



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Satu Kuntola

”Kyllä se pidemmän päälle alkaa kantaa hedelmää”

Monikulttuurisuuden implementointi henkilöstöjohtamisessa

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Satu Kuntola		
Tutkielman nimi:	"Kyllä se pidemmän päälle alkaa kantaa hedelmää" : Monikulttuurisuuden implementointi henkilöstöjohtamisessa		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	99

TIIVISTELMÄ:

Pula osaavista työntekijöistä estää suomalaisia yrityksiä kasvamasta. Työvoiman tarve tulee kasvamaan maassamme tulevana vuosina ikääntyvän väestön ja useiden alojen kohtaantongelman myötä. Ulkomaisen työvoiman avulla yritykset pystyvät paikkaamaan osaajapulaa sekä edistämään kasvua. Pystyäkseen houkuttelemaan ja sitouttamaan kansainvälisiä osaajia sekä hyödyntämään koko henkilöstön potentiaalin, tarvitsevat yritykset monikulttuurisen työyhteisön johtamisosaamista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa monikulttuurisen organisaation johtamisesta Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten monikulttuurista johtamista organisaatiossa voidaan edistää, mitä haasteita organisaatio kohtaa kansainvälisten osaajien työllistämisen myötä, ja miten organisaatio hyötyy monikulttuurisuudesta. Tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää monikulttuurisuushaasteiden ennakointiin ja monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen implementointiin organisaatioissa. Tutkielman toimeksiantaja on Into Seinäjoki Oy.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan aiempaa kirjallisuutta ja tutkimuksia edeten monikulttuurisen johtamisen teoriasta monikulttuuriseen henkilöstöjohtamiseen. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimukseen osallistui yhdeksän eri alojen HR-asiantuntijaa ja esihenkilöä monikulttuurisista organisaatioista.

Tutkimuksessa havaittiin monikulttuurisen johtamisen vaativan organisaatiokulttuurin muutosta, jota voidaan tukea luomalla monikulttuurisuutta edistävä ilmapiiri, parantamalla henkilöstön kulttuurista kompetenssia koulutuksen avulla, kehittämällä henkilöstöjohtamisen prosesseja sekä tukemalla esihenkilötyötä. Tutkimuksessa monikulttuurisuuden haasteiksi nousivat kulttuurierot, kommunikaatiohaasteet, Suomeen kotiutuminen, syrjäytyminen organisaatiossa ja pitkä työlupaprosessi. Haastateltavien mukaan monikulttuurisuuden ansiosta organisaation liiketoiminta kehittyy, ilmapiiri parantuu, organisaatio saa ainutlaatuista ja uutta osaamista, rekrymarkkinat laajentuvat sekä johtaminen ja toimintatavat kehittyvät. Monikulttuurinen johtaminen tarvitsee tuekseen monikulttuurisuusstrategian, toteutussuunnitelman, muutokseen sitoutuneen henkilöstön, johtamisen ja prosessien seuraamista ja mittaamista sekä jatkuvaa kehittämistä. Monikulttuurisuuden tuomia haasteita voidaan ratkaista tutkimuksessa esiin nousseiden monikulttuurista johtamista edistävien toimenpiteiden avulla. Monikulttuurisuuden etujen hyödyntäminen organisaatiossa edellyttää tehokasta monikulttuurista johtamista.

AVAINSANAT: henkilöstöjohtaminen, kulttuurierot, kulttuuriosaaminen, monikulttuurisuus, strateginen johtaminen, ulkomainen työvoima

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	8
1.3	Työn rakenne	9
2	Monikulttuurinen johtaminen	10
2.1	Kulttuuri	13
2.2	Tavoitteet	16
2.3	Organisaation haasteet	17
2.4	Hyödyt organisaatiolle	19
2.5	Yhdenvertaisuus	20
2.6	Onnistumisen edellytykset	22
3	Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa organisaatiossa	24
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen	26
3.2	Henkilöstöjohtamisen prosessit	28
3.2.1	Rekrytointi	28
3.2.2	Urasuunnittelu	29
3.2.3	Perehdytys	30
3.2.4	Mentorointi	32
3.2.5	Esihenkilötyö	33
3.2.6	Koulutus	34
3.3	Monikulttuurisuuden implementointi henkilöstöjohtamisessa	35
3.4	Arviointi ja mittaaminen	37
4	Tutkimuksen menetelmät	39
4.1	Toimeksiantajaorganisaatio	39
4.2	Tutkimusmenetelmä	40
4.3	Aineistonkeruumenetelmä	40
4.4	Haastateltavat	42
4.5	Aineiston analyysi	43

4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	44
5	Tutkimuksen tulokset	46
5.1	Monikulttuurisen johtamisen edistäminen organisaatiossa	46
5.1.1	Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen	47
5.1.2	Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus	50
5.1.3	Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen	52
5.1.4	Esihenkilötyö	55
5.2	Monikulttuurisuuden haasteet	58
5.3	Monikulttuurisuuden hyödyt	62
6	Johtopäätökset ja pohdinta	67
6.1	Miten monikulttuurista johtamista voidaan edistää organisaatiossa?	67
6.2	Mitä haasteita organisaatio kohtaa kansainvälisten osaajien työllistämisen myötä?	74
6.3	Miten organisaatio hyötyy monikulttuurisuudesta?	80
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	84
6.5	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	85
	Lähteet	87
	Liitteet	95
	Liite 1. Tutkimuksen esittely ja suostumus tutkimukseen	95
	Liite 2. Haastattelukysymysrunko	98

Kuvat

Kuva 1 Henkilöstöjohtamisen uusi kehitysportaikko. (Kauhanen ja muut, n.d., s. 39) 27

Kuviot

Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (mukailien Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 30)

25

Kuvio 2 Empiirisessä tutkimuksessa esiin nousseet monikulttuurista johtamista edistävät tekijät 47

Kuvio 3 Monikulttuurisen johtamisen edistäminen organisaatiossa 74

Kuvio 4 Tehokkaan monikulttuurisen johtamisen tuomat hyödyt organisaatiolle 84

Taulukot

Taulukko 1 Ratkaisut monikulttuurisuuden haasteisiin 80

1 Johdanto

Pula osaavista työntekijöistä estää suomalaisia yrityksiä kasvamasta. Väestön ikääntyminen tulee entisestään pahentamaan yritysten *työvoimapulaa* maassamme nopealla aikataululla. Tilastokeskuksen (2018) ennusteen mukaan yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä tulee kasvamaan 26,1 % vuoteen 2030 mennessä, kun se vuonna 2020 oli vielä 22,7 %. Työvoimaa poistuu joka vuosi työkyvyttömyyseläkkeelle 15–20 000 ja vanhuuseläkkeelle 10 000 enemmän kuin nuoria työkäisiä aloittaa työuransa (Larja & Peltonen, 2023). Monilla aloilla työvoiman saatavuuden haasteena on *kohtaantongelma*, jolloin korkea työttömyys ja työvoiman runsas kysyntä eivät kohtaa (Larja & Peltonen, 2023). Kohtaantongelman kasvamiseen ovat vaikuttaneet erityisesti työttömiä huonosti houkuttelevien epätyypillisten, määräaikaisten työsuhteiden kasvu (Larja & Peltonen, 2023).

Työvoimapulasta ja kohtaantongelmista huolimatta yritykset eivät hyödynnä jo valmiiksi maassa olevia ulkomaalaisia kantaväestöä korkeammasta työttömyysasteesta päätellen (Larja & Peltonen, 2023). Samaan aikaan työllistymättä jääneet kansainväliset opiskelijat lähtevät pois Suomesta opintojensa jälkeen, ja työpaikoilla koetaan syrjintää, sekä rasismia, eikä työntekijöiden osaamista osata hyödyntää (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022). Lindemanin mukaan ulkomailta tulevat osaajat eivät ainoastaan paikkaa tiettyjen alojen osaajapulaa, vaan yritykset tarvitsevat heitä edistämään kasvua, joten on tärkeää saada pidettyä osaajat maassamme (Bergbom, 2023).

Monikulttuurisen johtamisosaamisen tarve organisaatioissa on tunnistettu. ELY-keskuksen, EU:n sosiaalirahaston ja Vipuvoimaa EU:lta hankkeen teettämän tutkimuksen mukaan maahanmuuttajien syrjintää rekrytoinneissa perustellaan usein kielitaidolla, kulttuurilla tai uskonnolla (Taloustutkimus Oy, 2020). Erilaisuuden vaatimia toimintatapoja ei haluta muuttaa työyhteisöissä, ja monikulttuurisuus nähdään hankalasti käsiteltävänä asiana (Taloustutkimus Oy, 2020). Työpaikoilla odotetaan sen

sijaan eri kulttuurista tulevien itse muuttavan toimintaansa sekä sopeutuvan työyhteisöön ja yhteiskuntaan (Taloustutkimus Oy, 2020). Organisaatiot keskittyvät monikulttuurisuuden johtamisessa enemmän ongelmiin kuin mahdollisuuksiin, eikä monikulttuurisuuden mahdollisuuksia huomata kapean näkökulman rajoittamana (Lahti, 2008, s. 36). Huonosti johdetuissa monikulttuurisissa organisaatioissa jännitteitä myös muodostuu enemmän kuin hyötyjä, jolloin oikeiden päätelmien tekeminen on haastavaa (Lahti, 2008, s. 36).

Etelä-Pohjanmaalla tulevaisuuden näkymät tulevat vaikuttamaan alueen yritysten kasvumahdollisuuksiin sekä uusien työpaikkojen syntymiseen. Sitran tekemän väestönselvityksen mukaan väestö tulee vähenemään Etelä-Pohjanmaalla jopa 10 % vuoteen 2040 mennessä (Aro ja muut, 2020). Nopeasti kasvavaa työvoimapulaa pystyttäisiin helpottamaan Etelä-Pohjanmaalla kansainvälisen työvoiman avulla. Se vaatii yrityksiltä ja organisaatioilta kansainvälisen työvoiman houkuttelemista alueelle, sillä ulkomaalaistaustaisten osuus väestöstä on valmiiksi maan pienin. Vuonna 2022 ulkomaalaistaustaisten osuus väestöstä oli Etelä-Pohjanmaalla 3 %, kun koko maassa osuus väestöstä oli keskimäärin 9 % (Tilastokeskus, n.d.). Etelä-Pohjanmaalla monikulttuuriselle johtamisosaamiselle on tarvetta, että kansainvälisiä osaajia pystytään houkuttelemaan ja sitouttamaan alueen yrityksiin, ja yritykset pystyvät hyödyntämään monikulttuurisuuden tuomat edut.

1.1 Tutkielman tausta

Tämän tutkielman toimeksiantaja on *Into Seinäjoki Oy*. Tutkielma pohjautuu Into Seinäjoen hankkeeseen *Yritysten kansainvälinen rekrytointikyvykyys kasvun mahdollistajana*. Hankkeen tavoitteena on kehittää Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan alueen yritysten työnantajaosaamista ja valmiuksia palkata kansainvälisiä osaajia. Hanke kestää toukokuusta 2023 kesäkuuhun 2024, ja sen tarkoituksena on edistää

kansainvälisten opiskelijoiden ja osaajien työllistymistä ja asettumista alueelle erilaisten työnantajatoimenpiteiden avulla.

Työnantajakohderyhmänä hankkeessa ovat osaajapulan kanssa kamppailevat eteläpohjalaiset yritykset ja organisaatiot kaikilta toimialoilta. Hankkeen avulla pyritään lievittämään alueen työnantajien osaajapulaa, ja edistämään erityisesti jo alueella olevien kansainvälisten opiskelijoiden ja osaajien työllistymistä. Hankkeessa toteutetaan konkreettisia edistämistoimenpiteitä kolmen työpaketin avulla. Tämä tutkielma pohjautuu työpakettiin, jonka tarkoituksena on rakentaa valmennuskokonaisuus yrityksille ja organisaatioille kansainvälisten osaajien palkkaamisvalmiuksiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä tutkielmassa monikulttuurisuus käsittää työyhteisöjen etniset kulttuurit. *Etnisillä kulttuureilla* tarkoitetaan erilaisuustekijöitä, jotka liittyvät tiettyjen ryhmien tai kansojen yhteisöllisiin tapoihin kuten kieleen, uskontoon, rotuun, alkuperämaahan, kulttuuriseen perintöön, sosioekonomiseen, taloudelliseen tai poliittiseen taustaan (Alesina & Ferrara, 2005; Lahti, 2014, s. 18).

Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa monikulttuurisen organisaation johtamisesta Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten monikulttuurista johtamista organisaatiossa voidaan edistää, mitä haasteita organisaatio kohtaa kansainvälisten osaajien työllistämisen myötä, ja miten organisaatio hyötyy monikulttuurisuudesta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- *Miten monikulttuurista johtamista voidaan edistää organisaatiossa?*
- *Mitä haasteita organisaatio kohtaa kansainvälisten osaajien työllistämisen myötä?*

- *Miten organisaatio hyötyy monikulttuurisuudesta?*

1.3 Työn rakenne

Tutkielman toisessa ja kolmannen luvun teoriaosuudessa edetään monikulttuurisen johtamisen teoriasta monikulttuuriseen henkilöstöjohtamiseen. Toisessa kappaleessa käsitellään monikulttuurisen johtamisen teoriaa, sen tavoitteita, hyötyjä, haasteita sekä kulttuuria käsitteenä. Monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen kappaleessa keskitytään henkilöstöjohtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen teoriaan, monikulttuurisuutta edistäviin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, monikulttuurisuuden implementointiin henkilöstöjohtamiseen sekä arviointiin ja mittaamiseen.

Laadullisen tutkimuksen metodologiasta, aineistonkeruumenetelmästä, sisällönanalyysistä, tutkielman toimeksiantajayrityksestä, haastateltavista sekä tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista kerrotaan neljännessä kappaleessa. Viidennessä kappaleessa esitellään empiiriset tutkimustulokset, jotka on jaettu tutkimuksessa esiin nousseisiin monikulttuurista johtamista edistäviin tekijöihin, sekä monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin ja hyötyihin. Viimeisessä kappaleessa tutkielman tuloksien keskeisimmät havainnot ja loppupäätelmät sekä teoreettisen viitekehyksen tiedot ovat koottuna yhteen. Viimeisessä kappaleessa vastataan kappaleessa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin, ja kerrotaan jatkotutkimusehdotuksista.

2 Monikulttuurinen johtaminen

Monikulttuurinen johtaminen on Lahden (2008, s. 17) mukaan ajattelu- ja toimintatapojen totaalista uudistamista sekä resurssien kokonaisvaltaista hyödyntämistä ja kehittämistä, sekä ennakkoluulotonta johtamista, jossa keskitytään erilaisuuden tuomiin mahdollisuuksiin ja jossa tarvitaan itsekriittisyyttä.

Arredondon (1996, luku 1) mukaan monimuotoisuuden johtaminen on organisaation strateginen lähestymistapa, jossa huomioidaan työvoiman monimuotoisuuden kehittäminen, organisaatiokulttuurin muutos ja työntekijöiden hyväksyntä. Hän täsmentää *monimuotoisuuden* organisaation kontekstissa yksilöllisiksi eroiksi, joita voidaan hyödyntää ja kehittää organisaation tavoitteiden edistämiseksi. Riccon (2012) mukaan monimuotoisuuden johtaminen on organisatorinen lähestymistapa, jonka strategisena tavoitteena on saavuttaa parempia tuloksia. Parempi tulos syntyy hänen määritelmässään luomalla osallistava työpaikka, jossa ihmisten erottuvia ominaisuuksia ja tarpeita hallitaan monipuolisesti, tehokkaasti ja tasapuolisesti. Georgiadoun ja muiden (2019, s. 12) mukaan monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa jokaisen sitä, että jokainen työntekijä organisaatiossa voi antaa täyden työpanoksensa.

Pless ja Maak (2004) suosittelevat monikulttuurista organisaatiota rakentamaan osallistavan organisaatiokulttuurin, jossa kulttuurierot tunnistetaan, arvostetaan ja huomioidaan, ja jossa kaikilla jäsenillä on aktiivinen rooli kulttuurin muokkaamisessa ja innovoinnin edistämisessä. He pitävät osallistavan monimuotoisuuskulttuurin rakentamista haastavana tehtävänä, joka vaatii pitkäjänteistä sitoutumista. Myös Chun ja muut (2013, luku 6) pitävät työntekijöitään kunnioittavaa ja osallistuttavaa organisaatiota tehokkaampana, kilpailukykyisempänä ja tuotteliaampana. Sippolan (2007, s. 79) mukaan monikulttuurisuuden edistämässä organisaation sisällä tulee keskittyä enemmistön asenteiden muuttamiseen organisatoristen toimenpiteiden sijasta. Monikulttuuriseen kehitystyön onnistumiseen organisaatiossa vaikuttavat hänen

mielestään tavoitteiden selkeys ja riittävät, erityisesti ajalliset resurssit, kehitystyön järjestelmällisyys yksilö- ja organisaatiotasolla sekä sitoutuminen.

Hänen (Arredondon (1996, luku 1) mielestään ihanteellisessa monimuotoisuuden johtamisessa muutoksia ennakoidaan ja suunnitellaan, eikä inhimillisiä eroja pelätä tai nähdä uhkana vaan suorituskyvyn paranemisena ja kustannushyötyinä. Myös Ricco ja Guerci (2014) neuvovat monimuotoisuuden integroimista yrityksen arvoihin ja visioon. Visio tulee muuttaa heidän mukaansa strategiaksi ja käytännöiksi, joka edistää uuden organisaatiokulttuurin kehittymistä.

Tehokas monikulttuurinen johtaminen vaatii ennen kaikkea uuden ajattelutavan ja asenteen hyväksymistä, sekä käyttäytymisen, organisaation käytäntöjen, rakenteen ja kulttuurin muutosta (Arredondo, 1996; Dass and Parker, 1999; Lahti, 2008, s. 17). Monimuotoisuuden johtaminen tulee integroida organisaation järjestelmiin ja ihmisten johtamiseen (Arredondo, 1996, luku 1). Monimuotoisuuden johtamisen kokonaisuuden tulee siis kattaa kaikki organisaation ydintoiminnot, ja lähestymistavan on oltava joustava (Dass & Parker, 1999). Se edellyttää muutosprosessilta systemaattisuutta, jonka perustana on johtajuus, jatkuva oppiminen, sekä yksilöllisyyden huomioiminen (Arredondo, 1996, luku 1).

Voidakseen hyötyä monikulttuurisuudesta, tulee työnantajan investoida aikaa, rahaa ja strategisia resursseja monikulttuurisuuden edistämiseen (Lahti, 2008, s. 39). Monikulttuuristuminen vaatii organisaation johdolta aikaa keskittyä prosessiin, läsnäoloa, havaintoja sekä kokemusten ja suodattamattoman informaation vastaanottamista (Lahti, 2008, s. 38–57). Hän suosittelee hyödyntämään voimakkaasti monikulttuuristen organisaatioiden kokemuksia ja käytäntöjä liiketoiminnassa. Kulttuurisen monimuotoisuuden edistäminen organisaatiossa edellyttää usein asiantuntija-apua sekä johtajien ymmärrystä erilaisten ihmisten johtamisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Oya, 2006).

Johdon monimuotoisuudella on suora yhteys organisaation tuloksellisuuteen, sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation edistämiseen (Allen ja muut, 2008; Lahti, 2009, s. 37). Monimuotoinen johto pystyy yhdistelemään ja täydentämään erilaisia johtamistapoja, sekä toimimaan monimuotoisena roolimallina henkilöstölleen (Lahti, 2009, s. 37). Allenin ja muiden (2008) mukaan monimuotoisuus organisaation kaikilla johtotasoilla parantaa monimuotoisuuden tuomien etujen hyödyntämistä. Keskijohdon kuten esihenkilöiden ja henkilöstöosaston on helpompi johtaa monikulttuurista organisaatiota, kun johto on tarpeeksi heterogeeninen ymmärtääkseen monikulttuurisuutta laajasti (Lahti, 2008, s. 33). Richardin ja muiden (2004) mielestä heterogeeninen johtoryhmä edistää strategisten vaihtoehtojen kehittämistä, luovuutta sekä tehokkaita kilpailustrategioita. Liian homogeeninen johto organisaatiossa aiheuttaa usein ristiriitoja monikulttuurisen päämäärän kanssa (Lahti, 2008, s. 37). Monikulttuurista organisaatiota hallitakseen johtoryhmällä tulee myös olla selkeät toimintaperiaatteet ja ketterä ajattelutapa (Thomas ja muut, 2012).

