

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Karoliina Peippo

MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN
REKRYTOINTI, PEREHDYTTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN
Case -tutkimus KOMOT–hankkeen yritysten kehitystarpeista

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu – tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma

VAASA 2008

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tavoitteet	11
1.2. Työn rakenne	12
1.3. Keskeiset käsitteet	12
1.3.1. Monimuotoisuus	12
1.3.2. Monimuotoisuuden johtaminen	13
1.3.3. Henkilöstöressurssien johtaminen	14
1.3.4. Maahanmuuttaja	15
2. MONIMUOTOISET TYÖYHTEISÖT	16
2.1. Monimuotoisuus Suomessa	17
2.2. Maahanmuuttajien työmarkkinatilanne	18
2.3. Monimuotoistumisen syitä	21
2.4. Monimuotoisuuden edut	23
2.5. Haasteet monimuotoisuudessa	25
2.6. Monimuotoisuuden johtaminen	28
3. MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI JA KEHITTÄMINEN	34
3.1. Monimuotoisuus henkilöstöjohtamisessa	38
3.2. Rekrytointi	40
3.3. Perehdyttäminen	42
3.4. Koulutus ja kehittäminen	44
3.5. Yhteenveto	51
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	55
4.1. Tutkimuksen toteutus	55

4.2. Tutkimuskohteet	57
4.3. Tiedon keruu	58
4.4. Tutkimuksen luotettavuus	60
4.5. Tutkimuksen rajoitukset	61
5. MONIMUOTOISUUS HRJ–TOIMINNOISSA	62
5.1. Organisaatio 1	62
5.2. Organisaatio 2	68
5.3. Organisaatio 3	76
5.4. Organisaatio 4	81
6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
6.1. Yhteenveto ja johtopäätökset	85
LÄHTEET	89
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelurunko	96
KUVIOT	
Kuvio 1. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat	31
Kuvio 2. Henkilöstöressurssien johtaminen osana yrityksen strategiaa	36
Kuvio 3. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus monimuotoisuuteen	46

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Karoliina Peippo	
Tutkielman nimi:	Monimuotoisen henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen ja kehittäminen	
Ohjaaja:	Vesa Suutari	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma	
Aloitusvuosi:	2003	
Valmistumisvuosi:	2008	Sivumäärä: 96

TIIVISTELMÄ

Suomalainen työyhteisö monimuotoistuu kasvavan muuttoliikkeen ja työelämän rakennemuutosten myötä. Yritykset ovat suuren haasteen edessä kohdatessaan työntekijöitä yhä erilaisimmista taustoista. Haastavaa on miettiä, miten monimuotoisen työvoiman tarjoamasta potentiaalista voidaan saada maksimaalinen hyöty. Henkilöstötoimintoihin liittyy tavallista enemmän haasteita, kun kyseessä ovat maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Huomiota tulee kiinnittää entistä enemmän muun muassa rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä koulutukseen ja kehittämiseen ja miten näissä toiminnoissa voidaan ottaa yksilölliset tarpeet mahdollisimman hyvin huomioon.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää syitä monimuotoisuuteen, mitä etuja ja mitä haasteita monimuotoinen henkilöstö luo sekä mitä erityistarpeita tulee ottaa huomioon maahanmuuttajataustaisen henkilöstön rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä koulutus- ja kehittämistarpeissa. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään monimuotoisuuden johtamista sekä sen vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen. Kirjallisuutta käydään läpi yleisesti monimuotoisuuden kannalta sekä etnisen monimuotoisuuden näkökulmasta.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Tutkimusaineisto on kerätty neljästä maahanmuuttajataustaisia henkilöitä työllistävästä organisaatiosta. Aineisto koostui yhteensä seitsemästä haastattelusta ja erilaisista organisaatioiden toimittamista materiaaleista. Saatujen tutkimustulosten mukaan maahanmuuttajataustainen työntekijä kohtaa monia lisähaasteita yleisesti työmarkkinoilla sekä työpaikalla verrattuna tavalliseen kantaväestöön. Merkittävimpinä syinä monimuotoistumiseen ovat työelämän rakennemuutos ja monimuotoisesta työvoimasta saatavat edut. Etuja ovat parantuneet asiakaspalvelun laatu ja ilmapiiri sekä rekrytointiongelmien helpottuminen. Haasteina pidetään kulttuurieroja sekä ongelmia viestinnässä ja ymmärtämisessä. Koulutukselle ja kehittämiselle monimuotoisuudesta johtuvia erityispiirteitä ovat kielelliset haasteet, oppimiselle tarvittava aika sekä yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

AVAINSANAT: monimuotoisuuden johtaminen, henkilöstön monimuotoisuus, maahanmuuttaja, HRJ-toiminnot

1. JOHDANTO

Monimuotoisuuden johtaminen on Suomessa vielä melko uusi käsite. Sen juuret ovat 1980-luvun puolivälin USA:ssa, josta se levisi edelleen Kanadaan ja Britanniaan 1990-luvulla ja sieltä myöhemmin muualle Eurooppaan (Sippola 2007: 20). Monimuotoisuus tarkoittaa esimerkiksi ihmisten erilaista taustaa, eri tapoja, arvoja ja uskontoa. Juuri näistä tekijöistä aiheutuu haasteita monimuotoisen henkilöstön johtamiseen: miten saadaan kaikkia kohdeltua tasapuolisesti työyhteisöissä. Yritykset ovat kuitenkin huomaamassa monimuotoisuudella saavutettavia etuja, esimerkiksi yrityksen kilpailukyvyn mahdollinen kasvu (mm. Kandola & Fullerton 2004). Yritysten olisi tärkeää ymmärtää, että sen työntekijät ovat erilaisia ja juuri näistä erilaisuuksista yritys saa lisää arvoa, kun ne ovat oikein ja tehokkaasti johdettuja (Kandola & Fullerton 2004: 7-8).

Työvoiman monimuotoisuus on alkanut saada lisähuomiota muun muassa globaalien talouden ja kansainvälistyvän liiketoiminnan myötä, kotimaisen- ja ulkomaisen työvoiman liikkuvuuden ja demografisten tekijöiden myötä. Aiempien tutkimusten mukaan organisaatioiden monimuotoisuus lisää parhaimmillaan sen kilpailukykyä muun muassa paremmilla innovaatiotaidoilla ja ongelmanratkaisukyvyillä (mm. Ely & Thomas 2001). Monimuotoisista taustoista tulevat työntekijät muodostavat ryhmiä, joilla on laaja skaala tietoa, erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä. Yritysten ja markkinoiden kansainvälistyvä kilpailu on vaikuttanut tarpeeseen saada uutta monimuotoista työvoimaa ja kansainväliset yritykset ovatkin jo tunnistaneeet monimuotoisuuden arvon. (Konrad 2003: 2, 5.) Nykypäivänä myös asiakkaiden vaatimukset kasvavat koskien palveluita ja tuotteita. Monimuotoisella henkilöstöllä, joka koostuu eritaustaisista ihmisistä, pystytään paremmin vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. (Briscoe & Schuler 2005: 15). Etninen eritaustaisuus onkin eräs merkittävimmistä yksilöllistävistä erilaisuuden muodoista.

Monimuotoisuus voi koostua muun muassa iästä, rodusta, kulttuurista, etnisestä taustasta, sukupuolesta tai vammaisuudesta (Kandola & Fullerton 2004: 7). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan monimuotoisuutta etnisyyden näkökulmasta. On todettu,

että näitä erilaisia eroja kunnioitettaessa saadaan aikaan tuottelias ympäristö, jossa jokainen tuntee olonsa arvostetuksi (Kandola & Fullerton 2004: 8).

Vasta 1980- ja 1990-lukujen taitteessa Suomesta tuli varsinainen maahanmuuttomaa, eli Suomeen tuli enemmän maahanmuuttajia, kuin mitä sieltä lähti ihmisiä. Samalla etninen moninaisuus lisääntyi maahanmuuttajien joukossa. (Forsander 2000: 150.) Suomessa lainomaiset raamit monimuotoisuudelle ja tasa-arvolle perustuvat perustuslakiin, jonka mukaan jokainen on tasavertainen. Yhdessä tasa-arvo lain kanssa ne kieltävät syrjinnän. (Sippola 2007: 56.) Sippola (2007) toteaa tutkimuksessaan, että monimuotoisuutta on elinkeinoelämän kannalta tutkittu Suomessa melko vähän ja tutkimus on useimmin ollut laadultaan kvantitatiivista. Myöskään etnisistä tai monikulttuurisista työyhteisöistä ei ole johtamisen näkökulmasta kattavaa tutkimusta. (Ks. myös Leponiemi & Sippola 2006; Sippola, Leponiemi & Suutari 2006.) Myös Suomen Akatemian tekemässä tutkimuksessa, *Rasismi ja etniset suhteet*, (1999) käy ilmi, että etnisiä suhteita on Suomessa tutkittu melko vähän työyhteisöjen kannalta (Liebkind 2001: 9).

Suomessa työvoima monimuotoistuu nopeasti seuraavan kymmenen vuoden aikana, kun niin sanonut ”suuret ikäluokat” jäävät eläkkeelle. Suomalainen työvoima ei riitä täyttämään näitä vapautuvia paikkoja, jolloin ulkopuolisen työvoiman merkitys kasvaa. Yhdeksi ratkaisuksi edessä olevaan työvoimapulaan esitetään rekrytointia ulkomailta. Haasteeksi muodostuu maahanmuuttajien integrointi suomalaiseen yhteiskuntaan, jossa ei ole kokemusta isoista maahanmuuttajamääristä. (Forsander 2000: 191.) Maahanmuuttajien mukana Suomi saa myös tarvitsemaansa kansainvälisyyttä, sillä pienenä maana Suomen pitää kilpailla eurooppalaisista ja maailmanlaajuisista markkinoista isompien maiden kanssa. Tässä kohtaa maahanmuuttajien panoksesta tuleekin ensiarvoisen tärkeää. Jotta Suomen työmarkkinat pystyisivät saamaan tätä etua, se edellyttää hyvien etnisten suhteiden luomista ja ylläpitämistä. (Liebkind 2001: 181.) Yrityksillä ja niiden henkilöstötoiminnoilla on merkittävä rooli näiden etnisten suhteiden luomisessa ja niiden vaalimisessa.

DeNisi ja Griffin (2001) toteavat, että pystyäkseen luomaan kaikkia kunnioittavan ilmapiirin, johtamisen tulee olla laadultaan osallistavaa, yksilöä arvostavaa sekä

erilaisuutta ymmärtävää. Henkilöstötoimintojen ja –johtamisen toimintaympäristö on muuttunut kansainvälistymisen myötä. Kulttuurien tunteminen ja erilaisuuksien ymmärtäminen ovatkin keskeisimpiä vaatimuksia nykypäivän kansainvälistyvässä työelämässä, jossa monimuotoisen työyhteisön johtamista pidetään haasteellisena. Monimuotoisuuden potentiaaliset hyödyt voidaan kuitenkin saavuttaa asiantuntevalla johtamisella ja samalla voidaan vähentää monimuotoisuudesta aiheutuvia haasteita. (Leponiemi, Parkas, Suutari & Mohammed 2008: 25.)

Henkilöstötoiminnosta käytetään usein nimeä henkilöstöresurssien johtaminen, joka on suora käänös ilmaisusta Human Resource Management (Viitala 2005: 230). Henkilöstöresurssien johtamisella (HRJ) tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla saadaan säänneltyä henkilöstöresurssien määrää, varmistetaan tarvittava osaaminen ja pidetään yllä henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. (Viitala 2003: 14–17.) Yrityksen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeä asia on laadullisesti ja määrällisesti yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin vastaavan työvoiman hankkiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 327).

Organisaation henkilöstöhankinta käsittää kaikki ne prosessit, joilla tarvittava ja haluttu työvoima saadaan yritykseen. Yleensä rekrytointi perustuu HR-suunnitteluun. Tasavertaisuus ja monimuotoisuus näkökulmat puuttuvat usein keskusteltaessa yleisesti HRJ-toiminnoista kuten teorian, toimintatapojen ja käytännön yhteensovittamisesta. Tämä puute on merkittävä, sillä usein juuri HRJ on se toiminto, jolla on suurin vastuu työntekijän perehdyttämisessä ja kouluttamisessa monimuotoiseen ja tasavertaiseen yhteisöön. (Kirtton & Greene 2005: 225.) HRJ-toimintoja ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta eli rekrytointi, palkitsemisjärjestelmät, perehdyttäminen sekä henkilöstön koulutus ja kehittäminen. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä HRJ-toimintoja ovat rekrytointi, perehdyttäminen sekä koulutus ja kehittäminen.

Leponiemi (2004) on todennut tutkimuksessaan, että juuri rekrytoinnissa, kehittämisessä ja perehdyttämisessä ovat suurimmat muutospaineet, kun henkilöstö

monimuotoistuu. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tavoittaa osaavat ja pätevät työntekijät yritykseen.

Perehdyttämällä tarkoitetaan laajasti toimenpiteitä, joilla edistetään uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, organisaatioon ja organisaatioympäristöön sekä työhön ja työn hallintaan (Leponiemi ym. 2008: 45). Organisaation tulisikin kehittää systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota olisi helppo muokata vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Organisaatioissa, joissa on monimuotoista henkilöstöä, tulisi perehdytysuunnitelmassa ottaa huomioon myös monikulttuurisuus.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on tukea yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Hyvällä henkilöstökoulutuksella lisätään osaamista, parannetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Vaikka Suomessa koulutus- ja kehittämistoiminta monimuotoisuuteen liittyen ei ole vielä kovin yleistä, ovat organisaatiot alkaneet tunnistaa muutoksen tarpeen (Leponiemi ym. 2008: 32). Monimuotoisuus tulee integroida yrityksen HRJ- strategiaan ennen kuin lähdetään suunnittelemaan koulutusprosesseja (Diamante & Giglio 1994: 15). Yleensä koulutusprosessit lähtevät liikkeelle osiosta, jossa maahanmuuttajia perehdytetään paikalliseen kulttuuriin ja tapoihin. Koulutukseen liittyy myös enemmistölle suunnattu osio, jonka tavoitteena on ehkäistä syrjintää ja rasismia sekä edistää työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua. Organisaatiossa, jossa on monimuotoista henkilöstöä, tulisikin lisätä kaikkien työntekijöiden tietoisuutta monimuotoisuudesta sekä luoda monimuotoisuutta tukeva kulttuuri.

Organisaatioiden, joissa on monimuotoista henkilöstöä ja erityisesti erilaisista etnisistä taustoista olevia henkilöitä, määrä kasvaa koko ajan ja tarve lisätutkimukselle on suuri myös tulevaisuudessa, jotta organisaatiot saisivat parhaat mahdolliset hyödyt irti monimuotoisesta henkilöstöstä ja pystyisivät varmistamaan niiden toiminnan tehokkuuden.

Tutkimuksen empiriaosuuden taustalla on ”Kohti monimuotoista työyhteisöä (KOMOT) –hanke”. Se tarkoittaa kehityshanketta, jossa pyritään kehittämään organisaatioiden

toimintatapoja siten, että ne vastaisivat paremmin henkilöstön monimuotoisuudesta aiheutuviin kehittämistarpeisiin ja -haasteisiin. Hanke on toteutettu yhteistyössä Työministeriön valtuuttaman vastuullisen toteuttajan Uudenmaan TE-keskuksen, koulutuskeskus Adultan ja Ihmisoikeusliiton kanssa. Hanke aloitettiin suunnittelulla vuonna 2007. Tämän jälkeen kartoitetaan organisaation kehitystarpeet ja muokataan niille yksilöllinen kehityssuunnitelma.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on 1) tutkia mitä etuja ja mitä haasteita monimuotoinen henkilöstö luo 2) ja mitä erityistarpeita tulee ottaa huomioon monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä koulutus- ja kehittämistarpeissa. Aihe valittiin, koska tavoitteena on lisätä tietoa kasvavan monimuotoisuuden vaikutuksista henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen. Tutkimuksen aiheena on organisaatioiden näkökulma etnisesti eritaustaisen henkilöstön kehittämiseen ja koulutustarpeisiin sekä lisäksi perehdyttämiseen.

Tutkimuksen tarkoitukseen pyritään saamaan vastauksia teemahaastattelujen avulla. Haastatteluista saamien vastausten perusteella analysoidaan tekijöitä, jotka vaikuttavat etnisesti monimuotoisen henkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä koulutus- ja kehittämistarpeisiin. Tutkimuksessa käytettyjen haastateltavien yritysten yhteystiedot saatiin KOMOT -kehityshankkeen kautta. Haastateltavilla henkilöillä oli näkemystä ja kokemusta henkilöstön kehittämisestä ja kouluttamisesta sekä maahanmuuttajataustaisesta työelämästä.

Tutkimus on rajattu koskemaan vain Suomessa pääkaupunkiseudulla toimivia yrityksiä, joilla on maahanmuuttajataustaista työvoimaa. Tutkimuksen taustalla on HR-teorioiden näyttäytyminen muuttuneessa kontekstissa, jossa vaikuttavuutta pyritään osoittamaan etnisesti erilaiseen työyhteisöön. Asiaa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen eri näkökulmien kautta ja keskitytään erityisesti rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä kouluttamiseen ja kehittämiseen. Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajoitetaan

monimuotoisuuden käsite koskemaan suppeasti vain työyhteisöjen monimuotoisuutta etnisestä alkuperästä johtuvista piirteistä.

1.2 Työn rakenne

Johdannossa esitellään yleisesti monimuotoisuuden käsite, HRJ-toiminnot sekä aiheen tutkimuksellinen tilanne Suomessa ja kansainvälisesti. Siinä selvitetään tutkimuksen tavoitteet, sekä rajaukset ja rakenne ja määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa käydään läpi syitä monimuotoistumiseen ja sen antamia mahdollisuuksia ja etuja sekä haasteita. Luvussa otetaan lyhyt katsaus yleisesti maahanmuuttajien työmarkkinatilanteeseen Suomessa. Kolmannessa luvussa perehdytään henkilöstöjohtamiseen, henkilöstöstrategioihin ja HRJ-toimintoihin yleisesti sekä niitä käsitteleviin teorioihin. Tässä luvussa tarkastellaan erityisesti etniseltä taustaltaan erilaisen henkilöstön kehittämistä ja kouluttamista.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimuskohde ja tutkimuksen toteutus sekä selvitetään aineiston keruumenetelmät. Tässä luvussa kuvataan myös tutkittavien valinta ja määrä sekä käsitellään kerätty aineisto. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset. Siinä yhdistetään tutkimuksen teoriaosa ja empiria muuttuneeseen monimuotoiseen kontekstiin ja kuvataan niiden vaikutus toisiinsa.

Kuudes luku toimii tutkimuksen yhteenvedona. Tähän lukuun on myös kerätty yhteen johtopäätökset tehdystä laadullisesta tutkimuksesta ja tulevat tarpeet lisätutkimukselle.

1.3. Keskeiset käsitteet

1.3.1. Monimuotoisuus

Monimuotoisuudella (diversity) tarkoitetaan yhteiskunnassa, työelämässä tai muunlaisessa yhteisössä olevaa erilaisuutta valtaväestöstä sekä monenlaisuutta.

Monimuotoisuutta voidaan ajatella olevan suppeasti esimerkiksi yksilön etninen ja kulttuurinen tausta, ikä ja sukupuoli tai laajemmin kaikista henkilökohtaisista kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista johtuen koulutus- ja sosiaaliset taustatekijät, uskonto ja seksuaalinen suuntaus. Eurooppalaisille monimuotoisuus merkitsee usein kansallisia kulttuureja ja kielellisiä eroja (Mor Barak 2005: 124).

Työelämässä monimuotoisuudella viitataan usein henkilökunnan erilaisuuteen. (Trux 2000: 344). Monimuotoisuus tulisi ymmärtää yrityksen henkilöstön työhön tuomina moninaisina näkökulmina ja lähestymistapoina (Thomas & Ely 1996: 80). Sippolan (2002) mukaan organisaation voidaan katsoa olevan monimuotoinen sen henkilöstön demografisen rakenteen poiketessa riittävän selvästi monimuotoisuutta perinteisesti määrittävien tekijöiden osalta. Tällaisen henkilöstön omaavaa organisaatiota voidaan siten kutsua monimuotoiseksi.

Tässä tutkimuksessa monimuotoisuuteen viitattaessa tarkoitetaan etniseltä taustaltaan ja kansalliselta alkuperältään erilaisia ihmisiä. Etnisyydessä on ensisijaisesti kyse ihmisten tunteesta kuluu tiettyyn ryhmään. Etnisyys voi olla sekä subjektiivista, että objektiivista. Objektiivisella eli näkyvällä monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisen ulkoisesti havainnoimia asioita kuten rotua ja sukupuolta. Subjektiivisia eli näkymättömiä piirteitä ovat esimerkiksi koulutus ja tunne johonkin ryhmään kuulumisesta. (Hautaniemi 2001: 13, 17–19; Mor Barak 2005: 122–128.)

1.3.2 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisen (diversity management) tarkoituksena on tukea organisaatioissa ihmisten erilaisuutta sekä hyötyä tästä erilaisten ihmisten yhteistyöstä johtuvasta luovuudesta ja innovatiivisuudesta (Leponiemi ym. 2008). Mor Barak (2005) viittaa monimuotoisuuden johtamisella niihin vapaaehtoiisiin toimiin yrityksessä, joilla työyhteisön eritaustaiset jäsenet tuntevat kuuluvansa tiettyyn joukkoon sekä yrityksen rakenteisiin. Monimuotoisuuden johtaminen koostuu kahdesta pääsuuntauksesta; henkilöstön johtamisesta joko lainsäädännöllisin tai vapaaehtoisin toimin. Molemmat

teoreettiset lähestymistavat pohjautuvat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntöön yhdenvertaisten mahdollisuuksien edistämiseksi työelämässä ja monimuotoisuuden johtamiseen. Ne muodostavat kaksi johtamisen perusparadigmaa. (Leponiemi ym. 2008: 26–27.) Equal Employment Opportunities (EEO) –suuntaus sai alkunsa 1960 –luvun USA:sta. EEO tarkoittaa yhdenmukaisten mahdollisuuksien edistämisen lisäksi tasa-arvoista kohtelua. (Trux 2000: 268; Sippola & Leponiemi 2006: 158.) EEO –suuntaus keskittyy enemmän jokaisen ihmisen tasavertaiseen ja samanlaiseen kohteluun, kun taas monimuotoisuuden johtamisessa on kyse yksilöllisten piirteiden huomioon ottamisesta. Monimuotoisuuden johtamista ei tule sekoittaa samanlaisuuden käsitteeseen, jossa kaikkia kohdellaan samalla tavoin. Monimuotoisuuden johtamisen tarkoituksena on hyväksyä yksilölliset erot ja pyrkiä saamaan kaikista parhaat asiat esille, eikä suosia mitään tiettyjä ryhmiä. (Sippola 2007: 24.)

Peruslähtökohtana tehokkaassa monimuotoisuuden johtamisessa on kasvaa pois ihmisten ja kulttuurien sulautumisesta yhteen kohti individuaalisten erojen hyväksyntää ja niiden tehokasta käyttöä (Kandola & Fullerton 2004: 154–155). Organisaatioiden tulee luoda ja säilyttää sellainen yrityskulttuuri, joka arvostaa ja hyväksyy yksilölliset erot sekä käyttää niistä saatavat hyödyt liiketoiminnassaan harkitulla monimuotoisuuden johtamisella. Ei ole kuitenkaan olemassa yhtä johtamismallia, joka johtaisi myönteisiin tuloksiin monimuotoisuudesta syntyvän kilpailuedun avulla (Leponiemi ym. 2008: 13).

1.3.3 Henkilöstöressurssien johtaminen

Henkilöstöressurssien johtamisella (HRJ) tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla saadaan säänneltyä henkilöstöressurssien määrää, varmistetaan tarvittava osaaminen ja pidetään yllä henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Henkilöstötoimintoja ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta eli rekrytointi, palkitsemisjärjestelmien toteutus, perehdyttäminen sekä henkilöstön koulutus ja kehittäminen. Henkilöstöjohtamisen prosessit tulisi nähdä liiketoiminnan ydinprosessien

tukitoimintona. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu pohjautuukin saumattomasti yrityksen strategiaan. (Viitala 2003: 14–17, 225–226, 233.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavat henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat rekrytointi, perehdyttäminen sekä koulutus ja kehittäminen.

1.3.4 Maahanmuuttaja

Maahanmuuttaja on yleisnimitys maasta toiseen tai Suomeen pysyvästi (tai vähintään vuodeksi) muuttavista ihmisistä. Myös maahanmuuttajien lapsista käytetään tätä nimitystä, jos he ovat syntyneet Suomessa. Ennen maahanmuuttaja termin olemassa oloa Suomessa käytettiin sanoja ulkomaalainen ja siirtolainen. Nämä termit ovat edelleen käytössä maahanmuuttajan rinnalla. (Trux 2000: 343.)

Maahanmuuton syynä voi olla esimerkiksi työ tai opiskelu, avioliitto, pakolaisuus, turvapaikan hakeminen tai perheen yhdistämisen kautta tulleet (Joronen 2005: 67). Työmarkkinoiden näkökulmasta maahanmuuttajat voidaan jakaa työvoimapolitiittisiin muuttajiin eli heihin, jotka muuttavat työn perässä ja ei-työvoimamuuttajiin, kuten esimerkiksi paluumuuttajat, pakolaiset tai avioliiton takia Suomeen muuttavat (Forsander & Ekholm 2001: 60; Forsander 2000: 150).

2. MONIMUOTOISET TYÖYHTEISÖT

Tässä kappaleessa tarkastellaan yleisesti monimuotoisuutta ja maahanmuuttajien työmarkkinatilannetta Suomessa, kartoitetaan monimuotoistumisen syitä sekä analysoidaan monimuotoisuuden etuja ja haasteita, joita monimuotoisuudesta on huomattu aiheutuvan aiemman tutkimuksen perusteella.

Kulttuurisella ja etnisellä monimuotoisuudella on merkittävä vaikutus kansainväliseen liiketoimintaan niin globaaleissa yrityksissä kuin pelkästään Suomessa toimivissa yrityksissä. Euroopassa monimuotoisten työyhteisöjen ja tasa-arvoisuuden käsitteet ovat saaneet alkunsa julkiselta sektorilta, josta ne ovat levinneet yksityiselle sektorille (Kirton & Greene 2005: 205). Yritykset voivat saada suurta hyötyä kulttuurillisesti moninaisesta henkilöstöstä, jos ne osaavat käyttää sen tuomia etuja hyväkseen. Pahimmassa tapauksessa monimuotoisuudesta voi olla haittaa yrityksille, jos ne eivät näe sen tuomaa potentiaalia tai eivät osaa kohdella eri taustoista ja kulttuureista tulevia ihmisiä oikein. Monimuotoisissa työyhteisöissä onkin tärkeää tunnistaa ja arvostaa ihmisten erilaisuutta sekä erilaisuudesta johtuvia taitoja, tietoa ja näkökulmia, joita henkilöt tuovat työhönsä. Arvostamalla näitä erilaisuuksia ne parantavat parhaimmillaan yrityksen innovaatiokykyä ja luovuutta. Erilaisuudesta saatavat hyödyt saattavat siten näkyä jopa tuloksessa asti. (Kandola & Fullerton 2004: 146.) Etniseltä taustaltaan vähemmistöön kuuluvat ihmiset haluavat todennäköisesti työskennellä yrityksissä, jotka arvostavat monimuotoisuutta, mutta myös ostaa tuotteita ja palveluita tällaiselta yritykseltä (Cox & Blake 1991: 49).

