan hyöty oli selkeästi korkeammalla tasolla kuin kaukaisemmista kulttuureista Suomeen tulleilla. Vain hyvin harva arvioi oman ulkomaa-  
laistaustan haittaavan työssä. (Toivanen & Airila 2013.)

Tutkimukseemme osallistuneet, hyvin erilaisista taustoista tulevat maahanmuuttajat arvioivat työn edellyttävän muun muassa näppäryyttä, nopeutta ja teknistä osaamista. Työ näyttäytyi helppona, kuten haastateltavat kuvaavat seuraavissa sitaateissa:

*[kuvaa aloittelevan työntekijän työtä, paprikan käsittelyä] Irrotellaan, ottaa, kuorii hedelmiä, yksinkertainen. Ja sitten nämä miehet sieltä, se on helppoo siellä, se on vain näyttää, että jääsalaatti, ota pois se kantapää. Se on helppoo, ne vain seisoo, kato vain ja laita kone, ei mitään paineta noita, siitä se. Sitten se et kun totta kai se on helppo, helppo ja sitten menee eteenpäin. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

*Joo, helppo. Työssä on helppo, koska sä pitkä aikaa tekee siellä kaikki ymmärtää mitä tarvii tekee. (työntekijä, mies, Kaakkois-Aasia)*

Työelämän muutoksen kannalta on kiinnostavaa, että tämän tyyppiset rajatun työtehtävän osaamiskriteerit eivät ole olleet vallitsevia vaatimuksia suomalaisessa työelämässä 2000-luvulla. Havainnot vastaavat pikemminkin sotien jälkeisen ajan työpaikkakriteeristöjä Suomessa. Tuolloin esimerkiksi työpaikkailmoituksissa työntekijän toivottuja ominaisuuksia ei tarvinnut kuvata laveasti, koska ammattinimikkeisiin liittyi vakiintuneita käsityksiä ammatin vaatimuksista. Sorvaajan tuli luonnollisesti osata sorvata ja automekaanikon tuntea auton tekniikka. Kun tehtävänkuva oli rajattu helposti määriteltävään tekniseen kokonaisuuteen, työntekijän oli mahdollista oppia hallitsemaan oma työkenttensä ”täysin”. Siten yleisimpiä vaatimuksia ilmoituksissa olivat ”täysin pätevä” ja ”alansa täysin tunteva” tai yksinkertaisesti ”pätevä” ja ”ammattitaitoinen” (Varje 2014; Väänänen & Turtiainen 2014). Näin suorittava työ monikulttuurisella elintarviketeollisuuden työpaikalla 2010-luvulla rinnastuu eräällä tavalla modernisoituvan 1950-luvun suomalaisen työelämän tehtäviin, jossa osaaminen oli jotain hyvin konkreettista.

Kuitenkin työssä nähtiin vaadittavan myös yhteistyötaitoja, asennetta, täsmällisyyttä ja oma-aloitteisuutta.

*Tietoo ja tai- mun mielestä se asenne on tärkeintä. Työmoraali tosiaan. Meidän työssä täytyy olla ehdottomasti oma-aloitteinen. Se on tärkeetä koska meil vaihtuu todella usein reseptit mitä pitää tehdä ja pomo vaan länttää meille reseptin tai monta reseptiä että siinä järjestyksessä teette. Jos meit on vaikka viis samalla hihnalla ja resepti vaihtuu niin kaikki harhailee omiin suuntiinsa ja kaikki käy hakemas vaikka samaa paprikaa, dyno-paprikaa tai ihan mitä vaan, et täytyy olla tosi järjestelmällinen ja oma-aloitteinen et ei jää odottamaan kädet tumpussa et mitäköhän nyt tehään. Et se on semmonen mejän firmassa mikä on todella tärkeetä. (työntekijä, nainen, Etelä-Eurooppa)*

Työssä koettiin siis tarvittavan myös niin sanottuja transitiivisia taitoja, joita voidaan hyödyntää useassa erilaisessa työtehtävässä. Kun näitä osaamisulottuvuuksia tarkastelee suomalaisen työkulttuurin näkökulmasta, voidaan havaita kriteereitä, jotka alkoivat siirtyä yleisiksi osaamisvaateiksi erilaisissa töissä työelämän siirtyessä kohden palveluyhteiskuntaa. Teknisten osa-alueiden lisäksi julkilausutuiksi vaatimuksiksi nousivat muun muassa sosiaaliset taidot ja proaktiivisuus (Kuokkanen ym. 2013; Varje 2014). Toisaalta voidaan myös ajatella, että monissa työkuultuureissa arvostetaan vuorovaikutukseen ja oma-aloitteisuuteen kykeneviä työntekijöitä, vaikkei tätä erikseen alleviivata. Kuitenkaan esimerkiksi oma-aloitteisuutta ei kaikissa maissa nosteta samalla tavoin esiin esimerkiksi hierarkkisemman työpaikanormiston takia. Näin maahanmuuttajien kokemukset yhtyvät laajempaan suomalaisen työelämän normistoon, jossa sosiaaliset suhteet ja joustava aktiivisuus nähdään osana työn sisältöä. Toisaalta heidän näkemyksissään piirtyvät esiin myös universaalimmat osaamisvaatteet. Lisäksi on selvää, että tuloksista välittyi myös ositetun työprosessin vaatimukset, joissa korostuu virheiden välttäminen ja työprosessin häiriötön kulku.

### 7.1.2 Tarvitaan laajempaa ymmärrystä työstä

Aineistoista kävi ilmi, että joillekin työntekijöille työn tekninen suorittaminen ja mutkatottomat suhteet työtovereihin riittivät työn sisällöksi. Oman rajatun työtehtävän suorittaminen toi yllättävänkin monelle tyydytyksen eikä haastavampaa tai kovin paljon monipuolisempaa työtä kaivattu. Kuitenkin osalle työ oli käynyt liian yksipuoliseksi ja mielenkiinto oli kadonnut, kuten seuraavassa sitaatissa maahanmuuttajataustainen työntekijä kuvaava:

*Tää mitä mä teen nyt on enemmän semmost robottimaista, et ei oo sellasta missä mä saisin mielipidettäni ilmaista ja, en mä nyt oikeen osaa sanoo, mut että mä en yhtään koe et ois mun, mul ois kyllä paljon enemmän annettavaa ja [...] mul on kyl oikeesti potentiaalia, mul on tosi korkea työmoraali. Mut jos vertaa siihen alkuun kun mä alotin työt ja sit nyt, must tuntuu et se vähän on kadonnut, et ei oo enää semmost inspiraatiota välttämättä, kun tuntuu et on vaan jumittunu siihen tiettyyn paikkaan ja mä tykkäisin aina edetä vaan vähän enemmän ja enemmän mutta kun ei siihen sit aina mahdollisuuksii oo. Niin sitten vaan on missä on. (työntekijä, nainen, Etelä-Eurooppa)*

Aineistolainaus osoittaa, kuinka työtehtävien kapeus voi johtaa joskus kyllästymiseen ja turhautumiseen etenkin sellaisilla maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä, jotka kokevat itsellään olevan resursseja vaativampiinkin työtehtäviin. On ilmeistä, että monissa suorittavan työn ammateissa tai muuten yksitoikkoisuutta sisältävässä työssä tämä on varsin yleistä. Kuten yllä käy ilmi, omien osaamisresurssien vajaakäytöstä voi seurata työmotivaation rapautumista ja innostuksen hiipumista. Jos työ koetaan liian helppona, työpaikan



vaihtaminen voi myös alkaa houkutella, kuten eräs haastateltavamme totesi: *”Mä oon päättäny, että mä lähen pois täältä.”* Viime kädessä tämä voi johtaa organisaation näkökulmasta osaamisvuotoihin ja uusien työntekijöiden rekrytointitarpeeseen. Aiemmin Suomessa tehtyjen määrällisten tutkimusten mukaan tylsistyminen lisää todennäköisyyttä, että työntekijä alkaa suunnitella työpaikan vaihtoa tai miettiä eläkkeelle siirtymistä. Lisäksi tylsistymisen kokemukset lisäävät stressin tunnetta työssä, ja tylsistyneet työntekijät kokivat terveytensä ja työkykynsä innostunutta työntekijää heikommaksi. (Harju ym. 2014.)

Haastatteluista nousi esiin, että laajempi ymmärrys työstä ja sen liittymisestä työpaikan kokonaisuuteen tai työprosessiin voi auttaa oman työn hallinnassa ja tuoda työhön mielekkyyttä.

*Joo, mä oon ollu joka paikassa, paitsi siel raportoinnissa. Se auttaa aika paljon, et tietää mistä on kyse, jos joku sanoo mulle, toi tavara ei tullu, niin mä heti ymmärrän, et okei varastoon ei oo tullu, et kuorma myöhässä. Siellä osastolla, se on hyvä jos ne tietää, mitä leipää ne valmistaa, niin ne tietää milloin se lähtee. Et tekee oikeessa järjestyksessä. (työntekijä, mies, Itä-Afrikka)*

Työprosessin kokonaisvaltainen hallinta lisäsi myös mahdollisuuksia puuttua ongelmiin nopeasti ja paikantaa ongelmakohdat. Työn tekemistä ja ymmärrystä tukee esimerkiksi se, että tuntee, miten valmistusprosessi kokonaisuudessa etenee ja miten oma työ liittyy kokonaisprosessiin ja asiakkaalle menevään lopputuotokseen. Lisäksi työpaikan fyysisen ympäristön tuntemus auttaa kokonaisuuden hahmottamista. Eräissä haastatteluissa painotettiin muun muassa sitä, kuinka tärkeää oli vierailta uusien työntekijöiden kanssa erilaisissa työtiloissa ja kertoa heille tätä kautta tuotantoprosessin kulusta. Näin työpaikkaymmärrys sai vankemman kasvualustan. Kokonaisvaltaisen osaamisen kartuttaminen nähtiin myös työntekijän omaksi tehtäväksi, tahdon asiaksi.

*Mää voin laittaa tavaran ruokaan. Mutta mä katsoo pakkauslinja, mä haluisin ymmärtää kaikki. Koska jos kaikki tiedän koko linja ja pakkaus, se tarkoittaa, että esimerkiksi mä laitän kana, mutta mä katso pakkauslinjaa, ja heti näen että mitä tapahtui linjalla, ja tekee, tekee, painaa stop. Ja sitten mä voin auttaa pakkausihminen. Ja pois- mitä tapahtui, ja nopeempi tulee. (maahanmuuttaja, nainen, Itä-Eurooppa)*

Kaiken kaikkiaan työntekijöiden näkemykset työtehtävistä ja osaamisesta vaihtelivat. Osaltaan tämä liittyi konkreettisiin työn vaatimuksiin mutta myös heidän omaan osaamiseensa ja yksikön toimintatapoihin. Monien työntekijöiden näkemys vaadittavasta osaamisesta oli varsin rajattu, mutta samalla etenkin osaamisresurseiltaan vahvemmat työntekijät kokivat turhautumista. Monet korostivat, että oli tärkeää ymmärtää, millainen tuotteiden valmistusprosessi on. Kokonaisuuden hallinta toikin näin mielekkyyttä työhön ja uusia kehittämismahdollisuuksia. Työpaikoilla, joita tutkittiin kollektiivisen osaamisen kehittämisen nä-

kökulmasta, ilmeni kuitenkin rajautumista ositetuihin työprosessin osiin, mikä saattoi lisätä tuotannon joustamattomuutta. Työtehtävien osittumisella on yhtymäkohtia useisiin vastaavanlaisiin teollisuuden työpaikkoihin, mutta toisaalta aineistossamme korostui kielen ja ymmärykseen liittyvät osaamiskäsityksiä rajaavat tekijät.

### 7.1.3 Kielitaidon puute tuo pulmia

Usein monikulttuurista työelämää ja maahanmuuttajien työllistymistä koskevassa tutkimuksessa ja julkisessa keskustelussa nousee esiin kielitaito. Tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla edellytettiin jonkintasoista suomen kielen taitoa työtehtävän mukaan. Joissakin tehtävissä kielitaidon tasovaatimus oli varsin korkea, kuten asiakaspalvelussa ja reseptiosaamisessa. Kuitenkin useimmissa maahanmuuttajien suorittamissa työtehtävissä työn luonne oli fyysinen, eikä esimerkiksi asiakaspalvelua ollut. Näin useimmat työt oli mahdollista hoitaa suhteellisen vähäisellä suomen kielen taidolla.

*K: Sä teet yksin yleensä niitä pakkaushommia, joudutko sä paljon puhumaan tai kirjoittamaan?*

*V: Ei, kirjoitan vain kappalemäärät ja kaasumittaukset, ei enempää. Puhuta ei tarvi, kaikki on selvä, koneelle on laitettu monta rasia on pakko pakata, tehä valmis, kuittanne, kaikki on selvä. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Vaikka itse työtehtävien tekeminen ei juuri edellytä suomen kielen taitoa tuotantolinjalla, kielitaidon puute voi vaikeuttaa työn sujumista ja vaikuttaa kielteisesti työn laatuun. Eräissä haastatteluissa kävi ilmi, että heikko kielitaito oli aiheuttanut ajoittain hankaluuksia, esimerkiksi silloin, kun esimies antoi ohjeita tai yritti kertoa uusista työtehtävistä. Kielitaidon puute oli saattanut myös aiheuttaa virheitä työssä.

*No, jos osaa huonosti suomee, ni se on tosi hankalaa. Ku joutuu muutenkin oppii tuotenimiä, ja jos ei tiedä kieltä, ni sit se on viel hankalampaa oppia. Sit jos ei osaa kirjoittaa suomen kieltä, ni voi tehä helposti virheitä, ku joutuu koneel kirjoittaa just sen, ni sit tekee pienen virheen, ja ymmärtää huonosti asioita. Esimies opettaa sulle jutun ja sit sun tosi vaikee ymmärtää, esimies joutuu monesti kertoo ja selittää ja näyttää. Et periaattees, jos osaa suomen kieltä, ni sit se on ihan helppoa, et seuraa vaan, mitä esimies on sanonu, ni sitä kaut sitte. [...] Vaik kyl sitä oppii ilman sitäkin, mut silti, on se tärkeä. Et jos halua sanoo jollekin jotain, jos tulee uus juttu, esim. sille pitää selittää, ni sit jos se ei ymmärrä, ni sitä ei voi oikeen laittaa semmosiin hommiin, mis on vastuuta. Yleensä ei laitetaan. (työntekijä, mies, Etelä-Eurooppa)*

Eräissä haastatteluissa kävi ilmi, että heikko kielitaito oli myös vaikeuttanut arkisten asioiden hoitamista Suomessa. Suomen kielen taidon vahvistuttua käytännön asiat olivat kuitenkin alkaneet sujumaan. Esimerkkinä tässä yhteydessä käytettiin muun muassa uuden verokortin tilaamista ja muuta työhön liittyvää ”ulkoista” osaamista. Myös uusien työtehtävien ja laajemman työprosessin haltuunotto on vaikeampaa heikolla kielitaidolla, mikä puolestaan vaikeutti esimerkiksi työssä etenemistä. Seuraava sitaatti kuvaa, kuinka uuden oppiminen edellyttää vähintään kohtalaista suomen kielen taitoa työpaikalla:

*Meil on semmoset tyypit, ketkä osaa sitä huonoo suomee, ni ne on ollu tääl aika kauan, et ne osaa sen homman kummiskin, ja ne on tehny vaan sitä tiettyä hommaa. Sit just silleen, joutuu opettaa muit hommi, ni se on tosi hankalaa se. Et se on pärjännny vaan siin samas hommas. Sit silleen se on oppinutkin jotenkuten suomen kieltä [...] Sen takii nyt otetaanko tosi harvoin nyt ulkomaalaisia, jos ne puhuu huonoo suomee, ni se on vaan hankalaa aina opettaa uusia juttuja. Sit ku ne tekee virheit sit, just suomen kielen syystä, se on se haastava juttu. Myös esimiehille ja myös työntekijöille. (työntekijä, mies, Etelä-Eurooppa)*

Eräs työjohtoa edustanut haastateltava toikin esiin, miten perustyökielen hallinta ei välttämättä riitä laajemman ymmärryksen syntymiseen, joten esimerkiksi organisaation strategian tai työsuojeluasioiden jalkauttaminen voi olla haastavaa.

*K: No, miten tää toimii tää kieli, kielihomma teillä ihan hyvin?*

*V: No se toimii hyvin, tietysti on joitain asioita, et jotain abstrakteja sanoja, elikkä nyt kun on julkistettu uusi strategia, niin siellä puhutaan edelläkävijyydestä ja strategiasta ja muusta, niin se tuo omat haasteensa nyt sitten tietenkin tuota maahanmuuttajataustasille tietoon se. Että kun tämmönen niin sanottu perustyökieli on hallussa ja ymmärretään, mut sit ku aletaan heti vähän toisenlaisesta sanastosta, se on aina sitte vaikeempaa. Ja se tekee haastavammaks mun mielest se tilanne, että kun sanotaan, et joo joo, kyllä kyllä, ja todellisuudessa ei oo välttämättä ymmärtänytkään, mitä tarkoitan, ni siit saattaa tulla sitten vaaratilanteita, ni jos puhutaan työsuojelunäkökulmasta esimerkiks. (esimies, nainen, Suomi)*

Kansainvälisessä tutkimuksessa on tehty aiemmin vastaavanlaisia havaintoja. Esimerkiksi Kanadassa ulkomailta tulleita teollisuustyöntekijöitä tutkinut tutkimusryhmä havaitsi, että heikkoon kielitaitoon liittyi monenlaisia ongelmakohtia, jotka heijastuivat esimerkiksi vuorovaikutuksen ymmärrettävyyteen, työntekijöiden sosiaaliseen integraatioon työpaikalla ja erilaisiin työterveyttä uhkaaviin vaaroihin (Premji ym. 2008). Näitä tekijöitä on eritelty meidän aineistomme osalta enemmän luvuissa 7.4 ja 7.5.

### 7.1.4 Moni haluaa kehittyä

Monien maahanmuuttajista tehtyjen selvitysten mukaan puutteellinen suomen kielen taito on yksi este opinnoille ja työllistymiselle (esim. Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017). Omassa aineistossamme meillä oli mahdollisuus lähestyä kielitaidon ja osaamisen kehittämisen suhdetta jo työpaikan saaneiden maahanmuuttajien kokemusten kautta. Vaikka moni haastatelluista työntekijöistä oli työpaikalla ottanut kuulijan tai vastaanottajan roolin (vrt. luku 7.2), ilmaisi suuri osa haastatelluista jollakin tapaa, että oli halukas kehittymään niin työssään kuin kielitaidossaan.

*No ensimmäisestä suomea, koska minulla kaikki työntekijään hyvin suhde, ja minä yritän jokainen päivä oppii yksi sana. Esimerkiksi viimeinen sano "hikke". Hikke, mä oon kun se sanoi hikke. Se on ensimmäisestä. Toinen, mä ajattelen, en mä haluu puhuu minusta hyvin, mutta se on oikeen, että mä ajattelen että nopeempi mä oppii kaikki työ. Koska minulla päällä on työ on työ. Ensimmäisestä tarvitsee oppii, mitä tarvitsee tekee töitä. Ja mä katson kaikki. Mä mene jääkaapissa ja mä katson mitä täällä on, ja missä paikka on, ja mitä. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Moni maahanmuuttaja oli innokas harjoittelemaan uusia työtehtäviä tai opettelemaan käyttämään uutta konetta. Myös toisella tutkimukseen osallistuneella työpaikalla tarjottuun kielikoulutukseen ilmoittautui paljon innokkaita työntekijöitä. Monet kokivat vastuun omasta kehittämisestä olevan heillä itsellään.

Työpaikoilla esimiesten ja henkilöstöhallinnon haasteena oli, miten saada uuden oppimisen polulle ne, joiden osaaminen kaipaisi eniten tukea. Haastattelujen perusteella oli paikannettavissa sellaisia työntekijöitä, joiden kielitaito oli heikko ja joiden osaaminen oli rajoittunut muutamaankin yksinkertaiseen työtehtävään, mutta jotka eivät silti olleet erityisen halukkaita laajentamaan osaamistaan tai kehittämään kielitaitoaan. Heille suppeahkon mekaanisen työtehtävän suorittaminen ilman määrätietoisempaa kielitaidon tai tehtävien laajentamista näytti riittävän.

Haastatellut maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat varsin hyvin tietoisia siitä, keneltä kannattaa kysyä ja kuka voi opastaa uudessa tilanteessa. Osaaminen kehittyi sekä virallista että epävirallista reittiä. Viralliselta puolelta kaikki tunsivat hyvin perehdyttäjät ja työtehtäviin opastajat. Epäviralliselta puolelta taas mainittiin useimmiten työtoverit. Erityisesti omanmaalaisen puoleen käännettiin tarvittaessa. (Ks. myös luku 9.)

*Ja jos mä jotain ei ymmärrä, mä kysy aina punainen takki [työhönopastajalta]. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

*Työkaverit. Niiltä voi aina kysyä, ne opettaa ihan hyvällä mielellä. Pakkaamisessa oli virolaiset esimerkiksi, ne opetti, ei osannu, taas kysysin, kaikki selvis hyvin. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu samankielisten tuen olevan tärkeää erityisesti uudessa maassa työskentelyn alkuvaiheessa (Vartiainen ym. 2017). Omanmaalaisten läsnäolo voikin merkittävästi helpottaa sopeutumista, kun ongelmista tai epäselvistä tilanteista tai vieraista toimintatavoista voi keskustella jonkun kanssa omalla kielellä. ”Kulttuuristen ja kielellisten ainokaisten” tilanne voi tässä suhteessa olla haastavampi.

Kysyminen ja samalla osaamisen karttuminen tapahtuivat erityisesti työn arjessa työtä tehdessä. Osaaminen kehittyi näin usein epävirallista reittiä ja eräänlaisena käytännön viisautena, joka levisi suusta suuhun organisaation sisällä työntekijöiden välillä. Sen sijaan yhteisissä tilaisuuksissa, kuten viikkoinfoissa, kysyminen oli vähäisempää. Työntekijöiden välillä oli myös suuria eroja. Kun jotkut kokivat helpoksi käyttää virallisen ohjaamisen tukea ongelmatilanteissa, niin oli myös niitä, jotka eivät rohjenneet pyytää apua pulmatilanteessa opastajilta tai esimiehiltä (vrt. luku 7.2).

### 7.1.5 Lopuksi

Hankkeen työpajoissa nousi esille, kuinka tärkeää työntekijöiden motivaation kannalta olisi, että eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden resursseja voitaisiin käyttää muuallakin kuin vain suorittavissa tehtävissä. Elintarvikealan tehtävissä kulttuuriset tekijät sekä luovat erityishaasteita (esim. laadunvalvojalla uskontoon liittyvät ruoka-ainerajoitteet) että antavat erityisiä mahdollisuuksia (eri ruokakulttuurien reseptit). Työorganisaatioiden kannalta onkin tärkeää kehittää erilaisia esimiestyöhön ja organisaatiokulttuuriin liittyviä toimintatapoja, joiden kautta maahanmuuttajat tulevat paremmin kuulluksi ja pääsevät entistä vahvemmin osallisiksi yhteiseen osaamisen kehittämiseen. Tämä on myös organisaatioiden kehittymisen ja uudistumisen kannalta tärkeää, ja siinä piilee osittain vielä hyödyntämätön potentiaali.

On huolestuttavaa, jos työ ei tarjoa riittävästi haasteita. On ennustettu, että kun työelämässä ihmisen suorittamia tehtäviä siirtyy yhä enemmän koneilla tehtäväksi, tämä voi johtaa osan kohdalla lisääntyvään tylsistymiseen työssä. Taidot ja osaaminen saattavat ylittää tarjolla olevien tehtävien kriteerit (Loukidou ym. 2009). Erityisesti osaamis pohjaltaan laajalaisilla maahanmuuttajatyöntekijöillä tämä saattaa johtaa kasvavaan tyytymättömyyteen työmarkkinoilla, etenkin jos suomen kielen taidoiltaan vahvemmat kantasuomalaiset saavat haastavimmat ja monipuolisimmat työtehtävät. Monikulttuurisilla työpaikoilla tähän on syytä kiinnittää huomiota esimerkiksi esimiestyössä ja HR-toiminnassa.

Tutkimukseen osallistuvilla työpaikoilla työprosessien tuntemus vaihteli suhteellisen paljon. Pääsääntöisesti maahanmuuttajat tunsivat omaa työtä lähellä olevat työnteke-



ketjut ja valmistusprosessit suhteellisen hyvin; maahanmuuttajat siis ymmärsivät suorittavan työn kokonaisuutta. Toisaalta selvästi yli oman työroolin yltävää organisaatiotason tai laajemman toimintaympäristön ymmärrystä nousi haastatteluihin esiin vähemmän. Eräänlaisen ääripään muodostivat työntekijät, joiden suomen kielen taito oli heikko ja jotka tekivät pääosin toistuvaa mekaanista työtä. Tämä ilmentää suomalaisen elintarviketeollisuuden osalta jossain määrin samankaltaista eriytymistä kuin kansainvälisissä tutkimuksissa on raportoitu esimerkiksi Britteinsaarilla ja Italiassa.

Etelä-Englannin työmarkkinoilla on havaittu, että maahanmuuttajat voivat eritasoisesti hyödyntää ”liikkuvuusresurssiaan” (mobility power) ja tietyt ryhmät erottuvat edukseen työllistymisessä usein juuri kielitaidon ja monipuolisen osaamispotentialinsa perusteella (Alberti 2014). Italiassa majoitussektorilla on työpaikkojen sisällä ollut havaittavissa maahanmuuttajien eriytymistä osaamisen tason mukaan (Alberti & Iannuzzi 2017). Ääripäissä ovat monia kieliä ja työtehtäviä sulavasti osaavat maailmankansalaiset ja toisessa taas heikon kieli- ja koulutus pohjan omaavat tiskaajat ja roskien kerääjät.

Myös Suomessa on hoitoalalta saatu tuloksia, jotka viittaavat niin sanottuihin etnisiin hierarkioihin (Laurén & Wrede 2008). Kuitenkaan suomalaisessa tutkimuksessa ei ole juuri keskitytty osaamisen epätasa-arvoiseen kehittymiseen hyvin monikulttuuristen työorganisaatioiden sisällä. Kaiken kaikkiaan näiden erillistutkimusten mukaan maahanmuuttajat ovat jakautumassa moniin statukseltaan erilaisiin lohkoihin ja asemiin eurooppalaisilla työmarkkinoilla, myös työpaikkojen sisällä. Osaamisen kehittyminen on osa tätä eriytymistä.

Tässä luvussa esitettyjen havaintojen perusteella maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisessa on työprosessien ymmärrykseen liittyviä eroja. Jatkon kannalta on tärkeää tiedostaa, miten erot rakentuvat, miten ne syvenevät ja mitä niistä voi seurata. On myös olennaista tiedostaa, että maahanmuuttajilla, kuten kantaväestöön kuuluvillakin, on erilaisia tarpeita ja tavoitteita, joita työ palvelee. Tämä heijastuu siihen, missä määrin ja millaista osaamista työssä halutaan kehittää. Työntekijäprofiililtaan monikulttuuristen työorganisaatioiden kehittämisen olisikin syytä lähteä aidosti siitä leikkauspisteestä, jossa organisaation kehitystarpeita peilataan työntekijöiden resursseihin ja odotuksiin. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää pyrkiä välttämään osaamisen eriytymistä ja kapeutumista liian harvojen käsiin ja huolehtia myös heikommissa asemassa olevien työntekijöiden kehittämisestä ja hyvinvoinnista.



## Palkka-asiat kuntoon

Miksi tammikuussa tilille ropsahti pienempi summa kuin aikaisempina kuukausina, mietti vuoden Suomessa työskennellyt, Aasiasta lähtöisin oleva tuotantotyöntekijä. Ehkä olen tehnyt työni tässä kuussa huonommin, vai olisiko palkkaani muuten vaan alennettu?

Työntekijä muisti, että palkkalaskelman voi tarkistaa sähköisestä palkkakuitista oman verkkopankin kautta. Hän kirjautui verkkopankkiin ja tutkaili laskelmaa. Tuntipalkka oli sama kuin aikaisemmin, samoin työtunteja oli kertynyt aivan normaali määrä. Jostain syystä loppusumma oli kuitenkin eri kuin aikaisemmin.

Työntekijä ei ymmärtänyt syytä summan pienuuteen, mutta päätti jättää asian sikseen. Eihän ollut hänen asiansa puuttua työnantajan tekemisiin ja virallisessa paperissa olevaan faktaan. Työntekijää harmitti hieman, mutta hän ajatteli, että varmaan summalle oli syynsä.

Seuraavana päivänä työntekijän suomalaistaustainen kollega kysyi työntekijältä, oliko hän tarkistanut palkkansa, koska oli kuullut, että joillakin palkasta oli jäänyt järjestelmävirheen vuoksi viikonloppulisät maksamatta. Työntekijä kertoi aikaisempaa pienemmästä palkkasummasta, mutta mainitsi samaan hengenvetoon, että antaa asian vain olla. Kollegalle tämä ei sopinut. Kollega nappasi tuotantotyöntekijän mukaansa, ja he menivät yhdessä palkkatoimistoon hoitamaan virheellisen palkka-asian kuntoon.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*

## 7.2 Ymmärrys työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista

*Minna Toivanen & Ari Väänänen*

Jokaisella työntekijällä on oma roolinsa, paikkansa tai asemansa työpaikalla. Oman roolin merkitys kuvaa sitä, millaisena oma asema työpaikalla ymmärretään suhteessa työpaikan sosiaaliseen rakenteeseen. Rooliin liittyy sekä muodollinen asema rakenteessa että siihen liittyvät omat ja muiden odotukset ja merkitykset. Rooli ja näin myös työntekijäyys rakentuvat vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tässä luvussa kuvataan, millaiselta oma rooli työssä – ja toisaalta esimiehen rooli – näyttää haastatteluaineistomme valossa. Lisäksi eritellään työn merkitystä ja tärkeyttä. Pääosassa ovat maahanmuuttajien näkemykset ja kokemukset, mutta osin niitä peilataan myös esimiesten ja avainhenkilöiden esille tuomiin ajatuksiin.

### 7.2.1 Hyvä työntekijä on ystävällinen, vastuullinen ja aktiivinen

Työntekijän rooliin sisältyy formaali asema, kuten oma ammatti. Haastattelemamme maahanmuuttajat olivat muun muassa varastotyöntekijöitä, pakkaajia ja kokkeja. Tämän lisäksi rooliin sisältyy moniulotteisempi käsitys siitä, mistä työntekijän rooli koostuu, millaisia odotuksia siihen liittyy ja millainen työntekijäyys sen pohjalta rakentuu. (Ks. Wrzesniewski ym. 2003.) Koska työntekijöiden taustamaat ja työtehtävät vaihtelivat, oli oletettua, että rooliodotukset olisivat jossain määrin eriytyneitä. Toisaalta jaettu työkuulttuuri ja suorittavaa työtä tekevien suuri osuus tuottivat mahdollisesti myös samantapaisia rooleja ja ideaaleja.

Maahanmuuttajatyöntekijöiden haastatteluissa tuotiin usein esille, että työntekijän on hyvä olla positiivinen, myönteinen ja ystävällinen muille sekä ymmärtää työtovereita ja heidän erilaisuuttaan.

*Pitäisi olla mukava ja pitäisi olla ihan positiivinen. Pitäisi olla rehellisyys, se on tärkeä. (työntekijä, mies, Etelä-Aasia)*

*Mä yritän niin paljon rauhallinen olla ja ystävällinen. Se on pakko töissä, koska jos kaikki ryhmä on ystävällinen, sen jälkeen kaikki työ tekee nopeesti, helposti, helpompi ja naurempi... (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Useissa haastatteluissa korostui näin emotionaalisen myötäelämisen ja siitä kumpuavan myönteisen ilmapiirin merkitys. Nähtiin, että oma rooli työntekijänä ei ollut vain yksittäisen

muodollisen tehtävän suorittamista vaan kokonaisvaltaisempaa työyhteisön tunneilmapiiristä huolehtimista. Eräissä haastatteluissa korostui myös erilaisuuden hyväksyminen ja kärsivällisyys sekä salliva suhtautuminen omiin ja muiden virheisiin.

Aika ajoin työntekijöiden välille syntyi jännitteitä, jotka liittyivät osin heidän erilaiseen taustaansa ja kieleen, mutta usein kyseessä oli asioita, joita olisi saattanut nousta esiin millaisella työpaikalla tahansa. Kuitenkin laajan heterogeenisuuden vuoksi erilaisuuden ymmärtäminen ja siihen suhteutuminen olivat keskimääräistä korostuneempia hyvän työntekijän ominaisuuksia tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla.

*[...] ei saa selän takana mitään juorua [...] hymyn pitäis olla, hymyillä vaan ja ystävällinen ja kaverillekki kanssa auttavainen, tämmösiä hyviä ominaisuuksia. Kuka ei sama mieltä, ne vain lähtee, et ne etsii jotain muuta. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Haastatteluaineiston pohjalta piirityi humaani, ihmisläheinen rooliodotus työntekijästä ja tämän sosiaalisista ominaisuuksista. Tämän voi nähdä varsin universaalina odotuksena työelämässä. Työt sujuvat paremmin, kun ilmapiiri on hyvä ja ihmissuhteet toimivat. Kiinnostavaa oli, että hyvin erilaisista taustamaista tulevat korostivat tätä eivätkä enemmän palvelutyötä tekevät juurikaan eronneet teollisuustyötä tekevästä tässä suhteessa.

Työtehtävien hoitamisen osalta aineistossa korostui käsitys hyvän työntekijän vastuullisuudesta. Työntekijän kuuluu hoitaa hänelle annetut työtehtävät, ottaa vastuu annetuista työtehtävistä ja toimia käskyjen mukaan, kuten tyypillisesti tuotannon logiikassa.

*Joo, että mulla oli vain niin, että mä tykkään olla tässä, kun sä olet itse, sä voit itse niitä töitä, sulle antavat se reseptit, antavat hommat, ja sä teket. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

*Tarkka pitää olla. [...] Luotettava ja semmosta, että aina ku mulle annetaan tehtävä ja kaikki, niin mä teen loppuun ja kaikkeni siinä ajassa. Ja hyvin tehty, se pitää ollakki. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

Monen maahanmuuttajatyöntekijän puheessa työntekijä näyttäytyi kuuliaisena, toisinaan jopa turhankin vastaanottavana osapuolena. Vaikka täsmällisyyttä arvostetaan, tämä tehtävien säntilliseen tekoon keskittynyt työntekijähahmo ei ole ollut hallitseva roolimalli suomalaisessa työelämässä viime vuosikymmeninä. Pikemminkin työntekijältä on alettu odottaa yhä suurempaa roolia oman työnsä kehittämisessä ja kollektiivisen vastuun jakamisessa (Väänänen & Turtiainen 2014). Voidaankin nähdä, että tämä tulos heijastelee toisaalta suorittavan työn luonnetta ja perinnettä elintarvikesektorilla, ja toisaalta kyse voi olla osaltaan maahanmuuttajatyöntekijöiden kokemasta epävarmuudesta työssä ja työelämässä. Tässäkin kohtaa maahanmuuttajatyöntekijöiden näkemykset tulivat kuitenkin lähelle kantaväestön näkemyksiä, mitä täsmällisyyteen ja asioista huolehtimisen tärkeyteen

tulee. Voidaankin tulkita, että rooli-odotuksia leimasivat sekä yleiset näkemykset, elintarvikesektorin työkuultuuri että suorittavaa työtä tekevien maahanmuuttajien omakohtaiset kokemukset työssä vaadittavista ominaisuuksista.

Ystävällisyyden ja vastuullisuuden lisäksi kolmas maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden haastatteluaineistossa nousut, joskin selvästi harvemmin, hyvään työntekijyyteen liitetty ominaisuus oli aktiivisuus ja oikea asenne. Omaa aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta vaadittiin, etenkin jos haluaa kehittyä, kuten työntekijät kuvaavat seuraavissa sitaateissa.

*[...] jos työntekijä haluaa kehittää, että tee jotain. Ei vain odota esimies ja istu [...] Mä oon ihan, mä haluan kehittää lisää ja lisää. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

*Meidän työssä täytyy olla ehdottomasti oma-aloitteinen. Se on tärkeää koska meil vaihtuu todella usein reseptit mitä pitää tehdä ja pomo vaan länttää meille reseptin tai monta reseptiä että siinä järjestyksessä teette. Jos meit on vaikka viis samalla hihnalla ja resepti vaihtuu niin kaikki harhailee omiin suuntiinsa ja kaikki käy hakemas vaikka samaa paprikaa, dyno-paprikaa tai ihan mitä vaan, et täytyy olla tosi järjestelmällinen ja oma-aloitteinen et ei jää odottamaan kädet tumpussa et mitäköhän nyt tehdä. (työntekijä, nainen, Etelä-Eurooppa)*

Painotukset hyvään työntekijään liittyvistä ominaisuuksista vaihtelivat haastateltujen työntekijöiden välillä. Näkemykset roolista todennäköisesti myös heijastuvat toimintaan työpaikalla. Työpaikalla proaktiivinen työntekijä voi ottaa puheeksi asiat, jotka vaivaavat työssä, pyrkiä etsimään parempia tapoja tehdä töitä sekä esittää erilaisia työhön, työpaikkaan ja yhteistyöhön liittyviä parannusehdotuksia (Bateman & Crant 1993). Vuonna 2010–2012 kerätyssä kansallisessa tutkimuksessa reilu kolmannes laajaan haastattelututkimukseen osallistuneista venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista työntekijöistä arvioi toimivansa työpaikallaan aktiivisesti ja aloitteellisesti hyvin usein. (Airila ym. 2013.)

## 7.2.2 Passiivisuus ja kuuntelijan rooli haasteena

Osalta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä tuntui kuitenkin puuttuvan aktiivisuutta, ja monella työntekijän rooli oli rakentunut varsin passiiviseksi. Haastatteluaineistossa tuotiin esiin, että monet eivät puhu tai ilmaise mielipiteitään ja toiset eivät uskalla tuoda esiin asioitaan. Hiljainen, passiivinen ja reaktiivinen maahanmuuttajatyöntekijä tuotiin esiin niin maahanmuuttajatyöntekijöiden, esimiesten kuin HR-henkilöidenkin haastatteluissa. Osittain tätä vetäytyvyyttä selitettiin kulttuuritaustalla ja etenkin sillä, että tietyissä kulttuureissa ei katsota hyväksi myöntää puutteitaan tai osaamattomuuttaan. Toisaalta ahkeruuden ja tunnollisuuden ihanne eli niin vahvana, ettei omaa väsymystä tai epäkohtia haluttu tuoda

esiin. Kuitenkin valtaosa passiivisuudesta liitettiin arkuuteen, joka liittyi heikompaan kielitaitoon ja siihen liittyvään työpaikkatuntemuksen puutteeseen. Usein vuorovaikutustilanteet nähtiin enemmän kuunteluna eikä niinkään tasapuolisena näkemysten ja tietojen vaihtona ja vuoropuheluna.

*[...] se vaatii maahanmuuttajien kans mun mielest hirveen paljon myös sitä tuke-  
mista, et he ei välttämättä tuu puhumaankaan niinku kantasuomalaiset, et mä oon  
hyvä tässä, mä oon tässä hyvä vaan se pitää myös nähä niistä hiljasist signaaleista.  
(esimies, nainen, Suomi)*

*K: Minkä verran siellä ihmiset puhuu ja ilmasee mielipiteitä?*

*V: Tosi vähän, ainaki mä vain kuuntelen. Kysyn tosi vähän. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

*Joo, mä haluisin paljon puhua suomea, mä opin paljon suomea. Mutta vähän pelkään, että ei kaikki [...] suomikieli toinen, kuin mä oppia. Ja mä pelkään esimerkiksi Mikko, esimies. Ni hän puhuu mitä tarvi tekee, mä kuuntelen. Mä nii paljon pelkään, että en ymmärrä jotain hän puhuu. Ja oikeesti minulla joskus tuli stressi, koska mä sit on kaikki ymmärtäny. Oonko mä oikein ymmärrän, mitä hän puhuu, koska hän esimies, ja tarvii teke mitä hän puhuu. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Haastatteluaineistosta ilmeni, että myös kantaväestön työntekijät olivat huomanneet maahanmuuttajien olevan ryhmätilanteissa epävarmoja ja tulleen kysymään epäselvää asiaa kahden kesken jälkikäteen. Usein passiivisuuteen katsottiin liittyvän edellä kuvatun kaltaisia pelkoja ja kielitaitoon liittyvää uskalluksen puutetta ja epävarmuutta. Lisäksi passiivisuuteen liittyi tulkintoja maahanmuuttajataustaisten keskimäärin hierarkkisemmasta suhteesta esimiehiin ja viralliseen organisaatioon. Toisinaan tämä ilmeni suoranaisena pelkona.

*Mä muistan, että syksyllä ehkä oli keittiössä mahdollisuus saata semmoset kortit, et sä voit mennä salille tai uimaan, mut mä unohtin sen ja mä en saanu. Ja nyt mä pelkään mennä kysymään. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Arkuus heijastui myös siihen, millaiseksi maahanmuuttajat kokivat oman suhteensa työpaikkaan ja sen kehittämiseen. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta maahanmuuttajatyöntekijät eivät nähneet itsellään suurta roolia työpaikan toiminnan kehittämisessä tai uusien aloitteiden esiin tuonnissa. Muutamat esimiehet toivoivatkin maahanmuuttajataustaisilta työntekijöiltä enemmän rohkeutta tuoda esiin ajatuksia ja toiveita.

*K: No onks sulla jotain toiveita maahanmuuttajataustasille työntekijöille, mitä sä toivot heiltä?*

*V: No semmosta rohkeutta ja sit rohkeutta sanoo, et jos, ja tuoda niitä omii hyvii puolii esille ja sit myös rohkeutta sanoo, että. No meil on semmonenki esimerkki on ollu, et meil on yks maahanmuuttajanainen, joka oli astiahuollossa, ni hän oli ollu siin tunnin verran yliaikaa, ku hän ei kehdannu sanoa kellekään, et hänel on työaika loppunu jo tunti sitte, niin siis ehottomasti sitä, et kommunikoi sit rohkeemmin. (esimies, nainen, Suomi)*

*V: No ehkä alussa tai muutamat saatto ehkä vähän arastella sitä, että jos piti mennä esimieheltä jotain kysymään tai sanomaan tai jos oli tehny jotain väärin, ni ehkä se vähän koettiin, että miten uskaltaa mennä kertomaan tai sanomaan, joo. Mut sitten ihan vaan kannustaa rohkeesti vaan, että kaikki voi tehä välillä virheitä, että ei se maailmaa kaada. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Erityisesti virheiden ja ongelmien esiin tuomisen vaikeus nousi esiin esimiesten ja avainhenkilöiden puheessa. Aiheesta käytiin keskusteluja myös hankkeen työpajoissa. Maahanmuuttajatyöntekijöiden saamista mukaan organisaation kehittämistoimintaan ei nähty kuitenkaan helpoksi, koska usein erilaisten ongelmien käsittelyyn ja kehittämisehdotusten muotoiluun tarvitaan kohtuullista kielitaitoa. Tätä teemaa voidaan pitää yhtenä monikulttuuristen työpaikkojen keskeisenä kehittämiskohteenä. Esimiesten tehtäväksi nouseekin kannustaminen rohkeuteen ja paikkojen järjestäminen vuorovaikutukselle ja keskusteluille.

### **7.2.3 Pomon tehtävänä on jakaa työt**

Suomalaista työelämää on luonnehdittu matalahierarkkiseksi ja keskusteleväksi (Anttila & Väänänen 2015). Historiallisesti tarkasteltuna muutos patriarkaalisesta johtamiskulttuurista on ollut Suomessa varsin nopea. Vastaavaa kehitystä on tapahtunut myös muissa länsimaissa, mutta edelleen monissa maissa johtajan ja alaisen välillä hierarkia on selkeämpi. Haastatteluaineistossa hierarkian vähäisyys ja esimiehen läheisyys olivat osalle haastattelusta sangen myönteisiä asioita. Läheisyys tuntui mukavalta ja lämpimältä, mutta joillekin se aiheutti ihmetystä. Monet maahanmuuttajatyöntekijät näkivät suomalaisen työkuultuurin hyvin erilaisena kuin mihin omassa lähtömaassa oli totuttu. Tämä ilmeni useissa haastatteluissa.