Georgiadou ja muut (2019, s. 11) luokittelevat viisi tapaa, joiden avulla monimuotoisuuden johtamisesta saadaan organisaatiossa tuloksellista: henkilöstöjohtamisen tehokkuuden parantaminen, ongelmanratkaisukyvyyn ja innovaatioiden edistäminen, kulttuurien välisen yhteistyön kehittäminen, uusien tuotteiden ja palveluiden sekä markkinointistrategioiden kehittäminen asiakaskuntien mukaan ja konfliktien välttäminen sekä sosiaalisen integraation edistäminen. Syrjimällä työvoimaa rekrytoinnissa tai työpaikalla esimerkiksi kansallisuuden tai rodun perusteella, jättää työnantaja hyödyntämättä työvoiman potentiaalia ja saattaa aiheuttaa poissaoloja sekä heikentää sitoutumista (Georgiadou ja muut, 2019, s. 11–12).

Kühlmann ja Heinz (2017, luku 1.6) määrittelevät neljä vaihetta tehokkaaseen monikulttuurisuuden johtamiseen. Ensimmäisenä organisaation tulee määritellä tavoitteet monimuotoisuuden johtamiselle. Seuraavaksi organisaatiossa jaetaan vastuut suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Kolmannessa vaiheessa organisaation nykytilanne analysoidaan ennen toimenpiteiden suunnittelemista ja toteuttamista.

Neljännessä vaiheessa on monikulttuurisuusstrategian sekä aikataulun ja budjetin laatimisen vuoro. Tämän jälkeen toimenpiteiden toteutus aloitetaan. Lopuksi toimenpiteitä arvioidaan säännöllisesti ja kehitetään tarpeen mukaan.

2.1 Kulttuuri

Hofstede (1993, s. 19–21) määrittelee kulttuurin elämän aikana *opituiksi ajattelu-, tunne- ja käyttäytymismalleiksi*. Hänen mukaansa nämä opitut henkiset ohjelmat ovat peräisin ihmisen sosiaalisesta ympäristöstä. Hofsteden (1993, s. 21) mukaan kulttuuri on kollektiivista, ja se yhdistää osittain ryhmien tai luokkien ihmisiä toisiinsa sosiaalisen ympäristön kautta, jossa he elävät tai ovat eläneet. Kulttuuri ei ole perittyä toisin kuin yleismaailmallisen tason ihmisluonto, jonka jokainen perii geneeissä (Hofstede, 1993, s. 21). Persoonallisuus on ainutlaatuista jokaiselle ihmiselle (Hofstede, 1993, s. 21). Se perustuu sekä geeniperimään, että opittuihin piirteisiin.

Myös Hoecklin (1994, s. 24–25) pitää kulttuuria opittuna, sosiaalisesta ympäristöstä peräisin olevana kollektiivisena ilmiönä. Hän täsmentää kulttuurin olevan ryhmän yhteinen merkitysjärjestelmä, joka ohjaa sitä, miten ihmiset näkevät ja kokevat maailman, ja järjestävät elämänsä. Hän toteaa kulttuurin olevan suhteellista ja muodostuvan yhteisistä arvoista sekä merkityksistä. Smithin ja muiden (2002) mielestä kulttuurista käyttäytymistä voidaan ymmärtää paremmin niissä vallitsevien arvojen kautta. Kaikki ihmiset kuuluvat samanaikaisesti useisiin ryhmiin ja luokkiin (Hofstede, 1993, s. 27–28). Näitä ovat esimerkiksi kansalliset, alueelliset, etniset, uskonnolliset, kielelliset, sukupuolten, sukupolvien tai organisaation tasot.

Kulttuuri ei kuitenkaan ole muuttumaton, ja se voi muuttua elämän aikana (Kühlmann ja Heinz, 2017, luku 1.2). Vain pieni osa kulttuurista näkyy käyttäytymisessämme päälle päin (Kühlmann ja Heinz, 2017, luku 1.2). Ulospäin näkyviä ovat kieli, ulkomuoto, käyttäytyminen ja tavat. Useimmat kulttuuriin liittyvät tekijät kuten normit, arvot,

asenteet, uskomukset, maailmankuva, odotukset ja roolimallit muodostavat piilotetun ulottuvuuden.

Hyvän ja tehokkaan työilmapiirin kannalta on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää kulttuurisia eroja (Kühlmann ja Heinz, 2017, luku 1.2). Sillä ehkäistään väärinkäsityksiä, erimielisyyksiä ja syrjintää, jotka vähentävät työntekijöiden koko potentiaalin hyödyntämistä sekä monimuotoisuuden etujen saavuttamista (Kühlmann ja Heinz, 2017, luku 1.2). Kühlmann ja Heinz (2017, luku 1.2) suosittelevat tukemaan ulkomaalaisten työntekijöiden tutustumista paikalliseen kulttuuriin pakottamisen sijaan.

Hofstede (1993, s. 33) on tunnistanut kansallisissa kulttuurieroissa *viisi ulottuvuutta*; valtaetäisyys, kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, feminiinisyys vs. maskuliinisuus, epävarmuuden välttäminen ja sietäminen sekä aikaorientaatio. Kullakin ulottuvuudella on vastakohtana toinen ääripää. Seuraavissa kappaleissa käsitellään työyhteisöihin vaikuttavia ulottuvuuksia.

Valtaetäisyys kertoo riippuvuussuhteesta maan sisällä (Hofstede, 1993, s. 48). Pienen valtaetäisyyden maissa työntekijät ovat vain vähäisesti riippuvaisia esihenkilöstä, ja heidän on helppo lähestyä esihenkilöitä. Näissä maissa neuvotteleva johtajuus on suosittua, ja työntekijät sekä esihenkilöt pitävät toisiaan tasavertaisina. Suuren valtaetäisyyden maissa työntekijät ovat vastaavasti riippuvaisia esihenkilöistään, ja molemmat kokevat olevansa eriarvoisia (Hofstede, 1993, s. 48–58). Heidän välinen emotionaalinen etäisyytensä on suuri, eivätkä työntekijät lähesty esihenkilöitään helposti (Hofstede, 1993, s. 48–58). Suuren valtaetäisyyden maissa palkkausjärjestelmässä on suuria eroja organisaatiotasojen välillä.

Yksilöllisissä kulttuureissa työntekijät toimivat omien etujensa pohjalta (Hofstede, 1993, s. 79–96). Yksilöllisen kulttuurin maissa työn tulisi tarjota työntekijälle riittävästi vapaa-aikaa, vapautta ja haasteellisuutta. Työnantajan ja työntekijän suhde näyttäytyy liiketoimena, eikä sukulaisuussuhteet työpaikoilla ole toivottavia. *Kollektiivisen*

kulttuurin maissa työnantaja palkkaa johonkin lähiryhmään kuuluvan henkilön, ja lähiryhmän etu ohittaa työntekijän yksilöllisen edun (Hofstede, 1993, s. 95–96). Työntekijä luovuttaa omia ansioitaan esimerkiksi sukulaisille, ja riskien vähentämiseksi sukulaisia suositaan rekrytoinnissa. Palautetta annetaan epäsuorasti ja hienovaraisesti (Hofstede, 1993, s. 99). Kollektiivisessä kulttuurissa johdetaan ensisijaisesti ryhmiä ja yksilöllisessä kulttuurissa yksilöitä (Hofstede, 1993, s. 98).

Maskuliinisen kulttuurin ääripäässä ihmiset elävät työlle, ja ilmapiiri on tehokas, kunnianhimoinen ja kilpailuhenkinen (Hofstede, 1993, s. 135–136). Maskuliinisen kulttuurin maissa konfliktit ratkaistaan usein kiistoilla (Hofstede, 1993, s. 135). Johtaja on jäykkä, määrätietoinen ja jopa aggressiivinen. Työn tulisi tuoda tyydytystä, siinä tulisi olla etenemismahdollisuuksia ja tunnustusta tulisi saada hyvästä suorituksesta (Hofstede, 1993, s. 120). *Feminiisessä kulttuurissa* työntekijöillä on hyvät suhteet esihenkilöihinsä, ja ristiriidat sovitellaan kompromisseilla (Hofstede, 1993, s. 121–135). Lapsista kasvatetaan solidaarisia ja mutkattomia. Feminiinisen kulttuurin johtaja pyrkii työyhteisön harmoniaan. Hän toimii enemmän vaistonvaraisesti, eikä pyri olemaan auktoriteetti (Hofstede, 1993, s. 138).

Epävarmuutta välttävässä maissa työpaikoilla on usein ohjeita ja sääntöjä, jotka auttavat valvomaan työtä (Hofstede, 1993, s. 174). Epävarmuutta välttävässä maissa työntekijät haluavat tehdä täsmällistä työtä myös ilman esihenkilön valvontaa (Hofstede, 1993, s. 176). Ihmiset ovat työkeskeisiä ja elämä on hektistä. Uudet ajatukset suljetaan usein pois ja innovaatioita vastustetaan (Hofstede, 1993, s. 183). *Epävarmuuden hyväksyvässä* kulttuureissa kaihdetaan sääntöjä, ja niitä laaditaan vasta pakon edessä (Hofstede, 1993, s. 175). Ihmiset suosivat rentoa elämäntapaa, toimetttömyyttä ja ajasta riippumattomuutta (Hofstede, 1993, s. 176). Epävarmuuden hyväksyvässä maissa kannustetaan innovaatioiden tuottamiseen, mutta maista puuttuu innovaatioiden loppuun saattamiseksi tarvittava täsmällisyys ja yksityiskohtiin sitoutuminen (Hofstede, 1993, s. 177).

Pitkän aikavälin suuntautuneissa kulttuureissa työelämän tärkeimpinä arvoina ovat oppiminen, sopeutumiskyky, vastuullisuus, rehellisyys ja itsekuri (Hofstede & Minkov, 2010). Vapaa-aika ei ole kovin merkittävässä asemassa työntekijöille (Hofstede & Minkov, 2010). Pitkän aikavälin kulttuureissa työskennellään sinnikkäästi ja pitkäjänteisesti tavoitteiden eteen. *Lyhyen aikavälin suuntautuneisuus* näkyy työelämän arvoissa itsenäisenä ajatteluna sekä vapauksina, oikeuksina ja saavutuksina (Hofstede & Minkov, 2010). Kova työn tulos tulisi näkyä lyhyellä aikavälillä, ja työntekijät sekä johtajat ovat henkisesti kaukana toisistaan (Hofstede & Minkov, 2010). Vapaa-aika on työntekijöille tärkeää.

2.2 Tavoitteet

Organisaation tulee määrittää tavoitteet monikulttuuriselle johtamiselle voidakseen seurata toimenpiteiden vaikutusta ja edistymistä (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3). Keskeisimpinä tavoitteina monikulttuurisessa johtamisessa on kehittää oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti työntekijän ja koko organisaation hyvinvointia, toimintakykyä ja tuloksellisuutta (Lahti, 2008, s. 18). Helsilä ja Salojärvi (2009, s. 336–337) painottavat monimuotoisuuden olevan strateginen väline, jolla voidaan pienentää työn kustannuksia, parantaa brändiä, valmistautua väestön muutoksiin, varmistaa osaaminen organisaatiossa, palvella monimuotoista asiakaskuntaa paremmin, sekä edistää innovaatioita ja liiketoimintastrategiaa. Kulttuurisen monimuotoisuuden johtaminen voi tarjota ratkaisun työvoimapulaan (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3). Kansainvälisillä markkinoilla toimivan yrityksen monikulttuurisen johtamisen tavoitteina ovat Haghirian (2011, luku 4) mukaan toiminnan tehostaminen ulkomaisilla markkinoilla, prosessien kulttuurieroihin mukauttaminen sekä virheiden ja konfliktien ehkäiseminen kansainvälisessä yhteistyössä.

Monikulttuurisen johtamisen päämäärät voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: eettiseen, liiketoiminnalliseen ja henkilöstöjohtolliseen (Lahti, 2009, s. 36). Kaikkien kategorioiden

tulee olla Lahden (2009, s. 36) mielestä tasapainossa keskenään, sekä toteutua jokapäiväisessä johtamisessa ja toiminnassa. Hän toteaa monikulttuurisen kehityksen toteutuvan organisaatiossa parhaiten vahvojen eettisten motiivien avulla, jotka ulottuvat henkilöstöjohtamiseen ja operatiiviseen toimintaan. Kühlmann ja Heinz (2017, luku 2.1) kuvaavat monimuotoisuuden johtamisen tavoitteiksi kulttuurien tietoisuuden, kunnioituksen ja kulttuurien välisen osaamisen lisäämisen työyhteisössä. He pitävät tärkeänä, että kansainvälisten osaajien tietojen ja taitojen koko potentiaali hyödynnetään organisaatiossa tehokkaasti.

2.3 Organisaation haasteet

Riccón ja Guercin (2014) mukaan monimuotoisuuden johtamisen tärkeys ymmärretään organisaatioissa yhä paremmin, mutta käytännön johtamisen toteuttaminen koetaan haastavaksi. Monimuotoista organisaatiota on usein haastavampi johtaa, sillä yhtenäisyyden ja tasapainon löytäminen on vaivalloisempaa (Lahti, 2008, s. 44). Huonosti hallitussa monikulttuurisessa työyhteisössä, jossa monimuotoisuutta edistetään ilman toteutussuunnitelmia ja vähemmistöä suositaan hakutilanteissa ilman pätevyysvaatimuksia, muodostuu Lahden (2008, s. 22) mukaan helposti kuppikuntia ja kilpailuasetelmia enemmistön ja vähemmistön välille. Lahti (2008, s. 25) neuvoo pohjaamaan vähemmistöjen rekrytoinnin ja urakehityksen harkittuihin pätevyysvaatimukseen, sekä varmistamaan heille riittävä valmennus, tuki ja informaationkulku. Monimuotoisuus saattaa aiheuttaa myös vaikeuksia, jännitteitä ja konflikteja työntekijöiden välillä, jolloin monikulttuurisuuden tavoittelemisen kääntyy organisaatiota vastaan (Webber & Donahue, 2001; Kochan ja muut, 2003; Joshi & Roh, 2009; Lahti, 2008, s. 22).

Kühlmann ja Heinz (2017, luku 1.4) nimeävät suurimmiksi haasteiksi monikulttuurisuuden johtamisen toteutuksessa esihenkilöiden ja työntekijöiden tietoisuuden ja sitoutumisen puutteen, käytännön toimenpiteiden puuttumisen sekä

byrokraattiset esteet ja lainsäädännön tuntemattomuuden. Organisaatioilla saattaa olla hyvin rajallinen budjetti monikulttuurisuuden edistämistä varten, eikä heillä ole kokemusta kulttuurisen monimuotoisuuden hallinnasta (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.4). Paikalliset työntekijät eivät välttämättä tiedä, miten toimivat eri kulttuurista tulleiden työntekijöiden kanssa (Devine ja muut, 2007). Kulttuuristen erojen korostaminen ei myöskään aina kohtaa organisaatiokulttuurin kanssa (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.4). Työterveys- ja työsuojeluasiantuntijoiden mukaan ilman riittävä koulutusta monikulttuuristumisesta muodostuu kuormitusuhka esihenkilöille (Lahti, 2014, s. 23).

Ristiriita omien ja muiden odotusten välillä saattaa synnyttää jännitteitä monikulttuurisissa organisaatioissa (Lahti, 2008, s. 26). Ulkomaalaisen tausta aiheuttaa Lahden (2008, s. 26) mielestä usein ennakkoluuloja, vaikka hän olisi muuten pätevä työtehtäväänsä. Eri kulttuurien välillä voi ilmetä myös kommunikointiongelmia, jotka saattavat johtua puutteellisesta kielitaidosta. Pääosin kommunikointivaikeudet johtuvat kuitenkin eri kulttuureista tulleiden erilaisista vuorovaikutuskäsityksistä ja viestinnän tyylistä (Korak-Kakabadse ja muut, 2001; Devine ja muut, 2007).

Etnisten vähemmistöjen ongelmana työpaikoilla on uralla eteneminen ja sitoutuvuus (Emerald group, 2005, s. 144). Etnisen vähemmistön työntekijät uskovat etnisen taustan vaikuttavan heidän uralla etenemiseensä (Emerald group, 2005, s. 144; Välimäki ja muut, 2023). Etenemistä estävät Kandolan (Emerald group, 2005, s. 144) mukaan stereotypiat kuten muiden ennakkokäsitykset ja kulttuurin ymmärtämisen puute, ihmissuhteiden dynamiikka ja verkostoitumisen puute. Kandola mainitsee huonot välit kollegoihin yleiseksi syyksi ulkomaalaistaustaisen työntekijän irtisanoutumiseen. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät saattavat hänen mukaansa kokea syrjintää ja ennakkoluuloja, mikäli monikulttuurisuuden johtamisesta puuttuu johdonmukaisuus (Emerald group, 2005, s. 145). Suomalaisessa organisaatioissa monikulttuurisuuden haasteita ovat puutteelliset kielelliset, viestinnälliset ja ammattilliset taidot,

ennakkoluulot, suuri joustavuuden tarve ja erilaiset käsitykset työelämästä (Leponiemi & Sippola, 2006).

2.4 Hyödyt organisaatiolle

Diversiteetistä on hyötyä yksilölle, tiimille, organisaatiolle, asiakaskunnalle ja koko yhteiskunnalle (Lahti, 2014, s. 55). *Diversiteetti* käsittää etnisen taustan lisäksi muuttuvat tekijät, kuten ikä, toimintakyky, terveydentila, perhetilanne, koulutus, pätevyys, sosiaalinen ja taloudellinen tilanne sekä muut elämää säätelevät tekijät (Lahti, 2014, s. 19). Diversiteetti ei kuitenkaan hyödytä organisaatiota, ellei sitä johdeta oikein (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3; Lahti, 2014, s. 55). Kaikkien organisaatiotasojen hyötyjä tulee arvioida kriittisesti tulevaisuuden kustannusten välttämiseksi, sekä huomioida erilaisten ryhmien ja yksilöiden näkökannat (Lahti, 2014, s. 55).

Kulttuurisen monimuotoisuuden tehokas johtaminen parantaa organisaation ilmapiiriä, vähentää konflikteja, kehittää organisaatiota tiedonsiirron avulla ja mahdollistaa monikulttuurisuuden hyödyt (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3). Oikein johdettuna kulttuurinen monimuotoisuus myös parantaa yrityksen tulosta ja sijoitetun pääoman tuottoa (Gonzalez & Denisi, 2009; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5). Se lisää innovatiivisuutta (Cady & Valentine, 1999; Van der Vegt & Janssen, 2003; Ozgen ja muut, 2013) sekä luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä (Cox & Blake, 1991; Richard ja muut, 2013). Etninen monimuotoisuus vaikuttaa myös positiivisesti ideoiden laatuun (Milliken & Martins, 1996).

Tehokkaan monikulttuurisuuden johtamisen tuloksena työvoiman monimuotoistuu entisestään, henkilöstöstä löytyy uutta potentiaalia ja organisaation imago parantuu (Devine ja muut, 2007; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5). Henkilöstön pätevyys, asiakastyytyväisyys (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5), työtyytyväisyys (Hofhuis ja muut, 2012) ja sitoutuminen parantuvat (Hopkins ja muut, 2001; Buttner ja muut, 2010).

Monikulttuurisuuteen paneutuminen auttaa organisaatioita ymmärtämään ja kehittämään johtamistaan sekä toimintatapojaan (Lahti, 2014, s. 61). Käyttämällä vierasta kieltä viestinnässä, henkilöstö oppii kieltä ja ammattinimikkeitä paremmin (Massey ja Dawes, 2007).