Yksilön ja yhteisöjen välisistä määrittelyistä ja neuvotteluista syntyvät monietnisen työn keskeiset sisällöt. Keskeinen piirre monietniselle työlle on, että sen toimintaympäristönä ovat erilaisuuden kohtaamispisteet esimerkiksi ihmisten erilainen arvomaailma ja tavat sekä tottumukset. (Forsander ym. 2001: 12–15.) Sheltonin, Hallin ja Darlingin (2003) mukaan yhteentörmäyksiä ja väärinkäsityksiä tapahtuu usein johtuen erilaisista kommunikointitavoista (verbaali ja non-verbaali), päätöksentekoprosesseista, neuvottelustrategioista ja johtajuuskäytännöistä esimerkiksi silloin, kun nainen on esimiehenä.

2.1. Monimuotoisuus Suomessa

Suomen tietotoimiston (STT) mukaan suomalaisilla työpaikoilla on yhä enemmän eri etnisistä taustoista olevia työntekijöitä (Kauppalehti 2007: 9). Suomi on pysynyt maahanmuuttajille melko suljettuna valtiona aina 1980-luvulle asti (Paananen 2005: 173). Vuonna 2000 Suomessa nousi keskustelun aiheeksi aktiivinen maahanmuuttopolitiikka, jonka tarkoituksena on pyrkiä rekrytoimaan maahan sellaisia henkilöitä, joita työmarkkina-aseman vuoksi tarvitaan. Maahanmuuttopolitiikka ei kuitenkaan ole toteutunut aktiivisen maahanmuuttopolitiikan suuntaan. Onkin hyvä tutkia millaisia hyötyjä maahanmuuttajista on suomalaisilla työmarkkinoilla. (Juuti 2005: 9.)

Suomessa on noin 122 000 ulkomaalaista eli noin 2,3 % koko väestöstä (Maahanmuuttovirasto 2007). Suurin osa maahanmuuttajaväestöstä on työikäistä ja suurin yksittäinen ryhmä ovat 25–34 –vuotiaat. Puolet ulkomaan kansalaisista asuu Uudellamaalla ja siellä suurin osa Helsingissä. Vuoden 2006 lopulla valtaosa Suomeen tulleista maahanmuuttajista oli kotoisin Venäjältä, Virosta, Ruotsista tai Somaliasta. (Tilastokeskus 2005.)

Suomessa maahanmuuttajien työllistyminen on yleensä vaikeampaa kuin valtaväestön (Forsander & Ekholm 2001: 58–59). Suurin osa maahanmuuttajista, noin 76 %, kuuluu työikäiseen väestöön. Silti työvoimaan kuuluvia on vain 43 %. Suomessa maahanmuuttajien työttömyysaste onkin korkea, 26 prosenttia verrattuna paikallisväestön 7 prosenttiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2007.) Syynä tähän voi olla se, ettei yrityksissä ole totuttu ajattelemaan vielä monimuotoisesta työvoimasta mahdollisesti saatavia etuja.

Maahanmuuttajien määrä Suomessa on kasvanut huomattavasti. Vuonna 1989 heitä oli 21 174, vuonna 2000 jo 91 900 ja vuoden 2007 lopussa noin 114 000 henkilöä (Trux 2000: 14; Maahanmuuttovirasto 2007). Tilastokeskuksen saamien ennakkotietojen mukaan Suomeen muutti vuonna 2007 ulkomailta 25 900 henkilöä. Suurin maahanmuuttajien ryhmä on lähtöisin Venäjältä ja Virosta. Nämä yhdessä muodostavat

40 % ryhmän kaikista maahanmuuttajista Suomessa. Toinen olennainen piirre on, että maahanmuuttajaryhmät keskittyvät pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulle, jossa asuu noin 44 % Suomessa asuvista maahanmuuttajista. (Liebkind 2001: 18.)

Viime vuosina on syntynyt paljon keskustelua ulkomaisen työvoiman saamisesta Suomeen väestön ikääntyessä ja työvoiman tarjonnan vähentyessä. Suomessa on kuitenkin maahanmuuttajista saatavaa työvoimaa, ja heidän kouluttamiseen pitäisi panostaa ensisijaisesti. (Joronen 2005: 79.) Juutin (2005) tekemän tutkimuksen mukaan yli puolet vastanneista maahanmuuttajista oli sitä mieltä, että he ovat ratkaisu työvoimapulaan. Ainoastaan hieman yli neljäsosa suomalaisista oli tätä mieltä.

Maahanmuuttajat tuovat etnisen ja kulttuurisen moninaisuuden käsitteet paikallistasolle työyhteisöihin. Etnisyyden merkitys ei siis ole häviämässä mihinkään. (Forsander ym. 2001: 49.) Tehdyn tutkimuksen mukaan (Singh & Point 2004) vain noin 50 % Suomen menestyneimmistä yrityksistä käsittelee monimuotoisuutta tai tasa-arvoisuutta Internet-sivuillaan, ja heistä vain 25 % viittaa suoraan käsitteeseen ”monimuotoisuus”. Saadut tulokset olivat alhaisimpia Euroopan maiden keskuudessa. (Sippola 2007: 57.)

2.2. Maahanmuuttajien työmarkkinatilanne

Työmarkkinoiden näkökulmasta maahanmuuttajat voidaan jakaa työvoimapolitiisiin muuttajiin eli heihin, jotka muuttavat työn perässä ja ei-työvoimamuuttajiin, kuten esimerkiksi paluumuuttajat, pakolaiset tai avioliiton takia Suomeen muuttavat. Useimmat maahanmuuttajat ovat mukana työelämässä, vaikka he ovatkin muuttaneet Suomeen yleensä muista kuin työvoimapolitiisista syistä. Heidän työvoimaosuutensa ei kuitenkaan ole niin korkea kuin kantaväestön. (Forsander 2000: 150–151.) Vaikka valtaosa maahanmuuttajista kuuluukin nykyään ei-työvoimamuuttajiin, tilanne tulee muuttamaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle.

Tutkimusten mukaan noin puolet maahanmuuttajista on kokenut Suomessa asumisensa aikana työnhakuun liittyvää syrjintää ja noin kolmasosa työpaikkakiusaamista.

Työnhakuun liittyvä syrjintä saattaa esiintyä siten, että työpaikkaa hakevalle ulkomaalaiselle sanotaan, että paikka on jo täytetty, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. (Juuti 2005: 14, 36.) Kielteiset asenteet ulkomaalaisia kohtaan ovat usein johtuneet siitä, että maahanmuuttajien ajatellaan vievän vähäisetkin työpaikat suomalaisilta (Paananen 2005: 174). Suomalainen kulttuuri poikkeaa maahanmuuttajien näkökulmasta selvästi heidän oman maansa kulttuurista. Suomalaiseen kulttuuriin sopeutuminen on koettu helpommaksi silloin, kun työpaikalla on jo ennestään maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. (Juuti 2005: 34.) Positiivinen suhtautuminen työperäiseen maahanmuuttoon on kuitenkin lisääntynyt Suomeen ennakoitun työvoimapulan takia, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle (Leponiemi ym. 2008: 22).

Työllistymisen kannalta maahanmuuttajien suurimmat ongelmat ovat koulutuksen puute ja kielitaidottomuus. Tilastokeskuksen Maahanmuuttajien elinolotutkimuksen (2005) mukaan suomalaisilla työmarkkinoilla nimenomaan suomen kielen taito on ensiarvoisen tärkeää. ETMO –hankkeen (Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä) tuloksista käy ilmi, että noin puolet tutkimukseen vastanneista on sitä mieltä, että maahanmuuttajien suurin este työnsaannille on juuri heidän puutteellinen suomen kielen taitonsa (Juuti 2005: 43). Maahanmuuttajien työllistymisen vaikeuksiin liittyy kielitaidon puutteellisuuden ohella ammattitaidon riittämättömyys (Trux 2000: 268). Työterveyslaitoksen (2007) mukaan maahanmuuttajanaiset ovat ryhmä, jonka mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty työmarkkinoilla riittävästi (Kauppalehti 2007: 9).

Työllistyminen on vaikeaa ilman hyvää suomen kielen hallintaa ja erityisen vaikeaa se on akateemisilla aloilla. Sen vuoksi saattaa viedä vuosia ennen kuin maahanmuuttajat voivat työllistyä koulutusta vastaavaan työhön. (Tarnanen & Suni 2005: 13–14, 18.) Sisääntuloalana Suomen työmarkkinoille on monille maahanmuuttajille siivoustyö (Trux 2000: 274). Tällaisen sisääntuloammatin kautta maahanmuuttajat voivat kasvattaa kielitaitoaan ja siten päästä etenemään työmarkkinoilla. Tilastokeskuksen (2005) tutkimuksen mukaan vakaimman työllisyysaseman ovat saavuttaneet virolaiset, kun taas somalialaisilla se on heikoin (Joronen 2005: 62). Hyvä kielitaito auttaa maahanmuuttajaa työllistymisen lisäksi myös löytämään oman paikkansa työyhteisössä ja sopeutumaan siihen (Sutela 2005: 105). Forsanderin (2001) mukaan

työvoimapolitiisesta näkökulmasta katsottuna työllistymisen perusedellytys onkin suomen tai ruotsin kielen hallinta. Kielen arkikäytössä haasteellisinta näyttäisi maahanmuuttajilla olevan työssä selviytyminen ja vastaaminen kirjallisesti työpaikkailmoituksiin (Tarnanen & Suni 2005: 20–21). Juutin (2005) mukaan maahanmuuttajat ovat huolestuneita työpaikkojensa pysyvyydestä ja uralla etenemisestä. He kokevat turvattomuuden ja epävarmuuden tunnetta useammin kuin suomalaiset.

Suomessa maahanmuuttajat ovat keskittyneet asumaan suuriin kaupunkeihin; pääkaupunkiseudulla asuukin puolet ulkomaan kansalaisista (Forsander 2000: 163). Maahanmuuttajien runsaus pääkaupunkiseudulla on lisännyt etnisten palveluiden ja tavaroiden kysyntää, joka on puolestaan helpottanut maahanmuuttajien yritystoimintaa. Kauppalehden artikkelin (Heikkilä 2008) mukaan Suomessa onkin noin 6 000 maahanmuuttajien perustamaa yritystä, joista lähes puolet toimii pääkaupunkiseudulla. On myös havaittu, että pääkaupunkiseudulla ihmisten asenteet ovat ulkomaalaismyönteisempiä kuin muualla Suomessa. Tämä on osaltaan voinut vaikuttaa maahanmuuttajien työllistymiseen. On kuitenkin huomattava, että maanlaajuisesti maahanmuuttajien työllisyystilanne on heikompi kuin valtaväestön ja maahanmuuttajien keskuudessa määrääikäiset työsuhteet ovat yleisempiä kuin valtaväestöllä. Hyvin koulutetut maahanmuuttajat ovat saaneet töitä muun muassa opetusosalta. (Joronen 2005: 59–61.)

Tilastokeskuksen Maahanmuuttajien elinolotutkimuksen (2005) mukaan vakainta työmarkkina-asemaa ennakoi Suomessa hankittu ammatillinen tai korkea-asteen koulutus. Heikoin asema oli niillä maahanmuuttajilla, joilla ei ollut mitään tutkintoa tai jos heillä oli Suomesta ainoastaan peruskoulu tai ylioppilastutkinto suoritettuna (Joronen 2005: 69). Keskeinen rakenteellinen haitta maahanmuuttajien työllistymisessä on ulkomailla suoritettujen tutkintojen vaikea tulkinta ja vastaavuus (Sutela 2005: 87).

Työpaikka on keskeinen ympäristö verkostojen muodostamiselle. Työpaikan omaaminen onkin useiden tutkimusten mukaan keskeinen tekijä maahanmuuttajien sopeutumisessa suomalaiseen työelämään ja -yhteisöön. Maahanmuuttajien ja

kantaväestön työmarkkina-asemassa on eroja, sillä maahanmuuttajat ovat useammin työttöminä kuin kantaväestön edustajat. Suurimmillaan maahanmuuttajien työttömyys on ollut vuonna 1994, jolloin se oli yli 50 %. (Juuti 2005: 11–12.)

Maahanmuuttajien kotoutumisessa keskeistä on maahanmuuttajayhteisöiltä saatava tuki. Verkostoituessa saadaan välitettyä tietoa ja kokemuksia uudessa maassa elämisestä. Myös työnhaussa maahanmuuttajien keskinäiset verkostot toimivat tehokkaasti. Suomessa näitä yhteisöjä ei ole päässyt vielä laajalti muodostumaan, koska maahanmuutto on niin tuore ilmiö. Etujen lisäksi verkostoista voi olla haittaakin esimerkiksi sosiaalisuudelle, jos maahanmuuttajat pitäytyvät pelkästään näiden etnisten yhteisöjen sisäpuolella. Niiden tarjoamat mahdollisuudet maahanmuuttajille ovat vähäisemmät kuin laajemman yhteiskunnan. (Forsander 2000: 161–170.)

Maahanmuuttajien yleisen työmarkkinatilanteen tarkastelun jälkeen huomio siirretään teorian tasoon tarkasteluun etnisen monimuotoisuuden syistä, eduista ja haasteista.

2.3. Monimuotoistumisen syitä

Monimuotoistumisen syinä voidaan pitää muun muassa kasvavaa globaalia liiketoimintaa, työmarkkinoiden demograafisia tekijöitä sekä maiden rajat ylittävää muuttoliikettä. Yritysten muuttuessa monimuotoisiksi, myös markkinat muuttuvat kohti monimuotoista suuntaa (Cox & Blake 1991: 49). Onnistuneesti toteutettuna monimuotoisuus tuo mukanaan paljon mahdollisuuksia, kun sekä työntekijät että asiakkaat ovat lisääntyvässä määrin taustaltaan eri etnisten ryhmien edustajia. Organisaatioiden toiminnan muuttuessa globaalimmaksi myös niiden asiakaskunta on kasvavassa määrin monimuotoista. (Sippola 2007: 25.) Yrityksille on tärkeää saada monimuotoista työvoimaa, motivoida näitä ihmisiä työssään ja saada heidät pysymään yrityksissä. Kossekin ja Lobelin (1996) mukaan myös epävarmuus tulevaisuudesta on vaikuttanut yritysten tarpeeseen kehittää uusia tapoja saada houkuteltua ihmisiä töihin ja saada heidät pysymään yrityksessä.

Yhtenä syynä monimuotoisen henkilökunnan lisäämiselle on sen tarjoamat edut tavanomaiseen henkilöstöön verrattuna. Saavutettavia etuja voivat olla työvoiman korkea laatu ja erilainen osaaminen, joiden kautta taas asiakaspalvelu ja ongelmanratkaisukyky paranevat (Konrad 2003: 5). Parantunut asiakaspalvelun laatu voi taas vaikuttaa liiketaloudellisiin hyötyihin.

Kansainvälisellä tasolla monissa maissa on monimuotoisuutta tukevia ja suojelevia lakeja sekä organisaatioiden henkilökunnan monimuotoisuuden kasvattamista edistäviä lakeja. Suomalaisessa yhteiskunnassa monimuotoisuuden huomioon ottamiselle on myös olemassa lainsäädännölliset puitteet kuten tasa-arvolaki ja rasismi- sekä työsyryntädirektiivit (Sippola 2003: 44). Yhdenvertaisuuslaki (2004) määrittää, turvaa ja edistää yhdenvertaisuutta. Laissa on säädetty erikseen etnisen yhdenvertaisuuden edistämisestä.

Tyypillisesti monimuotoisuus on lisääntynyt työyhteisöissä työntekijöiden liikkuvuuden sekä avoimempien työmarkkinoiden vuoksi. Monimuotoisuus lisääntyy myös talouden globalisaation myötä. Myös Suomi on mukana tässä kehityksessä yhä vahvemmin muun muassa yritysostojen ja fuusioiden kautta. Syyt tähän kehitykseen löytyvät useimmiten liiketaloudellisesta ja tehokkuuteen liittyvistä tekijöistä. Yritysten tulee olla yhä joustavampia markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuessa (Viitala 2003: 43).

Muita monimuotoisuuteen johtavia syitä ovat organisaation maineen ja imagon ylläpito ja parantaminen. Myös perinteisen työvoiman väheneminen työmarkkinoilta on yhtenä syynä monimuotoisen henkilöstön kasvavalle tarpeelle. Niin sanottujen suurten ikäluokkien jo alkanut ja jatkuva eläkkeelle siirtyminen johtaa siihen, ettei Suomen kantaväestö riitä täyttämään avautuvia paikkoja. Työ- ja elinkeinoministeriö onkin ennustanut, että työikäisten määrän kasvu hidastuu ja kääntyy laskuun noin vuonna 2009. Nettomaahanmuutto nykyisen suuruisena ei kuitenkaan riitä korvaamaan työvoimavajetta, vaikka se tasoittaakin tilannetta osittain (Forsander 2000: 157). Tämä lisääkin yritysten painetta rekrytoida työntekijöitä tavanomaisten kohdejoukkojen ulkopuolelta (Leponiemi 2004: 19). Ekonomi lehden artikkelin (Salin 2008: 36) mukaan

Suomessa ollaan kuitenkin vielä kaukana amerikkalaistyyllisestä ääripäästä, jossa kiintiöihin palkataan työntekijöitä kaikista mahdollisista vähemmistöryhmistä.

2.4. Monimuotoisuuden edut

”Diversity makes good business sense” –Mor Barak

Henkilöstön monimuotoisuuden mahdollisina etuina yrityksissä voidaan pitää työvoiman saatavuuden helpottumista, vaihtuvuuden alentumista ja ulospäin näkyvän yrityskuvan paranemista. Etuja voivat olla lisäksi työvoiman korkea laatu, erilainen osaaminen, asiakaspalvelun parantuminen, innovatiivisuus ja parantunut ongelman ratkaisukyky, kun asioihin saadaan erilaisia näkökulmia sekä kansainvälisesti koulutettuja ihmisiä, joilla on kansainvälisyydestä aiempaa kokemusta. (Cox & Blake 1991: 50; Konrad 2003: 5; Kandola & Fullerton 2004: 33–34.) Heterogeenisillä ryhmillä on erilaisia näkökantoja, jolloin heillä on useampia ratkaisuehdotuksia ongelmiin. Siten myös ratkaisujen voidaan olettaa olevan laadultaan korkeita, kun vaihtoehtoja on punnittu tarkkaan eri näkökulmista. Kulttuurinen monimuotoisuus johtaa tehokkaampiin ratkaisuihin, kun ryhmän jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja arvot. (Ely & Thomas 2001: 232.)

Lisäksi on todettu, että henkilöstön monimuotoisuudesta saadaan huomattavaa etua kansainvälisille markkinoille (Sippola 2007: 25). Monimuotoisuuden johtaminen voikin parhaimmillaan luoda kilpailukykyä muun muassa markkinoinnissa (Mor Barak 2005: 210). Monimuotoisuuden eduissa korostuu kaksi näkökantaa, työntekijän ja yrityksen edut. Työntekijöille etua monimuotoisesta henkilöstöstä saattaa olla syrjinnän väheneminen, kun taas yrityksille se merkitsee usein tuottavuuden kasvua. (Bendick & Egan 2001: 12.) Yhteiskunnan näkökulmasta etuna on myös työllisyysongelmien väheneminen.

Sippola (2007) on havainnut tutkimuksessaan monimuotoisesta henkilöstöstä saatavia etuja, kuten kilpailukykyyn paraneminen, ongelmanratkaisukykyyn ja innovatiivisuuden

parantuminen sekä parempi asiakaspalvelu. Muita etuja ovat muun muassa työntekijöiden vaihtuvuuden alenemisesta johtuva kustannusten säästö ja parempi tuottavuus sekä liiketoiminnan kasvu, kun markkinointia saadaan muun muassa laajennettua vähemmistöasiakasryhmille. Vähemmistön edustajien on helpompi lähestyä organisaation tuotteita ja palveluja, kun sen markkinointi pohjautuu itselle tuttuun kulttuuriin. Monimuotoinen henkilöstö voi avata ovia myös aivan uusille markkinasegmenteille (Thomas & Ely 1996: 79). Monimuotoisista ryhmistä tulevat työntekijät kommunikoivat paremmin monimuotoisten asiakkaiden kanssa. Myyntiluvut saattavat kasvaa, sillä monimuotoiset työntekijät myös ymmärtävät paremmin monimuotoisten asiakkaiden tarpeet. Myös Cox ja Blake (1991) ovat todenneet, että työntekijöiden ollessa etniseltä taustaltaan erilaisia, he ymmärtävät paremmin etnisen asiakaskunnan tarpeita, jolloin muun muassa markkinointi saadaan paremmin kohdistettua juuri heille. Esimerkiksi eräässä tutkitussa yrityksessä haluttiin saada etnistä asiakaskuntaa, jolloin yritys päätyi palkkaamaan etnisestä taustasta olevia työntekijöitä (Ely & Thomas 2001: 236). Saavutettavia etuja voivat olla myös innovaation ja luovuuden kasvu, kun saadaan koottua monimuotoisia työryhmiä. Monimuotoisuuden huomioon ottaminen kaikessa yritystoiminnassa kasvattaa myös positiivista yrityskuvaa. (Mor Barak 2005: 12, 219, 221.)

Kandolan ja Fullertonin (2004) mukaan yrityksen työvoima voidaan nähdä sen ensisijaisena voimavarana ja kilpailukyknä. Tie organisaation menestykseen on monimuotoisen henkilöstön tunnistamisessa ja arvostamisessa. Yritys ei voi hyötyä monimuotoisuudesta, jos se ei tunnista monimuotoisen työvoiman tuomaa lisäarvoa. (Kirton & Greene 2005: 202.)

Suomalaisissa yrityksissä monimuotoisen henkilöstön tuomia etuja ovat olleet muun muassa yritysten parantunut maine työnantajana sekä kilpailukyvn kasvu, kun työvoiman saanti on helpottunut (Sippola 2003: 42). Työmarkkinoille on löydetty maahanmuuttajien joukosta uutta joustokkyisempää työvoimaa (Joronen 2005: 60). On havaittu, että yritykset ovat saaneet hyvää mainetta palkkaamalla monikulttuurista väkeä töihin ja osallistamalla yhteiskuntavastuuseen (Leponiemi & Sippola 2006: 161).

2.5. Haasteet monimuotoisuudessa

Aiemmassa tutkimuksessa on huomattu, että monimuotoistuva henkilöstö voi mahdollisesti tuoda myös erilaisia haasteita organisaatiolle (Leponiemi & Sippola 2006: 173). Haasteina voidaan nähdä kieliongelmat, väärinkäsitykset, erilaiset työolosuhteet ja -tavat kuin kotimaassa, ammatilliset erot ja erilainen suhtautuminen naiseen tai nuorempaan henkilöön esimiehenä. Väärinkäsityksien syinä voidaan pitää erilaisia kommunikointitapoja sanallisessa ja varsinkin sanattomassa viestinnässä johtuen eri kulttuuritaustoista.

Yksi haaste monimuotoisuuden hyvälle toiminnalle organisaatioissa on johdon sitouttaminen. Ylimmän johdon sitoutuminen monimuotoisuutta edistävään strategiaan on olennaista, sillä ylin johto mahdollistaa monimuotoisuuden järjestelmällisen implementoinnin ja muutoksen pysyvyyden (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006: 27). Sävyllä ja asenteella, jolla johtotaso esittelee monimuotoisuuskoulutuksen, on voimakas merkitys yrityksen muulle henkilökunnalle (Wiethoff 2004: 270). Monimuotoisuuden onnistuneen toteutuksen kannalta on tärkeää, että ylimmän johdon ja työntekijöiden näkemykset ja odotukset eivät eroa toisistaan (Diamante & Giglio 1994: 15). Johto voi näyttää tukeaan esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin (Bendick & Egan 2001: 16).

Johtajien ja esimiesten tulee luoda yrityksissä sellainen ilmapiiri, että henkilöstöä kohdellaan tasa-arvoisesti (Foster & Harris 2005: 13). Jos monimuotoisuuden johtaminen otetaan yrityksessä yhteisesti hyväksytyksi tavaksi, vision ja politiikkojen pitää aktiivisesti tukea yrityksen päämääriä monimuotoisuuden johtamisessa. Monimuotoisuuden johtamisen tulee olla osa yrityksen strategiaa ja sitä tulee käsitellä ylimmän johdon tason kokouksissa. Ylimmän johdon pitää motivoida kaikkia työntekijöitä käymään kohti yhteistä visiota. (Kandola & Fullerton 2004: 74–76.) Monimuotoisuuden hyödyntämisen myötä esimiehet joutuvat uusien haasteiden eteen, jolloin heiltä odotetaan ennakkoluulottomuutta ja muutoshalukkuutta. Yhtenä merkittävänä kehittämisen alueena nähdäänkin johtaminen. (Sippola 2002: 42.) Haasteet, joita maahanmuuttajat tuovat mukanaan, kohdistuvat ensimmäiseksi heidän

esimiehiin. Myös maahanmuuttajien osaamisen hyödyntäminen riippuu paljolti esimiehen taidoista. (Trux 2000: 278.)

Esimerkiksi panostaminen monimuotoisen henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen nähdään aluksi vain kuluna, eikä osata katsoa pitkällä tähtäimellä siitä saavutettuja etuja. Myös taloudellinen ympäristö painostaa näyttämään hyviä tuloksia ja kannattavuutta lyhyellä aikavälillä (Mor Barak 2005: 262, 289). On kuitenkin tosiasia, että panostaminen monimuotoisuuteen vaatii yrityksiltä taloudellisia uhrauksia ja panostusta HRJ-toimintoihin (Foster & Harris 2005: 15).

Mor Barakin mukaan (2005: 232) suurimmat ongelmat ovat muiden (valtaväestön) työntekijöiden ja johtajien asenteissa ja käyttäytymisessä sekä negatiivisissa ennakkoluuloissa. Tehdyssä kansainvälisessä tutkimuksessa haastateltavista 645:stä HR-johtajasta 29 % koki, että syrjintä oli jatkuva ongelma heidän yrityksessään (Bendick & Egan 2001: 21). Työntekijöiden ja johtajien keskuudessa keskeinen este monimuotoisen työyhteisön toimivuudelle ovat stereotypiat. Stereotypioista johtuvat erot ovat usein suurempia, kuin ihmisten todelliset erot. Työntekijät tulisi kouluttaa tunnistamaan omat ennakkoluulonsa ja stereotypiansa, sekä niiden vaikutukset tehtyihin päätöksiin ja toimintatapoihin. Heidät tulisi kouluttaa myös siihen, miten näiden ennakkoluulojen syntymistä voidaan estää. Valtaväestön työntekijöiden tulisi tunnistaa omaan kulttuuriin kuuluvat tavat ja siten oppia ymmärtämään ja hyväksymään ihmisten erilaisuutta sekä arvostamaan jokaista yksilönä. (Kandola & Fullerton 2004: 96–98, 104, 149)

Pitkällä tähtäimellä monimuotoisesta henkilöstöstä saatavat hyödyt voivat parantaa organisaation tuottavuutta, mutta lyhyellä aikavälillä siitä voi aiheutua konflikteja ja erimielisyyksiä henkilöstön välille. Tämä taas estää organisaatiota toimimasta tehokkaasti. Johtajat voivat päättää välttää monimuotoisuutta välttyäkseen konflikteilta. (Kirton & Greene 2005: 219.) Konfliktit kuuluvat monikulttuuriseen yhteiskuntaan ja niille tulee antaa tilaa (Ely & Thomas 2001: 239). Kuitenkin tasa-arvoinen riitely ja ongelmanratkaisu edellyttävät yksimielisyyttä siitä, miten ongelmatilanteet käsitellään ja mikä on kiistan aiheena (Forsander ym. 2001: 47). Valtaväestön keskuudessa

monimuotoisuus voidaan kokea uhkana ja se voi myös aiheuttaa epävarmuutta (Sippola ym. 2006: 20).