*Jostain syystä täällä on kaikki meidän esimiehet ihan mukavia. Sillon kun minä tulin tänne esimerkiksi täällä Anne käynyt juttelemassa meidän kanssa, ainakin pari kolme kertaa viikossa hän käy joka työntekijän kanssa juttelemassa asioita ja nytkin siellä meidän oma työnjohto välillä kun niillä aikaa, ne käy kiertää ja ne juttee jokaisen*

*kanssa asioita ja tuntuu vähän perhe, sellaisia olo. [...] Tää työpaikka minulla tuntuu ihan mukavalta. Täällä työkaverit, esimiehet, minun mielestä tähän asti, en tiedä jos tulevaisuudessa miten, tähän asti minä tunnen kaikki esimiehet vaikka jo työnjohdolta, kaikki esimiehet minä tunnen. Kaikki on niin mukavia ja ihan kaikki puhuvat ihan kiltisti. Ihan tuntuu kun me tullaan, vaikka minä olen oma vanhemmalta niin kaukana, tuntuu kun minä näen Anne tai joku, tuntuu oma äidiltä. Tai oma perhe, sellaisia olo oikeastaan. (työntekijä, mies, Etelä-Aasia)*

*K: Entäs muuten sitten, vaikka onko niinku työtovereitten väliset suhteet erilaisia siellä, tai esimiehet toimiiko siellä eri tavalla?*

*V: Joo, (joskus) mutta ei oo sama. Tää o esimies ja eri Burmassa esimies. Meillä ei ole jutella, keskustele paljo, koska pelkää häntä. Ei sama Suomessa. Suomessa joo, ei tykkää, sanoo se vaa. Kukaa ei sano mittää. Mutta [X maassa] ei saa sanoo, koska pelkää esimiehee. (työntekijä, mies, Kaakkois-Aasia)*

Erilaisista kulttuureista tulevat maahanmuuttajat vertasivat kokemuksiaan oman kotimaansa ja Suomen välillä ja havaitsivat esimiehen toiminnassa suuria eroja. Esimerkiksi eräissä Kaukoidän maissa esimiehen valta oli koettu hyvin todelliseksi, ja useat maahanmuuttajat olivat kokeneet sen epämiellyttävänä. Todettiin muun muassa, että tuntui kuin esimies "omistaisi sinut" tai että työntekijää "katsottiin alaspäin". Useat haastatellut pitivät valtaetäisyyttä työntekijän ja esimiehen välillä huomattavasti pienempänä Suomessa, mikä korostui etenkin kauempaa tulleiden osalta. Vaikka työpaikalla saattoi Suomessakin tuntea pelkoa esimerkiksi heikon kielitaidon takia, ei esimieheen sinällään liittynyt hierarkiaan liittyviä pelkoja – tai ne eivät ainakaan tulleet esiin haastatteluissa. Suomalaista esimiestyötä sen sijaan arvostettiin korkealle. Epäformaalius ja matala hierarkia kannustivat kysymään. Kaukaisemmista kulttuureista tulleet saattoivat jopa pitää hämmentävänä, kun työpaikalla "ihmisiä kohdellaan ihmisinä". Monet haastateltavat kokivat, että Suomessa esimiehen kanssa saattoi puhua normaalisti ja että esimies kannusti kysymään ja keskustelemaan.

*V: [...] meidän se esimies joka kerta kysyy meiltä, että jos teillä tulee jotain, te voitte joka kerta tulla mun koppiin ja puhua ja kertoa. Että se odottaa niitä, että jos meille tulee jotain.*

*K: Että otetaan ideoita ja alotteita?*

*V: Joo, että saa ihan normaalisti puhua ja kertoa. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Vaikka suhde esimieheen saatettiin kokea lämpimäksi ja läheiseksi, nähtiin esimies kuitenkin yleensä vahvasti töiden jakajana, "pomona", jolloin työntekijän rooliin kuului noudattaa esimiehen antamia käskyjä tai toteuttaa tehtäviä. Monesti tätä samanlaista esimies-työntekijä-asennetta oli myös kantaväestöön kuuluvien haastateltujen keskuudessa. Seuraavat





kaksi lainausta kertovatkin siitä, että vaikka esimies saadettiin kokea ystävälliseksi ja epä-hierarkkiseksi, niin itse töiden teossa monet maahanmuuttajat näkivät esimies-alaisroolit tärkeinä ja todellista toimintaa jäsentävinä.

*K: Saatteko te vaihtaa keskenään, jos vaikka toinen tykkää jostain toisesta hommasta ja toinen toisesta?*

*V: Mä en oikeesti tietä, koska mä en ole ikinä vaihtanut näin. Teemme sitä mitä sa-nota se. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

*No, kun olen alussa tullu tänne, sitten kaikki oli niin epäselvää, että en ole tiesinyt, missä tarvitsee aloittaa tai miten tarvitsee kirjoittaa se kaikki päivät ja säilytysaikat ja kaikki. Ja nyt kun olen jo tottunut tänne, sitten se on tosi kiva, että pomo antaa se joku tehtävä tai resepti, ja sä teet sen itse. Että ei ole niin, että sun tarviis joka kertaa kysyy, et missä tämä on, missä tämä, kaikki se ruoka. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Jos lähtökohtana oli kuuliaisuus ja esimiehen käskyjen noudattaminen, ongelmaksi saattoi muodostua se, ettei itse työtehtävän tai toiminnan merkitystä ymmärretty. Tehtävä toteutettiin, koska ylemmän tahon toive oli sen mukainen.

Epähierarkkisuus sosiaalisissa suhteissa kietoutui ristiriitaisesti odotuksiin selkeistä määräsuhteista ja valtarakenteista. Esimiestä tarvittiin monen mielestä juuri toimimaan vallan käyttäjänä ja tehtävien osoittajana. Eräissä tapauksissa haasteeksi saattoikin muodostua se, että työntekijät katsoivat, että pyynnön tai käskyn tuli tulla nimenomaan esimieheltä, ei esimerkiksi kollegalta. Käskyjen tai pyyntöjen vastaan ottaminen saattoi olla vaikeaa, erityisesti jos pyyntö tuli naispuoleiselta kollegalta (ks. myös luku 7.2).

*Kylhän se näyttää tietyillä, esim. jostain tietystä maanosasta vaikka tulee, niin ei miehet ota kaikilt naisilta, jos ei oo esimiesasemassa, jos sä meet pyytämään jotain, niin kyl sä joudut itse olla siinä, et sä oot jo käyny vähän sanomassa, et hei tiedoks, et tänne tulee vähän ekstratöitä. (esimies, mies, Suomi)*

Suhteessa esimieheen oli näin havaittavissa osittain erilaisia sävyjä kuin mihin viime aikoina suomalaisessa työelämässä on totuttu. Esimies oli joillekin maahanmuuttajataustaisille työntekijöille käskyjen antaja mutta myös toiminnan kontrolloija ja valvoja. Esimiehen läsnäolon todettiin myös vaikuttaneen oman työn tekemiseen muun muassa työssä skarp-paamisen muodossa. Tehtävien annon lisäksi esimiehen tehtäväksi nähtiin tiedonvälittäminen. Usein tiedonsiirto nähtiin yksisuuntaisena, jolloin työntekijälle jäi kuuntelijan rooli.

*Me emme keskustele mitään, me vain kuulemme mitä esimies tulee ja kertoo, meillä on nyt tässä uusi linja, aloitamme uuden tuotteen, tarvi tehdä näin ja näin, tai seuraava kuukausi meillä on tärkeä jotain hygienia-asioita tehdä, ja ei, emme keskustele*



*töistä. Joku info tulee mutta tämä ei ole keskustelua. (työntekijä, mies, Kaakkois-Eurooppa)*

Muutenkin haastatteluaineistossa kommunikaatio ja vuorovaikutus näyttäytyivät suoraviivaisena. Keskusteluja käytiin lopulta aika vähän matalasta hierarkiasta huolimatta, mutta toisaalta niitä ei sen kummemmin myöskään kaivattu. Esimiehellä oli oma työ ja itsellä omat työtehtävät, kuten haastateltava seuraavassa katkelmassa ilmaisee:

*K: Mites sitten esimies, miten sinulla menee esimiehen kanssa?*

*V: Ihan normaali. Esimies, he tekevät oma töitä, mä myös oma töitä. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Tämä voi liittyä tutkittujen työpaikkojen työkuultuuriin ja työn luonteeseen. Elintarvikeala on pitkään ollut naisvaltainen teollisuuden ala, jossa erilaiset koulutustaustat ja ositetut työtehtävät ovat eriyttäneet työntekijät omiin asemiinsa. Usein organisaation toimintaan ei ole kuulunut yhdessä kehittelyn ja innovoinnin kulttuurit. Työtehtävät lattiatasolla ovat olleet rajattuja ja konkreettisia, eivätkä tehtävät ole laajenneet itse ydintyöprosessin ulkopuolelle. Toisaalta vähäinen keskustelu voi liittyä haastatteluaineistossamme myös koettuun tai todelliseen kielitaidon puutteeseen. Jos esimiehellä ja työntekijällä ei ole yhteistä kieltä, ovat edellytykset yhteiselle keskustelulle varsin heikot.

*K: No entäs sitte esimiehen kanssa, meneekö mukavasti?*

*V: On, on. Esimies on hyvä tyyppi.*

*K: Millä tavalla hän on hyvä? Mikä hänes on erityisen hyvää?*

*V: Joo se hyvä, esimies on hyvä. Mikä hyvää, se hän selvittää, mitä hyvää mitä huonoo. Minä tuttu tää puhumine. Tää ei hyvä, älä tee, pidä sanoo. Joku esimies ei ole ne, mutta esimieheltä on hyvä. Että älä tekee, jos tää on hyvä. Ei tää hyvä, ei hyvä. Ja hyvä hyvä, tää o hyvä. (työntekijä, mies, Kaakkois-Aasia)*

Yllä oleva lainaus osaltaan kuvastaa kielellisen jatkumon ääripäätä ja samalla osaltaan ilmentää sitä kirjavuutta, jossa monikulttuurisilla työpaikoilla toimitaan. Tässä kaikki eivät ole samalla viivalla, joten esimiestyössä on erityishaasteensa. Esimieheltä kysytään apua erityisesti ongelmatilanteissa, mutta ei välttämättä rohjeta tuoda esille omia toiveita tai ideoita. Tässäkin kohtaa oman uskalluksen merkitys nousi haastatteluissa esille.

*Ei, koska jos sanot et mennään nyt paprikoit tekemään, tai jotain kasvipuolella, jotain mitä mä ei olla aikasemmin tehnyt, sit mä voin aina kysyä esimieheltä tai työkaverilta. Ne opettaa saman tien. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

*No jos en ymmärrä jotain, jos se on tärkeä, minä menen ja kysyn keneltä tarvii, esimiehiltä tai työnopastajalta. (työntekijä, mies, Kaakkois-Eurooppa)*

Aikaisemmassa Suomessa tehdyssä tutkimuksessa lähes puolet maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä piti työyhteisöään avoimena ja sellaisena, jossa huomioidaan erilaiset näkemykset ja ristiriidoista keskustellaan rakentavasti. Samassa tutkimuksessa myös havaittiin, että avoin vuorovaikutus ja vahva esimiestuki vahvistavat monella tapaa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden onnistumista työssä (Airila ym. 2013). Erityisesti työyhteisön avoimuuden on todettu edistävän työssä onnistumista merkittävästi niin maahanmuuttajilla kuin muillakin työntekijöillä (esim. Elst ym. 2010; Airila ym. 2013). Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, millainen kulttuuri työpaikalla vallitsee ja miten avoimesti voi esimerkiksi tuoda esille omia ajatuksia ja mahdollisia kehittämissideita.

### 7.2.4 Työn moninaiset merkitykset itselle

Työroolin ja sen merkityksen lisäksi työntekijä tekee työtään ja arvioi itseään suhteessa minään: Millainen minä olen työntekijänä? Miten ”minä” sopii työhön? Mitä työ ”minulle” merkitsee? (Wrzesniewski ym. 2003.) Useasti länsimaisessa keskustelussa on puhuttu työn ulkoisen ja sisäisen palkitsevuuden merkityksestä (esim. Ryan & Deci 2000). Esimerkiksi palkan ja siitä juontuvan materiaalsen hyvinvoinnin voi nähdä ulkoiseksi palkinnoksi, kun taas sisäisenä palkintona voidaan pitää esimerkiksi motivoivia ja innostavia työtehtäviä.

Maahanmuuttajatyöntekijöille työn merkitys voi osin olla erilainen kuin muulle väestölle. Tyypillisten sisäisten ja ulkoisten palkintojen lisäksi työ voi olla väylä uuteen kulttuuriin ja uuteen maailmaan. Vuosina 2014–2015 Suomessa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että maahanmuuttajataustaisista palkansaajista 74 prosenttia koki työnsä erittäin tärkeäksi elämäntilukseksi. Vastaava osuus oli suomalaistaustaisilla palkansaajilla selvästi pienempi (59 %). Ansiotyö näyttäytyi erittäin tärkeänä elämäntilueena erityisesti Lähi-idästä ja Afrikasta tulleiden keskuudessa, ja heistä peräti 87 prosenttia piti ansiotyötä erittäin tärkeänä. Lähi-alueilta – Venäjältä ja Virosta – tulleiden keskuudessa etenkin miesten arviot tulivat varsin lähelle kantaväestön tasoa. (Toivanen ym. 2017.)

Hankkeen aineistossa painottui monessa kohtaa ja eri tahojen kautta se, miten maahanmuuttajat ovat hyviä, ahkeria työntekijöitä ja kuinka he arvostavat ja kunnioittavat suomalaista työelämää ja työpaikkakulttuuria. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työteollisuus ja työlleen omistautuminen kävivät ilmi erityisesti avainhenkilöiden puheessa.

*Jollain tapaa must tuntuu, et he on hirveen kiitollisia, et heil on täällä työpaikka ja tavallaan ahkeria reippaita, kovia tekee töitä. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

*No useimmat on erinomasen ahkeria työntekijöitä ja erinomasen hyvin motivoituneita töitten tekemiseen. Maahanmuuttajilla aika usein motivaatio on paremmin kohallansa, että on semmonen tietty porukka, joka tulee ihan selkeesti hakemaan vaan*

*paljon rahaa täältä, mutta kyllä siellä aika iso porukka on sellasta, jotka on todella motivoituneita ja halukkaita tekeen töitä ja osallistuun tähän systeemiin ihan koko rahan edestä. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Niin suoraan kuin rivienkin välistä kävi ilmi, että moni maahanmuuttaja vaikutti olevan onnellinen ja kiitollinen siitä, että oli ylipäättään päässyt työelämään vieraassa maassa. Mutta kuten jälkimmäinen lainaus kuvaa, työmotivaation taustat vaihtelivat vahvan instrumentaalisen hyödyn tavoittelusta vahvaan sisäiseen haluun kuulua työpaikan yhteisöön ja sitä kautta suomalaiseen työelämään. Vaikuttaakin siltä, että työ toi mielekkyyttä ja merkitystä valtaosalle maahanmuuttajatyöntekijöistä ja että tämä kokemus syntyi hyvin monista osatekijöistä.

Myös maahanmuuttajatyöntekijät itse toivat esiin työn myönteisiä merkityksiä. Työ koettiin itselle tärkeäksi, ja valtaosa oli kaikkiaan tyytyväisiä työhönsä. Suhdetta työhön ja omaan työrooliin leimasikin usein myönteinen mutkattomuus.

*Jos minä ei pidä, mä ei olisi täällä enää. Mä pidän se on rauha, on paljon kaverii, paljon ystäviä. (työntekijä, nainen, Etelä-Amerikka)*

*K: Tulevaisuudessa, niin. Haluatko olla täällä töissä edelleen, ja onko haaveita?*

*V: On, haluan jatkaa täällä. Joo täällä, kyllä.*

*K: Onko jotain muita haaveita?*

*V: Ei oo mitään muita. Tää on tosi helppoo mulle. On helppoo, joo helppo hyvä. Ei mitään ei tarvii vaihtaa mitää. (työntekijä, mies, Länsi-Afrikka)*

Erityisesti kauempaa tulleiden keskuudessa käsitykset olivat hyvin myönteisiä. Eri maahanmuuttajaryhmien erilainen suhtautuminen ansiotyöhön ja sen tärkeyteen voi ainakin osittain liittyä maahanmuuttajien muita vaikeampiin työllistymismahdollisuuksiin (Bradley & Healy 2008). Siten työntekijän ammattiasema sekä kulttuuris-taloudellinen tausta heijastuvat yhdessä taustamaan kanssa työn merkitykseen ja tärkeyteen (Toivanen ym. 2017). Kuitenkin päällimmäisenä vaikutelmana haastatteluista nousi esiin työn merkitys elämässä sekä taloudellisen että psykososiaalisen hyvinvoinnin kannalta. Etenkin jos ammatillinen ja kielellinen tausta oli heikko, maahanmuuttajille työpaikan merkitys nousi huomattavan tärkeäksi omassa elämässä. Näin maahanmuuttajien taloudellis-sosiaalisesti haavoittuvampi asema heijastui heidän arvioihinsa ja työn rooliin elämässä. Kohdeorganisaatiomme eräs avainhenkilö pohti maahanmuuttajien erilaista suhtautumista työhön seuraavasti:

*No pääsääntöisesti sanottuna ne ulkomaalaiset, tai maahanmuuttajat, mitä termii nyt käytetäänkin, jotka meillä on töissä niin he haluavat olla töissä, he tykkäävät tehdä töitä ja heillä ei kyllä mun nähdäkseni ole niin paljon ns. motivaatiosairaslomia ku meillä kantasuomalaisilla. Okei, vähä vaarallista ehkä yleistää, mutta tämmönen, siis*

*varmasti johtuu hyvin pitkälti siitä, että se, että saa Suomesta työpaikan maahanmuuttajana, se on edelleenkin haastavaa, varmaan viis vuotta sitten se oli todella haastavaa. Niin se, että saa sen jalan oven väliin niin kyllä pääsääntöisesti kaikilla on halu näyttää, et he osaa tehdä, he haluaa tehdä. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

Moni esimies korosti haastatteluissa sitä, miten hyviä ja tunnollisia työntekijöitä maahanmuuttajien joukosta löytyy. Nähtiin, että maahanmuuttajat saattoivat olla kantaväestöön verrattuna tehokkaampia ja tunnollisempia. Usein taustalla nähtiin olevan sekä selviämisen läpi vaikeiden olosuhteiden että aito halu olla hyviä ja kunnioitettuja työntekijöitä yhteisössään. Ahkeruuteen liittyi näin vahva suomalaisessa työelämässä pärjäämisen eetos. Kun oma paikka suomalaisessa työyhteiskunnassa ei ollut itsestään selvä, tämä näkyi yksittäisten esimiesten mielestä vahvana työpanoksena.

*Jos olisin itse yrittäjänä, ni ottaisin kyllä maahanmuuttajataustaisia töihin, koska kuten sanoin, niin kyllä heil on motivaatio kohdillaan ja se semmonen oma-alotteisuus ja ahkeruus on jotenkin iha eri tavalla verissä ehkä ku suomalaisilla. (esimies, nainen, Suomi)*

*Sit taas aasialaisista, mistä tulee, niin ihan loistavia työntekijöitä. Hirvee motivaatio, ylpeitä omasta työstään ihan selkeesti, he haluaa aina tehdä sen mahdollisimman hyvin. Mitä mulla on ollu aasialaisista kokemusta, niin ihan selkee, et jos sais monistaa, niin niitä vois sitte ihan reilulla kädellä. Laatu on aina se, mitä halutaan, et ne ei siitä tingi sit. (esimies, mies, Suomi)*

Tutkituissa maahanmuuttajavaltaisissa työorganisaatioissa näkyi vahvasti se, että työllä oli jopa korostunut merkitys hyvinvoinnin ja sosiaalisen liikkuma-alan lähteenä. Tämä tulee ymmärrettäväksi, kun suhteuttaa kokemukset suomalaisesta työntekijyydestä yhteiskuntamme ulkopuolelta tulleiden henkilöhistoriaan. Onkin ilmeistä, että työmotivaation perustan kulmakivet toteutuvat useiden maahanmuuttajien kohdalla jopa vahvemmin kuin kantaväestön työntekijöillä: työntekijän rooli suomalaisessa työorganisaatiossa vahvistaa autonomian kokemusta, sitoo vahvemmin suomalaiseen kulttuuriin ja kartuttaa samalla monella tapaa osaamista.

### 7.2.5 Lopuksi

Maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä käsitykset työpaikan sosiaalisen rakenteen eri asemista ja niiden merkityksestä muotoutuvat osin aikaisempien, oman lähtömaan kokemusten ja käsitysten pohjalta, osin suhteessa nykyiseen työpaikkaan. Eritavalla työntekijöillä voi olla eri rooleista ja niiden sisällöistä siten hyvinkin erilainen käsitys. Usean maa-

hanmuuttajan kohdalla oman kotimaan yhteiskunta oli rakentunut selvärajaisten valta-hierarkioiden varaan. Työelämä oli järjestäytynyt pitkälti auktoriteettiasemiin perustuviin suhteisiin, joita jäseni työntekijöiden ja työnantajien välinen valtaetäisyys.

Suomalaisen kulttuurin matalahierarkkisuutta pidettiin hyvänä, mutta silti esimiehet nähtiin usein tehtäviä jakavina ja oma rooli vastaavasti ohjeiden noudattajana. Työnkuvista ja eri rooleista käytiin vilkasta keskustelua hankkeen työpajoissa. Toiveena oli eri roolien selkiyttäminen: kaivattiin parempaa yhteistä ymmärrystä esimiehen tehtävästä ja kommento-  
ketjuista: kenen pyyntöjä tulee noudattaa, mitä työhön kuuluu ja mistä työntekijät voivat sopia keskenään.

Hankkeen haastatteluaineistossa ja työpajoissa nousi vahvasti esiin tarve aktivoida ja rohkaista maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä ja rakentaa heille näin aktiivisempi rooli. Passiivisen, kuuliaisen kuuntelijan roolin omaksuminen voi helposti johtaa virheisiin, väärinymmärryksiin ja huonosti sujuvaan työhön. Yhteinen ymmärrys työstä ja sen tekemisen tavoista voi jäädä syntymättä, jos eri osapuolet eivät käy yhdessä avointa dialogia. Työpai-  
koilla maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä tulisikin kannustaa avoimeen vuorovaiku-  
tukseen, rohkaista kysymään. Kysyminen pitäisi nähdä myönteisenä asiana: kysyminen ei tarkoita osaamattomuutta vaan osaamisen kehittymistä. Lisäksi esille nousi virheitä sallivan työ-  
kulttuurin vahvistaminen. Tällöin eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden huoli työpaikan menettämisestä ja häpeäkäsitykset haittaisivat vähemmän, ja työpaikat hyötyisivät keskus-  
telun ja vuorovaikutuksen tuomasta lisäarvosta.

## Naisesimiehen välttely

Eräällä monikulttuurisella työpaikalla naisiesimiehen ja maahanmuuttajataustaisen miestyöntekijän yhteistyössä oli ongelmia: miestyöntekijä vältteli esimiestään ja jätti huomioimatta tämän pyynnöt ja käskyt. Esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat heijastuivat arjen työn tekemiseen, ja tarvittavat tuotteet eivät aina olleet oikea-aikaisesti valmiita. Välttääkseen kohtamasta naisiesimestään miespuolinen työntekijä pyrki hoitamaan työhön liittyvät asiat muiden miespuolisten esimiesten kanssa.

Jotta tilanne olisi saatu korjattua, esimies keskusteli HR:n tuella ongelmallisesta tilanteesta työntekijän kanssa. Työntekijä toisaalta kiisti ongelman olemassaolon ja toisaalta perusteli käyttäytymistään omalla kulttuuritautustallaan, siihen liittyvillä sukupuolirooleilla ja saamallaan kasvatuksella. Työntekijä lupautui muuttamaan käytöstään, mutta tilanne palautui pian ennalleen ja jopa kärjistyi entisestään.

Työpaikalla oli yleisesti koettu, että kulttuurien tai vakaumusten törmäyksiin liittyvät väärinymmärrykset tai konfliktit paisuvat helposti ja niitä on haasteellista selvittää. Erilaisiin sukupuolirooleihin liittyvä ongelmallinen tilanne työpaikalla oli kimmoke uusien yhteisten toimintakäytäntöjen pohtimiselle. Yhdessä keskustellen työpaikalla päätettiin, että jatkossa ongelmiin puututaan välittömästi, ennen kuin tilanteet työyhteisössä pitkittyvät tai kärjistyvät. Keskeisiksi periaatteiksi nostettiin tasa-vertaisuuden noudattaminen ja kaikkia koskevat ”meidän työpaikan toimintatavat”, joista arjessa pidetään kiinni. Mikäli työpaikalla ilmenee sopimattomia työntekijän kulttuuritautustaan liittyviä käyttäytymismalleja ja toimintatapoja, niihin puututaan välittömästi mutta aina työntekijää kunnioittaen.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*

## 7.3 Työelämän pelisäännöt ja työpaikan toimintatavat

*Minna Toivanen & Barbara Bergbom*

Työntekijöiden tausta voi näkyä työssä ja työn arjessa monin tavoin. Työelämän säädökset ja normit eivät aina ole yhteensopivia kulttuuritaustan kanssa, ja joskus työpaikan kulttuuri ja tavat voivat tuntua erilaisen taustan vuoksi hyvinkin vierailta. Tässä luvussa tuodaan esiin suomalaisen työelämän pelisääntöihin ja työpaikan toimintatapoihin liittyvää osaamista ja osaamisen kehittämistarpeita monikulttuurisella työpaikalla.

### 7.3.1 Suomalaisen työelämän erilaiset säädökset ja normit

Sekä maahanmuuttajataustaiset työntekijät itse että esimiehet ja työnjohto toivat esiin, että erilainen kulttuuritausta näkyy ja tuntuu työn arjessa. Monella hyppäys oman taustaan työelämästä Suomeen oli ollut suuri. Aina tuota erilaisuutta, vierauden kokemusta tai sen havaitsemista ei ollut helppo pukea sanoiksi, kuten seuraavassa sitaatissa ilmenee:

*K: No mites sitte, onks jotaki siis ku sä oot niinku muualta tullu, sieltä [maasta X], ni onko sun mielestä täällä suomalaisessa työelämässä jotain asioita tai tapoja, jotka on outoja tai vieraita?*

*V: On vähän. En mä tiedä mitä mä sanoisin, sitä on vähän vaikea sanoo. Kaikki on vaan eri, kaikki on oma- en mä tiedä mitä mä sanon nyt. On vaikeaa sanoo. (työntekijä, mies, Länsi-Afrikka)*

Erilaisuus saattoi liittyä esimerkiksi erilaisiin työelämän säädöksiin, toimintatapoihin tai erillaiseen puhetapaan, etäisyyteen tai erilaisiin ilmeisiin. Toiset hymyilivät, toiset eivät, ja sääntöihin ja määräyksiin saatettiin suhtautua totuttua suurpiirteisemmin tai huomattavan vakavasti. Suomalainen työskulttuuri saattoi tuntua vieraalta: joistakin tyytyväisyyttä, toisista taas "suoralta ja helpolta". (Ks. luku 7.4.)

Suomessa lainsäädäntö ja työehtosopimukset ohjaavat monia asioita työpaikoilla, joten kaikki eivät ole työnantajan tai oman esimiehen päätäntävällän alaisia asioita. Niin työnantajalla kuin työntekijälläkin on lukuisia oikeuksia ja velvollisuuksia. Esimerkiksi työsuhteen liittyvät asiat, palkanmaksu, verot ja loma-asiat voivat olla muualta tulleelle vieraita.

*Toi lomajuttu, joo, kun mä alotin töitä, mä en tiedä, mitä Suomen... palkka, lomat, kaikki, mutta nyt mä opin paljon, koska meillä on semmonen mallikirja. (työntekijä, nainen, Itä-Aasia)*



Myöskään työpaikan poissaoloihin liittyvät toimintatavat ja hyväksyttävät poissaolon perusteet eivät välttämättä ole maahanmuuttajille tuttuja, joten työpaikalla saatetaan joutua kertaamaan vallitsevia käytäntöjä tavallista useammin. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa avainhenkilö kuvaa, miten työpaikalla on ollut haasteita sairauslomien koskevien lääkärintodistusten toimittamisessa:

*Sairauspoissaolot on semmosia, mitä pitää yleensä aina ensalkuun tankata, ettei se oo sillä hyvä, että käy lääkärissä ja jää kotiin. Tää kirjallisten dokumenttien toimittaminen on semmonen, joka monta kertaa takkuaa, ettei niitä tahota muistaa, eikä ne muista sitä, että jos on edellytetty, et joku sairauslomatodistus pitää tuoda, jotta palkka maksetaan, niin sit se todistus tulee joskus kolmen viikon päästä ja sen jälkeen kun on tajunnu, et hei, että nyt multa puuttuu palkasta kolmen päivän palkka, että miten on mahdollista ja sit ku sanoo, et ei oo sitä sairauslomatodistusta, että missäs se olis, ai niin, se on täällä [...] (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Toisaalta haastatteluissa tuotiin myös esiin, että jotkut maahanmuuttajat ovat jopa liian tunnollisia eivätkä rohkene käyttää oikeuksiaan ja olla töistä pois paranemisen edellyttämää aikaa (ks. luku 7.5).

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden poissaolo- ja lomatarpeet voivat myös olla erilaisia kuin mihin työpaikoilla on totuttu. Lomaa halutaan pitää ehkä totutusta poikkeaviin aikoihin ja olla pois töistä kenties pidempiä jaksoja, erityisesti jos maahanmuuttajataustaisella työntekijällä on tarve käydä entisessä kotimaassaan.

Kuten työsuhde, loma ja palkanmaksu, myös työajat ovat sidoksissa lainsäädäntöön ja sopimuksiin. Töitä ei voi tehdä rajattomasti, ja työajat on määritelty työsopimuksessa. Työn teon puitteista, työolosuhteista ja niiden kehittämisestä on määrätty myös työterveyttä ja työturvallisuutta koskevassa lainsäädännössä – ja laajemmin kuin monessa maassa, josta maahanmuuttajat tulevat (luku 7.5). Suomessa ammatillisen järjestäytymisen aste on verrattain korkea moneen muuhun maahan verrattuna. Sekä ammattiliittojen rooli esimerkiksi työehtosopimuksien solmimisessa että luottamusmiestoiminta työpaikoilla voivat olla monelle vieraita. Kaikkiaan suomalainen työelämä on varsin säädeltyä. ”Suomessa oletetaan ihmisten elävän sääntöjen mukaan, mikä voi olla monelle maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle aikamoinen haaste”, kuvasi eräs avainhenkilöhaastateltavamme.

Työelämän säästöjen ja normien omaksuminen edellyttää huolellista perehdyttämistä heti työsuhteen alussa. Perehdytys on hyvä aloittaa työntekijän vastuiden, velvollisuuksien ja oikeuksien selventämisellä. Maahanmuuttajatyöntekijöiden perehdyttämiseen on syytä varata tavallista enemmän aikaa, ja pelisääntöjä on hyvä kerrata myös myöhemmin; kaikkea uuttaa ja vierasta on vaikea kerralla omaksua. Lisäksi on pelisääntöjä, jotka pätevät

erityistilanteissa, jotka eivät ole työpaikan jokapäiväistä arkea. Esimerkiksi organisatiomuutoksiin liittyvät YT-neuvotteluprosessit on syytä selvittää silloin kun neuvotteluja käynnistetään.

### 7.3.2 Työpaikan toimintatavat ja suomalainen työkuulttuuri

Suomalaisessa työkuulttuurissa on omia erityispiirteitä, arvoja, tapoja ja käytäntöjä. Esimerkiksi aikaan ja aikatauluihin suhtaudutaan suomalaisilla työpaikoilla yleensä varsin kirjaimellisesti. Aikatauluista pidetään kiinni ja ajankäytön suhteen ollaan täsmällisiä ja suunnitelmallisia. Toisissa kuultuureissa taas suhde aikaan voi olla huomattavasti löyhempi, ja aikatauluja pidetään vain suuntaa antavina (Triandis 1994).

Maahanmuuttajahaastatteluissa oli kuitenkin vain vähän mainintoja varsinaisista aikaan liittyvistä haasteista, mutta muuten täsmällisyyden ja aikataulujen kunnioittamisen tärkeys nousivat aineistossa esiin erityisesti esimies- ja avainhenkilöhaastatteluissa. Hyvä työntekijä saapuu työpaikalle ajoissa, eikä myöhästelyä tai epätäsmällisyyttä suvaita. Vallitsevaan aikakuulttuuriin on sopeuduttava, jos töissä aikoo pysyä. Aina työsuhdetta ei ole voitu jatkaa juuri myöhästelyjen ja epätäsmällisyyden vuoksi.

*Valitettavasti on sitten myös ollu semmosia ihmisiä, jotka ei oo sit pärjänny niin hyvin, että joka sit voi myös olla, siis minkä voi olla yks vaikuttava tekijä, on se kuulttuuri. Niin on ollu se maahanmuuttajien keskuudessa paljon semmost myöhästelyä ja epätäsmällisyyttä, joka sit on, et se on johtanu sit siihen, et koska se on ihan meillä säännöissä, et semmosta ei sallita, ni valitettavasti heiän kanssaan ei oo voitu sen takia jatkaa. Mutta pääsääntöisesti meil on hyvin kyllä pärjänny. (esimies, nainen, Suomi)*

Suomalainen työkuulttuuri on myös tasa-arvoinen ja yhdenvertaisuutta korostava. Sukupuolinen tasa-arvo on Suomessa toteutunut huomattavasti paremmin kuin valtaosassa muita maita (World Economic Forum 2017). Työpaikalla miehiä ja naisia mutta myös erikäisiä ja eri kuultuureista tulleita tulee kohdella tasa-arvoisesti, eikä epätasapuolista tai syrjivää käytöstä hyväksytä. Haastatteluaineistossamme ja työpajoissa nousi kuitenkin esiin, että työpaikalla oli toisinaan kohdattu erilaisiin sukupuolirooleihin liittyviä syrjiviä tilanteita ja epätasapuolista kohtelua. Joidenkin maahanmuuttajataustaisten miestyöntekijöiden oli vaikea esimerkiksi hyväksyä naispuolista esimiestä.

*Sitten miten ne kunnioitta toisia, että esimerkiksi semmosessa tilanteessa, kun mieshenkilö meillä töissä ja hän on jostain maasta, missä on nainen ei oikeastaan kunnioiteta ollenkaan, ja jos nainen on esimies ja esimiehenä sanot mitä pitäis tehdä tai ei saa tehdä, tai ohjaat häntä, tosi suuttuu hirveästi, aggressiivisesti käyttäytyy, että kuka sä oot oikein. Mä ajattelin, et se kuulttuurista johtuu, koska mentaliteetti on tämmönen,*

*se pitäis varmaan 10 vuotta, jos hän edes haluaa muuttaa, jotkut ei halua. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

*Mutta se näyttää olevan osalle hyvin haasteellista, koska ilmeisesti heidän kulttuuris-  
saan ei ole totuttu siihen, että nainen sanoo, että mitä tehdään, vaa on totuttu siihen,  
että mies määrää. (esimies, nainen, Suomi)*

Myös muut erilaiseen taustaan liittyvät tavat, tottumukset ja odotukset voivat näkyä työn arjessa. Esimerkiksi tiettyjen maahanmuuttajaryhmien keskuudessa on totuttu tupakoi-  
maan työpäivän aikana eikä ainoastaan määriteltujen taukojen aikana.

*Samalla tavalla mä sanon, että mistä ihminen tulee, että se pitäis kuitenkin itseä pik-  
kusen hiota, sen maassa missä asut, pitäis ehkä ottaa enemmän näitä toimintatapoja  
ympäri mitä tapahtuu, mutta jotkut ei, ne tulee silleen, että heidän mielestä näin on  
oikea. Esimerkiksi tupakalle ne voi lähteä milloin vaan, että jos mä en tupakoi, niin  
mä oon sitten töissä, mä teen työt, heille on hyvin tärkeä että pääsee tupakalle. Oli  
ihan riesa meille. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Uskontoon liittyvät tavat taas voivat näkyä muun muassa pukeutumisessa ja toisinaan jopa  
jaksamisessa. Esimerkiksi ramadanin aikaan työntekijän jaksaminen voi olla heikompa. Li-  
säksi uskonnollinen vakaumus voi joskus rajoittaa joidenkin työtehtävien tekemistä, kuten  
lihan käsittelyä.

*Et tietysti kun täytyy vaan muistaa se, et samat säännöt kaikille. Et Ramadan on aino  
millon me ollaan annettu semmosia erityisoikeuksia, että he saa sitten tauon pitää  
eri aikaan, kun muut koska he joo sit tietysti katottu niit vapaapäiviä, et ku heil on se  
oma juhla, niinku meil on joului, mut meil ei oo mitään rukoushuoneita täällä, ei oo  
mitään muita, et sit sille tielle ei voi lähtee [...] Voi rukoilla tauon aikana pukuhuonees,  
joo et tauon aikana voi tehdä mitä vaan, ja mä tiedän osa käyki, siel on matto tuolla,  
siel on semmonen minkä he laittaa lattialle ja rukoilee ja mul on ihan sama, mutta  
työnantaja ei anna puitteita, koska sit meil on 300 ihmistä tuolla ja sit jokainen halua  
jotain omaa, et miks toi sai ja miks minä en saa, et se täytyy pitää kirkaana mielessä.  
(avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Oleellista on, että työpaikalla sovitaan selkeästi pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta.  
Haastatteluissamme tulikin esiin, että tarpeen tullen työpaikoilla oli sovittu ja selkiytetty  
työpaikan pelisääntöjä esimerkiksi taukojen suhteen. Toisinaan tutkimukseen osallistu-  
neilla työpaikoilla toimintavoista oli sovittu myös tapauskohtaisesti ja keksitty uusia ratkai-  
suja. Pelisääntöjen selkiyttäminen ei sulje pois erilaisten toimintatapojen yhteen sovittelua.

### 7.3.3 Toimintatapojen yhteen sovittelua

Usein ajatellaan, että Suomessa ja suomalaisilla työpaikoilla tulee toimia Suomessa vallitsevien sääntöjen ja tapojen mukaan, jolloin suomalaiset toimintatavat ovat normina (vrt. Vartiainen ym. 2017). Tarve sopeutua suomalaisiin tapoihin ja työkuultuuriin nousi selvästi esille myös aineistossamme sekä maahanmuuttajatyöntekijöiden että esimiesten haastatteluissa.

*[...] pakko ottaa omaksi se kulttuuri ja tehdä näin ku tässä maassa on oikee. Se oma kulttuuri ja omat tavat voi jäädä vähän taakse. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

*No, mä oon sitä mieltä kyllä, että maassa toimitaan maan tavalla. Mun mielestä se on väärin, että jos jolleki annetaan erivapauksia sen takia, että heidän kulttuurinsa ei stemmaa. Jos tänne on tullu ja täällä meinaa elää ja asua, niin sitten pitää kyllä pysyä mukautumaan. Ja kun näistäkin suurin osa on kuitenkin ollu kymmeniä vuosia jo Suomessa, että ei ole kyse siitä, että ne olis juuri tulleet. (esimies, nainen, Suomi)*

Kuitenkin usein yksisuuntaista sopeutumista toimivampi ratkaisu on kaksisuuntainen perehdyttäminen, jolloin myös työyhteisön monikulttuurisuusvalmiuksia tuetaan, käydään esimerkiksi keskusteluja erilaisuuden kohtaamisesta ja hyväksymisestä, tunnustetaan erilaisista taustoista johtuvia haasteita ja etsitään keinoja niiden voittamiseksi (ks. esim. Yli-Kaitala ym. 2013).

Kun työpaikalla on eritaustaisia työntekijöitä, joudutaan pohtimaan erilaisten tarpeiden kohtaamista ja etsimään uusia tapoja, joilla uusien tulokkaiden yksilölliset tarpeet saadaan sovitettua yhteen olemassa olevien käytäntöjen kanssa. Miten työpaikalla esimerkiksi suhtaudutaan tilanteeseen, jossa muualta tullut ei mielellään käsittele lihaa tai alkoholia? Vaaditaanko kaikkia tekemään samoja työtehtäviä vai huomioidaanko yksilölliset omaan taustaan liittyvät tarpeet toiminnassa ja esimerkiksi työnjaossa?

*[...] ni ku meillä nyt tehdään jonkun verran, esimerkiks Runebergin tortut, missä käytetään rommia kostutukseen, ni hän [maahanmuuttajataustainen työntekijä] ei mielellään siihen hommaan sitte ryhdy, enkä mä sitä nyt sitte ruvennu laittaakaa, et siin on kumminki muita hommia. Ja sit on toinen, tehdään Stockmanille semmonen lihasamosa, ni sen lihan käsittelyyn, ni ei halunnu ryhtyä, mut ei oo mikään ongelma ollu, et siin on muitaki vaiheita mitä pystyy tekee. (esimies, mies, Suomi)*

Toisinaan tapauskohtaiset joustavat ja räätälöidyt ratkaisut ovat sekä työpaikan että työntekijän etu. Esimerkiksi eräälle maahanmuuttajatyöntekijälle tarjottiin työpaikalla uutta tehtävää, jonka hän erittäin mielellään halusi. Tehtävä edellytti kuitenkin sianlihan maistamista, mikä oli hänen uskontonsa vastaista. Sianlihan maistaminen ei kuitenkaan kuulunut päivittäiseen työnkuvaan. Asia ratkaistiin niin, että toinen työntekijä hoiti maistamisen, joten työntekijä pystyi ottamaan vastaan haluamansa tehtävän. Näin työpaikka sai haastavaan

tehtävään työntekijän, jolla katsottiin olevan erinomaiset edellytykset suoriutua tehtävästä, ja työntekijä sai työmotivaatiotaan ja sitoutumistaan parantavan työtehtävän.

Joskus esimiehet joutuvat myös pohtimaan suomalaisten tapojen sopivuutta muualta tulleiden työntekijöiden elämään ja taustaan. Onko esimerkiksi työpaikan tapa muistaa työntekijää suruvalittelukukilla lähiomaisen kuoltua sovelias muualta tulleille? Miten kuolemasta on soveliasta puhua? Miten eri kulttuureissa suhtaudutaan siihen?

Kaikkiaan esimiehet painottivat haastatteluissa ja työpajoissa, että erilaisista tavoista ja näkökulmista tulisi rohkeasti keskustella työpaikalla, jotta tilanne ei lähtisi eskaloitumaan ikävään suuntaan. Yhteisen keskustelun kautta osapuolet voivat oppia ymmärtämään paremmin toinen toisiaan, oppia uutta ja luoda uutta osaamista puolin ja toisin (vrt. Wrzesniewski ym. 2003). Vaikeatkin asiat ja eroavaisuudet yleensä selviävät ja ratkeavat, kun ”kissa nostetaan pöydälle” ja osapuolet kuuntelevat toisiaan.