Etnisesti monimuotoinen työvoima on ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitava kilpailuetu, joka vähentää varsinkin pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen esteitä, helpottaa kansainvälisen liiketoiminnan johtamista ja parantaa yritysten kykyä laajentaa kansainvälistä liiketoimintaa (Mohr & Shoobridge, 2011). Yritykset voivat hyötyä ulkomaalaistaustaisista työntekijöistään kielitaidon sekä eri maiden yksityiskohtaisen markkinaosaamisen ja asiakaskunnan tuntemisen avulla (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1).

Tutkimuksen mukaan maahanmuuttajien työmotivaatio on vankka (Lahti, 2014, s. 58). Heille työpaikan löytyminen on etuoikeus, jonka vuoksi he haluavat näyttää pätevyytensä päästäkseen eteenpäin, tarjotakseen hyvän roolimallin lapsilleen, oppiakseen suomen kielen ja todistaakseen olevansa uuden kotimaan arvoisia (Lahti, 2014, s. 58). Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuovat uusia näkökulmia työyhteisöön, ja heidän kiitollinen asenteensa ravistelee terveellä tavalla suomalaisia (Lahti, 2014, s. 61). He edistävät hyvää työilmapiiriä kohteliaisuudellaan ja iloisuudellaan (Lahti, 2014, s. 58–61). Heidän viattomat tiedustelunsa tuovat esille työyhteisön vaiettuja ongelmia, joiden läpikäyminen parantaa ilmapiiriä.

2.5 Yhdenvertaisuus

Tasa-arvoisella johtamisella tarkoitetaan yhdenvertaisten mahdollisuuksien ja tasa-arvon edistämistä työpaikalla erilaisilla toimenpiteillä (Miller, 2008). Yhdenvertaisuus työyhteisössä tarkoittaa kaikkien työntekijöiden samanarvoisuutta huolimatta heidän sukupuolestaan, kansallisuudestaan tai etnisestä alkuperästään, iästään,

kansalaisuudestaan, kielestään, uskonnostaan tai vakaumuksestaan, mielipiteestään, vammaisuudestaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan tai muusta työntekijään vaikuttavasta syystä (Työsuoja, 2023). Työnantajalla on yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 7 § mukaan velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla. Yli 30 työntekijän organisaation on laadittava toimenpidesuunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi (YVL 7 §). Yhdenvertaisuuslaissa (8 §) kielletään myös syrjintä henkilöstä itsestään tai jostakusta toisesta riippuvista syistä johtuen.

Kielletyssä syrjintätilanteessa työntekijä asetetaan epäedulliseen asemaan esimerkiksi hänen etnisen alkuperänsä tai seksuaalisen suuntautumisensa vuoksi (Valkonen & Koskinen, 2018, luku 1.1). Yksityinen työnantaja voi määrittellä avoimeen tehtävään kelpoisuusehdot, jotka eivät kuitenkaan saa olla syrjiviä (Valkonen & Koskinen, 2018, luku 2.1). Syrjintää ilman hyväksyttävää perustetta ei saa ilmetä myöskään työnhakuprosessin aikana esimerkiksi haastatteluihin kutsumisessa tai valintaprosessissa (Valkonen & Koskinen, 2018, luku 2.1).

Yhdenvertaisuutta voi tukea työhönotossa Vartian ja muiden (2007, s. 181) mukaan määrittelemällä valintakriteerit selkeästi, jolla samalla parannetaan valinnan objektiivisuutta ja varotaan asenteiden vaikutusta päätökseen. Organisaatio voi heidän mukaansa myös kehittää työhönoton välineitä ja käytäntöjä palvelemaan paremmin eri kulttuureista tulevia hakijoita. Työhaastatteluun kannattaa varata tarpeeksi aikaa, sekä kouluttaa rekrytoijia ja perehdyttäjiä (Vartia ja muut, 2007, s. 181). Valintaprosessin aikana kannattaa dokumentoida eri vaiheita, ja perustella valintapäätös hyvin (Vartia ja muut, 2007, s. 181). Henkilövalintojen onnistumista tulee seurata, ja työntekijöiden urakehitystä tukea (Vartia ja muut, 2007, s. 181). Työnantajan tulee kohdella työntekijöitään mahdollisimman yhdenvertaisesti koko työsuhteen aikana (Valkonen & Koskinen, 2018, luku 2.1).

2.6 Onnistumisen edellytykset

Voidakseen onnistua monikulttuuristumisessa, tulee koko organisaatiossa ja sen prosesseissa tehdä muutoksia pitkällä aikavälillä (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7). Organisaation tulee keskittyä ilmapiirin rakentamiseen voidakseen saavuttaa monimuotoisuuden hyödyt (Cachat-Rosset ja muut, 2019). Ilmapiiri tulee pyrkiä rakentamaan positiiviseksi, ja siihen tulee osallistuttaa koko henkilöstö (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7). Jokaisella organisaation työntekijällä tulee olla vastuu suunnitelmallisesta toteutuksesta ja tuloksesta (Lahti, 2008, s. 197). Monikulttuurisuuden johtamisessa tulee pyrkiä luomaan kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7).

Organisaation tiedon kartuttamiseen ja oppimisprosessiin tulee varata aikaa ja resursseja (Lahti, 2008, s. 197). Monikulttuuristuminen vaatii organisaation kaikilta tasoilta, johdolta, esihenkilöiltä ja henkilöstöltä, tiivistä vuorovaikutusta ja luottamuksen ilmapiiriä (Lahti, 2008, s. 197). Monikulttuurinen johtaminen on jatkuva prosessi, joka tulee aloittaa tilanteen arvioinnista ja myös päättää siihen (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7). Edistymistä tulee myös seurata säännöllisesti ja kehittää tarpeen mukaan (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7).

Organisaation ylimmällä johdolla on merkittävä rooli monikulttuurisen johtamisen onnistumisessa (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7; Lahti, 2008, s. 198). Heidän tehtävänä on tukea ja edistää monikulttuurisuutta (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7), sekä synnyttää pysyvä ajattelutavan ja toimintatapojen muutos koko organisaatiossa (Lahti, 2008, s. 197). Lahti (2008, s. 197) mukaan johdon tulee haluta muutosta aidosti ja sitoutua siihen henkilökohtaisesti. Lahti (2008, s. 198–199) neuvoo johtoa kehittämään jokapäiväisessä käytössä olevia järjestelmiä, käytäntöjä ja mittareita vastaamaan muutoksen tarpeita. Hän kannattaa monikulttuurisen johtamisen arviointikriteereiden määrittelyä ja tavoitteisiin kytkettyjen kannustimien, kuten palkkioiden ja urakehityksen, perustamista. Hän suosittelee myös nimittämään

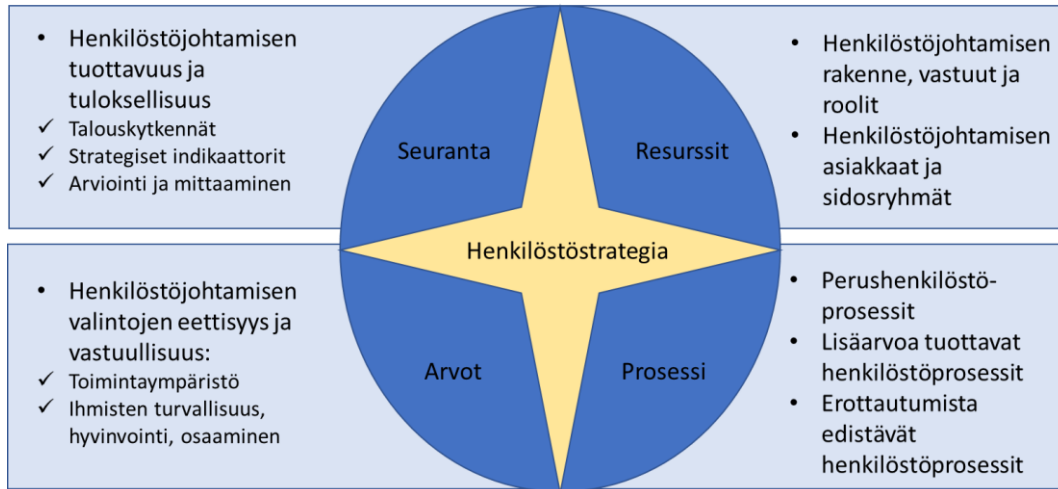
organisaatioon asiantuntijat, jotka tukevat, valvovat ja arvioivat monikulttuurisen johtamisen toteutumista.

3 Henkilöstöjohtaminen monikulttuurisessa organisaatiossa

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstöjohtamista monikulttuurisessa organisaatiossa. Luku käsittelee henkilöstöjohtamista yleisesti, monikulttuurista ja strategista henkilöstöjohtamista sekä henkilöstöjohtamisen prosesseja, joilla voidaan vaikuttaa monikulttuurisuuden edistämiseen ja eri kulttuurista tulevan työntekijän integroimiseen organisaatiossa. Lopuksi kerrotaan, miten monikulttuurisuus implementoidaan henkilöstöjohtamiseen, ja miten monikulttuurisuuden edistymistä organisaatiossa mitataan ja arvioidaan.

Henkilöstöjohtaminen käsittää toiminnan, jolla yrityksen tarvitsema työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio turvataan (Viitala, 2013, s. 20). Viitala (2013, s. 20) jakaa henkilöstöjohtamisen henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen sekä johtajuuteen ja esihenkilötyöhön. Viitala (2013, s. 24) luokittelee *henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin* henkilöstösuunnittelun, henkilöstö hankinnan, perehdyttämisen, osaamisen kehittämisen, suorituksen seurannan ja palkitsemisen, työhyvinvoinnin edistämisen, irtisanomisen ja uudelleen sijoittamisen sekä päivittäisjohtamisen. Näitä ohjaavat henkilöstöstrategia ja -visio.

Helsilä ja Salojärvi (2009, s. 30–32) kuvaavat *henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta* kuviolla 1, jonka ytimessä on *henkilöstöstrategia* ja sen ympärillä *neljä dimensiota*: resurssit, prosessi, arvot ja seuranta. *Resurssit* käsittävät henkilöstöjohtamisen kokoonpanon rakenteen, sen vastuut ja roolit sekä asiakkaat ja sidosryhmät. Henkilöstöjohtamisen *prosessit* rakentuvat perushenkilöstöprosesseista sekä lisäarvoa tuottavista ja erottautumista edistävästä prosesseista, joihin vaikuttaa myös maantieteellinen vaikutusalue. *Arvot* muodostuvat organisaation yhteisistä arvoista ja vastuista sekä henkilöstöä ja sidosryhmiä koskevasta eettisyydestä. *Seurannan* ulottuvuus arvioi henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta erilaisten indikaattoreiden, mittareiden ja menettelyiden avulla.



Kuvio 1 Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (mukaiillen Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 30)

Bhatti ja muut (2018) suosittelevat monikulttuurista työvoimaa omaavia organisaatioita siirtymään henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, jotka tukevat monikulttuurista työyhteisöä ja luovat monimuotoisuuden ilmapiiriä, jossa monikulttuurinen työvoima viihtyy ja motivoituu. Heidän mukaansa monikulttuurisen työvoiman suorituskyvyn parantamisen kannalta henkilöstöjohtamisen prosesseissa on hyvä kehittää rekrytointia, henkilöstön koulutusta ja kehittämistä sekä suoritusarviointia ja palkitsemista. Kühlmann & Heinz (2017, luku 2.3) painottavat urasuunnittelun, koulutuksen, strukturoidun perehdytysohjelman ja mentorin tärkeyttä eri kulttuurista tulleen työntekijän sopeuttamisessa organisaatioon ja uuteen kulttuuriin. Lahden (2014, s. 147) mukaan oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen noudattaa kaikille samanvertaisia valintakriteereitä ja läpinäkyviä rekrytointi- sekä ylenemisprosesseja, selkeää ja johdonmukaista viestintää ja johtamista, taipumattomia tasa-arvon periaatteita, selkeitä sääntöjä ongelmanratkaisuun ja esihenkilöiden rohkeutta puuttua vaikeisiin tilanteisiin sekä koko henkilöstölle toteutettua koulutusprosessia.

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöstrategia on osa yrityksen operatiivisia strategioita, ja pitää sisällään suunnitelman henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta liiketoimintastrategian mukaisesti (Viitala, 2013, s. 50). Henkilöstöstrategia kattaa osaamisen sekä henkilöstömäärän ja -rakenteen suunnitelman muutamaksi vuodeksi eteenpäin, ja sitä toteutetaan *henkilöstöpolitiikan* eli käytännön toiminnan avulla (Viitala, 2013, s. 50–52). Henkilöstöstrategiaa voidaan toteuttaa *proaktiivisesti* huomioimalla henkilöstövoimavarat strategian mahdollistajana tai *reaktiivisesti* sopeuttamalla henkilöstöjohtaminen liiketoimintastrategian vaatimuksiin (Viitala, 2013, s. 57). Henkilöstöstrategian tehtävinä ovat Helsilän ja Salojärven (2009, s. 67) mukaan tarkentaa liiketoimintastrategiaa, lisätä liiketoiminnan erottautuvuutta, kehittää HR-funktion toimintaa ja linjata henkilöstöön liittyviä asioita.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kaksi keskeistä ajatussuuntaa: yhteensopivuus- ja voimavaralähtöinen ajattelu, jotka vaikuttavat usein myös samanaikaisesti henkilöstöstrategiaan alan mukaan (Viitala, 2013, s. 53–56). *Yhteensopivuusajattelussa* yrityksen henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan tukee vision, mission sekä liiketoimintastrategian toteutumista, jotka puolestaan vaikuttavat organisaatorakenteen ja henkilöstövoimavarojen organisoitumiseen (Viitala, 2013, s. 53–54). Nämä yrityksen sisäiset tekijät mukautuvat taloudellisiin, poliittisiin ja kulttuurisiin tekijöihin. *Voimavaralähtöisessä ajattelussa* liiketoimintastrategia muodostetaan ensisijaisesti yrityksen strategisen kyvykkyyden ja osaamisen pohjalta, joilla pyritään luomaan vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua kilpailijoihin (Viitala, 2013, s. 55). Voimavaralähtöisessä ajattelussa henkilöstövoimavarojen johtamisella on merkittävä rooli liiketoiminnassa, ja sen tarkoituksena on kehittää osaamista pitkällä aikavälillä sekä sitouttaa henkilöstöä.

Henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheita organisaatiossa voidaan kuvata *henkilöstöjohtamisen kehitysportaikolla* (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 52). Nollatasolla

yrityksen strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen eivät kytkeydy toisiinsa, eikä kumpaakaan toiminnan aluetta välttämättä ole olemassa. Seuraavilla kolmella tasolla henkilöstöjohtamisen hyödynnettävyys organisaatiossa kasvaa asteittain, ja neljännellä kompleksisuuden tasolla HR-johtaminen edistää organisaation toimintaa edistyksellisesti.



Kuva 1 Henkilöstöjohtamisen uusi kehitysportaikko. (Kauhanen ja muut, n.d., s. 39)

Helsilä ja Salojärvi (2009, s. 68–69) suosittelevat osallistuttamaan henkilöstöjohtamisen sidosryhmät kuten johdon, esihenkilöt ja henkilöstön henkilöstöstrategiatyöhön. He määrittelevät onnistuneen henkilöstöstrategian muodostavan linjauksia sekä tuovan lisäarvoa sidosryhmien toiminnalle. Henkilöstöstrategian rakentaminen aloitetaan selvittämällä henkilöstöjohtamisen lähtötilanne, sekä tiedostamalla liiketoiminnan haasteet nyt ja lähitulevaisuudessa (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 429–434). Kolmannessa vaiheessa henkilöstötoimenpiteille määritellään sisältö. Neljäs vaihe pitää sisällään henkilöstöjohtamisen toimenpideohjelman rakentamisen, ja viimeisessä vaiheessa kehitetään henkilöstöjohtamisen ja koko liiketoiminnan johtamisen suhdetta.

3.2 Henkilöstöjohtamisen prosessit

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen prosesseja, joilla voidaan vaikuttaa monikulttuurisuuden edistämiseen sekä eri kulttuurista tulevan työntekijän sopeuttamiseen organisaatiossa. Seuraavissa kappaleissa henkilöstöjohtamisen prosesseista tarkastellaan rekrytointia, urasuunnittelua, perehdytystä, mentorointia, esihenkilötyötä sekä koulutusta.

3.2.1 Rekrytointi

Rekrytointi eli henkilöstön hankinta on yrityksen taloudelle merkittävä investointi, joka vaikuttaa palvelun laatuun ja toiminnan tehokkuuteen (Viitala, 2013, s. 98). Investointi on kuitenkin pieni suhteessa onnistuneen rekrytoinnin arvoon (Viitala, 2013, s. 110). Rekrytoinnin kustannukset muodostuvat pääasiassa rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä, mahdollisista viiveistä ja virheistä sekä tehokkuuden vähenemisestä (Viitala, 2013, s. 98).

Brief ja Bradley (2008, luku 2) pitävät monimuotoista rekrytointia osana strategista henkilöstöjohtamista ja hakijoiden houkuttelun välineenä. Rekrytointistrategian tavoitteena on saada hakija näkemään organisaatio myönteisenä paikkana (Brief & Bradley, 2008, luku 2). Korostamalla monimuotoisuuden edistämistä ja työvoimansa monimuotoisuutta, pystyy organisaatio lisäämään houkuttelevuuttaan rotuvähemmistöjen silmissä (Brief & Bradley, 2008, luku 2). Tipper (Emerald Group, 2005, s. 158–161) ohjeistaa rakentamaan monimuotoisen rekrytointistrategian, joka kannattaa perustaa monimuotoiseen liiketoimintamalliin, sekä monimuotoisuuden jatkuvaan edistämiseen organisaatiossa. Hän suosittelee tutustumaan rekrytointimarkkinoihin kunnolla, sekä laajentamaan rekrytointia mahdollisimman moniin kanaviin, että ne

saavuttavat potentiaaliset hakijat. Mikäli organisaatio käyttää rekrytointikonsulttia, suosittelee Tipper käyttämään kannustimia rekrytoinnin suorittamisessa.

Työpaikkailmoituksen tulee vastata rehellistä ja todellista kuvaa organisaatiosta, ja rekrytointistrategian myötäillä henkilöstöjohtamisen strategiaa (Lahti, 2009, s. 143). Rekrytointimateriaalin kieli, sisältö ja ulkoasu valitaan kohderyhmän mukaan (Lahti, 2009, s. 140). Rekrytoiva organisaatio voi säästää aikaansa käyttämällä ulkopuolista rekrytointikonsulttia, jolloin Lahti (2009, s. 143) suosittelee käyttämään monikulttuurisuuteen erikoistuneita headhuntereita. Työnantaja voi houkuttaa maahanmuuttajahakijoita tehokkaammin, mikäli työpaikkailmoitus ei sisällä tarpeettoman tiukkoja kriteereitä esimerkiksi koulutuksen suhteen, tai vähemmän tärkeiden hakuasiakirjojen puutteellisuus ei muodostu ongelmaksi (Emerald Group, 2005, luku 2.2).

Lahti (2008, s. 140) pitää rekrytoijan kulttuurista osaamista olennaisena puolueettoman ja objektiivisen rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2022, s. 44) mukaan tiedostamattomat ennakoasenteet vaikuttavat rekrytoijan rekrytointipäätöksiin. Ne aiheuttavat esimerkiksi tiettyjen työnhakijoiden suosimista ja samankaltaisuuden vetovoiman muodostamaa harhaa. Ennakoasenteet luovat myös kulttuurisia harhoja, jolloin rekrytoija voi pitää eri kulttuurista tulevan hakijan kulttuuria epänormaalina ja kaukaisena omaan kulttuuriinsa verrattuna (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 44). Ihminen saattaa tehdä johtopäätöksiä toisesta valikoivasti sen perusteella, minkä uskoo olevan totta. Rekrytoija, jolla ei ole kokemusta monimuotoisuudesta, saattaa harhautua arvioimaan hakijaa tai hänen osaamistaan oman aikaisemman tietonsa pohjalta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022, s. 44).