Juutin tekemässä tutkimuksessa (2005: 28, 57) joka seitsemäs suomalainen oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat vievät suomalaisten työpaikat. Nämä asenteet estävät monikulttuurisuuden hyödyntämistä työpaikoilla. (Juuti 2005: 28, 57). Tehtyjen tutkimusten mukaan samankaltaisia asenteita on ollut havaittavissa USA:ssa ja Euroopassa jo 1960-luvulla, kun enemmistön edustajat pelkäsivät vähemmistöjen syrjäyttävän heidän paikkansa (Dass & Parker 1999: 69).

ETMO –hankkeen tutkimusraportista käy ilmi, että suomalaiset työntekijät olivat maahanmuuttajia useammin sitä mieltä, että maahanmuuttajien kielitaidon puute aiheuttaa väärinymmärryksiä ja ongelmia työpaikoilla. Tutkimuksessa vain kaksi viidesosaa maahanmuuttajista oli kuitenkin tätä mieltä. (Juuti 2005: 41.)

Yhtenä monimuotoisuuteen liittyvänä haasteena nähdään myös osaavan monimuotoisen henkilöstön pitäminen organisaatiossa. Leponiemi (2004: 41) on huomannut tutkimuksessaan, että monimuotoisen osaavan henkilöstön pitäminen yrityksissä on hyvin haasteellista, sillä monimuotoisen henkilöstön vaihtuvuus on joissakin yrityksissä selkeästi suurempi kuin perinteisen henkilöstönsosan. On myös huomattu, että etniseltä taustaltaan vähemmistöön kuuluvien ihmisten edustus johtotasolla on edelleen vähäistä (Kossek, Markel & McHugh 2003: 349).

Jotta vanhenevaan ja vähenevään yhteiskuntarakenteeseen voitaisiin sopeutua, tarvitaan valmiutta yhteiskunnallisiin muutoksiin. Näitä muutoksia voi olla esimerkiksi panostaminen maahanmuuttavan työvoiman kotoutumisprosessiin siten, että heiltä saadut resurssit ja osaamisen saadaan mahdollisimman nopeasti käyttöön. (Forsander 2000: 159–160.) Puhuttaessa monimuotoisen henkilöstön tuomista eduista on kuitenkin vaarana, että monimuotoista työvoimaa palkataan yrityksiin vain, jos he pystyvät parempaan kuin tavalliset homogeeniset ryhmät (Konrad 2003: 2).

Etniseen monimuotoisuuteen liittyvien ominaisuuksien läpikäynnin sekä suomalaiseseen maahanmuuttajuuteen liittyvän keskustelun jälkeen siirrytään teorialason tarkasteluun henkilöstön etnisen monimuotoisuuden johtamisen piirteistä.

2.6. Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisen (diversity management) tavoitteena on pyrkiä tunnistamaan henkilöstön erilaisuudet ja hyväksyä ne sekä sovittaa ne parhaalla mahdollisella tavalla yhteen organisaation tavoitteiden kanssa.

Monimuotoisuuden johtaminen on Suomessa vielä melko uusi käsite. Se koostuu kahdesta pääsuuntauksesta; henkilöstön johtamisesta lainsäädännöllisin tai vapaaehtoisin toimin. Molemmat teoreettiset lähestymistavat pohjautuvat tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslainsäädäntöön. Työelämässä käytetään nimitystä Equal Employment Opportunities (EEO), yleisemmin Equality / Equal Opportunity (EO), joka tarkoittaa yhdenmukaisten mahdollisuuksien edistämistä. (Trux 2000: 268; Sippola & Leponiemi 2006: 158.) EO:n tarkoituksena on suojella vähemmistöryhmiä, kuten naisia, vanhuksia tai etnisiä vähemmistöjä epäoikeudenmukaisuuksilta (Sippola 2007: 23).

Monimuotoisuuden johtamisessa on kyse siitä, miten yritys tunnistaa moninaisia ja vaihtelevia työntekijöiden tarpeita ja miten se hyödyntää monimuotoisuuden edut minimoimalla haasteet työpaikalla. Monimuotoinen työvoima koostuu henkilöiden erilaisuuksista ja eri elämäntyyleistä, jotka vaikuttavat jokaisen tarpeisiin niin vapaa-ajalla kuin työpaikallakin. (Kandola & Fullerton 2004: 8, 19.)

Se, että yrityksessä on monimuotoista henkilöstöä, ei pelkästään riitä saavuttamaan etuja. Monimuotoisuutta on johdettava tehokkaasti. (Cox & Blake 1991: 50.) Truxin tekemän tutkimuksen mukaan (2000) tärkeäksi motivaatiotekijäksi on havaittu esimiehen tuki työpaikoilla. Pidetään tärkeänä, että esimies tukee maahanmuuttajia esimerkiksi paperiasioiden hoidossa ja kuuntelee tarvittaessa heidän huoliaan. (Trux 2000: 278.) Jotta yritys voisi kehittää, arvostaa ja johtaa kulttuurisesti erilaista

työympäristöä, sen tulee määritellä tarvittavat muutokset yrityskulttuurissa ja implementoida nämä monimuotoisuus strategiat päivittäiseen toimintaan (Easley 2001: 41). Monimuotoisuuden implementointi yritykseen riippuu siitä, miten tärkeäksi yrityksen johtajat arvostavat sen (Dass & Parker 1999: 72).

Jotta henkilöstön monimuotoisuutta voitaisiin johtaa tehokkaammin, tulisi se integroida kaikkiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, joita ovat muun muassa HRJ-strategiat, rekrytointi sekä koulutus ja kehittäminen. Tehdyssä tapaustutkimuksessa vain yksi organisaatio käsitteli henkilöstön monimuotoisuutta HRJ-strategiassaan, vaikka sitä on pidetty tärkeänä kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa. (Leponiemi & Sippola 2006: 159, 168.) Yritysten tulee huomioida, että sen HRJ-toiminnot ovat mahdollisimman tasapuolisia ja objektiivisia (Kandola & Fullerton 2004: 124).

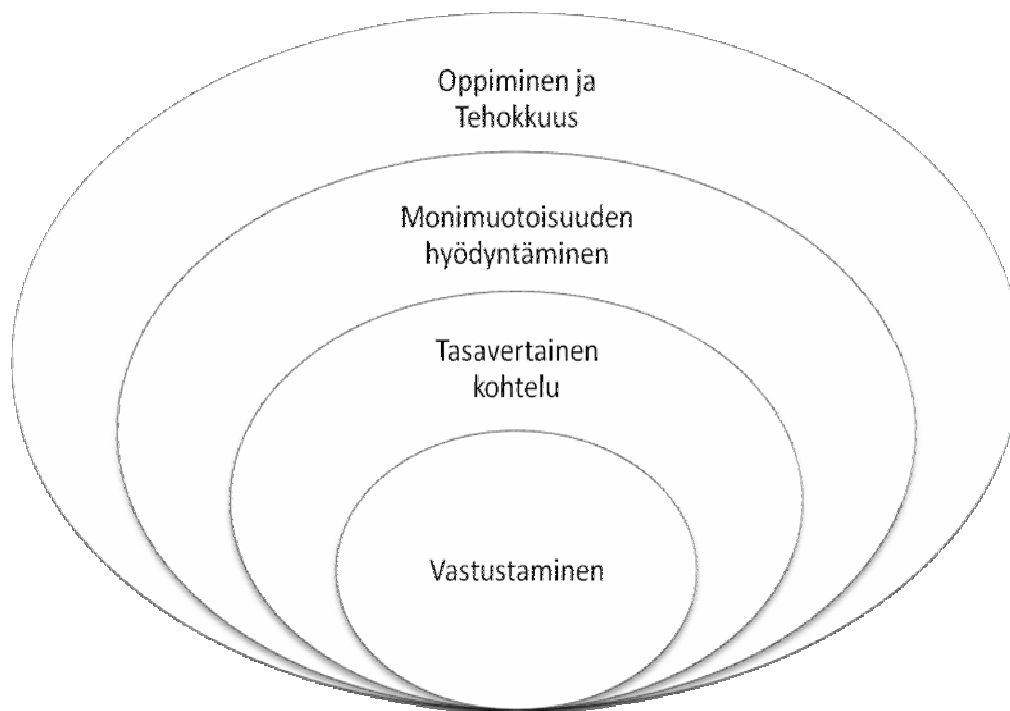
Työmarkkinoilla henkilöstöstrategioilla ja niihin liittyvällä monikulttuuripolitiikalla on merkityksellinen asema (Hautaniemi 2001: 16). Vastatakseen monimuotoistuviin työyhteisöihin, monet yritykset ovat laatineet tietyt toimintatavat ja ohjelmat parantaakseen esimerkiksi rekrytointia ja työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä (Mor Barak 2005: 208). Kun henkilöstön monimuotoisuutta lähestytään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti, sen sisäistämistä ja hyväksyntää yrityksessä voidaan nopeuttaa esimerkiksi laatimalla monimuotoisuussuunnitelma, joita on Suomessa kuitenkin tehty melko vähän (Sippola 2003: 43).

Yrityksillä tulee olla kyky integroida nämä erilaisista taustoista tulevat ihmiset yritykseen ja sen kotimaiseen työvoimaan. Haasteeksi nousevat se, miten yhdistää eri kielet, kulttuurit ja monista eri maista tulevien ihmisten odotukset työstä (Briscoe & Schuler 2005: 24). Monimuotoisuuden johtamisen ei tulisi erota yrityksen muista liiketoiminnallisista alueista, vaan siihen tulisi panostaa yhtä paljon kuin esimerkiksi markkinointiin. Menestyksenkäs monimuotoisuuden johtaminen vaatiikin strategisen lähestymistavan (Kandola & Fullerton 2004: 95). Lisäksi yrityskulttuuri pitää ottaa huomioon monimuotoisuuskäytäntöjen suunnitteluvaiheessa (Diamante & Giglio 1994: 15).

Henkilökunnalle tulisi jatkuvasti jakaa uutta tietoa yrityksen monimuotoisuusohjelmista (Wiethoff 2004: 275). Tavoitteesta ja yrityksen käyttämistä monimuotoisuuspolitiikoista tulee helpommin hyväksytyjä työntekijöiden kesken, kun ne ovat esillä yrityksessä sen käyttämissä eri dokumenteissa ja tiedotusvälineissä. Näin ihmiset eivät ainoastaan saa viestiä käytetyistä tavoista, vaan he myös helpommin hyväksyvät ja omaksuvat sen osaksi toimintaansa. (Kandola & Fullerton 2004: 95.)

Cox (1991) näkee akkulturaatioprosessin perustana monelle monimuotoisuuden johtamisen määritelmälle. Sen mukaan organisaation jäsenet voidaan marginalisoida, erotella, assimiloida tai integroida yritykseen riippuen siitä, miten yritys tukee ja pitää yllä työntekijöiden oman kulttuurin säilymistä valtakulttuurissa. Integraatiossa henkilöt säilyttävät oman kulttuurinsa, mutta omaksuvat joitakin asioita valtakulttuurista. Assimilaatiossa ihmiset hylkäävät oman kulttuurinsa ja omaksuvat uuden. Erottelulla viitataan henkilön vetäytymiseen pois valtakulttuurista. Marginalisaatio eli syrjäytyminen on kaikkein ei-toivottu akkulturaation taso, jossa henkilö vetäytyy sekä omasta että vieraasta kulttuurista.

Myös Thomasin ja Elyn (1996) kolmen paradigman lähestymistapa, johon Dass ja Parker (1999) ovat myöhemmin lisänneet neljännen paradigman, ovat laajalti tunnettuja työyhteisön monimuotoisuutta ja sen johtamista käsittelevissä tutkimuksissa. Näillä paradigmoilla eli määritelmillä viitataan monimuotoisuuden johtamisen tasoon ja integraatioon. Se osoittaa, miten erilainen suhtautuminen monimuotoisuuteen johtaa erilaisiin toimintamalleihin organisaatiossa. Paradigmat on esitelty Kuviossa 1. ja ne ovat nimeltään vastustaminen, tasavertainen kohtelu (*discrimination and fairness*), monimuotoisuuden hyödyntäminen (*access and legitimacy*) sekä oppiminen ja tehokkuus (*learning and effectiveness*).



Kuvio 1. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat.

Vastustamisen paradigmassa monimuotoisuutta ei pidetä tärkeänä. Pikemminkin se voidaan kokea uhkana ja epävarmuutta aiheuttavana, jolloin organisaatiot pyrkivät säilyttämään nykytilan, status quon. Tasavertainen kohtelu –paradigman mukaan kaikkia työntekijöitä pyritään kohtelemaan samanarvoisesti ja antamaan heille yhtäläiset mahdollisuudet. Vähemmistöjen odotetaan kuitenkin sopeutuvan vallitsevaan työyhteisöön eikä johtamista nähdä proaktiivisena. Monimuotoisuuden hyödyntäminen –paradigmassa lähinnä tunnistetaan markkinoiden monimuotoisuus ja keskitytään kasvattamaan liiketoimintaetuja pääsemällä uusille markkinoille. Organisaatiot lisäävät tietoisuutta monimuotoisuudesta muuttamatta kuitenkaan organisaatiokulttuuria. Tehokkaana paradigmana on havaittu oppiminen ja tehokkuus, jossa työntekijät nähdään arvokkaana resurssina ja sijoituksena sekä strategisena voimavarana. (Sippola 2007: 26–28.) Näiden suuntausten on todettu olevan onnistuneita motivoitaessa johtajia monimuotoistamaan henkilöstöään, mutta Thomasin ja Elyn (1996) mukaan ainoastaan viimeisen paradigman, oppiminen ja tehokkuus, avulla voidaan saavuttaa pysyviä etuja monimuotoisuudesta. Viimeistä paradigmaa käyttävien yritysten henkilöstö koki itsensä

myös arvostetuksi ja kunnioitetuksi kollegojensa keskuudessa. Tehdyssä tutkimuksessa (2001) oppimisen paradigma oli kuitenkin vähiten käytetty yritysten keskuudessa. (Ely & Thomas 2001: 229, 243, 251.)

Monimuotoisen johtamisen tavoitteena on luoda sellainen sosiaalinen, lainsäädännöllinen ja organisatorinen ympäristö, että se kunnioittaa ja arvostaa yksilöllisiä eroja (Mor Barak 2005: 292). Peruslähtökohtana tehokkaassa henkilöstön monimuotoisuuden johtamisessa on kasvaa pois ihmisten ja kulttuurien sulautumisesta yhteen kohti individuaalisten erojen hyväksyntää ja niiden tehokasta käyttöä (Kandola & Fullerton 2004: 154–155). Organisaatioiden tulee luoda ja säilyttää sellainen yrityskulttuuri, joka arvostaa ja hyväksyy yksilölliset erot sekä käyttää niistä saatavat hyödyt liiketoiminnassaan. Kaikkien työntekijöiden on voitava kokea tulleen kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Trux 2000: 310). Monimuotoisuuden johtamisen loogisuus on siinä, että jokaisen pitää saada tuoda oma näkemyksensä työhön, jolloin koko organisaatio voi hyötyä siitä. Coxin (1991) mukaan monimuotoisuuden johtamisessa on tavoitteena luoda organisaatioita, joissa kaikki eri sosiokulttuurisilta taustoiltaan olevat jäsenet voivat osaltaan vaikuttaa, edesauttaa ja saavuttaa parhaan mahdollisen osaamistasonsa. (Mor Barak 2005: 14, 209, 221.)

Tärkeimpänä asiana suunniteltaessa strategioita ja prosesseja henkilöstön monimuotoisuuden johtamiselle, olisi muistaa tehdä ne pitkällä aikajänteellä. Vain siten saadaan aikaiseksi muutoksia yrityskulttuurissa asti. (Kandola & Fullerton 2004: 140, 144.) Tärkeitä ominaisuuksia onnistuneelle monimuotoisuuden johtamiselle ovat pitkäjänteinen visio, johon kuuluu työntekijöitä eri etnisistä ja kulttuurisista ryhmistä, tietoisuus monikulttuurisuudesta sekä laaja tietämys monimuotoisuuden ulottuvuuksista. Tärkeää on myös jokaisen työntekijän avoimuus muutokselle ja se, että he hyväksyvät kritiikkiä, näyttävät muutoshalukkuutta ja avustavat tarpeen tullen niitä, jotka tulevat eri kulttuureista. Jotta organisaatio voisi Pedersenin (2004) mukaan menestyä, tulee johtajien olla tietoisia kulttuurisista ulottuvuuksista ja ymmärtää, miten ne vaikuttavat henkilön työtapaan ja suhteisiin muiden työpaikalla olijoiden kanssa. Monimuotoisuuden on huomattu toimivan yrityksessä, jos johtaminen on kunnossa (Trux 2000: 310). Kandola ja Fullerton (2004) toteavat, että monimuotoisuuden

johtamisessa keskeisin ja myös kaikkein kriittisin elementti on joustavuus. Jotta työntekijöitä voitaisiin kohdella tasapuolisesti, tarkoittaa se usein erilaista kohtelua eri ihmisille. Yrityksellä, joka pystyy joustavasti vastaamaan työntekijöidensä erilaisiin tarpeisiin, on todennäköisempi mahdollisuus johtaa erilaisuutta menestyksekkäästi. (Kandola & Fullerton 2004: 59–60, 108.) Monimuotoisuuden tehokkaassa johtamisessa onkin tärkeää ottaa huomioon yrityksen kaikki työntekijät, jotta sen liiketoimintatavoitteet voidaan saavuttaa (Leponiemi & Sippola 2006: 160).

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan etnisen monimuotoisuuden ja henkilöstöjohtamisen välistä suhdetta, sekä käydään läpi henkilöstöjohtamisen toimintoja, joista tähän tutkimukseen on syvällisempään tarkasteluun valittu rekrytointi, perehdyttäminen sekä koulutus ja kehittäminen.

3. MONIMUOTOISEN HENKILÖSTÖN REKRYTOINTI, PEREHDYTTÄMINEN JA KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kohtaamia haasteita tilanteissa, joissa työyhteisöjen monimuotoisuus lisääntyy.

Yrityksen henkilöstötoimintojen tarkoitus on auttaa muita prosesseja ja toimintoja tarvittavan osaamisen hankinnassa, säilyttämisessä ja uudistamisessa. Sen tehtävänä edelleen on auttaa yrityksen toimijoita suuntaamaan, varmistamaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista. Tämä näkyy parhaiten yrityksen johtamisen tueksi luodulla yhtenäisellä kulttuurilla ja toimintamalleilla. Henkilöstötoiminnosta käytetään usein nimeä henkilöstöressurssien johtaminen, joka on suora käänös ilmaisusta Human Resource Management. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 310–311; Viitala 2005: 230.)

Henkilöstöressurssien johtamisella tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla saadaan säänneltyä henkilöstöressurssien määrää, varmistetaan tarvittava osaaminen ja pidetään yllä henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia. Henkilöstötoimintoja (ks. kuvio 2) ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, henkilöstöhankinta eli rekrytointi (ks. kappale 3.2.), palkitsemisjärjestelmien toteutus, perehdyttäminen (ks. kappale 3.3.) sekä henkilöstön koulutus ja kehittäminen (ks. kappale 3.4.). Monimuotoisuus aiheuttaa omat haasteensa perinteisille perehdytys-, koulutus- ja kehittämiskäytännöille.

Henkilön etenemistä ja hakemista muihin työtehtäviin yrityksen sisällä tulisi kannustaa. Tämä vaikuttaa työssä ja organisaatiossa pysymiseen. Henkilön motivoituneisuuteen vaikuttaa vahvasti palkitseminen, joka voi olla rahamääräistä, konkreettista korvausta (ulkoinen motivaatio) kuten palkka ja ei-rahallista (sisäinen motivaatio) kuten tunnustukset ja itse työ. Raha voi olla motivaationa jollekin työskentelemään entistä kovemmin, kun taas toisille palkitsevinta voi olla haasteellinen työ (Hersey & Blanchard 1988: 236). Lisähaasteen palkitsemiseen tuo juuri erilaisista taustoista tulevat työntekijät. Toiset voivat arvostaa enemmän rahallista palkkaa kun taas toisille jokin muu palkitsemisen muoto on tärkeämpää. Sosiaalisia palkkioita ei voida mitata rahassa,

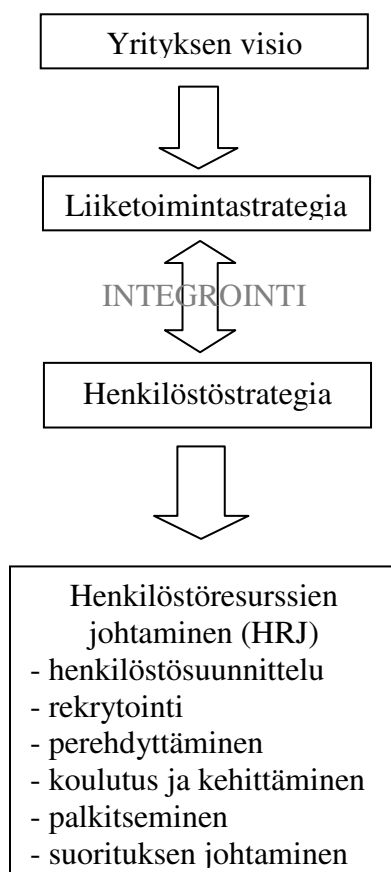
mutta niiden motivaatiokyky voi olla verrattavissa rahapalkkaan (Leponiemi 2004: 46). Esimiesten on tärkeää ymmärtää mitä liiallisesta yleistämisestä voi seurata ja nähtävä sekä ymmärrettävä jokaisen alaisensa toisistaan poikkeavat erityispiirteet (Hersey & Blanchard 1988: 236). Osana kehittämisprosessia nähdään, että omistautuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä, tuotteliaampia ja sopeutuvaisempia, joka täten johtaa parempaan organisaation suorituskykyyn. (Kirton & Greene 2005: 233.)

Yhtenä käytännön henkilöstön kehittämisen keinona ovat kehityskeskustelut. Tavoitteena kehityskeskusteluissa on työntekijän osaamisen kehittymien sekä motivaation ja työilmapiirin edistäminen (Viitala 2003: 197). Tuloksen arvioinnin tarkoitus on informoida työntekijöitä heidän suorituksensa tasosta ja auttaa heitä kehittymään. Tuloksen ja tehokkuuden arviointi onkin vahvasti sidoksissa henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen, sillä se antaa hyödyllistä tietoa kehitystarpeille. Tuloksen arviointi nykyisessä toimintaympäristössä, jossa organisaatiot globaalistuvat ja henkilöstö monimuotoistuu, on haasteellista. (Leponiemi 2004: 49–50.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen mukaan yrityksen johdon tulee nähdä sen työntekijät korvaamattomana tekijänä yrityksen kilpailukyvyille. Henkilöstöjohtamisen rooli on alettu nähdä tärkeänä ja se otetaan organisaatioissa useammin mukaan jo strategian suunnitteluvaiheessa. Yrityksen toiminnan kehyksenä on henkilöstöstrategia, joka on pidemmän aikavälin suunnitelma henkilöstöjohtamisen eri toiminnoille. Siinä otetaan huomioon muun muassa miten yritys aikoo huolehtia, että sen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa oikeanlainen joukko osajia. Henkilöstöpolitiikka määrittelee toimenpiteet, vastuun ja aikataulun käytännössä, jolla strategiaa toteutetaan. Sen osa-alueita ovat muun muassa rekrytointi- ja kehittämispolitiikka. (Vanhala ym. 2002: 312; Viitala 2005: 230–231.)

Henkilöstöjohtamisen prosessit tulisi nähdä liiketoiminnan ydinprosessien tukitoimintona (ks. Kuvio 2). Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu pohjautuukin saumattomasti yrityksen strategiaan. (Viitala 2003: 14–17, 233.) Kuviossa 2 on esitelty henkilöstöresurssien johtamisen toimintoja ja miten ne liittyvät yrityksen strategiaan. Henkilöstöresurssien johtamisessa (jatkossa HRJ) tulee ottaa huomioon resurssit ja

henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset sekä osattava myös ennakoida niitä. Henkilöstöresursseja tulisi kehittää siten, että työntekijät kokisivat oman menestyksensä osana yrityksen menestystä ja myös yrityksen menestymisen olevan työntekijöiden edun mukaista (Ritala & Tarvainen 1991: 23).



Kuvio 2. Henkilöstöresurssien johtaminen osana yrityksen strategiaa.

Yrityksen strategia on olennainen osa sen jatkuvalla menestykselle. HRJ:n tulee olla täysin integroitu yrityksen strategiaprosessiin, mutta käytännössä se saa usein vähemmän merkitystä kuin esimerkiksi markkinointi tai myynti. Yrityksen pitää myös tunnistaa työntekijöiden olevan tärkeä voimavara sen liiketoiminnalle. (Kirton & Greene 2005: 230–231.)

Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan toiminnasta ja strategiasta lähtevien tarpeiden analysointia. Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat suunnitelmat henkilöstön määrästä ja rakenteesta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, kustannuslaskelmat sekä informaation välittäminen rekrytoinnista ja kehittämisestä vastuussa oleville henkilöille (Viitala 2005: 233, 237). Jotta muun muassa maahanmuuttajien työelämään pääsyä ja uralla etenemistä voidaan tukea, olisi monimuotoisuuden hyvä olla integroituna henkilöstösuunnitteluun (Leponiemi & Sippola 2006: 162).

HRJ-toiminnot vaikuttavat organisaation kaikkiin toimintoihin. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että organisaation ylin johto sitoutuu kannustamaan ja luomaan avointa ilmapiiriä monimuotoiselle henkilöstölle. Haasteena HRJ -toiminnoissa on tunnistaa monimuotoisen henkilöstön erilaiset tarpeet ja saada heidät sitoutumaan ja pysymään yrityksissä. Monimuotoisuuden johtamista voidaan tukea tehokkaasti mukautetuilla HRJ-toiminnoilla, joka on määritelty jo HRJ-strategiassa asti (Leponiemi & Sippola 2006: 157).

Mor Barakin (2005) mukaan kasvavan monimuotoisen henkilöstön menestyksekkäs johtaminen on jopa yksi tärkeimmistä haasteista, jonka yritysten johtajat, HRJ-toiminnot ja liikkeenjohdon konsultit kohtaavat. Tehokas HRJ on suoraan yhteydessä yrityksen menestykseen. Jotta tämä olisi mahdollista, HRJ-toimintatapojen tulee olla integroitu HRJ-strategiaan sekä kokonaisvaltaisesti yrityksen strategiaan. (Kirton & Greene 2005: 227).

Leponiemi (2004) on todennut tutkimuksessaan, että juuri rekrytoinnissa, kehittämisessä ja perehdyttämisessä ovat suurimmat muospaineet, kun henkilöstö monimuotoistuu. Organisaation tulisi luoda kaikkia kunnioittava työympäristö ja ilmapiiri, joka houkuttelee halutunlaisia henkilöitä töihin. Huomiota tulisi kiinnittää rekrytointiin, valintaprosessiin, koulutukseen, palkitsemiseen ja tavoitteiden asettamiseen, jotta ammattitaitoisia ja omistautuneita työntekijöitä saadaan houkuteltua ja pidettyä yrityksessä. Juuri henkilöstöjohtamisen avulla voidaan tavoittaa osaavat ja pätevät työntekijät yritykseen.