*Se siinä onkin, nyt mä en tosiaan ollu tossa osastolla kovin pitkään vielä töissä, niistä asioista valitettavasti sitte työyhteisön kesken, eli niistä ei tulla kertomaan esimiehelle asti, koska sitte se, et menee kuitenkin niin, että ei haluta alkaa niin sanotusti vasikoi-maan kaverista, vaan sitte ikään kuin kärsitään sen omassa niskassa. Kyl mä oon yrittänyt sit saada tosiaan, kun mul oli ne henkilökohtaset keskustelut, ni saada vähän pumpattuu sieltä sitä tietoa, että mikä on ja mikä ärsyttää, ja toivosin, et mulle tullaan puhumaan niistä, et ei siit pidä kokee sit syyllisyyttä, että tulee kertomaan, et hei et minua ärsyttää työkaverin käyttäytyminen tai muuta, että niistä täytyy puhua, koska kyllähän se ajan kanssa niin käy sitte vaikuttaan siihen työporukkaan kaikin keinoin sitte. (esimies, nainen, Suomi)*

Toisinaan erimielisyyden tai erilaisten käsitysten tai tapojen taustalla voi olla heikkoon kielitaitoon liittyviä väärinymmärryksiä. Myös väärinymmärrykset on parasta selvittää yhteisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät omaksuvat pikkuhiljaa työpaikalla suomalaisia tapoja ja työkulttuuria sekä tulevat työyhteisöön osallisiksi. He myös tuovat työpaikalle ripauksen omasta taustakulttuuristaan ja luovat näin uutta, entistä rikkaampaa työkulttuuria, jos siihen annetaan mahdollisuus.

### 7.3.4 Lopuksi

Kun työpaikalle saapuu työntekijä vieraasta kulttuurista, on riittävä perehdytys ensiarvoisen tärkeää. Aikaisemmassa Suomessa tehdyssä tutkimuksessa on havaittu, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat olleet varsin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen: työaikoihin ja poissaoloihin liittyvät säännökset oli selvitetty hyvin, samoin omat työtehtävät ja se, missä asioissa käännytään esimiehen puoleen (Toivanen & Airila 2013b).

Varsinaisten työtehtävien opettamisen lisäksi maahanmuuttajia olisi kuitenkin tärkeää tutustuttaa myös laajemmin työpaikan ja suomalaisen työelämän käytäntöihin, tapoihin ja sääntöihin. Esimies on usein keskeinen henkilö tässä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä ja sopeutumisessa uuteen työkuulttuuriin. Vieraan työkuulttuurin tai toimintatapojen omaksuminen ja vieminen omaan toimintaan ei kuitenkaan välttämättä ole helppoa, koska oman kuulttuurin tapoihin on kasvettu sisään (esim. Blackler 1995). Yhteisen ymmärryksen löytymiselle on varattava aikaa. Samoin erilaisten tapojen yhteensovittaminen vie oman aikansa.

Toisessa kohdeorganisaatiossa oli laadittu hyvän käytöksen ohjeet, joissa kuvattiin, miten työpaikalla on syytä toimia. Ohjeissa esimerkiksi kerrottiin, että työpaikalla kunnioitetaan toisen yksityisyyttä ja koskemattomuutta ja että työssä ei huudeta eikä puhuta selän takana pahaa toisesta.

Usein työpaikoilla oletetaan maahanmuuttajien sopeutuvan suomalaisiin toimintatapoihin, jolloin muun työyhteisön osaamisen kehittäminen vastaamaan monikuulttuurisen työyhteisön tarpeita jää taka-alalle (vrt. Vartiainen ym. 2017; Xiao ym. 2014). Toisessa kohdeorganisaatiossamme oli tästä poiketen kiinnitetty huomiota myös suomalaistaustaisten osaamiseen ja järjestetty muun muassa esimiehille koulutusta selkokielestä. Myös laajemmän kaksisuuntaisen perehdytyksen järjestäminen on suositeltavaa etenkin työpaikoilla, joissa monikuulttuurisuus on uutta. Tällöin koko työyhteisöä opastetaan monikuulttuurisuuteen ja valmennetaan erilaisuuden kohtaamiseen (esim. Yli-Kaitala ym. 2013).

Työpaikan toimintatapoja pohdittaessa on tärkeää löytää omalle työpaikalle sopiva tasapaino erityistarpeiden huomioimisen ja yhdenvertaisen kohtelun välille. Yhdenvertaisuus ei tarkoita samanlaistamista eikä erilaisuuden kieltämistä. Erilaisuuden ja erilaisten tarpeiden huomiotta jättäminen voi heikentää joidenkin ryhmien asemaa, joten niitä tulee käsitellä tasa-arvoa edistävästi eikä siten, että tahattomasti saadaan aikaiseksi eri ryhmien keskinäistä vastakkainasettelua tai stereotyyppien vahvistamista.

Asioita on syytä käsitellä kaikkia kunnioittaen, kuunnellen ja keskustellen, ei käskeyttäen. Monikuulttuurisuuden johtamisessa onkin viime aikoina tähdennetty erilaisuuden kunnioittamista erilaisuuden hyväksymisen ja työntekijöiden sopeuttamisen sijaan (Lozano & Escrich 2017). Toisen kuultuuria ja tapoja ei saa väheksyä, vaikka joutuisikin kieltämään työpaikalle sopimattomat käyttäytymistavat. Kunnioittavalla kohtamisella luodaan vastaanottamiselle parempi maaperä. Oleellista on, että noudatettavat pelisäännöt ja työpaikalla hyväksyttävät tavat perustellaan niin, että kaikki pystyvät mieltämään ne yhteisen edun mukaisiksi. Jos ongelmallista asiaa ei oteta avoimesti puheeksi ja käsiteltäväksi, voi työpaikalle huonosti sopivista tavoista tulla vaihkaa hyväksytty käytäntö.

## Mitä hymy merkitsee?

Ihmisten välisessä viestinnässä sanattomalla viestinnällä on usein yhtä suuri tai jopa suurempi merkitys kuin sanallisella viestinnällä. Ihmiset luottavat yleensä enemmän sanattomaan viestintään kuin sanalliseen, jos nämä ovat ristiriidassa keskenään. Kulttuurit myös eroavat sen suhteen, miten suuri paino sanattomalle viestinnälle annetaan viestejä tulkittaessa. Monikulttuurisella työpaikalla kulttuuriset erot sanattomassa viestinnässä, kuten hymyilyssä, aiheuttavat toisinaan väärinymmärryksiä ja hämmennystä.

Aasialaisissa kulttuureissa hymy voi kertoa esimerkiksi epävarmuudesta. Suomalaisessa kulttuurissa hymyilyllä viestitään usein ystävällistä suhtautumista. Hymy voi toimia myös kohteliaana tervehdyksenä ja merkinä toisen huomaamisesta. Suomessa myös tuntemattomille voidaan toisinaan hymyillä. Venäjällä taas ei yleensä hymyillä tuntemattomille vaan pikemminkin tutuille, ja hymyn saaminen tuntemattomalta voi herättää hämmennystä. Esimerkiksi Venäjällä asiakaspalvelija ei hymyile tuntemattomalle asiakkaalle yhtä herkästi kuin mihin Suomessa on totuttu.

Eräällä työpaikalla hymyily nousi puheenaiheeksi, kun hymyily ja hymyilemättömyys olivat aiheuttaneet hämmennystä ja loukkaantumista yhden mies- ja naispuolisen työntekijän välillä. Toinen työntekijä tulkitsi toisen hymyyn vastaamattomuuden tylyksi ja epäkohteliaaksi suhtautumiseksi ja arveli, että tämä suhtautui häneen kielteisesti. Toinen taas tulkitsi toisen työntekijän hymyilyn tuntelevaksi ja työpaikalle sopimattomaksi käyttäytymiseksi. Hänellä heräsi epäily, että uusi työtoveri flirttaili hänelle sen sijaan, että kunnioittaisi häntä työntekijänä. Alkujaan pienestä molempuolisesta väärinkäsityksestä kehittyi nopeasti tilanne, jossa kumpikin pyrki välttelemään yhteistyötä toistensa kanssa niissä tehtävissä, jotka tehtiin kahden työntekijän voimin. Tilanne kuitenkin ratkesi, kun työnjohtaja huomasi ongelman ja puuttui syntyneeseen yhteistyöongelmaan.

\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.

## 7.4 Sosiaaliset suhteet, kieli ja kulttuurinen osaaminen

*Barbara Bergbom*

Sosiaalisen käyttäytymisen ja kanssakäymisen tavat ja säännöt ovat kulttuuri-sidonnaisia ja opittuja. Monikulttuurisen työyhteisön jäsenillä voi tästä syystä olla hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, miten yhteistyötä tehdään ja miten työtovereiden ja esimiesten kanssa ollaan tekemisissä. Kulttuurieroihin liittyvien erilaisten tapojen ja odotusten lisäksi vahvan yhteisen kielen puute tuo omat haasteensa vuorovaikutuksen onnistumiseen ja sosiaalisten suhteiden rakentumiseen. Tässä luvussa tarkastellaan, miten kulttuurinen monimuotoisuus ja monikielisyys heijastuvat vuorovaikutukseen työtoverien ja esimiesten kanssa sekä millaista osaamista monikulttuurisessa työyhteisössä toimiminen haastattelujemme valossa edellyttää.

### 7.4.1 Erilaisista kulttuuri- ja kielitaustoista onnistuneeseen vuorovaikutukseen työssä

Työyhteisöön kuulumisen tunne ja työpaikan sosiaaliset suhteet ovat oleellisia niin työntekijöiden hyvinvoinnin kuin yhteistyön sujuvuudenkin kannalta. Kulttuurisesti monimuotoisessa työyhteisössä keskinäisen luottamuksen ja suhteiden rakentuminen on usein haastavampaa ja voi viedä totuttua enemmän aikaa (ks. Chattopadhy 1999). Vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa suomalaiset henkilöstöalan ammattilaiset arvioivatkin, että etninen monimuotoisuus vaikuttaa työssä kaikkein eniten juuri työtoverisuhteisiin ja esimiestyöhön (Bergbom ym. 2016). Kulttuurierojen ja vahvan yhteisen kielen puuttumisen lisäksi ennakkoluulot voivat tuoda omat haasteensa vuorovaikutukseen. Luottamus ja yhteisöllisyys on kuitenkin mahdollista saavuttaa myös työyhteisöissä, jotka ovat kulttuurisesti monimuotoisia. Kun yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvat, monikulttuurisuudella on esitetty olevan myös myönteisiä vaikutuksia, kuten innovatiivisuuden lisääntyminen (De Dreu & West 2001; Stahl ym. 2010).

#### ***Kulttuuri ja vuorovaikutus***

Kulttuuri säätelee sosiaalista käyttäytymistämme ja tapaamme havaita ja tulkita ympäristöämme. Kulttuuri muodostuu Harry C. Triandiksen (1994) mukaan sekä objektiivisista osatekijöistä, kuten kielestä ja uskonnosta, että subjektiivisista osatekijöistä, kuten asenteista,



uskomuksista, arvoista, normeista ja rooleista. Omaksumamme kulttuuri on siinä määrin sisäistetty, että se ohjaa meitä tiedostamatta. Ihmiset tulevatkin yleensä tietoisesti kulttuurista vasta, kun he esimerkiksi kohtaavat toisesta kulttuurista tulevan henkilön, joka noudattaa eri pelisääntöjä kuin he itse. Tällöinkin käsitteitä ja sanoja eroille voi olla vaikea löytää, kuten alla olevasta aineistositaatista ilmenee:

*En tiedä, se on mun mielestäni vähän vaikea selittää, mutta ihmiset ovat vähän erilaisia siellä kun tässä. Vähän, siellä on enemmän hyvä kontaktia between people [...] Mä en tiedä... People have more contacts between them than here. Here people, like everybody is just separate from other people. (työntekijä, mies, Etelä-Eurooppa).*

Edellä olevassa haastatteluotteessa työntekijä kuvaa kollektivismia ja individualismia eli yhteisöllisyyttä ja yksilöllisyyttä (ks. Triandis 1995). Monet Suomessa olevat maahanmuuttajat tulevat Suomea yhteisöllisemmistä kulttuureista, joissa ryhmä ja sen etu ovat yksilöä tärkeämpiä ja yksilön päämäärät ja mielipiteet toissijaisia. Havainnointia ja käyttäytymistä ohjaa tällöin ”me” eikä ”minä”. Yhteisöllisten ja yksilöllisten kulttuurien eroavaisuudet, kuten muutkin kulttuurierot, ilmenevät monella tapaa sosiaalisessa kanssakäymisessä.

Vaikka käsitteitä kulttuurierojen ja niiden vaikutusten kuvaamiseen oli osin hankala löytää, kulttuurin merkitys tiedostettiin haastatteluissa laajasti. Esimerkiksi eräs työntekijä arvioi kulttuurisesti etäisimmistä maista tulleilla olevan muita enemmän haasteita työpaikalla.

*Se [maa X] ja Suomi on niin lähellä, se kulttuuri ja kaikki on niin lähellä, meillä varmasti se paljon enemmän helppo kuin joku kuka tulee, en tiedä mistä. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Esimiehet ja avainhenkilöt toivat haastatteluissa työntekijöitä enemmän esiin havaitsemiinsa kulttuurisia eroja. Erot ilmenivät selvimmin, kun ne olivat johtaneet työntekijöiden väliin väärinkäsityksiin ja ristiriitoihin, jotka edellyttivät esimiehen puuttumista tilanteeseen. Kulttuurierot nousivat voimakkaammin esiin esimiesten puheessa ehkä juuri siitä syystä, että he omasta roolistaan käsin usein aktiivisesti selvittelivät kulttuurista johtuvia väärinkäsityksiä ja yhteentörmäyksiä ja olivat näin oppineet havainnoimaan ja tulkitsemaan niitä ja niihin johtaneita syitä. Lisäksi tutkimukseen osallistuneissa työpaikossa esimiehille oli järjestetty koulutusta esimiestyöstä monikulttuurisessa työyhteisössä. Koulutuksen myötä heille oli todennäköisesti kehittynyt valmiuksia havaita ja sanoittaa kulttuurieroja sekä puuttua erilaisiin kulttuurisiin törmäystilanteisiin.

Haastattelujen valossa esimiehet olivat kiinnittäneet huomiota erityisesti muun muassa valtahierarkian kulttuurisiin eroihin, jotka olivat ilmenneet esimies-alaisuudessa ja työtoverien välisissä suhteissa (ks. luku 7.2). Myös useat työntekijät toivat esiin, että esimies-alaisuus työpaikalla on tasa-arvoisempi kuin mihin oli totuttu lähtökulttuurissa. Vaikka

työntekijät olivat tottuneet esimies-alaissuhteen matalaan valta-hierarkiaan ja oppineet arvostamaan sitä, haastatteluissa tuli esiin, että tämä vaatii itseltä uuden oppimista. Aloitteiden tekeminen ja omien mielipiteiden esittäminen esimiehelle ei aina ole helppoa, jos on aiemmin oppinut, ettei se ole suotavaa. Samaten suomalaiselle työkulttuurille ominainen tapa, jonka mukaan työntekijät sinuttelevat, voi olla vieras toisenlaisesta kulttuurista tulevalle.

Työntekijät mainitsivat haastatteluissa kuitenkin muitakin kulttuurisia eroja, kuten aikaan, täsmällisyyteen ja sukupuoleen liittyviä eroja.

*[...] vaikka oppi tääl kaikki eri kulttuuri [...] Joo kaikki ei tiedä, kaikki ihan erilainen. Meillä paljon muslimi, [maasta X], [maasta Y], mutta voi sanoa se muslim ja muslim mies, ja uskonto niin paljon, se voi olla aika huono meijä. Semmonen ne näyttä semmonen, yks meillä on just tule talossa, onko, [maasta Z] vai minkä maalainen, se ei ikinä kuuntele kyllä naisia. Joo. Ja ennenkin meillä yks, [manner X], joka ei kuuntele naisia ollenkaan, mutta se lähti pois jo. Joo semmonen meilläkin ollu, ei ne kuuntele, ne vaan juokse pomo pomo ja ei oo ystävällinen ja kaikki on vähän erilainen. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

Monet haastateltavat kertoivat, että työyhteisössä oli totuttu kulttuurieroihin ja ettei näillä eroilla ollut suurta merkitystä, koska työpaikalla opitaan toimimaan työpaikan yhteisen kulttuurin mukaan. Monet työntekijöistä tähdensivät haastatteluissa sitä, että jokaisen tulisi työpaikalla joustaa omasta kulttuuristaan ja toimia yhteisten sääntöjen mukaan. Esimerkiksi naisia vähättelevän käyttäytymisen ei katsottu soveltuvan työpaikan yhteiseen toimintakulttuuriin. Monet maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä, esimiehistä ja avainhenkilöistä painottivat kokevansa työpaikan monikulttuurisuuden ensisijaisesti rikkautena ja tekevän työpaikasta mielenkiintoisemman.

### ***Yhteinen kieli siltana yhteisöllisyyteen***

Molemmilla tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla virallisena kielenä kokouksissa ja esimiestyössä käytettiin suomea. Lisäksi englantia käytettiin jonkin verran silloin, kun työntekijän suomen kielen taito ei riittänyt kommunikointiin, mutta työntekijä kuitenkin osasi englantia. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät tulivat monista eri maista. Osalla heistä oli samaa äidinkieltä puhuvia työtovereita, kun taas osa oli ainut omaa äidinkieltään puhuva.

Kieli on ensisijainen väline ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Suhteita muihin ja yhteistä ymmärrystä rakennetaan ja ylläpidetään kielen avulla. Ilman jonkinasteista yhteistä kieltä kommunikaatio muiden kanssa on vaikeaa ja jättää helposti ulos vuorovaikutuksesta. Kohdemaan tai työpaikalla yleisesti käytetyn kielen hallinnan puutteen onkin raportoitu

olevan maahanmuuttajien sosiaalisen integraation merkittävimpiä esteitä monikulttuurisissa työyhteisöissä (Pung & Goh 2017; Vartainen ym. 2016). Yhteinen kieli edesauttaa työyhteisön jäsenyyden saamista ja läheisten työtoverisuhteiden syntyä.

Suomen kieleen liittyvät kysymykset nousivat haastatteluissa huomattavasti kulttuurieroja voimakkaammin esiin. Esimiehet, avainhenkilöt ja työntekijät korostivat kaikki suomen kielen riittävän hallitsemisen tärkeyttä sujuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistamiseksi. Vahvan yhteisen kielen puutteen kerrottiin vaikeuttavan kommunikaatiota ja aiheuttavan väärinkäsityksiä, jotka erityisesti yhdistettynä kulttuurieroihin johtivat toisinaan työntekijöiden välisiin ristiriitoihin. Haastattelujen valossa esimiehillä oli oleellinen rooli työntekijöiden välisten ristiriitojen hallitsemisessa. Niin esimiehet kuin työntekijätkin kertoivat esimiesten puuttuvan ongelmatilanteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta tilanteet eivät pääsisi eskaloitumaan (ks. myös luku 8). Keskustelun avulla tuettiin ymmärrykseen tähtäävää tilanteiden hallintaa.

Monikielisessä työyhteisössä on oleellista varmistaa, etteivät heikosti työpaikan yhteistä kieltä osaavat jää ulkopuoliseksi sosiaalisista verkostoista ja tiedon saannista. Esimiehillä ja suomea paremmin osaavilla maahanmuuttajilla on tässä tärkeä funktio. Haastatteluissa osa paremmin suomea osaavista maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä kertoi usein toimivansa tulkkina suomea heikommin ymmärtäville.

*Viis kertaa suomi, koska sitte mä tiedän, jos mä puhu englantia, se ei auta. Jos ei ymmärrä, niin voi kysyä, sano toinen sana, onko se lähellä. (työntekijä, mies, Etelä-Aasia)*

Edellisessä haastatteluotteessa usein muille tulkkina toimivalla työntekijällä ei ollut muita omaa äidinkieltään puhuvia työtovereita, vaan hän tulkkasi suomeksi suomea muille maahanmuuttajille. Tulkkaminen on oma vuorovaikutustaitonsa. Suomea toisena kielenä puhuva voi onnistua suomeksi tulkkamisessa tai selittämässä erityisen hyvin, koska oivaltaa suomenkielistä helpommin, mikä kielessä voi olla vaikea ymmärtää. Tämä voi edesauttaa sanavalintojen ja kommunikaation muokkaamista vastaanottajalle sopivaksi.

Monikielisessä työyhteisössä yhteisen kielen aikaansaamisessa ei ole pelkästään kyse siitä, että vieraskieliset oppivat virallisen työkielen, vaan kyse on kaksisuuntaisesta kielen oppimisesta. Vuorovaikutuksen myötä työyhteisössä opitaan suomen (tai muun työkielen) taidon lisäksi taitoja ymmärtää kieliopillisesti ja virheellisesti puhuttua kieltä. Oma taitonsa on esimerkiksi oman äidinkielen ymmärtäminen, kun sitä puhutaan murtaen (Trude ym. 2013). Jotkut haastatteluista esimiehistä kertoivat oppineensa ymmärtämään sellaista vavajaisesti puhuttua suomea, jota muilla suomenkielisillä oli vaikeuksia ymmärtää. Suomenkieliset voivat vuorovaikutuksessa maahanmuuttajien kanssa oppia myös muokkaamaan omaa suomen kieltään niin, että vieraskielisen on helpompi ymmärtää sitä. Eräs haastateltava kuvasi tällaista suomenkielisten ja maahanmuuttajien yhteisesti kehittämää ja käyttämää kieltä työpaikan omaksi suomen kieleksi:

*[...] Mutta, mä sanon, suomalaisia on vähän täällä töissä, sen takia meillä, ei oo helppo oppii. Ja täällä on tullut oma suomen kieli. Ja täällä on suomalaiset, kuka on täällä töissä sanoo, että ne itsekin puhuu väärin suomea, että me ymmärräksemme. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla vuorovaikutus yli kielirajojen oli yleistä ja sitä pidettiin toivottavana. Monet maahanmuuttajat painottivat, että jokaisen työpaikalla olisi hyvä osata riittävästi suomea, jotta kommunikaatio olisi sujuvaa. Omaa äidinkieltä kerrottiin kuitenkin käytettävän yleisesti samankielisten kanssa.

*[...] sitte ne kuka ei ymmärrä mitään, mitä ne huutaa siellä toinen toiselleen.*

*K: Niin ne puhuu sillä omalla kielellä.*

*V: Joo, joo, kaikki puhuu omalla kielellä omalla porukalla. [...] Siellä on tosi paljon [maasta X], kuka mun mielestä puhuu vaan [X] kieltä... Itsekin puhun [maasta Y tu-  
levien] kanssa [Y] kielessä. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Äidinkielellä puhuminen samaa kieltä puhuvien kanssa on monikielisessä työyhteisössä luontevaa, muttei ongelmallista. Vieraan kielen käyttö kieltä taitamattomien työtovereiden seurassa voi synnyttää ulkopuolisuuden tunteita, epäluuloa ja kielteisiä tuntemuksia työyhteisöä kohtaan (Dotan-Eliasz ym. 2009; Kulkarni & Sommer 2015; Offerman ym. 2014). Toisella tutkimukseen osallistuneista työpaikoista maahanmuuttajien äidinkielen käyttöön oli kiinnitetty huomiota, ja johto oli päättänyt, ettei työpaikalla työtä tehdessä käytettäisi muita kieliä kuin suomea. Yhteisen kielen käyttö työyhteisössä voi ennaltaehkäistä ulkopuolisille suljettujen kielellisten ryhmien syntymistä ja edesauttaa kielen oppimista. Monet haastatelluista maahanmuuttajista painottivatkin, että työpaikalla on ollut merkittävä rooli heidän suomen kielen oppimisessaan, ja osa kertoi nimenomaan oppineensa suomea ainoastaan työpaikalla. Työpaikan yhteinen kieli, jota eräs haastatteluvamme kutsui omanlaisekseen suomen kieleksi, näkyi haastatteluissamme myös yhteisöllisyyttä ja yhteistä toimintakulttuuria rakentavana tekijänä.

### ***Viestintä vuorovaikutuksessa on myös sanatonta***

Kommunikaation osalta haastatteluissa mainittiin myös kulttuurierot sanattomassa viestinnässä. Huomiota oli kiinnitetty esimerkiksi eri kulttuureista tulleiden hymyn käyttöön ja sen eri merkityksiin, äänenkäyttöön ja tapoihin ilmaista suoraan tai epäsuoraan asioita. Erot olivat aiheuttaneet toisinaan väärinymmärryksiä ja loukkaantumista. Suomalainen tapamennä suoraan asiaan voi joistakin kulttuureista tulleille tuntua töksäyttelevältä tai epäkohteliaalta. Kulttuurit eroavat myös muun muassa fyysisen tilan käytön ja toisen henkilön koskettamisen suhteen. Haastatteluissa olikin jokunen maininta siitä, että joistakin kulttuureista saapuneet tulevat fyysisesti joskus liian lähelle, mikä toisista tuntui vieraalta ja omaa

fyysistä integriteettiä loukkaavalta. Esimerkiksi eräs asiantuntija kertoi tilanteesta, jossa naistyöntekijä oli kokenut ahdistavaksi, kun mieskollega oli laittanut hänen työtakkinsa päällä olleen hupun työtakin alle. Miestyöntekijän avuliaaksi tarkoitettu ele vaikutti toisen kulttuurin näkökulmasta vääränlaiselta kosketukselta.

Haastattelujen perusteella tuli kuva, että tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla oli opittu, että eri kulttuureista tulleet ilmaisevat itseään eri tavoin, ja tämä osattiin ottaa huomioon toista tulkittaessa.

*Koska eri maasta [...] Varmaan joskus vähän joku puhuu kovasti, ei se tarkoita hän huutaa, se on hänen style. Jos mä ymmärrän siitä, sit ei tapahtuu, mutta välillä tulee, että mitä mä ymmärrän, jos hän puhuu normaali, kova ääni vähän. Se on normaali. (työntekijä, mies, Etelä-Aasia)*

Edellä kuvatussa haastatteluotteessa ilmenee, miten Etelä-Aasiasta tullut työntekijä otti huomioon kulttuuritaustan vaikutuksen äänen voimakkuuden käytössä eikä tulkinnut voimakasta äänenkäyttöä aggressiiviseksi suhtautumiseksi. Toisten viestinnän tulkitsemisen lisäksi omista kulttuurisista viestinnän tavoista oli tultu tietoiseksi. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskennellessä omaksutaan myös uusia omasta alkuperäisestä kulttuurista poikkeavia viestinnän tapoja.

*V: Mun mielestä Suomessa työkulttuuri on ihan suora ja helppo, ku jos jotain tapahtuu, sano suoraan, ei mitään, mutta [maa X:ssä] ei sano suoraan, sä sanot toisena päivänä tai sanot, ei oo niin suora, koska ku se tulee suoraan, se heti tulee, vähän suuttuu, se ei vaan oo kohteliasta, henkilö kohtelias semmonen.*

*K: No onko sun ollu vaikeaa oppia tähän suoruteen?*

*V: Joo, joo, vähän vaikeaa, koska mun esimies myöskin sano mulle, koska mä aina ite koko ajan töissä ja muita ei töissä, esimies sanoo, sano suoraan hänelle, mennä töissä, ei ole sun koko ajan ite olla siellä. Se on vähän vaikee, koska mä en ole esimies, miten mä voin sano suoraan toiselle, mene töihin, jotain semmosta, se on meidän kulttuuri. (työntekijä, nainen, Itä-Aasia)*

Kun itselle uusiin kulttuurisiin tapoihin tottuu, uudet tavat, kuten suomalainen tapa mennä suoraan asiaan, voivat jopa tuntua hyviltä ja suotavilta. Uusien itselle aiemmin vieraiden tapojen noudattaminen omassa käytöksessä voi kuitenkin tuntua vaikealta, varsinkin jos ne ovat ristiriidassa aiemmin sisäistettyjen normien kanssa. Viestintään liittyvien kulttuurierojen tiedostaminen edesauttaa kuitenkin kommunikoinnin sujuvuutta, kun viestejä tulkitessa osataan ottaa huomioon väärin tulkitsemisen mahdollisuus. Se motivoi tavoittelemaan yhteistä ymmärrystä.

### *Jännitteitä ryhmien välisissä tai sisäisissä suhteissa?*

Monikulttuurisissa työyhteisöissä läheisiä työtoverisuhteita ja ryhmittymiä voi helposti syntyä niiden kesken, joiden kanssa on vaivatonta kommunikoida yhteisen kieli- ja kulttuuritaustan vuoksi. Yhteisön kannalta ryhmät muodostuvat ongelmallisiksi, mikäli ryhmien rajat ovat sulkeutuneita siten, ettei vuorovaikutusta ryhmien välillä ole, vaan ryhmät muodostavat irrallisia klikkejä. Britanniassa (Ogbonna & Harris 2006) ja Israelissa (Remennick 2004) tehdyissä tutkimuksissa monikulttuurisissa työyhteisöissä havaittiin tiukkarajaisia etnisiä ja kielellisiä ryhmiä, joiden jäsenet eivät juuri olleet tekemisissä muihin ryhmiin kuuluvien kanssa. Erityisen ongelmallisiksi ryhmittymät muodostuvat, mikäli ryhmien välillä on jännitteitä, jotka aiheuttavat konflikteja ja haittaavat yhteistyötä.

Eri maiden väliset tai saman maan eri etnisten ryhmien väliset poliittisesti kireät tilanteet voivat myös heijastua suhteisiin työpaikalla. Haastatteluissamme osa esimiehistä mainitsi esimerkiksi Ukrainan ja Venäjän välisen kireän tilanteen heijastuneen jännitteinä näistä maista tulevien työntekijöiden välisiin suhteisiin. Maahanmuuttajien haastatteluissa oli myös yksittäisiä mainintoja joidenkin yksilöiden rasisistisista kannanotoista tai ennakkoluuloista, jotka kohdistuivat joihinkin ryhmiin, kuten pakolaisiin ja islamin uskontoa tunnustaviin.

Haastatteluissamme eri ryhmien välisiä ja keskinäisiä suhteita kuvattiin jonkin verran eri tavoin. Osa maahanmuuttajista painotti, ettei työntekijän kulttuuritaustalla ollut vaikutusta työpaikan sosiaalisiin suhteisiin. Osa taas kuvasi eri kansallisten tai etnisten ryhmien olevan enimmäkseen tekemisissä omaan ryhmäänsä kuuluvien kanssa. Etnisten ryhmien sisäistä vuorovaikutusta kuvattiin vaihtelevasti. Ryhmien sisäiset jännitteet kuvattiin osin ryhmien välisiä suuremmiksi, kuten alla olevasta haastattelusitaatista ilmenee:

*Mun mielestä sen itsen kanssa niin kuin nää [maasta X] omien kanssa tappelevat siellä koko ajan, sitten ne [maasta Y], sitte ne kuka ei ymmärrä mitään, mitä ne huu-  
taa siellä toinen toiselleen [...] (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Eri etnisten ryhmien välillä kuvattiin olevan eroja myös siinä, kuinka tiiviit suhteet omaan etniseen ryhmään olivat. Lisäksi haastatteluissa nousi jonkin verran esiin eri ryhmien keskinäiset suhteet.

*K: Miten nää eri kulttuurist tulleet työntekijät, miten he tulee toimeen keskenään, miten sä kuvailisit sitä?*

*V: Osa tulee paremmin, osa tulee vähän ei niin, meillä on vähän semmosta jostain kumman syystä, että jos on vaikka [maasta X], niin niillä on vähän enemmän klikkejä, kun et ois ristiin rastiin. Sit jos on vaikka [maasta Y], niillä on sit keskenään jotain mistä keskustellaan, et harvoin tulee silleen, tai ainakaan mä en oo ollu niissä, et ois ollu vaikka [maasta Z] ja [maasta Y]. (esimies, mies, Suomi)*



Haastattelujen perusteella tutkimukseemme osallistuneiden työpaikkojen työyhteisöistä piirtyi kuitenkin pääpiirteittäin kuva eri etnisten ryhmien välisestä hyvin toimivista suhteista, joskin jonkinasteisia ryhmien välisiä jännitteitä tai kanssakäymisen välttämistä oli havaittavissa. Työyhteisöissä oli panostettu työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen eri tavoin, esimerkiksi – kuten aiemmin on mainittu – esimiehet puuttuivat ristiriitatilanteisiin herkästi (ks. myös luku 8). Esimiesten ja avainhenkilöiden haastatteluissa välittyi herkyys eri ryhmien välisten suhteiden havainnointiin. Esimerkiksi eräs haastateltava pohti, missä määrin jo rekrytoinnissa otettiin huomioon eri ryhmien välisten ristiriitojen ennaltaehkäisy pitämällä eri etnisten ryhmien koko tasapainossa keskenään.

*K: Miten sä näet, että mikä tämän etnisen taustan tai kulttuuritaustan merkitys on henkilöstövalinnoissa ylipäätään?*

*V: Mä mietin sitä välillä, että nois valinnoishan saattaa olla niin, että useimmiten ei haluta kasvattaa jotain tiettyä etnistä ryhmää liian isoks, pelätään sitä, et niitten kesken tulee jonkunnäkösiä konflikteja, että yritetään pysyä tasapainossa sen kans, että jokasta etnistä ryhmää ois suurin piirtein saman verran. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

Aineistostamme ei kuitenkaan välittänyt kuvaa siitä, että etnisyyttä olisi huomioitu rekrytointikäytännöissä valintaperusteena, joskin työyhteisöjen sosiaaliseen toimivuuteen oli panostettu. Monet maahanmuuttajataustaiset työntekijät kertoivat, että heillä oli työpaikalla hyviä ja läheisiä suhteita niin samasta kuin muistakin kulttuureista tulevien maahanmuuttajien ja kantaväestöön kuuluvien kanssa. Jotkut maahanmuuttajat kertoivat, että olivat tutustuneet vasta työpaikalla ensimmäisen kerran kantaväestöön kuuluviin.

*V: [...] No, suomalaiset, ei voi sanoa kaikista, ei haluavat, aika paljon suomalainen ei haluavat ulkomaalainen kaveri... Ja myös mulla, ainaki missä asun nyt, myös henkilöt on, kuka asu mun kanssa pitkä aikaa, että me, kyllä me terve kaikki muut, mutta jos joku pikku enemmän jutelemaan, se ei halua. Ei ymmärtää, ei halu ymmärtää, että ulkomaala, yritä heti lähte pois.*

*K: Miten täällä töissä?*

*V: Työssä mä olen pitkä aika ja mulla on tosi paljon ulkomaalaiset ja suomalaiset täällä kavereita, mutta vain työpaikasta, ei oo. (työntekijä, mies, Itä-Eurooppa)*

Monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus tutustua eri kulttuureista tulleisiin, joita työpaikan ulkopuolisessa elämässä ei ehkä kohtaisi. Kohtaamiset eri kulttuureista tulleiden kanssa on tehokas tapa vähentää ryhmien välisiä ennakkoluuloja ja edistää myönteisten suhteiden syntymistä (ks. Pettigrew & Tropp 2006). Useassa haastattelussa tuotiinkin esille, että ajan saatossa ja totumuksen myötä kulttuurisen taustan merkitys oli hälvennyt siten, että muihin suhtauduttiin työntekijöinä ja työtovereina, ei kulttuurinsa edustajina.

## 7.4.2 Kulttuurinen pätevyys ja sen kehittyminen

Kulttuurisella kompetenssilla tai pätevyydellä tarkoitetaan yleisesti ottaen yksilön kykyä tulla toimeen omasta kulttuurista poikkeavassa ympäristössä. Kulttuurisen kompetenssin ajatellaan muodostuvan asenteista, tiedoista ja taidoista. Kykyjä ja taitoja onnistuneeseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen muista kulttuureista tulleiden kanssa pidetään tärkeänä kompetenssin osa-alueena. (Chiu ym. 2013.)

Haastatteluissa selvitettiin käsityksiä tarvittavasta kulttuurisesta kompetenssista kysymällä, edellyttääkö vuorovaikutus muista kulttuureista tulleiden työtötoverien kanssa joitain erityisiä taitoja tai asenteita verrattuna vuorovaikutukseen samasta kulttuurista tulevien kanssa. Useampi haastateltava painotti erilaisuuden kunnioittamisen tärkeyttä. Lisäksi avainhenkilöiden, esimiesten ja työntekijöiden haastatteluissa korostui motivaatio työpaikan yhteisten toimintatapojen ja sopimusten noudattamiseen riippumatta omasta kulttuuritaustasta.

*No tavallaan se, että sä hyväksyt erilaisuuden ja tuut erilaisten ihmisten kanssa toimeen ja osaat työskennellä sovitusti. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Omalla asennoitumisella muihin katsottiin yleisesti ottaen olevan merkittävä rooli vuorovaikutuksessa. Tärkeänä tekijänä kulttuuri- ja kielirajojen ylittämisessä pidettiin erityisesti väärinymmärryksen mahdollisuuden huomioon ottamista toisia tulkittaessa.

*Ja mä painotan sitä myös et ku meil on niin monikulttuurinen yhteisö, et kun moni puhuu huonoa suomee, jos hän sanoo jotain, ei välttämättä tarkota paha, vaan se tyyli millä se sanoo tai huonolla suomen kielellä, kun moni loukkaantuu tai pahastuu, kun on tosiaan niin eri kielisiä ihmisiä et pitää opettaa heti alkuun se että täytyy olla valmis siihen että tääl on niin paljon erilaisia ihmisiä että ottaa sen vähän sillä tavalla et on avoin uusille ihmisille. (työntekijä, nainen, Etelä-Eurooppa)*

Tahto selvittää väärinymmärryksiä mainittiin tärkeänä vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumista edistävänä tekijänä. Väärinkäsitykset ja niiden selvittäminen mainittiin myös hyvänä mahdollisuutena oppia, kunhan niitä lähestytään avoimin mielin.

Eri kulttuureista ja niiden välisistä eroista oppimisen kerrottiin helpottavan yhteistyötä ja vuorovaikutusta monikulttuurisessa työyhteisössä. Monet haastateltavista toivat esiin, että kulttuureista oppimisen myötä käsitys yleisinhimillisyydestä oli vahvistunut. Ihmisissä on paljon samaa riippumatta kulttuuritaustasta, ja yksilöllisiä eroja on myös samaan kulttuuriin kuuluvien välillä, kuten eräs työntekijä ilmaisi:

*Mutta totta kai ihmisiä aina sama, ihan mitä vaan maa, riippuu minkälainen ihminen on, siitä. Ja mä opin kyllä täällä aika paljon, sekin ihan hyvä tietää mikä kulttuuri,*



*mikä erilainen maa, minkälainen se on. Sekin ihan hyvä. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

Haastatteluissa nousi esiin myös oman käyttäytymisen säätely ja kuuntelutaidot vuorovai-  
kutusta edistävinä tekijöinä. Oma sosiaalinen aktiivisuus, rohkeus ja halu tutustua muihin  
mainittiin asioiksi, jotka edesauttavat hyvien suhteiden rakentamista yleisestikin mutta eri-  
tyisesti monikulttuurisessa ja -kielisessä työpaikassa.

### 7.4.3 Eri kulttuureista tulleet monipuolistavat osaamista

Työntekijöiden oman lähtökulttuurin tuntemuksesta katsottiin olevan erityistä hyötyä työ-  
paikalla, jonka toimintaan kuului lentokenttäpalvelujen vuoksi kansainvälinen asiakas-  
kunta. Vieraiden kielten osaaminen ja kulttuurinen tuntemus olivat selviä etuja asiakaspal-  
velussa, ja työntekijöiden rekrytoinnissa kielitaitoon ja kulttuuriseen tuntemukseen kiinni-  
tettiin huomiota. Asiakastyössä työskentelevät mielsivät myös itse kielitaitonsa ja kulttuu-  
risen ymmärryksensä vahvuuksiksi työssään.

*K: [...] Ootko sä törmännyt joihinki tilanteisiin, joissa sun omasta kulttuuritaustasta on  
erityisesti hyötyä, siitä että on kiinalainen tausta?*

*V: Joo, meidän [maa X] kulttuuri, se on eri kuin Eurooppa. Meillä on semmoinen vä-  
hän hiljainen, tai [X-maalainen] asiakas, se vähän ujo, se haluaa jotain mutta ei sano  
suoraan [...] (työntekijä, nainen, Itä-Aasia)*

Lentokenttäpalveluissa toimivien maahanmuuttajien kulttuurista tuntemusta oli hyödyn-  
netty asiakaspalvelun lisäksi tuotevalikoiman kehittämisessä, jotta se vastaisi paremmin  
kansainvälisen asiakaskunnan odotuksia. Muilta osin maahanmuuttajien kulttuurista tun-  
temusta ei juuri ollut hyödynnetty toiminnan kehittämisessä. Toisella tutkimukseen osal-  
listuneella työpaikalla lähdettiin tutkimuksen aikana kuitenkin pohtimaan, miten eri kult-  
tuureista tulneiden ruokakulttuuriin liittyvää osaamista voisi laajemmin hyödyntää tuoteke-  
hittämisessä.

Varsinaisen kulttuurituntemuksen lisäksi henkilöstön tai työryhmän kulttuurinen moni-  
muotoisuus monipuolistaa osaamista myös muilla tavoin. Eri taustoista ja kulttuureista tu-  
levat voivat esimerkiksi hahmottaa ongelmia eri näkökulmista, jolloin voi syntyä uudenlai-  
sia ideoita ja ratkaisuja. Työntekijöiden monimuotoisuuden onkin raportoitu lisäävän luo-  
vuutta ja innovatiivisuutta (De Dreu & West 2001).

*K: Onks siitä jotain etua, jos ajattelee sitä työtä ja työntekoa, onks siinä jotain hyötyä  
siitä tai hyviä puolia, et on eri kulttuureista?*

*V: Hyvin puolia on, koska sillä saa monta idea, monta eri kaverilta, koska oikeasti  
joskus joku kaveri anna tosi hyvä idea, mitä voi olla helpotta. Monta erilaisia, työtarve*

*tehä vähän tehokkaampi, nopeampi, koska ei ite voi ikinä tietää kaikki tekniikka. Joskus joku anna tosi hyvä tekniikka, sitte heti minä joo, yrittää ja se on hyvä. (työntekijä, mies, Etelä-Aasia)*

Eri maissa kasvaneilla ja työskennelleillä voi myös olla erilaisia kokemuksen myötä kehittyneitä taitoja kuin muilla. Erilaisen osaamisen jakaminen edesauttaa myös työtä tehdessä tapahtuvaa kehittämistä, kuten eräs maahanmuuttaja kuvasi yllä olevassa haastattelusitauksissa.

#### 7.4.4 Lopuksi

Molemmat tutkimukseen osallistuneet työpaikat ovat pitkään olleet monikulttuurisia. Työntekijöiden eritaustaisuudesta on tullut työpaikan arkea. Maahanmuuttajat, esimiehet ja avainhenkilöt toivat esiin, että työpaikalla on oma yhteinen kulttuurinsa ja toimintatansa, johon sitoutumista pidettiin tärkeänä. Toisin kuin eräissä aiemmissa tutkimuksissa (Ogbonna & Harris 2006; Remennick 2004), molemmilla työpaikoilla esiintyi läheisiä ja hyviä työtoverisuhteita eri kulttuureista tulevien välillä. Haastatellut toivat usein esiin, että työntekijät ovat ensisijaisesti työntekijöitä ja yksilöitä, eivät eri kulttuureista tulleita. Monikulttuurisuuteen suhtauduttiin työpaikoilla yleensä myönteisesti ja mahdollisuutena oppia tuntemaan erilaisia ihmisiä ja kulttuurisia tapoja.

Yhteisen vahvan kielen puute kuvattiin vuorovaikutuksen ensisijaiseksi haasteeksi. Samalla haastatteluista välittyi vahvasti pragmaattinen suhtautuminen suomen kieleen. Yhteisen kielen aikaansaaminen näkyi haastatteluissa kaksisuuntaisena prosessina: vieraskieliset oppivat ilmaisemaan itseään suomeksi, ja suomenkieliset oppivat ymmärtämään vieraskielisten suomea sekä ilmaisemaan itseään mahdollisimman ymmärrettävästi. Osa työntekijöistä toimi myös tulkkeina niissä tapauksissa, joissa joidenkin suomen (tai englannin) kielen taito ei kaikilta osin riittänyt kommunikointiin.

Kulttuurierojen ja vahvan yhteisen kielen puutteen todettiin toisinaan aiheuttavan väärinkäsityksiä ja yhteentörmäyksiä. Silmiinpistävää aineistomme perusteella oli kuitenkin tietoisuus väärinkäsitysten mahdollisuudesta ja tarpeesta olla tekemättä liian nopeita johtopäätöksiä ongelmallisiksi koetuissa vuorovaikutustilanteissa. Monet painottivat haastatteluissa ihmisten erilaisuuden kunnioittamista, avoimuutta ja tarvetta joustavuuteen. Haastatteluista välittyikin kuva työyhteisössä tapahtuneesta kulttuurisen pätevyyden kehittymisestä.