3.2.2 Urasuunnittelu

Urasuunnittelu, jolla varmistetaan potentiaalin kehittyminen, on Lahden (2008, s. 148) mielestä välttämätön osa monikulttuurista johtamista, ja se hyödyttää sekä työntekijää että työnantajaa. Hoecklinin (1994, s. 125) mukaan kulttuuri vaikuttaa organisaatioiden aktiivisuuteen harjoittaa urakehitystä, sekä yksilöiden uratavoitteisiin ja odotuksiin. Hän kannattaa työntekijän potentiaalin tunnistamista uran alkuvaiheessa sekä säännöllisesti myös sen jälkeen.

Kühlmann ja Heinz (2017, luku 2.3) arvioivat korkeasti koulutetun maahanmuuttajan palkkaamisen alempaan tehtävään johtavan mahdollisesti tyytymättömyyteen ja työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen. Ratkaisuksi he tarjoavat työntekijän potentiaalin tunnistamista ja urasuunnitelman kehittämistä koulutuksen ohella. Uuden työntekijän potentiaalin tunnistamiseksi he suosittelevat yksityiskohtaista haastattelua tiedoista ja taidoista. Haastattelussa kysytään tarkkoja kysymyksiä työntekijän aiemmista työtehtävistä ja kokemuksista sekä pyydetään kertomaan hänen käyttäytymisestään tietyissä tilanteissa. Pidempään organisaatiossa työskennelleen työntekijän potentiaalia kannattaa Kühlmannin ja Heinzin (2017, luku 2.3) mielestä arvioida suorituskyvyn ja tavoitteiden kautta. Mikäli työntekijän suorituskky ylittää nykyisen tehtävän odotukset ja hänet koetaan ylipäteväksi tehtävänsä, kannattavat Kühlmann ja Heinz (2017, luku 2.3) urakehityksen suunnittelemista yhdessä työntekijän kanssa.

3.2.3 Perehdytys

Perehdyttäminen käsittää toimenpiteet, jotka auttavat integroimaan uuden työntekijän osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sen sidosryhmiä ja joiden avulla hän omaksuu uudet työtehtävänsä (Joki, 2018, luku 7). Perehdytys alkaa rekrytointihetkestä, ja on tarpeellista kaikille uusille, tehtävää vaihtaville tai pidemmältä vapaalta palaaville työntekijöille organisaatiossa (Stirzaker, 2004). Mullinsin (1993) mukaan perehdytys kestää muutaman kuukauden, mutta on jatkuva prosessi. Fowlerin (1996) mielestä perehdytys jatkuu aina työntekijän pätevoitymiseen ja organisaatioon integroitumiseen

saakka. Henkilöstöasiantuntija vastaa perehdytysohjelman kokoamisesta, mutta itse perehdyttämisestä vastaa esihenkilö sekä organisaation muut työntekijät, jotka tuntevat perehdytyksen osa-alueita (Joki, 2018, luku 7). Joen (2018, luku 7) mukaan perehdytyksen hyötyjä ovat uuden työn nopeampi oppiminen, uuden työntekijän sitouttamisen edistäminen, työtehtävien oppiminen oikein sekä virheiden minimoiminen. Saarinen (2022, s. 96) toteaa onnistuneen työaloituksen lisäävän työntekijän tehokkuutta.

Monimuotoinen perehdytys vaatii aikaa ja resursseja (Mohamed ja Leponiemi, 2009). Perehdytysprosessin aikana tarvitaan arviointia, palautetta, tiedon jakamista, uuden innovointia sekä koulutusta (Mohamed ja Leponiemi, 2009). Vaikka perehdytysprosessin tulee Mohamedin ja Leponiemen (2009) mukaan olla kaikille samanlainen, kannattaa esimerkiksi asioiden esittämisjärjestyksessä joustaa työntekijälle sopivalla tavalla, koska vahvan monimuotoisen työyhteisön kivijalka on kaikkien osapuolten tasapuolinen ja yksilöllinen huomioiminen. Jollekin sopii paremmin aloittaa perehdytys teorian kautta, kun taas toiselle on parempi tutustua ensin konkreettiseen työhön ja työyhteisöön (Mohamed ja Leponiemi, 2009). Perehdytysprosessiin kuuluu oleellisena osana Stirzakerin (2004) mielestä työntekijän emotionaalinen tuki. Hän kannustaa uusia työntekijöitä kyseenalaistamaan totuttuja toimintatapoja.

Mohamed ja Leponiemi (2009) suosittelevat organisaatioita keskittymään ja käyttämään aikaa perehdytykseen. He painottavat perehdytyskouluttajien kouluttamisen sekä arvioimiseen ja palautteen antamiseen käytettävän ajan tärkeyttä. Perehdytysohjelma kannattaa heidän mielestään räätälöidä tehtävän ja aseman mukaan, ja siihen voi yhdistää kielikoulutusta. Arthur (1991) kehottaa organisaatioita heti alussa ongelmia välttääkseen selventämään odotuksiaan työntekijää kohtaan. Perehdytysmateriaali tulee rakentaa yksityiskohtaisesti, ja sen tulee olla saatavilla eri muodoissa ja käännettynä vähintään englanniksi (Mohamed ja Leponiemi, 2009). Perehdytyksen pääpainon Mohamed ja Leponiemi suosittelevat olevan käytännön asioissa, kun taas Davisin (1994) mukaan pääpaino tulee olla henkilökohtainen asennekehityksessä pelkän

tiedon siirron sijasta. Mohamed ja Leponiemi (2009) neuvovat organisaatioita valitsemaan myös mentorin uudelle työntekijälle, sekä huomioimaan työturvallisuuden toteutumisen mahdollisista kielihaasteista huolimatta. Stirzaker (2004) kannattaa perehdytysprosessin säännöllistä päivittämistä. Saarisen (2022, s. 100) mukaan järjestelmälliset toimintatavat perehdytyksessä parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentävät työn aloituksen stressiä.

3.2.4 Mentorointi

Mentorointi on Briefin ja Bradley'n (2008) mukaan yksi käytetyimpiä keinoja monimuotoisen organisaation johtamisessa. Kram (1985) kertoo mentoroinnin olevan suhde, jossa kokeneempi henkilö auttaa vähemmän kokenutta henkilöä hänen urallaan sekä edistää hänen henkilökohtaista kehitystään. Kühlmannin ja Heinzin mukaan (2017, luku 2.3) maahanmuuttajan mentori voi olla ylemmän tason henkilön lisäksi samalla tasolla työskentelevä vertaismentori. Mentorointi on merkittävä osa työntekijän sosialisoitumista, joka auttaa häntä sopeutumaan organisaatiokulttuuriin, perehtymään työtehtäviinsä, vahvistamaan suhteitaan työyhteisössä sekä sitoutumaan organisaatioon (Richard ja muut, 2019; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.3). Kühlmann ja Heinz (2017, luku 2.3) nimeävät mentoroinnin päätavoitteeksi epävirallisen tiedon kuten epävirallisten sääntöjen tai organisaatiokulttuurin välittämisen. Mentoroinnista on hyötyä myös mentorille, joka voi kehittää johtamistaitojaan sekä kulttuurista osaamista (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.3). Richard ja muiden (2019) mielestä taas etninen kulttuuriero mentorin ja mentoroitavan välillä vaikuttaa negatiivisesti mentoroinnin laatuun.

Maahanmuuttajatyöntekijän täytyy sopeutua uuden työpaikan lisäksi uuteen kulttuuriin, joissa molemmissa on erilaisia arvoja, asenteita ja käyttäytymissääntöjä (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.3). Hänellä ei Kühlmannin ja Heinzin (2017, luku 2.3) mukaan ole välttämättä sosiaalisia verkostoja tai yhteistä kieltä. Näitä haasteita ja

maahanmuuttajatyöntekijän integroitumista voidaan heidän mukaansa tukea työpaikan tarjoamalla mentoroinnilla. Mentori toimii yhteyshenkilönä ja avun tarjoajana maahanmuuttajatyöntekijälle määritellyn ajan, sekä tarjoaa säännöllisiä tapaamisia mentoroitavalle (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.3).

Gasmanin ja muiden (2008) mukaan etnisten vähemmistöjen mentoreiden tulisi olla monikulttuurisesti tietoisia ja osaavia. Hookin ja muiden (2013) mielestä kulttuurien väliseltä mentorilta vaaditaan myös kunnioittavaa ja nöyrää asennetta kulttuurieroja kohtaan. Chan ja muut (2015) kertovat monikulttuurisen mentoroinnin onnistuvan parhaiten, mikäli mentorit neuvovat mentoroitavia myös kulttuurieroista urasuunnittelun lisäksi. Heidän mukaansa mentorin ja mentoroitavan välinen hyvä luottamussuhde ja mentoroitavan yksityiselämään ulottuvat keskustelut parantavat mentoroinnin laatua. Lisäksi he toteavat myönteisen mentorisuhteen vähentävän mentoroitavan stressiä sekä töissä että vapaa-ajalla.

3.2.5 Esihenkilötyö

Esihenkilö voi tukea eri kulttuurista tullutta työntekijää monella eri tavalla. Hän voi huolehtia työntekijän hyvästä ja yksilöllisestä perehdytyksestä, säännöllisestä palautteen antamisesta ja työntekijän työhyvinvoinnin toteutumisesta (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 25–41). Esihenkilön tehtävänä on pitää huolta, että yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuvat koko työyhteisössä, ja edistää kulttuurien välistä vuorovaikutusta (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 55–58). Hänen tehtäviinsä kuuluu myös edistää maahanmuuttajan pääsemistä osaksi työyhteisöä, puuttua ristiriitoihin, sekä edistää kaikkien yhtäläistä osallisuutta työyhteisössä (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 60–65).

Lun ja muiden (2022) näkemyksen mukaan esihenkilön omat monikulttuuriset kokemukset edistävät tehokasta viestintäosaamista ja sitä kautta myös johtamista, koska ne opettavat kommunikoimaan eri tyyleillä, mukauttamaan viestintää kuulijan mukaan

ja osoittamaan enemmän kärsivällisyyttä ja kunnioitusta muiden tunteita ja tarpeita kohtaan. Szymanski ja muut (2022) ovat samoilla linjoilla. Heidän mukaansa esihenkilöiden monikulttuurinen tausta ja monikielisyys parantavat monikulttuurisen tiimin suoriutumista, ja edistävät yrityksen kansainvälistymistä. Hyvältä monikulttuuriselta johtajalta edellytetään kykyä hyväksyä ja kunnioittaa monimuotoisuutta ja eri kulttuureja, osoittaa empaattisuutta, sekä kouluttaa työntekijöitensä kullekin sopivalla tavalla (Dumitrescu ja muut, 2014).

Monikulttuurisen työyhteisön esihenkilön tulee johtaa toimintaa omalla avarakatseisella sekä kaikkia kunnioittavalla ja oikeudenmukaisella kohtelulla (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 20). Esihenkilön tulee Yli-Kaitalan ja muiden (2013, s. 20) mielestä osata huomioida työntekijöiden kulttuuriseen taustaan liittyvät asiat, ennaltaehkäistä kulttuurien välisiä jännitteitä, sekä käsitellä työntekijöitään yksilöinä. Yli-Kaitala ja muut (2013, s. 21) esittävät monikulttuurisen työyhteisön esihenkilölle myös muita keskeisiä taitovaatimuksia. Esihenkilöllä tulee heidän mukaansa olla hyvä ymmärrys itsestä ja toisista. Tietoisuus ja ymmärrys muista kulttuureista, erilaisuudesta sekä omien näkemysten ja asenteiden vaikutuksesta muihin, ja kyky saada kaikki tuntemaan itsensä arvostetuiksi, auttavat häntä johtamaan monikulttuurista tiimiä. Hänen tehtävänsä on taata tiiminsä paras mahdollinen suoriutuminen työtehtävissä, ja edistää tehokasta kommunikaatiota työyhteisössä. Esihenkilön tulee itse olla sitoutunut monikulttuurisuuteen, ja kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä omalla esimerkillään tasapuoliseen osallistumiseen. Lisäksi hänen tulee osata kehittää työtapoja.

3.2.6 Koulutus

Maahanmuuttajatyöntekijöiden työyhteisöön integroitumisen kannalta ensisijaista on kouluttaa henkilöstö ja erityisesti johtajat kulttuurieroihin sekä niiden arvostamiseen ja käsittelemiseen (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.4). Myös Arredondo (1996, luku 8) pitää monimuotoisuuskoulutusta avaintekijänä työyhteisön asenteiden ja

käyttäytymisen muuttamisessa. Kühlmannin ja Heinzin (2017, luku 2.4) mukaan kulttuurienvälistä koulutusta henkilöstölleen tarjoavat organisaatiot pitävät sitä tehokkaana keinona lisätä työntekijöiden ymmärrystä, sitoutumista ja avoimuutta kulttuurieroihin, saada heidät ymmärtämään monimuotoisuuden ja sen hallinnan edut, ja auttaa tulemaan toimeen eri kulttuuristen työntekijöiden ja tiimien kanssa (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.4). Pendryn ja muiden (2007) mukaan monimuotoisuuskoulutuksen tarkoituksena on edistää myönteistä vuorovaikutusta, vähentää ennakkoluuloja ja syrjintää sekä lisätä työntekijöiden tietojen ja taitojen lisäksi motivaatiota vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa.

Lahti (2008, s. 156–157) suosittelee monimuotoisuuskoulutuksen suunnittelemisen aloittamista tarpeiden määrittelyllä. Tämän lisäksi hän pitää tärkeänä koulutuksen onnistunutta markkinoimista jokaiselle työntekijälle. Lahti (2008, s. 157–159) kannattaa erilaisia ja vaihtelevia koulutustapoja, jotka tarjoavat monipuolista tietoa, käytännön ratkaisuja ja dialogia. Hussain ja muut (2020) varoittavat organisaatioita järjestämästä liian pintapuolista monimuotoisuuskoulutusta esimerkiksi verkossa, koska se saattaa johtaa stereotyyppiseen ajatteluun ja yleistykseen kulttuuri-identiteeteistä. Ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttäminen koulutuksessa on hyvä vaihtoehto (Lahti, 2008, s. 159). Koulutuksen tulee Lahden mielestään tarjota henkilökohtaista hyötyä jokaiselle osallistujalle, ja se tulee sitoa työntekijän suoritusarviointiin sekä urakehitykseen. Tuloksellisinta monikulttuurisuuskoulutus Lahden (2008, s. 158–160) mukaan on, mikäli muutokselle annetaan aikaa, johto on sitoutunut uskottavasti muutoksen tavoitteisiin, koulutus edistää muutosta ja henkilöstöjohtamisen prosessit tukevat koulutuksen tavoitteita.

3.3 Monikulttuurisuuden implementointi henkilöstöjohtamisessa

Halutessaan hyödyntää koko henkilöstön potentiaalin, suosittelevat Friday & Friday (2003) rakentamaan monimuotoisuusstrategian. Monimuotoisuusstrategian tulee

mukautua liiketoimintastrategiaan (Friday & Friday, 2003). Monimuotoisuusstrategian suunnittelemisen aloitetaan vision, mission ja tavoitteiden laatimisella, ja tehdään arvio sisäisestä toiminnasta (Friday & Friday, 2003). Friday & Friday (2003) kannattavat poimimaan parhaita käytäntöjä edistyksellisiltä monimuotoisuus yrityksiltä.

Fernandon ja muiden (2013, luku 8) mielestä ei ole yhtä parasta tapaa toteuttaa monimuotoisuusstrategiaa organisaatiossa. Tätä mieltä ovat myös Dass ja Parker (1999), jotka kertovat monimuotoisuuden hallintaan organisaatiossa vaikuttavan monimuotoistumisen paine, sen tyyppi sekä johtajien asenne. Erilaisiksi strategisiksi lähestymistavoiksi he nimeävät ennakoivan eli proaktiivisen, mukautuvan, puolustavan ja reaktiivisen. Monimuotoisuusstrategioille on heidän mukaansa erilaisia näkökulmia: syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden paradigma, erilaisuuden voimavaran paradigma, oppimisen ja tehokkuuden paradigma sekä vastustamisen paradigma. Syrjinnän ja oikeudenmukaisuuden näkökulmassa toteutuu puolustava strategia, joka ratkaisee monimuotoisuuden ongelmaa (Dass & Parker, 1999). Erilaisuuden näkeminen voimavarana on mukautuva strategiassa, jossa korostuu yhdenvertaisuus (Dass & Parker, 1999). Oppimisen näkökulma on proaktiivinen strategia, joka tavoittelee organisaation pitkäaikaista oppimista ja sopeutumista (Dass & Parker, 1999). Organisaatiolla voi olla myös vastustava strategia, jolloin se toimii reaktiivisesti vastustamalla (Dass & Parker, 1999).

Strategian laatimisen jälkeen organisaation kannattaa tehdä hallintasuunnitelma voidakseen implementoida monimuotoisuus organisaatiossa henkilöstöjohtamiseen (Friday & Friday, 2003). Organisaatio voi hallita monimuotoisuutta kahdeksan vaiheisella prosessilla, jonka vaiheita ovat altistuminen, kokemus, tieto, ymmärrys, arvostus, kunnioitus, asenteiden ja käyttäytymisen muutos sekä terve vuorovaikutus (Friday & Friday, 2003). Hallintaprosessin tavoitteena on asenteiden muutos (Friday & Friday, 2003). Ensimmäisessä vaiheessa henkilöstö tutustuu toisiinsa kertomalla itsestään. Toisessa vaiheessa henkilökohtaiset elämäkokemuksen tuomat tiedot kerätään. Tieto vaiheessa prosessiin osallistuvat tutustuvat toistensa kulttuuriin. Neljännessä vaiheessa

yksilöt pyrkivät ymmärtämään toisiaan kunkin kulttuuriin kuuluvan tiedon avulla. Seuraavissa vaiheissa tavoitellaan kaikkien arvostamista ja kunnioitusta omina itsenään. Seitsemännessä vaiheessa yksilöiden asenteet ja käyttäytyminen ovat muuttuneet avaramielisiksi, ja viimeisessä vaiheessa heidän vuorovaikutuksensa on terveellä tasolla. Viimeinen vaihe on edellisen seitsemän vaiheen jatkuvaa hyväksymistä.

Fridayn ja Fridayn (2003) mukaan edellä kuvattu yksilötasolla tapahtuva muutos tulee tapahtua myös organisaatiotasolla. Muutokset organisaatiossa tulee heidän mukaansa juurruttaa organisaatiokulttuuriin, käytäntöihin ja järjestelmiin, ja se vaatii uudistettuja rekrytointi-, arviointi-, kehitys- ja palkitsemisjärjestelmiä. Organisaatiotason muutos on Fridayn ja Fridayn (2003) mukaan pitkä prosessi, jossa on olennaista viestiä muutoksista riittävästi henkilöstölle. Lahti (2008, s. 131) kannattaa toimintasuunnitelman tekemistä yksilö- ja organisaatiotason lisäksi myös yksikkötasolla sekä yksityiskohtaisen suunnitelman kytkemistä aikarajoihin ja vastuisiin.

3.4 Arviointi ja mittaaminen

Monikulttuurisuuden hallinnan suunnittelua ja toteutusta tulee täydentää arvioinnilla ja seurannalla (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2). Monikulttuurisen johtamisen arviointi kertoo, miten hyvin strategiset tavoitteet organisaatiossa on saavutettu (Arredondo, 1996, luku 9). Arviointien tulee Arredondon (1996, luku 9) mukaan mitata ja tunnistaa monikulttuurisen johtamisen muutosindeksejä ja monikulttuurisen työvoiman hyödyntämistä. Arvioinnin avulla voidaan myös tunnistaa menestyksen mahdollistajia ja esteitä, kehittää strategioita ja prosesseja sekä saada tietoa muutokseen osallistujien ajatuksista (Arredondo, 1996, luku 9).

Monikulttuurisen johtamisen analysointi aloitetaan kartoittamalla lähtötilanne organisaatiossa, jonka jälkeen arviointia tehdään säännöllisesti haluttuihin lopputuloksiin pääsemisen varmistamiseksi (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2).