HRJ:ssa kannustetaan samanlaisuuteen, koska organisaation tehokkuutta ja tuottoa halutaan kasvattaa. Henkilöstövoimavarojen johtamista onkin moitittu siitä, että se ei aina auta edistämään monimuotoisuutta hyväksyvää ilmapiiriä. (Sippola ym. 2006: 18.) Henkilöstöjohtamisessa henkilöstöä on perinteisesti lähestytty homogeenisenä ryhmänä, jolloin mukaan ei lasketa ihmisiä erottavia tekijöitä kuten ikää tai sukupuolta (Sippola 2003: 41). Henkilöstöjohtaminen on saanut kritiikkiä myös siitä, että se pyrkii pitämään yllä työntekijöiden samanlaisuutta ja samankaltaista kohtelua, eikä siten edistä monimuotoisuutta (Leponiemi & Sippola 2006: 161). Kritiikkiä on tullut myös siitä, etteivät henkilöstöjohtamisen toiminnot pysty vastaamaan tarpeeksi nopeasti ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Aiemmissa tutkimuksissa onkin noussut esille, pitäisikö monimuotoisuuden olla osa HRJ-toimintoja vai erillinen toiminto, sillä niiden integroinnista on olemassa vähän kirjallisuutta. (Sippola 2007: 11.)

3.1. Monimuotoisuus henkilöstöjohtamisessa

Aiemman tutkimuksen mukaan monimuotoisuuden johtaminen ja monimuotoisen henkilökunnan lisääminen on strategisesti kriittinen henkilöstöjohtamisen aihealue suurimmalle osalle nykypäivän kansainvälisille organisaatioille (Kossek, Markel & McHugh 2003; Sippola 2007). Henkilöstöstrategialla on mahdollista vaikuttaa siihen, miten monimuotoista henkilöstöä kohdellaan työyhteisössä (DeNisi & Griffin 2001: 478).

Kun yrityksen henkilöstö koostuu useista eri etnisistä ryhmistä ja kansallisuuksista, sitä kuvataan usein monikulttuuriseksi (Trux 2000: 263). Cox ja Blake (1991) ovat havainneet viisi tärkeää elementtiä, joilla traditionaalinen organisaatio muutetaan monikulttuuriseksi. Niitä ovat johtajuus, koulutus, tutkimus, HRJ-toimintojen muutos sekä muutoksen seuraaminen. Muutoksen onnistunut toteutuminen vaatii ylimmän johdon tukea ja aitoa sitoutumista asialle. (Cox & Blake 1991: 52.) Kossekin ja Lobelin (1996) mukaan etuihin pyrkiminen ainoastaan lisäämällä monimuotoista henkilöstöä määrällisesti voi pahimmassa tapauksessa estää monimuotoisuuden hyödyntämistä ja siitä saavutettavaa etuutta, koska se ei johda organisaation kulttuurin muutokseen.

Jotta organisaatio voisi ottaa täyden hyödyn henkilöstöstään, tulee sen HRJ-toimintojen kautta vastata myös monimuotoisen henkilöstön mukanaan tuomiin haasteisiin. Yritysten tulisi huomioida, että ihmiset ovat sen suurin ja tärkein voimavara ja että keskeistä menestykselle on yksilöiden tasavertainen kohtelu. (Mor Barak 2005: 292.) Edelleen puuttuu kuitenkin selvyys siitä, miten tasapuolisuus työpaikoilla saavutetaan (Kirton & Greene 2005: 134).

Yritykset voivat kasvattaa onnistumisen mahdollisuuttaan monimuotoisen henkilöstön perehdyttämisessä ja vakiinnuttamisessa yritykseen, mikäli sen HRJ-toiminto on mukana prosessin alusta alkaen ja jo sitä suunniteltaessa. He voivat esimerkiksi auttaa erilaisten kulttuurien ymmärtämisessä. HRJ-toiminnoissa työskentelevien henkilöiden tulee omata erinomaiset kommunikointitaidot ja vieraan kulttuurin tuntemus, sekä ymmärtää ihmisten erilaisuudet ja unohtaa ennakkoluulot. HRJ-toimintojen tulee luoda positiivinen ympäristö erilaisuudelle. HR-yksikkö onkin kaiken alku hyväksyvän ilmapiirin toteutukselle. Parhaiten tämä onnistuu organisaatioissa, joissa monimuotoisuus on kirjattu osaksi sen strategiaa (Diamante & Giglio 1994: 13). HRJ-järjestelmillä on keskeinen rooli, sillä niiden tulisi auttaa yritystä ymmärtämään, miten erilaisten kansallisuuksien ja kulttuurien integroiminen onnistuu. Ihmiset, jotka tulevat työskentelemään heille vieraaseen ja uuteen maahan, kokevat erityisen tärkeinä, että heille järjestetään koulutusta, miten kulttuurishokin voi välttää. Juuri siksi koulutuksessa tulisikin perehtyä uuden maan kulttuurisiin arvoihin ja normeihin ja verrata niitä kotimaassa oleviin. (Briscoe & Schuler 2005: 275–278.)

Haasteita HRJ-toiminnoille ovat muun muassa ympäristön nopeat muutokset, globalisaatio ja työvoimaa koskevat lait. Maahanmuuttajien koulutuksesta vastuussa olevien henkilöiden tulisi toimia välillä psykologinkin ominaisuudessa. Vähemmistön edustajille on entistä tärkeämpää saada luottamusta ja tulla hyväksytyksi esimiehen silmissä.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi henkilöstöjohtamisen eri toimintoja sekä monimuotoisuuden vaikutusta näihin toimintoihin.

3.2. Rekrytointi

Yrityksen toiminnan kannalta ensiarvoisen tärkeä asia on laadullisesti ja määrällisesti yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin vastaavan työvoiman hankkiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002: 327). Organisaation henkilöstöhankinta eli rekrytointi käsittää kaikki ne prosessit, joilla tarvittava ja haluttu työvoima saadaan yritykseen. Organisaation strategia määrittää myös rekrytointipolitiikkaa. (Viitala 2003: 242–243.)

Rekrytointi on se prosessi, jolla saadaan yritykseen halutunlaisia työntekijöitä. Yleensä rekrytointi perustuu HR-suunnitteluun. Ensimmäinen strateginen prosessi henkilöstöhankinnassa onkin se, millaista työvoimaa organisaation hankitaan. Keskeinen rekrytointipolitiikkaan liittyvä päätös on se, kuinka paljon työvoimaa pyritään rekrytoimaan yrityksen sisältä ja minkä verran ulkoisilta työmarkkinoilta (Vanhala ym. 2002: 327). Sisäinen rekrytointi tarkoittaa prosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä organisaation sisältä. Ulkoisella rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jossa rekrytoidaan uusi henkilö organisaation ulkopuolelta. Valintaperusteina rekrytoinnissa käytetään yleisimmin henkilön koulutusta, kielitaitoa ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Viitala 2003: 246–250.)

Monimuotoisen henkilöstön lisääminen organisaatioissa edellyttää usein aktiivista rekrytointia organisaation ulkopuolelta (Leponiemi 2004: 40). Rekrytoinnin erityisenä haasteena nykyisessä toimintaympäristössä onkin lisääntynyt erilaisten vähemmistöjen mukana olo. Haasteelliseksi rekrytoinnin tekee sen perustuminen usein niin sanotuille perinteisille työnhakijaryhmille, jossa ei ole otettu huomioon etnisesti monimuotoisten työnhakijoiden erityistarpeita. Monimuotoisuuden huomioon ottaminen voi näkyä esimerkiksi uusien rekrytointikanavien ja –menetelmien käyttämisessä. Kohdennetulla rekrytoinnilla voidaankin lisätä vähemmistöedustajien määrää. (Sippola ym. 2006: 23, 28.) Ilmoitukset avoimena olevista työpaikoista tulisi suunnata sellaisille foorumeille organisaation ulkopuolelle, että ne tavoittavat myös monimuotoisen henkilöstön edustajat. Eräs tämänkaltaisista foorumeista on työvoimatoimisto. Monimuotoista henkilökuntaa voidaan houkuttaa yrityksiin myös mainostamalla avoimena olevista

työpaikoista valtakunnallisten sanomalehtien ohella etnisten vähemmistöjen omissa lehdissä (Kirton & Greene 2005: 209). Henkilöstönhankintakanavana voidaan käyttää myös radiota, Internetiä ja TV:tä. Rekrytointikanavaa mietittäessä tulisi ottaa huomioon kohderyhmän suosimat kanavat, minkälainen tyyli vetoaa heihin sekä mitä tietoja he arvostavat. (Viitala 2003: 251, 253.) HRJ–poliitikoiden kuten rekrytoinnin ja uralla kehittymisen suunnittelemista ja tarkistamista pidetään tärkeänä otettaessa huomioon monimuotoisen henkilöstön erinäisiä tarpeita (Sippola 2007: 42).

Rekrytoinnin ongelmia on usein se, että ajatellaan vain työvoimasta aiheutuvia kuluja ja niiden minimoimista, ei niinkään, että työntekijöitä kohdeltaisiin arvokkaana voimavarana organisaatiolle (Kirton & Greene 2005: 239). Dass´n ja Parkerin (1996) mukaan erityisesti monimuotoisuus nähdään usein kustannuksena (Sippola ym. 2006: 22). Erityisesti negatiiviset stereotypiat eri sosiaalisista ryhmistä vaikuttavat ja ohjaavat merkittävästi rekrytointiprosessia (Kirton & Greene 2005: 75). Jenkins´in (1985) mukaan johtajien tehdessä rekrytointipäätöksiä, rodulliset stereotypiat informoivat hakijan hyväksyttävyydestä työhön. Vaikka hakijalla olisi vaadittavat taidot ja tieto, päätös tehdään sen mukaan sopiiko hän ”muottiin” vai ei. (Kirton & Greene 2005: 94.) Kirton ja Greene (2005) väittävät, että on tekosyy sanoa, että etnisten vähemmistöjen edustajia ei ole johtajatasolla, koska nämä henkilöt eivät olleet hakijoiden joukossa. Heidän mukaansa yritysten tulisi ottaa tästä vastuu ja muuttaa prosessejaan siten, että vähemmistöedustajiaakin hakisi näitä paikkoja. Sippolan (2002) tutkimuksessa huomattiin kuitenkin, että esimiestehtäviin ei ollut suurta hakijamäärää etnisten vähemmistöjen edustajien keskuudessa, vaikka heitä kaikkia oli kannustettu hakemaan. Leponiemi (2004) on puolestaan tutkimuksessaan huomannut, että rekrytoivilla henkilöillä voi olla vääriä käsityksiä monimuotoisen hakijajoukon halukkuudesta edes hakea tehtävää.

3.3. Perehdyttäminen

Tässä tutkimuksessa perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä perehdytetään työyhteisöön ja työtehtäviin. Perehdyttämisen voidaan katsoa olevan osa

yrityksen henkilöstön koulutusta. Se on toiminto, joka ohjaa varsinkin työuran alkua, mutta myös myöhemmin koettua työyhteisön jäsenyyttä (Leponiemi ym. 2008: 24).

Uuden henkilön tullessa yritykseen hän tarvitsee erityistä tietoa itse työtehtävästä, mutta myös yrityskulttuurista ja ilmapiiristä, toisin sanoen yrityksen toimintatavoista ja käytännöistä. Uusi työntekijä tulisi mahdollisimman pian kouluttaa yrityksen tapoihin, normeihin ja käytäntöihin. (Wanous 1980: 80, 169.) Perehdyttämällä tarkoitetaan laajasti toimenpiteitä, joilla edistetään uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön eli välittömään työympäristöön, organisaatioon ja organisaatioympäristöön sekä työhön ja työn hallintaan. Perehdyttämisen välittömänä tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle valmiudet työtehtävän suorittamiseen (Elovainio 1992: 9; Leponiemi ym. 2008: 45). Muita tavoitteita on luoda uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen työyhteisöön, helpottaa työtehtäviin paneutumista, lyhentää oppimisaikaa sekä luoda hyvä yhteistyökyky uuden työntekijän ja esimiehen sekä työtovereiden välille. (Elovainio 1992: 8–9.) Perehdyttämisen tavoitteena on myös antaa kokonaiskuva organisaatiosta ja työtehtävän merkityksestä kokonaisuudessa. Yksi keskeisimmistä tavoitteista on työntekijän motivaation kasvattaminen ja säilyttäminen. Voidakseen toimia motivoituneesti, henkilöstön tulee olla tietoinen oman työnsä merkityksestä koko organisaatiossa. (Korosuo ym. 1992: 261–262.) Onnistunut perehdyttämisen prosessi alkaa rekrytoinnista ja jatkuu siihen asti kunnes uudesta työntekijästä on tullut itsenäisesti ja tehokkaasti toimiva työyhteisön jäsen (Leponiemi ym. 2008: 44). Uuden työntekijän perehdyttäminen on erittäin tärkeää yksilön sopeutumisen kannalta. Perehdyttämisen suurin vastuu tulisi aina olla lähiesimiehellä. Kun perehdytys on onnistunut hyvin, sillä voidaan tukea uuden työntekijän sitoutumista tehtäväänsä ja koko organisaatioon. (Viitala 2003: 259, 261.)

Uuden työntekijän oppiminen on nopeampaa, kun perehdyttämisprosessi on hyvin suunniteltu ja toteutettu (Leponiemi ym. 2008: 45). Organisaation tulisikin kehittää systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota olisi helppo muokata vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Siitä pitäisi käydä ilmi kuka perehdyttää uuden työntekijän ja miten. Kokonaisvaltaisen perehdyttämisprosessin tulisi koostua seuraavista osista: tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanottaminen ja organisaatioon perehdyttäminen,

työsuhteeseen perehdyttäminen sekä työnopastus. Perehdyttäminen onkin hyvä aloittaa tutummista asioista kohti erikoistuneempaa tietoa (Leponiemi ym. 2008: 28). Opastuksen lisäksi perehdyttämisessä tarvitaan myös toimiva itseopiskelumateriaali, jonka tulisi sisältää ainakin yritysesite ja/tai vuosikertomus ja tuote-esitteet. (Viitala 2003: 260–261.) Perehdyttämisen kestoon vaikuttavat muun muassa tehtävien laajuus ja vaativuus sekä työntekijän aiempi kokemus. Myös työntekijän motivaatio ja oma asenne perehdytykseen vaikuttavat oppimiseen. (Leponiemi ym. 2008: 47.) Työnopastus on yksi osa perehdyttämistä (Korosuo ym. 1992: 263). Sillä tarkoitetaan työpaikalla annettavaa välitöntä työtehtävien opastusta. Työnopastuksen tavoitteena tulisi olla työn kokonaisuuden hahmottaminen sekä työtehtävien hallinta. (Leponiemi ym. 2008: 49.)

Nykypäivän kiireisissä organisaatioissa yksi perehdyttämisen keino on käyttää perehdytyskarttaa. Kartan käyttö lisää henkilön itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta, koska työntekijän pitää itsenäisesti hankkia tarvittava tieto nimetyiltä esimiehiltä ja henkilöiltä. (Viitala 2005: 357.) Organisaatioissa, joissa on ja joihin tulee monimuotoista henkilöstöä, tulisi perehdytys suunnitelmassa ottaa huomioon myös monikulttuurisuus. Kaiken kokoava ja supistetusti yrityksen toiminnasta kertova esite voisi olla niin sanottu Tervetuloa taloon –lehti. Perehdyttämisessä tärkeä seikka olisi ottaa huomioon myös maan kulttuuri. Sitä voitaisiin havainnollistaa esimerkiksi erilaisten ryhmätöiden, pelien ja videoiden avulla, jossa käydään läpi käytännön tilanteita ja yleisiä kulttuurien yhteen törmäämisen paikkoja. Esimerkiksi Kauppalehden tekemässä haastattelussa (Salminen 2008: 2) Siivousyhtiö ISS Palvelut on lanseerannut työttömille maahanmuuttajataustaisille henkilöille niin sanotun maahanmuuttajapolun, jossa maahanmuuttaja saa opastusta suomen kielestä, työelämään perehtymisestä sekä itse työhön liittyvästä perehdytyksestä. Polku on kehitetty yhteistyössä TE-keskuksen ja AmiEdun kanssa. (Kauppalehti 2008: 2.)

Aiempien tutkimusten mukaan on huomattu, että huonosti hoidetulla perehdyttämisellä olisi yhteys työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Perehdyttämisen laatu on ensiarvoisen tärkeää uuden työntekijän ensimmäisillä kuukausilla, sillä niillä on merkittävä vaikutus henkilön myöhempään sitoutuneisuuteen. Onkin sanottu, että perehdyttäminen on kaksivaikutteinen prosessi. Siinä annetaan paljon tietoa uudelle

työntekijälle, mutta myös organisaatio voi oppia perehdyttämisprosessin aikana. (Leponiemi ym. 2008: 45–46.)

ETMO –hankkeessa (2005) haastatellut esimiehet olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että maahanmuuttajien perehdyttäminen on vaikeaa ja vie enemmän aikaa kuin suomalaisten työntekijöiden perehdyttäminen. Juutin (2005) mukaan maahanmuuttajataustaiset henkilöt kokevatkin, että he tarvitsevat enemmän aikaa perehtymiseen kuin suomalaiset ja lisäksi heidän erityistarpeet tulisi huomioida perehdytysprosessissa. Tehdyissä tutkimuksissa maahanmuuttajat saattavat itse kokea, että ymmärtävät hyvin suomalaisen työelämän pelisääntöjä, kun taas kantaväestö on täysin toista mieltä (Juuti 2005: 44, 64; Leponiemi ym. 2008).

3.4. Koulutus ja kehittäminen

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on tukea yrityksen toiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön kehittämisen tulee olla samassa linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Hyvällä henkilöstökoulutuksella lisätään osaamista, parannetaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työmotivaatiota sekä siten organisaation menestystä. Henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen muita etuja ovat muun muassa työntekijöiden laajempi yleisnäkemys oman työn merkityksestä koko yrityksen liiketoiminnassa, henkilökunnan kiinnostuksen paraneminen työtä kohtaan, vastuunoton kasvaminen ja työn laadullinen paraneminen. Kehittämisen voidaan ajatella vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta, kun yhteishenki yrityksessä paranee kehittämisen kautta. (Ritala & Tarvainen 1991: 23–24.) Kehittäminen voi kohdistua pelkästään yksilöön ja/tai koko työyhteisöön.

Nykyään yritysten tärkein ominaisuus on joustavuus. Se tarkoittaa, että yritysten on etsittävä jatkuvasti uusia ratkaisuja sekä yrityksen että sen henkilöstön kehittämiseen. Koulutusta pidetäänkin edelleen keskeisenä henkilöstön kehittämisen keinona (Viitala 2003: 203). Suomessa yritykset kouluttavat henkilöstöään keskimäärin viisi päivää

vuodessa. Koulutuksesta aiheutuvat kustannukset ovat noin 2,4 prosenttia palkoista. (Tilastokeskus 2005.)

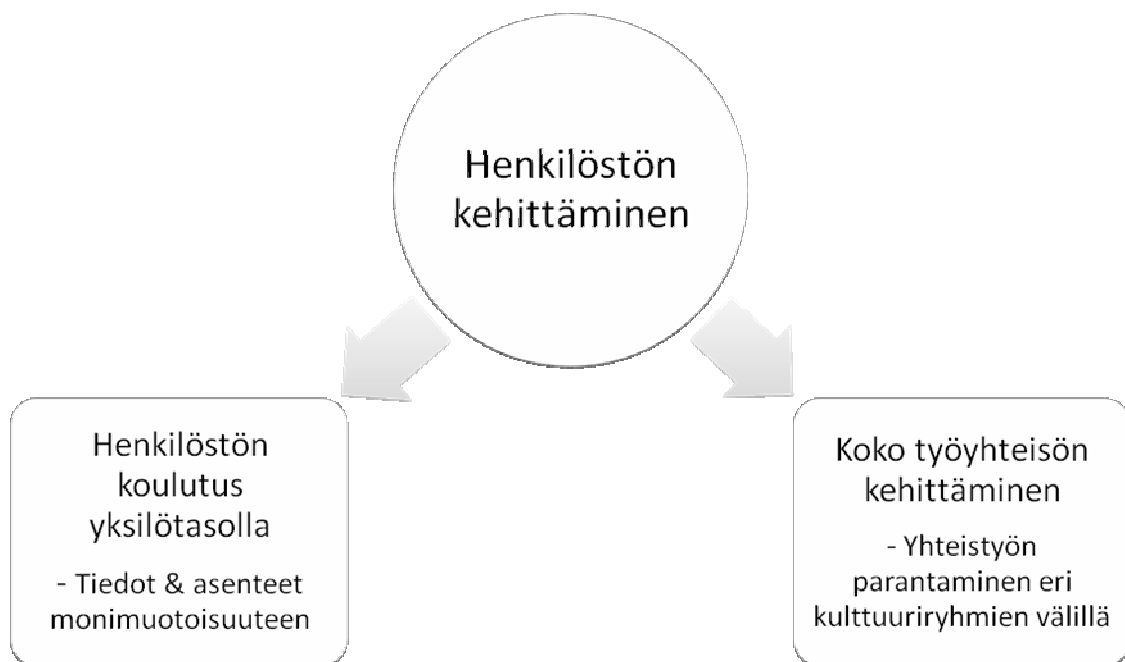
Myös projekti- ja kehittämishankkeisiin osallistuminen on hyvä kehityspaikka henkilöstölle ja se voidaankin nähdä uralla etenemisen väylänä. Vastuun lisääminen esimerkiksi erityistehtävien muodossa, jolloin työntekijä joutuu pitämään huolta laajemmasta kentästä kuin vain omasta työtehtävästään, laajentaa työntekijän osaamista ja vahvistaa hänen kokonaisvaltaista näkemystä organisaatiosta. (Viitala 2003: 202.) Myös työkierrot ja sijaisuuksien hoito lisäävät työntekijän ammattitaitoa ja laajentavat hänen osaamistaan sekä levittävät työntekijän osaamista muille osastoille. Juuri tehtäväkierto ja työssä eteneminen ovat keinoja hyvien työntekijöiden sitouttamisessa (Trux 2000: 274).

Maahanmuuttajien kehittämismahdollisuuksina yrityksissä voidaan ajatella olevan esimerkiksi työkierto, sijaisuuksien hoito, erityistehtävät, projekteihin osallistuminen ja tutorointi. Työkierto tarkoittaa työntekijän väliaikaista työskentelyä jossakin muussa tehtävässä kuin omassaan. Tavallisesti tehtävät liittyvät kuitenkin läheisesti työntekijän nykyiseen toimeen (Ritala & Tarvainen 1991: 57). Työkierrosta suurimman hyödyn saa henkilö itse organisaation toiminnan ymmärtämisen laajenemisella ja syvenemisellä. Erityistehtäviä voivat olla esimerkiksi koulutus ja vierailevien ryhmien isännöiminen sekä yrityksen esitleminen. Erilaiset projektit voidaan nähdä erityisinä uralla etenemisen väylinä samalla kun ne kouluttavat henkilöä tehokkaasti. (Viitala 2005: 262–265.) Maahanmuuttajille voidaan järjestää yrityksen puolesta suomen kielen opiskelua sekä oman kielen ylläpitoa. Työssä tai toiminnassa oppiminen (action learning) eli ”tekemällä oppiminen” korostaa itseohjautuvuutta. Työssä oppiminen kehitysmuotona on hyvä suunnitella etukäteen ja ottaa huomioon mitä siinä tehdään, milloin ja kenen opastuksella. (Ritala & Tarvainen 1991: 11, 53.) Ryhmätyöskentelyn tavoitteena on parantaa työntekijän yhteistyötaitoja ja viestintäkykyä. Ryhmässä opitaan uusia toimintatapoja ja saadaan muilta tietoa oman työtehtävän ulkopuolelta. Ryhmätyöskentely sopii hyvin esimerkiksi asennekasvatukseen, koska siinä opitaan omista ja toisten kokemuksista sekä ollaan alttiita vuorovaikutukselle. Muita asennekasvatukseen soveltuvia menetelmiä ovat roolipelit ja tilannenäytelmät. (Ritala &

Tarvainen 1991: 63, 77.) Ryhmätöiden ja roolipelien tulee olla innovatiivisia ja yksilöllisiä (Briscoe & Schuler 2005: 278).

Vaikka Suomessa koulutus- ja kehittämistoiminta monimuotoisuuteen liittyen ei ole vielä kovin yleistä, ovat organisaatiot alkaneet tunnistaa muutoksen tarpeen (Leponiemi ym. 2008: 32).

Monimuotoisuus tulee integroida yrityksen HRJ- strategiaan ennen kuin lähdetään suunnittelemaan koulutusprosesseja (Diamante & Giglio 1994: 15). Yleensä koulutusprosessit lähtevät liikkeelle osiosta, jossa maahanmuuttajia perehdytetään paikalliseen kulttuuriin ja tapoihin. Koulutukseen liittyy myös enemmistölle suunnattu osio, jonka tavoitteena on ehkäistä syrjintää ja rasismia sekä edistää työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua. Kuvio 3 näyttää miten henkilöstön kehittäminen jakautuu sekä yksilö- että koko työyhteisön tasolle.



Kuvio 3. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus monimuotoisuuteen.

Monimuotoisuuden koulutus ja kehittäminen voidaan jakaa kuuteen kategoriaan: tiedon jakaminen (Information), kulttuuritietoisuus (Cultural Awareness), tietoisuus rasismista (Racism Awareness), tasa-arvoisuus (Equalities), anti-rasismi ja monimuotoisuuskoulutus. Näistä tiedon anto kategoriaan kuuluvat yleensä kielikoulutus sekä työ- ja kulttuuriset tavat. Kulttuurikategoria on suunniteltu vähemmistöille, jotta he ymmärtäisivät paremmin paikallisten kulttuuria, sekä enemmistölle, jotta he tulisivat tietoiseksi rasismista. Tasa-arvo kategoriassa keskitytään lähinnä muuttamaan enemmistön edustajien suhtautumista vähemmistöön kuuluviin ihmisiin. Kategoriassa käydään läpi muun muassa ennakkoluulojen tunnistaminen ja syrjintä. Neljäs vaihe, anti-rasismi, on kohdistettu enemmistön edustajille, jotta he voivat olla aktiivisia rasismin vastaisissa toimissa. Monimuotoisuus koulutuksessa pyritään kasvattamaan lähinnä johtajien tietoisuutta monimuotoisuus- ja monikulttuurisuusasioissa, jotta monimuotoisuutta voitaisiin johtaa tehokkaasti ja saada monimuotoisuuden hyödyt näkymään liiketoiminnassa asti. (Sippola 2007: 48.)

Yritys, jossa toimii tehokas monimuotoinen työyhteisö, keskittyy kouluttamaan ja kehittämään jokaista työntekijää, ei niinkään korostamaan ryhmien välisiä eroja (Kandola & Fullerton 2004: 156). Organisaatiossa, jossa on monimuotoista henkilöstöä, tulisi lisätä kaikkien työntekijöiden tietoisuutta monimuotoisuudesta sekä luoda monimuotoisuutta tukeva kulttuuri. Myös ennakkoluulojen ja stereotyyppien poistaminen on tärkeää, jotta etnisten vähemmistöjen edustajat voisivat tuntea itsensä hyväksytyiksi työyhteisöön. Syrjintää tulisi käsitellä yleisenä osana koulutuksissa (Bendick & Egan 2001: 16). Monimuotoisuuskäytännöt pitää linkittää yrityksen kokonaisstrategiaan ja ottaa ne huomioon muun muassa koulutuksessa (Mor Barak 2005: 229). Monet koulutusohjelmat alkavat osiolla, jossa koulutetaan tulemaan tietoiseksi monimuotoisuudesta (Wiethoff 2004: 263). Jotta hyödyt saadaan parhaiten esille, on organisaatioon luotava positiivinen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, jossa ei anneta sijaa syrjinnälle eikä ennakkoluuloille (Kandola & Fullerton 2004: 157).