Esimiehillä oli aineistomme perusteella keskeinen rooli yhteisen toimintakulttuurin rakentamisessa ja työpaikan hyvien sosiaalisten suhteiden edistämisessä. Esimiehet puuttivat



herkästi työntekijöiden välisiin ongelmiin ja selvittivät niitä ratkaisukeskeisesti yhteistä ymmärrystä tukien. Näin työyhteisössä oli opittu, että ongelmien taustalla oli usein tahattomia väärinkäsityksiä, jotka olivat selvitettävissä. Puuttamalla ongelmatilanteisiin ja korostamalla yhteisen ymmärryksen merkitystä saatiin todennäköisesti myös ehkäistyä joidenkin ongelmien eskaloituminen vakavammiksi ristiriitatilanteiksi. Samalla oli opittu ymmärtämään oman ja muiden käyttäytymisen kulttuurisidonnaisuutta ja joustavuuden merkitystä yhdessä toimiessa. Työpaikan yhteisen toimintakulttuurin nähtiin olevan kaikkien etu, joka edesauttaa yhteistyötä ja työyhteisössä toimimista.

Työpaikoilla oli aktiivisesti edistetty toimivaa monikulttuurisuutta pohtimalla ja löytämällä ratkaisuja vuosien saatossa ilmenneisiin haasteisiin. Esimiehet olivat saaneet koulutusta esimiestyöstä monikulttuurisessa työyhteisössä. Kuten edellä todettiin, esiin tullessiin työntekijöiden välisiin – kuin myös työntekijöiden ja esimiesten välisiin – yhteentörmäyksiin taruttiin aktiivisesti ja ratkaisuhakuisesti. Työntekijöiden välisten suhteiden toimivuuden edistämiseen oli panostettu monin eri keinoin. Toisessa kohdeorganisaatiossa oli esimerkiksi laadittu hyvän sosiaalisen käytöksen ohjeet. Yhteisen kielen aikaansaamiseen oli niin ikään panostettu. Suomen kielen opetusta oli järjestetty työntekijöille, ja toisella työpaikalla esimiehille järjestettiin tutkimuksen aikana suomen kielen selkokurssi. Yhteisen kielen käyttöön kannustettiin myös työtä tehdessä. Työntekijöiden kulttuurista tuntemusta hyödynnettiin toisessa organisaatiossa kansainvälisten asiakkaiden palvelutehtävissä. Muilta osin eri kulttuureihin liittyvää osaamista ei ollut juuri hyödynnetty. Maahanmuuttajien oman kulttuurin tuntemuksen ajateltiin kuitenkin voivan jatkossa tuoda lisäarvoa kansainvälistyvän asiakaskunnan vuoksi myös tuotekehittelyyn.



## Työterveyshuollon ennaltaehkäisevien palvelujen vajaakäyttö – mistä kyse?

Eräällä työpaikalla havahduttiin miettimään, tavoittiko työterveyshuollon toiminta riittävässä määrin maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Työterveyshuollon kanssa käydyissä neuvotteluissa oli tullut esiin, että suuri osa työntekijöistä ei ollut käynyt työterveyshuollon määräaikaistarkastuksissa. Tämä koski erityisesti maahanmuuttajia. Esimiehiltä oli tullut myös palautetta, että osa työntekijöistä oli epävarmoja työterveyshuollon palveluiden ja ohjeiden sopivuudesta heille. Eräs esimies kertoi Etelä-Aasiasta kotoisin olevan työntekijän pyytäneen pitkää palkatonta lomaa, jotta voisi käydä kotimaassaan hoidattamassa sairauttaan. Kyseinen työntekijä koki, ettei saanut Suomessa kunnon hoitoa sairauteensa. Kielimuuri ja kulttuuriset erot vaikeuttivat yhteisen ymmärryksen löytämistä sairauksien hoidon ja kuntoutuksen suunnittelemisessa. Esimiehet arvelivat, että osa maahanmuuttajista pitkitti työntekoa haittaavien ongelmien ja sairauksien (kuten tuki- ja liikuntaelin-ongelmien) kanssa lääkäriin menoa puhtaasta työpaikan menettämisen pelosta.

Yrityksessä päätettiin lähteä tavoitteellisesti kehittämään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Monikulttuurisuus päätettiin sisällyttää työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan siten, että suunnitelmassa otettaisiin huomioon monikulttuurisuuden tuomat erityistarpeet toimintaan. Myös työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon välisiä työkykyä tukevia kolmikantaneuvotteluja päätettiin lähteä kehittämään siten, etteivät kielimuuri ja kulttuurierot aiheuttaisi väärinkäsityksiä, vaan ymmärryksen saavuttamiseen kiinnitettäisiin aiempaa enemmän huomiota.

Uudessa toimintamallissa painotettiin, että esimiesten oli hyvä jatkossa puuttua oletettuihin terveyteen liittyviin ongelmiin mahdollisimman varhain ja suositella työntekijöille lääkärisä käyntiä ennen kuin terveysongelmat olivat muodostuneet vakavammaksi haitaksi. Yrityksessä harkittiin myös lyhyen koulutuksen järjestämistä työterveyshuollon toiminnasta, jottei määräaikaistarkastusten ja muiden työterveyshuollon toimintojen ymmärtämättömyys muodostuisi esteeksi varhaisen tuen saannissa ja työkyvyn ylläpitämisessä.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*

## 7.5 Työterveys- ja turvallisuusosaaminen

*Barbara Bergbom & Ari Väänänen*

Suomessa on lainsäädännöllisesti kiinnitetty verraten paljon huomiota työntekijöiden työterveyteen ja -turvallisuuteen. Monet maahanmuuttajat tulevat maista, joissa näihin kohdistetaan huomattavasti vähemmän huomiota. Työterveyshuolto on osa suomalaista terveydenhuoltojärjestelmää, ja myös sen toiminta ja ennaltaehkäisevä luonne voivat olla eri kulttuureista tulleille uutta ja vierasta. Kulttuurierojen lisäksi monikulttuurisilla työpaikoilla vahvan yhteisen kielen puute tuo omat haasteensa työntekijöiden riittävän työterveys- ja turvallisuusosaamisen takaamisen varmistamisessa. Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimukseen osallistuneissa työpaikoissa oli ratkaistu työn turvallisuuden ja terveellisuuden edistäminen ottaen huomioon henkilöstön monikulttuurisuuden asettamat erityistarpeet. Tarkastelun perustana on avainhenkilöiden (HR, työsuojelu, työterveyshuolto), esimiesten ja maahanmuuttajatyöntekijöiden haastattelut.

### 7.5.1 Työturvallisuutta voi parantaa selkeillä ohjeilla

Työturvallisuuteen liittyvät riskit vaihtelevat toimialasta ja työtehtävistä riippuen. Tutkimuksemme osallistuneiden elintarvikealan työpaikkojen tuotantotehtävissä terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia riskejä voivat olla muun muassa viiltohaavat terävien veitsien käytöstä, itsensä vahingoittaminen koneita käytettäessä, melun aiheuttamien kuulovammojen saaminen, kylmätiloissa paleltumisvammojen saaminen, itsensä polttaminen kuumien uunien kanssa työskennellessä, lattioilla liukastuminen ja epäergonomisista työtavoista juontuvat tuki- ja liikuntaelinvaivat sekä -vammat. Omaksumalla turvallisuutta ja terveellisyttä edistäviä työtapoja näitä riskejä on mahdollista vähentää merkittävästi tai välttää kokonaan.

Esimiehet ja avainhenkilöt toivat haastatteluissa esiin, että erityisesti suomen kielen hallintaan liittyvien ongelmien vuoksi monikulttuurisen työpaikan työturvallisuus edellytti erityistä panostusta. Tärkeää on varmistaa, että maahanmuuttajat ymmärtävät ohjeet mahdollisista kieliongelmistä huolimatta. Molemmissa organisaatioissa kerrottiin olevan käytössä kuvallisia, helposti ymmärrettäviä ohjeita. Visuaalisten ohjeiden merkitys korostui yhtenä keskeisenä keinona työturvallisuuden edistämiseksi. Kuvallisia ohjeita voidaan tehdä muun muassa oikeasta työergonomista, suojautumisesta ja erilaisten laitteiden käytöstä. Selkeästi laaditut ja riittävän yksinkertaiset ohjeet auttavat hahmottamaan paremmin oi-

keita työtapoja ja ennaltaehkäisemään vääriä toimintatapoja. Näin voidaan hallita ja kehittää työturvallisuusosaamista, vaikkei vahvaa suomen kielen osaamista olisi. (Ks. luku 9.) Kuten alla olevasta maahanmuuttajatyöntekijän haastattelusitaatista ilmenee, näkyvillä olevat kuvat myös muistuttavat turvallisista työtavoista ja edesauttavat näin ohjeiden noudattamista:

*Me ollaan saatu ainaki hyviä ohjeita, miten nostetaan, ainaki yks työkaveri, sillä oli selkä kipeä, niin meillä on seinissä joka puolella, että miten nostetaan, et selkä suora. Vaikka tietää, mut se on hyvä et se on siellä, et muistaa. (työntekijä, mies, Itä-Afrikka)*

Kuvallisten ohjeiden käytön lisäksi ohjeistusta tuettiin näyttämällä, ohjaamalla ja työparin kanssa työskentelemällä. Tämän lisäksi työntekijöiden työtapojen omaksuminen varmistettiin työntekijän työskentelyä seuraamalla.

*Joo, turvallisuuteen, työohjeisiin liittyen niin kuvia joo, et niitä kyllä ja sitten työnhajajärjestelmä on tuolla meillä tuotannossa sellanen, että se kädestä käteen -menetelmällä opetetaan eli näytetään, että tässä on turvakytkin ja tässä teet näin ja tässä teet noin, et siellä on työnopastaja vieressä niin kauan, kunnes katsotaan, että homma sujuu oikein. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Vaikka molemmat tutkimuksen organisaatiot olivat olleet pitkään monikulttuurisia, perehdytyksen kehittämiseen monikulttuuriselle työpaikalle sopivaksi kiinnitettiin yhä huomiota. Turvallisuusohjeiden paremman ymmärryksen arvioitiin myös palvelevan kantaväestöön kuuluvien työntekijöiden työturvallisuustietoutta.

## 7.5.2 Työturvallisuus ei ole itsestään selvä asia

Kielimuurin ylittämisen lisäksi haastatteluissa nousi esiin tarve perehdyttää maahanmuuttajat suomalaisen työskentelytapoihin ja lainsäädäntöön sekä avata työturvallisuuden ja työsuojelun toimintaperiaatteita. Työsuojeluun ja -terveyteen liittyvän toiminnan jalkauttamisen katsottiin edellyttävän toiminnan merkityksen ymmärtämistä ja mieltämistä työpaikalla ja Suomessa yleensä. Toimintaperiaatteita selitettiin niin yleisellä tasolla kuin työpaikan toimintaan kytkettynäkin. Näin pyrittiin varmistamaan riittävän työturvallisuusosaamisen kehittyminen ja motivoimaan turvallisiin työskentelytapoihin.

*No jolleki ihmisille on ollu hirveen hankala mieltää, että mikä on työsuojeluvaltuutettu. Mä en tiedä kansainvälisesti käytäntöjä, mutta tuntuu, että heille se on täysin uusi asia, varsinkin, jos tullaan tuolta, no, joo Itä-Euroopasta, yhtä lailla, jos mennään tuonne Afrikkaan/Lähi-itään niin ei mitään hajua, onko siellä olemassa mitään työsuojeluasioita, niitten kuvien perusteella mitä oon nähny niin ei ole. Niin se, että heille*

*helposti tulee semmoinen näkemys, et se työsuojeluvalluutettu on jonkinlainen kyllä, vahti, turha urputtaja, jonka mielestä asioita ei saa tehdä helposti vaan ne pitää, pitää käyttää jotain tyhmiä suojalaseja tai kuulosuojaimia ja kaikki ei vaan ymmärrä sitä. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

Aineistosta kävi ilmi, että avainhenkilöiden mukaan ymmärrys turvallisuuskulttuurista oli erilainen etenkin monilla ei-läntisistä kulttuureista tulleilla. Tämä konkretisoitui työsuojeluun liittyvän henkilöstön roolin kriittisenä arviointina, kuten edellä olevassa haastattelusi-taatisissa kuvataan. Tämä ongelma oli tunnistettu HR:n ja työsuojelun toiminnassa. Tätä var-ten oli kehitetty erilaisia käytäntöjä, joilla turvallisuuteen liittyviä määräyksiä ja normeja py-rittiin jalkauttamaan organisaatioon. Etenkin esimiehet ja työnopastajat panostivat turval-lisuuteen liittyvien asioiden opastamisessa ja niiden läpikäymisessä. Koettiin, että oli tär-keää saada turvallisuussäädöksiin kriittisesti suhtautuvat maahanmuuttajat sisäistämään työturvallisuusperiaatteet ja ymmärtämään, ettei työsuojelu ja -turvallisuus ollut vain yli-määräistä työnteon hankaloittamista. Tämä liittyi myös lainsäädännöllisiin työnantajan vel-vollisuuksiin taata turvallinen työympäristö.

Haastatteluissa oli yksittäisiä mainintoja siitä, että jotkut maahanmuuttajista olivat ottaneet turhia työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyviä riskejä työssään, kuten esimerkiksi itse pyr-kineet korjaamaan sähköjärjestelmään liittyviä vikoja. Kansainvälisistä tutkimuksista onkin saatu viitteitä, että monikulttuurisilla työpaikolla turvallisten työtapojen noudattamisessa, riskinotossa ja työssä tapahtuvien vahinkojen ja tapaturmien todennäköisyydessä on kult-tuurisia eroja (Casey ym. 2015; Mearns & Yule 2009).

Tässä tutkimuksessa niin työpaikkojen avainhenkilöt kuin työterveyshuollon edustajatkin arvioivat kuitenkin, ettei maahanmuuttajien ja kantaväestöön kuuluvien työntekijöiden vä-lillä ollut eroa sattuneissa työtapaturmissa. Yleisesti ottaen näytti kuitenkin siltä, että maa-hanmuuttajilla oli jonkin verran haasteita työturvallisuuteen liittyvissä asioissa. Osittain nämä haasteet liittyivät kielen tuomiin ongelmiin, osin taas asenteisiin. Oli selvää, ettei kai-kissa lähtömaissa turvallisuuskulttuuri ollut niin keskeisessä roolissa kuin Suomessa. Eten-kin HR-ammattilaiset, luottamusmiehet ja työterveyshuollon edustajat toivat esille kulttuu-rieroihin liittyviä tulkintoja. Se, että onnettomuuksia ei haastattelujen mukaan ollut tapah-tunut maahanmuuttajille sen enempää kuin kantaväestölle viime aikoina, ei kuitenkaan tarkoita, ettei maahanmuuttajatyöntekijöillä olisi kohonnut riski joutua työtapaturmien uh-riksi muilla työpaikoilla tai väestötasolla. Tästä on näyttöä muun muassa eri maista teh-dyissä katsauksissa (esim. Anastasiou ym. 2015, Salminen 2011).

### 7.5.3 Ylitunnollisuus ja tiedon puute voivat olla terveystorjuntariskejä työssä

Tutkimukseen osallistuneiden työpaikkojen tuotannon työhön liittyi useita työoloihin liittyviä haasteita, kuten fyysisesti rasittavat työasennot, samanlaisena toistuvat työtehtävät ja erilaiset työympäristöön liittyvät riskit (esim. kylmyys, liukkaus). Huolimatta välillä haastavastakin työoloista sekä organisaation edustajat että työterveyshuollon asiantuntijat arvioivat maahanmuuttajien työmotivaation ja -motivaation olevan yleisesti ottaen korkealla tasolla. Taustalla arveltiin olevan mahdollinen kulttuuritaustaan liittyvä velvollisuudentunto sekä halu säilyttää hankittu työpaikka. Lisäksi oli tiedossa, että osa maahanmuuttajista tuki taloudellisesti entisessä kotimaassaan olevia omaisiaan ja sukulaisiaan. Tämä oli yksi tärkeä syy sille, miksi he halusivat mielellään tehdä ylitöitä. Tämä näkyi joillakin myös korostuneena joustavuutena.

*K: Nääksä, että onks siinä eroja ylipäättänsä hyvinvoinnissa ja jaksamisessa maahanmuuttajatyöntekijöiden ja muiden työntekijöiden välillä tai jotain erityiskysymyksiä?*

*V: Joo siis mä näkisin näin, että maahanmuuttajatyöntekijät, ne kokee sen kulttuurinsa takia erilaiseks esim. tän työnteon, ne tuntee velvollisuutta työnantajaa kohtaan eli esimerkiks, kun on ylitöitä tai muuta niin ne on aina valmiit jäämään, ilmeisesti se johtuu varmaan osaks myöskin siitä, et haluavat tienata enemmän, mutta sitte taas kantasuomalaiset miettii omalta tilanteelta, että jos mä pystyn jäämään tänään niin mä jään, jos en niin sit ei. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

Aineistosta kävi ilmi, että omia voimavaroja saatettiin venyttää liikaa. Haastatellut organisaation edustajat toivat esiin huolensa siitä, että osa maahanmuuttajista ei kohdistanut riittävästi huomiota omaan jaksamiseensa. Liiallista työskentelyä pidettiin selvänä henkistä ja fyysistä ylikuormittumista aiheuttavana tekijänä. Maahanmuuttajilla arvioitiin myös olevan suurempi kynnys jäädä töistä sairauslomalle ja suurempi todennäköisyys työskennellä toistuvasti sairaana. Tosin toisen organisaation työterveyshuollon edustaja arvioi sairaana työskentelyn liittyvän yleisesti ottaen enemmän työntekijän sitoutuneisuuteen työhön kuin maahanmuuttajataustaan.

*Et maahanmuuttajat ei oo semmosia, että on niitä päivän sairaspöissaoloja, niin niitä ei oikeestaan oo, mutta mikäs siin ois sitte. Koska he on sit niin, ehkä he jopa liian koittaa sit olla töissä liian tunnollisesti. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

*On siis semmosta, et sen kipeen käden kanssa kitkutetaan, kitkutetaan ja kitkutetaan, ja sit ku se ei enää nouse, niin sit jäädää pois, niin semmosta kyllä on. Mutta ne on mun mielest sitte vanhempaa väkee, että ehkä erilainen voi olla jopa työmotivaali sitten. Ennenki on menty kipeellä kädellä töihin. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*



Myös henkilöstöhallinnon edustajat raportoivat jopa ylitunnollisuudeksi luokiteltavasta kiinnittymisestä työpaikkaan. Tämä näkyi esimerkiksi siinä, että maahanmuuttajataustaista työntekijää piti kehottaa menemään lääkäriin kovan kuumeen takia, kun työntekijä jatkoi sairaudesta huolimatta työtään tuotannossa. Töissä haluttiin pysyä muun muussa siksi, ettei haluttu jättää samassa työvuorossa työskenteleviä pulaan. Haastattelujen perusteella näyttääkin ilmeiseltä, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kanssa elintarviketeollisuudessa työskentelevien mielestä sekä omasta itsestä huolehtiminen että sairaana työskentely olivat haasteita maahanmuuttajien kohdalla. Tämä problematiikka liittyy sekä taloudellisiin että sosiokulttuurisiin taustatekijöihin.

### 7.5.4 Omasta työkyvystä huolehtiminen

Teollinen työ tutkimuksen kohteena olleissa elintarvikealan yrityksissä edellyttää useimpien paljon toistoja ja nostoja. Työ voi myös muilla tavoin aiheuttaa tuki- ja liikuntaelimselle liiallista rasitusta. Ergonomiset työtavat ja liikunta mainittiin todennäköisesti useimmiten juuri tästä syystä luontevaksi tavaksi pitää työkykyä yllä. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden haastatteluissa monet mielsivät voivansa itse vaikuttaa omaan työkykyynsä ja terveyteensä nimenomaan noudattamalla omatoimisesti saamia ohjeita.

*Kyllä on se pakko käyttää niitä ohjeita, mitä on laitettu, että se miten tarvitsee nostaa ja tarvitsee ottaa yksi laatikko, ei kaksi. Koska jos sul ei tule joku kipu heti, se tulee sitten myöhemmin. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Herätteenä oman työkyvyn aktiiviseen vaalimiseen vaikutti usein olleen tuki- ja liikuntaelinten kipeytyminen. Maahanmuuttajatyöntekijöiden ja työterveyshuoltojen haastatteluissa kävikin selväksi, että työterveys ja samalla työterveysriskien ennaltaehkäisy määrittivät pitkälti fyysisen pärjäämisen ja hyvinvoinnin kautta. Fyysinen työkyky ja sen ylläpito nousikin aineistossa selkeämmin esille kuin psyykkisen työterveyden kysymykset.

*Mun luonne on semmosta, mä tykkään fyysistä töitä. Kuntosalilla mä käyn ja uinnis ja tällaista. Kyllä on tullu vähän kipee muuten, sit mä käyn uimassa, vesijuoksu ja kuntosalia, ja paikat aukee. (työntekijä, nainen, Kaakkois-Aasia)*

Työterveyshuollon rooli oli haastattelujen valossa keskeinen ohjeiden ja neuvojen saamisessa. Samalla työpaikalla olleiden maahanmuuttajien käsitys työterveyshuollosta saaduista ohjeista saattoi kuitenkin vaihdella. Osa ilmoitti saaneensa ohjeita ergonomisempiin työtapoihin ja sopiviin työkykyä ylläpitäviin liikuntamuotoihin ja kertoi myös noudattavansa ohjeita. Osa tiedosti, miten omaa työkykyään ja hyvinvointiaan voi edistää liikunnalla, mutta aika ei työn ja perheen ohella riittänyt tähän. Jotkut taas kertoivat, etteivät



olleet saaneet mitään varsinaista ohjeistusta siitä, miten välttää tuki- ja liikuntaelinten ongelmilta tai muilta työhön liittyviltä mahdollisilta haitoilta, joita esimerkiksi kylmätyöskentely saattaa aiheuttaa.

Eriävät näkemykset saadusta neuvonnasta voivat johtua eri syistä. Osa ei välttämättä kieli-muurin vuoksi ollut ymmärtänyt saamiaan ohjeita, ja jotkut eivät olleet käyneet vaivojensa vuoksi työterveyshuollossa eivätkä tästä syystä olleet saaneet henkilökohtaista neuvontaa. Kuitenkin haastatteluissa tuli esiin se, että työterveyshuollon työntekijä oli käynyt toisinaan työpaikalla seuraamassa työntekoa ja puuttunut havaitsemiinsa epäergonomisiin ja työ-turvallisuutta vaarantaviin työtapoihin.

Vaikka tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla maahanmuuttajia osallistui jonkin verran yrityksen työsuojelutoimintaan, niin esimiesten ja työterveyshuollon haastatteluissa kuitenkin nähtiin tärkeänä, että useampia maahanmuuttajia osallistuisi aktiivisesti työsuojelu-toimintaan. Tämä nähtiin mahdollisuutena levittää tietoa työterveydestä ja -turvallisuu-desta.

Maahanmuuttajien haastatteluista käy ilmi, että työntekijöillä oli käsitys työskentelytapo- jen ja liikunnan merkityksestä työkyvylle ja hyvinvoinnille. Kaikilla tieto ei ollut vain realisoitunut toiminnaksi. Sen sijaan liiallisesta työskentelystä johtuva mahdollinen psyykkinen yli-kuormittuminen nousi haastatteluissa esiin huomattavasti harvemmin työterveyskysymyk- senä. Kuitenkin psyykkinen jaksaminen liittyi työterveyteen myös tutkituissa organisaa- tioissa. Esimerkiksi työstä juontuva henkinen ja fyysinen väsymys nähtiin esteenä liikunnan harrastamiselle vapaa-ajalla. Yhtälö on hankala ja vaatii huomiota, koska säännöllinen lii- kunta ennaltaehkäisee työkyvyn rapautumista.

### **7.5.5 Kielitaidon ja erilaisen kulttuuritaustan haaste työterveyshuollon toiminnassa**

Työterveyshuollon vastaanottotyössä joidenkin maahanmuuttajien suomen tai englannin kielen heikohko osaaminen oli aiheuttanut haasteita. Kummassakaan tutkimuksen koh- teena olleessa työterveyshuollossa ei kuitenkaan ollut toistaiseksi käytetty tulkkipalveluita. Toisessa työterveyshuollossa oli kuitenkin myös muista maista, kuten Venäjältä, tulleita lääkäreitä, joiden kielellistä osaamista voitiin hyödyntää. Joidenkin maahanmuuttajien ker- rottiin myös tuoneen vastaanotolle henkilön, joka puhui kieltä heitä itseään paremmin, kuten puolison tai sukulaisen.

Työterveyshuolloissa pyrittiin kuitenkin varmistamaan asiakkaan ohjeiden ymmärtäminen lähettämällä esimerkiksi jatkohoito-ohjeet kirjallisesti kotiin, joskus myös muilla kielillä kuin

suomeksi. Työpaikoille lähetettävissä kirjallisissa ohjeissa ja raporteissa oli ylipäättään kiinnitetty huomiota suomen kielen ymmärrettävyyteen niin, että myös suomen kieltä heikommin osaavat ymmärtäisivät ohjeet.

*Ja me mietitään sitä, ehkä yrittää selvemmin ne kirjottaa ne raportit, koska ne raportit on tärkeitä informaatiota sit työntekijöille, ettei käytetä hirveän hienoja sanoja käänteitä, vaan selkeitä suomee. (työterveyshoitaja, nainen, Suomi)*

Työterveyshuollon haastatteluissa tuotiin esiin, että luottamuksellisen suhteen synnyttyä maahanmuuttajan ja työterveyshuollon työntekijän välille maahanmuuttajat uskalsivat tuoda esiin työpaikan ongelmia ja heitä askarruttavia asioita, joita eivät tohtineet ottaa puheeksi työpaikalla. Työterveyshuollossa selitettiin suomalaisten työpaikkojen pelisääntöjä ja sitä, miten asioita voi ja kannattaa tuoda työssä esiin. Monikulttuurisissa organisaatioissa työterveyshuollon roolina voi siis olla myös kulttuuritulkkina toimiminen. Tutkituissa organisaatioissa maahanmuuttajat kertoivat myös itseään kuormittavista asioista, kuten huolestaan muissa maissa asuvien omaistensa riittävästä avun saamisesta. Havainnot kertoivatkin keskinäisestä luottamuksesta.

Terveys- ja sairauskäsitteet, kuten käsitykset hoitotoimenpiteistä, ovat kulttuurisidonnaisia (Mattingly & Garro 2000). Maahanmuuttajien haastatteluissa tuli esiin muutama maininta suomalaisen hoitokulttuurin lääkekeskeisyydestä ja toiveita kokonaisvaltaisemmasta hoidosta.

*K: Ootko ollu ihan tyytyväinen tähän, että miten huolehditaan terveydestä ja minkälaista tukea ja apua saa?*

*V: No ihan normaalisti. Mutta aina saimme Buranaa tai Panadol-tabletit. Mä luulen, et se ei auta. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Tämän tutkimuksen aikana toisessa yrityksessä lähdettiin tarkemmin pohtimaan työpaikan monikulttuurisuutta suhteessa työpaikan työterveyshuollon toimintaan. Oli käynyt ilmi, että erityisesti maahanmuuttajilta oli jäänyt käymättä työterveyshuollon määräaikaistarkastuksissa. Heidän terveystään ja työkykyään suhteessa tehtävään työhön ei ollut seurattu systemaattisesti. Työpaikalla havaittiin, että määräaikaistarkastusten tarkoitus oli jäänyt selittämättä maahanmuuttajille, ja ne olivat mahdollisesti turhaan aiheuttaneet pelkoa. Pidetettiin mahdollisina, että eräät maahanmuuttajat pelkäsivät mahdollisten terveysvaivojen uhkaavan työsuhteen jatkoa. Työpaikalla todettiin, että suomalaisen työterveyshuollon ennaltaehkäisevän toiminnan periaatteita tuli avata paremmin vieraasta kulttuurista tuleville työntekijöille.

### 7.5.6 Lopuksi

Kielitaitoon liittyvien haasteiden katsottiin työpaikoilla edellyttävän erityisiä toimenpiteitä organisaatiolta työturvallisuuden ja terveellisyysedistämiseksi. Myös vuonna 2016 tehdyssä Monimuotoisuusbarometrissa suomalaiset henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat suomen kielen taidon puutteen olevan merkittävä työturvallisuusriski monikulttuurisissa työyhteisöissä ja edellyttävän erityistä panostusta työturvallisuuteen (Bergbom ym. 2016). Työpaikalla käytettävän kielen osaamattomuuden onkin todettu heikentävän monien mekanismien kautta maahanmuuttajien työturvallisuutta ja -terveyttä (Premji ym. 2008). Tutkituissa organisaatioissa oli kiinnitetty paljon huomiota juuri siihen, että kaikki työntekijät kielitaidosta huolimatta ymmärtäisivät työturvallisuuteen ja terveellisiin työtapoihin liittyvät ohjeet. Työpaikoilla oli kehitetty ja käytössä kuvallisia työturvallisuuteen liittyviä ohjeita. Lisäksi ohjeiden ymmärtäminen pyrittiin eri tavoin varmistamaan näyttämällä ja myös seuraamalla työntekijöiden ohjeiden noudattamista. Panostuksen arvioitiin kuitenkin palvelevan kaikkia työntekijöitä ja kohentavan työpaikan työturvallisuutta.

Haastatteluissa tuli kuitenkin esiin, että kielellisen ymmärtämisen lisäksi oleellista on työturvallisuuden ja terveellisten toimintatapojen mieltäminen osaksi ammattitaitoa ja työssä tarvittavaa osaamista. Tämä voi edellyttää vanhoista tavoista poisoppimista varsinkin niiden kohdalla, joilla on aiempaa kokemusta työskentelemisestä maissa, joissa huomiota ei ole samassa määrin kohdistettu työturvallisuuteen ja työterveyteen. Onkin esitetty, että monikulttuurisissa työyhteisöissä työturvallisuuskysymyksissä ei ole kohdistettu riittävästi huomiota mahdollisiin kulttuurieroihin (Casey ym. 2015; Starren ym. 2013). Vaikka ohjeiden ymmärtäminen on oleellista, yhtä tärkeää on motivaatio työskennellä turvallisesti ja omalta osalta edistää työpaikan työturvallisuutta. Jotta työsuojellisen toiminnan jalkauttaminen onnistuisi, tässä tutkimuksessa sen katsottiin edellyttävän, että maahanmuuttajat – sen lisäksi että ymmärtävät suomalaisen työturvallisuutta ja -terveyttä koskevan lainsäädännön ja näihin liittyvät toimintatavat työpaikoilla – myös mieltävät nämä toimintatavat tärkeiksi. Tässä onnistuminen koettiin kuitenkin haasteeksi. Työpaikoilla olisikin syytä kannustaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä osallistumaan aktiivisina toimijoina työsuojelutoimintaan. Tämä edesauttaisi työsuojelutoiminnan jalkauttamista käytäntöön monikulttuurisissa työpaikoissa.

Myös työterveyshuollon toiminnassa oli kiinnitetty erityistä huomiota kielen ymmärrettävyyteen käyttämällä mahdollisen selkeää suomea. Ohjeiden ja jatkohoitoon liittyvien seikkojen ymmärrystä pyrittiin myös varmistamaan eri keinoin, kuten kirjallisten hoito-ohjeiden lähettämällä myös kotiin. Tutkituissa työpaikkojen työterveyshuolloissa ei ollut käytetty ammattitulkkia, vaan tulkkina oli toisinaan toiminut työtoveri tai läheinen. Tulokset ovat tältä osalta yhtenevät kymmenisen vuotta sitten Suomessa tehdyn tutkimuksen kanssa, jossa selvitettiin 17 monikulttuurisen työpaikan työterveyshuollon toimintaa (Berg-



bom & Riala 2007). Omaisen tai työtoverin toimiminen tulkkina voi kuitenkin olla ongelmallista sekä eettisestä että hoidollisesta näkökulmasta. Asiakas voi esimerkiksi jättää kertomatta asioita, joilla on merkitystä hoidon ja toimenpiteiden osalta. Ammattimainen tulkkaus on oleellista myös tulkkauksen laadun näkökulmasta. Ammattitulkin käyttö työterveyshuollossa lienee monikulttuuristuvassa Suomessa suurella todennäköisyydellä yleistynyt, vaikkei tästä olekaan kattavaa näyttöä. Omat tuloksemme osoittavat, että eräissä tapauksissa ammattitulkin järjestäminen voi olla paikallaan työterveyshuolloissa. Tämä edellyttää myös monikulttuurisuuteen ja kieleen liittyvien tarpeiden tunnistamista ja toimintatavoista sopimista yhteistyössä asiakasorganisaation kanssa.

Toisessa tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat jääneet kantaväestöön kuuluvia useammin työterveyshuollon toiminnan ulkopuolelle määräaikaistarkastuksissa. Maahanmuuttajien on myös aiemmin todettu jäävän kantaväestöä todennäköisemmin työterveyshuolto- ja kuntoutuspalvelujen ulkopuolelle (Bergbom & Riala 2007; Bergbom ym. 2013; Härkäpää ym. 2012). Tässä tutkimuksessa maahanmuuttajien määräaikaistarkastuksissa käymättömyyden erääksi syyksi ilmeni, etteivät maahanmuuttajatyöntekijät tieneet näiden tarkoitusta, ja siksi ne herättivät turhaa pelkoa. Monikulttuurisissa työpaikoissa on syytä perehdyttää muista maista tulleet työntekijät nykyistä paremmin ymmärtämään suomalaisen työterveyshuollon toimintaperiaatteita ja ennaltaehkäisevän toiminnan hyötyjä.

Tutkimuksemme osallistuneet työpaikat olivat henkilöstöltään olleet pitkään monikulttuurisia. Työturvallisuuden osalta monikulttuurisuuden tuomia haasteita oli huomioitu monella tavalla ja pyritty varmistamaan työpaikan ja työnteon turvallisuus. Työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa sitä ei ollut samassa määrin huomioitu. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmia tehdessä tulee nykyistä paremmin ottaa huomioon asiakasyrityksen henkilöstön monikulttuurisuus. Monikulttuuristen työpaikkojen lisääntyminen korostaa entisestään eri toimijoiden, kuten henkilöstöhallinnon, johdon, esimiesten ja työterveyshuollon, välisen yhteistyön tarpeellisuutta (Bergbom ym. 2016; Kujanpää 2017).



## Kun uudelle työntekijälle sattui työssä virhe

Tuotannossa työskentelevä työntekijä huomasi tehneensä työssään virheen. Hän huomasi virheen niin myöhään, ettei sitä pystytty korjaamaan, vaan suurehkosta tuotantoerästä tuli viallinen. Kyseessä oli hänen ensimmäinen työpaikkansa Suomessa, ja hän oli kauhuissaan tapahtuneesta ja pelkäsi saavansa potkut töistä. Hänen hämmästyksenä oli suuri, kun hän kertoi esimiehelleen ongelmasta ja esimies otti asian hyvin rauhallisesti. Esimies sanoi, että tällaista voi tapahtua, mutta tärkeää on jatkossa ennaltaehkäistä vastaavia ongelmia. Työpaikalla analysoitiin yhdessä virheeseen johtaneita tekijöitä. Analyysin perusteella sovittiin toimenpiteistä, joilla vastaavanlaisilta virheilta vältytään jatkossa. Ketään ei syytely, vaan tapauksesta otettiin opiksi. Työntekijä kertoi, että tapahtuneen jälkeen hän oli alkanut ottaa puheeksi erilaisia havaitsemiaan työntekoon liittyviä ongelmia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tästä oli tullut hänelle uusi tapa toimia työssä. Hän oli entisessä kotimaassaan tottunut siihen, että esimies kertoo työntekijöille mitä pitää tehdä ja ettei työntekijän rooliin kuulu kertoa omia mielipiteitään työn organisoinnista. Suomessa esimies puolestaan arvosti työntekijää hänen aktiivisen kehittämispansotuksensa vuoksi.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*

## 8 ESIMIESTYÖ MONIKULTTUURISELLA TYÖPAIKALLA

*Anna-Leena Kurki*

Esimiestyö monikulttuurisella työpaikalla antaa ja haastaa. Tutkimukseen osallistuneiden työpaikkojen esimiehillä oli työssään erilaisia rooleja, jotka muotoutuivat työpaikan toimintatapojen, muuttuvan työn ja esimiehen omalle työlleen antaman merkityksen vuorovaikutuksessa. Tässä luvussa kuvataan esimiesten erilaisia rooleja sekä esimiesten työssään kohtaamia haasteita ja niiden ratkaisumahdollisuuksia. Monikulttuurisella työpaikalla myös esimies on oppija. Kulttuurien kirjo ja kulttuurien välinen vuorovaikutus tarjoavat uudenlaisia näkökulmia työhön ja elämään. Esimiehen toiminnalla on merkitystä. Keskustelevan ja yhteistä ymmärrystä rakentavan esimiestyön merkitys korostuu erityisesti monikulttuurisilla työpaikoilla. Työpaikkaosaamisen tukeminen tukee myös yhteistä työtä ja työn sujuvuutta.

### 8.1 Esimiesten erilaisia rooleja

Tutkimuksemme osallistuneiden työpaikkojen esimiehillä oli erilaisia ajatuksia esimiestyöstä, ja haastatellut esimiehet painottivat esimiestyössään erilaisia asioita. Kuten työntekijöiden työ, myös esimiestyö rakentuu esimiehen omalle työlleen antaman merkityksen sekä työpaikan toimintakulttuurin vuorovaikutuksessa (Wrezniewski & Dutton 2001). Esimiesten omalle esimiestyölleen antamia merkityksiä voidaan jäsentää myös erilaisten organisaation toiminnan logiikkojen avulla, jotka määrittävät työn tekemisen ja oppimisen tapoja työssä (Ellström 2011; ks. luku 6). Esimiesten erilaiset näkemykset heijastavat näiden logiikkojen jännitteistä suhdetta työpaikkojen arjessa.

Esimiehen työlleen antama merkitys heijastui niihin periaatteisiin ja toimintatapoihin, joilla esimiehet esimiestyötään tekivät, mutta vaikuttivat myös siihen, millaiseksi työntekijöiden rooli työyhteisössä muodostui. Käytännössä jokainen esimies toimi työssään monessa erilaisessa roolissa. Näiden esimiesroolien kautta esimiehet omalta osaltaan rakensivat työntekijöiden työpaikkaosaamista.

### 8.1.1 Esimies töiden opastajana

Tuotannon logiikkaa painottavassa puheessa esimiesrooli muotoutui pitkälti massatuotannon perinteestä. Esimiehet kuvasivat, kuinka he suunnittelevat päivän työt ja jakavat työtehtävät sekä neuvovat ja ohjeistavat työntekijöitä työtehtävien oikeaan suorittamiseen. Monet esimiesten työssään kokemat haasteet liittyivät työntekijöiden puutteelliseen suomen kielen taitoon. Esimerkiksi uusien reseptien ja tehtävien neuvominen koettiin hankalaksi silloin, kun työntekijän suomen kielen taito oli heikko. Myös ohjeiden ymmärtämisessä ilmeni toisinaan puutteita, jotka tulivat esille vasta työtehtävää tehdessä. Yksi osa esimiestyötä olikin varmistaa, että maahanmuuttajat kielitaidon puutteista huolimatta osaavat tehdä työn työohjeiden mukaisesti.

*[...] se on hankalampi joilleki selittää sitte niitä [jos työntekijän suomi on puutteellista], et mitä täytyy tehdä ja et saa varmistettuu sen, et on ymmärtäny [...] Mut meil on kuvalliset ohjeet siitä ja se itse työ [...] et siinä sillee kielitaitoa tarvii [...] sit kaikki tiettenki ohjeistuksen ymmärtämiset, niin ne on aina vähän semmonen haaste, että miten on ymmärretty. (esimies, nainen, Suomi)*

### 8.1.2 Esimies keskustelijana ja osallistumisen tukijana

Osa esimiehistä puolestaan painotti esimiestyössään yhteisen keskustelun merkitystä. Tässä kehittämisen logiikkaan pohjaavassa puheessa esimiehet kuvasivat, kuinka he kannustivat työyhteisöään yhteiseen keskusteluun, pyrkivät rohkaisemaan maahanmuuttajia osallistumaan ja keskustelivat työntekijöiden kanssa kahden kesken.

*Toki keskustellaan, et hei onks teil ideoita tähän asiaan, jos se vaikuttaa konkreettisesti heidän työskentelyyn. Paljon joudutaan soveltamaan asioita, pyrin kuuntelemaan, pyrin pitämään tasaisin väliajoin aina palavereita, missä me istutaan sitte alas ja keskustellaan asioita. Mä vien sen hetken asiat, kuuntelen et mitä heillä on sanottavaa, pyritään pitää semmosta avointa keskustelua yllä, koska se mun mielest ylläpitää sitä työhyvinvointia ja sitä yhteistä ilmapöytä hyvänä. (esimies, nainen, Suomi)*

Kehittämisen logiikkaa heijastavien osallistavien esimiestyön käytäntöjen käyttöönotto vaatii erityistä panostusta monikulttuurisella työpaikalla. Osallistuminen on vaikeaa, jos suomen kielen taito ei ole riittävä. Myös työpaikan vallitseva toimintakulttuuri sekä maahanmuuttajan lähtömaan kulttuuri saattavat vaikuttaa siihen, kuinka aktiiviseen osallistamiseen työntekijä on tottunut.

Esimiesten käsitykset vaihtelivat sen suhteen, millaista aktiivisuutta työntekijöiltä odotettiin tai mikä oli toivottavaa osallistumisesta. Yllä olevassa aineisto-otteesta esimies kuvaa, kuinka



hän kannustaa omalla toiminnallaan maahanmuuttajia osallistumaan työpaikan kehittämistoimintaan ja yhteiseen ideointiin. Tällaisen työntekijän osallisuutta ja osaamista korostavan puheen rinnalla oli hyvin vahvana puhe, jossa esimiehet kuvasivat omaa odotustaan työntekijän aktiivisuudelle paljon rajatummin, koskien lähinnä työtehtävää ja sen suorittamista.

Haastatellut esimiehet kertoivat, että osa maahanmuuttajatyöntekijöistä oli ottanut aktiivisen kehittäjän roolin omassa työyhteisössään, kun taas toiset tarvitsivat enemmän kannustusta osallistuakseen. Tulkintamme mukaan eron taustalla oli sekä maahanmuuttajien oman maan kulttuuriin että työpaikan toimintakulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Esimiehet kuvasivat, että maahanmuuttajien, joiden kotimaan työkulttuuri on hierarkkisempi kuin Suomessa, on vaikea tuoda esille omia näkemyksiään työstä ja työn pulmakohdista.

*[...] et nyökytellään ja ei uskalleta sano, et en ymmärrä, tai en osaa tai en haluaisi tehdä näin tai et he vaan sit joo joo kaikki on hyvin ja et se saattaa olla siinä [...]  
(esimies, nainen, Suomi)*

Esimerkiksi monelle aasialaiselle kulttuurille tyypillinen ”kulttuurinen ujous”, jota yllä oleva aineistolainaus kuvaa, heijastui arjen työhön ja yhteiseen keskusteluun. Toisaalta työpaikan ja tiimin toimintakäytännöt määrittivät pitkälti sen, millaisia osallistumisen tapoja työntekijöille avautuu.

### 8.1.3 Esimies osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistajana

Esimiesten käytännöt keskustella työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä vaihtelivat, koska työpaikoilla oli vähän yhtenäisiä käytäntöjä luoda ja kerätä tietoa työntekijöiden osaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Esimiesten puheesta tuli esille, että moni heistä oli luonut oman tapansa toimia. Osa esimiehistä ei juurikaan keskustellut osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä työntekijöiden kanssa, tai osaamisen kehittäminen ei ollut kovin tietoista. Toiset puolestaan kävivät tiimissään jatkuvaa keskustelua osaamisen kehittämisen tarpeista. Näitä erilaisia käytössä olevia osaamisen kehittämisen keinoja käsittelemme tarkemmin luvussa 9. Ylipäätään haastatellut esimiehet ja asiantuntijat tunsivat työntekijöiden osaamista, koulutustaustaa ja aiempaa työkokemusta vaihtelevasti.