Monikulttuurisuuden johtamista ei voida arvioida myynnin ja tuloksen suoritusindikaattoreilla, koska taloudellinen menestys on riippuvainen myös muista tekijöistä monikulttuurisuuden ohella (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2). Arvioinnissa voidaan mitata sen sijaan esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työilmapiiriä, koska monikulttuurisen johtamisen tavoitteena on muuttaa ennen kaikkea organisaation asenteita (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2). Kühlmann ja Heinz (2017, luku 2) suosittelevat arvioimaan kokonaisvaikutuksen lisäksi myös yksittäisiä toimenpiteitä kuten koulutuksia. Arvioinnin tulokset ja niiden johtopäätökset tulee myös viestiä työntekijöille (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2).

Monikulttuurista johtamista kannattaa Lahden (2008, s. 188–189) mukaan arvioida sekä määrällisillä että laadullisilla indikaattoreilla. Hän suosittelee käyttämään tietolähteiden ja indikaattoreiden tietoa monipuolisesti toiminnan arviointiin ja kehittämiseen. Määrällisiksi indikaattoreiksi Lahti nimeää esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden, sisäiset ja ulkoiset hakijamäärät, nimitykset ja muut urakehitystekijät, palkkakehityksen, suoritusarvioinnit, poissaolo-, tuottavuus- ja työhyvinvointi-indikaattorit. Laadullisia indikaattoreita ovat Lahden mukaan urapolut, mentorointi, kehittävät projektit, valintaprosessien objektiivisuus ja läpinäkyvyys, suoritusarviointien tasapuolisuus, toiminnan kannustavuus, työilmapiiri, yrityskulttuuri, sitoutuminen sekä tiedottaminen.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen menetelmät. Ensimmäisenä luvussa esitellään tutkielman toimeksiantajaorganisaatio Into Seinäjoki Oy. Tämän jälkeen perustellaan laadullisen tutkimusmenetelmän valinta, sekä kerrotaan puolistrukturoidusta haastattelusta aineistonkeruumenetelmänä, haastatteluiden toteutuksesta ja haastateltavien valinnasta. Lopuksi esitellään sisällönanalyysi, kerrotaan tutkimuksen analyysin toteutuksesta sekä arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.1 Toimeksiantajaorganisaatio

Into Seinäjoki Oy on Seinäjoen kaupungin ja Seinäjoen ammattikorkeakoulun omistama kehitysyhtiö, jonka tavoitteena on edistää ja kehittää yritystoimintaa Seinäjoen alueella (Into Seinäjoki, n.d.). Into on toiminut vuodesta 2015 lähtien, kun Frami Oy ja Seinäjoen seudun elinkeinokeskus yhdistyivät (Into Seinäjoki, n.d.). Kehitysyhtiössä työskentelee 28 asiantuntijaa, jotka tarjoavat yrityksille sparrausta ja valmennusta liikeidean kehittämiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen, toimitila- ja kokouspalveluita, yritystonttimyyntiä, tukea kansainvälistymiseen ja alueelle sijoittumiseen sekä tietoa alueen työpaikoista (Into Seinäjoki, n.d.). Intolla on useita yhteistyökumppaneita kuten Seinäjoen ja Etelä-Pohjanmaan yrittäjät ry, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari ja Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus (Into Seinäjoki, n.d.). Into toteuttaa erilaisia kehityshankkeita, joissa paikallisten yritysten tarpeet nostetaan esiin sekä osallistetaan kehitykseen (Into Seinäjoki, n.d.). Into toimii myös isojen kansallisten kehitysohjelmien koordinoijana Seinäjoella.

Inton vuoden 2022 liikevaihto oli 8,19 miljoonaa euroa, ja tilikauden tulos 157 tuhatta euroa (Finder, n.d.). Yhtiön liikevoittoprosentti oli edellisenä vuotena 2,2 %. Inton toimitusjohtajana toimii Leena Perämäki (Finder, n.d.). Into kertoo verkkosivuillaan

arvokseen vastuullisuuden (Into Seinäjoki, n.d.). Yritys haluaa kantaa vastuuta taloudesta, ympäristöstä ja ihmisistä, ja kannustaa asiakkaitaan kestävään toimintaan. Inton tavoitteena on olla innovatiivinen ja luotettava yhteistyökumppani, sekä innostava ja turvallinen työpaikka (Into Seinäjoki, n.d.).

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tässä tutkimuksessa *laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus*, koska aiheen tutkiminen monipuolisesti ja syvällisesti oli tarpeellista tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Laadullisen tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, ja tutkimusaineistoa tarkastellaan monitahoisesti sekä yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa eritellään tavallisesti yksittäisiä tapauksia (Koskinen ja muut, 2005, s. 31). Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavien näkökulmille ja mielipiteille annetaan painoarvoa, ja heidät valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedon koostamisen välineinä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 164).

Laadullisen tutkimuksen tieto on subjektiivista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20). Havaintojen teoriapitoisuudella, eli yksilön käsityksellä ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annettavalla merkityksellä ja tutkimukseen käytettävällä välineellä, on vaikutusta tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 20). Tutkijan tulee minimoida vaikutuksensa tutkimuksessa kerättävään aineistoon (Koskinen ja muut, 2005, s. 32).

4.3 Aineistonkeruumenetelmä

Monikulttuurisen työyhteisön johtamiskokemuksista haluttiin saada mahdollisimman kattava kuva, joten tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään *puolistrukturoitua haastattelua*. Puolistrukturoidun haastattelun tarkoituksena on tutkimusongelmalle merkityksellisten vastausten erottaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on vapaamuotoinen toteutus haastattelusta, jossa tutkija voi itse ohjata haastattelun kulkua kontrolloimatta sitä liiaksi (Koskinen ja muut, 2005, s. 104–105). Puolistrukturoitu haastattelu etenee valittujen aiheiden ja aihepiirin kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Se tarjoaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa ilmiöstä omin sanoin ja haastattelijalle muuttaa kysymysten järjestystä (Koskinen ja muut, 2005, s. 104).

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2023 Teams-sovelluksen avulla. Haastateltaville lähetettiin etukäteen tiedosto, jossa oli taustatietoa tutkimuksesta, haastattelun luottamuksellisuudesta, tietoon perustuvasta suostumuksesta sekä haastattelukysymysten runko. Ennen haastattelua lähetetyn kysymysrungon tarkoituksena oli selkeyttää käsiteltäviä teemoja haastateltaville. Toimintatavan avulla voidaan myös edistää vastausten syvyyttä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73). Etukäteen lähetetyt tiedot löytyvät liitteenä tämän tutkielman lopusta. Haastattelut aloitettiin vaihtamalla kuulumisia haastateltavien kanssa, joka auttoi rentouttamaan tunnelmaa. Tämän jälkeen haastattelija kertasi tutkimuksen taustatietoja, luottamuksellisuutta ja tietoon perustuvaa suostumusta. Lupa haastattelulle pyydettiin suullisesti ennen haastattelun aloitusta.

Haastattelu avattiin kysymyksillä haastateltavan työtehtävistä, ja jatkettiin haastateltavan organisaation suhtautumisesta kansainvälisten osaajien rekrytointiin ja johtamiseen. Tämän jälkeen keskusteltiin kansainvälisten osaajien tuomista positiivisista asioista, haasteista, organisaatioon sopeuttavista tekijöistä, sekä organisaation kehittämistarpeista kansainvälisten osaajien näkökulmasta. Lopuksi haastateltavilta pyydettiin kolme tärkeintä neuvoa organisaatiolle, joka harkitsee palkkaavansa

kansainvälisiä osaajia ja annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti muista teeman mukaisista asioista.

Haastattelija käytti ennalta määrättyjä kysymyksiä haastattelun runkona, ja esitti tarpeen tullen myös lisäkysymyksiä sekä saattoi vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelut kestivät 28–60 minuuttia vastausten pituuden mukaan, ja ne tallennettiin. Häiriötekijöitä ei haastatteluiden aikana ilmennyt, koska kaikki haastateltavat ja haastattelija olivat varanneet haastattelulle riittävästi aikaa ja rauhallisen paikan. Muutamien haastateltavien kohdalla haastattelija joutui tarkentamaan ja muotoilemaan joitain kysymyksiä uudelleen haastateltavan ymmärrettyä kysymys ensin eri näkökulmasta. Haastattelut litteroitiin heti haastattelun jälkeen.

4.4 Haastateltavat

Haastateltaviksi valittiin yhdeksän esihenkilöä ja hr-asiantuntijaa eri alojen monikulttuurisista organisaatioista ympäri Suomea. Haastateltavista viisi toimi haastattelun aikaan tai oli toiminut ennen haastattelua esihenkilötehtävissä, joista neljä toimihenkilö- ja yksi blue collar tehtävien esihenkilönä. Neljä haastateltavaa toimi hr-tehtävissä. Heistä kaksi toimii henkilöstöosaston johtotehtävissä ja kaksi rekrytointiasiantuntijoina. Haastateltavia oli viidestä eri organisaatiosta, joista yhden toiminta on keskittynyt IT-alalle ja neljän muun teollisuuden alalle.

Vaatimuksena organisaatiolle oli, että se toimii Suomessa ja työllistää suomalaisten työntekijöiden lisäksi kansainvälisiä osaajia. *Kansainvälisillä osaajilla* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöitä, jotka ovat muuttaneet Suomeen toisesta maasta aikuisiällä, ja joiden vanhemmat ovat syntyneet ulkomailla. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin vain Suomessa toimivassa organisaatiossa työskenteleviä kansainvälisiä osaajia, joille suomalainen kulttuuri ja työskentelykulttuuri eivät olleet tuttuja ennestään. Organisaatioita

etsittiin tarkoituksellisesti ympäri Suomea ja eri aloilta, koska haluttiin alasta ja paikasta riippumattomia näkemyksiä.

Haastateltavien vaatimuksena oli, että he toimivat tai ovat toimineet esihenkilönä tai hr-asiantuntijatehtävissä kansainvälisille osaajille nykyisessä organisaatiossaan. Organisaatioiden tai haastateltavien kansainvälisten osaajien johtamiskokemuksen määrää ei määritetty, koska haluttiin mahdollisimman monipuolista tietoa eri kokemusmääristä. Näillä hajautuksilla haluttiin mahdollistaa eri aloilta ja eri tehtävistä saadut mahdollisimman monipuoliset näkemykset kansainvälisten osaajien ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta Suomessa.

4.5 Aineiston analyysi

Tutkimusongelmaan valitaan parhaiten ratkaisun antava analyysitapa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 224). Tämän tutkimuksen analyysitavaksi valikoitui *sisällönanalyysi*, koska se sopii erilaisten tekstimuotoon muunnettujen dokumenttien kuten litteroitujen haastatteluiden objektiiviseen ja systemaattiseen analysoimiseen parhaiten (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103). Sisällönanalyysin tavoitteena on kuvata ilmiötä yleisesti ja kompaktisti, ja etsiä merkityksiä tekstistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 103–104). Tutkimusaineistoa analysoidaan vaiheittain aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108–109). Haastattelut litteroidaan ensin sanasta sanaan, ja sisältöön perehdytään lukemalla. Sisällöstä etsitään pelkistettyjä ilmauksia, jotka listataan. Tämän jälkeen ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Ilmaukset yhdistetään, ja niistä muodostetaan alaluokkia, jotka yhdistetään. Näistä muodostetaan yläluokkia, jotka myös yhdistetään, ja muodostetaan kokoava käsite. Analyysin jälkeen sen tuloksia pohditaan, ja niistä tehdään johtopäätöksiä (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 229).

Tämän tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Haastateltavien tunnistetiedot poistettiin aineiston analyysivaiheessa, ja tutkimuksen tulokset on esitelty niin, ettei haastateltavien henkilöllisyys paljastu niistä. Litteroinnin jälkeen aineistoa luettiin useaan kertaan, se eriteltiin, ja siitä etsittiin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Löydöksistä muodostettiin käsitteitä, joista tehtiin johtopäätöksiä. Analyysin tuloksena saatiin monikulttuurista johtamista edistävät tekijät sekä monikulttuurisuuden tuomat haasteet ja hyödyt organisaatiolle.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat tutkimuksittain, ja luotettavuuden perustelemisen kaikissa tutkimuksissa on suositeltavaa (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Luotettavuutta tarkastellaan tavallisesti *reliabiliteetin* ja *validiteetin* kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta ja validiteetilla pätevyyttä eli pystyykö tutkimusmenetelmä mittaamaan tutkimuksessa luvattuja asioita (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan varmistaa esimerkiksi silloin, kun eri tutkijat saavat aikaan samoja tuloksia (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231). Tutkimus ei ole validi, mikäli vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen tutkijan käsityksestä poikkeavasti, ja tutkija tarkastelee vastausta siitä huolimatta oman käsityksensä mukaan (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 231–232).

Luotettavuutta voidaan parantaa laadullisessa tutkimuksessa kertomalla tutkimuksen toteutustapa tarkasti vaiheittain (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 232). Aineiston keruun paikka ja olosuhteet kuten käytetty aika, häiriötekijät, virhetulkinnat sekä tutkijan arvio tilanteesta tulee Hirsjärven ja muiden (2009, s. 232) mukaan selventää lukijalle. Myös aineiston tulkinta tulee perustella lukijalle esimerkiksi suorilla lainauksilla haastattelusta (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 233).

Tämän tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan valitsemalla sopiva aineistonkeruumenetelmä, perustelemalla valitut tutkimus- ja analyysimenetelmät ja kertomalla niistä mahdollisimman tarkasti. Luotettavuutta tässä tutkimuksessa parantaa myös tarkasti selvennetty aineiston keruumenetelmä. Tutkimuksen päätelmät ovat perusteltuja, ja tulosten yhteydessä on käytetty suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä huomioida, että kyseessä on tutkijan oma tulkinta tutkittavasta aineistosta.

5 Tutkimuksen tulokset

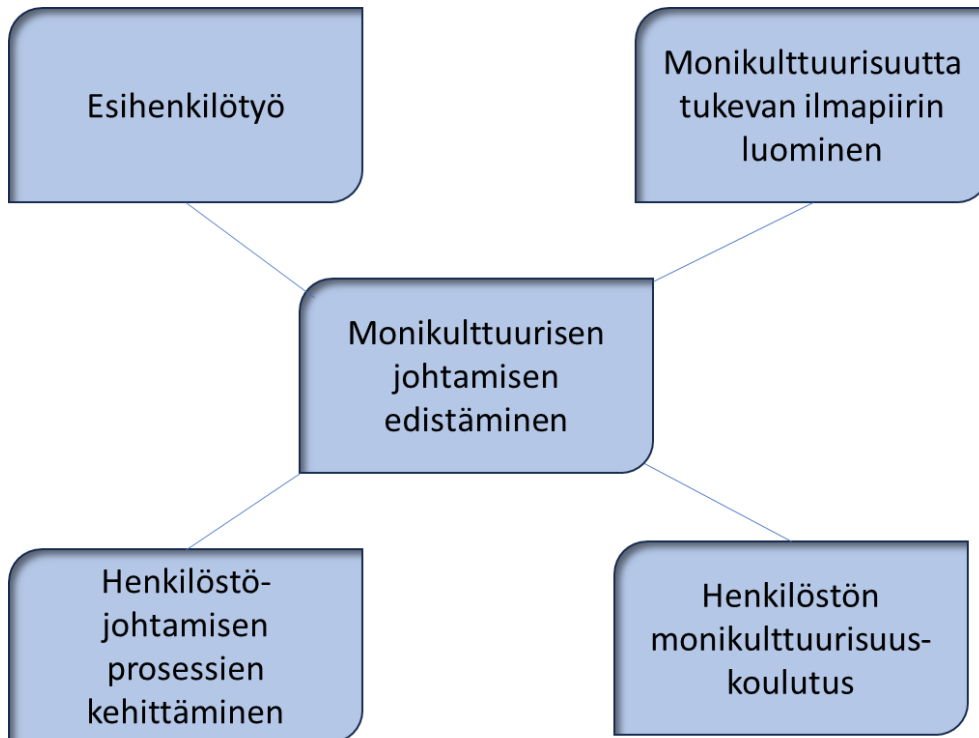
Luvussa esitellään tutkimuksen aineistosta esiin nousseet merkittävimmät havainnot ja päätelmät monikulttuurisen johtamisen edistämiseen vaikuttavista tekijöistä sekä monikulttuurisuuden organisaatioon tuomista haasteista ja eduista. Tutkimusaineistosta erottautuneiden monikulttuurista johtamista edistävien tekijöiden, sekä monikulttuurisuuden myötä tulleiden haasteiden ja hyötyjen tulokset ovat esiteltyinä omissa luvuissaan. Tekstin suorat lainaukset ovat peräisin haastatteluiden aineistosta.

5.1 Monikulttuurisen johtamisen edistäminen organisaatiossa

Organisaatiokulttuurin rakentaminen monikulttuuriseksi koettiin tärkeänä. Organisaatiokulttuurin muutoksen tarve ja koko henkilökunnan osallistaminen siihen tulivat esiin haastatteluissa. Organisaatiokulttuurin muutos on aikaa vievä prosessi, joka ulottuu organisaation arvoihin, toimintatapoihin ja käyttäytymisnormeihin.

” Kulttuuri, että sitä ei muuteta niinku yhdessä yössä. Se ei niinku riitä, että se on yks uutiskirje tai muuta, vaan se on niinku jokainen henkilö siinä yrityksessä. Pitäisi niinku tavallaan alkaa elää niitä samoja arvoja.”

Monikulttuurista organisaatiokulttuuria voidaan luoda edistämällä monikulttuurista johtamista. Monikulttuurista johtamista edistäviksi tekijöiksi tutkimusaineistosta nousivat monikulttuurisen ilmapiirin kehittäminen, henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus, henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen sekä esihenkilötyö. Tutkimuksessa esiin nousseet tekijät ovat havainnollistettuna kuviossa 2. Seuraavissa luvuissa on kerrottu keskeisimpien monikulttuurista johtamista edistävien tekijöiden tutkimustuloksista.



Kuvio 2 Empiirisessä tutkimuksessa esiin nousseet monikulttuurista johtamista edistävät tekijät

5.1.1 Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen

Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen nousi esiin haastatteluissa merkittävänä tekijänä organisaatiokulttuurin uudistamisessa. Monikulttuurisuutta edistävä ilmapiiri pohjautuu haastateltavien mukaan työntekijöiden tasavertaiseen kohteluun, turvallisuuden tunteeseen, avoimuuteen sekä asenteiden muutokseen kuten avaramielisyyteen, ennakkoluulottomuuteen ja muiden kunnioittamiseen.

Kansainvälisen osaajan sopeutumista organisaatioon edistää hänen tärkeytensä osoittaminen organisaatiossa sekä kaikkien työntekijöiden tasavertainen kohtelu. Kansainväliset osaajat eivät viihdy organisaatiossa, jossa kokevat tulevansa eriarvoisesti kohdelluiksi. Työpaikan ilmapiirin tulisi olla turvallinen, vastaanottava ja tervetulleeksi toivottava, sekä työyhteisön auttamishaluinen. Työyhteisöä tulisi valmistaa viestimällä

sekä keskusteluiden ja koulutusten avulla, että kansainvälisten työntekijöiden vastaanotto organisaatiossa olisi mahdollisimman tervetulleeksi toivottava.

”Kyllä me niinku aika paljon viestitään ja koulutetaan siitä, että miten me halutaan ihmisten käyttäytyvän toisiaan kohtaan, ja osa siitä on just se, että niinku välitetään toisistamme ja kunnioitetaan ja autetaan. Kyllä se pidemmän päälle alkaa kantaa hedelmää.”

”Se, että organisaatiossa ylipäänsä semmoinen niinku tervetulleeksi toivottava kulttuuri tai meininki, että niinku että kun tulee kuka tahansa, myös niinku kansainvälinen osaaja tai sitten joku suomalainen, että se viesti sieltä omalta tiimiltä ja organisaatiolta on se, että olet tervetullut ja niinku haluamme sinut osaksi tätä porukkaa.”