Mentoroinnista puhutaan silloin, kun kokeneempi henkilö yrityksessä opastaa ja antaa tukea nuoremmalle henkilölle sekä välittää ohjattavalle kokemusta yrityksen kulttuurista ja toimintatavoista. On huomattu, että mentoroinnissa ohjattavat ovat

sisäistäneet tavallista nopeammin yrityksen toimintatavat ja tutustuneet sen ydinhenkilöihin sekä saaneet uralleen nopeamman kehityksen. (Niinikoski, Ojanen & Pitko 1999: 66, 69–70.) Kouluttajana toimimisesta on hyötyä myös kouluttajalle itselleen. Tavallisesti itseluottamuksen myötä myös esiintymisvarmuus ja –taito kasvavat. Koulutukseen valmistautuminen syventää samalla omia tietoja ja kehittää ammattitaitoa.

Kommunikoinnin tulee tapahtua molempiin suuntiin, ei vain ylhäältä alas, sillä organisaatio voi oppia paljon työntekijöiltään ja heidän mielipiteidensä vuoksi parantaa henkilöstön kehittämistä. Organisaation tulee koko ajan muokata arvojaan ja normejaan monimuotoiseen työvoimaan vastaavaksi. (Mor Barak 2005: 228.) Osallistavan kehittämismenetelmän käyttöä suositellaan monimuotoisuuden edistämiseksi, sillä siten saadaan uusia ja erilaisia näkökulmia sekä voidaan parantaa toimintatapoja. Hyvänä tapana saada kokonaisvaltainen näkemys muutostarpeista onkin tehdä kehityssuunnitelmat ylhäältä alas, sivusuuntaisesti ja alhaalta ylös erityisesti silloin, kun pyritään kulttuurin muutokseen. (Sippola ym. 2006: 30.)

Kouluttamista voidaan käyttää organisaation yhteisten toimintatapojen implementointiin sekä tietoisuuden kasvattamiseen tasa-arvosta ja monimuotoisuudesta. Yhtenä tavoitteena on myös poistaa useat erottelu- ja syrjintätavat erilaisilla suunnitelluilla koulutusohjelmilla. (Kirton & Greene 2005: 209–210.) On sanottu, että pienilläkin panostuksilla monimuotoisuuden koulutukseen on positiivisia vaikutuksia ihmisten asenteisiin. Pitää kuitenkin huomata, ettei kulttuurisia periaatteita voida ymmärtää muutaman tunnin kestäväillä koulutuksilla. (Bendick & Egan 2001: 12.)

Huomiota pitää kiinnittää yksilöllisiin eroihin (Kirton & Greene 2005: 229). On huomattu, että massakoulutusmenetelmät eivät ole tehokkaita monimuotoisen henkilöstön koulutuksessa, koska ne ovat joustamattomia yksilön näkökulmasta (Sippola ym. 2006: 28).

Kehittämistoiminnan ongelmana ja puutekohtana on se, että kehittämisessä keskitytään usein vain käyttäytymisen ja asenteiden muutokseen lyhyellä aikavälillä, sen sijaan, että

keskityttäisiin tekemään pysyviä muutoksia. Kehittämisen tulisikin olla pitkäkestoista ja jatkuvaa, jotta sillä olisi pysyviä vaikutuksia. (Sippola ym. 2006: 23–24.) Juuri pitkäkestoisella koulutuksella tuetaan ammattitaidon kehittymistä syvällisemmin ja laajemmin (Viitala 2005: 272). Sanotaan, että tekijät, jotka vaikuttavat koulutuksen ja kehittämisen onnistumiseen, ovat koulutuksen suunnittelu ja toteutus. Aiemmat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että monimuotoisuuskoulutus on usein suunnittelematonta ja lyhytkestoista yksilökoulutusta, jolla ei saada organisaatiotason muutoksia aikaan. (Sippola 2007: 49–50.)

Monikulttuurisen henkilöstön koulutuksessa tulee ottaa huomioon, että siinä on mukana monikulttuurisuusosio. Yksi tärkeä osa suunniteltaessa koulutusta, on miettiä, millä kielellä se toteutetaan. Pidetäänkö koulutus kaikille samalla kielellä vai järjestetäänkö useampia koulutuksia eri kielillä. (Briscoe & Schuler 2005: 269.) Maahanmuuttajat voidaan ottaa paremmin huomioon sisäisessä viestinnässä esimerkiksi kaikissa sisäisissä tiedotteissa ja ilmoituksissa henkilöstöä koskevista tapahtumista ovat käännetty yhdelle tai useammalle kielelle. Myös työtehtäviä koskevia ohjeita olisi hyvä käänntää useammalle kielelle. Yrityksessä voidaan myös miettiä, tulisiko viestintäkielen olla kaikille sama, jolloin se olisi yhdenmukaisempaa. Monet ongelmat voidaan välttää, jos viestintä on oikeanlaista ja tehokasta ja saavuttaa sen kohdehenkilöt (Briscoe & Schuler 2005: 279). Koulutuspakettiin voidaan sisällyttää myös yrityksestä kertovia videoita ja lehtiä. Yrityksestä kertovan oppaan lisäksi, siihen voi kuulua myös Suomesta ja Suomen kulttuurista kertova opas.

Moni yritys on tiedostanut johdon merkityksen yrityksen menestystekijänä ja kilpailuvalttina. Yrityksen pysyminen muuttuvilla markkinoilla varmistuu juuri johdon kehittämisen kautta. Ihmisten johtamisen rinnalla johdon kehittämisessä on alettu painottaa enenevässä määrin myös strategioiden ymmärtämistä. (Raunio, Soralahti & Stam 1999: 46, 49.) Suurin osa monimuotoisuuskoulutuksesta onkin keskittynyt esimiestasolle ja johtamistaitojen parantamiseen, mutta Thomas (1999) osoittaa, että on yhtä tärkeää antaa koulutusta myös työntekijätasolla. Myös Bendick ja Egan (2001) puhuvat sen puolesta, että koulutuksen tulisi käsittää yrityksen kaikki työntekijätasot. Yritysten tulisi järjestää seminaareja ja workshopeja kasvattaakseen työntekijöiden

tietoisuutta monimuotoisuudesta ja auttaa heitä ymmärtämään monimuotoisuuden arvostamisen tarvetta ja tarkoitusta (Mor Barak 2005: 230). Koko henkilökunnalle suuntautuvassa monimuotoisuuskoulutuksessa pyritään lisäämään muun muassa kulttuurista tietoa ja poistamaan ennakkoluuloja (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006: 24). Olisikin tärkeää, että suomalaiset tietäisivät edes vähän niistä työkuultuureista, joista maahanmuuttajat tulevat sekä tunnistaisivat oman kulttuurinsa erityispiirteitä.

Koko työyhteisölle järjestettäviä kehittämistoimenpiteitä voivat olla esimerkiksi monimuotoisuuskoulutus ja osana sitä koko henkilöstön kattava ilmapiiritutkimus. Suomalaisten työntekijöiden ennakkoluuloja on pyritty työpaikoilla vähentämään järjestämällä vuorovaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi yhteisissä illanvietoissa (Juuti 2005: 48). Kulttuuripitoisen ohjelman järjestämistä niistä maista, joista yrityksessä on työntekijöitä, on pidetty hyvänä (Sippola ym. 2006: 121). Tutkimuksessa haastateltujen mielestä sen on lisäksi nähty lähentävän työyhteisöä (Trux 2000: 302). Eri kansallisuuksista koostuvan henkilöstön tehokasta yhteistoimintaa ja yhteisöllisyyttä ovat kehittäneet muun muassa työntekijöiden oma-aloitteiset harrastukset, kuten urheilu. Myös yritykset ovat voineet järjestää virkistystapahtumia ja muuta ohjelmaa, jolloin työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ilman muodollisia pakotteita sekä ilman työntekijöiden välisten erojen korostamista. (Trux 2000: 280, 285).

Suomessa esimerkiksi kunnat järjestävät maahanmuuttajille koulutusta, palveluja ja vapaa-ajan vietto mahdollisuuksia. Kunta myös huolehtii yhdessä työvoimatoimiston kanssa maahanmuuttajien koulutuksesta ja työllisyystilanteen edistymistä. (Liebkind 2001: 150.) Suomessa järjestettävä maahanmuuttajakoulutus on työvoimapolitiittista koulutusta, johon pääseminen edellyttää kuitenkin työttömyyttä (Forsander ym. 2001: 63).

Koulutuksella on merkittävä rooli uuden työntekijän sopeutumisessa työympäristöön. Koulutuksen haasteina pidetään vieraan kielen opetusta, asennekasvatusta ja vieraaseen kulttuuriin perehdyttämistä (Ritala & Tarvainen 1991: 20). On myös esitetty, että henkilöstön koulutus monimuotoisuuteen voi usein epäonnistua, jos se toteutetaan erillisinä tapahtumina yrityksen strategiasta ja HRJ-toiminnoista. Koulutuksen pitäisi

olla osa suurempaa muutosprosessia. (Bendick & Egan 2001: 15.) Yleisimpiä syitä kehittämishankkeiden epäonnistumiselle ovatkin johdon sitoutumattomuus kehitykseen, kehittämisen lyhytjänteisyys ja se, että henkilöiden odotukset ja kehittämisen tavoitteet ovat epäselvät ja ristiriidassa keskenään (Viitala 2003: 209). Yhtenä suurena ongelmana henkilöstön kehittämisessä on tavoitteiden asettaminen pelkästään lyhyelle aikavälille (mm. Viitala 2003: 214; Von Bergen, Soper & Foster 2002: 240). Koulutus tulisikin nähdä jatkuvana prosessina, eikä lyhytkestoisena seminaarina (Cox & Blake 1991: 53) ja ottaa monimuotoisuuskoulutus osaksi yrityksen standardoituja toimintatapoja (Von Bergen ym. 2002: 245). Vaikka monimuotoisuusosio on mukana useiden yritysten koulutuksissa, koulutuksen implementoinnista löytyy niukasti teoreettisia viitekehyksiä (Wiethoff 2004: 263) ja juuri koulutuksen implementointi olisi ensiarvoisen tärkeää monimuotoisuuden johtamisen onnistuneelle toteutukselle (Von Bergen ym. 2002: 244). On myös havaittu, että monimuotoisuuteen kouluttamista pidetään tärkeänä, mutta silti se on heikoimmalla sijalla kaiken muun koulutuksen joukossa (Foster & Harris 2005: 6).

Kokonaisuudessaan aiempi tutkimus ja kirjallisuus korostavat henkilöstötoimintojen mukautumisen tarvetta monimuotoisuuteen, vaikka se onkin saanut Suomessa vielä melko vähän huomiota. Keskeisenä kehitystarpeena maahanmuuttajataustaisten henkilöiden perehdyttämisessä sekä kouluttamisessa ja kehittämisessä nähtiin yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

3.5. Yhteenveto

Suomalainen työelämässä tapahtuu parhaillaan monia muutoksia. Työyhteisöt jatkavat monimuotoistumistaan ja työmarkkinoilla on kasvavassa määrin maahanmuuttajia, kun suomalainen yhteiskuntarakente kansainvälistyy. Suomen kaltaiset etnisen monimuotoisuuden suhteen kokemattomat yhteiskunnat voivat ottaa oppia pidemmälle kehittyneiden maiden kokemuksista, hyvistä käytänteistä sekä epäonnistumisista. Työmarkkinoilla työnantajat kohtaavat työnhakijoita entistä erilaisimmista taustoista. Organisaatioiden henkilöstötoimintojen on kyettävä vastaamaan uudenlaisiin

haasteisiin, jotta yritykset voivat saada maksimaalisen hyödyn monimuotoistuvasta henkilöstöstä. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä on merkittävä rooli, kun pyritään edistämään monimuotoistuvien työyhteisöjen toimivuutta kohti yksilöiden tasa-arvoista kohtelua.

Tutkimuksessa käsitellyn kirjallisuuden mukaan monimuotoisuus on tyypillisesti lisääntynyt työyhteisöissä globalisaation, työntekijöiden liikkuvuuden, lainsäädännön sekä avoimempien työmarkkinoiden vuoksi. Muita monimuotoisuuteen johtavia syitä ovat organisaation maineen ja imagon ylläpito ja parantaminen. Myös perinteisen työvoiman väheneminen, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, on vaikuttanut monimuotoisen henkilöstön kasvavalle tarpeelle.

Monimuotoisuuden etuina yrityksissä voidaan nähdä työvoiman saatavuuden helpottuminen, vaihtuvuuden alentuminen ja ulospäin näkyvän yrityskuvan paraneminen. Muita kirjallisuudessa ja aiemmassa tutkimuksessa havaittavia etuja ovat työvoiman korkea laatu, erilainen osaaminen, asiakaspalvelun parantuminen, innovatiivisuus ja parantunut ongelman ratkaisukyky. Vaikka henkilöstön monimuotoisuudesta on havaittu koituvan etuja, saattaa siitä seurata suuriakin haasteita. Niitä ovat yleensä kieliongelmat, väärinkäsitykset, erilaiset työolosuhteet ja -tavat kuin kotimaassa sekä ammatilliset erot. Ongelmia on havaittu myös valtaväestön työntekijöiden ja johtajien asenteissa ja käyttäytymisessä sekä negatiivisissa ennakkoluuloissa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan.

Kasvava monimuotoinen henkilöstö tuo omat erityispiirteensä myös strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Yksi suurimmista kansainvälisellä tasolla koetuista haasteista strategiselle henkilöstöjohtamiselle on juuri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden kasvava monimuotoisuus, sillä se aiheuttaa muutospaineita HRJ-toimintoihin. Niitä tulisi mukauttaa nopeallakin aikataululla vastaamaan ympäristön muuttuviin tarpeisiin. Henkilöstöstrategialla on mahdollista vaikuttaa siihen, miten monimuotoista henkilöstöä kohdellaan työyhteisössä. Jotta organisaatio voisi ottaa täyden hyödyn henkilöstöstään, tulee sen HRJ-toimintojen kautta vastata myös monimuotoisen henkilöstön mukanaan tuomiin haasteisiin. Yritysten tulisi huomioida,

että ihmiset ovat sen suurin ja tärkein voimavara. Tärkeimpänä asiana suunniteltaessa strategioita ja prosesseja monimuotoisuuden johtamiselle, olisi muistaa tehdä ne pitkällä aikajänteellä.

Organisaation henkilöstöhankinta eli rekrytointi käsittää kaikki ne prosessit, joilla tarvittava ja haluttu työvoima saadaan yritykseen. Rekrytoinnin erityisenä haasteena nykyisessä toimintaympäristössä onkin lisääntynyt erilaisten vähemmistöjen mukana olo. Aiemmissa tutkimuksissa on huomattu, että esimerkiksi rekrytointi on usein suunniteltu vain homogeeniselle työntekijäryhmälle (mm. Sippola, Leponiemi & Suutari 2006), jossa ei ole otettu huomioon etnisesti monimuotoisten työnhakijoiden erityistarpeita. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen osalta uuden työntekijän tullessa organisaatioon haasteeksi nousevat juuri kunkin erilaiset yksilölliset tarpeet ja oppimistyyli. Muita rekrytoinnin ongelmia on se, että se nähdään usein vain kustannuksena (Dass & Parker 1996) sekä erilaiset negatiiviset stereotyyppit, jotka saattavat ohjata rekrytointiprosessia (Kirton & Greene 2005: 75).

Yksi keskeisimmistä tavoitteista perehdyttämisessä on työntekijän motivaation kasvattaminen ja säilyttäminen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan tutustuttamista uuteen organisaatioon ja työntekijän uusiin tehtäviin. Onnistunut perehdyttämisprosessi alkaa rekrytoinnista ja jatkuu siihen asti, kunnes uudesta työntekijästä on tullut itsenäisesti ja tehokkaasti toimiva työyhteisön jäsen. Perehdyttämisen kestoon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tehtävien laajuus ja vaativuus sekä työntekijän aiempi kokemus ja ammattitaito sekä oma asenne ja motivaatio. Organisaatioissa, joissa on ja joihin tulee monimuotoista henkilöstöä, tulisi perehdytysuunnitelma tehdä yksilölliset tarpeet huomioiden ja ottaa huomioon monikulttuurisuus. Aiempien tutkimusten mukaan maahanmuuttajataustaiset henkilöt kokevat, että he tarvitsevat enemmän aikaa perehtymiseen kuin suomalaiset. Myös kielestä saattaa koitua ongelmia perehdytykseen.

Organisaatiot ovat alkaneet tunnistaa muutoksen tarpeen, vaikka koulutus- ja kehittämistoiminta monimuotoisuuteen liittyen ei ole Suomessa vielä kovin yleistä. Yleensä koulutusprosessit lähtevät liikkeelle osiosta, jossa maahanmuuttajia perehdytetään paikalliseen kulttuuriin ja tapoihin. Koulutukseen liittyy myös

enemmistölle suunnattu osio, jonka tavoitteena on edistää työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua sekä lisätä monimuotoisuutta tukevaa organisaatiokulttuuria (ks. Kuvio 3). Kandolan ja Fullertonin (2004) mukaan yritys, jossa toimii tehokas monimuotoinen työyhteisö, keskittyy kouluttamaan ja kehittämään jokaista työntekijää, ei niinkään korostamaan ryhmien välisiä eroja. Monimuotoisen henkilöstön koulutuksessa on huomattu, että massakoulutusmenetelmät eivät ole tehokkaita, koska ne ovat joustamattomia yksilön näkökulmasta. Yleisimpiä syitä kehittämishankkeiden epäonnistumiselle ovat johdon sitoutumattomuus kehitykseen, kieli- ja kommunikointiongelmät sekä kehittämisen lyhytjänteisyys.

Suomessa etniseen eritaustaisuuteen perustuvan henkilöstön monimuotoisuus jatkaa yleistymistään, jonka vuoksi lisää tutkimusta aiheesta tarvitaan. Tutkimalla sitä, mitä erilaisia tarpeita maahanmuuttajataustaisella työntekijällä on esimerkiksi tässä tutkimuksessa käsiteltyihin rekrytointiin, perehdyttämiseen sekä koulutus- ja kehittämistarpeisiin, voidaan saada arvokasta tietoa monimuotoistuvien työyhteisöjen ja organisaatioiden hyödynnettäväksi.

Seuraavaksi esitellään tutkimusmenetelmät ja –kohteet ja siirrytään analysoimaan tutkimuksen tuloksia edellä käsitellyn teoriapohjan valossa.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimuksen kohteena ollut kehittämishanke ja organisaatiot sekä tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset.

4.1. Tutkimuksen toteutus

Tässä kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä tulisi ottaa huomioon monimuotoisen henkilöstön rekrytoinnissa, perehdyttämisessä sekä kehittämisessä ja kouluttamisessa. Kvalitatiiviseen lähestymistapaan päädyttiin, koska kohdetta haluttiin tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen monitasoisuus, kompleksisuus ja ilmaisullinen rikkaus (Alasuutari 1999: 84). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on luonteenomaista kiinnostus useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Se on myös kontekstisidonnaista eli teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 25–26.) Kvalitatiivinen lähestymistapa antaa joustavuudellaan mahdollisuuden tutkia aihetta syvällisesti. Käytettäessä kvalitatiivista näkökulmaa saadaan tutkimusaineistolle mahdollisimman monitahoinen tarkastelu ja voidaan etsiä uusia näkökulmia ilmiölle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 152.)

Tutkimuksessa päädyttiin kvalitatiiviseen lähestymistapaan kvantitatiivisen sijasta, sillä ilmiön merkitystä ja luonnetta haluttiin tutkia enemmän kuin sen merkitystä tilastollisesti. Kvantitatiivisen analyysin ominaispiirteitä on objektiivisuus, syysuhteiden etsiminen, pyrkiminen yleistysten avulla ennustamiseen, ymmärtämiseen ja selityksiin sekä osien ja komponenttien tutkiminen. Kvantitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle teorioista ja hypoteeseista. Kvantitatiivisessa lähestymistavassa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten eli tilastollisten yhteyksien avulla ja aineisto saatetaan taulukon muotoon. (Alasuutari 1999: 32–34, 37; Hirsjärvi & Hurme 2008: 25.) Kvalitatiivinen tutkimus on subjektiivista ja siinä suositaan ihmistä tiedon keruu

välineenä, jolloin tutkija käyttää tiedonhankinnassa omia havaintojaan (Alasuutari 1999: 32; Hirsjärvi ym. 2000: 129, 152–155). Kvalitatiivisen tutkimuksen malli pohjautuu humanistisiin tieteisiin ja hermeneuttiseen eli tulkitsevaan tutkimusotteeseen (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22).

Aineiston keruu menetelmäksi sopii tapaustutkimus (case–study), jolla saadaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa yksittäisestä tapauksesta sen todellisessa kontekstissa (Yin 1994: 13). Tapaustutkimukselle on tyypillistä suora havainnointi ja haastattelu. Tapaustutkimuksen kohteena oleva analysoitava tapaus voi olla jokin tietty yksilö tai yksikkö, tai tapahtuma. Tutkittavan yksikön määräytymisessä tärkeintä on sen suhde tutkimusongelmaan. (Yin 1994: 8, 21–22.) Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tiettyä ilmiötä tutkitaan rajatussa kontekstissa monipuolisen ja monin tavoin hankitun tiedon avulla (Hirsjärvi ym. 2000: 123). Yinin (1994: 100) mukaan tiedon keräämisellä useista eri lähteistä voidaan vahvistaa tapaustutkimusta menetelmänä ja lisätä tiedon luotettavuutta. Se sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tapaustutkimuksen heikkona puolena voidaan pitää sitä, että se tarjoaa vain vähän pohjaa suuremmalle tieteelliselle yleistykselle. Vahvana puolena pidetään taas sen antamaa mahdollisuutta kerätä tietoa useista eri lähteistä. (Yin 1994: 8–10.) Tähän tutkimukseen valittiin menetelmäksi tapaustutkimus, koska tutkittavaa ilmiötä haluttiin ymmärtää ja saada syvällistä tietoa siitä. Aineistoa haluttiin myös kerätä useista eri lähteistä, kuten haastatteluilla ja erilaisilla yrityksistä kertovilla oppailla.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana tapauksena on ”Kohti monimuotoista työyhteisöä (KOMOT) –hanke”, ja erityisesti neljä siihen osallistunutta organisaatiota. Tiedonhankinnan lähteinä on käytetty neljää hankkeeseen osallistunutta organisaatiota, joista haastateltavia on ollut yhdestä kahteen.

4.2. Tutkimuskohteet

Tutkimuksessa käytettyjen haastateltavien yritysten yhteystiedot saatiin KOMOT-kehityshankkeen kautta. Se on kehityshanke, jossa pyritään kehittämään organisaatioiden toimintatapoja siten, että ne vastaisivat paremmin henkilöstön monimuotoisuudesta aiheutuviin kehittämistarpeisiin ja -haasteisiin. Hanke on toteutettu yhteistyössä Työministeriön valtuuttaman vastuullisen toteuttajan Uudenmaan TE-keskuksen, koulutuskeskus Adultan ja Ihmisoikeusliiton kanssa. Hanke aloitettiin suunnittelulla vuonna 2007, jonka jälkeen kartoitetaan organisaation kehitystarpeet ja muokataan niille yksilöllinen kehityssuunnitelma. Haastateltavilla henkilöillä oli näkemystä ja kokemusta henkilöstön kehittämisestä ja kouluttamisesta sekä maahanmuuttajataustaisesta työelämästä.

Teemahaastattelun avulla selvitetään Suomessa toimivien organisaatioiden näkökulmasta maahanmuuttajataustaisten yritysten henkilöstön rekrytointi-, perehdyttämis-, kehittämis- ja koulutustarpeita. Haastattelut tapahtuivat keväällä 2008.

Organisaatio 1 on suuri kansainvälisesti toimiva posti- ja logistiikkatoimintaa harjoittavan yritys. Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityksen logistiikkakeskukseen. Logistiikkakeskuksen henkilöstöstä 25 % on ulkomaalaisia. Konserni on yksi vanhimmista ulkomaalaisen työvoiman rekrytoijista Suomessa. Maahanmuuttajia on ollut yrityksen palveluksessa sen perustamisesta asti. Yritys tarjoaa kuluttaja- sekä yrityspalveluita ja operoi kolmella toimialalla, joita ovat viestinvälitys, informaatiologistiikka ja logistiikka. Vuoden 2007 lopussa koko konsernin henkilöstömäärä oli noin 25 000.

Organisaatio 2 on kansainvälisesti toimiva matkustajavarustamo. 2000-luvun alussa työntekijöitä oli reilu 3000 henkilöä, joista kaksi kolmasosaa työskenteli merellä ja yksi kolmasosaa maissa. Organisaatiossa etninen monimuotoisuus näyttäytyy melko pienenä ja kausiluontoisena. Meri- ja maapuolella on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä noin 40 henkeä.

Organisaatio 3 on globaalisti toimiva, nopeasti kasvava tekstiilialan yritys, joka Suomessa kuuluu alan markkinajohtajiin. Yrityksellä on toimintaa 18 maassa ja konserni työllistää lähes 2 200 henkilöä. Suomessa yrityksen palveluksessa on noin 820 henkilöä, joista maahanmuuttajataustaisia henkilöitä on kaksi prosenttia. Yritys valmistautuu tulevaisuudessa ottamaan vastaan entistä enemmän maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

Organisaatio 4 on kansainvälinen, liikevaihdoltaan Suomen suurimpia henkilöstöpalveluja tuottava yksityinen yritys, joka vuokraa ja rekrytoi henkilöstöä kaikille toimialoille. Organisaatio toimii franchising periaatteella. Viime vuonna koko organisaatiolla oli työntekijöitä 21 000 henkeä, noin 5 600 asiakasyrityksessä. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation hotelli-, ravintola-, toimisto- ja hoito-alan työntekijöihin. Heitä oli vuonna 2007 noin 300 henkeä, joista 2-3 % monimuotoista henkilökuntaa.

4.3. Tiedonkeruu

Aineiston hankinnassa on käytetty laadulliseen tutkimukseen kuuluvaa metodia, haastattelua. Haastatteluun päädyttiin, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Se mahdollistaa tutkittavan näkökulmien esille pääsyn ja siten myös mielipiteiden saannin haastateltavilta. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on ennen kaikkea joustava, sillä aineiston keruuta voidaan säädellä kunkin tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelua käyttämällä voidaan lisäksi tehdä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja säädellä kysymysten järjestystä joustavasti. (Hirsjärvi ym. 2000: 155, 191–192.) Tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan näkyville ilmiön merkittävät piirteet ja se, mikä toistuu ilmiössä tarkasteltaessa sitä yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi ym. 2000: 169).

Tutkimuksen aineisto on kerätty helmi-huhtikuun 2008 aikana temahaastatteluin, koska se mahdollistaa syvällisen tiedon saannin haastateltavilta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu avoimen haastattelun ja lomakekyselyn välimuoto. Haastattelutyypille

on ominaista, että tutkija on perehtynyt ennalta aiheen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Haastattelu on kohdistettu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin, jotka tutkija on analysoinut etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Tälle haastattelumenetelmälle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä eikä muotoa. Aineiston keruussa voidaan edetä joustavasti kysymysten esittämisjärjestyksen suhteen ennalta määriteltyjen aiheiden pohjalta. Haastattelun etenemiselle ei ole oleellisinta yksityiskohtaiset kysymykset vaan eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen varassa. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 47–48.) Teemahaastattelu onkin keskustelunomainen tiedonkeruumenetelmä, joka mahdollistaa syvällisen ja vapaamuotoisen keskustelun. Strukturoimatonta haastattelua kuvataan taas täydellisen vapaana keskustelutilanteena, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihepiiri ja keskustelua käydään vapaasti sen ympärillä. Täysin strukturoidussa haastattelussa on ennalta laaditut tarkat kysymykset ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. (Hirsjärvi ym. 2000: 195.) Haastattelulla on myös joitakin haittapuolia, kuten se, että siitä saadaan tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Se on myös tutkijalle paljon vaativampi tiedonkeruumenetelmä, kuin vaikka lomakekysely. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 36.)