Pääasiallinen tapa, jolla esimiehet loivat kuvaa työntekijöiden osaamisesta, oli havainnoida työn tekemistä ja työntekijöiden suoriutumista nykyisistä tehtävistään, kuten seuraava aineistolainaus kuvaa:

*Jos miettii vaikka uutta työntekijää, kyllä me nyt saatetaan jotain tietää mitä hän on tehny aikaisemmin [...] laitetaan hihnalle tekee joka työpisteeseen ja sitten katotaan minkä hän omaksuu hyvin [...] onko tietokoneosaamista [...] jotku tulee ite sanoo, et*

*haluais oppia ja sit opetetaan tai sitten sanotaan, että odota vielä vähän aikaa. (esimies, nainen, Suomi)*

Aineistolainauksessa esimies kuvaa erityisesti perehdytysvaihetta. Jos maahanmuuttajatyöntekijän suomen kielen taito on heikko, perehdytysvaiheen opastus tapahtui esimerkiksi näyttämällä, kuten luvussa 9 kuvaamme.

Myös perehdytysjakson jälkeen esimiehellä oli keskeinen rooli tunnistaa työntekijöiden osaamisen kehittämisen tarpeita ja ohjata koulutuksessa. Osa esimiehistä keskusteli säännöllisesti työntekijöiden kanssa heidän osaamisen kehittämisen tarpeistaan.

*No meidän keskusteluissa työntekijöiden kanssa. Me käydään niitä koko aika, että mihin hän tarvii lisää, tarviiiko perehdytystä jostain tai koulutusta tai tukee, riittääkö meidän esimiesten tai meidän, mitä koulutetaan, riittääkö lentoyhtiön [tarjoama koulutus] vai tarviiiko jotain muuta koulutusta. (esimies, nainen, Suomi)*

Kuten edellinen aineistoesimerkki tuo esille, esimiehen ja työntekijöiden väliset keskustelut fokuoitoivat pääosin nykyisten tehtävien ja nykyisen työn hallintaan. Aineistossa ei esimerkiksi tullut esille keskustelua työpaikan tulevista osaamistarpeista eikä myöskään siitä, kuinka uutta osaamista synnytetään. Esimiesten ja työntekijöiden väliset keskustelut eivät myöskään aina tavoittaneet esimerkiksi tuotantotyössä työskentelevien korkeakoulutettujen maahanmuuttajien laajaa osaamista, jota voitaisiin hyödyntää työpaikan toiminnan kehittämässä. Laajemman osaamisen hyödyntäminen suorittavassa työssä vaatisi myös totutusta poikkeavaa orientaatiota ja ajatuksen kääntämistä muuttuvan työn hallintaan ja uudenlaisiin osaamistarpeisiin.

Syytä vaadittua laajemman osaamisen piiloon jäämiseen nykytyössä voi hakea kahtaalta. Ensinnäkin tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla osaamisesta keskustelemisen tavat olivat esimieskohtaisia, ja suurella osalla esimiehistä ei ollut välineitä tällaisen keskustelun käymiseen. Toiseksi joidenkin maahanmuuttajien heikko suomen kielen taito rajoitti keskustelua. Keskustelu fokuoitoi konkreettisiin kysymyksiin, jotka olivat ajankohtaisia kulloisenakin hetkenä. Työntekijät eivät pystyneet tuomaan esille osaamistaan laaja-alaisesti suomen kielen vaikeuksien takia.

### **8.1.4 Esimies toiminnan kehittäjänä**

Tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla pyrittiin yhtenäisiin toimintatapoihin, joita vahvistettiin pääosin johdosta ja hallinnosta tulevin ohjeistuksin. Esimiesten rooli toiminnan kehittämisessä oli ensi sijassa jalkauttaa nämä uudistuneet ohjeet ja toimintatavat käytäntöön. Tämä funktionaaliseen työnjakoon perustuva kehittämisen malli (Victor & Bo-

ynton 1998; Schaupp ym. 2013) oli kuitenkin murtumassa, kun työpaikoilla oltiin siirtymässä LEAN-tyyppiseen tuotantoon. Niin esimiesten kuin työntekijöidenkin rooli kehittämistoimijoina oli muuttumassa. Toisella tutkimukseen osallistuneista työpaikoista oli esimerkiksi käynnistetty kehittämissyhmä, johon oli valittu työntekijöiden edustaja kultakin osastolta. Ryhmä tarjosi työntekijöille foorumin tuoda ideoitaan yhteiseen käsittelyyn.

*No, on siel [työntekijöiden kehitysryhmässä] tullu hyviä asioita. Ku monil työntekijöillä ideoita, mitkä jää, ja sit ei oo ehkä sitä paikkaa tulla sanoon. Mut ku siel on monta ja siin tulee oikeesti kirjattuu ylös, ni sillon ne asiat mene paljo [...] (esimies, nainen, Suomi)*

Esimiehet hyödynsivät maahanmuuttajien kulttuurista osaamista kehittämistoiminnassa vain satunnaisesti. Esimiehet kertoivat muutaman esimerkin siitä, kuinka maahanmuuttajia oman maansa ruokakulttuurin tuntijoina oli hyödynnetty. Esimerkiksi kanakormareseptin kehittälyssä oli aikoinaan hyödynnetty aasialaistautaisen kokin osaamista. Lentokenttäpalveluissa palveluja ja tuotevalikoimaa puolestaan kehitettiin, kun työntekijät toivat esille eri kulttuureista tulevien matkustajien odotuksia. Maahanmuuttajien kulttuuri- ja koke-mustausta jäi kuitenkin suurelta osin hyödyntämättä yhteisen osaamisen kehittämisessä, sillä työpaikoilla ei ollut kyseiselle keskustelulle tilaa ja käytäntöjä.

*Enpäs oo tullu kyllä ajatelleeks. Voishan niillä [maahanmuuttajilla] olla, esimerkiks eksoottisista hedelmistä jotain semmosia tietoja, mitä meil ei oo. Saattas olla jotain. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Esimiehet näkivät kuitenkin monikulttuurisuudessa potentiaalia myös toiminnan ja tuotteiden kehittämisen näkökulmasta. Hankkeen työpajoissa ideoitiin esimerkiksi tuotekehityskilpailuja, joiden avulla eri kulttuuritaustaisten maahanmuuttajien osaaminen saataisiin hyödynnettyä uusien tuotteiden kehittälyssä.

### 8.1.5 Esimies vuorovaikutuksen tukijana ja kulttuurien siltaajana

Esimiestyö monikulttuurisella työpaikalla oli toimimista moninaisissa vuorovaikutustilanteissa, joihin työntekijöiden kulttuurierot ja heikosta suomen kielen taidosta johtuvat väärinkäsitykset heijastuvat ajoittain. Esimiehet kertoivat, että useimmiten väärinkäsitysten ja konfliktien taustalla oli työntekijän hyvä aikomus, jonka toinen – hyvin erilaisesta kulttuurista tuleva työntekijä – käsitti väärin.

*Niin, väärinkäsitystyyppistä, et molemmat ajattelee kuitenkin hyvää, mut sitte toinen käsittää sen asian väärin, eikä ota sitä sillä tavalla niin kun se pitäisi ottaa. (esimies, nainen, Suomi)*

Esimiesten kokemus oli, että väärinkäsitykset oli hyvä selvittää pikaisesti, jotta ne eivät paisu suuremmiksi konflikteiksi. Esimiehet kertoivat, että alun perin työstä alkunsa saaneet pulmat olivat joskus paisuneet kulttuurien välisiksi konflikteiksi rasismisyytöksin. Konfliktienkin taustalla oli esimiesten mukaan usein melko pieniä asioita, jotka selvisivät useimmiten keskustelemalla, mikäli niihin tartuttiin varhaisessa vaiheessa.

Esimiehet kertoivat, että ajoittain heidän roolinsa on toimia kulttuurien tulkkina. He kuvasivat haastatteluissa, kuinka he omassa roolissaan toimivat välikätenä ja ennakoivat arjen tilanteita, joissa kulttuurisidonnaiset odotukset rooleista törmäävät. Esimiehet esimerkiksi varmistivat työn sujuvuutta ohjeistamalla ennakkoon, sillä joidenkin työntekijöiden oli vaikea toteuttaa kollegan pyyntöjä, koska heidän odotuksena oli, että työhön liittyvät pyynöt tulevat esimieheltä.

*Kyl sä joudut itse käydä sanomassa, et hei tiedoks, et tänne tulee vähän extratöitä. [...] meillä on erikseen koneenkäyttäjät, niin me [esimiehet] sanotaan että täältä tulee nyt vaikka paprikakuutioo [...] Maria [nimi muutettu] tuo sen sulle, että oo valmiina. Jos ei sanota, niin voi olla että Maria tulee sanomaan, et voitko käydä sanomassa kyseiselle henkilölle [...] (esimies, mies, Suomi)*

### 8.1.6 Esimies yhteisen ymmärryksen rakentajana

Tutkimukseemme osallistuneet työpaikat olivat keskellä jatkuvaa muutosta, jossa työn kokonaisuuden ymmärrys ja työn laajempi kokonaisuus hallinta ovat muuttuneet yhä tärkeämmäksi. Esimiesten mukaan tuotannollisen työn vaatimustaso ja esimerkiksi laadunhallinnan merkitys tuotantotyössä oli kasvanut. Työpaikoilla olikin käytössä laaja perehdyttämismateriaali, joka nosti esiin nykytyön kannalta keskeisiä kysymyksiä. Haastatteluista tuli esille, että käytännöt tukea muuttuvan työn hallintaa olivat hyvin esimieskohtaisia. Esimiehet tukivat maahanmuuttajia yksittäisissä tilanteissa, mutta laajemman muutosymmärryksen tukemiseen ei kiinnitetty järjestelmällisesti huomiota. Ymmärrys syntyi pikkuhiljaa, osin satumanvaraisesti ja usein kollegojen tuella.

Esimiehet kuvasivat, että monien työpaikan toimintaan ja tavoitteisiin liittyvien kysymysten käsittely oli hankalaa maahanmuuttajavaltaisella työpaikalla. Johto ja esimiehet viestivät muutoksista työntekijöille esimerkiksi erilaisissa palaverissa ja viikkoinfoissa.

*En usko, että maahanmuuttajataustaiset ymmärtävät kokonaisuuden, he eivät voi ymmärtää, jos ei ole riittävää kielitaitoa. Katri [nimi muutettu] käy omavalvontaa läpi perehdytyksessä. On myös nonstop-koulutuksia [...] (esimies, nainen, Suomi)*

*[...] on viikkoinfoja tai sitten on johdon infoja, niin niis käytetään yleensä aina hienoja sanoja, niin sit aina yrittää niitä selvittää, et kyllä sen näkee ku siellä on työntekijät on, saman maalaiset [...] supittelee siellä kesken palaveria. (esimies, nainen, Suomi)*

Pääosin kokonaisuuden ymmärrystä pyrittiin tukemaan viestinnällä, ja vain osa esimiehistä rakensi arkeen tilaisuuksia keskustella yhdessä. Esimiehet kuvasivat, että he pyrkivät käyttämään viestinnässä helppoa kieltä ja kertomaan johdon viestin yksinkertaisemmin, jotta myös ne maahanmuuttajatyöntekijät, joiden kielitaito on vielä kehittymässä, ymmärtäisivät. Osalle maahanmuuttajista erilaisten infojen ja kokouksissa käsiteltyjen asioiden ymmärtäminen olikin vaikeaa heikon kielitaidon vuoksi. Tällöin samankieliset kollegat toimivat tulkkausepuna. Tämä tapahtui pääosin epävirallisesti ja oli maahanmuuttajien oman aktiivisuuden varassa.

Viestinnän tapaan kannattaakin kiinnittää huomiota: jos viestintä on pääosin yksisuuntaista johdolta ja esimieheltä työntekijöille, jää työntekijöiden näkökulma ja mahdolliset kehittämisajatukset piiloon. Tällöin esimerkiksi maahanmuuttajia oman kulttuurinsa asiantuntijoina ei päästä hyödyntämään, ja heidän roolikseen jää omaksua johdon ja esimiesten näkymä työhön. Melko yksisuuntaiseksi kuvatus viestinnän rinnalla joillakin esimiehistä oli tapana käydä säännöllistä keskustelua työstä ja työn pulmista omassa tiimissään. Keskustelun tukena esimiehet hyödynsivät pienryhmiä esimerkiksi osana palaverirakennetta. Tällaisella keskustelulla on potentiaalia luoda moninäkökulmaisempaa ymmärrystä työstä, jos johdon tavoitteiden ja työpaikan (suomalaisen kulttuurin läpäisemien) toimintakäytäntöjen rinnalla pystytään keskustelemaan esimerkiksi maahanmuuttajatyöntekijöiden omista odotuksista, jotka koskevat työtä, työpaikan rooleja ja toimintatapoja.

## 8.2 Esimies oppijana monikulttuurisella työpaikalla

*Mun mielestä se monikulttuurisuus on se rikkaus kyllä, mikä on täällä. (esimies, nainen, Suomi)*

Esimiehet pitivät monikulttuurisella työpaikalla työskentelyä positiivisena, vaikka työssä koettiin olevan erilaisia monikulttuurisuuteen kytkeytyviä haasteita. Keskustelu eri kulttuureista tulevien maahanmuuttajien kanssa oli esimiehistä avartavaa ja auttoi muodostamaan moninäkökulmaisempaa suhdetta erilaisiin kysymyksiin ja toimintatapoihin niin työpaikalla kuin elämässä yleensäkin.

Eri kulttuurien tavat myös yllättivät silloin, kun ne olivat vieraita tai tuntuivat aluksi esimiehistä hämmentäviltä. Hankkeen työpajoissa erilaisista kulttuurisista tavoista keskusteltiin

yhdessä ja rakennettiin näin yhdessä esimiesten kulttuurista osaamista. Esimerkiksi moniin aasialaisiin kulttuureihin kuuluva tapa antaa lahjoja esimiehelle on suomalaisen kulttuurin näkökulmasta vieras, ja esimiehet olivat joutuneet miettimään omaa suhtautumistaan työntekijöiden lahjoihin.

Kulttuurien kirjo tuli osaksi esimiestyön arkea myös erilaisten elämänkaareen liittyvien siirtymien ja juhlien kautta, joita suomalaiset työntekijät yleensä viettävät perheen tai ystävien kesken. Esimiehet kertoivat, kuinka he olivat osallistuneet työntekijöidensä häihin ja näin päässeet tutustumaan itselle vieraaseen kulttuuriin. Myös maahanmuuttajatyöntekijän omaisen kuolema heijastui työpaikalle. Muussa maassa asuvan läheisen kuolema saattoi edellyttää nopeaa matkustamista ja lomantarvetta silloin, kun kulttuurissa ja uskonnossa hautaus hoidetaan pian kuoleman jälkeen. Esimiehet järjestivät töitä, lomaa ja joskus jopa auttoivat maahanmuuttajaa lentojärjestelyissä tällaisissa elämänkaareen kuuluvissa tilanteissa.

## 8.3 Lopuksi

Aineisto toi esille, että tutkimukseemme osallistuneilla työpaikoilla oli monenlaisia esimiesrooleja, jotka saivat muotonsa työpaikan virallisten toimintakäytäntöjen ja epävirallisten, esimieskohtaisten käytäntöjen vuorovaikutuksessa. Esimiehet toimivat mm.

- töiden opastajina
- keskustelijoina ja työntekijöiden osallistumisen tukijoina
- osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistajina
- toiminnan kehittäjinä
- vuorovaikutuksen ja kulttuurien siltaajana.

Esimiehet siis rakensivat yhteistä ymmärrystä työstä ja yhteisistä toimintatavoista. Edellä kuvatuissa rooleissa esimiehet toimivat myös eri tavoin maahanmuuttajatyöntekijöiden työpaikkaosaamisen vahvistajina.

Esimiesten erilaiset roolit heijastivat myös esimiestyön muutosta, joka tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla ja laajemminkin työelämässä on tapahtumassa. Perinteisesti esimiestyö teollisessa organisaatiossa on ollut työn johtamista ja koordinoimista, ja esimiehen tehtävä on ollut ohjata työntekijöitä työtehtävien oikeaan suoritustapaan ja varmistaa, että tätä tapaa noudatetaan (Schaupp ym. 2013). Työntekijän tehtävä on ollut näiden valmiiksi suunniteltujen tehtävien omaksuminen ja suorittaminen, eli työn oppiminen ja työn tekeminen on pohjautunut tuotannon logiikkaan (Ellström 2011). Monet viralliset esimiestyön

ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen käytännöt pohjautuivat tutkimukseemme osallistuvilla työpaikoilla yhä tuotannon logiikkaan. Esimiehet koordinoivat työtä ja neuvoivat työtehtävissä. Työntekijöille myös järjestettiin koulutusta esimerkiksi uusista työtehtävistä. Tavoitteena oli mahdollisimman yhtenäinen työsuoritus työntekijän kulttuurisesta taustasta tai aiemmasta koulutuksesta huolimatta.

Aineistomme osoittaa, että tällainen perinteinen esimiehen rooli on muuttumassa tutkimukseemme osallistuneilla työpaikoilla. Työn koordinointi tapahtuu enenevässä määrin tuotannonohjausjärjestelmien avulla, jolloin aiempaa keskustelevampi esimiesrooli on tullut mahdolliseksi ja yhä keskeisemmäksi. Kun työntekijät tekevät työnsä yhä itsenäisemmin, yhteisen keskustelun ja työpaikkaosaamisen merkitys korostuu työn sujuvuuden rakentamisessa. Esimiehet tukivat työntekijöiden työpaikkaosaamista keskustellen, tukien osallistumista ja rakentaen yhteistä ymmärrystä työstä ja työpaikan toimintatavoista. Monikulttuurisella työpaikalla tällainen työpaikkaosaamisen rakentamisen merkitys korostuu siksi, että erilaisista kulttuuritaustoista tulevilla työntekijöillä on erilaisia käsityksiä työstä. Yhteisen ymmärryksen puute heijastui myös arjen esimiestyöhön erilaisina haasteina.

Kuten kuvasimme, uudenlainen keskustelevampi esimiestyö edistää työpaikkaosaamisen kehittämistä. Aineistomme perusteella tällaiset uudenlaiset kehittämisen logiikkaan perustuvat esimiestyön käytännöt olivat kehittymässä tutkimukseemme osallistuneilla työpaikoilla. Yksittäiset esimiehet olivat luoneet omanlaisiaan onnistuneita käytäntöjä, mutta ne eivät vielä olleet työpaikalla yhteisesti jaettuina. Monissa tilanteissa esimiehet siis johtivat monikulttuurista työyhteisöä "persoonallaan", ratkoen esimiestyössä eteen tulevia kysymyksiä.

Monikulttuurisilla työpaikoilla organisaation tuki esimiehille on erityisen tärkeää. Työpaikoilla olisikin hyödyllistä luoda foorumeita (ks. raportin osa IV), joissa esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan ja luoda yhtenäisempiä esimiestyön käytäntöjä ja rooleja, joilla tuetaan yhteistä työtä ja työpaikkaosaamisen kehittämistä. Esimiestyö kehittyy yhdessä!



## Pienin osaamisen kehittämisen keinoin luodaan turvallista ja terveellistä työtä

Elintarviketeollisuudessa hyvä työturvallisuus- ja työhygieniosaaminen on välttämätöntä työn sujuvuuden ja turvallisuuden sekä elintarvikkeiden terveellisyyden ja laadukkuuden takaamiseksi. Eräällä kulttuurisesti monimuotoisella työpaikalla osalla maahanmuuttajista oli vaikeuksia ymmärtää työturvallisuuteen ja työhygieniaan liittyviä suomenkielisiä kirjallisia ohjeita. Tämä johti ajoittain virheellisiin työskentelytapoihin ja työturvallisuusriskeihin. Työpaikalla oli huomattu, että pelkkä ymmärryksen varmistaminen kysymällä ei riitä. Ohjeiden ymmärtämisen ja turvallisen työskentelyn takaamiseksi tarvittiin lisäpanostusta. Työpaikalla ryhdyttiin järjestämään ns. nonstop-koulutuksia turvallisista ja terveellisistä työskentelytavoista. Esimiehet ja työhön opastajat myös seurasivat työntekijöiden työskentelytapoja ja näyttivät tarvittaessa itse esimerkkiä. Työpaikalla kiinnitettiin myös aiempaa enemmän huomiota selkeän suomen kielen käyttöön. Lisäksi kirjallisissa työohjeissa panostettiin kuvitukseen. Ohjeisiin lisättiin piirroskuvia esimerkiksi toimivista työasunnoista, oikeasta työtehtävien suoritusjärjestyksestä tai elintarvikkeiden oikeanlaisesta ja turvallisesta käsittelystä. Sekä johto että työntekijät olivat tyytyväisiä kehitettyihin käytäntöihin, ja yhteisesti todettiin, että ne vahvistavat turvallisuus- ja työhygieniosaamista työpaikalla.

*\*Aineistomme ja aikaisempien tutkimustemme pohjalta rakennettu fiktiivinen tilannekuva.*



## 9 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT MONIKULTTUURISESSA TYÖPAIKASSA

*Auli Airila & Marika Schaupp*

### 9.1 Osaamisen kehittämisen keinojen laaja-alaisuus

Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa ymmärretään helposti yksinomaan organisaation järjestämäksi henkilöstökoulutukseksi. Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan paikannu ainoastaan kurssi- tai luentomuotoiseen yksilön ammatillisen osaamisen kehittämiseen, vaan se on laaja-alaista työn, työntekijöiden tietojen ja taitojen sekä työorganisaation strategista kehittämistä (ks. esim. Garavan & McGuire 2001). Organisoitujen osaamisen kehittämisen keinojen ohella organisaatioissa on paljon epävirallisia väyliä kehittää osaamista. Osaamisen kehittäminen ei siten ole yksinomaan yksilön osaamisen, tietojen ja taitojen kartuttamista; siinä edistetään myös koko työorganisaation ja kaikkien työntekijöiden yhteistä ymmärrystä työstä ja työyhteisön toiminnasta sekä vahvistetaan työorganisaation ja työntekijöiden sosiaalisia verkostoja sekä työn sisäisiä ja ulkopuolisia yhteistyösuhteita (ks. esim. Arthur ym. 1995).

Monikulttuurisella työpaikalla osaamisen kehittämisen erityisalue on jo aiemmin tässä raportissa esitelty työpaikkaosaaminen (ks. luku 6). Työpaikkaosaaminen on yhteistä ymmärrystä työstä ja työprosesseissa, erilaisista rooleista työpaikalla, työpaikan toimintatavoista, suomalaisen työkulttuurin ominaispiirteistä sekä työterveydestä ja työturvallisuudesta. Tässä luvussa kuvaamme maahanmuuttajien osaamisen kehittämistä myös ammatillisen osaamisen näkökulmasta.

### 9.2 Tasapuolisuus yleisenä periaatteena

Molemmissa tutkimukseen osallistuneissa työpaikoissa useat esimiehet ja avainhenkilöt totesivat, ettei heillä ole käytössä erityisiä maahanmuuttajatyöntekijöille suunnattuja osaamisen kehittämisen keinoja. Tavoitteena oli tasapuolisuus: henkilöstön osaamista kehitetään samoilla keinoilla työntekijän taustasta riippumatta.

*K: Onks maahanmuuttajille järjestetty omia osaamisen kehittämisen keinoja?*

*V: Ei, ne on ihan siinä missä muutkin on. Kyl me opetetaan ihan samalla tavalla. Meidän perehdyttäjät opettaa ihan samal lailla, oli sit venäläinen, thaimaalainen tai suomalainen. Siinä ei mitään erilaisii. (esimies, mies, Suomi)*

Käytännössä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden erityiset osaamisen kehittämisen tarpeet oli kuitenkin jossakin määrin pyritty huomioimaan. Työntekijöille oli esimerkiksi järjestetty suomen kielen koulutusta, ja viestinnässä pyrittiin selkokielisyyteen sekä selkeään visuaaliseen ilmaisuun esimerkiksi kuvittamalla työohjeita. Myös asioiden toistuvaan käsittelyyn oli panostettu. Tällä pyrittiin varmistumaan siitä, että työntekijät ymmärtävät käsiteltävät asiat.

*Kaikki tiedotteet pyritään tekemään mahdollisimman yksiselitteisesti, mahdollisimman lyhyiksi, mahdollisimman selkokielisinä, asioista tiedotetaan niin kuin tiedotetaan ja sitten vielä tiedotetaan ja sitten vielä vähän tiedotetaan varmuuden vuoksi. (avainhenkilö, nainen, Suomi)*

Selkeällä ja monikanavaisella viestinnällä voidaan ylittää osaamisen kehittämisen haasteita, jotka usein liittyvät maahanmuuttajien puutteelliseen suomen kielen taitoon. Tärkeää on myös tarjota kaikille työntekijöille tasa-arvoiset mahdollisuudet osallistua koulutuksiin ja kehittää osaamistaan. Samalla tällaiset toimintatavat, jotka pyrkivät vahvistamaan kaikkien työntekijöiden yhteistä ymmärrystä työstä ja työyhteisön toiminnasta, edistävät maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työpaikkaosaamista.

### 9.3 Kielitaito haastaa maahanmuuttajan osaamisen kehittymistä

Aineiston pohjalta piirtyi kuva, että erityisesti kielitaito on haaste maahanmuuttajien osaamisen kehittymiselle ja hyödyntämiselle työpaikalla. Etenkin esimiehet ja avainhenkilöt toivat toistuvasti esille, että maahanmuuttajien heikko suomen kielen taito heijastuu heidän oppimiseensa ja osaamisen kehittymiseen. Heikko kielitaito voi hankaloittaa asioiden ymmärtämistä ja omaksumista ja näin vaikeuttaa maahanmuuttajan työskentelyä. Esimiehet kertoivat, että ilman hyvää suomen kielen taitoa työntekijän voi olla vaikea ymmärtää annettuja ohjeita, työhön opastajan tai perehdyttäjän antamia neuvoja tai ylipäättään organisaation viestintää. Toisaalta heikosti suomen kieltä puhuva työntekijä ei välttämättä halua tunnustaa kielitaitonsa puutteita eikä tällöin ota ongelmatilanteissa kovin herkästi yhteyttä esimieheen, vaan hän pyrkii selviämään haastavista tilanteista itsenäisesti. Pahimmillaan ymmärtämättä jääneet asiat voivat johtaa vaaratilanteisiin.

Heikko kielitaito rajoittaa myös koulutusten, infotilaisuuksien ja kokousten sisältöjen ymmärtämistä. Heikosti suomea ymmärtävän työntekijän on vaikea seurata vuorovaikutteista, nopeatempoista koulutusta. Tai kuten eräs työnjohdon edustaja kuvasi tilannetta: *”Mitä hyötyä on käydä koulutuksessa, jos ei mitään ymmärrä?”* (avainhenkilö, mies, Suomi) Heikko kielitaito voi vähentää myös maahanmuuttajatyöntekijöiden halukkuutta osallistua koulutuksiin tai muuhun osaamisen kehittämiseen, mikä siten rajoittaa heidän osaamisensa karttumista.

Maahanmuuttajat eivät itse tuoneet kovin laajasti esille kielitaidon rajoittavaa vaikutusta oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Samansuuntaisia havaintoja on tehty aiemmissakin tutkimuksissa. Esimerkiksi Vartian ja muiden (2007) tutkimuksessa kantaväestön edustajat arvioivat maahanmuuttajien kielitaidon heikommaksi kuin maahanmuuttajat itse. On mahdollista, ettei työpaikoilla välttämättä tunnisteta riittävän hyvin maahanmuuttajien kielitaidon tasoa. Siksi työpaikoilla kannattaa pohtia, missä määrin heikko suomen kielen taito tosiasiaa rajoittaa maahanmuuttajien osaamisen kehittämistä ja missä määrin on kyse virheellisistä oletuksista kielitaidon tasosta tai ylipäätään kielitaidon merkityksestä työssä.

## 9.4 Organisoituja osaamisen kehittämisen keinoja

Molemmilla työpaikoilla oli käytössä useita organisaation tukemia osaamisen kehittämisen keinoja, joilla edistetään ja kehitetään paitsi edellä kuvattua työpaikkaosaamista myös laajemmin työntekijöiden ammatillista osaamista ja organisaation työkäytäntöjä. Työn alkaessa työhön perehdyttäjät ja työnopastajat tutustuttivat uudet työntekijät työtehtäviinsä, työtovereihinsa ja työpaikkaan. Toisessa työpaikassa perehdyttäjiillä oli punaiset huomioliivit, mikä helpotti heidän tunnistamistaan työskentelytiloissa; ”punatakkisten” puoleen oli helppo kääntyä, jos työssä ilmeni kysyttävää tai ongelmia. Työntekijöille oli tarjolla myös perehdyttämistä ja työn hallintaa tukevaa kirjallista aineistoa mm. työtehtävistä, työturvallisuudesta ja tuotteista sekä omaa hyvinvointia tukevaa tietoa työterveydestä. Myös työkiertoa oli jossakin määrin hyödynnetty.

Työpaikoilla oli säännöllisesti tietoiskuja ja palavereja ajankohtaisista aiheista. Myös henkilökoulutusta oli tarjolla, kuten erilaisia kursseja ja luentoja. Lisäksi organisaatioissa tehtiin jonkin verran yhteistyötä ulkopuolisten koulutuksenjärjestäjien kanssa. Työntekijöille oli tällä tavoin järjestetty mm. kielikoulutusta ja osalle tarjottu mahdollisuus suorittaa oppisopimuskoulutus, esimerkiksi elintarvikealan perustutkinto. Lisäksi esimiehet ja johto olivat saaneet jonkin verran koulutusta monikulttuurisessa työyhteisössä toimimiseen, ja asiakaspalvelutyöntekijöille oli puolestaan suunnattu tapakulttuurikoulutusta ulkomaalais-taustaisten asiakkaiden kohtaamiseen.

Työpaikkaosaamisen näkökulmasta muodolliset osaamisen kehittämisen keinot kohdistuivat etenkin tehtäväkohtaisen työn hallinnan kehittämiseen sekä työterveys- ja työturvallisuusosaamisen edistämiseen. Kirjallisissa materiaaleissa, kuten perehdytysaineistoissa, käsiteltiin jonkin verran myös työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisääntöjä.

Työntekijät, esimiehet ja HR-asiantuntijat kiittelivät osaamisen kehittämisen keinojen monipuolisuutta, mutta joitakin haasteita nähtiin. Esimerkiksi työhön perehdyttämistä pidettiin lähtökohtaisesti hyvänä ja tärkeänä, mutta jotkut maahanmuuttajista pitivät kuitenkin saamaansa perehdytystä varsin niukkana. Myös tiedotustilaisuuksia ja -palavereita pidettiin tarpeellisina tiedon välittämisen, keskustelun ja osaamisen kehittämisen paikkoina, mutta käytännössä maahanmuuttajat eivät kuitenkaan aina ymmärtäneet käytyä keskustelua tai käsiteltäviä sisältöjä. Osa maahanmuuttajista toikin esiin, että yhteistä keskustelua tulisi olla enemmän. Etenkin korkeasti koulutetut maahanmuuttajat kaipasivat lisää yhteisiä keskustelun ja kehittämisen paikkoja. Oletettavasti työntekijöiden korkeampi koulutus-taso tuotti myös korkeammat odotukset vaikutusmahdollisuuksista omassa työssä.

Tutkimukseemme osallistuneilla työpaikoilla oli erilaisten organisoitujen osaamisen kehittämisen keinojen ohella useita muita osaamisen kehittämisen väyliä. Haastatellut maahanmuuttajat, esimiehet sekä avainhenkilöt kuvasivat monipuolisesti erilaisia työntekijällä ja työyhteisössä käytössä olevia keinoja osaamisen kehittämiseen.

## 9.5 Maahanmuuttaja oman osaamisensa kehittäjänä

Maahanmuuttajatyöntekijät näkivät oman aktiivisuuden ja aloitteellisuuden keskeisenä keinona kehittää omaa osaamistaan. Oma-aloitteisuus ilmeni mm. aktiivisena kyselemisenä työtovereilta, työhönopastajilta, esimiehiltä ja ystäviltä.

*Totta kai, jos mä en osaa, mä menen kysymään. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Monilla maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä oli halu kehittyä työssään. Monet halusivat oppia tuntemaan erilaisia työvälineitä ja -laitteita sekä uusia työtehtäviä ja työn kokonaisuuksia. Aktiivisuus ilmeni myös intona ja haluna kouluttautua, oppia uutta ja laajentaa omaa osaamista. Moni halusi kehittää omaa osaamistaan myös vapaa-ajallaan (esim. tutkinto-opiskelu, kurssit ja kieliopinnot).

*Mä haluan oppia kaikki. Ei oo vaikeaa [...] Ei koskaan minä sano ei. (työntekijä, nainen, Etelä-Eurooppa)*

Monella oli intoa kehittää sekä omaa ammattiosaamistaan ja kielitaitoaan että työpaikan tapojen ja käytäntöjen osaamista. Maahanmuuttajilla oli myös useita erilaisia, toisiaan täydentäviä strategioita oman osaamisensa kehittämiseen. Esimerkiksi suomen kielen taitoaan he kartoittivat kyselemällä muilta työntekijöiltä, hakemalla tietoa sanakirjasta, hakeutumalla suomenkielisten seuraan, lukemalla erilaisia tekstejä, seuraamalla ja kuuntelemalla erilaisia keskusteluja sekä hakeutumalla kielikurssille tai muuhun koulutukseen työajan ulkopuolella. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että maahanmuuttajilla on usein korkea motivaatio oppia työssään ja suoriutua siinä hyvin (esim. Zikic 2015).

Myös avainhenkilöt ja esimiehet pitivät työntekijöiden oma-aloitteellisuutta ja aktiivisuutta – ja jopa tietynlaista ”yrittäjämäisyyttä” – keskeisenä osaamisen kehittämisessä. Esimiesten mukaan hyvä työntekijä on sellainen, joka on valmis kehittämään itseään.

*Mä ehkä henkilökohtaisesti haluaisin, että täällä olis semmonen sisäinen yrittäjyysajatus eli esimerkiksi sitä, että jokanen työntekijä ajattelis, että tää on heidän oma yrityksensä ja toimis se mukaisesti, niin silloin saatais paljon enemmän aikaseks. (avainhenkilö, mies, Suomi)*

Joidenkin esimiesten kokemuksen mukaan tällainen työntekijöiden aktiivisuus kehittämissuhteiden ja ideoiden rohkeassa esille tuomisessa toteutuikin.

*Kyl enemmän siis maahanmuuttajataustaset tuo niitä, uskaltaa tuoda ideoi, et suomalaiset nyt ehkä ei nyt niin paljon mun mielest kuitenkaan, et kyl sen eron nyt huomaa, kun alkaa sitä pohtii. [...] emmä tiää ajatteleeks noi [maahanmuuttajat] vähän sit laajemmin tai innovatiivisemmin sitte. (esimies, nainen, Suomi)*

Kuitenkin paljon tyypillisemmin esimies- ja avainhenkilöhaastattelussa tuotiin esiin se, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät eivät useinkaan tartu aktiivisen kehittäjän rooliin. Useissa haastattelussa esimiehet tulkitsivat tämän maahanmuuttajien uskalluksen ja rohkeuden puutteena (ks. myös luku 7.2). Esimiehet harmittelivat esimerkiksi sitä, että maahanmuuttajat eivät tuoneet esille työssään havaitsemiaan epäkohtia tai omia osaamisen kehittämisen tarpeita, vaikka moni esimies tätä toivoi.

*Jotenkin jää välillä semmonen kuva, et sen [maahanmuuttajataustaisen työntekijän] ois ehkä tehny mieli sanoa jotain, mut se ei sanonutkaan. Että tuntuu, että he ehkä ajattelee sen, että he ei voi sanoa sellasta tai sitten, siinä on vähän semmonen jännä ero siin asiassa. Mä luulen, et he pitkään pitää asioita sisällään, et ne ei tuo sit esille. (esimies, nainen, Suomi)*

Esimiehet ja avainhenkilöt tyypillisesti liittivät maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden koetun uskalluksen puutteen, arkuuden ja epävarmuuden puutteelliseen suomen kielen taitoon. Uskalluksen puutteen taustalla on kuitenkin oletettavasti muitakin tekijöitä kuin

yksinomaan puutteellisen kielitaidon tuomat haasteet. Esimerkiksi kulttuurisidonnaiset käsitykset hyväksyttävästä toiminnasta ja työpaikkakäyttäytymisestä voivat vaikuttaa siihen, ettei maahanmuuttajataustainen työntekijä koe oman kulttuuristaustansa mukaiseksi toiminnaksi tuoda esille työnsä epäkohtia tai puutteita. Samaten muualta tulleen voi olla vaikea ymmärtää, että suomalaisessa työelämässä työntekijä saa olla eri mieltä esimiehensä kanssa. Työntekijän pelkona saattaa olla myös se, että ilmoitettu epäkohta tai puute kääntyy työntekijää itseään vastaan. Esimerkiksi heikossa työmarkkina-asetelmassa oleva maahanmuuttajataustainen työntekijä ei välttämättä uskalla ottaa havaitsemiaan epäkohtia esille. Ilmiössä voi siis olla kyse moninaisista yhteen kietoutuvista asioista, ja olennaista olisi tutustua arkuutena ilmenevän käyttäytymisen taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

## 9.6 Tekemällä työn oppii

Elintarvikealalle tyypillisessä linjastotyössä tärkeä osaamisen kehittymisen väylä on tekemällä oppiminen. Oppiminen työtä tekemällä ja työn kautta tehtäviin harjaantuminen nousivat aineistosta esiin keskeisinä oppimisen ja osaamisen kehittymisen väylinä. Sekä maahanmuuttajien että esimiesten haastatteluissa toistui näkemys siitä, että työn oppii parhaiten itse tekemällä ja kokeilemalla, eli käytännön tekemisen kautta. Osaaminen vahvistuu ennen kaikkea toistojen kautta ja tekemällä itse ilman muiden apua. Vaikka tuotantoprosessi on usein useammalle työntekijälle yhteinen, tehtävät nähdään erillisinä ja ovat näin myös opittavissa rajatusti ja yksilöllisesti.

*K: Et oot oppinu sen työn, ni kuka on auttanut?*

*V: [...] Ei oo kukaa, minä opi itse, ite oppii. Ei oo kukaan auttanut. [...] Minä oppii itse. Kattoo itse kaikki, kuuntelee, katsoo. (työntekijä, mies, Länsi-Afrikka)*

Toisaalta tärkeä tekemällä oppimisen tapa on edistyneemmän työtoverin työn seuraaminen. Työpaikoilla tehtiin varsin paljon työtä ryhmissä tai työpareina, mikä jo sellaisenaan edistää tiedon ja osaamisen siirtymistä työntekijältä toiselle. Perekäyttäjät ja työhön opastajat ovat työntekijöiden tukena. Myös työtovereilta kysytään tarvittaessa, ja samoin omaa osaamista jaetaan mielellään kollegoille.

*V. Joskus mä opetan itse noit.*

*K: Ketä opetat?*

*V: Kuka haluaa, jos hänel sanoo, et tee tämä, ja hän ei ole tehnyt ikinä sitten totta kai sä menet ja autat. Näyttää, et tee noin, noin, noin.*

*K: Pyytävätkö työntekijät helposti apua?*

*V: Joo, pyytävät, joo. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Jotkut maahanmuuttajat kokivat, että eivät saaneet työssään aina tukea oman osaamisensa kehittämiseen, vaan uskoivat, että työssä tarvittavat taidot tulee opetella itsenäisesti, kuten seuraava esimerkki osoittaa:

*Mä kans aloitin sen tehdä ilman koulutusta, koska mä en saanu mitään perehdytystä silloin ku mä pääsen taloon. Mä kehitin oma systeemi ja mä puhun ihmisille, uusille työntekijöille tällä tavalla ku mä opin ite ja miten mulla oli helpoin oppia. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Työssä oppiminen on kuitenkin tärkeä osaamisen kehittymisen keino, jota myös organisaation kannattaa tukea. Työssä oppiminen voi lisätä työntekijän kokemusta työn hallinnasta. Toisaalta työpaikan on hyvä kiinnittää huomiota siihen, ettei työssä oppiminen rajoitu yksinomaan yksilön oppimisprosessiksi vaan kehitty yhteisölliseksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Onnistunut työssä oppiminen edellyttää vuorovaikutteisuutta sekä osaamisen kehittämisen ohjeistusta ja ohjaamista (Jokinen ym. 2009).

## 9.7 Osaamista kehitetään myös yhdessä

Osaamisen kehittymistä tapahtuu muodollisen koulutuksen ja yksilön oman tietotaidon kartuttamisen ohella myös sellaisissa tilanteissa, joita työntekijät eivät aina edes miellä omaa tai työyhteisön osaamista kehittäväksi toiminnaksi. Erilaiset epämuodolliset tapaamiset ja kohtaamiset työn arjessa sekä työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja keskustelu ovat myös tärkeitä osaamisen kehittämisen paikkoja. Näissä erilaisissa tilanteissa ja kohtaamisissa syntyy tietoa ja osaamista, joka ei ole yksinomaan yksilöissä, vaan työyhteisön yhteisesti jaettua osaamispääomaa. Osaamisen kehittyminen voidaan siis nähdä vuorovaikutukseen perustuvana oppimisprosessina (esim. Ala-Laurinaho ym. 2017; Wrzesniewski ym. 2003), jossa koko työyhteisö oppii toisiltaan, osin huomaamattaankin.

Tällaista yhteisöllistä työssä oppimista ilmeni myös tutkimukseemme osallistuneissa yrityksissä. Usein osaamisen kehittymistä ei kuitenkaan osata pukea sanoiksi, eikä työtoverilta saatavaa tukea tai neuvoja aina osata mieltää omaa tai työyhteisön osaamista kartuttaviksi. Epämuodolliset osaamisen kehittämisen keinot voivat kuitenkin olla hyvin merkittäviä maahanmuuttajien ja koko työyhteisön osaamisen kehittämisessä.

Maahanmuuttajatyöntekijän kielitaito vaikutti kuitenkin siihen, keneltä hän kysyi apua. Työntekijät hakivat helpommin neuvoa samaan kieliryhmään kuuluvilta työntekijöiltä. Eräs haastateltava kuvasi sitä, että muunmaalaisilta oli ylipäätään helpompi hakea tukea ja oppia kuin kantasuomalaisilta, koska he puhuivat hitaammin kuin suomalaiset.

*Etenki nää, ketkä ei osaa puhuu hyvin suomea, niiltä on helppo oppii, koska ne kertoo hitaammin. Suomalaiset, ketkä on siellä, ne on aika nopeita, ku ne kertoo. Nää ulkomaalaset, niin ne ehkä ymmärtää, et tää on vaikea juttu, niin ne kertoo hitaasti, siisäistää sen paremmin. Niiltä on paljon parempi. (työntekijä, mies, Itä-Afrikka)*

Toisaalta suomalaisen kanssa työskennellessä voi oppia myös suomen kieltä.

*Ja myös kun joskus tulee se suomalainen kaveri [...] sitten se on hyvä, sä voit oppia se suomen kieli vielä parempi, kun sä puhut hänen kanssa. (työntekijä, nainen, Itä-Eurooppa)*

Tämä osaamisen kehittymisen yhteisöllinen oppimisen taso tuli esille useissa haastatteluisissa. Työntekijät eivät vain vaihda tarpeellista tietoa vaan kehittävät samalla yhteisiä toimintatapoja sekä oppivat yhdessä työstä, työprosesseista ja työpaikan toimintatavoista. Tällaisella kanssa-tietämyksellä on siis keskeinen paikkansa myös maahanmuuttajien osaamisen kehittämisessä (Turchich-Hakak ym. 2010; Zikic 2015).