Haastateltavat kokivat henkilöstön kansainvälisten kokemusten vaikuttavan merkittävästi monikulttuurisen ilmapiirin syntymiseen. Kansainväliset kokemukset vaikuttavat erityisesti henkilöstön asenteisiin. Työntekijä, jolla on kokemusta eri kulttuureista tulleiden ihmisten kanssa toimimisesta, on avaramielisempi ja ennakkoluulottomampi muita kulttuureja kohtaan. Hän tiedostaa kulttuurilliset erot, ja hyväksyy ne helpommin. Myös englanti organisaation ainoana työkielenä edistää monikulttuurista ilmapiiriä.

”Luultavasti ihminen, jolla on aikaisempaa kokemusta niinku kansainvälisistä tehtävistä, missä on niinku eri maalaisia tyyppisiä, niin hänellä on helpompi sopeutua meidän kulttuuriin.”

Pelkästään ulkomailla asuminen tai työskenteleminen eivät tuo tarvittavaa kansainvälistä kokemusta. Opiskeleminen tai työskenteleminen kotimaassa eri kansalaisuuksien kanssa muuttavat henkilön asenteita jo merkittävästi.

”Mä sain tosi paljon hyötyä siitä, että mun luokka oli oikeasti tosi kansainvälinen, että meillä oli just niinku Kiinasta, Afrikasta, Jenkeistä, Euroopasta opiskelijoita, että se antoi kyllä niinku lisäarvoa.”

Haastatteluissa nousi toistuvasti esiin, että pidempään kansainvälisten osaajien kanssa työskennelleet haastateltavat kiinnittivät enää vähemmän huomiota eri kansallisuuksiin ympärillään. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskenteleminen on totuttanut

haastateltavat ajan kuluessa kansainvälisiin osajiin, ja auttanut haastateltavia näkemään eri kulttuureista tulleet kollegansa yksilöinä. Heidän kulttuurinen kompetenssinsa on kehittynyt.

”Oon ollut jo parikymmentä vuotta tässä talossa niin aika paljon nähnyt ja kokenut, ja se on niinku päivittäistä, ihan normaalia työskentelyä, ettei sinänsä siihen edes kiinnitä huomiota, että sulla on niinku eri kansallisuuksia.”

Ilmapiiriä voidaan edistää tehokkaasti työnantajan työajan ulkopuolelle järjestämällä aktiviteetilla, jossa eri kulttuurisen alkuperän omaavat työntekijät voivat tutustua toisiinsa paremmin. Useat haastateltavat toivat esiin yhteisen vapaa-ajan vieton merkityksen työyhteisön tutustuttamisessa. Vapaa-ajan vietolla voidaan edistää kulttuurien välistä kanssakäymistä työpaikalla ja estää suomalaisten ja kansainvälisten työntekijöiden erkaantuminen toisistaan. Vaikka ulkomaalaisena Suomessa työskenteleminen yhdistää kansainvälisiä osajia, pitivät haastateltavat tiimityöskentelyn kannalta tärkeänä, että työnantaja edesauttaa kulttuurien välistä tutustumista.

”Työnantajan ulkopuolella tapahtuva kanssakäyminen, että niinku yritys järjestää jotain yhteisiä peli-iltoja taikka jotain yhteistä aktiviteettia. Että tietyllä tavalla, että pääsee niinku siihen ihmiseen tutustumaan ihmisenä.”

”Tämmöinen niinku sosiaalinen kaikki tekeminen sen varsinaisen työn ulkopuolella auttaa ja lujittaa niitä niinku tekemisiä sitten siellä neuvotteluhuoneessakin.”

Eri kulttuurit ja niille tärkeät juhlat tai perinteet huomioimalla työnantaja voi edistää monimuotoista organisaatiokulttuuria. Kulttuureja huomioidaan organisaatioissa tuntemalla eri kulttuureille tyypilliset piirteet, huomioimalla niiden perinteet, sekä ymmärtämällä kulttuuristen erojen vaikutus johtamiseen. Kulttuureille merkityksellisiä perinteitä huomioidaan haastateltavien organisaatioissa esimerkiksi rakentamalla rukoushuone työpaikalle, juhlimalla kiinalaista uutta vuotta tai ramadaa sekä tarjoamalla mahdollisuutta vapaapäivien viettoon itselle tärkeiden juhlien aikana. Tällä viestitään eri kulttuurien ja kansainvälisten osajien tärkeydestä organisaatioissa, ja voidaan edistää

koko työyhteisön kulttuurista kompetenssia tutustuttamalla heitä kansainvälisen osaajan kulttuuriin.

”Huomioidaan se, että hei meillä on ihmisiä, jotka niinku juhlii muitakin kuin näitä meidän suomalaisia juhlia, ja se on myös niinku itselle ainakin tosi kivaa päästä esimerkiksi maistamaan erilaisia uusia ruokia.”

5.1.2 Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus

Yhdeksi tärkeimmäksi monikulttuurisen johtamisen välineeksi nousi haastatteluissa henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus. Monikulttuurisuuskoulutus edistää tehokkaasti monikulttuurisuutta tukevaa ilmapiiriä. Monien haastateltavien organisaatiot tarjoavat henkilöstölleen monikulttuurisuuskoulutusta. Koulutuksen avulla haastateltavien työyhteisöjä on tutustutettu eri kulttuureihin, niille tyypillisiin piirteisiin ja diversiteettiin, sekä edistetty henkilöstön monikulttuurisuutta tukevien asenteiden kuten avaramielisyyden, ennakkoluulottomuuden ja toisten kunnioittamisen kehittymistä. Monikulttuurisen ilmapiirin rakentamisesta organisaatiossa kerrotaan seuraavasti:

”Meidän henkilöstö koulutetaan siihen, että miten me suhtaudutaan niinku erilaisuuteen. Käsitellään niinku aika syvällisestikin ja keskustellen läpi sitä, että miten me ollaan avoin, hyväksyvä, suvaitseva, moniarvoinen työyhteisö ja miten me kohdataan sitä erilaisuutta ja mitä esimerkiksi eri rooleissa se niinku sun käyttäytymiseltä tavallaan vaatii.”

Vaikka lähes kaikki haastateltavat olivat saaneet koulutusta kulttuurisesta monimuotoisuudesta tai heillä oli kansainvälistä kokemusta, kaipasivat he lisäkoulutusta eri kulttuurien kanssa työskentelemiseen. Lisää tietoa eri kulttuureista oman työnsä tueksi kaipasivat sekä HR-asiantuntija- että esihenkilötehtävissä työskentelevät haastateltavat.

”Kyllä se kaikki lisätieto siitä, miten niin kun eri kulttuurit voi vaikuttaa siihen niinku kanssakäymiseen, on tärkeätä.”

Haastateltavat painottivat jatkuvan monikulttuurisuustietouden kartuttamisen tärkeyttä. Eri kulttuurien tuntemus käsittää hyvin laajasti tietoa, joka vaatii haastateltavien mukaan jatkuvaa perehtymistä. Kulttuurikoulutusta kaivataan erityisesti kohdatessa työntekijöitä uusista kulttuureista. Myös kulttuurille tyypillisten työyhteisön piirteiden tiedostaminen on haastateltavien mukaan tarpeellista johdettaessa monikulttuurista tiimiä tai organisaatiota. Vaikka ihmiset ovat yksilöitä, pitivät haastateltavat tärkeinä kulttuureille tyypillisten käyttäytymispiirteiden hallitsemista.

”Siis tietysti jos olisi niin kun enemmän ymmärrystä, että mikä on niin kun jonkun kulttuurin erikoisuus, tai ymmärtää, miten esimerkiksi organisaatio toimii esimerkiksi koreassa. Se kyllä niin kun auttaisi, mutta miten saisi niinku kerättyä kaikki sen datan ja pystyisi sisäistämään sen, niin se on sitten eri asia. Esimerkiksi niinku lounaskulttuuri. Mikä se on heidän maassa?”

Koulutusta kaivataan myös kansainvälisille osaajille suomalaisesta kulttuurista ja työkulttuurista. Haastatteluista selvisi, että Suomeen muuttavat kansainväliset osaajat eivät aina tunne suomalaisen kulttuurin tapoja tai sääntöjä. Kansainvälisten osaajien tietämättömyys kulttuurieroista vaikeuttaa ja hidastaa sekä työyhteisöön sopeutumista että suomalaiseen yhteiskuntaan kotiutumista. Tietämättömyys aiheuttaa lisätyötä erityisesti esihenkilöille niiden haastateltavien organisaatioissa, joissa kansainvälisiä osaajia ei kouluteta erikseen suomalaisiin työkulttuuriin ja yhteiskuntaan.

”Semmoinen joku perehdytys näille Suomeen tuleville työntekijöille, miten tää oikeasti tää homma toimii täällä. Niin olisi hyvä ihan kulttuurillinen perehdytys, että miten suomessa tehdään työtä ja miten nämä liitot toimii ja mitä sun pitää tehdä ja mitä sun ei saa tehdä. Miten sä maksat verot? Perusasiat tuntuu olevan hukassa.”

”Näille ulkomailta suomeen tuleville, että niille jotain kohdistettua ohjeistusta ja perehdytystä. Että semmoinen varmasti olisi ihan paikallaan, että pääsee helpommin alkuun, ja ne saa ihan niinku jonkunnäköisen aloituspaketin niinku sen normaalin työhön perehdyttämisen lisäksi. Että myös tähän niinku työn ulkopuoliseen elämään, niin se varmasti olisi ihan paikallaan.”

5.1.3 Henkilöstöjohtamisen prosessien kehittäminen

Monikulttuurinen johtaminen tarvitsee tuekseen muutoksia henkilöstöjohtamisen prosesseilta haastateltavien organisaatioissa. Haastateltavat pitivät henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämistä merkityksellisenä kohti monikulttuurisempaa organisaatiokulttuuria. Henkilöstöjohtamisen prosesseja on tarpeellista kehittää kansainvälisten osaajien ja koko henkilökunnan tarpeita palveleviksi. Prosessien kehittämisen tarkoituksena on kyetä helpottamaan kansainvälisten osaajien rekrytointia ja sitouttaa koko henkilöstöä organisaatioon.

”Vaikkei meille niinku massat ole isoja, mutta me koko aika luodaan sitä mallia ja konseptia, miten me voidaan toimia, ja se on ollut se meidän niinku haluttu tapakin, että me saadaan niinku tää organisaatio ja meidän niinku iso laiva kääntymään siihen, että meillä on valmiudet niinku turvallisesti ja fiksusti vastaanottaa vieraskielistä työvoimaa, että meillä on prosessit kunnossa ja sen jälkeen sitä voi vain monistaa.”

Haastateltavat pitivät prosessien jatkuvaa kehittämistä tarpeellisena. Tehokkaaksi työkaluksi henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämisessä nousi haastatteluissa benchmarking. HR-asiantuntijat kertoivat hakeneensa hyviä käytäntöjä muilta organisaatioilta, jotka ovat kokeneita kansainvälisten osaajien työllistäjiä. Benchmarking nähtiin myös tärkeänä prosessien edistämiskeinona tulevaisuudessa.

”Mä oon niinku juteltu muiden yritysten kanssa, jotka niinku on vähän samanlaisissa tilanteissa. Niin niinku sieltä pyritään sitten tietysti jakamaan hyviä käytäntöjä, ja ottamaan esimerkkiä, että mitä niinku, mitä muut tekee.”

”Se tarvitsee myös niinku mun perehtymistä sitten niihin hyviin toimintamalleihin, että kyllä benchmarkingit muista yrityksistä on tärkeitä.”

Haastatteluissa tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen prosesseiksi nousivat rekrytointi, perehdytys ja esihenkilötyö. Tässä kappaleessa käsitellään haastatteluiden tuloksia koskien rekrytointia ja perehdytystä. Esihenkilötyöstä kerrotaan kappaleessa 5.1.4.

Haastateltavien organisaatioissa rekryointiprosesseista on pyritty tekemään matalakynnyksisiä kansainvälisille osaajille julkaisemalla työpaikkailmoitukset englanniksi. Rekryointiprosessit ovat usein samanlaiset kaikille hakijoille, ja avoimiin tehtäviin valitaan henkilö kompetenssin perusteella. Ratkaisevina tekijöinä rekryoinnissa ovat hakijan osaaminen ja potentiaali.

”Se on se heidän kompetenssi, mikä kiinnostaa meitä. Ei se, että mitä heidän passissa lukee.”

”Paras kandidaatti valitaan huolimatta kielestä tai kansallisuudesta, eli ihan semmoinen tasavertaisuusperiaate pätee.”

Rekrytoijan ennakkoluulottomuus nousi haastatteluissa merkittäväksi tekijäksi onnistuneessa rekryoinnissa. Kouluttamalla rekrytoijia kansainvälisten osaajien rekrytoimiseen, voidaan eri kulttuurista tulevien hakijoiden valintamahdollisuuksia yhdenvertaistaa. Rekrytoijan pitkä kokemus eri kulttuurien kanssa toimimisesta auttaa häntä suhtautumaan hakijoihin yhdenvertaisemmin ja avoimemmin.

”Mehän koulutetaan HR:ssä meidän työnjohtajat aina, kun he valmistautuvat esimerkiksi tän sesongin rekryointeihin. Coachsataan heitä siihen, että älkää jääkö niinku nimeen kiinni. Tutkikaa hakemukset niinku huolella. Siellä on hyviä osaajia, ja kannustetaan tosi paljon siihen, että meillä on valtava potentiaali tässä vieraskielisistä, ja kutsukaa rohkeasti haastatteluun, ja jos tarvitsette apua niinku rekryointitiimiiltä, niin me ollaan niinku jeesimässä. Että ei anneta kielen olla este, ja tota sitten niinku myös ollaan koottu heille semmoinen niinku muista nämä paketti.”

Osa haastateltavista organisaatioista on päätenyt rekrytoimaan itse tai rekryointikumppanin avustuksella suoraan ulkomailta, mikäli tarvittavaa osaamista ei ole ollut saatavilla Suomesta.

” Me ollaan tarvittu ammattikuntaa ja ammattitaitoa, jota Suomesta ei löydy, niin se on ollut ensimmäinen niinku askel siihen, että me ollaan lähdetty hakemaan erityisosaajia ulkomailta.”

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin, että hakijan kansallisuudella tai kulttuurillisella alkuperällä ei ole merkitystä työnantajalle. Tehtävässä aloittamisen kiireellisyys ja osaamisen tarjonta vaikuttavat oleellisesti rekrytointialueen laajuuteen. Haastateltavat kokivat erityisesti EU:n ulkopuolelta Suomeen töihin hakeutuvan työntekijän nykyiset lupaprosessit liian pitkäkestoisiksi, joka estää heitä rekrytoimasta työntekijöitä laajemmalta alueelta.

”Meidän rekrytointiprosessin pitäisi olla ihan täysin puolueeton, ja ainoa asia, mitä tästä tulee esille, että onko henkilöllä työ lupa.”

”No yleisesti mä voisin todeta, että meille kansallisuus ei ole niinku kiinnostava asia, että se on se ihmisen osaaminen. Kaikilla kansalaisuuksilla on joten kuten yhtäläinen mahdollisuus tulla valituksi käytännössä. Sitten tulee tällaisia työ luparajoitteita, että se ei oikeasti ole noin mustavalkoinen asia.”

Järjestelmällistä perehdytystä pidettiin merkityksellisenä kansainvälisen osaajan sitouttamisen kannalta haastatteluissa. Perehdytys kansainvälisille osaajille on toteutettu haastateltavien organisaatioissa englanniksi tai työntekijän omalla äidinkiellellä, mikäli organisaatiosta löytyy jo valmiiksi samaa kieltä puhuvia työntekijöitä. Kansainvälisten osaajien perehdytysprosessi oli toteutettu yhtä organisaatiota lukuun ottamatta samalla tavalla kuin suomalaisten työntekijöiden. Tämä koettiin riittämättömäksi kansainvälisten osaajien kohdalla.

”Sitten ne perehdyttämisen prosessit eli niihin me tarvitaan niinku vielä parempia kuvioita.”

Haastatteluista ilmeni, että perehdytystä on tarpeellista kehittää selkokielisillä ohjeilla. Selkokieliset ohjeet palvelisivat kansainvälisten osaajien lisäksi myös suomalaisia työntekijöitä.

”No meillä on työohjeet esimerkiksi löytyy englanniksi. Niissä on kuvat eli se vähän selkeyttää sitä opettelua tai yleensä työhön tutustumista.”

”Selkokielisyys ehdottomasti on sellainen, missä meillä on vielä niinku parantamisen varaa, ja ollaan niinku vähän alkutaipaleella. Meillä on nyt käynnistynyt myös projekti, että me pystytään havainnollistamaan enemmän niinku tällöisten kuvitettujen ohjeistusten kautta. Ja sitten myöskin lyhennetään ja kevennetään tekstin määrää. Ollaan tunnustettu tarve ja se tarve ei ole ollenkaan vain vieraskielisille, vaan se on meille kaikille. Että se palvelee kaikkia meitä.”

5.1.4 Esihenkilötyö

Haastatteluista nousi esiin lähimmän esihenkilön merkittävä rooli kansainvälisen osaajan organisaatioon sopeuttajana ja sitouttajana. Haastatteluissa ilmeni, että kansainvälisen osaajan esihenkilönä työskenteleminen on intensiivistä, tarkkuutta vaativaa ja aikaa vievää. Esihenkilötyö ulottuu helpommin työn ulkopuoliseen elämään kansainvälisen osaajan kohdalla. Kansainvälisen osaajan esihenkilötehtävässä korostuivat haastateltavien mukaan erinomaiset ihmissuhde- ja kommunikointitaidot, empaattisuus, sekä oikean asenteen kuten avoimuuden, ennakkoluulottomuuden, hyväksynnän ja kunnioituksen merkitys muita kulttuureja ja erilaisia ihmisiä kohtaan. Kansainvälisen osaajan esihenkilön aikaisempi kokemus muiden kulttuurien kanssa toimimisesta edesauttaa häntä tehtävässään.

Kansainväliset osaajat tuovat organisaatioon mukanaan haastateltavien mielestä uutta osaamista, uusia ideoita ja kyseenalaistavat totuttuja toimintatapoja. Esihenkilö toimii viestin viejänä organisaatiossa uudelle osaamiselle ja kehitysideoille. Häneltä vaaditaan avointa ja ennakkoluulotonta asennetta sekä kykyä vastaanottaa kansainvälisen osaajan tuomia uusia näkökulmia, jotka saattavat erota paljonkin suomalaisesta ajattelutavasta.

”Melko usein heillä on jotain sellaista kokemusta, mitä meillä ei ole, että ne niinku rikastuttaa meidän tapaa tehdä töitä. Sieltä tulee uusia ajatuksia, mitä niinku suomalainen ei välttämättä osaa ajatella, joka saattaa johtua jostain kulttuuripuolesta. Että niinku siis semmoisia asioita niinku ylipäättänsä mitä kulttuurisista syistä ehkä niin kun Suomessa tehdään joku asia jotenkin toisella lailla.”

Haastatteluista oli tunnistettavissa, että eri kulttuureista tulleiden työntekijöiden esihenkilönä työskentely edellyttää hyviä ihmisten käsittelytaitoja. Hänen tulee tunnistaa kulttuurien erot, sekä erottaa jokaisen työntekijän persoonallisuus. Häneltä vaaditaan kykyä hyväksyä ihmisten erilaisuus, kunnioittaa sitä sekä toimia erilaisista taustoista tulleiden tiimiläisten kanssa.

”Jos sä oot esimies ja tunnet tiimin niin kun eriäväsyydet, vaikka olisi koko tiimi suomalainen, niin ihmiset on erilaisia, että kuinka sä käsittelet niitä. Miten sun pitää toimia jonkun ihmisen kanssa, joka on tiettyä profiilia ja toisen kanssa, joka on sitten eri profiilia? Että miten sä käsittelet niitä? Eli se on niitä tavallaan johtamistaitoja, mitä tota vaaditaan kyllä, jos meinaa olla hyvä esimies. Että sama tota tyyli ei toimi kaikkien kanssa.”