Puolistrukturoitu haastattelu soveltui tähän tutkimukseen juuri joustavuutensa puolesta, koska sitä käyttäen voitiin tehdä haastateltaville lisäkysymyksiä sekä täsmennyksiä ja pyytää esimerkkejä aiheesta. Haastattelutilanteet sujuvat lisäksi joustavasti, kun kysymysten järjestyksessä voitiin edetä mukailien tilannetta.

Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (ks. Liite 1). Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina luonnollisissa tilanteissa paikan päällä haastateltavan tiloissa. Poikkeuksena tästä kuitenkin kaksi haastattelua, joista toinen toteutettiin puhelinhaastatteluna ja toinen sähköpostitse kysymyskaavakkeen avulla. Haastattelujen aluksi käytiin haastateltavien kanssa läpi haastattelun kulku ja sovittiin haastattelun nauhoittamisesta sekä anonymiteetin säilyttämisestä. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta saadut tulokset olisivat valideja (päteviä). Tulosten luotettavuuden ja validiuden nostamiseksi litteroidut haastattelut lähetettiin takaisin haastateltaville henkilöille tarkistettavaksi, jolloin haastateltavilla oli mahdollisuus tehdä korjauksia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto koostuu mahdollisimman yksityiskohtaisesti kerätystä tiedosta (Alasuutari 1999: 85). Laadullisen analyysin pääpiirteisiin kuuluu se, että analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, sitä analysoidaan lähellä aineiston kontekstia, ja että tutkija käyttää päättelyä, joka voi olla induktiivista tai abduktiivista (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136). Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivista päättelyä, jolle keskeistä on aineistoläheisyys. Aineistoa on analysoitu samaan aikaan aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Tutkijan tehdessä haastatteluja hän voi samanaikaisesti tehdä havaintoja ilmiöistä niiden useuden, toistuvuuden ja jakautumisen perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2008: 136). Litteroinnin jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemoittain, jonka jälkeen niistä tehtiin yhteenveto.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Kun kyseessä on tutkimuksen luotettavuus, käytetään yleensä termejä validiteetti ja reliabiliteetti, jotka liittyvät erityisesti kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Validius merkitsee käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan myös reliabiliteetilla, joka tarkoittaa tulosten toistettavuutta muissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2000: 212–213.) Luotettavuus on keskeinen vaatimus tieteellisille menetelmille. Tiedon keräämisellä useista eri lähteistä lisätään tiedon luotettavuutta (Yin 1994: 100). Tässä tutkimuksessa tietoa on kerätty haastattelujen lisäksi erilaisista organisaatioiden toimittamista materiaaleista kuten vuosikertomukset, yritysoppaat ja –esitteet. Vaikka kvalitatiiviselle tutkimukselle olennainen piirre on subjektiivisuus, tulee tutkijan pyrkiä mahdollisimman suureen objektiivisuuteen aineistoa kerätessä. Tutkijan tulee kuitenkin muistaa, että hän vaikuttaa saataviin tietoihin, ja että kyse on tutkijan omista tulkinnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008.)

Haastattelujen aluksi haastateltaville korostettiin nauhoituksen käyttöä pelkästään tutkijaa varten sekä painotettiin anonymisyyttä. Lisäksi haastattelutilanteeseen yritettiin saada mahdollisimman joustava ja mukava ilmapiiri, jotta haastateltavat

voisivat kertoa vapaasti kokemuksistaan ja ajatuksistaan. Aineiston luotettavuuteen heikentävästi vaikuttava tekijä saattaa olla se, että haastateltava voi antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa ottamalla suoria lainauksia haastatteluaineistosta. (Hirsjärvi ym. 2000: 202–203, 255.)

Tutkimuksen reliabiliteettia parannettiin kuuntelemalla nauhoitukset läpi useaan kertaan ja litteroimalla ne. Tuloksia pyrittiin rikastuttamaan käyttämällä suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Validiteetti näyttäisi olevan korkealla tasolla, sillä vastaukset olivat pääsääntöisesti samansisältöisiä.

4.5. Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen empiria –osuuden aineiston keräämistä case–tyylisesti neljästä yrityksestä haastatellen seitsemää henkilöä voidaan pitää rajoituksena laajemmalle yleistettävyydelle. Haastateltavat organisaatiot olivat myös valikoituneet tutkimukseen KOMOT–hankkeen kautta. Tuloksia ei voi yleistää Suomen rajojen ulkopuolelle, vaikka kohdeyritykset toimivatkin osittain kansainvälisesti. Yleistäminen suuremmassa mittakaavassa olisi kuitenkin vaatinut laajempia tutkimuksia.

Myös teemahaastattelu käytettynä tiedonkeruumenetelmänä asettaa rajoitteita tulosten yleistettävyydelle. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle tyypillinen subjektiivisuus voi vaikuttaa tuloksiin. Puolistrukturoidun haastattelun luotettavuuteen voi heikentävästi vaikuttaa haastateltavan johdateltavuus ja vastausten tulkinta tutkijan omien ennakkokäsitysten pohjalta. Haastattelussa on myös taipumus antaa sosiaalisesti mielekkäitä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2000: 193). Toisaalta valittu metodologia mahdollisti syvällisen ja monipuolisen aineiston keräämisen.

5. MONIMUOTOISUUS HRJ-TOIMINNOISSA

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen empiirisen osan tulokset, jotka perustuvat tehtyihin haastatteluihin sekä organisaatioista saatuihin kirjallisiin materiaaleihin. Tehdyillä haastatteluilla saatiin koottua seitsemän henkilön kokemuksia henkilöstön monimuotoisuudesta ja sen suhteesta eri HRJ-toimintoihin neljässä eri organisaatiossa. Aineisto esitellään tutkimuksen tavoitteiden ratkaisemiseksi organisaatio kerrallaan.

5.1. Organisaatio 1

Organisaatio voidaan määritellä monikulttuuriseksi työpaikaksi, sillä sen työntekijät edustavat lähes 40:tä eri kansallisuutta. Organisaation tasa-arvo suunnitelmalla varmistetaan, että sen kaikilla työntekijöillä on tasavertaiset mahdollisuudet koulutukseen ja uralla etenemiseen. Yritys noudattaa tasapuolista palkkapolitiikkaa samoissa tehtävissä toimivien miesten ja naisten välillä. Organisaatio edistää henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä palkitsemisen avulla. Logistiikkakeskuksessa on monimuotoisuuteen viittaavaa henkilöstöä esimerkiksi etniseltä taustaltaan, sukupuoleltaan ja iältään. Ulkomaalaisia työntekijöitä on yrityksen palveluksessa noin 25 prosenttia henkilöstöstä, mies–nais jakauma on noin 50 / 50 ja opiskelijoita on jonkun verran, koska organisaatio pystyy tarjoamaan heille sopivaa osa-aikatyötä.

Logistiikkakeskuksen ulkomaalaisista suurin osa (17 %) on somaleja. Palveluksessa on myös muutamia virolaisia, venäläisiä ja turkkilaisia. Organisaatiossa on kuitenkin huomattu, että monimuotoisuus olisi hyvä pitää tietyissä rajoissa:

”Menee oikeastaan kaikkien ryhmien osalta niin, että jos tiettyä kansallisuutta ei ole liikaa, et on tietty kiintiö, niin silloin se homma toimii jouhevasti. Jos ryhmä on liian iso, niin tulee keskinäisiä tappeluja ja muuta.”

Logistiikkakeskuksessa monimuotoistumisen syy nähdään perinteisten työnhakijaryhmien pientymisenä. Kasvava monimuotoisuus johtuu osittain työvoimatilanteesta, kun maahanmuuttajia on enemmän tarjolla kuin suomalaisia.

”Suomalaisia ei enää hakeudu näihin (tuotannollisiin) töihin.”

Monimuotoisuuden koetaan tuovan tiettyä rikkautta sekä hyvässä että pahassa. Yritys ottaa koko organisaatiotasolla monimuotoisuudesta saatavat hyödyt huomioon, joka ilmenee esimerkiksi ulospäin näkyvinä imagoon liittyvissä asioissa. Lajittelukeskuksen palveluesimies huomauttaa kuitenkin, että yrityksessä on nähtävissä negatiivisia asenteita esimiesten keskuudessa huomattavasti enemmän kuin aiemmin. Yhtenä etuna monimuotoisesta työvoimasta organisaatiolle on, että saadaan työvoimaa, kun perinteisiä suomalaisia työntekijöitä ei ole tarjolla riittävästi. Monimuotoisesta henkilöstöstä saatavana etuna on organisaatiossa nähty myös joustavuus. Maahanmuuttajat ovat joustavampia työn suhteen ja lisäksi esimerkiksi serbit ja jugoslaavit ovat ylpeitä työstään.

”Tietyistä maista tulleista löytyy todella mahtavia ihmisiä. Kauheen tämmösiä jämptejä ja ovat hirveen ylpeitä niin kun tavallaan siitä työstään mitä tekee. Heille on tärkeää että saavat tehdä sen työn juuri niin kuin se pitää tehdä.”

Organisaatiossa nähdään monimuotoisuus myös rikkautena. Koskaan ei tiedä, minkälainen seuraava päivä on. Lisäksi tietyistä ryhmistä tulleet henkilöt ovat asenteeltaan todella myönteisiä, iloisia ja positiivisia. Haastateltavan mukaan on hyvä nähdä erilaista toimintaa, tapoja ja elämäntyylyjä sekä miten asioita tehdään eri maissa. Se avartaa näkökantaa ja kiinnostus eri kulttuureja kohtaan kasvaa.

Organisaatiossa monimuotoisuutta mahdollisesti rajoittava tekijä on kielitaito. Suomen kielen hallintaa pidetään työtehtävien kannalta perusedellytyksenä, jotta tulee toimeen jokapäiväisessä työssä.

”Vaikka onkin muualta tulleita, niin suomen kielen taito on ihan ehdoton täällä, koska käsitellään paketteja, joissa on paikkakunnan nimiä ja numeroita.”

Myös kulttuurilliset ongelmat esimerkiksi maahanmuuttajien asenne työtä kohtaan nostettiin esiin.

”Tiettyjen ryhmien kohdalla näkee sen, että jos samaa kansallisuutta on paljon, heille tulee jo keskenäänkin riitoja. Tietty kiintiö olisi hyvä pitää, muuten homma ei pysy kasassa.”

Organisaation toiminnalle tärkeistä aikataulullisista asioista on koitunut ongelmia, kun tietyt ryhmät eivät ole niin täsmällisiä. Myös työtahti voi olla hyvin erilainen siinä maassa, josta henkilö on kotoisin. Eniten ristiriitoja ja erimielisyyksiä löytyy somaleiden ja suomalaisten keskuudessa. Haastateltavan mukaan suomalaisista saattaa tuntua, että he tekevät välillä somalien työn. *”Suomalaiset haluavat tehdä työnsä kunnolla ja tekevät sitä työtä hiljaa.”* Haastateltavan mukaan suomalaiset kyllästyvät siihen, että joutuvat tekemään myös ”näiden sosiaalisia suhteitaan” hoitavien henkilöiden työt.

”Tiettyyn aikaan pitää saada tehtyä tietty asia. Muualta tulleiden on vaikea ymmärtää, että mennään aika kellon tarkkuudella. Tietty ryhmät eivät ymmärrä, että jokin tavara pitää lähteä kello se ja se... Heillä on enemmän tällaista liukumaa siellä omassa kulttuurissa.”

Monimuotoisuus tuo erityisiä haasteita esimiehille. Heillä on niin sanottu ”näytön paikka” eli heidän pitää ikään kuin todistaa esimiesasemansa. Esimieheltä vaaditaan kärsivällisyyttä, jämäptiyyttä ja rauhallisuutta. Erityisen vaikeaa on, jos nainen on esimiehenä. Vaikka maahanmuuttajat olisivatkin kuulleet toisiltaan, että yrityksessä on naisia esimiehinä, se ei tavallaan mene perille kuin käytännön kautta. Haastateltavalla naishenkilöllä meni 5-6 kk ennen kuin hänet alettiin ottaa todesta:

”Tosin se vaati sen, että pistin yhdenkin somalipojan kotiin miettimään kesken työpäivää, että haluaako hän olla täällä töissä vai ei. Onneks siihen riittää semmoinen yks esimerkki, että näin voidaan toimia, niin hyvin nopeestihan se (tieto) tuolla sitten menee”.

Ilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä esimerkiksi kunnioitus esimiestä kohtaan vaihtelee maasta riippuen. Työtahti on hyvin erilaista tietyissä kulttuureissa ja esimiehet joutuvat puuttumaan siihen päivittäin. Se taas aiheuttaa lisätyötä esimiehille jatkuvan

ohjaamisen, kertomisen ja tarkistamisen muodossa. Yleisesti voi kuitenkin sanoa, että eri kulttuurit tulevat hyvin toimeen keskenään. Monimuotoisuudesta johtuvaa syrjintää ei ole yrityksessä huomattu. Syynä voi olla esimerkiksi se, että erimaalaisia on ollut organisaation palveluksessa jo kauan.

Henkilöstötoimintoihin on huomattu kohdistuvan tiettyjä muospaineita henkilöstön monimuotoistuesssa. Muun muassa kielelliset ja kulttuuriset erot aiheuttavat lisätyötä ja järjestelyjä esimiehille. Esimerkiksi esimies–alais keskustelun järjestäminen vaatii lisätöitä, kun pitää miettiä keitä sen maan opastajista on saman aikaan paikalla kun keskustelu käydään. Myös uskonto on niin voimakas tekijä tietyille ryhmille, että suomalaiset tai venäläiset eivät pysty sitä välttämättä ymmärtämään. Heikommin koulutetuille ja niille, jotka eivät osaa englantia, on uskonnon huomattu olevan tärkeämpää.

”Jos niitä rukoushetkiä ei anneta, niin he sit melkein kävelee ovesta ulos... et jotenkin se on niin vahvana siellä se (uskonto).”

Jotta yrityksen tiedotuksessa voitaisiin varmistaa, että asiat tulevat kaikkien tietoisuuteen, pidetään ryhmäpalavereja. Jos esimies ei ole enää paikalla, niin viesti pyritään laittamaan kirjallisesti ilmoitustaululle ja siihen taas otetaan opas mukaan, jos tulkinnassa on epäselvyyksiä.

”Me emme pärjää ilman eri maan opastajia täällä. Se on ihan välttämätöntä.”

Organisaatiossa on kiinnitetty monimuotoisuuteen huomiota johtotasolla asti. Johtajat pyrkivät vaikuttamaan monimuotoisuuden hyväksyvään ilmapiiriin positiivisella asenteella. Yritys on myös pitkään tehnyt yhteistyötä monimuotoisuutta edistävien projektien ja järjestöjen kanssa, kuten PETMO–hanke (Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön) ja AMIedu.

Moni maahanmuuttaja on hakeutunut organisaatioon töihin tuttunsa kautta. Monella on yrityksen sisällä joku kontakti, jonka kautta he hakeutuvat töihin. Suurin osa somaleista

on palkattu töihin PETMO –projektin kautta. Näyttäisi siltä, että tulevaisuudessakin monimuotoista henkilöstöä tullaan lisäämään.

”Hyvin todennäköisesti tullaan rekrytoimaan ulkomaalaista henkilökuntaa, koska jossain vaiheessa se kotimainen henkilökunta vähenee”.

Yrityksessä on kuitenkin huomattu asenteiden muutos negatiivisemmaksi esimiesten keskuudessa. Haastateltava ei osannut sanoa, miten paljon maahanmuuttajia tullaan rekrytoimaan muuttuneiden asenteiden vuoksi. Se voidaan kuitenkin todeta tulleista maahanmuuttajaryhmistä, että somaleita on jo melko paljon, eikä heidän lisäys ole ensisijaista.

Logistiikkakeskuksessa perehdyttäjät ja kouluttajat eli työnopastajat ovat HRJ-toimintojen alla oma yksikkönsä. He ovat tehneet rungon koulutukselle, jota on aina tarpeen mukaan kehitetty, sillä tilanteet muuttuvat koko ajan ja runko vaatii päivityksiä. Jotta henkilöstötoiminnot saataisiin paremmin vastaamaan monimuotoisen henkilöstön tarpeita ja vaatimuksia, on organisaatiossa muutettu asiakirjoja toisenkielisiksi kuten Tervetuloa taloon –esite. Myös esimiehille on tarjottu monimuotoisuuskoulutusta lukupaketin muodossa.

Uuden henkilön perehdytys tapahtuu työnopastajien avulla, joita on tällä hetkellä 12 henkilöä. Uuden henkilön koulutusjakso kestää yhden viikon. Organisaatiossa pyritään aina ottamaan samasta maasta oleva työnopastaja, mutta ensisijaisesti perehdytys on suomen kielellä. Jos jokin asia joudutaan selittämään tarkemmin, esimerkiksi tiettyä sanastoa mitä muualla ei tunneta ollenkaan, niin silloin käytetään tulkkeja.

”Jos joudutaan tarkemmin selittämään, et on esimerkiksi tiettyä sanastoa mitä Somaliassa ei tunneta ollenkaan, niin sitten joudutaan ihan selittämään, mitä se sana tarkoittaa ja käyttämään tulkkeja.”

Perehdytysmateriaalista on jonkun verran tekstiä käännetty muille kielille (esimerkiksi ”Tervetuloa taloon”-esite, joka on yleisopas organisaation toimintaan). Siinä perehdytetään muun muassa työaikoihin, kerrotaan tauoista sekä lääkäreistä. Joitakin työohjeita on käännetty somaliaksi ja osa englanniksi. PETMO -projektin kautta tulleet

somalit ovat saaneet AMIedun kautta perehdytyksen suomalaiseen kulttuuriin ja heillä pitäisi olla jo perusasiat hallinnassa.

Uusille maahanmuuttajataustaisille työntekijöille on mukautettu perehdyttämiskurssi, jossa opastetaan organisaation toimintaan. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt otetaan perehdytyksessä huomioon siten, että heille pyritään järjestämään samankielinen työnopastaja. Muutoin prosessi on hyvin pitkälle samanlainen, kuin suomalaisille työntekijöille. ”*Samalla sabluunalla mennään oli se maa mikä hyvänsä*”.

Perehdytyksen kannalta kielestä aiheutuu ongelmia esimerkiksi opastuksessa, jolloin joudutaan usein käyttämään tulkkia / työnopastajaa. Esimerkiksi somaleista vain pieni ryhmä osaa englantia. Yksinkertaisten työohjeiden kanssa on käytetty kuvallisia esimerkkejä.

Henkilöstöä osaamista kehitetään asiakastarpeiden ja liiketoiminnan muutosten mukaisesti, jossa lähtökohtana ovat konsernin strategia ja arvot. Ajankohtaisia panostusalueita ovat muun muassa kansainvälinen liiketoimintaosaaminen ja kielitaidon kasvattaminen. Tavoitteena on tarjota monipuolisia ja haastavia työtehtäviä ja mahdollisuuksia edetä uralla. Organisaatiossa koulutus painottuu erityisesti työsuhteen alkuun, jolloin uusi työntekijä perehdytetään yrityksen toimintatapoihin ja työhön. Koulutus on kuitenkin jatkuvaa, vaikka painottuukin perehdytykseen. Työnopastajat pitävät maahanmuuttajille koulutuksia yhdessä esimiesten kanssa. Kielenä käytetään suomea, somalia ja englantia. Yrityksessä pidetään myös osaamiskartoituksia 1-2 kuukauden päästä siitä, kun työntekijä on tullut taloon. Suomalaisille työntekijöille monimuotoisuuden kouluttautuminen ja tietoiseksi tuleminen on järjestetty eettisten ohjeiden kautta.

”Eettiset ohjeet on tehty ja ne on kukin esimies käynyt läpi alaisensa kanssa.”

Myös koulutukseen aiheutuu ongelmia kielestä, kun joudutaan usein käyttämään tulkkia tai työnopastajaa. On hyvin todennäköistä, että organisaatio alkaa lähitulevaisuudessa järjestää kielikursseja maahanmuuttajille. Koulutusprosessin haasteena nähdään myös nopea reagointikyky.

”Ainahan on työtapoja, jotka saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. Siinä täytyy olla aika hereillä, et ne tulee kaikkien tietoisuuteen ja et kaikki ymmärtää ne”.

Yhteenvetona voidaan monimuotoistumisen syyksi organisaatiossa todeta perinteisten työntekijäryhmien vähentyminen. Etuina nähdään eri kulttuurien tuoma rikkaus ja tiettyjen maahanmuuttajaryhmien erittäin positiivinen asenne työhön. Monimuotoisen henkilöstön koetaan myös tuovan monia haasteita tehokkaalle toiminnalle. Haasteista suurimpina nähdään kielelliset erot sekä tyypillisesti kulttuurieroista johtuva epätasällisyys, joka nostaa merkitystään erityisesti organisaation toiminnassa. Yritys käyttää työnopastajia, järjestää osan perehdytyksestä ja koulutuksesta englanniksi sekä somaliaksi, jotta kaikille työntekijöille voitaisiin taata mahdollisimman laadukas osaaminen. Myös perehdyttämiskurssi on käännetty muille kielille.

5.2. Organisaatio 2

Organisaation meripuolella monimuotoista henkilökuntaa on enemmän kesällä eli noin 20 henkilöä. Heistä suurin osa on venäläisiä. Henkilökunnasta suurin osa on 25–50 ikävuoden välillä keski-ikä ollessa 42 vuotta. Maapuolen henkilökunta on nuorempaa kuin meripuolen organisaation. Naisia on enemmän kuin miehiä, koska matkailuala on yleensäkin naisvaltaista. Vuonna 2005 naisia oli 67 % yrityksen henkilöstöstä. Vammaisia yrityksessä ei ole tällä hetkellä, eikä heitä voida palkata meripuolelle.

Organisaation meripuolella ei ole erityisiä syitä monimuotoisuuteen, vaan se on enemmänkin pitkä perinne. Esimerkiksi japanilaisia tulkkeja heillä on ollut jo aikaisessa vaiheessa vuodesta -95 lähtien. Yrityksessä on kuitenkin huomattu tarve kielitaitoisille, hyvälle työntekijöille.

”Sanotaan näin, että heti kun joku hakee, niin töitä löytyy, jos suomen kieli sujuu siinä samassa. Kyllä me tietysti tarvitaan (kielitaitoista henkilökuntaa), et meillä on tosi paljon esimerkiksi japanilaisia matkustajia nykyään, venäläisiä erityisesti jouluna ja uutena vuotena. Ja he ovat tosi hyviä asiakkaita mukaan lukien korealaiset. Mut näissä

matkustajissa on yks ongelma, et he vaativat palvelua omalla kielellään. Englantikin käy, mut se on ihan eri jos osaa kielen, näkyy rahassa heti.”

Maapuolen organisaatiossa syy on enemmänkin elämistä ajassa eli sopeutumista globaaliin talouteen ja markkinatilanteeseen. Monimuotoisuus nousee merkitseväksi, koska organisaatio toimii kansainvälisellä matkailualalla. Myös Venäjän tuntemus on noussut tärkeäksi, koska venäläisten matkustajien määrä kasvaa koko ajan ja heitä on todella paljon organisaation asiakkaana.

”...ollaan ihan etsitty jo tässä viime aikoina, että löytyisi sitä osaamista ja kielitaitoa.”

Maapuolen haastateltava näkee kuitenkin, että monimuotoisuudesta ja monimuotoisesta henkilökunnasta voisi saada enemmänkin hyötyä.

”Toki varmasti olisi ehkä aihetta kääntää sitä (monimuotoistumisen syitä) enemmänkin toiseen suuntaan, että vois ehkä hyötyä enemmän.”

Organisaatiossa on koettu, että maahanmuuttajat ovat tosi hyviä tekemään töitä. Ne, jotka tulevat laivalle työskentelemään ovat tosi ahkeria ja haluavat näyttää, että he osaavat. Haastateltavan mukaan he yrittävät ihan yli odotusten. Organisaatio pyrkii myös parantamaan yrityskuvaansa monimuotoisuudella.

”Sanoisin, että brändi kohentuu siinä, kun ihmiset liikkuu laivalla ja näkee, et hei täällä on kaikenlaista väkeä töissä niin kuin on matkustajiakin (esimerkiksi kiinalaista, japanilaista, egyptiläistä, kun ennen oli vaan suomalaisia ja ruotsalaisia), et se lähentää ihmisiä. Kyllä tästä etuja on.”

Maapuolella monimuotoisuus ei ole niinkään tarkoituksellista, mutta etuna voidaan nähdä nykyaikaisen kuvan antaminen kansainvälisestä organisaatiosta, joka pystyy vastaamaan asiakkaan haasteisiin. Etuja ovat myös kielitaidon ja monimuotoisuuden osaamisen tarjoaminen asiakkaalle.

”...ja onhan se semmoinen yleensäkin rikastuttava asia, (saadaan) uusia näkökulmia ehkä joihinkin asioihin.”

Yrityksessä koetaan, että kielitaidosta aiheutuu eniten haasteita henkilöstön kesken ja toisaalta haasteena on juuri saada kielitaitoista henkilökuntaa laivalle. Henkilökunnan kesken vallitsee yleisesti hyvä ilmapiiri, mutta joskus on koettu erimielisyyksiä eri maahanmuuttajaryhmien kesken. Esimerkiksi politiikasta ja uskonnosta ei saisi jutella, silloin tulee helposti riitoja, kun ollaan eri mieltä.

Henkilöstötoimintojen roolin merkitys henkilöstön monimuotoistuesssa on erityisesti pitää yllä hyvää yhteistyötä. Henkilöstöihmisten pitää olla muun muassa aktiivisia kuuntelijoita ja keskustelijoita, heidän pitää olla mukana keskustelussa maahanmuuttajien kanssa. *”Pitää olla mukana. Pitää istua alas.”*

Henkilöstötoimintojen rooli nähdään myös tukiorganisaationa, joka antaa tukea ja opastaa. Johtajan rooli monimuotoisuutta edistäessä nähdään erityisesti linjausten antamisessa ja suhtautumisessa monimuotoisuuteen, joka tulee esille muun muassa viestinnässä. Yrityksessä ei ole vielä koettu tarvetta muokata henkilöstötoimintoja vastaamaan monimuotoisen henkilöstön tarpeita ja vaatimuksia. Tarpeen uskotaan tulevan esille vähitellen tulevaisuudessa. Maapuolen haastateltava toteaa, että näitä asioita joudutaan varmasti miettimään ja päivittämään myöhemmin.

”Maahanmuuttajiin pitää vain keskittyä hieman enemmän. Esimerkiksi venäläiset tykkäävät kun heidän kanssa puhutaan ja kysellään kuulumisia.”

Viestintää ei ole tarvinnut muokata monimuotoistumisen myötä, sillä kaikki viestintään liittyvä informaatio on luettavissa sisäisessä Intranetissä ja tietokoneille pääsy on kaikille avointa.