Monelle maahanmuuttajalle myös työn ulkopuoliset verkostot olivat tärkeitä oman osaamisen kehittämisessä. Omanmaalaiset ystävät ja muu sosiaalinen verkosto auttoivat tutustumaan suomalaiseen työelämään ja työkuulttuuriin sekä omaksumaan suomalaisen työelämän käytäntöjä ja toimintatapoja. Moni toimi myös itse tulkkina ja opastajana samankielisille kollegoille.

*Ja sitten myöhemmin tarvi lisää pakkaajat, ja sitten minä soitin omal kaveril, kuka asus Virossa ja sitten hän tuli mun luona asumaan, ja hän sai myös pakkaajaksi täällä ja sitten minä opettasin hänen. Et kaveri, kaveri, kaveri. Mun kaveri oli ensiksi, hän kertos minusta, sit hän opettas minua. Sitten minä kertოსin omal kaveril ja opettasin omaa kaveria. Niin on se mennyt. (työntekijä, nainen, Pohjois-Eurooppa)*

Tällainen osaamisen kartuttaminen voi olla työntekijälle henkilökohtaisesti hyvin tärkeää. Työpaikalla onkin hyvä tiedostaa, että osaamista kehittyy organisoitujen kehittämisen tapojen ohella myös monenlaisten muiden väylien kautta.

## 9.8 Lopuksi

Tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla oli käytössä monenlaisia osaamisen kehittämisen keinoja, jotka tukivat maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen kehittymistä. Osa keinoista oli varsin organisoituja, osa epämuodollisempia tai vähemmän suunnitelmallisia. Monet osaamisen kehittämisen keinot keskittyivät yksilön omien tietojen ja taitojen vahvistamiseen.





Toki suorittavassa työssä maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen kehittämisen painopiste on usein aivan aiheellisesti yksilön tietojen ja taitojen kehittämisessä. Jos työntekijä on vasta aloittanut työssään ja hänellä on vielä vähän kokemusta suomalaisesta työelämästä, on selvää, että kehittäminen täytyy kohdistaa yksilön tietotaidon parantamiseen. Toisaalta ylipäättään tehdasmaisessa, rajattua ja suhteellisen passiivista työntekijäroolia heijastelevassa työssä mahdollisuudet työn laajentamiseen ja uralla etenemiseen ovat rajalliset, mikä on haaste henkilöstöjohtamiselle. Jos työntekijä ei pysty hyödyntämään osaamistaan työssään tai uralla etenemisen mahdollisuuksia on työpaikalla vähän, ei osaamisen vähäenäkään edistäminen ole välttämättä organisaation näkökulmasta rationaalista tai strategisesti mielekästä. Tällöin osaamista on vaikea lähteä kehittämään laaja-alaisemmin.

Aineistosta välittyi kuitenkin kuva motivoituneista maahanmuuttajista, jotka olivat halukkaita omien tietojen ja taitojen kartuttamiseen ja uuden oppimiseen sekä työssä että vapaa-ajalla. Tähän maahanmuuttajien osaamispotentiaaliin työpaikoilla olisi hyvä tarttua. Maahanmuuttajat pyrkivät monipuolisesti vahvistamaan omaa osaamistaan, tieto-taitoaan ja verkostojaan sekä lisäämään ymmärrystään työstä ja työprosesseista (vrt. Zikic 2015; Turchich-Hakak ym. 2010). Toisaalta kaikki maahanmuuttajat eivät nähneet erityistä tarvetta oman osaamisensa kehittämiseen. Osa ei myöskään mieltänyt osaamisen kehittämistä tärkeäksi osaksi omaa työtään: tärkeintä oli saada tehtyä oma työ kunnolla ja huolellisesti. Onkin hyvä muistaa, etteivät maahanmuuttajat ole yhtenäinen ryhmä, vaan he eroavat toisistaan monin tavoin, niin kulttuurisesti, etnisesti kuin koulutustaustaltaankin. Siten myös heidän osaamisen kehittämisen tarpeensa ja keinonsa voivat olla erilaisia (ks. myös Dietz 2010).

Olennaista työpaikan osaamisen kehittämisessä on yhdessä tekeminen ja vuorovaikutteisuus. Tällöin vahvistetaan koko työyhteisön yhteistä ymmärrystä työstä ja tulevaisuudesta. Maahanmuuttajataustainen työntekijä saattaa kuitenkin tarvita tähän yhteisen osaamisen kehittämiseen muita enemmän tukea. Osiossa IV annamme konkreettisia työkaluja ja malleja siihen, miten monikulttuurisessa työpaikassa voi edetä kohti vuorovaikutteista osaamisen kehittämistä ja yhteistä oppimista.

## Yhteisen kielen rakentumisesta monikulttuurisella työpaikalla

Yhä useampi työpaikka Suomessa on kulttuurisesti monimuotoinen. Suomessa työskentelevistä työntekijöistä 5,4 % oli Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2015 vieraskielisiä (äidinkieli jokin muu kuin kotimaiset kielet) – ja vieraskielisten osuus tulee kaikella todennäköisyydellä lisääntymään. Joillakin alueilla, kuten Helsingissä jo useampi kuin joka kymmenes työkäinen on maahan muuttanut.

Vieraskielisten työntekijöiden suomen (tai ruotsinkielisillä työpaikoilla ruotsin) kielen taidon taso vaihtelee. Mihin asioihin tämä heijastuu työpaikoilla, joissa työkieli on kotimainen kieli? Suomalaiset henkilöstöalan ammattilaiset arvioivat vuoden 2016 Monimuotoisuusbarometrissa työntekijöiden erikielisyys heijastuvan työpaikalla erityisesti vuorovaikutukseen, viestintään ja yleiseen työturvallisuuteen. Suomen kielen heikon hallinnan arvioitiin myös vaikeuttavan uuden oppimista ja olevan este esimiesasemaan etenemiselle. Monet pitivätkin suomen kielen osaamista huomattavasti tärkeämpänä työhön vaikuttavana tekijänä kuin työntekijän syntyperää tai etnistä taustaa. Henkilöstöalan ammattilaiset katsoivat, että ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden ensisijaisena osaamisen kehittämisen kohteena tulisi olla suomen kielen taidon kohentaminen.

### *Onnistunut perehdytys kieliongelmistä huolimatta*

On useita tapoja perehdyttää työntekijä työhön, vaikka vahvaa yhteistä kieltä ei olisikaan. Esimerkiksi visuaaliset ohjeet soveltuvat hyvin erityisesti suorittavaan työhön muun muassa teollisissa työtehtävissä. Muita keinoja ovat käännetty ohjeet, työparityöskentely sekä näyttämällä ja seuraamalla ohjaaminen. Samaa kieltä puhuva työtoveri voi olla suurena apua työhön perehdyttämisessä. Joillakin työpaikoilla on käännetty ammattisanastoa eri kielille. Näillä keinoin tuetaan työntekijän työtehtävien oppimista. Työtoverien välinen vuorovaikutus, yhteisön jäsenyyden saaminen ja työn kehittämiseen osallistuminen edellyttävät kuitenkin jonkinlaista yhteistä kieltä.

### *Kieltä opitaan työssä, jos siihen on mahdollisuus*

Valtaosa maahanmuuttajista haluaa oppia suomea. Monet kokevat työelämään pääsyn ja työskentelyn olleen oleellisessa roolissa kielen oppimisessa. Kieltä ei kuitenkaan opi töissä, jos sitä ei pääse käyttämään.

Olen kuullut monen maahanmuuttajan kertovan, että heille puhutaan usein englantia, vaikka he itse aloittaisivat keskustelun suomeksi tai ruotsiksi. Teemme näin ehkä kohteliaisuuttamme tai nopeuttaaksemme vuorovaikutusta, mutta samalla eväämme mahdollisuuden oppia kieltämme. Englantia taitamaton maahanmuuttaja oppiikin ehkä nopeammin kieltämme, vaikka yleensä uusia kieliä oppii sitä helpommin mitä useampia kieliä on jo oppinut. Joillakin työpaikoilla on päädytty siihen, että kaikkien on työssä käytettävä suomen kieltä. Näin tuetaan yhteisen kielen syntymistä, mikä myös edistää sosiaalista vuorovaikutusta. On luonnollista että ne, joilla on sama äidinkieli puhuvat sitä mieluusti keskenään. Tämä johtaa helposti kuitenkin siihen, että ne jotka eivät osaa



puhuttavaa kieltä jäävät ulkopuoliseksi vuorovaikutuksesta. Kun työpaikalla on eri kulttuureista tul-  
leita, työpaikoilla on hyvä miettiä millaisia pelisääntöjä työpaikalla tarvitaan kielen käytön suhteen.

Oma oppimisprosessinsa on oppia käyttämään omaa äidinkieltään niin, että kieltä opetteleva ym-  
märtää. Esimerkiksi lyhyet lauseet, yleisten sanojen käyttö ja hitaasti puhuminen auttavat. Eräällä  
monikulttuurisella työpaikalla, jossa parhaillaan tutkimme työn ja osaamisen yhteensopivuutta, esi-  
miehille järjestettiin suomen selkokielen kurssi. Oma taitonsa on niin ikään oppia ymmärtämään  
omaa äidinkieltään kun sitä puhutaan poikkeavalla lauserakenteella tai murtaen. Kyse on myös  
osaltaan halusta ymmärtää ja olla vuorovaikutuksessa.

### *Myytti suomen kielen vaikeudesta*

Mikäli haluamme että Suomeen muuttaneet oppivat kotimaisia kieliämme, on hyvä muistaa, että  
integraatio ja kielen oppiminen ovat vastavuoroisia prosesseja. Toivon, että monikulttuuristuvassa  
Suomessa alkaisimme suhtautua kannustavammin muualta tulleiden suomen ja ruotsin oppimi-  
seen. Oma lukunsa on toki työpaikat, joissa työkieli on muu kuin kotimainen kieli. Yhä useammalla  
varsinkin kansainvälisesti toimivilla työpaikoilla työkieli on englanti. Silti myös tällaisilla työpaikoilla  
muualta tulleiden toiveita paikallisen kielen oppimisesta voidaan kuulla ja tilaisuuksia kielen oppi-  
miseen järjestää esimerkiksi suomenkielisten lounaiden tai muun vastaavan merkeissä.

Suomalaiset usein uskovat, että suomen kieli on erityisen vaikea. Suomen kielen poikkeuksellinen  
vaikeus on myytti, jolle ei ole kielitieteellistä perustaa niin kuin Vesa Heikkinen Kotimaisten kielten  
keskuksesta blogissaan kirjoitti ([https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/vesa\\_heikkinen/onko\\_suo-  
men\\_kieli\\_vaikeaa.19768.blog](https://www.kotus.fi/nyt/kotus-blogi/vesa_heikkinen/onko_suo-<br/>men_kieli_vaikeaa.19768.blog)). Uuden kielen oppimisen helppous tai vaikeus riippuu muun mu-  
assa äidin kielen/kielten ja opittavan kielen sukulaisuussuhteesta. Englanninkielinen oppiikin hel-  
pommin ruotsia kuin suomea. Tämä ei kuitenkaan tee suomesta erityisen vaikeaa. Teemme maa-  
hanmuuttajille karhunpalveluksen, jos jatkamme suomen kielen vaikeuden myytin ylläpitoa. Kuka  
– paitsi äärimmäisiä haasteita etsivä – ryhtyisi tosissaan opettelemaan uutta kieltä jos hänelle ker-  
rotaan heti alkuun että kieltä on lähes mahdotonta oppia.

### *Hyödynnetäänkö muualta tulleiden kielitaitoa työssä*

Työpaikkojen lisäksi asiakaskunta alkaa olla yhä monikulttuurisempaa. Toistaiseksi vieraskielisten  
kielitaitoa on hyödynnetty erityisesti tehtävissä, joissa asiakkaat tai potilaat ovat muista kulttuu-  
reista tulleita. Näkemykseni mukaan maahanmuuttajien kielitaitoa hyödynnetään harvoin tavoit-  
teellisesti. Tavallisempaa on toimia ad hoc -tyylisesti, kun esimerkiksi yritetään nopeasti löytää joku  
kieltä taitava. Monet maahanmuuttajista ovat monikielisiä ja osaavat kieliä, joita harvoin Suomessa  
osataan. Suomessa on siis jo kieliin liittyvä resurssi, jota emme vielä ole ottaneet riittävän laajasti  
käyttöön.

*Barbara Bergbom, Henry-blogissa 15. joulukuuta 2017*

# 10 YHTEENVETO: MONIKULTTUURISILLA TYÖPAIKOILLA TYÖPAIKKAOSAAMISEN MERKITYS KOROSTUU

Tutkimusten mukaan valtaosa Suomessa asuvista maahanmuuttajista arvioi oman ammatillisen osaamisensa riittäväksi. Työssä halutaan myös kehittyä, oppia uusia työtapoja sekä laajentaa osaamista.

Työpaikoilla tarvitaan ammatillisen osaamisen lisäksi ns. työpaikkaosaamista, johon liittyy paljon kulttuurisidonnaisia piirteitä. Työpaikkaosaaminen on jaettua ymmärrystä työn kokonaisuudesta, työpaikan rooleista ja käytännöistä sekä yhteisistä toimintatavoista. Monikulttuurisessa työyhteisössä työpaikkaosaamisen kehittäminen korostuu työntekijöiden vaihtelevan kielitaidon ja erilaisten kulttuuritaustojen vuoksi.

## Ymmärrys työn kokonaisuudesta tukee uusien tehtävien oppimista ja tuo mielekkyyttä työhön

- Monet maahanmuuttajat kokevat, että heillä olisi edellytyksiä vaativampiin tehtäviin.
- Kielitaidon haasteet vaikeuttavat uuteen siirtymistä tai työn laajentamista, koska ne heijastuvat niin työohjeiden ymmärtämiseen kuin kokonaiskuvan muodostumiseenkin.
- Vuorovaikutuksellinen esimiestyö ja yhteiset toimintatavat vahvistavat yhteistä kokonaiskuva.

Keskustelu tukee yhteistä ymmärrystä työstä ja työn tavoitteista.

## Työpaikan roolit ovat kulttuurisidonnaisia

- Maahanmuuttajalle suomalaisten työpaikkojen matala hierarkia ja avoin keskustelu voivat tuntua vieraalta.
- Työ on maahanmuuttajalle väylä uuteen maahan, paikka oppia kieltä ja kulttuuria, ja se koetaan usein erityisen tärkeäksi itselle.
- Vaikka maahanmuuttajat usein näyttäytyvät ahkerina työntekijöinä, moni heistä on omaksunut passiivisen kuulijan roolin.
- Erilaisen kulttuuritaustan, heikon kielitaidon tai työpaikan totuttujen toimintatapojen vuoksi maahanmuuttajat eivät välttämättä rohkene kysyä apua ongelmatilanteissa, kertoa virheistään tai tuoda esiin kehittämisideoitaan.

Hyvä esimies kannustaa ja rohkaisee kaikkia työntekijöitä osallistumaan.

## Työpaikan käytännöt voivat tuntua vierailta

- Työntekijällä saattaa olla erilainen suhtautuminen esimerkiksi työaikaan, poissaolokäytäntöihin, esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen tai puhetapaan.
- Suomalaisen työelämän säännöt, esimerkiksi ylityötä koskevat säädökset, eivät ole välttämättä tuttuja.
- Kaikkien työntekijöiden on tärkeää tuntee sekä työpaikan että suomalaisen työelämän käytännöt ja toimintatavat.

## Oma kulttuuri ohjaa käsityksiä

- Oma kulttuuri ohjaa usein tiedostamattomasti työntekijän käsitystä sopivasta toiminnasta työpaikalla.
- Työntekijöiden erilaiset kulttuuritaustat ja väärinymmärrykset, jotka johtuvat vahvan yhteisen kielen puutteesta, aiheuttavat toisinaan yhteentörmäyksiä.
- Hyvät työoverisuhteet ja tunne yhteisöön kuulumisesta ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille ja tukevat sujuvaa yhteistyötä.
- Oleellista työyhteisön toimivuudelle on erilaisuuden kunnioittaminen ja yhteisesti omaksutut pelisäännöt vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä.

## Terveys ja turvallisuus ovat työssä tärkeitä

- Työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyviä ohjeita on hankala ymmärtää, jos kielen opettelu on kesken; kuvat ja selkokieli tukevat ymmärtämistä.
- Vieraassa kulttuurissa omia oikeuksia voi olla vaikea hahmottaa, esimerkiksi sairauslomalle ei välttämättä uskalleta jäädä.
- On tärkeää, että jokainen työntekijä osaa tehdä työnsä turvallisesti sekä toimia työpaikan turvallisuuden edistämiseksi.

Työpaikalla on hyvä keskustella suomalaisen työ-  
kulttuurin toiminta-  
tavoista.

Tasapaino erityis-  
tarpeiden huomi-  
oimisen ja yhden-  
vertaisen kohtelun  
välillä on tärkeää.

Hyvä työnantaja  
luo yhteistä ym-  
märrystä terveelli-  
sistä ja turvallisista  
työtavoista.

## OSA IV: TUTKIMUKSESTA TEOKSI

### Kotoutumisesta kotiutumiseen

Olemme saaneet Suomeen viime vuosina uusia tulijoita Euroopan lähialueilta. Miten tänne muuttavat löytävät paikkansa suomalaisessa yhteiskunnassa? Maahanmuuttajien kotouttaminen on puhututtanut niin politiikassa kuin arjessa.

Kotouttamiseen panostaminen on tärkeää. Kuitenkin se pitää sisällään ajatuksen siitä, että joku toinen kotouttaa. Kotouttamisella tarkoitetaan niitä yhteiskunnan toimia, jotka auttavat maahanmuuttajaa kotoutumaan eli tulemaan yhteiskunnan täysivaltaiseksi jäseneksi. Entä tänne tulevan henkilön toiveet ja haaveet? Huomioimmeko kotouttamisen ja kotoutumisen lisäksi kotiutumisen? On vähän sama asia, jos nostamme esiin uimisen riemun sen rinnalle, että puhumme uimaopetuksesta tai uimisesta uimaopetuksen myötä syntyneenä taitona. Varmasti myös sinä haluat nauttia uimaretkistä kesäisellä järvenselällä.

Myös sinulla on kokemusta kotiutumisesta. Olet ehkä muuttanut uuteen kotiin saman kaupungin sisällä, tai uudelle paikkakunnalle. Vaikka siirryt vain toiseen kaupunginosaan, sinun täytyy etsiä uusi lähikauppa, kirjasto ja ne mukavimmat lenkkipolut. Myös vaihtaessasi työpaikkaa menee hetken aikaa ennen kuin kotiudut. Tutustut työpaikan tapoihin ja työkaverihin, opit uudet työtehtävät ja havaitset miten voit hyödyntää omaa osaamistasi.

Jos olet kasvanut Suomessa, sinun on helppoa toimia uudessa ympäristössä ja uudella työpaikalla: osaat kielen ja tunnet suomalaisen kulttuuriin liittyvät tavat toimia. Mitäpä jos näin ei olisi?

Maahanmuuttajilla kotiutuminen uuteen ympäristöön ja uudelle työpaikalle vie vähän enemmän aikaa. Työ on keskeinen osa kotiutumista tarjoten rutiineja, sosiaalisia kontakteja sekä merkityksellisyyttä. Toisaalta, jos suomen kielen taito on vielä kehittymässä, voi olla vaikea tuoda esille omaa osaamistaan tai päästä kiinni työpaikalla tapahtuviin muutoksiin.

Olen keskustellut työssäni monikulttuurisilla työpaikoilla toimivien esimiesten ja maahanmuuttaja-taustaisten työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa on noussut esiin kielitaito ja siihen liittyvät haasteet arjen työssä. Uusien työtehtävien oppiminen ja uralla eteneminen on vaikeampaa, kun ei voi käyttää työssään omaa äidinkieltään. Työpaikoilla onkin monia hyviä käytäntöjä, esimerkiksi kuvitetut ohjeet, joilla kielitaidon haasteita on pyritty ylittämään.

Kotiutumisessa työpaikalle ei ole kuitenkaan kyse ainoastaan siitä, että työntekijä oppii työpaikan tavat ja oman työtehtävänsä. Keskeistä on myös se, että voi antaa oman panoksensa yhteisen työn ja organisaation kehittämiseen.



Suomalaisilla työpaikoilla olisi paljon opittavaa maahanmuuttajataustaisilta työntekijöiltä. Heidän kulttuurinen osaamisensa jää monesti hyödyntämättä tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä kansainvälistyville markkinoille. Miten siis luomme työpaikoille sellaisen tavan toimia, että kaikki voivat antaa panoksensa yhteiseksi hyväksi?

Entä miten sinä, esimiehenä tai työkaverina, voit tukea muualta tulleen kollegan kotoutumista ja ennen kaikkea kotiutumista työelämään? Auttaa niin toiveiden, haaveiden kuin ideoiden esille-tuomisessa yhteisessä työssä.

*Anna-Leena Kurki, Työterveyslaitoksen blogissa 25. toukokuuta 2016*

# 11 KOHTI TOIMIVIA KÄYTÄNTÖJÄ: MITEN TUKEA MAAHANMUUTTAJATYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ?

*Auli Airila, Anna-Leena Kurki & Marika Schaupp*

Osaamisen laaja-alainen kehittäminen – ammattiosaamisen ja työpaikkaosaamisen kartuttaminen – on tarpeellinen investointi jokaisella työpaikalla. Osaamisen kollektiivinen kehittäminen edistää työpaikan toimivuutta ja rakentaa pitkällä tähtäimellä organisaation kilpailukykyä. Tuottavuuden ja tuloksellisuuden takana ovat osaavat työntekijät, jotka kehittävät omaa ja yhteistä työtä.

Monikulttuurisella työpaikalla osaamisen kehittämiseen liittyy erityispiirteitä. Maahanmuuttajataustainen työntekijä tarvitsee erityistä tukea oman osaamisensa kehittämiseen, erityisesti silloin, jos suomalaisen työelämän pelisäännöt, toimintatavat, kieli ja kulttuuri ovat vieraita. Työpaikkaosaamiseen (ks. luku 7) liittyykin paljon kulttuurisidonnaisia piirteitä, joista keskustelu ja joiden näkyväksi tekeminen on erityisen tärkeää monikulttuurisissa työyhteisöissä.

Tämä luku tarjoaa monikulttuuristen työpaikkojen toimintaa tukevia ratkaisuja erilaisiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin, joita on jo aiemmin tässä raportissa kuvattu. Luvussa pureudutaan erityisesti siihen, miten monikulttuurisessa työpaikassa voidaan tukea työntekijää työn ja osaamisen kehittämisessä ja miten luoda mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle.

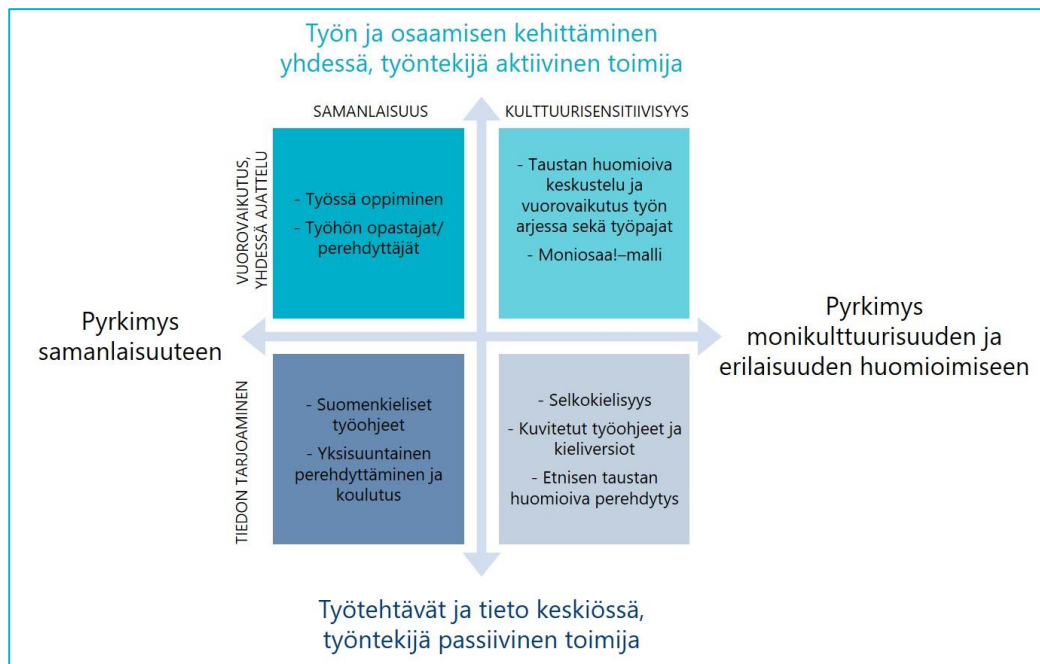
## 11.1 Osaamisen kehittäminen monikulttuurisella työpaikalla

Hyvässä työpaikassa on yhteisiä käytäntöjä, jotka tukevat eritaustaisten työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja työhyvinvointia. Osaaminen rakentuu yhteistyössä. Siksi osaamisen kehittämisen ei tule olla yksinomaan työntekijän vastuulla, vaan tarvitaan toimintatapoja ja oppimisen foorumeita, jotka tukevat sekä tiedon jakamista että yhteistä oppimista.

Työpaikan osaamisen kehittämisen keinot ovat rakentuneet vastauksiksi eri aikoina ja erilaisiin työssä ilmenneisiin ongelmiin tai kehittämistarpeisiin. Osaamisen kehittämisen ko-



konaisuutta monikulttuurisella työpaikalla voidaan hahmottaa kuvan 2 nelikentällä. Nelikentässä on kuvattu kaksi jännitettä, jotka heijastuvat työpaikkojen osaamisen kehittämiseen.



Kuva 2. Osaamisen kehittämisen jännitteet ja keinojen nelikenttä monikulttuurisessa työpaikassa.

**Nelikentän pystyakseli** kuvaa työntekijän jännitteistä roolia oman ja työyhteisön osaamisen kehittämisessä. Tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla korostettiin yksilön aktiivisuutta sekä työn ja osaamisen kehittämistä yhdessä, mutta toisaalta työntekijän rooli oli olla passiivisena tiedon vastaanottajana. Tällöin työntekijän tehtävänä oli pikemminkin toimia ylhäältä määrättyjen työtehtävien suorittajana. Työntekijän aktiivisen toimijuuden lisääminen on ollut keskeinen tavoite työelämässä viime vuosina. Työntekijöiltä odotetaan entistä enemmän vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä ja sitoutumista jatkuvaan oppimiseen – eräänlaista sisäistä yrittäjyyttä oman tietotaidon kartuttamiseksi (esim. Neck & Houghton, 2006).

Työntekijän laaja osallisuus ja toimijuus eivät kuitenkaan välttämättä toteudu, jos vanhat rakenteet eivät muutu samaan aikaan. Esimerkiksi itseohjautuvuuteen tähtäävät uudistukset voivat jäädä puolittaisiksi, jos esimiesten halutaan edelleen voivan valvoa alaistensa työtä. Lisäksi monissa organisaatioissa yhä tavoitellaan yhtenäisiä toimintatapoja ja niiden valvottua suorittamista, mikä on ristiriidassa aktiivisten, toimintaa kehittävien työntekijöiden ideaalin kanssa.

Käytössä olevat toimintatavat muokkaavat sitä, miten organisaatiossa kyetään tukemaan työntekijöiden kehittämistoimijuutta ja millaiseksi työntekijän rooli osaamisen kehittämisessä muodostuu. Mikäli keskiössä on nykyisten työtehtävien omaksuminen ja niissä tarvittavan tiedon hallinta, työntekijän toimijuus osaamisen kehittämisessä jää usein vähäiseksi, ja rooli muodostuu helposti tiedon passiiviseksi vastaanottajaksi. Vuorovaikutukselliset ja yhteiseen tiedon rakentamiseen perustuvat osaamisen kehittämisen keinot puolestaan muokkaavat työntekijän roolia aktiiviseksi ja osallistuvaksi toimijaksi.

**Nelikentän vaaka-akselilla** kuvattu jännite liittyy samanlaisuuden ja erilaisuuden väliseen suhteeseen työpaikalla: onko työpaikan osaamisen kehittämisen keinojen lähtökohtana yhtenäiskulttuuri ja pyrkimys samankaltaisuuteen vai huomioivatko ja hyödyntävätkö ne monikulttuurisuutta ja erilaisuutta?

Lähtökohtaisesti pyrkimys samankaltaisuuteen osaamisen kehittämisessä ja tarjolla olevissa keinoissa on tavoiteltavaa, ja tähän tutkimuksemme kohdeorganisaatioissakin tähdättiin. Kaikille työntekijöille tarjottiin yhtäläiset mahdollisuudet oppimiseen, oman osaamisen, tietojen ja taitojen kehittämiseen sekä kouluttautumiseen. Työpaikoilla on paljon sellaista työhön ja työympäristöön liittyvää tietoa, jonka tulee olla kaikkien hallussa ja jota voidaan jakaa esimerkiksi kirjallisin tai suullisin työ- ja toimintaohjein. Aina samanlaisuutta korostava osaamisen kehittäminen ja tiedon kartuttaminen eivät kuitenkaan parhaimmalla mahdollisella tavalla palvele kaikkia työntekijöitä. Esimerkiksi työpaikan yleiset toimintaohjeet, tietoiskut tai palaverit eivät välttämättä aina ole ymmärrettäviä toisesta maasta tai työkuulttuurista tulevalle työntekijälle.

Monikulttuurisilla työpaikoilla on hyödyllistä pohtia, missä määrin osaamisen kehittämisessä olisi tarpeellista huomioida esimerkiksi työntekijöiden etninen tausta. Onko erilaisista viestintämateriaaleista mahdollista tehdä selkokielisiä kieliversioita tai hyödyntää työohjeissa viestin ymmärtämistä helpottavaa kuvitusta? Organisaatiot ovatkin enenevässä määrin ottaneet käyttöön sellaisia osaamisen kehittämisen keinoja, jotka huomioivat työntekijöiden erilaiset taustat ja tarpeet. Näin oli myös tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla.

Ihanteellisinta onkin löytää työpaikan toiminnan kannalta sopiva tasapaino. Samanaikaisesti on hyvä huomioida työntekijöiden monikulttuurisuus ja erilaisuus osaamisen ja työn kehittämisessä sekä varmistaa, että jokainen työntekijä osaa toimia ja työskennellä suomalaisen työelämän ja työpaikan toimintatapojen mukaisesti (samankaltaisuus).

Käytännössä erilaiset toimintatavat ja osaamisen kehittämisen käytännöt rakentuvat näiden kahden jännitteen välimaastossa ja pitävät sisällään piirteitä jokaisesta nelikentän ulottuvuudesta. Kuvan 2 nelikentässä on esimerkinomaisesti kuvattu erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja. Nelikentän avulla monikulttuurisen työpaikan kehittäjät ja esimiehet voivat arvioida omia osaamisen kehittämisen keinojaan: Millaisia keinoja meillä on käytössä? Minkälaisen roolin ne mahdollistavat työntekijöille? Millä tavalla voisimme kehittää osaamisen kehittämisen keinojamme, jotta ne huomioisivat paremmin monikulttuurisuuden ja erilaisuuden?

Nelikentän eri osissa on kuvattu keinoja, jotka vastaavat erilaisiin osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

- **Samanlaisen tiedon tarjoaminen:** Työpaikoilla on paljon tietoa, joka on varsin helposti siirrettävissä työntekijöille esimerkiksi erilaisten työ- ja toimintaohjeiden tai koulutusten välityksellä. Tällainen tiedotusluonteisesti kaikille yhteisesti jaettava tieto voi liittyä mm. uusiin työpaikan käytäntöihin, uusiin tuotteisiin, asiakassuhteisiin tai lainsäädännön tuomiin muutoksiin työssä.
- **Erilaisuuden huomioiva (kulttuurisensitiivinen) tiedon tarjoaminen:** Kun työpaikalla työskentelee eritaustaisia työntekijöitä, on tärkeää tarjota tietoa myös sellaisessa muodossa, joka huomioi työntekijöiden erilaisuuden. Mikäli työntekijä osaa vain vähän suomen kieltä, toimivat mm. selkokieliset materiaalit tai kuvitetut työohjeet oppimisen tukena. Myös työhön perehdyttämisessä ja työhön opastuksessa on hyvä huomioida yksilön tausta ja tarpeet sekä tarvittaessa tarjota koko työyhteisölle tietoa monikulttuurisuudesta.
- **Osaamisen kehittämisen vuorovaikutteisuus:** Työpaikoilla on myös paljon piilevää tietoa ja osaamista, jotka eivät ole helposti siirrettävissä yksilöltä toiselle erilaisten ohjeistusten kautta, vaan oppiminen ja omaksuminen, ja toisaalta muuttuvassa työssä tarvittavan uudenlaisen osaamisen luominen, vaativat yhteistä keskustelua. Tällöin vuoropuhelu ja työn arjessa tapahtuva oppiminen ovat keskiössä. Esimiehet, perehdyttäjät ja työhön opastajat ovat tärkeässä roolissa sekä erilaisissa työn muutostilanteissa että uuden työntekijän aloittaessa työnsä.
- **Erilaisuuden huomioiva (kulttuurisensitiivinen) vuorovaikutuksellinen osaamisen kehittäminen:** Työntekijöiden erilaiset näkemykset ja taustat rikastavat työpaikalla käytäviä keskusteluja ja arjen kohtaamisia. Eri näkökulmat huomioiva yhteinen keskustelu luo ja rikastaa jaettua tilannekuvaa muuttuvasta työstä ja mahdollistaa uudenlaisen osaamisen

syntymisen. Myöhemmin tässä luvussa esittelemme Moniosaa!-mallin, joka tukee maahanmuuttajan ja esimiehen välistä keskustelua, sekä työpajamallin, joka on kehitetty monikulttuurisen työpaikan yhteisen kehittämisen tueksi.

Mikään osaamisen kehittämisen keino ei ole sinällään hyvä tai huono, vaan erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin sopivat erilaiset keinot. Esimerkiksi vuorovaikutuksellinen osaamisen kehittäminen tukee tämän päivän työlle tyypillisten nopeatempoisten muutosten yhteistä hallintaa, kun taas tiedottaminen on nopea tapa varmistaa, että jokainen tuntee esimerkiksi työpaikan päivitetty poissaolokäytännöt.

Seuraavaksi kuvaamme erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja tarkemmin. Ensin kuvaamme keinoja erityisesti kulttuurisensitiiviseen tiedon tarjoamiseen. Sitten paneudumme nykytyössä keskeisiin vuorovaikutuksellisen kehittämisen keinoihin, jotka auttavat tukemaan yhteistä, kulttuurierot huomioivaa kehittämistä.

## 11.2 Keinoja ja välineitä tiedon tarjoamiseen

Työpaikalla on paljon työhön ja työympäristöön liittyvää tietoa, joka jokaisen työntekijän on hallittava. Erilaiset kirjalliset ja suulliset ohjeistukset sekä tiedon jakaminen yhteisissä palaverissa ovat hyödyllisiä keinoja tiedon välittämisessä. Esimiesten, johdon ja kehittäjien on tärkeää huolehtia, että kaikki työntekijät saavat saman tiedon työstä ja organisaation toimintatavoista. Henkilöstön kehittäjien on hyvä yhdessä esimiesten kanssa miettiä, miten työpaikalla tuetaan taustaltaan erilaisten työntekijöiden oppimista ja osaamisen kehittymistä sekä huomioidaan ohjeistuksessa ja tiedotuksessa työntekijöiden erilaisuus, heidän erilaiset tarpeensa ja oppimistapansa.

Monikulttuurisella työpaikalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen on hyvä varata riittävästi aikaa. Jos maahanmuuttajataustaisella työntekijällä on heikko suomen kielen taito, edellytetään esimieheltä, perehdyttäjältä tai muulta työn ohjaajalta erityistä joustavuutta, asioiden toistamista ja kertaamista. Myös monikanavainen viestintä tukee asioiden omaksumista ja oppimista. Ylipäättään monipuolisilla osaamisen kehittämisen keinoilla päästään varmemmin hyvään lopputulokseen.

### 11.2.1 Selkokieliisyys ja visuaalisuus

Monikulttuurisilla työpaikoilla kielen selkeyteen kannattaa kiinnittää huomiota niin suullisessa kuin kirjallisessakin viestinnässä. Heikko suomen kielen taito voi hankaloittaa maa-

hanmuuttajataustaisten työntekijöiden työskentelyä, asioiden ymmärtämistä ja omaksu- mista. Esimerkiksi abstraktit käsitteet voivat olla monelle hankalia. Viestinnän visualisointi auttaa varmistamaan, että jokainen työntekijä kielitaidon tasosta riippumatta ymmärtää työn kannalta keskeisimmät asiat. Esimerkiksi kuvitetut työohjeet auttavat kaikkia työntekijöitä, mutta erityisesti niitä, joilla on heikko kielitaito. Suomen kielen ohella voi tarvittaessa käyttää myös muuta työntekijöiden hallitsemaa kieltä, esimerkiksi englantia. Kirjallista viestintää on hyvä vahvistaa suullisella viestinnällä: selkokielenkään materiaali ei auta, jos työntekijä ei osaa lukea suomea tai muuta yhteisesti käytössä olevaa kieltä. Lisätietoa selkokielestä saa esimerkiksi Selkokeskuksesta ([www.selkokeskus.fi](http://www.selkokeskus.fi)).

### 11.2.2 Kaksisuuntainen perehdyttäminen

Onnistunut perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jossa maahanmuuttaja oppii työpaikan kulttuuria ja tapoja mutta jossa myös työpaikka avautuu maahanmuuttajatyöntekijän kulttuurille ja osoittaa erilaisuuden ymmärrystä (Ahmad 2010). Tällainen kaksisuuntainen perehdyttäminen edistää koko työyhteisön osaamisen kehittymistä ja työn sujuvuutta.

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytykseen kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, sillä esimerkiksi suomalaisen työelämän toimintatavat ja pelisäännöt eivät ole työntekijälle välttämättä tuttuja.

Perehdytyksen olisi hyvä sisältää työn, työympäristön ja työpaikan toimintatapojen ja pelisääntöjen tutustumisen lisäksi perustiedot seuraavista asioista:

- suomalaisen työkulttuurin käytännöt ja toimintatavat
- työntekijän oikeudet ja velvollisuudet
- työnantajan oikeudet ja velvollisuudet
- työturvallisuuden merkitys ja käytännöt.

Kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä on keskeistä, että työntekijän perehdyttämisen ohella myös työyhteisöä perehdytetään ja valmennetaan monikulttuurisuuteen (Yli-Kaitala ym. 2013). Yhteiset keskustelut ja uuteen työntekijään sekä hänen tietoihinsa ja taitoihinsa tutustuminen vahvistavat onnistunutta alkua uudessa työpaikassa.

### 11.2.3 Mahdollisuudet osaamisen laajentamiseen ja kouluttautumiseen

Toimivalla työpaikalla jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Työntekijöiden oppimista voi tukea esimerkiksi pienimuotoisilla **koulutuksilla** ja kurssituk-

silla. Tutkimillamme työpaikoilla oli käytössä ns. nonstop-koulutukset, jotka tarjosivat työntekijöille nopeasti ajankohtaista tietoa keskeisistä työhön ja työturvallisuuteen liittyvistä asioista. Tutkimuksemme mukaan moni maahanmuuttaja arvostaa työpaikan tarjoamaa **suomen kielen koulutusta**. Myös työpaikan **kehittämisprojekteihin osallistuminen** kartuttaa osaamista. **Työkierto** eri osastoilla ja tehtävissä voi puolestaan lisätä työntekijöiden ymmärrystä työpaikasta kokonaisuutena, erilaista työtehtävistä sekä eri osastojen ja organisaatiotasojen roolista yrityksen toiminnassa. Tällainen osaamisen laajentaminen voi helpottaa myös työvuorosunnittelua. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että työpaikalla työstä saatu palaute, ohjaus ja koulutus tukevat työntekijän valmiuksia oppia (esim. Crebert ym. 2004). Siksi kaikilla työntekijöillä tulisi olla tietoa olemassa olevista kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen vaihtoehtoista.

**Ammatillinen koulutus** on monen maahanmuuttajataustaisen työntekijän tavoitteena. Tutkimuksemme osallistuneilla työpaikoilla osa maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä oli osallistunut oppisopimuskoulutukseen, jossa yhdistyy ammattiin kouluttautuminen työpaikalla sekä tietopohjainen opiskelu oppilaitoksessa. Aina osaamisen kehittyminen ei kuitenkaan tapahdu työpaikalla. Työntekijä voi kehittää työelämätaitojaan ja osaamistaan myös työpaikan ulkopuolisissa ympäristöissä, kuten osana opintoja tai vapaa-ajan toimintaa.

### 11.3 Kohti vuorovaikutuksellista osaamisen kehittämistä ja yhteistä oppimista

Monet edellä kuvatuista tiedon tarjoamiseen perustuvista osaamisen kehittämisen keinoista ovat varsin yksilölähtöisiä: keinoja, joiden tavoitteena on yksilön tietojen ja taitojen kehittyminen. Tämän rinnalle tarvitaan myös vuorovaikutteisia keinoja kehittää työtä ja työntekijöiden osaamista yhdessä tehden ja toimien – ja täten siirtyä perinteisestä **yksilöoppijasta kohti oppivaa yhteisöä**. Monet työpaikan kysymykset ovat sellaisia, että niihin ei ole valmista ratkaisua, jolloin tarvitaan yhteistä ongelmanratkaisua ja kehittämistä. Työntekijöiden osallisuutta ja yhdessä tekemistä voi valjastaa käyttöön hyvin monenlaisissa organisaation toiminnoissa ja kehittämiskohteissa. Jo pienin keinoin on mahdollista luoda dialogia ja yhteisiä areenoja osaamisen kehittämiseksi.

**Säännöllinen keskustelu** tukee työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja oppimista työn arjessa. Esimiesten ja kehittäjien kannattaa tietoisesti rakentaa yhteisiä keskustelun paik-

koja, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Tämä tukee työntekijöiden osallisuutta ja aktiivisuutta sekä vahvistaa maahanmuuttajien työpaikkaosaamista, kuten kulttuurista osaamista ja työturvallisuustaitoja.

### Vinkkejä esimiehille ja työyhteisön kehittäjille yhteiseen vuorovaikutuksen luomiseen:

- Tarjotkaa työntekijöille mahdollisuuksia keskustella työstä, jakaa hyviä toimintatapoja ja etsiä yhdessä ratkaisuja työn ongelmiin.
- Ottakaa erilaisten keskustelufoorumien suunnitteluun mukaan käsiteltävän aiheen kannalta keskeiset toimijat, kuten työntekijät, esimiehet, HR-asiantuntijat, työterveys- ja turvallisuustoimijat sekä työpaikan johto.
- Pohtikaa yhdessä, millaiset keskustelun areenat ja vuorovaikutuskanavat voisivat parhaiten tukea maahanmuuttajatyöntekijöiden sosiaalisten verkostojen rakentumista.
- Kannustakaa erityisesti maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä osallistumaan yhteiseen keskusteluun.

Työyhteisön yhteisesti jaettua tietoa syntyy myös erilaisissa arjen tilanteissa ja kohtaamisissa. **Yhdessä työskentely** edistää vuorovaikutuksellista sopeutumista työpaikkaan (Howe-Walsh & Schyns 2000) ja mahdollistaa oppimisen arjessa. Työhön perehdyttäjät ja työhön opastajat ovat keskeisiä toimijoita, jotka tukevat maahanmuuttajan osaamisen kehittymistä. Myös työparityöskentelyn ja vertaisoppimisen merkitys arjessa on suuri. Erilaisissa yhdessä oppimisen tilanteissa on hyvä huomioida työntekijöiden erilaiset taustat ja vaihteleva kielitaito. Esimerkiksi väärät tai virheelliset työ- tai toimintatavat saattavat vahvistua, jos vastaanottaja ymmärtää ne väärin. Pahimmillaan voi syntyä työturvallisuusriskejä. Esimiesten ja henkilöstön kehittäjien tehtävänä onkin aina kantaa pääasiallinen vastuu siitä, että kaikilla työntekijöillä on riittävä yhteinen ymmärrys työstä sekä sen suorittamisesta ja kokonaisuudesta.