”Ranskalaiset räiskyy vähän enemmän ja sitten on tota niin suomalaisia, jotka pitää jalat maassa ja muuta vastaavaa. Että kyllä se tota niin on hyvä. Vaihtelu virkistää ja se, että on paljon erilaista porukkaa ja erilaisia näkemyksiä niin se on vaan rikkaus. Ne pitää vaan sitten osata yhteensovittaa.”

Kansainvälisen osaajan esihenkilötyötä edesauttavat esihenkilön kärsivällinen luonne, sekä kyky kuunnella ja ymmärtää asioita toisen henkilön näkökulmasta. Esihenkilön empaattisuuden tarve ja kiinnostus työntekijää ja hänen hyvinvointiaan kohtaan korostuu eri kulttuurista tulevan työntekijän kanssa työskennellessä.

”Se, että osaa niinku kärsivällisesti selittää niitä asioita, ja tulla toimeen, ja on halu, semmoinen aito halu ymmärtää ja kuunnella toista.”

”Esimiehenä pitää myöskin niin kun huomioda se, ja niin kun sanoo selkeästi, mitkä ne niinku säännöt on, että niin kun työpäivä loppuu silloin, ja sitten sulla on vapaa-aikaa, että ei ole tarkoitus, että sä teet niinku vapaa-ajalla töitä.”

Esihenkilö ehkäisee tiimensä erimielisyyksiä ja konflikteja, sekä auttaa ratkaisemaan niitä. Monikulttuurisen tiimin esihenkilöltä vaaditaan kulttuurieroista syntyneiden väärinkäsitysten ja erimielisyyksien ratkaisukykyä. Tämä vaatii erityisesti hyviä kommunikointitaitoja sekä rohkeutta puuttua haastaviin tilanteisiin.

”Mä oon kyllä niinku joutunut olemaan niin kun välissä, ja niin kun vähän niin kun neuvotella ja niinku puhua, koska mä oon kuullut yksi henkilön näkökulma ja sitten se toinen henkilö näkökulma, ja sitten mä huomaan OK, että nyt ei puhuta samaa kieltä. Että mä oon mennyt sitten mukaan siihen keskusteluun, ja ollaan niinku saatu ratkaistuu.”

Kansainvälinen osaja saattaa jäädä keskusteluiden ulkopuolelle ja syrjäytyä työyhteisössään helpommin ilman suomen kielen taitoa. Hän ei välttämättä pysty osallistumaan suomeksi käytyihin kahvitauko- tai muihin epävirallisiin keskusteluihin. Esihenkilöllä on tärkeä rooli kansainvälisen osaajan syrjäytymisen ehkäisijänä ja monikulttuurisen tiimin hengen rakentajana. Esihenkilötyössä vaaditaan aktiivista otetta ihmisten tutustuttajana ja ilmapiirin rakentajana.

”Tää henkilö sitten ei niin kun päässyt mukaan. Hän oli niin kuin ulkopuolisena, niin se sitten kasvoi niin kun suuremmaksi ongelmaksi. Mutta sitten kun niinku käytiin keskustelua läpi niinku meidän toimistolla tai tiimillä niin sitten se oli semmoinen, että ahaa OK, ja sitten päästiin niin kun eteenpäin”

”Kyllä aluksi olin niin kun tosi paljon siinä mukana, ja niinku kannustin puolin ja toisin, että ei muuta kun menette vaan siihen, että se nyt lähtee vaikka siitä, että ollaan samassa kahvipöydässä. Kyllä siinä aluksi tarvitsee olla niinku mukana.”

Esihenkilötyön laatu vaikuttaa kansainvälisen osaajan työhyvinvointiin. Kansainvälisen osaajan esihenkilön tulee selvittää hänen henkinen hyvinvointinsa, kuunnella ja tarjota keskustelutukea. Kansainvälisellä osaajalla saattaa olla kotimaan sodan tai maanjäristyksen kaltaisia rankkoja kokemuksia taustalla, joihin he tarvitsevat tukea, vaikka eivät osaa sitä pyytää. Joillekin kulttuureille on myös tyypillistä jättää kertomatta työnantajalle henkilökohtaisista työhön vaikuttavista asioista kuten raskaudesta työpaikan menetyksen pelossa, jolloin esihenkilöltä vaaditaan herkempää hyvinvoinnin tunnustelemista. Tukea tarvitsevilla tilanteissa esihenkilöltä vaaditaan empaattisuutta.

” Just sitä henkistä tukea. Että miten mä lähestyn ihmistä, jolla on voi olla joku menetys takana.”

”Kulttuurisesti saattaa olla sellaisia asioita, että henkilö ei ehkä uskalla tuoda esille joitakin epäkohtia, mitä saattaa olla. Että ei uskalleta esimerkiksi kertoa, että on raskaana ja tota kun pelätään, että työpaikka menee alta.”

Joillekin kulttuureille on tyypillistä, että työtehtävät tulevat tarkasti saneltuna esihenkilöltä, eikä työntekijä kyseenalaista esihenkilöä. Tällaisissa tapauksissa esihenkilö saattaa joutua ohjeistamaan kansainvälistä osaajaa muita tarkemmin työtehtävissään.

”Kulttuureissa on eroja ja tavoissa. Vaan esimerkkinä ensimmäisenä tulee mieleen se, että meilläkin on jonkun verran, aika paljon intialaisia täällä talossa, ja siinä on niinku ihan oman kokemuksen kautta tullut se, että heille pitää niinku paljon tarkemmin niin kun ohjeistaa. He vaatii paljon pikkutarkempaa ohjeistusta siitä, mitä pitää tehdä ja he kyllä suorittaa, mutta niinku se oma ajattelu vähän niinku välillä jää vähemmälle kuin mitä ehkä toivoisi ja odottaisi.”

Esihenkilö auttavat usein kansainvälistä osaajaa myös työn ulkopuolisissa haasteissa ja suomalaiseen yhteiskuntaan sopeutumisessa. Tämä nousi haastatteluista voimakkaasti esiin. Tilanteet ovat usein ennalta arvaamattomia. Haastatteluista korostui esihenkilöiden halu auttaa ilman, että heiltä sitä vaadittiin. Esihenkilöt eivät halunneet jättää kansainvälisiä osaajia selviytymään haasteistaan yksin, vaikka työnantajaa ei velvoiteta lainpuitteissa edistämään Suomeen kotiutumista.

”Yks mun intialainen tiimiläinen niin tota hänellä oli ajokortti, mutta ei hän tuntenut liikennesääntöjä, eikä osannut edes käynnistää autoa. No mutta hänellä oli ajokortti. No mitä me tehtiin sitten? Me opetettiin se takapihalla itse ajamaan autoa. Mutta tällaisia asioita, mitä sä et vain osaa arvata, että voi tapahtua.”

5.2 Monikulttuurisuuden haasteet

Kansainvälisten osaajien työllistäminen tuo organisaatiolle myös haasteita, ilmeni haastatteluissa. Haastateltavat nostivat useaan kertaan esille kulttuurierojen aiheuttamat haasteet. Kansainvälisten osaajien kulttuuritausta on erilainen kuin suomalaisten työntekijöiden. He eivät aina tunne suomalaisen kulttuurin viestintä- ja käyttäytymissääntöjä tai tapoja etukäteen. Suomalaisen työkultuurin käytännöt, säännöt ja lait saattavat olla outoja eri kulttuurista tulleille työntekijöille. Organisaation suomalainen henkilöstö ei välttämättä myöskään tunne kansainvälisen osaajan

kulttuuria. Tämä aiheuttaa ennakkoluuloja, väärinkäsityksiä, erimielisyyksiä ja lisätyötä organisaatioissa. Haastateltavien organisaatioissa resursseja kuluu kansainvälisten osaajien perehdyttämisessä suomalaiseen kulttuuriin ja työkuulttuuriin, sekä väärinkäsitysten ja erimielisyyksien ratkaisemisessa. Kulttuurierot kuluttavat myös henkilöstön voimavaroja.

”Voi olla, että jos sä oot suoraan kansainvälinen työntekijä niin sä et välttämättä hiffaa sitten sitä, mitkä on niinku Suomessa erityisiä juttuja, ja niitä ehkä joudutaan vähän tarkemmin sitten selittää.”

”Meillä on tota yli 2000 ihmistä, että kaikki on niinku erilaisia, ja sitten en halua niinku mitenkään sokerikuorruttaa, että tää on helppoa. Ei ole ei. Ei tämmöinen niinku tavallaan kulttuurien niinku sulattamoajatus ole koskaan niinku täysin semmoinen ongelmaton.”

Haastateltavat kertoivat, että Suomeen muuttavat kansainväliset osaajat osaavat harvoin suomen kieltä, ja henkilöstö kommunikoi heidän kanssaan englanniksi riippumatta siitä käytetäänkö organisaatiossa yleisenä työkielenä suomea vai englantia. Haastatteluissa ilmeni, että käytettäessä vierasta kieltä kommunikointiin, väärinkäsitysten mahdollisuus kasvaa, ja työn tehokkuus laskee. Suomen tai englannin kielen osaamattomuus aiheuttaa henkilöstölle eriarvoisuuden tunteita, ja edistää syrjäytymistä.

”Sitten myös sitä on kuullut, että on toivetta niinku suomen kielen koulutuksen jatkolle. Että on myös niitä pulmatilanteita, kun vaikka työnopastaja, joka on kielitaitoinen ja osaisi tulkata niinku vieraskielisen omalla kielellä, niin on vaikka sairaspäivällä tai on muuten poissa tai eri työvuorossa, niin sitten tulee näitä tämmöisiä tilanteita, että hidastuu ja vaikeutuu se kommunikointi.”

”Tietysti kieli on yksi. Ulkomaalaisten kanssa kommunikoidaan sitten vaan ja ainoastaan englannin kielellä. Henkilön kielitaito saattaa aiheuttaa haasteita, että kaikki ei ole ihan niin selvää se ohjeistus välttämättä, kun mitä se olisi, jos äidinkielellään toisille puhuvat.”

Osallistujat kertoivat kansainvälisten työntekijöiden haasteista kotiutua Suomeen. Kansainvälisten osaajien haaste kotiutua Suomeen vaikeuttaa haastatteluiden mukaan henkilöstön sitouttamista organisaatiossa, ja lisää työntekijöiden vaihtuvuutta.

Haastavan kielen, erilaisen kulttuurin ja kylmän ilmaston vuoksi kansainväliset osaajat eivät koe Suomea houkuttelevana asuinpaikkana, ja vaihtavat herkästi asuinmaata.

”Kyllähän sitten jossain vaiheessa monella oli sitä, että tai ei monella, mutta osalla, että niinku haluaa sitten muuttaa Helsinkiin tai takaisin ulkomaille. Varsinkin jos haluaa, että lapset käy kansainvälistä koulua. Yks syy on ollut lasten koulu, tai sitten vaan haluaa asua isommassa paikassa.”

”Niin siis täällä on oikein hyvä asua ja on kiva maa, mutta kyllähän jos ajattelee niin kun ilmastoa, kielellisesti ja kulttuurillisesti, niin eihän tänne niin kun ei ihmiset tänne jonota. Ei ne tule tänne, niin kun jonota tuolla rajalla, vaan kyllä meidän pitää niitä pystyä houkuttelemaan ja myös niinku pitämään, että sen on myös niinku nähnyt, että jotkut ehkä, kun he tulee Euroopan unionin ulkopuolelta, ja niinku sitten hakee sitä työkokemusta täällä, ja saa ehkä sitten niinku mahdollisuuden liikkua Euroopan unionin alueella, niin kyllä osa heistä lähtee pois. Että he lähtee niihin maihin, missä ne olosuhteet on sellaiset, missä he ehkä niin kun voivat mukavammin olla, ja kokevat olonsa vähän kotoisemmaksi.”

Suomeen kotiutumisen haasteena vaikuttaa olevan osallistujien mukaan erityisesti puolisoiden sopeutumattomuus. Perheen äidit ja puoliset eivät sopeudu Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan jäädessään työelämän ulkopuolelle.

”Sen mä oon huomannut, että varsinkin ne lapset integroituu, mutta sitten ne vaimot jotenkin jää työelämän ulkopuolelle jostain syystä. Jos Suomen näkökulmasta katsoo, niin mun mielestä niiden puolisoiden integroitumiseen Suomen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Koska jossain vaiheessa tulee niin, että nää osaajat, nää kultakimpaleet, lähtee muualle, koska niiden vaimot ei voi hyvin.”

”Mä toivon niinku tavallaan yrityksen ulkopuolisilta toimijoilta sitä tukea vieraskielisten kotoutumiseen, heidän sijoittumiseen tälle alueelle, ja täällä niinku pitovoima ylläpitämiseen, että he myös viihtyvät täällä. Niin siihen me tarvitaan kumppanuuksia. Yksi yritys voi tehdä niinku tiettyyn pisteeseen asti asioita mallikkaasti, mutta kun me puhutaan ulkomaisen työvoiman, vieraskielisen työvoiman potentiaalin hyödyntämisestä, niin meidän kannattaisi tehdä myös yritys yhteistyötä laajemmin, jotta me esimerkiksi saataisiin tänne perheitä, jotta sitten niinku molemmille perheen aikuisille olisi työtä.”

Suomen kielen oppimisella vaikuttaa olevan merkittävä yhteys ulkomaalaisten Suomeen kotiutumiseen.

”Ehkä se sopeutuminen Suomeen tuollaisessa niinku IT-ympäristössä on hyvin helppoa, koska se on ehkä perinteisesti muodostunut tai niinku varhain muodostunut sellaiseksi kansainväliseksi yhteisöksi, ja se kieli, IT-kieli on pääasiassa englantia. Ja mutta ehkä sitten niinku Suomeen niin kun asettumisen kannalta, niin ehkä se suomen kielen oppiminen ja osaaminen.”

Haastateltavat kertoivat, että kansainväliset osaajat ovat vaarassa syrjäytyä organisaatioissa jäädessään suomenkielisten keskusteluiden ulkopuolelle. Syrjäytynyt työntekijä vaikuttaa viihtyvän työyhteisössään huonommin, ja hänen sitoutumisensa organisaatioon vaikuttaa heikkenevän. Haastatteluissa esiin nousseiden kommunikointihaasteiden, kulttuurierojen ja ennakkoluulojen vuoksi kansainvälisen osaajan tutustuminen suomalaisiin työntekijöihin vaikeutuu. Kansainväliset osaajat ryhmäytyvät osallistujien organisaatioissa usein keskenään, joka parantaa heidän työssään viihtymistä, mutta erkaannuttaa suomalaisia ja kansainvälisiä työntekijöitä toisistaan. Nuoremmat työntekijät ottavat kuitenkin aktiivisemmin ja rohkeammin kontaktia kansainvälisiin osaajiin. Heillä on vähemmän haasteita käyttää vierasta kieltä kommunikointiin.

”Ensin oli vaan yks ulkomaalainen, niin hän tukeutui tosi paljon perehdyttäjään, että onneksi on hyvät perehdyttäjät ja sellaiset, jotka ymmärtää niinku, että hän on nyt mun vastuulla. Se ehkä siinä alussa on ennen kun saatiin sitten lisää niitä muun kielisiä, niin se helpotti sitten, että sitten ne hakeutuu toistensa seuraan paremmin.”

”Se tietysti niinku tulee sitä helpommaksi, mitä enemmän on kansainvälisiä ihmisiä. Mä luulen, että se vaikein steppi monella firmalla on se, että on niinku yks tai kaks, jotka sitten niinku korkeintaan juttelee keskenään. Kaikki muut käy keskustelua suomeksi niinku, että jos ei siihen oikein pääse mukaan.”

Haastateltavat kokivat työluvan saamisen kestävän liian pitkään EU:n ulkopuolelta hakevalle työntekijälle. Pitkä lupaprosessi estää haastateltavien organisaatioita työllistämästä erityisesti EU:n ulkopuolella asuvia osaajia. Se estää organisaatioiden monikulttuuristumista, erityisosaamisen saamista Suomeen ja uusien innovaatioiden kehittymistä. Osallistujien organisaatioilla on tarve täyttää avoimet työtehtävät nopeammin kuin työluvan ja viisumin saaminen erityisesti EU:n ulkopuolelta kestää.

Mikäli työvoiman tarpeella on kiire, joutuvat haastateltavien organisaatiot rajaamaan rekrytointialueen Suomeen. Muuttoprosessi ulkomailta kestää kiiretapauksissa kauemmin kuin työllistämisen tarve sallii.

”Suurimmalla osalla ei ole mitään työlupaa Suomessa, että käytännössä siellä voi olla vaikka minkälaisia kultakimpaleita, mutta niitä ei ole mahdollisuus edes rekrytoida. Jos toi olisi helpompaa, niin me voitaisiin helpommin rekrytoida kansainvälisiä osaajia.”

”Jos on tosi kiire, niin silloin niinku ei voida odottaa sitä oleskelulupa- ja niinku muuttoprosessia, mikä vääjäämättä seuraa, jos palkataan joku EU:n ulkopuolelta.”

5.3 Monikulttuurisuuden hyödyt

Tutkimukseen osallistujien mukaan kansainväliset osaajat ja monikulttuurinen henkilöstö tuovat organisaatiolle useita etuja. Haastatteluissa eniten esiin nousut etu oli liiketoiminnan kehittyminen uusien näkökulmien ja ideoiden ansiosta. Haastateltavat kertoivat, että kansainväliset osaajat tuovat organisaatioon erilaisen taustansa ja kokemuseränsä vuoksi uudenlaisia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja ongelmiin. He osaavat kyseenalaistaa organisaation toimintatapoja. Kansainvälisten osaajien organisaatioon tuomat uudet asiat kehittävät koko työyhteisöä, ilmeni haastatteluissa. Niiden ansiosta organisaation liiketoiminta uudistuu ja kehittyy.

”Se liittyy just niihin eri näkökulmiin siihen eri kokemuserään, ja siihen mitä voi tuoda. Siihen, että niinku tavallaan on eri tapoja katsoa asioita, ja niinku tutkia niitä, ja niinku löytää ratkaisuja, eri toimintatapoja, ja saadaan paljon sitä eri näkökulmia tiettyihin asioihin. Niin sitten siis niinku syntyy parempia lopputuloksia kerta kaikkiaan. Mä koen, että se luo parempaa ilmapiiriä, parempia tuloksia, kun ihmiset osaa kyseenalaistaa ja lähestyä ongelmia eri näkökulmista.”

”Semmoinen monipuolisuus, että jos keskustellaan jotain asioista, niin sitten saa niin paljon eri näkökulmia asioista, ja se antaa lisäarvoa ja niin kuin väriä niin kuin näihin keskusteluihin myöskin. Tulee myöskin niin kun sitä haastetta enemmän, että mutta miksi me tehdään näin. Tosi virkistävää sitten, kun tulee joku, että mutta hei eikö meillä ole mitään parempaa suunnitelma tai ideaa tähän?”

Tutkimuksessa ilmeni, että monikulttuurisuuden myötä myös organisaation kansainvälinen liiketoiminta kehittyi. Haastateltavat kertoivat kansainvälisillä osaajilla olevan kielitaitoa, joita suomalaisilla ei useinkaan ole. Kansainvälisillä osaajilla on kotikenttäetu toimiessaan organisaatiossaan kotimaansa liiketoiminnan edistäjänä, koska he tuntevat maan kulttuurin ja osaavat kieltä. He tuovat myös kansainväliseen liiketoimintaan uusia näkökulmia ja toimintatapoja, joka edistää osallistujien organisaatiossa kansainvälisillä markkinoilla toimimista.

”Jos teet vaikka Venäjälle bisnestä, niin jos ne osaa sen venäjän kielen tai sitten ymmärtää kulttuurin. Jos sulla on semmoinen omas organiaatiossa, niin totta kai siitä on etua. Onhan siitä etua siitäkin, että osaa englantiakin tosi hyvin. Ranska, espanja, venäjän kieli, miksei kiinakin, on semmoisia kieliä, mistä on etua, missä ei välttämättä puhuta englantia sitten niin paljon.”