Organisaation meripuolella seurataan taulukkopalkkoja eli kaikilla on merellä sama palkka, oli sitten venäläinen tai virolainen. Esimiehillä on sopimuspalkka vähän yli taulukoiden. Pääsääntönä meripuolella on siis, että ”samassa asemassa sama palkka”. Maapuolella palkkaus ei ole kaikille sama. Toimihenkilöillä on työehtosopimuksen kautta tullut palkkajärjestelmä, jossa on eri toimille määritellyt lähtöpalkat. Tähän lähtöpalkkaan tulee henkilökohtaiset lisät sen mukaan, miten kokenut ja pätevä henkilö

on siinä työssä. Henkilökohtainen osuus on lähinnä esimiehen arvioitavissa. Myös maapuolen esimiehillä ja ylemmillä toimihenkilöillä on sopimuspalkat.

Sisäisiä ilmapiirimittauksia on tehty pari kertaa vuodessa ulkopuolisen konsultin avulla. Yrityksessä on huomioitu henkilöstön hyvinvointi vapaa-ajalla. Laivoilla on oma vapaa-ajan kassa, jota käytetään muun muassa illanviettoihin ja urheiluun. Myös kesätyöntekijät pääsevät osalliseksi tähän kassaan.

”Meillä on joka laivalla oma vapaa-ajan kassa, jota käytetään illanviettoihin, urheiluun... aika paljon kuntoiluun käytetään.”

Organisaatiossa on määritelty, että hyvä henkilöstöpolitiikka edellyttää kaikkien henkilöiden yhtäläisiä mahdollisuuksia hakea avoimina olevia paikkoja ja että rekrytointiprosessi on läpinäkyvä. Henkilöstöpalvelut koordinoi kaikkia organisaation rekrytointiprosesseja. Rekrytoitaessa uutta henkilökuntaa perusvaatimuksena on suomen kielen taito. Kaikkien uusien työntekijöiden tulisi myös osata ruotsin ja englannin kieli.

Organisaatiossa on käytössä meripuolella sekä pitkän aikavälin henkilöstöresurssisuunnittelua että lyhyen aikavälin suunnittelua. Pitkän tähtäimen suunnittelussa keskitytään myynti- ja kustannustavoitteiden sekä konseptien edellyttämiin henkilöstöresursseihin. Lyhyen aikavälin suunnittelussa keskitytään päivittäiseen miehitykseen. Organisaation meripuolen yhtenä perusteena uuden henkilön palkkaamiselle on suomen kielen taito, muuten ei pääse laivalle. Ruotsi on myös tärkeä, koska se on toinen kotimainen kieli.

”Suomen kieli pitää osata, muuten ei pääse laivalle. Ruotsi myös tärkeä, koska on toinen kieli, mutta siitä on jouduttu vähän joustamaan, kun ei löydy ruotsinkielisiä (työnhakijoita) enää Suomesta. Ja taas päinvastoin ruotsinkieliset eivät osaa suomea. Pyrimme tietysti lähtökohtaisesti, että he osaavat suomen, ruotsin ja englannin. Kaksikielisiä on vaikea löytää.”

Maapuolelle henkilöstöä valitaan samoin perustein kuin meripuolelle eli soveltuvuuden perusteella kyseiseen tehtävään sekä yleisen pätevyyden ja ammattitaidon perusteella.

Perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on, että työntekijä oppii suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti mahdollisimman nopealla aikataululla. Organisaatiossa on todettu, että perehdytyksen hyvä ennakkosuunnittelu ja toteutus edistävät myös työntekijän sitoutumista tehtävään ja tätä kautta koko organisaatioon. Hyvin perehdytetty työntekijä oppii työssä tarvittavat taidot nopeammin, jolloin myös työteho ja työn laatu paranevat. Laivalla työskentelevien perehdytysmateriaali on alun perin laadittu yhteisesti esimiesten ja alaisten kanssa alaisten omasta lähtökohdasta, mitä asioita he olisivat itse halunneet perehdytyksessä olevan mukana.

Esimies vastaa perehdyttämisestä ja hän tekee tiivistä yhteistyötä HR:n eli Henkilöstöpalvelut -yksikön kanssa. Esimies laatii myös uudelle työntekijälle henkilökohtaisen perehdytysohjelman. Apuna käytetään tarkistuslistaa, jonka avulla seurataan perehdyttämisen etenemistä. Organisaatiossa perehdytysohjelman tulee sisältää organisaation perustiedot, oman toimialan esittely, perehdyttäminen käytännön asioihin, tutustuminen työympäristöön sekä perehtyminen omiin tehtäviin. Meripuolella perehdytysohjelmaan kuuluu oleellisena osana myös turvallisuuskoulutus ja Safety Officer on vastuussa turvallisuuteen perehdyttämisestä. Laivalla järjestetään myös viikoittain (pakollisia) pelastusharjoituksia. Meripuolella perehdytys tapahtuu kokonaan laivalla ja se on saman kaavan mukainen kaikille työntekijöille. Ensin järjestetään perehdytys laivan turvallisuudesta, jonka pitää Safety Officer. Muu perehdytys järjestetään työpaikalla, jonka hoitaa lähin esimies tai vanhempi työntekijä.

”Ja siinä on sitten oikein listakin mukana, et merkataan, et kaikki on käyty läpi. Joka viikko laivalla on myös pelastusharjoituksia.”

Perehdytysmateriaali on monipuolista; on esitteitä ja videoita. Lisäksi uudelle työntekijälle annetaan yrityksestä kertova esite ”Merelle töihin”, joka on painettu suomeksi ja ruotsiksi. Perehdytys keskittyy yritykseen ja sen toimintaan. Perehdytys järjestetään periaatteessa suomen kielellä, ellei sitten ole esimerkiksi paljon ruotsinkielisiä. Materiaali on saatavilla suomeksi ja ruotsiksi. Organisaatiossa ei ole ollut tarvetta englanninkieliselle materiaalille, mutta haastateltava toteaa, että se olisi varmasti ihan hyvä (meripuolella), koska ulkomaalaiset osaavat useimmiten englannin.

Kielen ei ole koettu aiheuttavan ongelmia perehdytyksessä.

”Meidän vanha väki osaa melkein suomen, ruotsin ja englannin, et sitten voi kysyä omalla kielellä, jos tulee ongelmia. Esimerkiksi venäläiset osaavat jo suomen niin hyvin, ettei heidän kanssaan ole ongelmia.”

Suomalaisia työntekijöitä ei perehdytetä valmistautumaan maahanmuuttajiin ja heidän erinäisiin taustoihin. Syyksi koetaan se, kun työntekijöistä maahanmuuttajia on melko vähän ja he viipyvät laivalla suhteellisen vähän aikaa (kesän).

Uuden työntekijän aloittaessa maaorganisaatiossa hän saa perustiedot yrityksestä, ”Tervetuloa Taloon” –paketin, sekä hänelle esitellään perehdyttämiskansio. Myös meripuolen uusi työntekijä saa perehdyttämiskansion itseopiskelua varten. Maapuolella perehdytys tapahtuu vastaanottavalla osastolla. Perehdytysprosessit ovat HR-yksikön laatimia ja siinä on tiettyjä asioita, joita pitää käydä läpi (esimerkiksi työsopimuksen teko). Myös maapuolella perehdyttäminen on esimiehen vastuulla. Perehdyttämiproessi on samanlainen kaikille.

”Tietysti onhan sitten niitä toimipistekohtaisia eroja riippuen siitä työtehtävästä tai osastosta. Mutta kyl ne periaatteessa on samat, et ei meillä oo vielä sillä lailla olemassa mitään erillistä ohjelmaa niin kuin ulkomaalaisille. Ehkä jossain vaiheessa voi ollakin (monimuotoisuuden huomioon ottavaa prosessia).”

Myöskään maapuolella kielestä ei ole aiheutunut ongelmia perehdyttämisessä. Osasyynä voi olla se, että työpaikat ovat sellaisia, joissa täytyy olla kielitaitoinen ja olla ammattikoulutusta esimerkiksi myyntiin. Vaikuttava tekijä on varmasti myös se, että yrityksessä olevat maahanmuuttajat ovat asuneet jo pidemmän aikaa Suomessa.

Yrityksessä ei ole koettu tarvetta perehdyttää suomalaisia työntekijöitä maahanmuuttajien tapoihin tai kulttuuriin. Tarvetta voi olla siinä vaiheessa, jos maahanmuuttajia tulisi enemmän ja he jäisivät organisaation pysyvämmin. Toisaalta matkailu on kansainvälistä ja ihmiset, jotka ovat työskennelleet matkailun parissa, ovat matkustaneet ja nähneet eritaustaisia ihmisiä. Työntekijät ovat sopeutuneet ja tottuneet kansainväliseen ilmapiiriin.

Ennen työntekijän koeajan päättymistä esimies pitää työntekijälle tavoite- ja kehityskeskustelun, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista sekä tarkennetaan omia ja yhtiön tavoitteita. Tätä arviointia käytetään hyväksi esimerkiksi rekrytoinnissa, jos sama henkilö hakee töihin uudestaan ensi vuonna. Perehdyttämisyksikön lopussa HR-yksikkö laatii uudelle työntekijälle rekrytointi- ja perehdyttämispalautekyselyn.

”Pidetään niin sanottu lähtökeskustelu kesän jälkeen, jossa kysytään henkilökunnalta mitä he ovat itse pitäneet ja myöskin annetaan arvosanat heillekin miten yritys näkee, että he ovat onnistuneet työssään. ieli- ja työtaito käydään läpi.”

Organisaation ajattelutapa on, että hyvä työkuultuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen onkin tärkeä osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Työhyvinvointia tuetaan toimimalla vuorovaikutteisesti sekä hyväksymällä ja arvostamalla erilaisuutta. Organisaatiossa on huomattu, että johdon läsnäolo erilaisissa viestintätilanteissa on tärkeää.

Yrityksessä on järjestetty kielikursseja paljon, mutta tällä hetkellä niitä ei pidetä. Kielivalmennusta on annettu suomen, ruotsin ja englannin kielellä.

”Ollaan katsottu tapauskohtaisesti tilanteet, joissa joku on katsonut tarvitsevansa kielikurssin, et järjestetäänkö hänelle sellainen.”

Henkilöstön koulutus on sekä meri- että maapuolella. Meripuolella koulutus jatkuu perehdytyksen jälkeen erilaisilla työpaikkakohtaisilla asioilla. Pakollisia turvallisuuskoulutuksia on viikoittain. Koulutus on samanlaista kaikille työntekijöille. Yleensä esimies vetää koulutukset ja ne pidetään suomen kielellä (poikkeuksena tietyt järjestelmäkoulutukset englanniksi). Kouluttajina voidaan käyttää myös sisäisiä asiantuntijoita ja tarvittaessa ulkopuolisia konsultteja. Joskus on konttorista voinut tulla joku vetämään esitelmän ja luentojen tapaisia koulutuksia laivalle. Koulutukset ovat luonteeltaan lyhytkestoisia ja työpaikkakohtaisia. Kielen ei ole koettu olevan ongelma koulutuksessa.

Koulutusprosessin puutteita ei ole tullut vielä esille, mutta meripuolen haastateltava uskoo, että parantamisen varaa löytyy. *”Se on ihan varma.”* Koulutuksen rajoittavina tekijöinä laivalla koetaan työn hektisyys ja se, että maahanmuuttajat ovat töissä niin lyhyen aikaa.

*”Jos he jäävät vakituisiksi, niin sitten on helpompi järjestää (koulutuksia).
Ja tarve varmaan kasvaakin ajan myötä.”*

Maapuolella on tarkoitus saada koulutusta systemaattisemmaksi ja mitata koulutusten vaikutusta eli sitä, mitä hyötyä siitä on ollut. Meripuolella vakinaisten työntekijöiden kehittymistä käydään vuosittain läpi keskustelulla. Siinä käsitellään mitä on tapahtunut, mitä mieltä ollaan ja kartoitetaan työntekijän koulutustarve. Keskustelussa käy myös ilmi mitä mieltä henkilö on itse kehittymistarpeestaan, jos hän esimerkiksi tarvitsisi kielikursseja. Maapuolella käydään myös kehityskeskusteluja ja pätevyyden arviointia, joita käytetään arvioitaessa palkankorotuksia.

Organisaatiossa harjoitetaan vapaa-ajan harrastus- ja virkistystoimintaa, jolla ylläpidetään henkilöstön henkistä ja fyysistä hyvinvointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation meripuolella on totuttu monimuotoiseen henkilöstöön, joskin pienimuotoisena, kun taas maapuolella ollaan vasta totuttelemassa ajatukseen. Organisaatiolla on maahanmuuttajataustaista henkilökuntaa vielä suhteellisen vähän, mutta tarve heidän lisäämiselle on suuri etenkin meripuolella. Suurimpana saavutettuna hyötynä monimuotoisuudessa on ammatti- ja kielitaitoisen henkilökunnan saatavuus sekä yrityskuvan paraneminen. Erilaisuus koetaan myös rikkautena. Yritykselle ei ole koitunut suurempia haasteita maahanmuuttajataustaisesta henkilökunnasta. Syiksi arvellaan se, että heitä on niin vähän, työskentely on usein lyhytkestoista ja toisaalta matkailuala on kansainvälinen. Matkailualalla työskentelevät ihmiset ovat siten tottuneet olemaan tekemisissä eri maista ja eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa.

5.3. Organisaatio 3

Organisaatiossa on työntekijöitä noin 820 henkilöä, joista kaksi prosenttia on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Heidän määrää pyritään tulevaisuudessa edelleen lisäämään. Suurin osa maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on tullut Venäjältä ja Virosta, mutta myös Filippiineiltä, Marokosta ja Indonesiasta on väkeä. Yritykseen töihin tulleet maahanmuuttajat ovat olleet asenteeltaan positiivisia, aktiivisia ja innokkaita oppimaan uutta. Useimmat heistä ovat tuotannollisessa pesulatyössä tekstiilihuoltajina. Yrityksessä on myös muutama maahanmuuttajataustainen toimihenkilö. Myös esimiehinä on ulkomaalaistaustaisia henkilöitä esimerkiksi Virosta. Yrityksen työntekijöistä 70 % on miehiä ja 30 % on naisia. Keski-ikä on noin 39 vuotta. Yrityksen palveluksessa ei ole tällä hetkellä vammaisia henkilöitä.

Organisaation henkilöstö osallistuu työn suunnitteluun ja kehittämiseen yhteistoiminnan kautta. Yrityksellä on olemassa perehdyttämisohjelma kaikille uusille työntekijöille. Myös suomalaisen työyhteisön valmennus erilaisuuden rikkauden ymmärtämiseksi on suunnitteluvaiheessa. Organisaatiokulttuuri koetaan yleisesti hyväksi. Syynä tähän pidetään muun muassa sitä, että maahanmuuttajia on ollut niin kauan yrityksessä, että työyhteisö on tottunut monikulttuurisuuteen. Monimuotoisella henkilöstöllä yritys valmistautuu mahdolliseen tulevaan työvoimapulaan.

”Ei siinä oikeastaan mitään erityistä hyötynäkökulmaa ole (monimuotoisen henkilökunnan ottamiselle yritykselle) jos ajattelee tätä pesulatoimintaa.”

Ulkomaalaistaustaisia toimihenkilöitä, joita yrityksessä on vain muutama, on voitu hyödyntää heidän kielitaitonsa vuoksi. Maahanmuuttajat ovat tulleet organisaation palvelukseen pääsääntöisesti yritysostojen kautta. Monimuotoistuminen nähdään myös pääkaupunkiseudun erityispiirteenä, eikä se ole yrityksessä mitenkään erityisen uusi ilmiö. Monimuotoisuudesta voidaan saada lisäarvoa yritykselle muun muassa opettamalla suomalaisille eri kulttuureista.

”Erilaisuus sinänsä kaiken kaikkiaan on rikkaus. Tuohan se ihan omanlaisensa vivahteen.”

Etuina nähdään myös ilmapiirin avoimuus ja suvaitsevaisuuden lisääntyminen etenkin pitkään yhdessä työskennelleiden kesken. Yhteenkuuluvaisuus on lisääntynyt, vaikka ollaankin eri kansallisuuksista. Yrityksessä on lisäksi muutama maahanmuuttajataustainen toimihenkilö, joiden kielitaitoa yritys on voinut hyödyntää.

Yrityksessä koetaan yleisesti, että ilmapiiri on avoin. Vuorovaikutuksessa huomioitavia asioita ovat kuitenkin muun muassa ilmeet ja eleet, katsekontakti, äänen voimakkuus ja sävyt sekä sukupuolten aiheuttamat erot. Maahanmuuttajien kesken ilmapiiri on hyvä, koska he ovat tunteneet pitkään. Joskus on ilmennyt joitain pieniä kahnauksia tiettyjen maahanmuuttajaryhmien välillä. Myös maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä ilmapiiri on hyvä. Joskus kulttuurista johtuen on ulkomaalaisten miesten ollut vaikea hyväksyä suomalaista naisesimiestä tai ylipäänsä ottaa vastaan ohjeita suomalaisilta naiskollegoilta. Haasteita aiheutuu lähinnä eri kielistä ja kulttuureista, eri aikakäsityksistä ja väärinkäsityksistä.

”Välillä on ongelmia ohjeiden ymmärtämisessä, ollaan ymmärtävinään, mutta käytäntö osoittaaakin muuta.”

Monimuotoisuuteen on reagoitu henkilöstöjohtamisessa osallistumalla eri tutkimushakkeisiin, joista yritys on itse oppinut ja joista on saatu arvokasta tietoa muun muassa suunniteltaessa perehdyttämisprosesseja maahanmuuttajataustaisille henkilöille. Ravintolatekstiilien pesula on ollut mukana aiemmin tutkimuksessa esitellyssä PETMO-hankkeessa. Henkilöstötoimintojen muokkaamista vastaamaan monimuotoisen henkilöstön tarpeita ja vaatimuksia on tehty esimerkiksi kehittämällä henkilöstöresursseja kansainvälisemmäksi. Koulutuspäälliköllä on myös suunnitteluvaiheessa suomalaisille työntekijöille järjestettävä monimuotoisuusperehdytys, jonka tavoitteena on oppia ymmärtämään maahanmuuttajataustaisia henkilöitä ja heidän kulttuuriaan. Tämä olisi tarkoitettu juuri esimiehille, perehdyttäjille ja työkavereille. Valmennuksella yritys haluaa varmistaa, että työyhteisö on valmis vastaanottamaan maahanmuuttajia sitten, kun heitä tarvitaan nykyistä enemmän. Myös Intranetiin on tarkoitus saada perustiedot sisältävä paketti jokaisesta maasta, jossa yrityksellä on toimintaa.

”Intranettiin (on tarkoitus saada) ”Cultures ABC” kaikista näistä meidän 18 maasta. Et (maahanmuuttajat ja suomalaiset työkomennukselle lähtevät työntekijät) tietäis ne perusjutut jokaisesta maasta ja heidän kulttuurista.”

Monimuotoisuudesta koetaan aiheutuvan muutospaineita erityisesti työnopastajien koulutukseen. Monikulttuurisuus tuo myös mukanaan oman ulottuvuutensa sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen Intranetissä, kuten se, millä kielellä tiedotus tapahtuu.

Johtajan rooli monimuotoisuuden edistämässä on tärkeä. Esimiesten oma esimerkki on erittäin tärkeä muun muassa toimimalla johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia kohtaan kansallisuudesta riippumatta. Organisaatiossa pidetään tärkeänä sitä, millaisen viestin yrityksen johto antaa.

”Meillä on hyvin voimakas toimitusjohtajan viesti, jonka mukaan tarvitsemme jokaisen työtä, eikä meillä ole eriarvoisia ihmisiä eikä eriarvoisia töitä.”

Henkilöstöä rekrytoitaessa välttävä suomen kielen taito on palkkaamisen edellytys. Myös ammattitaito (ompeleutaito tärkeää mm. työvaatepalvelussa) ja aikaisempi kokemus teollisuustyöstä on tärkeää. Erityisesti pääkaupunkiseudulla tuotantotyövoiman saatavuudessa on huomattu olevan ongelmia. Palkkaus on tehtävittäin, työnvaativuusluokittain. Palkitsemiseen kuuluu rahallisen palkan lisäksi kiitokset ja erilaiset kannustimet.

Perehdytettäviä asioita ovat esimerkiksi yrityksen organisaatio ja tuotteet, sisäinen viestintä, yleiset asiat työsuhteesta, muu henkilöstö ja työturvallisuus. Perehdyttämiseen kuuluu olennaisena työnopastus, jossa työntekijälle opastetaan varsinainen työ. Perehdytys koetaan tärkeäksi paitsi työsuhteen alkaessa, myös sisäisten siirtojen ja pitkien poissaolojen jälkeen. Kesätyöntekijöille järjestetään yhteinen palveluskohtainen ”Tervetuloa taloon –tilaisuus.” Perehdyttämisen vastuu on lähimmällä esimiehellä. Hän vastaa myös siitä, että perehdyttämisen vaikutuksia seurataan ja arvioidaan sekä tarvittaessa annetaan lisäperehdytystä. Perehdytys tapahtuu useimmiten suomen ja englannin kielellä sekä näyttämällä (konkreettinen tekeminen ja kuvat). Yrityksessä on käytössä perehdyttämisenrunko uusille työntekijöille yhteisen käytännön takaamiseksi.

Maahanmuuttajien perehdyttämisen koetaan eroavan tavallisen suomalaisen henkilökunnan perehdyttämisestä siinä, että se vaatii aikaa, koska työkuulttuurit ja aikakäsitykset ovat erilaisia eri maissa. Perehdytyksessä pyritään huomioimaan mahdollisimman yksilöllisesti erilaiset työntekijät. Kielestä koituu välillä ongelmia. Esimerkiksi ohjeiden ymmärtämisessä ollaan ymmärtävinään, mutta käytäntö osoittaakin muuta. Perehdyttämisessä pesulatyöhön käytetään apuna DVD:tä työvaiheista, työtavoista, ergonomiasta jne. DVD löytyy monilla eri kielillä. Maahanmuuttajien kanssa perehdyttäminen on hitaampaa. Aikaa varataan enemmän vuorovaikutuksen onnistumisen varmistamiseksi.

”Tärkein juttu on se, että pitää varata enemmän aikaa kuin tavallisen suomalaisen henkilöstön koulutukseen, perehdytykseen ja valmentamiseen, että pystyy varmistamaan sen, että oppi meni perille. Informaatiota annetaan pienemmissä erissä kuin suomalaisille. Tempo on hitaampi.”

Suomalaisia työntekijöitä ei perehdytetä maahanmuuttajien työpaikalle tulemiseen. Kaikkia uusia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. Myös heistä informointi tapahtuu samalla tavalla. Suomalaisen henkilökunnan valmentaminen entistä monikulttuurisempaan työyhteisöön on kuitenkin suunnitteluasteella.

Perehdytyksen jälkeen koulutus jatkuu usein koulutustapahtumina, jotka kohdennetaan usein joko koko henkilöstölle tai tietyille työpisteille (kaikilla on samat mahdollisuudet, pyritään moniosaamisen laajentamiseen).

”Jos tulee joku uusi tapa tehdä työtä, silloin tehty koulutus. Et ei siinä sen kummoisempaa systematiikkaa ole, että tarpeen mukaan.”

Esimerkiksi jos ajatellaan ergonomiakoulutusta, niin se kohdistuu tietysti koko henkilöstölle ja tällaisia koulutuksia tulee aina tarpeen mukaan. Esimiehen pitää seurata työntekijän osaamista ja uuden asian oppimista ja antaa tarvittaessa lisäkoulutusta. Maahanmuuttajien koulutus ei eroa tavanomaisesta henkilöstön koulutuksesta, mutta eri kielet tuovat siihen lisähaasteita. Henkilöstön keskuudessa osataan välttävää suomea ja englantia tai yhteinen tekeminen ja näyttäminen otetaan muutoin avuksi. Kielestä

koetaan aiheutuvan samoja ongelmia koulutukseen kuin perehdytykseen eli pitää varmistaa (*”fiksulla tavalla”*) onko asia ymmärretty. Koulutuksen aiheesta riippuen vetäjänä voi olla esimies, HR-yksiköstä joku tai ulkopuolinen kouluttaja. Koulutukset järjestetään pääsääntöisesti suomeksi. Koulutusprosessin puutteena nähdään työhjeiden oleminen kirjallisesti vain suomeksi. Kehittämiskohteena on siis työ- ja turvallisuusohjeiden käänös vähintään englanniksi.

Kehittymisen arviointiprosessina on joko henkilökohtainen tai ryhmäkohtainen kehityskeskustelu kerran vuodessa. Siinä katsotaan samalla työn vaativuus, joka taas vaikuttaa palkkaan. Henkilöstön osaamista kehitetään sisäisen tehtäväkierron ja erilaisten valmennusohjelmien avulla.

Organisaatiossa järjestetään sisäisiä työtyytyväisyys ja hyvinvointikyselyjä kerran vuodessa. Niihin henkilö voi vastata toivomallaan kielellä. Niissä on tullut esille maahanmuuttajien toiveita saada muun muassa työterveyshuollollisia palveluita omalla äidinkielellään tai englanniksi. Erilaisuudesta johtuvaa syrjintää ei ole ilmennyt. Syrjimättömyyden periaate on kirjattu henkilöstöohjeisiin ja yrityksessä on olemassa tasa-arvosuunnitelma, joka tehdään kerran kolmessa vuodessa. Yrityksessä järjestetään koko henkilöstön yhteisiä hyvinvointiin liittyviä tapahtumia eli ”Hyvän olon”-toimintaa. Suunnitteilla on, että virkistyspäivissä voitaisiin esitellä eri maista tulleiden kulttuuria ja tapoja.

”Kyllä meillä on niin sanottua Hyvän olon toimintaa, johon muun muassa hyvin usein maahanmuuttajat osallistuvat mielellään. Esimerkiksi virkistyspäivät.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaation henkilöstön monimuotoistumisen syyt, edut ja koetut haasteet ovat hyvin pitkälti samoja kuin tutkimuksen ensimmäisen case-organisaation. Monimuotoisella henkilöstöllä yritys valmistautuu mahdolliseen tulevaan työvoimapulaan. Etuina nähdään avoin ilmapiiri, suvaitsevaisuuden lisääntyminen ja yhteenkuuluvuuden tunne. Maahanmuuttajien perehdyttäminen eroaa tavallisen suomalaisen henkilökunnan perehdyttämisestä ja kouluttamisesta siinä, että ne vaativat enemmän aikaa, koska työkuulttuuri ja aikakäsitys ovat erilaisia eri maissa. Aikaa

varataan myös ymmärtämisen varmistamiseksi. Myös kielestä koituu välillä ongelmia. Maahanmuuttajien kanssa perehdyttäminen on hitaampaa. Organisaatiolla on suunnitteluvaiheessa järjestää suomalaisille työntekijöille monimuotoisuusperehdytystä.

5.4. Organisaatio 4

Yrityksen henkilöstön määrä on noin 300, joista maahanmuuttajataustaisia henkilöitä on kahdesta kolmeen prosenttiin. Naisia on enemmän yrityksen palkkalistoilla, kuin miehiä. Maahanmuuttajia on tullut yritykseen töihin muun muassa Englannista, Puolasta, Kanadasta, USA:sta, Virosta, Venäjältä, Somaliasta ja Filippiineiltä. Erityisesti hoitoalalla on töissä paljon arabeja. Syyt monimuotoistumiseen ovat enemmänkin sopeutumista globaaliin talouteen.

Monimuotoisella henkilöstöllä saadaan yritykselle lisäarvoa siinä määrin, että se osoittaa yrityksen suvaitsevaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Tietyllä tavalla lisäarvon saaminen voi olla myös imagollinen kysymys. Etuna on myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden korkea työmoraali. Yrityksessä on huomattu, että kun he löytävät hyvän työntekijän, niin yleensä hänellä on myös hyviä työntekijäkavereita. Tätä käytetään yhdenlaisena rekrytointikanavana.