Yhteisten keskustelujen ja työn arjessa oppimisen ohella tarvitaan myös esimiehen ja maahanmuuttajataustaisen työntekijän **kahdenkeskisiä keskusteluja**. Tällaiset keskustelut, joissa keskustellaan työstä ja työntekijän osaamisesta, rakentavat esimiehen ja työntekijän yhteistä näkymää työntekijän henkilökohtaisista vahvuuksista ja osaamisen kehittämisen tarpeista. Maahanmuuttajat saattavat arastella omien kehittämisohjelmien esille tuontia yhteisissä keskusteluissa esimerkiksi heikon kielitaitonsa vuoksi. Kahdenkeskisessä keskustelussa maahanmuuttajatyöntekijä voi tuntea tulevaisuutensa helpommin kuulluksi ja us-

kaltaa tuoda paremmin esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Seuraavaksi kuvattava Moni-osaa!-malli tarjoaa kulttuurisensitiivisen työkalun esimiehen ja maahanmuuttajatyöntekijän väliseen keskusteluun. Keskustelumallin sisällössä painotetaan työpaikkaosaamista, jonka merkitys korostuu monikulttuurisella työpaikalla.

### 11.3.1 Moniosaa! – Työpaikkaosaamisen kehittämisen malli

Moniosaa!-malli työpaikkaosaamisen kehittämiseksi on luotu osana tutkimushanketamme<sup>5</sup> ja erityisesti monikulttuurisille työpaikoille esimiestyön tueksi. Esimiehen rooli on keskeinen yhteisten keskustelupaikkojen luojana, työntekijöiden osaamisen tuntijana ja hyödyntäjänä sekä osaamisen kehittämisen tarpeiden tuntijana.

Esimiehen ja alaisen suhteeseen liittyy erilaisia kulttuurisidonnaisia odotuksia, jotka heijastuvat monikulttuurisella työpaikalla niin kahdenkeskisissä kuin yhteisissäkin keskusteluissa. Suomalaisen työkulttuurin matalat hierarkiat ja esimiehen kanssa käytävä tasa-arvoinen keskustelu voivat olla maahanmuuttajatyöntekijöille vieraita. Omasta työstä ja etenkin työn pulmista ei ole välttämättä totuttu keskustelemaan. Esimiehen onkin keskusteluissa otettava kannustava rooli ja rohkaistava työntekijää tuomaan esille näkemyksiään.

Moniosaa!-malli auttaa esimiehiä ja työpaikkoja tunnistamaan maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen, osaamisen kehittämisen tarpeet ja työntekijän toiveet oman osaamisensa kehittämiseksi. Malli ohjaa tarkastelemaan osaamista laajasti, erityisesti työpaikkaosaamisen näkökulmasta. Malli luo raamin esimiehen ja maahanmuuttajatyöntekijän väliselle keskustelulle ja nostaa esille kysymyksiä, jotka tutkimusaineistomme pohjalta korostuivat monikulttuurisilla työpaikoilla.

#### Moniosaa!-malli koostuu

- (1) esimiehen oppaasta ja
- (2) keskustelulomakkeesta, joka on tarkoitettu esimiehen ja maahanmuuttajan yhteisen keskustelun tueksi.

**Esimiehen Moniosaa!-oppaassa** tarjotaan esimiehille keinoja osaamisen kehittämisen tukemiseen työyhteisössä. Oppaassa kerrotaan, mitä on työpaikkaosaaminen ja kuinka esimies omalla toiminnallaan voi tukea työpaikkaosaamisen kehittymistä työyhteisössä ja kahdenkeskisissä keskusteluissa työntekijän kanssa. Oppaassa on yksityiskohtaiset ohjeet esimiehen ja maahanmuuttajan yhteiseen keskusteluun ja keskustelulomakkeen käyttöön osana keskustelua. Opas on saatavilla suomeksi ja englanniksi.

---

<sup>5</sup> Moniosaa!-mallin kehittämisessä on hyödynnetty tutkimuksessamme kerättyä haastatteluaineistoa sekä tutkimukseen osallistuneilla työpaikoilla tehtyjä työpajakeskusteluja.





**Moniosaa!-keskustelulomake** on tarkoitettu esimiehen ja maahanmuuttajan yhteisen keskustelun tueksi. Lomake koostuu 21:stä työpaikkaosaamisen eri osa-alueita kuvaavasta väittämästä, jotka auttavat suuntaamaan esimiehen ja maahanmuuttajan välistä keskustelua sekä tekemään näkyväksi maahanmuuttajatyöntekijän osaamista ja osaamisen kehittämisen tarpeita. Lisäksi lomakkeessa on avoimia kysymyksiä työntekijän koulutuksesta, aiemmasta työhistoriasta ja työntekijän omista toiveista osaamisensa kehittämiseksi. Lomake ohjaa esimiestä ja työntekijää sopimaan jatkotoimista työpaikkaosaamisen kehittämiseksi sekä sopimaan, milloin osaamisen kehittämiseksi sovittuja toimia arvioidaan. Keskustelulomake on saatavilla viidellä kielellä (suomi, englanti, arabia, somali ja venäjä).

Työpaikkaosaamisen kehittämisen malli Moniosaa! on saatavilla osoitteessa [www.ttl.fi/moniosaa](http://www.ttl.fi/moniosaa).



# moniosaa!

Esimiehen opas

Voisiko  
työntekijöiden  
osaamista  
hyödyntää  
paremmin?

## Mitä on osaaminen ja osaamisen kehittäminen työssä?

Työpaikoilla eletään jatkuvassa muutoksessa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja työpaikalla otetaan käyttöön uudenlaista tekniikkaa. Uudistuminen muutoksessa edellyttää osaamisen kehittämistä.

Työ sujuu paremmin, kun työn pulmia ratkaistaan yhdessä. Asiakkaan saama palvelu paranee ja työpaikan osaaminen kehittyy. Yhteisissä hetkissä voit herättää keskustelua, esim.

- Mikä työssä on sujunut hyvin tällä viikolla?
- Mitä ongelmia on ollut? Miten työntekijät ovat ratkaisseet ongelmat?

Voit käydä keskustelua pienissä porukoissa. Tällöin työntekijät, joilla on vahvempi kielitaito, voivat auttaa kollegojaan ilmaisemaan asioita suomen kielellä. Tämä rohkaisee työntekijöitä ajatusten esille tuomiseen. Jatkaa keskustelua koko työyhteisön kesken.

Keskustele myös kahden kesken työntekijän kanssa: Missä hän on hyvä? Olisiko hänellä ehdotuksia työn sujuvoittamiseksi? Kun opit tuntemaan työntekijät, heidän on helpompi kertoa omista ideoistaan ja osaamisestaan, joista työpaikka voi hyötyä.

## Monikulttuurisella työpaikalla osaamisen kehittämiseen liittyy erityiskysymyksiä

Monikulttuurisella työpaikalla selkeiden toimintatapojen ja esim. kuvitettujen ohjeiden merkitys korostuu. Yhteinen keskustelu työpaikan eri toimijoiden kesken lisää työyhteisön työpaikkaosaamista ja sujuvoittaa työtä.

### Esimies, sinun roolisi on tärkeä!

- Tue yhteistä keskustelua ja järjestä sille aikaa
- Käytä helppoa kieltä ja lyhyitä lauseita
- Kannusta ja rohkaise työntekijöitä tuomaan esille työn pulmia ja kehitysedotuksia
- Tartu ajoissa ongelmatilanteisiin ja väärinkäsityksiin
- Ohjaa työntekijöitä turvalliisiin työtapoihin
- Kerro säännöllisesti työpaikan tavoista tukea työhyvinvointia
- Ole herkkä eri kulttuurien erityispiirteille ja valmis oppimaan uutta

Osaaminen koostuu ammatillisesta osaamisesta ja työpaikkaosaamisesta.

Työpaikkaosaaminen on jaettua ymmärrystä työpaikan käytännöistä ja yhteisistä toimintatavoista.

Monikulttuurisessa työyhteisössä työpaikkaosaamisen kehittäminen korostuu työntekijöiden vaihtelevan kielitaidon ja erilaisten kulttuuritaustojen takia.

*\*Moniosaa! -malli on kehitetty esimiesten ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen tueksi esimerkiksi teollisuuden, kunnossapidon ja sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisille työpaikoille.*



## Hetki osaamisen kehittämiseksi

Esimiehenä tehtäväsi on huolehtia, että työ on paitsi tuottavaa, myös tekijälleen innostavaa. Hyvä esimies keskustelee työntekijän kanssa ja kannustaa työntekijää puhumaan työstään! Kaikissa kulttuureissa esimiehen kanssa ei ole totuttu keskustelemaan, ja joskus työn ongelmia voidaan myös kaunistella. Kuuntele siis herkällä korvalla työntekijää ja hänen näkemyksiään. Kunnioita aina työntekijän mielipiteitä ja kulttuuria. Kaikesta ei tarvitse olla samaa mieltä

Moniosaa! -lomake on esimiestyön väline, joka auttaa sinua keskustelemaan työntekijän kanssa työpaikkaosaamisesta ja sen kehittamisestä. Kuuntele millaista osaamista työntekijällä on ja mitä kehittämistä esim. työssä, työntekijän osaamisessa tai työ-kavereiden välisissä suhteissa on. Kysy tarvittaessa lisää. Tuo oma näkemyksesi esille, myös silloin kun se eroaa työntekijän näkemyksestä. Keskustelu ei ole vain suorite, vaan tarkoituksena on sopia yhteisistä tavoitteista.

### Antoisia keskusteluhetkiä!

**1**

**Anna lomake työntekijälle täytettäväksi hyvissä ajoin ennen keskustelua. Valmistaudu myös itse keskusteluun ennalta.**

Pohdi lomakkeen sisältöjä työntekijän osaamisen ja työpaikan tarpeiden näkökulmasta. Mieti millaista osaamista työpaikalla tarvitaan.

**2**

**Keskustelkaa väittämien avulla työstä ja työpaikkaosaamisesta. Tavoitteena on yhteinen näkemys.**

Missä asioissa työntekijä on hyvä / taitava?

Mikä työssä tai työpaikkaosaamisessa on pulmana juuri nyt? Miten se voidaan ratkaista?

Mikä on työntekijän koulutus ja aiempi työhistoria (osaaminen)? Miten tätä osaamista voidaan työpaikalla hyödyntää?

**3**

**Sopikaa ja kirjatkaa lomakkeeseen mitä teette seuraavaksi, kenen kanssa ja milloin. Sovittu ratkaisu voi koskea myös koko työyhteisöä.**

Muistakaa myös arviointi: Miten onnistuimme?



## Keskustelulomake

Keskustelet esimiehesi kanssa omasta työstäsi ja osaamisesta. Tavoite on, että voit käyttää työssäsi paremmin kaikkea sitä, mitä osaat. Alla on väättämiä ja kysymyksiä. Vastaa niihin ennen keskustelua. Keskustelet sen jälkeen esimiehesi kanssa työstäsi: mikä työssä sujuu ja mitä haluat oppia. Keskustelussa sovit esimiehen kanssa, miten voit kehittää osaamistasi työssä. Keskustelu on luottamuksellinen. Vastauksia ei kerrota muille työntekijöille. Tervetuloa!

# moniosaa!

Keskustellaan osaamisesta



Nimi, keskustelun aika ja paikka

### Työn kokonaisuus

Osaan tehdä useimmat työtehtäväni hyvin.  
Tiedän keneltä saan apua, jos minulla on ongelma työssä.  
Tiedän, mitä työkaverit ja oma esimieheni tekevät.  
Minulla on työhön riittävä suomen kielen taito.  
Ymmärrän, mitä työnantaja odottaa minulta työssäni.



Kyllä



Jonkin verran



Ei

### Osallistuminen

Haluan oppia uutta ja kehittyä työssä.  
Kysyn, jos en ymmärrä tai osaa.  
Minun on helppo kertoa virheistäni esimiehelle.  
Kerron esimiehelle, jos huomaan työpaikalla jotain parannettavaa.  
Noudatan esimiehen pyyntöjä ja ohjeita.



Kyllä



Jonkin verran



Ei

### Yhteistyö

Tulen toimeen erilaisten työkavereiden kanssa.  
Kunnioitan muiden kulttuurien tapoja ja työkavereiden mielipiteitä.  
Kerron esimiehelle, jos minua kohdellaan huonosti.



Kyllä



Jonkin verran



Ei

### Tavat ja säännöt

Minun on helppo toimia työpaikan tapojen ja sääntöjen mukaan (myös silloin, kun ne ovat erilaisia kuin oman kulttuurini tavat ja säännöt).  
Noudatan työssä työaikoja ja aikatauluja, jotka on sovittu.  
Tiedän miten toimin, jos minun täytyy olla pois työstä (syy voi olla esimerkiksi sairaus, lapsen sairastuminen, perhevapaat, lomiat).



Kyllä



Jonkin verran



En

### Työterveys ja työturvallisuus

Tunnen työpaikan turvallisuusohjeet ja osaan noudattaa niitä.  
Tiedän, kuinka teen työtä niin, että en väsy liikaa fyysisesti ja psyykkisesti.  
Huolehdin omasta hyvinvoinnistani (hyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi ravinto, lepo ja ystävät).  
Ymmärrän, mikä on työterveyshuolto ja tiedän millaisissa tilanteissa minä voin mennä sinne.  
Tiedän, että työehdot, kuten palkka, työajat ja ylityökorvaukset, perustuvat työehtosopimukseen ja lakeihin.



Kyllä



Jonkin verran



Ei



Mikä on koulutuksesi ja mitä töitä olet tehnyt aikaisemmin?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

Mitä haluat oppia työssäsi?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

### Esimies ja työntekijä täyttävät yhdessä:

#### Yhdessä sovittu

Mitä teemme seuraavaksi asioissa, joista olemme keskustelleet? (Ratkaisu voi koskea myös muita työntekijöitä tai koko työyhteisöä.)

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

Kenen kanssa ja milloin?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

Seuraava keskustelu (päivämäärä)

|  |
|--|
|  |
|--|

#### Seuranta

Miten olemme onnistuneet? Mitä olemme oppineet?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

Miten jatkamme seuraavaksi?

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

### 11.3.2 Työpajat osaamisen kehittämisen välineenä

Työpaikalla voidaan rakentaa vapaamuotoisen yhteisen keskustelun rinnalle myös strukturoidumpia tai tietyn ongelman ympärille rakentuvia yhteisen kehittämisen käytäntöjä. Yksi esimiesten ja työntekijöiden kehittämistoimijuutta tukeva menetelmä on **työpajatyöskentely**. Tässä hankkeessa työpajatyöskentelyä käytettiin esimiestyön tukena. Sen avulla vahvistettiin monikulttuurisen työpaikan esimiesten ja HR:n osaamisen johtamisen valmiuksia. Työpajatyöskentely on toimiva käytäntö kehittää myös työntekijöiden osaamista ja jaettua ymmärrystä työstä.

Mikäli työpajatyöskentelyllä tavoitellaan jaettua ymmärrystä työstä ja työtavoista, arjen pulmallisia tilanteita ja niiden onnistuneita ratkaisuja on hyödyllistä käsitellä yhteisesti (Ala-Laurinaho ym. 2016; Kurki ym. 2015). Monissa pulmallisissa tilanteissa ja työn sujumattomuuksissa ei yleensä ole kyse vain yksittäisten työntekijöiden osaamisesta, vaan tilanteiden taustalla saattaa olla moninaisia organisaation toimintaan liittyviä tekijöitä. Tyypillisesti työn arjessa yksittäiset työntekijät ratkaisevat pulmallisia tilanteita oman kokemuksensa kautta, aiemman osaamisensa varassa tai työtoverilta tai esimieheltä kysyen. Näin he aktiivisesti rakentavat omaa tietotaitoaan. Jos näitä pulmia ja ratkaisuja ei jaeta yhdessä, muut työntekijät eivät opi tilanteista tai oppiminen on sattumanvaraista. Yhteinen keskustelu työpajoissa tai esimerkiksi työpaikkakokouksissa rakentaa työyhteisön yhteistä oppimista ja mahdollistaa onnistuneiden ratkaisujen jakamisen sekä uudenlaisten entistä toimivampien työskentelytapojen kehittämisen. Erilaiset konkreettiset ongelmatilanteet tuovat usein esille myös hankauskohtia organisaation eri toimijoiden ja prosessien välillä sekä suhteessa asiakkaaseen. Työpajatyöskentely lisää työntekijöiden ymmärrystä työstä, työprosesseista ja työpaikan verkostoista (vrt. Turchich-Hakak ym. 2010; Zikic 2015) sekä luo entistä sujuvampia toimintatapoja.

Monikulttuurisella työpaikalla työpajatyöskentely ja työpaikkakokousten keskustelut, joissa käsitellään arjen työn pulmia konkreettisesti, rakentavat työntekijöiden työpaikkaosaamista. Esimerkiksi työntekijöiden erilaiset käsitykset ja odotukset työpaikan rooleista, pelisäännöistä ja käytännöistä tulevat usein näkyviksi juuri pulmallisissa tilanteissa. Konkreettisista työhön liittyvistä tilanteista keskusteleminen mahdollistaa myös näistä käsityksistä keskustelemisen erilaisia kulttuureja kunnioittaen. Se myös mahdollistaa kulttuurien välisen dialogin, erilaisten näkökulmien esille tuomisen ja sitä kautta potentiaalisesti innovatiivisia ratkaisuja, jotka hyödyntävät työntekijöiden erilaista osaamista ja esimerkiksi oman kulttuurin tuntemusta.

Työpajatyöskentelyn ja yhteisen keskustelun pohjana on kieli, ja siksi työpajatyöskentely vaatii erityispanostusta työpaikoilla, joissa kaikilla työntekijöillä ei ole vahvaa yhteistä kieltä. Työpajatyöskentely ja yhteinen keskustelu kuitenkin palkitsee: se rakentaa yhteisempää käsitystä työstä ja tuo sujuvuutta arjen tilanteisiin. Kielitaidon haasteiden ylittämiseen on



erilaisia keinoja. Ymmärtämisen tukena voi käyttää selkeän kielen lisäksi esimerkiksi pienryhmäkeskusteluja sekä kuvia ja videoita todellisista työtilanteista.

Seuraavalla sivulla olevassa tietolaatikossa on kuvattu hankkeen työpajatyöskentelyä yksityiskohtaisemmin. Työpajatyöskentelyä voi harjoittaa myös muilla menetelmillä joko ulkopuolisen konsultin tukemana tai työpaikan sisäisenä toimintana.

## Osaamisen kehittämisen työpajat elintarvikealan työpaikoilla

Järjestimme kummallakin tutkimukseen osallistuneella työpaikalla kolmen työpajatapaamisen sarjan; työpajat kestivät kolme tuntia. Tavoitteena oli tukea HR:n ja esimiesten osaamisen johtamisen käytännön valmiuksia monikulttuurisessa työyhteisössä sekä luoda pohjaa Moniosaa!-mallin rakentamiselle.

Työpajatyöskentely perustui coaching-menetelmään (mm. Arnaud 2003; Joo 2005), ja sitä ohjasi menetelmään perehtynyt konsultti. Työpajatapaamisiin osallistui esimiehiä sekä työturvallisuudesta, laadusta ja osaamisen kehittämisestä vastaavia avainhenkilöitä että työntekijöiden edustajia. Ryhmän koko oli 6–10 henkilöä.

Työpajatapaamisten teemat olivat a) osaaminen ja sen kehittäminen, b) monikulttuurisuus työssä ja työyhteisössä sekä c) johtaminen ja esimiestyö monikulttuurisessa työyhteisössä. Työpajan ohjaaja opasti pajaosallistujia yhdessä työstämään työssään kokemia haastavia työtilanteita. Kukin työpajatapaaminen eteni seuraavasti:

- Kukin osallistuja kertoi lyhyesti omassa työssään ilmenneen haastavan tilanteen.
- Yhteiseen käsittelyyn valittiin sellainen tilanne, joka oli ajankohtainen tai tärkeä usean osallistujan työssä.
- Haastavan työtilanteen kertonut työntekijä esitteli tarkemmin yhteiseen käsittelyyn valitun tilanteen.
- Muut osallistajat esittivät täydentäviä kysymyksiä.
- Osallistajat kertoivat kokemuksiaan vastaavan kaltaisista haastavista työtilanteista sekä tapoja, joilla he olivat tilanteita ratkaisseet. Tämä auttoi tilanteen esitellyttä työntekijää ymmärtämään omia toimintatapojaan sekä näkemään vaihtoehtoisia toimintatapoja.
- Keskustelun lopuksi pajaosallistujat tekivät yhdessä suunnitelman tilanteen ratkaisemiseksi ja toiminnan kehittämiseksi: mitä tehdään uudella tavalla, miten uuden kokeilulle luodaan edellytykset ja millä aikataululla kokeilu toteutetaan.

Työpajan ohjaajan rooli oli auttaa työntekijöitä refleктоimaan tilanteita eri näkökulmista ja löytämään uudenlaisia mahdollisuuksia kehittää työskentelytapoja. Siksi työpajan ohjaaja esitti lisäkysymyksiä, toi esiin asioiden yhteyksiä ja erilaisia näkökulmia sekä selvensi, tulkitsi ja veti keskustelua yhteen.

Työpajat antoivat konkreettisia kehittämisajatuksia siitä, kuinka monikulttuurisuus ja erilainen osaaminen voidaan yhdessä huomioida entistä paremmin niin organisaation toiminnassa kuin esimiestyön arjessakin. Työpajoissa ideoitiin mm. sitä, miten monikulttuurisen työpaikan erityispiirteet saadaan paremmin huomioitua työterveyshuoltosopimuksessa, kuinka maahanmuuttajatyöntekijöiden oman ruokakulttuurin tuntemus saadaan tuotesuunnittelun hyödyksi ideakilpailun avulla sekä kuinka löydetään ratkaisuja esimiestyön pulmakysymyksiin. Näitä uudenlaisia ajatuksia esimiehet kokeilivat työpajojen välillä käytännössä tai suunnittelivat kokeilun toteuttamista työpajojen jälkeen. Työpajat toimivat myös vertaistuen foorumeina esimiehille.

Vaikka hankkeessa työskentely toteutettiin ulkopuolisen ohjaajan avulla, voi työpaikka hyödyntää vastaavaa työskentelyä myös omin voimin. Tällöin on hyvä kuitenkin nimetä vastuuhenkilö, joka kutsuu osallistujat, huolehtii aikataulusta työskentelyn aikana sekä kokoaa työskentelyn tuloksia yhteisesti hyödynnettäväksi.



## 11.4 Lopuksi

Osaamisen kehittäminen työpaikalla vaatii eri toimijoiden välistä tiivistä yhteistyötä ja keskustelua. Johdolla, henkilöstöhallinnolla, esimiehillä ja työntekijöillä on kullakin oma tärkeä roolinsa osaamisen kehittämisessä. Toisin sanoen työpaikan osaamisen kehittämisen kulttuuri sekä osaamisen kehittämisen käytännön keinot ja toimintatavat rakennetaan yhdessä.

**Johto:** Tarjoa puitteet työyhteisön osaamista ennakoivaan ja strategiseen kehittämiseen.

**HR-asiantuntija:** Osallistu työn arkeen. Ymmärrä työtä ja sen osaamisvaatimuksia.

**Esimies:** Järjestä yhteistä aikaa keskustelulle. Rohkaise työntekijöitä kysymään.

**Työntekijä:** Ole aktiivinen ja kysy, jos et ymmärrä.

**Organisaation johto** vastaa kokonaisuudessaan työpaikan osaamisen strategisesta kehittämisestä, kehittämisen suuntaviivoista ja tulevaisuuden osaamisen tarpeiden ennakoinnista. Pitkäjänteinen ja ennakoiva osaamisen kehittäminen on lähtökohta menestyksekkäälle toiminnalle ja rakentaa pitkällä tähtäimellä mm. kilpailukyvyyn perustaa.

**Henkilöstöhallinnolla** on keskeinen rooli osaamisen kehittämisen käytäntöjen ja yhtenäisten toimintatapojen rakentajana. Yhtenäiset toimintatavat tukevat hyvää esimiestyötä sekä maahanmuuttajien mahdollisuuksia kehittää omia tietojaan ja taitojaan työssä. HR-asiantuntijoiden roolina voi olla myös yhteisen ymmärryksen rakentaminen työntekijöiden osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä sekä kehittämistarpeista. Tällaista yhteistä ymmärrystä voidaan rakentaa mm. erilaisissa keskusteluissa ja aiemmin kuvatulla työpajatoiminnalla.

Oppivaa yhteisöä kannattaa laajentaa yli organisaatorajojen. Henkilöstöhallinto voi tehdä yhteistyötä osaamisen kehittämisessä myös työpaikan ulkopuolisten tahojen kanssa. Esimerkiksi yhteisten kehittämiskäytäntöjen luominen alihankkijoiden kanssa tai yhteistyön tiivistäminen erilaisten ulkopuolisten koulutuksen järjestäjien kanssa voi vahvistaa kaikkien osaamista ja yhdessä oppimista.

Käytännön vastuu maahanmuuttajien osaamisen kehittämisestä arjessa on useimmiten **esimiehellä**. Keskeinen lähtökohta on, että esimies tuntee työntekijöidensä osaamisen, tietää mitä asioita työntekijä osaa ja hallitsee ja on tietoinen tiimensä osaamisen kehittämisen tarpeista. Maahanmuuttajat saattavat tarvita erityistä tukea ja kannustusta.

Esimiehen onkin hyvä rohkaista maahanmuuttajia kertomaan omasta osaamisestaan ja kehittymistarpeistaan. Keskustelun tueksi esimies voi hyödyntää esimerkiksi aiemmin kuvattua Moniosaa!-mallia. Esimies voi kartoittaa työntekijöiden osaamista myös vapaamuotoisissa keskusteluissa ja kohtaamisissa työn arjessa sekä kehityskeskusteluissa, palaverissa tai HR:n tuella tehtävillä työhyvinvointikyselyillä.

Organisaation yhtenäiset osaamisen kehittämisen käytännöt ja toimintatavat tukevat esimiehen työtä. HR-asiantuntijat voivat tukea esimiehiä luomalla hyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä maahanmuuttajien osaamisen kehittämiseksi. Yhtenäisiä käytäntöjä on hyvä rakentaa esimerkiksi rekrytointiin, perehdytykseen, kehityskeskusteluihin, osaamisen kartoittamiseen, koulutuksen järjestämiseen, työn arjessa tapahtuvaan oppimiseen ja yhteisen kehittämisen tueksi.

Monikulttuurisessa työpaikassa toimiminen edellyttää uudenlaisia valmiuksia myös esimiehiltä. Esimies voi tarvita myös erityistä tukea ja apua monikulttuurisuuteen liittyvissä kysymyksissä. Käytännön sparrauksen lisäksi esimiehille voidaan tarjota esimerkiksi koulutusta monikulttuurisessa työyhteisössä toimimiseen.

Myös jokaisella **työntekijällä** on merkittävä rooli oman osaamisensa kehittämisessä. Muuttuva työelämä edellyttää meiltä kaikilta jatkuvaa oman osaamisen ylläpitoa ja päivittämistä. Moni tutkimukseemme osallistunut maahanmuuttaja olikin aktiivinen ja halukas kehittämään sekä omaa työtään että osaamistaan. Kehittymishaluistaan huolimatta kaikilla maahanmuuttajilla ei välttämättä ole omia tai ympäristön tarjoamia resursseja osaamisensa itsenäiseen kehittämiseen. Tässä hankkeessa kehitetty Moniosaa!-keskustelumalli tarjoaa välineen maahanmuuttajan ja esimiehen yhteiselle keskustelulle sekä foorumin, jossa työntekijä voi kertoa omista osaamisen kehittämisen tarpeistaan ja toiveistaan esimiehelle.

Tämän päivän työssä korostuu yhteisöllisen työn ja osaamisen kehittämisen merkitys. Työtehtävät ovat työyhteisössä aina sidoksissa yhteisiin prosesseihin. Siksi työntekijän on haastavaa lähteä yksin kehittämään omaa osaamistaan ja etsimään kehittymisen paikkoja, vaan tarvitaan esimiehen ja työyhteisön tukea. Tuen merkitys korostuu maahanmuuttajilla, joille suomalainen työkuultuuri ja sen valtarakenteet – ja toisaalta osallistumisen mahdollisuudet – saattavat olla omasta kulttuurista poikkeavia ja vieraita.

Yhdessä tekeminen ja vuorovaikutukseen perustuva osaamisen kehittäminen edistävät maahanmuuttajien ja koko työyhteisön oppimista ja osaamisen karttumista. Vuorovaikutukselliset ja yhteiseen tiedon rakentamiseen perustuvat osaamisen kehittämisen keinot myös muokkaavat työntekijän roolia passiivisesta tiedon vastaanottajasta aktiiviseksi ja osallistuvaksi toimijaksi, mitä kohti monikulttuurisella työpaikalla olisi hyvä pyrkiä.



Osaamisen kehittämisessä on olennaista kehittämistyön kytkeminen työn arjen erilaisiin tilanteisiin ja konteksteihin. Pienilläkin kehittämistoimilla ja muutoksilla voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden ja työpaikan yhteisen osaamisen kehittymiseen. Yhteiset ja jaetut osaamisen kehittämisen käytännöt tukevat maahanmuuttajan osaamisen kehittymistä ja työssä pärjäämistä.

## 12 POHDINTA – TYÖPAIKKAOSAAMINEN JA MONINAINEN TYÖELÄMÄ

*Minna Toivanen & Ari Väänänen*

### 12.1 Työpaikkaosaamista rakennetaan yhdessä

Niin kansainväliset kuin kansallisetkin tutkimukset kertovat, että usein maahanmuuttajilta odotetaan sopeutumista suomalaiseen työelämään, sen sääntöihin ja toimintatapoihin (esim. Vartiainen ym. 2017; Xiao ym. 2014). Myös aineistossamme nousi esiin paikka paikoin vahvana näkemys, että tulijan tulee omaksua vallitsevat normit ja toimia niiden mukaisesti.

Suomessa toimitaan suomalaisen työelämän säädösten ja lakien mukaan ja noudattaen kullakin työpaikalla sovittuja pelisääntöjä ja toimintatapoja. Kuitenkin jokaisella työpaikalla on aika ajoin syytä tarkastella avoimen kriittisesti omia käytäntöjä ja pohtia esimerkiksi, voiko työyhteisö oppia jotakin muualta tulleilta tai onko muualta tulleilla joitakin erityistarpeita, jotka olisi kokonaisuuden kannalta fiksua huomioida uudella tavalla omissa käytännöissä. Maahanmuuttajat tuovat toisesta maasta tullessaan mukanaan aina jotakin uutta ja erilaista, joten heitä voidaan pitää myös tiedon ja osaamisen siirtäjinä (Williams 2007).

Kannustammekin työpaikkoja rakentamaan yhdessä yhteistä ymmärrystä työpaikan käytännöistä ja yhteisistä toimintatavoista sekä luomaan ja vahvistamaan yhteistä työpaikkaosaamista. Suomalaisesta työelämästä on mahdollista tehdä muualta tulleille helpommin ymmärrettävää ja hahmotettavaa. Työpaikalla voidaan tehdä tai nähdä asioita uudella tavoin, ja toisaalta maahanmuuttajatyöntekijöiden ymmärrys yhteisestä työpaikasta ja sen käytännöistä ja toimintatavoista rakentuu pikkuhiljaa vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Pragmaattisten oppimisteorioiden mukaan osaaminen kasaantuu vähitellen: osaajaksi kehitytään tietoisesti omaa osaamista kehittämällä sekä tiedostamattomasti työtä tehdessä ja uusia tilanteita kohdattaessa (vrt. Elkjaer 2004). Osaamisen kehittämisen tutkimuskentän keskiössä on viime vuosina ollut käytäntöorientoituneen suunnan myötä usein arjen sujuminen ja toiminta eikä niinkään yksilöt tietämisen agentteina (esim. Rennstam & Ashcraft 2013).

Osaamiseen liittyy kuitenkin erityyppistä tietämystä (knowledge). Blackler (1995) on esittänyt viisi erilaista, toisiinsa limittyvää tietämyksen tyyppiä, joita myöhemmin Rennstam ja Ashcraft (2013) ovat täydentäneet kommunikatiivisella tietämyksellä. Tietämys voi olla (1) käsitteellistä ja abstraktia, (2) toiminnallistettua tekemiseen liittyvää, (3) kommunikatiivista

ja vuorovaikutteista tai (4) kulttuurista. Se voi olla (5) upotettu kontekstisidonnaisiin rutii-  
neihin tai (6) informaatiota, joka on välitetty merkkeinä tai symboleina.

Usein kun työpaikoilla puhutaan osaamisesta ja sen kehittämisestä, katse kohdistuu erityi-  
sesti käsitteelliseen ja abstraktiin tietoon sekä tekemiseen. Kuitenkin erityisesti monikult-  
tuurisilla työpaikoilla myös muihin tietämyksen muotoihin tulisi kiinnittää entistä enem-  
män huomiota. Erityisesti kontekstiin tai paikkaan sidotut, sosiaalisesti rakentuvat upotettu  
ja kulttuurinen tietämys korostuvat monikulttuurisilla työpaikoilla (ks. Williams 2007). Ru-  
tiineihin ja toimintatapoihin upotettu tietämys on kenties kantasuomalaisille tuttua, mutta  
muualta tullee ehkä hyvinkin outoa. Kulttuurinen tietämys voi olla hyvinkin erilaista eri-  
taustaisilla työntekijöillä. Kulttuurinen tieto liittyy yhteiseen ymmärrykseen, joka pohjautuu  
vahvasti kieleen ja sosialisatioon. Tähän tietämykseen kasvetaan, joten sen omaksuminen  
ei välttämättä ole helppoa muualta tullee, ja toisaalta tässä tietämyksessä olevat erot  
voivat olla hyvinkin suuria mutta sen merkitys työn arjessa varsin pieni. Toki joissakin tilan-  
teissa juuri tämä tietämysero voi aiheuttaa työpaikoille vaikeasti ratkaistavia, syvälle juur-  
tuneita ristiriitatilanteita, esimerkkinä vaikkapa eri sukupuolten kohtelu.

Jokainen työntekijä on monin säikein kiinnittynyt monenlaiseen tietämiseen; työntekijä on  
aina tietävä ja osaava toimija. Kuten osan III johdannossa on kuvattu, osaaminen työssä  
ilmenee, rakentuu ja välittyy suurelta osin yhteisen vuorovaikutuksen ja kommunikaation  
kautta (Wrzesniewski ym. 2003). Vuorovaikutteinen näkökulma työhön nostaa esille osaa-  
misen kulttuuri- ja kielisidonnaisuuden. Jotta henkilö tulisi kuulluksi ja ymmärtäisi sisällöt,  
hänellä pitäisi olla yhteinen kieli ympäröivien toimijoiden kanssa sekä aikaa ja paikkoja ke-  
hittää yhteistä ymmärrystä.

## 12.2 Kielitaito ja kommunikaatio avaimia työhön ja työyhteisöön

Kielitaito luo pohjan kommunikaatiolle ja yhteiselle ymmärrykselle työstä ja työpaikan toi-  
mintatavoista. Yhteisen keskustelun kautta muotoutuvat käsitykset työstä ja sen keskei-  
sistä sisällöistä, ja myös työntekijään kohdistuvat rooli- ja rooliodotukset välittyvät suurelta osin  
kommunikaation kautta. Yhteisen keskustelun kautta työtä ja sen tekemisen tapoja voi-  
daan myös aktiivisesti muuttaa (esim. Bizzi 2017). Niin tässä kuin useissa aikaisemmissakin  
kansallisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että maahanmuuttajien suurim-  
pia sopeutumisen ja osaamisen haasteita luovat juuri kieli- ja viestintäongelmat (esim.  
Dahle & Seeberg 2013; Vartiainen ym. 2017).

Osaaminen voi suorittavissa ammateissa jäädä kielellisen arkuuden ja osaamattomuuden  
sekä kulttuurisen etäisyyden takia pinnalliseksi mallintamiseksi ja taidoiksi ilman laajempaa  
ymmärrystä työstä ja erilaisista prosesseista. Kieli ja siihen liittyvä ymmärrys ovat perusta

myös erilaisten tietämyksen tyyppien kehittymiselle (Blackler 1995) ja samalla osaamisen laajenemiselle. Maahanmuuttajien toiminta rajautuu monesti organisaation sisällä hyvin kapeaksi eikä kieli- ja kulttuurimuuri madallu. Näin osaaminen ei monipuolistu tai laajene, vaan rajattua ammattitaitoa vaativia töitä pidetään heille luontevina.

Heikko kielitaito oli aineistossamme monella tapaa linkittynyt osaamiseen ja sen kehittymiseen. Niin tässä kuin aikaisemmissakin kansallisissa tutkimuksissa (esim. Vartiainen 2017) on havaittu, että esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa ja palavereissa moni asia saattaa jäädä maahanmuuttajataustaisille työntekijöille epäselväksi – kaikkea ei ymmärretä ja usein tätä ei uskalleta tai haluta tuoda esiin. Heikko kielitaito kytkeytyy usein myös oman osaamisen ja ammattitaidon vajaakäyttöön. Heikko kielitaito voi näin vaikeuttaa siirtymistä vaativampiin tai monipuolisempiin tehtäviin (esim. Vartiainen ym. 2017).

Suomen kielen oppiminen onkin varmasti yksi keskeisimpiä maahanmuuttajatyöntekijöiden osaamisen kehittämisen osa-alueita. Suomen kieltä voi parhaiten oppia työn arjessa ja ylipäättään vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tätä tukee se, että työpaikalla on esimerkiksi päätetty, että työssä käytetään aktiivisesti suomen kieltä ja tuetaan sen käyttöä. Suomenkielisten työtovereiden ja esimiehen rooli on tärkeä tässä kielenoppimisprosessissa. Kantaväestöön kuuluvat työntekijät voivat tukea kielenoppimista työssä esimerkiksi muokkamalla omaa puhetta yksinkertaisemmaksi (ks. Vartiainen ym. 2017). Myös työnantajan tarjoama formaali kielikoulutus on hyvä keino tukea maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kielen oppimista.

Australialaisen haastattelututkimuksen (Major ym. 2014) mukaan maahanmuuttajat, joilla oli epämuodollisia sosiaalisia kohtaamisia ja keskusteluja työpaikalla, oppivat myös uusia taitoja helpommin. Sitä vastoin sellaiset maahanmuuttajat, jotka tunsivat olevansa työpaikan verkostojen ulkopuolella, osallistuivat vähemmän ja saivat siten myös vähemmän tietoa työpaikan asioista. Tämä ilmeinen yhteys liittyi usein heidän omaansa tai työkavereiden arvioon siitä, että heillä oli myös puutteellinen kielitaito. Näin kielitaito on vastavuoroisessa suhteessa osaamisen kehittymisen kanssa.

On selvää, että maahanmuuttajat voivat jäädä myös kieleen liittyvän erilaisen kulttuurisen ymmärryksen takia paitsioon organisaation virallisesta puheesta, suunnittelusta ja urapoluista. Heille kertyy usein helpommin vaihdettavissa olevaa osaamista, joka perustuu pitkälti mallioppiseen ja käytännön rutiineihin. Nykyorganisaatioille tärkeäksi katsottu ideointi, luovuus ja yhteiskehittely eivät tällöin sisälly maahanmuuttajatyöntekijöiden työhön.

## 12.3 Pitääkö kieltä osata jo ennen työn aloittamista?

Suomessa on viime vuosina käyty keskustelua siitä, ovatko kielitaitovaatimukset työllistymisen kannalta joillakin aloilla liian kireitä. On todettu, että vähemmälläkin kielitaidolla pärjää ja kieltä oppii sitten työtä tehdessä. Työllistymisen kannalta tällaisen ”inklusiivisen lähestymistavan” vahvistaminen lisää maahanmuuttajien työelämään pääsyä ja sosiaalis-taloudellista kiinnittymistä yhteiskuntaan.

Kuitenkin aineistossamme esille nousi myös hyvin heikon kielitaidon työpaikalle tuomat ongelmat. Jos yhteistä kieltä ei ole, tai sen taito on hyvin vähäistä, voi esimerkiksi työturvallisuuteen tai muuhun liittyviä hyvinkin kriittisiä ohjeita tai infoja olla mahdotonta tai hyvin vaikea ymmärtää. Näin inklusiivisuusperiaatteen pitkälle viety noudattaminen voi joutaa riskeihin, jotka saattavat pahimmillaan vaarantaa työterveyttä tai -turvallisuutta taikka aiheuttaa taloudellisia menetyksiä. Jokaisella työpaikalla onkin tärkeää pohtia, minkä tason kielitaito työntekijöiltä on vaadittava jo ennen työpaikalle pääsyä, olisiko työnantajan syytä tukea kielitaidon kehitystä heti työuran alussa tai otetaanko työpaikalle käyttöön esimerkiksi käännettyjä ohjeistuksia vaaratilanteiden välttämiseksi.

Työpaikoilla voidaan kehittää erilaisia keinoja, joilla kielitaidoltaan heikommatkin voivat oppia tarvittavat mm. työturvallisuuteen ja -terveyteen liittyvät ohjeistukset (ks. luku 7). Työpaikoilla vastuita voidaan myös jakaa, samalla kun vertaisoppiminen, varjostaminen ja muut vastaavat osaamisen kehittämisen kollektiiviset keinot mahdollistavat työpaikkaosaamisen laajenemisen turvallisesti. Lisäksi työpaikoille on hyvä luoda riittävästi tilaisuuksia yhteisille kohtaamisille ja vuoropuhelulle, mikä tukee niin kielitaidon kuin yhteisen ymmärryksenkin kehittymistä. Työpaikkaosaaminen kulttuurisesti moninaisessa työorganisaatiossa kiinnittyikin näin laajempaan työmarkkinoiden ja työorganisaatioiden toimivuu-den kehittämiseen.

## 12.4 Kaikille samanlaista vai maahanmuuttajille erityistä?

Monikulttuurisuuteen liittyy lähes aina pohdintoja yhdenvertaisesta kohtelusta, erilaisuudesta ja samanlaisuudesta. Myös meidän aineistossamme tämä keskustelu oli vahvasti läsnä (esim. luku 11). Yhtäältä nousi esiin, miten työpaikan osaamisen kehittämistä tulisi ajatella kaikkien työntekijöiden näkökulmasta tasapuolisesti. Haastatteluissa tuotiin toistuvasti esille, että ongelmat ovat yhteisiä – työpaikalla on työntekijöitä, ei maahanmuuttajatyöntekijöitä. Tämä näkemys nojautuu pitkälti yhtäläiseen tai universalistiseen työpaikkaosaamisen kehittämiskehykseen, jossa kaikkien työntekijöiden ajatellaan olevan samassa veneessä kulttuuritaustasta riippumatta.

Kuitenkin tutkimuksessamme nousi yhtä lailla esiin kieleen ja ymmärrykseen liittyviä teemoja, joissa korostui maahanmuuttajien erityisyys ja samalla erilaiset tavat, joilla erityisyyttä tulisi paremmin ottaa huomioon. Tätä varten työpaikoilla tarvitaan myös erityistä työpaikkaosaamisen kehittämistä, jossa maahanmuuttajien erilaisuus otetaan hyväksytyksi lähtökohdaksi osaamisen kehittämisessä. Tästä viitekehuksesta tarkasteltuna esimerkiksi kehittämämme Moniosaa!-malli tukee maahanmuuttajat erikseen huomioivaa lähestymistapaa osaamisen kehittämisessä.