”Kyl se niin kuin rikastuttaa sitä meidän työyhteisöä. Ja myös tulevaisuudessa ja näinä päivinä jo nyt, kun suomalaisia työntekijöitä ei enää riitä tarpeeksi, niin asiakkaat on tavallaan jo totutettu monikulttuurisuuteen ja suvaitsemaan erimaalaisia ja eri kulttuureista tulevia työntekijöitä. Et sit on tavallaan helpompi heidänkin ottaa vastaan.”

Henkilöstötoimintojen rooli henkilöstön monimuotoistuesssa nähdään siten, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Esimerkkejä henkilöstötoimintojen kokemista muutospaineista perehdyttämiseen on se, että se vaatii enemmän aikaa ja lisäksi englannin kielen käyttöä. Tiedotukseen ja viestintään kohdistuu muutospaineita myös kielestä.

”Ihan selkeästi tarvitaan kaikki materiaali mitä yrityksessä käytetään englanniksi. Tarkoittaen sitten työsopimuksia ja esimerkiksi Tervetuloa Taloon-esitettä”

Johtajan rooli monimuotoisuuden edistämässä nähdään tärkeänä, koska yrityksen yksi arvoista on tasa-arvoisuus. Yrityksessä perehdytetään omaa henkilöstöä siten, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti.

Monimuotoisesta henkilöstöstä aiheutuvat haasteet liittyvät haastateltavassa yrityksessä lähinnä rekrytointiin. Se vaatii rekrytoijalta enemmän aikaa ja enemmän kärsivällisyyttä. Pitää tavallaan asettua maahanmuuttajan asemaan, että voi auttaa. Rekrytoijan pitää tietää myös paljon käytännön asioista. Työntekijöitä opastetaan muun muassa veroilmoituksen täyttämässä, asunnon hankkimisessa ja normaaleissa käytännön asioissa. *”Välillä tuntuu, että ollaan tietynlainen sosiaalitoimistokin.”*

Yritys palkkaa henkilökuntaa taustaa katsomatta työn vaativuuden perusteella. Maahanmuuttajataustaiset henkilöt ovat samassa asemassa suomalaisten kanssa.

”Mielellään palkataan ihan mihinkään katsomatta henkilöitä, et jos he on työkykyisiä ja omaavat kaikki taidot mitä siihen työhön tarvitaan, niin ei ole mitään merkitystä (mistä maasta tulee).”

Rekrytointi sisältää kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä esimerkiksi, jos henkilö tulee EU:n ulkopuolelta, hänellä pitää olla ensin työpaikka tiedossa, ennen kuin saa työskentelyluvan. Tämä koetaan yrityksessä hankalana prosessina. Työpaikan saamisen ehdoton edellytys on, että osaa suomea. Ravintoloissa pärjää pelkällä englannillakin, mutta kaikissa muissa tehtävissä vaaditaan suomen kielen osaamista. Rekrytoinnissa korostuu se, että rekrytoijien pitää osata englantia, koska sitä joutuu käyttämään päivittäin puhelimitse ja sähköpostitse. Palkkaus on lakien ja asetusten mukaisesti kaikille sama. Lisäksi on olemassa henkilökohtaisia lisiä.

Perehdytyksessä työturvallisuus- ja perusasiat kerrotaan yrityksessä, koska he vakuuttavat työntekijät. Perehdyttämisestä on vastuussa haastateltavan yrityksen kaikki työntekijät / rekrytoijat. Muutoin vastaanottava asiakasyritys hoitaa perehdytyksen paikan päällä.

Perehdyttämisessä ei ole käytössä erityistä materiaalia. Joltain asiakkailta on saatu toimenkuvasta niin sanottu työtehtäväkortti. Haastateltavan yrityksen puolesta nuusi työntekijä saa Tervetuloa Taloon –esitteen. Perehdyttämisessä ei käytetä erityistä runkoa, vaan se järjestetään tapauskohtaisesti. Yritys ei vielä järjestä kielikursseja, mutta mahdollisesti tulevaisuudessa ne voidaan ottaa osaksi yrityksen toimintaa.

Monimuotoisuuden huomioon ottava perehdyttämisprosessi eroaa ”tavallisesta” prosessista siinä, että usein joudutaan käyttämään perehdytyskielenä englantia. Perehdytys vaatii myös enemmän aikaa. Ei vain siksi, että työntekijä ei ymmärtäisi, vaan myös siksi, että haastateltavan yrityksen työntekijät joutuvat käyttämään enemmän aikaa miettiessään perehdytystä sujuvasti englanniksi. Kielestä voi koitua myös ongelmia, esimerkiksi väärinkäsitysten muodossa.

Suomalaisia työntekijöitä ei järjestetä monimuotoisuusperehdytystä. Haastateltava toteaa kuitenkin, että yhdellä yrityksellä on ollut käytössä joitakin erikoisjärjestelyjä.

”Paikan ”emäntä” oli iäkkäämpi eikä osannut englantia. Jouduttiin käyttämään tulkkeja siinä tapauksessa, jos työntekijä on sellainen henkilö, joka ymmärtää suomea, mutta ei puhu kuin englantia.”

Perehdytyksen jälkeen on seuranta perehdytysprosessista, ja jos siinä on tullut esille jotain puutteita, niin ne korjataan. Asiakasyritys järjestää koulutuksen perehdyttämisen jälkeen.

Haastateltavan mukaan maahanmuuttajien koulutukseen tulisi panostaa enemmän työvoimatoimistoissa, joista heitä tulee paljon.

”Olen nähnyt ja kuullut itse näiltä työnhakijoilta, että opetus on heillä usein liian teoreettista. Heidän pitäisi päästä tekemään työtä käytännössä. Aina ei olla ajan tasalla lain puolesta kaikissa asetuksissa. Esimerkiksi ravintolaan vaadittavaa hygieniapassia ei ole aina suoritettu. Asiakkaat jotenkin reagoi siihen vielä voimakkaammin, jos sä olet vaikka tummihoinen, et onko sillä nyt sitten se hygieniapassi. Et niitä ryhmiä voitaisiin valmistella paremmin. Mut ehkä siinäkin on se kieliongelma, et jos he ei osaa tarpeeks hyvin suomea niin voiko sen suorittaa englannin kielellä... en tiedä.”

Ilmapiiri koetaan hyvin avoimeksi ja tasa-arvoiseksi. Syrjintää ei ole ilmennyt. Vuorovaikutus henkilöstön kesken on yleisesti hyvää. Maahanmuuttajat auttavat mielellään toisiaan ja kokevat sen tärkeänä. Myös maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä vallitsee hyvä ilmapiiri.

”Työkavereilta tuleva palaute on ollut sitä, että yleisesti maahanmuuttajataustaisilla henkilöillä työmoraali on hyvin paljon korkeampi kuin suomalaisilla. Työmotivaatio on korkealla ja on mukava tehdä töitä yhdessä.”

Henkilöstön hyvinvointiin panostetaan yrityksessä järjestämällä kaksi kertaa vuodessa niin sanotut iltamat työntekijöille, joissa on mahdollisuus tavata työkavereita. Näihin iltamiin on kaikilla työntekijöillä avoin pääsy, koska muutoin yritys ei olisi tasa-arvoinen, jos ei kutsuttaisi kaikkia. Myös asiakasyritykset järjestävät omalle henkilökunnalleen illanviettomahdollisuuksia. Sisäisiä ilmapiirimittauksia järjestetään kerran vuodessa tai joka toinen vuosi. Taloustutkimus tekee nämä asiakastyytyväisyystutkimukset, joissa mitataan sekä yrityksen tilaavien asiakkaiden, että heillä työssä olevien asiakkaiden eli työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Yhteenvetona neljännessä organisaatiosta huomataan, että myös sillä monimuotoistumisen syyt nähdään sopeutumisena globaaliin talouteen ja valmistautumisena ennakoituun tulevaan työvoimapulaan. Monimuotoisella henkilöstöllä saadaan yritykselle lisäarvoa siinä määrin, että se osoittaa yrityksen suvaitsevaisuutta sekä tasa-arvoisuutta ja on tietyllä tavalla myös imagollinen kysymys. Monimuotoisesta henkilöstöstä koituvat haasteet tulevat esille lähinnä rekrytoinnissa muun muassa kieliongelmina. Maahanmuuttajien perehdyttäminen eroaa tavallisen suomalaisen henkilökunnan perehdyttämisestä siinä, että se vaatii enemmän aikaa. Koulutus eroaa muista case-organisaatioista siinä, että siitä huolehtii asiakasyritys.

6. TUTKIMUKSEN YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada lisää tietoa siitä, minkälaisia ovat suomalaisten organisaatioiden syyt monimuotoistumiselle, millaisia etuja ja haasteita organisaatiot kokevat monimuotoisesta henkilöstöstä sekä minkälaisia kehitystarpeita kohdistuu rekrytointiin, perehdyttämiseen ja kehittämiseen, kun henkilöstö monimuotoistuu. Tutkimus toteutettiin neljässä KOMOT-hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa kevään 2008 aikana.

6.1. Yhteenveto ja johtopäätökset

Henkilöstön monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtia on kansainvälisesti tutkittu melko paljon, mutta suomalaisessa kontekstissa tällaista tutkimusta on tehty vielä suhteellisen vähän. On nähtävissä, että tulevaisuudessa työyhteisöt kehittyvät yhä monietnisemmiksi sekä monikulttuurisemmiksi. Tästä johtuen lisää tutkimuksia ja tietoa aiheesta tarvitaan. Suomen yhteiskunta ja suomalainen työelämä tulee muuttamaan monikulttuurisemmaksi voimistuneen muuttoliikkeen ansiosta. Ennustetaan, että etnisiä vähemmistöjä tulee olemaan tulevaisuudessa runsaasti, vaikka Suomen siirtolais- ja pakolaismäärä on tällä hetkellä melko pieni. (Liebkind 1994: 224.) Monimuotoistuva työvoima luo uudenlaisia haasteita työnantajille, kun työntekijöiden joukossa on entistä erilaisempia taustoja omaavia ihmisiä. Monikulttuurisuutta kohti menevä muutos edellyttää kokonaisvaltaista kulttuurista muutosta yksilöllisellä ja organisatorisella tasolla. Monimuotoisuuden kehittäminen tulisi nähdä koko työyhteisön kehittämisen näkökulmasta ja tunnistaa kehittämisen käytännön merkitys. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006: 25.) Työpaikoilla on tärkeä rooli, sillä se on ensisijainen paikka sosiaalisille tapahtumille ja kulttuurien yhteiselo.

Monimuotoisuuden johtamista auttavat mallit muualta maailmasta eivät välttämättä toimi Suomessa sellaisenaan. On tärkeää, että ratkaisuja monimuotoisuuden hallintaan voidaan löytää suomalaisesta työelämästä. Tehdyt tutkimukset etnisyydestä ja

kulttuurista tulisikin pystyä integroimaan suomalaisen työelämän tutkimiseen (Trux 2000: 307–310).

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa monimuotoistumisen syyt nähtiin hyvin samanlaisina, kuin kirjallisuudessa sekä aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleet syyt (esim. Sippola 2007; Leponiemi 2004). Suomalaisessa työyhteisössä monimuotoistumisen syyt nähdään erityisesti sopeutumisenä globaaliin talouteen, jossa Suomi on mukana lähinnä yritysostojen ja fuusioiden kautta, sekä meneillä olevaan ikärakenteen muutokseen, kun niin sanotut suuret ikäluokat siirtyvät eläkkeelle. Monimuotoisuuteen liittyvät syyt esiintyivät joillakin organisaatioilla myös imagoon liittyvinä, kuten parantunut yrityskuva. Yhtenä koettuna syynä on myös monimuotoisen henkilöstön tarjoamat edut.

Muun muassa Truxin (2000) mukaan on nähtävissä, että monietninen henkilökunta on yrityksille selvä liiketoimintaetu. Tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa havaittu etu oli muun muassa asiakaspalvelun parantunut laatu, kun sekä työntekijät, että asiakkaat tulevat eri taustoista. Tämä korostui erityisesti asiakaspalvelutehtäviin liittyvissä organisaatioissa. Erityisesti yhden organisaation kohdalla koettiin painetta kasvattaa monimuotoisen henkilökunnan määrää, koska heidän asiakkaat ovat kasvavassa määrin ulkomaalaisia. Asiakaskunnan monimuotoistuminen ja paineet monimuotoisen henkilökunnan lisäämiselle on tullut ilmi myös aiemmassa tutkimuksessa (mm. Leponiemi 2004). Organisaatiot saavat etua myös tiettyjen maahanmuuttajaryhmien erittäin positiivisesta asenteesta työhön sekä korkeasta työmoraalista. Yhtenä syynä nähdään myös työyhteisöä avartava ilmapiiri ja rikkaus, kun työntekijät ovat lähtöisin eri kulttuureista ja sitä kautta näistä kulttuureista voidaan oppia paljon.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että monimuotoisesta työvoimasta koituu erityisiä haasteita työyhteisöille, joita ovat muun muassa kielelliset ongelmat ja siitä johtuvat väärinkäsitykset ja ymmärtämisvaikeudet sekä erilaiset aikakäsitykset. Aiemmissa tutkimuksissa puutteellisen kielitaidon on koettu olevan yksi merkittävimmistä haasteista työelämässä (mm. Mor Barak 2005; Leponiemi 2004).

Myös maahanmuuttajien ja kantaväestöön kuuluvien välillä on huomattu joskus ongelmia liittyen lähinnä kulttuurieroihin, kuten uskontoon. Myös suomalaisesta lainsäädännöstä ja työelämän pelisäännöistä on saattanut aiheutua ongelmia, koska ne ovat usein vieraita maahanmuuttajataustaisille henkilöille. Työmoraali on joillakin maahanmuuttajataustaisilla ryhmillä huomattavasti matalampi, kuin suomalaisilla työntekijöillä. Näille ryhmille ominaista on se, että ensin hoidetaan sosiaaliset suhteet, sitten vasta työt. Kaikissa tutkimuksessa olleissa organisaatioissa työmoraalin näyttäisi vaikuttavan se, mistä maasta työntekijä on kotoisin. Tietyissä maissa työmoraali on korkeampaa, kuin toisissa. Yleisenä haasteena maahanmuuttajataustaisille henkilöille voidaan todeta Suomessa työllistymisen vaikeus, jonka on huomattu olevan vaikeampaa maahanmuuttajille, kuin kantaväestölle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta tutkimustulosten perusteella, että keskeistä HRJ-toiminnoissa on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. HRJ-toimintoja oli monissa yrityksissä mukautettu vastaamaan maahanmuuttajataustaisten henkilöiden tarpeita, kuten tarjoamalla heille palvelua englannin kielellä ja käyttämällä tulkkeja. Monissa kohdeorganisaatioissa huomiota oli kiinnitetty myös sisäiseen viestintään ja käytössä olevaan materiaaliin kääntämällä niitä suomen lisäksi ruotsin tai englannin kielelle.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tehdyn tutkimuksen perusteella maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden rekrytointi, perehdytys sekä koulutus ja kehittäminen ovat haasteellisempia kantaväestön työntekijöihin verrattuna. Myös teoriaosuuden mukaan juuri rekrytointiin kohdistuu suurimmat muospaineet henkilöstön monimuotoistuesssa. Tähän liittyy oleellisena kommunikointi- ja kieliongelmat, eri kulttuuritaustat ja siitä johtuen muun muassa asenteet ja eri aikakäsitykset. Kaikissa tutkimuksessa olleissa yrityksissä oli jonkinlainen perehdytysuunnitelma, lukuun ottamatta yhtä organisaatiota. Kaikissa organisaatioissa uudet työntekijät saivat myös jonkinlaista perehdytysmateriaalia, kuten ”Tervetuloa taloon –esitteen”. Kerätyn aineiston perusteella voidaan vahvistaa ajatusta, että maahanmuuttajien perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa kuin suomalaisten. Myös aiempi kirjallisuus tukee tätä seikkaa. Aikaa pitää varata myös keskustelulle ja osoittaa, että on aidosti kiinnostunut maahanmuuttajan henkilökohtaisesta elämästä. Uusien

työtehtävien oppiminen riippuu paljolti työntekijän taustasta, työkokemuksesta sekä oppimistaidosta. Perehdyttäjien tulisikin kehittää keinoja perehdytysprosessin ja oppimisen onnistumisen varmistamiseksi. Yhdellä tutkimuksessa mukana olleella yrityksellä tämä olikin käytössä yhdessä tekemisellä esimiehen kanssa ja näyttämällä.

Monimuotoisuutta käsittelevän kirjallisuuden mukaan olisi tärkeää järjestää myös kantaväestöön kuuluville perehdytystä maahanmuuttajataustaisten henkilöiden tavoista ja kulttuureista. Lisäämällä tietoa monikulttuurisuudesta saadaan avarrettua työyhteisön ilmapiiriä. Tutkimuksen case-organisaatioista ainoastaan yhdellä oli suunnitteluvaiheessa järjestää suomalaisille työntekijöille monimuotoisuusperehdytystä.

Keskeisenä kehitystarpeena maahanmuuttajataustaisten henkilöiden koulutuksessa nähtiin yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja riittävän ajan varaaminen muun muassa asian varmistamiselle ja oikeinymmärrykselle. Perehdytyksen ohella myös koulutukseen kohdistui kielellisiä vaikeuksia. Myös tämä tutkimus tukee aiempaa havaintoa siitä, että maahanmuuttajilla on suuri tarve näyttää ahkeruutensa ja osaamisensa, joka voi kuitenkin johtaa siihen, että maahanmuuttaja ei halua sanoa esimiehelleen, ettei ymmärrä häntä. Tästä on taas koettu aiheutuvan turhia väärinkäsityksiä ja turhautumisia.

Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on syytä huomioida, että sen aineisto on kerätty Suomessa toimivista organisaatioista, joilla on jo kokemusta etnisesti monimuotoisesta henkilökunnasta keskimääräistä organisaatiota enemmän. Henkilöstöjohtamisen kehittäminen vastaamaan paremmin monimuotoistuvan henkilökunnan erilaisiin tarpeisiin näyttäytyy jatkossakin relevanttina tutkimuskohteena. Maahanmuuttoon ja monimuotoisuuteen liittyvä tutkimus on suurelta osaltaan keskittynyt organisaatioiden näkökulmaan meneillään olevasta kehityksestä. Tutkimuksen laajentaminen koskemaan esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten henkilöiden omia kokemuksia henkilöstötoimintojen toimivuudesta olisi mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimuskohde. Ottamalla tutkimukseen mukaan työntekijälähtöinen näkökulma, organisaatiot saavat arvokasta tietoa kehittämiskohteistaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1999). Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bendick, M. Jr, M.L. Egan & S. Lofthjelm (2001). From anti-discrimination compliance to organizational development. *Human Resource Planning* 24:2, 10–25.
- Briscoe, D.R. & R.S. Schuler (2005). *International Human Resource Management*. 2nd edition. Oxford: Routledge.
- Cox, T.H. & S. Blake (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive* 5:3, 45–56.
- Dass, P. & B. Parker (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive* 13:2, 68–80.
- DeNisi, A.S. & R.W. Griffin (2001). *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Diamante, T. & L. Giglio (1994). Managing a diverse workforce: Training as a cultural intervention strategy. *Leadership & Organization Development Journal*. 15:2, 13–17.
- Easley, C. A. (2001). Developing, valuing and managing diversity in the new millennium. *Organization Development Journal* 19:4, 38p.
- Elovainio, M. (1992). *Perehdyttäminen ja tiimityö*. Sosiaali- ja terveyshallitus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Ely, R.J. & D.A. Thomas (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly* 46:2, 229–273.
- Forsander, A. (2000). Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään. Teoksessa: *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä* (143 – 202). Toim. M-L Trux. Helsinki: WSOY.
- Forsander, A. & E. Ekholm (2001). Maahanmuuttajat ja työ. Teoksessa: *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 57–82). Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi ym. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Foster, C. & L. Harris (2005). Easy to say, difficult to do; diversity management in retail. *Human Resource Management Journal* 15:3, 4–17.
- Hautaniemi, P. (2001). Etnisyys ja kulttuuri. Teoksessa: *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 11–30). Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi ym. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Heikkilä, J. (2008). Helsinki julistaa yrittäjyyden sanomaa – Palvelussa panostetaan myös maahanmuuttajiin. *Kauppalehti*. 3.3.2008.
- Hersey, P. & K.H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla*. 5. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja Käytäntö*. Helsinki: Painopaikka Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6. painos. Vantaa: Tummuvuoren Kirjapaino Oy.

- Joronen, T. (2005). Työ on kahden kauppa – maahanmuuttajien työmarkkina-aseman ongelmia. Teoksessa: Maahanmuuttajien elämää Suomessa. (s. 59–82). Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.
- Juuti, P. (2005). Monikulttuurisuus voimavaraksi: valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä ETMO-hankkeen tutkimusraportti. Kiljava: Kiljavan opisto.
- Kandola R. & J. Fullerton (2004). Diversity in action: managing the mosaic. 2nd edition. London: CIPD House.
- Kirton G. & S. Greene (2005). Dynamics of Managing diversity. 2nd edition. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Konrad, A.M. (2003). Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship. *Group & Organization Management* 28:1, 4–17.
- Korosuo, H. & A. Järvinen. (1992). Rekrytoijan käsikirja. Vantaa: Weilin + Göös.
- Kossek, E.E & S.A. Lobel (1996). Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Kossek, E.E., K.S. Markel & P.P. Hugh (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management* 16:3, 328–352.
- Leponiemi, J. (2004). Henkilöstön monimuotoistumisen näyttäytyminen organisaatioissa ja sen vaikutukset HR-toimintoihin. Pro gradu-tutkielma. Vaasa: Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. 134s.

- Leponiemi, J. & A. Sippola (2006). Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa: Työelämän taitekohtia (s. 157–178). Toim. Jokivuori, Latva-Karjanmaa & Ropo. Helsinki: Työministeriö.
- Leponiemi, J., R. Parkas, V. Suutari & A. Mohammed. (2008). Etnisesti monimuotoistuvan henkilöstön perehdyttäminen. case-tutkimus PETMO –hankeorganisaatioiden kehittämistyöstä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Liebkind, K. (1994), Maahanmuuttajat. Kulttuurien kohtaaminen Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Liebkind, K. (2001). Monikulttuurinen Suomi. Etniset suhteet tutkimuksen valossa. Toim. K. Liebkind. Helsinki: Gaudeamus.
- Mor Barak, M. (2005). Managing diversity. Towards a globally inclusive workplace. Thousand Oaks: Sage Publications
- Niinikoski, N., R. Ojanen & M. Pitko (1999). Mentorointi – Osaamisen kulttuurin välittämistä. Teoksessa: Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä (s. 66–78). Toim. M-R. Poutiainen & S. Vanhala. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Paananen, S. (2005). Maahanmuuttajien integrointi: vaikea ja ristiriitainen hanke. Teoksessa: Maahanmuuttajien elämää Suomessa (s. 173–180). Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.
- Pedersen, P. (2004). 110 experiences for multicultural learning. Washington DC: American Psychological Association Press.

- Raunio, S., I. Soralahti & O. Stam (1999). Johdon kehittäminen. Teoksessa:
Henkilöstön kehittäminen – Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä
(46–65). Toim. M-R. Poutiainen & S. Vanhala. Helsinki: Helsingin
kauppakorkeakoulu.
- Ritala, R. & H. Tarvainen. (1991). Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset –
menestyvä organisaatio. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Salin, M. (2008). Monimuotoisuutta, kiitos. *Ekonomi - Ekonomien ammatti-, koulutus-
ja jäsenlehti* 03/08. s. 35. SEFE Ry – Suomen Ekonomiliitto. Helsinki.
- Salminen, M. (2008). Siivousyhtiö ISS Palvelut kasvaa työllistäjänä Nokian
kokoiseksi - Maahanmuuttajien osuus nousemassa kymmeneen
prosenttiin. *Kauppalehti*. 16.4.2008.
- Shelton, C.D., R.F. Hall & J.R. Darling (2003). When cultures collide: The challenge
of global integration. *European Business Review* 15:5, 312–323.
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity
Management*. Acta Wasaensia No. 180. Business Administration 75
Management and Organization. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sippola, A. (2003). Henkilöstöjohtaminen monimuotoisessa työyhteisössä. Teoksessa:
Vastuun ytimessä (s. 41–45). Toim. K. Paajaste. Vaasa: Levón-instituutti.
- Sippola, A. (2002). Monimuotoisuuden johtaminen henkilöstöjohtamisessa. Pro gradu
–tutkielma, Vaasa: Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos. 90 s.
- Sippola, A., J. Leponiemi & V. Suutari (2006). Kulttuurisesti monimuotoistuvien
työyhteisöjen kehittäminen. *Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin
välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta*. Työpoliittinen tutkimus
2006. Helsinki: Työministeriö.

- Suomen Tietotoimisto STT (2007). Työpaikoilla yhä kirjavampaa väkeä. Kauppalehti. 23.10.2007. s. 9.
- Sutela, H. (2005). Maahanmuuttajat palkkatyössä. Teoksessa: Maahanmuuttajien elämää Suomessa (s.83–110). Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tarnanen, M. & M. Suni (2005). Maahanmuuttajien kieliympäristö ja kielitaito. Teoksessa: Maahanmuuttajien elämää Suomessa (s. 9-22). Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.
- Thomas, D.A. & R.J. Ely (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September-October 1996, 79–90.
- Trux, M-L. (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa: Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. (s. 261–316) Toim. M-L Trux. Helsinki: WSOY.
- Vanhala, S., M. Laukkanen & A. Koskinen (2002). Liiketoiminta ja johtaminen. Kolmas uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2003). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. (2005). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Von Bergen, C.W., B. Soper & T. Foster (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management* 31:2, 239–251.
- Wanous, J.P. (1980). Organizational entry. Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers. Addison-Wesley series on managing human resources. Reading etc.: Addison-Wesley Publishing Company.

Wiethoff, C. (2004). Motivation to Learn and Diversity Training: Application of the Theory of Planned Behavior. *Human Resource Development Quarterly* 15:3, 263–278.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21.

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. 2nd edition. Applied social research method series. Vol. 5. Thousand Oaks etc.: SAGE Publications.

Elektroniset lähteet

Maahanmuuttovirasto (2007).

<http://www.migri.fi>

Sisäasiainministeriö (2008).

<http://www.intermin.fi/julkaisut>

Suomen Posti Oyj (2006). Vuosikertomus.

<http://www.posti.com/taloustiedot>

Tilastokeskuksen internet-sivusto (2005).

http://www.stat.fi/til/cvts/1999/cvts_1999_2004-05-31_tau_008.html.

Työ- ja elinkeinoministeriön internet-sivusto (2007).

<http://www.tem.fi>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Organisaation lähestymistapa henkilöstön moninaisuuteen

- Monimuotoisuuden merkitys
- Syitä moninaisuuteen

Henkilöstöpolitiikka (rekrytointi-, kehittämis-, ja palkkapolitiikka)

- Minkälaisin perustein henkilöstöä valitaan
- Uusien työntekijöiden perehdytys / monimuotoisuusosion huomioonottaminen
- Perehdyttämisen vastuu
- Perehdytysmateriaali
- Koetut haasteet

- Maahanmuuttajien koulutus vs. tavanomaisen henkilöstön koulutus
- Yksilöllisten tarpeiden huomiointi
- Koetut haasteet

- Palkkaus

HR-toiminnot

- Henkilöstötoimintojen rooli henkilöstön monimuotoistuksessa

Haasteet ja hyödyt

Työilmapiiri