Maahanmuuttajien työelämäasemaa ja sen tukemista käsittelevässä brittiläisessä tutkimuksessa on kiinnostavasti havaittu olevan eduksi, jos käytetään sekä yleisiä että erityisiä lähestymistapoja rinnakkain (Alberti ym. 2013). Näin voidaan joustavammin hyödyntää erilaisia toimintamalleja ja samalla tukea kaikkein heikoimmassa asemassa olevia työntekijöitä kohdennetummin. Työpaikkaosaamisen käsitteen voikin katsoa pitävän sisällään niin yleisen kuin erityisenkin lähestymistavan. Se pitää sisällään osatekijöitä, jotka ovat kaikille työntekijöille relevantteja, mutta myös teemoja, jotka nousevat korostuneemmin esiin juuri maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla.

## 12.5 Työpaikka osallisuuden tukijana

Hankkeessamme moni maahanmuuttaja oli omaksunut passiivisen kuuntelijan ja vastaanottajan roolin. Omia mielipiteitä ei välttämättä uskallettu ilmaista eikä epäselvissä tilanteissa pyytää selvennystä tai apua, koska oma kielitaito saatettiin kokea riittämättömäksi tai tilanne muuten vieraaksi. Uskalluksen puute ja epävarmuus vaivasivat. Osa maahanmuuttajista koki myös jännitteisiä odotuksia: työssä odotettiin toimittavan toisin kuin mihin lähtömaassa oli totuttu. Myös nämä ristiriitaiset ja erilaiset rooliodotukset ja käsitykset sopivasta toiminnasta saattoivat luoda epävarmuutta ja epätietoisuutta. (Vrt. rooliteoriat esim. Katz & Kahn 1978.) Se, miten erilaisissa tilanteissa on suotavaa toimia, saattaa muualta tulleelle olla hyvinkin epäselvää.

Tutkimusaineistosta välittyi kuitenkin samaan aikaan vahvana käsitys siitä, että sekä maahanmuuttajataustaiset työntekijät itse että heidän esimiehensä pitävät tärkeänä omatoimisuutta ja aktiivisuutta uusien asioiden oppimisessa ja selvittämisessä. Osallistuvaa työntekijää pidettiin arvossa, ja työntekijöiltä odotettiin vastuunottoa oman osaamisen kehittämisessä, mikä onkin 2010-luvun työpaikoilla tyypillistä (esim. Toivanen ym. 2012). Tähän yksilön aktiivisuutta korostavaan käsitykseen liittyy oletus siitä, kuinka proaktiivinen ja asioita selvittävä ”vahva toimija” menestyy ja hankkii itselleen laajasti osaamista. Tämän vahvan toimijuuden kylkiäisenä välittyi usein myös näkemys siitä, että yksittäinen työntekijä on päävastuullinen oman osaamisensa kehittämisestä ja että yksilölliset piirteet ja toimintatavat ohjaavat pääasiassa uuden oppimista.



Tällaista yksilön vastuuta korostavaa näkemystä voidaan pitää myös ongelmallisena. Kaikilla henkilöillä ei ole samanlaisia valmiuksia esimerkiksi kielitaidon suhteen, eikä kaikilla ole muutenkaan resursseja, tarvittavia tietoja ja taitoja tai uskallusta aktiiviseen oman osaamisen kehittämiseen (vrt. Toivanen ym. 2012). Organisaation johdon, henkilöstöhallinnon ja esimiesten onkin syytä pohtia, kuinka voidaan vahvistaa sekä työntekijöiden itsenäistä toimijuutta ja osallisuutta että organisaation valmiutta tukea ja ohjata osaamisen kehittämistä oikeaan suuntaan.

## 12.6 Heikot perustaidot voivat vaikeuttaa kehittymistä

Suomessa asuvat maahanmuuttajat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä. Myös tutkimuksen kohdeorganisaatioiden työntekijöiden koulutus- ja osaamistaustat vaihtelivat paljon. Joukossa oli niin korkeakoulututkinnon suorittaneita kuin luku- ja kirjoitustaidoiltaan varsin heikkojakin maahanmuuttajia. Verrattuna muuhun väestöön Suomen maahanmuuttajaväestössä onkin keskimääräistä enemmän niitä, joilla perustaidot (luku- ja numerotaidot sekä tietotekniikkaa soveltavat ongelmanratkaisutaidot) ovat puutteellisia eivätkä vastaa nyky-yhteiskunnan ja työelämän vaatimuksia. Aikuisväestötutkimuksen mukaan Suomeen muualta muuttaneista 40 prosentilla on puutteelliset luku- ja numerotaidot, mikä selittyy suurelta osin kielitaito-ongelmissa. OECD onkin tunnistanut maahanmuuttajien perustaitojen kehittämisen yhdeksi tärkeäksi kehittämisen kohteeksi Suomessa. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2015.)

Koska nykytyöelämässä voi olla vaikea pärjätä ilman kohtuullisia perustaitoja ja koska riittävän vahvat perustaidot luovat perustan uuden oppimiselle (Lyly-Yrjänäinen ym. 2015), on myös työpaikoilla tärkeää tunnistaa nämä puutteellisen perustaidon omaavat työntekijät. Usein heikot perustaidot vaikeuttavat myös työssä oppimista ja kehittymistä ja ylipäätään muuttuvassa työympäristössä pärjäämistä. Tutkimuksemme tulokset toivat esiin myös sen, että työpaikoilla helposti juuri ne, joiden tiedot ja taidot ovat heikoimmat, eivät lähde aktiivisesti kehittämään omaa osaamistaan ja esimerkiksi kielitaitoaan. Haasteena työpaikoilla olikin se, miten saada kehittymisen polulle ne, joiden osaamisessa on eniten parannettavaa. Perustaitojen puute ja heikko kielitaito voidaan kokea häpeällisenä, eikä siihen liittyviä osaamistarpeita välttämättä tunnisteta eikä tunnusteta (ks. Lyly-Yrjänäinen ym. 2015).

Toisaalta maahanmuuttajien joukossa on muuta väestöä enemmän omiin työtehtäviinsä nähden ylikouluttautuneita henkilöitä, kuten luvussa 3 tuotiin esiin. Erityisen haastava tilanne näyttää olevan afrikkalaistaustaisilla maahanmuuttajilla, joista useampi kuin joka toinen on ylikoulutettu nykyisiin työtehtäviinsä nähden. Ylikoulutetut kokivat elämänlaatunsa

heikommaksi kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevät. Lisäksi syrjäntäkokemukset työpaikalla olivat selvästi yleisempiä ylikoulutetuilla kuin koulutustaan vastaavaa työtä tekevillä.

Aikaisemmat sekä Suomessa että ulkomailla tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet, että vähemmän kehittyneistä tai kaukaisemmista maista saapuvilla maahanmuuttajilla on muita maahanmuuttajaryhmiä useammin hankaluuksia työelämään kiinnittymisessä ja työuralla etenemisessä (Dahlstedt 2011; Kogan 2011; Zorlu 2012). Onkin esitetty, että kulttuurinen ja kielellinen etäisyys ovat yhteydessä siihen, missä määrin aikaisempi, lähtömaassa hankittu osaaminen on siirrettävissä uuteen maahan (esim. Dahlstedt 2011; Zorlu 2012). Lisäksi joillakin etnisillä ryhmillä voi olla ns. etnistä pääomaa, kuten länsimaiseen työelämään sopivat arvot ja normit, jotka tukevat työelämässä menestymistä (esim. Shah ym. 2010; ks. myös Näre 2013).

Maahanmuuttajatyöntekijöiden heterogeenisuus luo haasteita työpaikkatason osaamisen kehittämisen käytännöille. Miten tämä taustojen ja valmiuksien erilaisuus pystyttäisiin huomioimaan työpaikan käytännöissä, ja miten pystyttäisiin tarjoamaan keinoja, jotka huomioivat riittävästi nämä erot ja yksilölliset tarpeet? Tämä on monikulttuuristen työpaikkojen esimiesten ja johdon näkökulmasta selkeä haaste.

## 12.7 Maahanmuuttajien sopivuus työntekijäihanteisiin Suomessa

Aikaisemmissa kansallisissa maahanmuuttajatutkimuksissa on havaittu, että maahanmuuttajatyöntekijät arvioivat henkilökohtaisten ominaisuuksien ja oman käytöksen edistävän työhön sopeutumista. Muun muassa ahkeruutta, nöyryyttä ja myönteistä asennetta on pidetty työyhteisöön sopeutumista tukevin tekijöinä (Vartiainen ym. 2017).

Perinteisesti suomalaisessa työelämässä on arvostettu luotettavia, aikaansaavia ja yhteistyökykyisiä työntekijöitä. Tällaiset piirteet nousivat myös maahanmuuttajien arvioissa keskeisiksi hyvän työntekijän ominaisuuksiksi. Kuitenkin niin elintarviketeollisuuden esimiesten kuin maahanmuuttajatyöntekijöidenkin tekemissä määrityksissä korostuivat myös työntekijäihanteet, jotka liittyivät vahvasti itse työn suorittamiseen ja siinä tarvittaviin käytännön ominaisuuksiin. Korostettiin esimerkiksi tarkkuutta, täsmällisyyttä ja huolellisuutta.

Näyttääkin siltä, että tällä sektorilla toimiviin maahanmuuttajatyöntekijöihin kohdistuneet odotukset ja ihanteet kytkeytyvät kiinnostavasti teollistuvan Suomen työntekijäihanteisiin, jotka olivat yleisiä 1960-luvun työelämässä (ks. Väänänen & Turtiainen, 2014; ks. myös luku 5). Tämä kuvastanee myös elintarvikesektorin yleisiä työntekijäodotuksia ja tarjolla olevien työtehtävien luonnetta.

Kuitenkin myös suorittavan työn tekijään liitetään myöhäismodernististen työpaikkojen ihanteita, jotka heijastuvat maahanmuuttajatyöntekijöihin ja heihin liittyviin odotuksiin. Yhä enemmän odotetaan muun muassa itseohjautuvuutta, aktiivista suhdetta työturvallisuuteen ja itsestä huolehtimista. Näin suorittavassa elintarviketeollisuuden työssä maahanmuuttajat asettuvat oman taustakulttuurinsa, massatuotannon logiikkaan perustuvan työkuulttuurin ja arvoliberaalin pohjoismaisen informaatioyhteiskunnan normistojen leikkauspisteeseen. Tässä leikkauspisteessä maahanmuuttajien työmoraalia, sitoutuneisuutta ja kätevyyttä arvostetaan, mutta samaan hengenvetoon heiltä toivotaan lisää aktiivisuutta ja rohkeutta organisaatiotoimijoina. Näin suomalaisen työelämän yleinen muutos, teollisuustyön erityispiirteet ja maahanmuuttajien erityisyys kohtaavat ihanteiden kentällä.

## 12.8 Kohti osaamisen ja työn yhteensopivuutta

Jotta monikulttuurisella työpaikalla muualta tulleiden osaaminen ja työ saadaan paremmin tasapainoon, tarvitaan yhteistä ymmärrystä, joka syntyy vuorovaikutuksen, avoimuuden ja monipuolisen osaamisen kehittämisen näkökulmien kautta.

Monet vakiintuneet osaamisen kehittämisen tavat ovat syntyneet aikana, jolloin työpaikkojen toimintaympäristö oli kulttuurisesti suhteellisen yhtenäinen ja muuttui hitaasti. Nämä toimintamallit ja käytännöt eivät välttämättä sellaisenaan toimi nykyisessä työpaikatodellisuudessa, jossa työ muuttuu nopeasti ja työntekijöiden kulttuurinen kirjo voi olla laaja.

Yhteisen ymmärryksen rakentamiseen tarvitaan yhteistä kieltä ja halua ymmärtää toinen toistaan. Kieli on keskeisessä roolissa osaamisen kehittämisessä ja ymmärryksen rakentamisessa. Kielen kautta jäsenämme todellisuutta sekä luomme ja muutamme merkityksiä. Yhteinen kieli on usein myös väylä osallisuuteen ja aktiivisuuteen. Tarvitaan myös paikkoja, jossa yhteistä ymmärrystä voidaan rakentaa. Jotta näitä yhteisiä paikkoja ja kohtaamisia voidaan hyödyntää uuden oppimiseen ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, tulee työpaikalla vallita psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen voi kysyä, pyytää apua sekä tuoda ideoitaan ja ajatuksiaan esille (esim. Newman ym. 2017).

Työpaikalla on myös tärkeää pohtia, miten maahanmuuttajatyöntekijät asemoidaan: ovatko he kiinteä, luonnollinen osa työyhteisöä vai ulkopuolinen etninen vähemmistö, jonka on syytä integroitua olemassa olevaan? (Vrt. Williams 2007.) Tutkimillamme työpaikoilla monikulttuurisuus näkyi luonnollisena osana omaa työyhteisöä, ja jollakin tapaa se oli jopa menettänyt merkityksensä. Kuitenkin monikulttuurisuus nähtiin tuon luonnollisuuden lisäksi rikkautena – arvokkaana oman työpaikan piirteenä, kulttuurisena tietämyksenä.

Tutkimuksemme kohdistui elintarviketeollisuuden alalle, jossa haastattelemamme maahanmuuttajat toimivat pääasiassa suorittavissa tehtävissä. Työpaikat loivat omanlaisensa kontekstin näiden maahanmuuttajien osaamiselle ja sen kehittämiseksi. Tilanne voi näyttää hyvinkin toisenlaiselta esimerkiksi monikulttuurisella asiantuntijatyöpaikalla, jossa työntekijöiden taustamaat voivat poiketa huomattavasti toisistaan, mutta esimerkiksi yhteinen osaamisepinta voi muodostua samantyyppisen koulutustaustan ja asiantuntijaosaamisen pohjalta. Maahan on ehkä muutettu työn perässä tai tultu työkomennukselle kartuttamaan omaa osaamista (esim. Guo & Ariss 2015). Asiantuntijatyöpaikoilla työ on todennäköisemmin organisoitu kehittämisen logiikan mukaisesti ja kaikilla saattaa olla yhteisenä työkielenä englanti erilaisista äidinkielistä huolimatta.

Osaaminen ja sen kehittäminen kietoutuvat monikulttuurisella työpaikalla monisäikeisesti etnisyyden ja tietämyksen erilaisten muotojen lisäksi tuotantosektorin historiaan, alakohdaksi ammattikulttuureihin ja erilaisiin asenneilmapiireihin. Jokaisella työpaikalla on kuitenkin tärkeää luoda yhteistä ymmärrystä. Siispä: kysy, kannusta, uskalla ja osallistu!

# KYSY KANNUSTA USKALLA OSALLISTU

KOHTI  
YHTEISTÄ YMMÄRRYSTÄ  
MONIKULTTUURISILLA  
TYÖPAIKOILLA



**ASK  
ENCOURAGE  
DARE  
TAKE PART**

TOWARDS  
MUTUAL UNDERSTANDING  
IN MULTICULTURAL  
WORKPLACES



## Tulevasta ajasta

Uuden vuoden alkaessa kulttuurissamme on tapana katsoa tulevaan. Joku pyrkii näkemään sinne paloista metallia, joku toinen ummistaa silmänsä ja toivoo. Aikakone virittyy kohti toivottua tulevaisuutta.

Tutkimusmetodiksi tuosta ei taida olla. Satiiriin mieltynyt kollegani totesi joskus, että tulevaisuutta on hieman hankala empiirisin menetelmin tutkia. Vaikka ajatus hymyilyttääkin minua, kertoo se myös tutkijan haasteesta tulevaisuuden edessä. Jos silti haluaa tutkia tässä hetkessä tulevaa ja saada aikaan muutoksia tulevaisuudessa niin haasteen mittakaava alkaa kasvaa silmissä.

Tulevaisuus kiinnostaa myös Osmania\*. Hän syntyi Saddamin hirmuhallinnon alaiseen pohjoisirakilaiseen Kurdi-alueen kaupunkiin 1986. Hän opiskeli sähköinsinööriksi Bagdadissa, tapasi tulevan vaimonsa ja he saivat lapsen. Töitä ei ollut ja kortteliin kantautuneet öiset ammuskelut rassasivat. Kurdituttavia uhkailtiin. Saddamin jälkeen jättämä Irak oli toistuvaa pelkoa ja jatkuvaa kamppailua köyhyydessä. Hän lähti Pohjois-Irakista loppukesällä 2015 matkalle kohti Eurooppaa. Osmanin elämän aikakelossa oli täynnä 29 vuotta ja 8 kuukautta ja 3 päivää, kun hän astui bussista ulos Tor-nion sohjoiselle järjestelykeskuksen pihalle marraskuussa.

Jos Osmanin vuodenvaihteeseen olisi kuulunut tulevaisuuden ennustamista, en olisi laittanut hänen asemassaan montaa latia tinojen ennustevoimalle. Sen sijaan katsoisin mennyttä ja faktoja. Katsoisin myös häntä ja meitä nyt. Katsoisin kulttuureja ja historiaa. Katsoisin myös asenteita, heidän ja meidän. Katsoisin pykälää ja rajanvetoja. Katsoisin myös Eurooppaa, meidän taloutta ja työ-elämää. Tekisin niistä päätelmiä.

Silti elämä tämän hetken ja tulevan välissä tekee omat temppunsa. Kun vuoden päästä ollaan taas tämän ajallisen siirtymän hetkellä, niin voidaan todeta edesmennyttä amerikkalaista baseball-tähteä Yogi Berraa vapaasti kääntäen: "Tulevaisuus ei tosiaankaan ollut sitä, mitä luultiin sen olevan."

Toivotan valoisampaa ja eheämpää tulevaa erityisesti kaikille niille, joiden viime ajat ovat olleet vaikeat ja raskaat.

*Ari Väänänen, Työterveyslaitoksen blogissa 13. tammikuuta 2016*

*\*Tekstin henkilö on kuvitteellinen. Vaikka Osman ei ole todellinen henkilö, hänen tarinassaan on yhtymäkohtia todellisuuteen.*

## LÄHTEET

- Aalto, A.-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. (2013). Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa. Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Ahlfors, G., Saarela, I., Vanhanen, S. & Wetzter-Karlsson, M. (2014). Työuramentoroinnilla tuloksiin. Opas koulutettujen maahanmuuttajien mentoointiin. Helsinki: Väestöliitto.
- Ahmad, A. (2010). "Voisin tietysti palkata heitä, mutta..." Työmarkkinoinen sosiokulttuurinen sidonnaisuus. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) Vieraita työssä. Työelämän etnisyvä eriarvoisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Aho, S. & Mäkiäho, A. (2017). Maahanmuuttajat ja työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikuttavuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 26. Helsinki: TEM.
- Airila, A., Toivanen, M., Väänänen, A., Bergbom, B., Yli-Kaitala, K., Koskinen, A. (2013). Maahanmuuttajan onnistuminen työssä. Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalia-laistaustaisista Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A.-L. & Abildgaard, J. S. (2017). Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change – Contributions from activity theory. *Journal of Change management*, 1–21.
- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A.-L., Uusitalo, H., Ruotsala, R. & Perttula, P. (2016). Resilientti työyhteisö joustaa, ennakoi ja oppii yhdessä. Työelämän tutkimuspäivät 2016, 3.–4. marraskuuta 2016, Tampere.
- Alberti, G. (2014). Mobility strategies, 'mobility differentials' and 'transnational exit': the experiences of precarious migrants in London's hospitality jobs. *Work, Employment and Society*, 28, 865–881.
- Alberti, G. & Iannuzzi, F. (2017). Migrant divisions and management practices in the hotel sector in Venice. 13th Conference of the European Sociological Association. Athens, August 31, 2017.
- Alberti, G., Holgate, J. & Tapia, M. (2013). Organizing migrants as workers or as migrant workers? Intersectionality, trade unions and precarious work. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 22, 4132–4148.
- Anastasiou, S., Siassiakos, K., Filippidis, K. & Nathanailides, C. (2015). Occupational accidents of immigrant workers in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 33, 226–233.



- Anttila, E. & Väänänen, A. (2015). From authority figure to emotion worker: schoolteachers and the pressures of democratization in the Finnish Schoolteachers' Journal from the 1950s to the 1980s. *Pedagogy, Culture and Society*, 23, 555–574.
- Arnaud, G. (2003). A Coach or a couch? A Lacanian perspective on executive coaching and consulting. *Human Relations*, 56, 9, 1131–1154.
- Arthur, M. B., Claman, P. H. & DeFillippi, R. J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 9, 7–20.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bergbom, B., Toivanen, M., Airila, A. & Väänänen, A. (2016). Monimuotoisuusbarometri 2016. Fokuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bergbom, B., Koponen, P. & Koskinen, S. (2013). Työterveyshuolto. Teoksessa Toivanen, M., Väänänen, A. & Airila, A. (toim.) Venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisten työ ja terveys Suomessa. Samankaltaisuudet ja erot kantaväestöön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bergbom, B. & Riala, R. (2007). Työterveyshuollon ja maahanmuuttajien kohtaaminen. Teoksessa Vartiainen, M. ym. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bizzi, L. (2017). Network characteristics: When an individual's job crafting depends on the jobs of others. *Human Relations*, 70, 7, 436–460.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations. Overview and interpretation. *Organization Studies*, 16, 6, 1021–1046.
- Bradley, H. & Healy, G. (2008). Ethnicity and gender at work. Inequalities, careers and employment relations. New York: Palgrave MacMillan.
- Casey, T. W., Riseborough, K. M. & Krauss, A. D. (2015). Do you see what I see? Effects of national culture on employees' safety-related perceptions and behavior. *Accident Analysis and Prevention*, 78, 173–184.
- Castaneda, A. E., Rask, S., Koponen, P., Mölsä, M. & Koskinen, S. (toim.) (2012). Maahanmuuttajien terveys ja hyvinvointi. Tutkimus venäläis-, somalialais- ja kurditaustaisista Suomessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 61. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.
- Castaneda, A., Larja, L., Nieminen, T., Jokela, S., Suvisaari, J., Rask, S., Koponen, P. & Koskinen, S. (2015). Ulkomaalaistaustaisten psyykinen hyvinvointi, turvallisuus ja osallisuus. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimus 2014 (UTH). Työpöytä 18. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. – <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-535-6>

- Chattopadhy, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects. The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273–283.
- Chevalier, A. (2003). Measuring Overeducation. *Economica*, 70, 279, 509–531.
- Chiu, C-Y., Lonner, W. J., Matsumoto, D. & Ward, C. (2013). Cross-cultural competence. Theory, research, and application. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44, 843–848.
- Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C-J. & Cragolini, V. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. *Higher Education Research & Development*, 23, 147–175.
- Dahle, R. & Seeberg, M. L. (2013). "Does she speak Norwegian?" Ethnic dimensions of hierarchy in Norwegian health care workplaces. *Nordic Journal of Migration Research*, 3, 2, 82–90.
- Dahlstedt, I. (2011). Occupational match. Over- and undereducation among immigrants in the Swedish labor market. *Journal of International Migration & Integration*, 12, 349–367.
- Das-Munshi, J., Leavey, G., Stansfeld, S. A. & Prince, M. J. (2012). Migration, social mobility and common mental disorders. Critical review of the literature and meta-analysis. *Journal of Ethnicity & Health*, 17, 1–2, 17–53.
- De Dreu, C. K. W. & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation. The importance of participation in decisionmaking. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191–1201.
- Di Pietro, G. (2002). Technological change, labor markets, and low-skill, low-technology traps. *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 9, 885–895.
- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K. L. & Rubin Y. S. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31, 363–375.
- Dunlavy, A. C., Garcy, A. M. & Rostila, M. (2016). Educational mismatch and health status among foreign-born workers in Sweden. *Social Science & Medicine*, 154, 36–44.
- Elkjaer, B. (2004). Organizational learning. The 'Third way'. *Management Learning*, 35, 4, 419–434.
- Ellström, P-E. (2011). Informal learning at work: Conditions, processes and logics. Teoksessa Malloch, M., Cairns, L., Evans, K. & O'Connor, B. N. (toim.) *The Sage handbook of work place learning*. Lontoo: Sage Publications Ltd.

Elst, T. V., Baillien, E., De Cuyper, N. & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 249–264.

Fingeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic reviews. *Qualitative Research*, 14, 3, 341–352.

Forsander, A. (2013). Maahanmuuttajien sijoittuminen työelämään. Teoksessa Martikainen, T., Saukkonen, P. & Säävälä, M. (toim.) *Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus.

Forsander, A., Raunio, M., Salmenhaara, P. & Helander, M. (2004). *Sykettä ja suvaitsevaisuutta. Globaalin osaamisen kansalliset rajat*. Helsinki: Edita.

Fung, D. & Wong, P. S. L. (2012). Using career education and career services to enhance employability: a case of the Hong Kong polytechnic University. *Asian Journal of Counseling*, 19, 76–95.

Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13, 144–163.

Garcy, A. M. (2015). Educational mismatch and mortality among native-born workers in Sweden. A 19-year longitudinal study of 2.5 million over-educated, matched and under-educated individuals, 1990–2008. *Sociology of Health & Illness*, 37, 1314–1336.

Guo, C. & Ariss, A. A. (2015). Introduction. Human resource management of international migrants: current theories and future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 10, 1287–1297.

Haapakorpi, A. (2004). *Kulttuurista rajankäyntiä. Nuorten ja korkeakoulutettujen maahanmuuttajien koulutus- ja työmarkkinahistoria ja -orientaatio*. Helsinki: Palmenia.

Haapanen, A. (2006). *Monimuotoisuusbarometri 2007. Ikä ja monikulttuurisuus haasteena ja voimavarana*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Halaby, C. N. (1994). Overeducation and Skill Mismatch. *Sociology of Education*, 67, 1, 47–59.

Harju, L., Hakanen, J. & Schaufeli, W. B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 56, 911–18.

Hartog, J. (2000). Overeducation and earnings: where are we, where should we go? *Economics of Education Review*, 19, 2, 131–147.

Howe-Walsh, L. & Schyns, B. (2000). Self-initiated expatriation: Implications for HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 260–273.



- Hyrylä, L. (2016). Elintarviketeollisuus. Toimialaraportti 7/2016. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Hämäläinen, U. (2003). Koulutuksen ja työn vastaavuus – mittaongelmia ja eräitä tuloksia. *Talous ja Yhteiskunta*, 4/2003. Palkansaajien tutkimuslaitos. <http://www.labor.fi/ty/tylehti/ty/ty42003/pdf/ty42003.pdf>
- Härkäpää, K., Vuorento, M., Buchert, U. & Lehtikainen, T. (2012). Maahanmuuttajat Kelan kuntoutuspalveluissa. Kuntoutusta hakeneet, kuntoutuspäätökset ja myönnetty toimenpiteet. *Kuntoutus*, 35, 2, 13–29.
- Jaakkola, M. & Reuter, A. (2007). Maahanmuuttajanaiset entisen Neuvostoliiton alueelta. Resurssit ja sijoittuminen työmarkkinoille. Teoksessa Martikainen, T. & Tiilikainen, M. (toim.) *Maahanmuuttajanaiset: Kotoutuminen, perhe ja työ*. Helsinki: Väestöliitto.
- Jasinskaja-Lahti, I., Liebkind, B. & Vesala, T. (2002). Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia. Helsinki: Gaudeamus.
- Jokinen, J., Lähtenmäki, L. & Nokelainen, P. (2009). Työssä oppimisen lumo. Ammatillisen sekä ammatillisen korkea-asteen koulutuksen ja työelämän yhteistyön hyvät käytänteet. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Joo, B.-K. (2005). Executive coaching. *Human resource development review*, 4, 4, 462–488.
- Karinen, R. (2011). Maahanmuuttajien työllistymisen esteet. Kohti ennakoivaa ja vaikuttavaa verkostotyötä. Sisäasianministeriön julkaisuja 13. Helsinki: Sisäasianministeriö.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kogan, I. (2011). New immigrants – old disadvantage patterns? Labour market integration of recent immigrants into Germany. *International Migration*, 49, 91–117.
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (toim.) (2012). *Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen raportteja 68*. Helsinki: Terveysten ja hyvinvoinnin laitos.
- Kouvonen, S. (2011). Ammattiluokitus ammattitaidon tason kuvaajana. *Hyvinvointikatsaus* 4.
- Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi*. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto: Poliittikan ja talouden tutkimuksen laitos.
- Kulkarni, M. & Sommer, K. (2015). Language-based exclusion and prosocial behaviors in organizations. *Human Resource Management*, 54, 637–652.
- Kuokkanen, A., Varje, P. & Väänänen, A. (2013). Transformation of the Finnish employee ideal in job advertisements from 1944 to 2009. *Acta Sociologica*, 56, 213–226.

Kurki, A.-L., Uusitalo, H., Ruotsala, R., Perttula, P., Piispanen, P. & Salminen, S. (2015). Tracing resilience. Flexible practices in mobile and multi-locational work. The 21st Nordic Research Conference on Safety – NoFS 2015, 25.–27. elokuuta 2015, Helsinki.

Kyhä, H. (2011). Koulutetut maahanmuuttajat työmarkkinoilla. Tutkimus korkeakoulututkinnon suorittaneiden maahanmuuttajien työllistymisestä ja työurien alusta Suomessa. Turun yliopiston julkaisu, Sarja 321. Turku: Turun yliopisto.

Larja, L. & Sutela, H. (2015). Ulkomaalaistaustaisten miesten työllisyysaste lähes samalla tasolla kuin suomalaistaustaisilla – naisilla enemmän vaikeuksia työllistyä. Tilastokeskus 17.12.2015 [http://stat.fi/tup/maahanmuutto/art\\_2015-12-17\\_001.html](http://stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_001.html)

Laurén, J. & Wrede, S. (2008). Immigrants in care work. Ethnic hierarchies and work distribution. *Finnish Journal of Ethnicity and Migration* 3, 3, 20–31.

Liebkind, K., Larja, L. & Brylka, A. (2016). Ethnic and gender discrimination in recruitment: experimental evidence from Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, 4, 1, 403–426. DOI: 10.5964/jspp.v4i1.433, [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/164589/433\\_3711\\_3\\_PB.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/164589/433_3711_3_PB.pdf?sequence=1)

Liebkind, K., Larja, L. & Brylka, A. A. (2016). Ethnic and gender discrimination in recruitment. Experimental evidence from Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, 4, 1, 403–426.

Loukidou, L., Loan-Clarke, J. & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11, 381–405.

Lozani, J. F. & Eschrich, T. (2017). Cultural diversity in business. A critical reflection on the ideology of tolerance. *Journal of Business Ethics*, 142, 679–696.

Luukko, J. (2017). Korkeakoulutettujen maahanmuuttajien ylikoulutus Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Lyly-Yrjänäinen, M., Haltia, P. & Packalen, P. (2015). Osaamisen ja elinikäisen oppimisen Suomi – riittävätkö kaikkien perustaidot? *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 3, 5–17.

Major, G., Terraschke, A., Major, E. & Setijadi, C. (2014). Working it out: Migrants' perspectives of social inclusion in the workplace. *Australian Review of Applied Linguistics* 37, 3, 249–261.

Mattingly, C. & Garro, L. C. (2000). Narrative and the cultural construction of illness and healing. Berkeley & Los Angeles: University of California Press.

Mearns, K. & Yule, S. (2009). The role of national culture in determining safety performance: challenges for the global oil and gas industry. *Safety Science*, 47, 777–785.

Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 4, 270–295.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27, 521–535.

Nicolini, D. (2011). Practice as the site of knowing: Insights from the field of telemedicine. *Organization Science*, 22, 3, 602–620.

Nieminen, T. & Larja, L. (2015). Kielitaito. Suomen tai ruotsin kielitaito vähintään keskitasoa kolmella neljästä ulkomaalaistaustaisesta. Teoksessa Nieminen, T., Sutela, H. & Hannula, U. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.

Nieminen, T. (2015). Ulkomaalaistaustaisten ei-työllisten työnhaku on aktiivisempaa kuin suomalaistaustaisilla – kielitaito suurin este työllistymiselle. Tilastokeskus 17.12.2015 [http://stat.fi/tup/maahanmuutto/art\\_2015-12-17\\_002.html](http://stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_002.html).

Nieminen, T., Sutela, H. & Hannula, U. (2015). Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.

Näre, S. (2013). Ideal workers and suspects: Employers' politics of recognition and the migrant division of care labour in Finland. *Nordic Journal of Migration Research*, 3, 2, 72–81.

OECD (2013). *Skills Outlook 2013: First results from the survey of adult skills*. OECD Publishing.

OECD & EU (2015). *Indicators of Immigrant Integration 2015: Settling In*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264234024-en>.

Offerman, L. R., Matos, K. & Basu DeGraaf, S. (2014). ¿Están hablando de mí? *Journal of Managerial Psychology*, 29, 644–660.

Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2006). The dynamics of employee relationships in an ethnically diverse workforce. *Human Relations*, 59, 379–407.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). *Maahanmuuton vastuukorkeakoulutoiminta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:38*. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriö.

Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13, 3, 249–273.

Perhoniemi, R. & Jasinskaja-Lahti, I. (2006). *Maahanmuuttajien kotoutuminen pääkaupunkiseudulla. Helsingin kaupungin tietokeskus, tutkimuksia 2006:2*. Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.

- Pettigrew, T. F. & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751–783.
- Pitkänen, P. (2005). Kulttuurien välinen työ itäsuomalaisissa yrityksissä. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) Kulttuurien välinen työ. Helsinki: Edita.
- Pohjanpää, K., Paananen, S. & Nieminen, M. (2003). Maahanmuuttajien elinolot. Venäläisten, virolaisten, somalialaisten ja vietnamilaisten elämää Suomessa. Raportti 1/2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Premji, S., Messing, K. & Lippel, K. (2008). Broken English, broken bones? Mechanism linking language proficiency and occupational health in a Montreal Garment Factory. *International Journal of Health Services*, 38, 1, 1–19.
- Pung, L. X. & Goh, Y. (2017). Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review. *International Nursing Review*, 64, 146–165.
- Remennick, L. (2004). Work relations between immigrants and old-timers in an Israeli organization. Social interactions and inter-group attitudes. *International Journal of Comparative Sociology*, 45, 45–71.
- Rennstam, J. & Ashcraft, K. L. (2013). Knowing work: Cultivating a practice-based epistemology of knowledge in organization studies. *Human Relations*, 67, 1, 3–25.
- Ruona, W. E. A. & Gibson, S. K. (2004) The making of twenty-first-century HR: an analysis of the convergence of HRM, HRD and OD. *Human Resource management*, 43, 49–66.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations. Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Rönkä, A. (2017). Experiences of loneliness from childhood to young adulthood. Study of the Northern Finland Birth Cohort 1986. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Shah, B., Dwyer, C. & Modood, T. (2010). Explaining educational achievement and career aspirations among young British Pakistanis: Mobilizing “Ethnic capital”? *Sociology*, 44, 6, 1109–1127.
- Salminen, S. (2011). Are immigrants at increased risk of occupational injury? A literature review. *The Ergonomics Open Journal*, 4, 125–140.
- Salminen, S., Vartia, M. & Girogiani, T. (2009). Occupational injuries of immigrant and Finnish bus drivers. *Journal of Safety Research*, 40, 203–205.
- Saru, E. (2006). Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja organisatorinen oppiminen. Kirjallisuuskatsaus henkilöstön merkityksestä pk-yritysten tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus*, 4, 2, 97–108.

Schaupp, M, Koli, A, Kurki, A-L, Ala-Laurinaho, A. (2013). Yhteinen Muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L, Voigt, A. & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams. A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of Business Studies*, 41, 690–709.

Starren, A, Hornikx, J. & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52, 43–49.

Suomalaisen Työn Liitto (2016). Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista. Helsinki: Suomalaisen Työn Liitto.

Suomen virallinen tilasto (2013). Teollisuustuotanto. Helsinki: Tilastokeskus. – [http://www.stat.fi/til/tti/2013/tti\\_2013\\_2014-12-10\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tti/2013/tti_2013_2014-12-10_tie_001_fi.html) 15.3.2017.

Sutela, H. (2005). Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa Paananen, S. Maahanmuuttajien elämää Suomessa. Helsinki: Tilastokeskus.

Sutela, H. (2016). Lähi-idästä ja Afrikasta kotoisin olevien naisten kotoutumiseen kiinnitetävä huomiota. Tilastokeskus 12.5.2016 <http://tietotrendit.stat.fi/mag/article/167/>.

Sutela, H. & Larja, L. (2015). Koulutus rakenne. Ulkomaalaistaustaisessa väestössä paljon korkeasti ja paljon matalasti koulutettuja. Teoksessa Nieminen, T., Sutela, H. & Hannula, U. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Helsinki: Tilastokeskus.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. (2012). Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa – jännitteitä ja paradokseja. *Työelämän tutkimus*, 1, 3–21.

Toivanen, M. & Airila, A. (2013). Osaaminen ja sen hyödyntäminen. Teoksessa Toivanen, M., Väänänen, A. & Airila, A. (toim.) Venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisten työ ja terveys Suomessa. Samankaltaisuudet ja erot kantäväestöön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M. & Airila, A. (2013b). Kiinnittyminen työhön ja työorganisaatioon. Teoksessa Toivanen, M., Väänänen, A. & Airila, A. (toim.) Venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisten työ ja terveys Suomessa – samankaltaisuudet ja erot kantäväestöön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M. & Bergbom, B. (2013). Työyhteisöjen monimuotoisuus. Teoksessa Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuk-sulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Helsinki: Työterveyslaitos.

Toivanen, M., Haapanen, A., Väänänen, A., Bergbom, B. & Viluksela, M. (2012). Monimuotoisuusbarometri 2011. Henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksiä monimuotoisuudesta työorganisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos.



Toivanen, M., Väänänen, A. & Bergbom, B. (2017). Ulkomaalaistaustaiset palkansaajat kokevat ansiotyön tärkeämmäksi kuin suomalaistaustaiset. *Tieto & trendit* 2, 72–77.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.

Triandis, H. C. (1995). *Individualism and Collectivism*. Boulder, CO, US: Westview Press.

Trude, A. M., Trembaly, A. & Brown-Schmidt, S. (2013). Limitations on adaptation to foreign accents. *Journal of Memory and Language*, 69, 349–367.

Turchick-Hakak, L. & Al Ariss, A. (2013). Vulnerable work and international migrants: A relational human resource management perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 22, 4116–4131.

Työssäkäyntitilasto (2018). Tietokantataulukko "003 Väestö alueen, pääsiällisen toiminnan, koulutusasteen, sukupuolen, iän ja vuoden mukaan 1987–2016". Tilastokeskus, 12.3.2018.

Työvoimatutkimus (2018). Omat laskelmat, L. Larja.

UTH-tutkimus (2014). Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi -tutkimus 2014. Tilastokeskus. <http://stat.fi/tup/maahanmuutto/uth-tutkimus.html>.

Vaarama, M., Siljander, E., Luoma, M.-L. & Meriläinen, S. (2010). Suomalaisten kokema elämänlaatu nuoruudesta vanhuuteen. Teoksessa Vaarama, M., Moisio, P. & Karvonen, S. (toim.) *Suomalaisten hyvinvointi 2010*. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Varje, P. (2014). "Palvelukseen halutaan": työpaikkailmoitusten työntekijä. Teoksessa Väänänen, A. & Turtiainen, J. (toim.) *Suomalainen työntekijäyys 1945–2013*. Helsinki: Vastapaino.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (2007). *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Vartiainen, M., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela M. (2017). Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. *Työelämän tutkimus*, 15, 2, 148–162.

Verma, G. (2005). Kulttuurien välisen työn lähtökohtia. Teoksessa Pitkänen, P. (toim.) *Kulttuurien välinen työ*. Helsinki: Edita.

Victor, B. & Boynton, A. C. (1998). *Invented here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and profitability*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Viitala, R. (2004). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia* No 109. Vaasa: Vaasan Yliopisto.

- Vähämäki, M. (2005). Oppivan organisaation kehittyminen pk-yrityksessä. Teoksessa Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, E. (toim.) *Monta tietä oppivaan organisaatioon*, 55–72. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, KR 9: 2005. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Vähämäki, M. (2006). Yrityksen osaaminen ja henkilöstöresurssit. Teoksessa Stenvall-Virtanen, S. & Vähämäki, M. (toim.) *Mediatalous. Liiketoiminnan ja yrittäjyyden perusteet viestintäalalle*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Väänänen, A. & Turtiainen, J. (toim.) (2014). *Suomalainen työntekijäyys 1945–2013*. Tampere: Vastapaino.
- Williams, A. M. (2007). Listen to me, learn with me: International migration and knowledge transfer. *British Journal of Industrial Relations*, 45, 2, 361–382.
- Wirz, A. & Atukeren, E. (2005). An analysis of perceived overqualification in the Swiss labor market. *Economics Bulletin*, 9, 2, 1–10.
- World Economic Forum (2016). *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution. Global challenge insight report*. January 2016. World Economic Forum. – [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf)
- World Economic Forum (2017). *The global gender gap report 2017*. – [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)
- Wrede, S., Nordberg, C. & Forsander, A. (2010). Etnistivä eriarvoisuus ja keinot kohti tasa-arvoa. Teoksessa Wrede, S. & Nordberg, C. (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistivä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 2, 179–201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93–135.
- Xiao, L. D., Willis, E. & Jeffers, L. (2014). Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International Journal of Nursing Studies*, 51, 640–653.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 10, 1360–1381.



Zorlu, A. (2012). Occupational adjustment of immigrants in the Netherlands. *Journal of International Migration and Integration*, 14, 711–731.

## LIITTEET

### Kirjoittajat

#### *Työterveyslaitos:*

Minna Toivanen, hankkeen projektipäällikkö, vanhempi asiantuntija

Ari Väänänen, hankkeen vastuuhenkilö, ohjelmapäällikkö

Anna-Leena Kurki, tutkija

Barbara Bergbom, vanhempi asiantuntija

Auli Airila, erikoistutkija

Marika Schaupp, tutkija

#### *Tilastokeskus:*

Liisa Larja, yliaktuaari

Jasmin Luukko, yliaktuaari

#### *Terveyden ja hyvinvoinnin laitos:*

Shadia Rask, projektipäällikkö

Eero Lilja, tilastotutkija

Hannamaria Kuusio, erikoistutkija

### Hankkeen ohjausryhmä

Henkilöstöpäällikkö Terhi Jomppanen / työturvallisuusasiantuntija Heta Leskinen, Apetit Ruoka Oy

HR-asiantuntija Anne Vannesluoma / tuotantopäällikkö Johanna Valkeapää, Starfood Finland Oy

Kehityspäällikkö Päivi Kálen / palvelunhallintapäällikkö Maria Koskela, Lassila & Tikanoja Oyj

Toiminnanjohtaja Marita Salo, Henry ry

Tutkimuspäällikkö Margareta Heiskanen / työmarkkinatutkija Niina Paakkonen, KT Kuntatyönantajat

Henkilöstöpäällikkö Merja Vihersalo, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry

Elinkeinopoliittinen asiantuntija Tiia Brax, Kiinteistötyönantajat

Asiamies Annaleena Pentikäinen, Elintarviketeollisuusliitto ry

Kv- ja nuorisosihteerit Minttu Sillanpää, Elintarviketyöläisten liitto ry

Toiminnanjohtaja Riitta Salin, Moniheli ry

Tutkimusasiantuntija Mikael Saarinen, Työsuojelurahasto

Maahanmuuttajan on usein vaikea edetä koulutustaan ja kykyjään vastaavaan työhön, minkä vuoksi osaamista jää hyödyntämättä suomalaisilla työpaikoilla. Toisaalta monien maahanmuuttajien osaaminen voi olla erilaista, kuin mitä työpaikoilla tarvitaan. Keiden osaamista jää hyödyntämättä? Miten osaaminen oikeastaan jäsentyy ja mitä ovat todelliset kehittämistarpeet monikulttuurisilla työpaikoilla Suomessa? Tässä julkaisussa etsitään vastauksia muun muassa näihin kysymyksiin. Lisäksi julkaisussa kuvataan maahanmuuttaja-työntekijöiden osaamisen kehittämisen keinoja sekä esitellään käytännönläheinen osaamisen kehittämisen malli. Malli tukee maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osaamisen jäsentämistä, tunnistamista ja kehittämistä työpaikalla. Julkaisu pohjautuu Työsuojelurahaston tukemaan ja Työterveyslaitoksen johtamaan Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla - tutkimushankkeeseen (2015–2018).



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-261-804-7 (nid.)

ISBN 978-952-261-803-0 (PDF)