”Kyllähän he tuo niinku sitten niinku perspektiiviä, ja ehkä sellaisia asioita, mitä suomalaiset ei aina osaa ajatella. Varsinkin sitten, jos halutaan tehdä kansainvälistä liiketoimintaa, niin se auttaa aika paljon, että on myös ihmisiä, jotka niinku on muualta kuin Suomesta, jotka pystyy katsomaan vaikka meidän tuotetta tai viestintää tai markkinointiviestejä ja kaikkia muita niin vähän niinku muiden lasien kuin ihan suomalaisten lasien läpi. Muista maista pystyy tuoda niinku hyviä ideoita ja käytäntöjä, ja niinku ehkä myös koulutuksessa on saattanut painottua vähän eri asiat, kun Suomessa.”

Kansainvälisten osaajien avulla henkilökunta oppii kommunikoimaan ja toimimaan omassa organisaatiossaan eri kulttuurien kanssa, jolloin kansainvälisillä markkinoilla toimiminen helpottuu.

” Kansainvälisyys, koska meillä toimitaan tietysti kansainvälisessä liiketoiminnassa, niin kyllä se liiketoiminta sinänsä itsessään on jo kansainvälistä ja väkisin joutuu sitten Suomen rajojen ulkopuolella niinku työskentelemään, olemaan yhteyksissä kansainvälisiin niin kuin toimijoihin, toimittajiin, asiakkaisiin ja muihin. Niin sitten se, että sulla on ne niinku samanlaiset tavallaan haasteet tai mahdollisuudet sitten niinku oman tiimin tai konttorin sisällä. Tai niin kuin yksikön sisällä. Sä et ole tavallaan sitten niin sanotusti oman konttorin ulkopuolella, kun sä lähdet toimittajille tai asiakkaille, vaan sulla on se sama niin kun mahdollisuus ja tarve tavallaan toimia niin kun ulkomaalaisten eri kulttuurien kanssa jo siellä talon sisällä ja omassa omassa yksikössä tai omassa tiimissä, joka tavallaan helpottaa, ja tekee siitä niinku arkipäivää.”

Haastateltavat kokivat organisaation ilmapiirin paranevan monikulttuurisuuden myötä. Kansainvälisillä osaajilla vaikuttaa olevan hyvä asenne työtä kohtaan. He ovat motivoituneita ja osoittavat kiitollisuutensa työpaikasta tekemällä työnsä ahkerasti ja tarkasti. Osallistujien mukaan heidän motivaationsa ja hyvä asenteensa tarttuu suomalaisiin työntekijöihin, ja osallistuttaa koko työyhteisöä ilmapiirin rakentamiseen sekä tehokkaampaan työn tekemiseen. Suomalaisten työntekijöiden henkilökohtaiset ongelmat suhteutuvat kansainvälisten osaajien rankkojen kokemusten kuten sodan menetysten rinnalla. Kansainvälisten osaajien kokemukset opettavat suomalaisille työntekijöille kiitollisuutta, kertoivat haastateltavat.

”Sieltä tulee todella positiivista palautetta siitä, kuinka niin kun hyvin ovat ensinnäkin tää porukka ottaneet työt haltuun, ja millä asenteella ovat tulleet tekemään töitä. Niinku todella todella motivoituneena, ja tuovat myös työyhteisöihin semmoista vähän uudenlaista energiaa, ja myös oon kuullut, että iloa siis että, on myös niinku tullut sellaista pientä niinku uudenlaista vireystilaa. Se vähän herättää sitä työporukkaakin sitten, kun tulee vähän tota niinku uutta.”

”Kyllä se tuo sellaista tiettyä vipinää myös siihen työyhteisöön jollain lailla. Että ehkä se osallistuttaa enemmän vielä niin kun mun mielestä ihmisiä. Että vähän pitää näyttää. Ja niinku siitä mä tykkään, että se on tuonut semmoista hyvää pössistä tuonne tiimiin, ja vähän ajattelemisen aihehtakin myös. Just nimenomaan, kun on näitä ukrainalaisia, niin ehkä siinä vähän ne omat ongelmat sitten tuntuu vähän pienemmiltä.”

Haastatteluissa ilmeni myös, että kansainväliset osaajat tuovat organisaatioon usein ainutlaatuisia osaamista, jota ei Suomesta löydy tai jota on haastavaa löytää. Harvinainen osaaminen tuo organisaatiolle vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua, jonka avulla se on askeleen edellä kilpailijoitaan, ja pystyy kasvattamaan liiketoimintaansa helpommin.

”Se mitä osaamista ne tuo. Niillä voi olla jotain sellaista osaamista, mitä ei helposti löydy suomesta vapailta markkinoilta.”

”Heillä on eri kokemusta, mitä meillä mahdollisesti sitten ei. Sitten sitä kautta niin kun saadaan sitä jopa osaamista, mitä meiltä ei löydy täältä.”

Kansainvälisiä osaajia rekrytoivan organisaation rekrytointimarkkinat ovat laajemmat, kävi ilmi haastatteluista. Kansainvälisiä osaajia työllistävällä organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää henkilöstöpotentiaalia laajemmalta alueelta. Vaikka organisaatio työllistäisi kansainvälisiä osaajia ainoastaan Suomen rajojen sisäpuolelta, on sillä tarjolla enemmän osaamista ja potentiaalia liiketoiminnan kasvattamiseen.

”Onhan se nyt sitten niinku paljon laajempi se rekrytointipooli.”

Monikulttuurisen organisaation henkilöstön kielitaito vaikuttaa parantuvan kansainvälisten osaajien avulla. Suomalaiset työntekijät joutuvat usein kommunikoimaan kansainvälisten osaajien kanssa englanniksi sen ollessa mahdollisesti ainut yhteinen kieli. Osallistujat kertoivat suomalaisen henkilöstön englannin kielen taidon parantuvan englanninkielisen kommunikaation lisääntyessä.

”Kaikki, jotka työskentelee tässä firmassa, niin meidän englanti on suhteessa hyvää, että myös meille suomalaisille niinku tulee tota treenattua.”

Haastatteluista ilmeni, että monikulttuurinen organisaatio joutuu tarkastelemaan johtamistaan ja toimintaansa tarkemmin saadakseen luotua organisaatiokulttuurin, johon eri kulttuureista tulleet työntekijät haluavat sitoutua. Monikulttuurisella organisaatiolla on tarve kehittää johtamistaan ja toimintatapojaan ollakseen houkutteleva työnantaja myös kansainvälisille osaajille suomalaisen työvoiman ohella, pystyäkseen toimimaan tehokkaasti ja ratkaisemaan monikulttuurisuuden tuomat haasteet. Jatkuvaa edistystä tekevä organisaatio on kehittynyt toimintatapojaan ja organisaatiokulttuuriaan myöten.

”Ollaan sitten jouduttu vähän miettimään myös niitä omia prosesseja. Miten meidän tulee sujuvoittaa, että tota me saadaan niinku siitä hyvä ja matalakynnyksinen prosessi ottaa vieraskielinen meille töihin.”

”Pyritään myös saamaan tietoa siitä, miten me voitaisiin toimia niin, että kaikki tulee huomioituksi niinku, että kaikki pystyy olemaan täysipainoisesti mukana. Että koko ajan

niinku jotain pientä kehitystä, kun jotain niinku ideoita tulee, ja huomataan, että joku asia ei toimi.”

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisimpiä havaintoja sekä vastataan tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia monikulttuurista johtamista Suomessa. Tutkimuksessa on pyritty tunnistamaan monikulttuurista johtamista edistäviä tekijöitä, sekä monikulttuurisuuden organisaatiolle tuomia haasteita ja hyötyjä. Tutkimuskysymyksiin vastataan pohtimalla tutkimuksen tuloksia suhteessa tutkielman alussa esiteltyyn teoriaan.

6.1 Miten monikulttuurista johtamista voidaan edistää organisaatiossa?

Tutkimuksen empiiriset havainnot vahvistavat aikaisempia tutkimuksia. Plessin ja Maakin (2004) mukaan monikulttuurisen organisaation kannattaa rakentaa kaikki jäsenet osallistava organisaatiokulttuuri, jossa kulttuurierot tunnistetaan ja niitä arvostetaan. Ricco ja Guerci (2014) neuvovat monikulttuurisuuden integroimista yrityksen arvoihin ja visioon. Visio tulee muuttua strategiaksi ja käytännöiksi, joka edistää uuden organisaatiokulttuurin kehittymistä (Ricco & Guerci, 2014). Monikulttuuristumisessa onnistuminen vaatii organisaatiolta ja sen prosesseilta muutoksia pitkällä aikavälillä (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7; Pless & Maak, 2004).

Arvoihin, toimintaan ja käyttäytymisnormeihin ulottuvan monikulttuurisen organisaatiokulttuurin rakentaminen koettiin haastatteluissa tärkeänä. Uuden organisaatiokulttuurin rakentamista pidettiin pitkäaikaisena prosessina, johon tulee osallistuttaa koko henkilöstö. Monikulttuurista johtamista voidaan tukea rakentamalla monikulttuurinen organisaatiokulttuuri, jota edistävät monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin rakentaminen, henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus sekä henkilöstöjohtamisen prosessien ja esihenkilötyön kehittäminen.

Empiiriset havainnot monikulttuurista johtamista edistävästä tekijöistä tukevat aikaisempia tutkimuksia. Cachat-Rossetin ja muiden (2019) mukaan organisaation tulee keskittyä ilmapiirin rakentamiseen saavuttaakseen monimuotoisuuden hyödyt. Kansainvälisten osaajien sopeutumista organisaatioon sekä henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen muutosta tukee koko henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus, jossa kulttuurieroja opetellaan käsittelemään ja arvostamaan (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.4; Arredondo, 1996, luku 8). Georgiadoun ja muiden (2019, s. 11) mielestä monikulttuurisesta johtamisesta saadaan tuloksellisempaa tehostamalla henkilöstöjohtamista. Esihenkilö voi tukea kansainvälisen osaajan sopeutumista organisaation monella eri tavalla kuten perehdyttäjänä sekä työhyvinvoinnin ja työyhteisöön osaksi pääsemisen edistäjänä (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 23–65).

Empiiristen havaintojen mukaan monikulttuurisuutta edistävä ilmapiiri pohjautuu työntekijöiden tasavertaiseen kohteluun, turvallisuuden tunteeseen, avoimuuteen sekä asenteiden muutokseen kuten avaramielisyyteen, ennakkoluulottomuuteen ja muiden kunnioittamiseen. Henkilöstön kansainväliset kokemukset vaikuttavat merkittävästi heidän asenteisiinsa muita kulttuureja kohtaan, ja edistävät monikulttuurisen ilmapiirin syntymistä. Ilmapiiriä voidaan edistää tehokkaasti myös työnantajan työajan ulkopuolelle järjestämällä aktiviteetilla ja huomioimalla eri kulttuurit organisaatiossa. Organisaation ja esihenkilöasemassa olevien työntekijöiden tulee viestiä yhtenäisesti kaikkien kulttuurien tärkeydestä ja arvostamisesta organisaatiossa. Viestintää kannattaa tukea konkreettisilla teoilla, jolloin kaikkien kulttuurien arvostuksen sanoma tehostuu.

Organisaation monikulttuurinen ilmapiiri tulee pyrkiä rakentamaan positiiviseksi, jossa kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7). Lahden (2008, s. 18) mukaan monikulttuurisen johtamisen tulos on parempi, mikäli koko organisaation hyvinvointia, toimintakykyä ja tuloksellisuutta kehitetään oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Myös Ricco (2012) suosittelee hallitsemaan ihmisten erottuvia ominaisuuksia tasapuolisesti. Lahti (2008, s. 17 & 197) korostaa ennakkoluulottoman ajattelutavan tärkeyttä monikulttuurisessa johtamisessa, sekä

luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista. Monimuotoisuuden johtamisen tavoitteena on Kühlmannin ja Heinzin (2017, luku 2.1) mielestä työntekijöiden välisen kunnioituksen lisääminen työyhteisössä. Välimäen ja muiden (2023) tutkimuksessa ilmeni kansainvälisen osaajan työpaikalla verkostoitumisen hyödyllisyys sekä verkostoitumisen tukemisen tarve.

Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutuksella edistetään monikulttuurisuutta tukevien asenteiden kuten avaramielisyyden, ennakkoluulottomuuden ja toisten kunnioittamisen kehittymistä. Jatkuva tietoisuuden lisääminen eri kulttuureista ja niille ominaisista piirteistä on tärkeää erityisesti esihenkilöille ja muille johtavassa asemassa oleville riippumatta henkilön aiemmasta monikulttuurisuusosaamisesta. Esihenkilöt ja johtavassa asemassa oleva henkilöstö pystyvät tukemaan kansainvälisten osaajien sopeutumista organisaatioon tehokkaammin sekä edistämään monikulttuurisen ilmapiirin syntymistä jatkuvan monikulttuurisuuskoulutuksen avulla. Monikulttuurisuuskoulutus edistää johtavassa asemassa olevan henkilöstön työhyvinvointia ja vaikuttaa esihenkilötyön laatuun. Koulutus suomalaisesta kulttuurista ja työkulttuurista ilmeni välttämättömäksi kansainvälisille osaajille, jotka eivät tunne entuudestaan suomalaisen kulttuurin tapoja ja sääntöjä. Ilman organisaation tai muun tahon järjestämää erillistä koulutusta suomalaisesta kulttuurista ja työkulttuurista, kulttuurierojen tuomat haasteet kasaantuvat esihenkilöille. Haasteiden kasaantuminen kuormittaa esihenkilöitä ja vie resursseja esihenkilötyöltä. Organisaation tulee huolehtia jatkuvasti esihenkilöiden asennekoulutuksesta ja työhyvinvoinnista, koska he toimivat tärkeänä esimerkkinä koko henkilöstölle kulttuurien arvostamisessa ja kulttuurien välisessä yhteistyössä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa kannatetaan koko henkilöstön ja esihenkilöiden monikulttuurisuuskoulutusta. Organisaatioissa tarvitaan yhä enemmän monimuotoisuusosaamista (Bergbom, 2023). Söderqvistin (2005, s. 10) mukaan ulkomaalaisten työllistymisen esteenä Suomessa ovat esihenkilöiden ja työyhteisöjen kulttuurillisen pätevyyden puute. Kulttuurienvälinen koulutus henkilöstölle on tehokas

keino lisätä työntekijöiden ymmärrystä, sitoutumista ja avoimuutta kulttuurieroihin, saada heidät ymmärtämään monimuotoisuuden edut, ja auttaa tulemaan toimeen eri kulttuurista tulevien työntekijöiden ja tiimien kanssa (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.4). Monikulttuurisuuskoulutuksen tavoitteena on edistää myönteistä vuorovaikutusta, vähentää ennakkoluuloja ja syrjintää, sekä lisätä työntekijöiden tietojen ja taitojen lisäksi motivaatiota vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa (Pendry ja muut, 2007). Organisaation tiedon kartuttamiseen ja oppimisprosessiin tulee varata aikaa ja resursseja, koulutusta tulee markkinoida onnistuneesti henkilöstölle ja eri koulutustapoja käyttää monipuolisesti (Lahti, 2008, s. 157–197).

Empiiriset havaintojen perusteella voidaan päätellä, että henkilöstöjohtamisen prosesseja on tarpeellista kehittää kansainvälisten osaajien ja koko henkilökunnan tarpeita palveleviksi. Prosessien kehittämisen tavoitteena on kyetä helpottamaan kansainvälisten osaajien rekrytoimista, sitouttaa heitä organisaatioon sekä tukea monikulttuurisen ilmapiirin syntymistä ja esihenkilötyötä. Prosessien jatkuvat kehittäminen on tarpeellista. Benchmarking on tehokas työkalu henkilöstöjohtamisen prosessien kehittämiseen. Monikulttuurisuusjohtamisen kannalta tärkeimmiksi henkilöstöjohtamisen prosesseiksi nousivat tutkimuksessa rekrytointi, perehdytys ja esihenkilötyö. Rekrytointiprosessista tulee luoda helppo ja tasapuolinen eri kulttuurista tuleville hakijoille. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta ratkaisevaa on rekrytoijan ennakkoluulottomuus, eri kulttuurien tuntemus, sekä hakijan osaamisen ja potentiaalın arvottaminen tärkeimmiksi tekijöiksi. Perehdytyksen järjestelmällinen toteuttaminen edistää kansainvälisen osaajan sitouttamista. Selkokiehiset ohjeet tukevat perehdytystä.

Söderqvistin (2005, s. 10) mukaan monimuotoisuutta ei osata huomioida henkilöstöjohtamisessa ja sen prosesseissa, joka estää suomalaisia organisaatioita työllistämästä kansainvälisiä osaajia. Monikulttuurinen johtaminen edellyttää toimintatapojen uudistamista (Lahti, 2008, s. 17), sekä monikulttuurisuuden integroimista käytäntöihin ja järjestelmiin (Ricco & Guerci, 2014; Arredondo, 1996, luku 1). Monimuotoisuuden tuomien etujen hyödyntäminen edellyttää resurssien

optimaalista käyttöä (Lahti, 2008, s. 21). Lahti (2008, s. 38–57) suosittelee hyödyntämään kokeneiden monikulttuuristen organisaatioiden kokemuksia ja käytäntöjä liiketoiminnan kehittämisessä.

Rekrytointi edistää monikulttuurista henkilöstöjohtamista (Brief ja Bradley, 2008, luku 2). Lahti (2008, s. 140) pitää rekrytoijan kulttuurista osaamista olennaisena puolueettoman ja objektiivisen rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Organisaatio voi kehittää rekrytointia palvelemaan paremmin eri kulttuureista tulevia hakijoita määrittelemällä valintakriteerit selkeästi (Vartia ja muut, 2007, s. 181). Sillä parannetaan valinnan objektiivisuutta, sekä ehkäistään asenteiden vaikutus päätökseen (Vartia ja muut, 2007, s. 181). Saarisen (2022, s. 100) mukaan järjestelmälliset toimintatavat perehdytyksessä parantavat työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vähentävät työn aloituksen stressiä. Mohamed ja Leponiemi (2009) suosittelevat organisaatioita käyttämään aikaa perehdytykseen ja rakentamaan perehdytysmateriaali yksityiskohtaisesti eri kielillä.

Monikulttuurista johtamista kannattaa tukea tutkimuksessa esiin nousseiden koulutuksen, esihenkilötyön, rekrytoinnin ja perehdytyksen lisäksi myös urasuunnittelulla ja mentoroinnilla. Urasuunnittelun ja mentoroinnin avulla parannetaan työntekijöiden sitoutumista ja sopeutumista organisaatioon sekä vähennetään kustannuksia aiheuttavaa ja tuottavuutta heikentävää työntekijöiden vaihtuvuutta. Hoecklin (1994, s. 125) kannattaa työntekijän potentiaalin tunnistamista uran alkuvaiheessa ja säännöllisesti myös sen jälkeen. Monikulttuurisen johtamisen välttämättömänä osana oleva urasuunnittelu varmistaa potentiaalin kehittymisen organisaatiossa (Lahti, 2008, s. 148). Mentorointi on kansainväliselle osaajalle tärkeä sosialisoitumisen, sopeuttamisen ja perehdyttämisen edistäjä organisaatiossa, jolla voidaan tukea organisaatiokulttuurin välittymistä, verkostojen muodostumista ja kielen oppimista (Richard ja muut, 2019; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.3).

Tutkielman empiiriset havainnot osoittavat, että esihenkilöllä on merkittävä rooli kansainvälisen osaajan sopeuttajana ja sitouttajana organisaatiossa. Kansainvälisen

osaajan esihenkilönä työskenteleminen on intensiivistä työtä, joka vaatii tarkkuutta. Esihenkilö joutuu perehdyttämään kansainvälistä osaajaa suomalaiseen kulttuuriin, mikäli organisaatio ei ole järjestänyt siihen erillistä perehdytystä. Esihenkilöltä vaaditaan erinomaisia ihmissuhde- ja kommunikointitaitoja, empaattisuutta, sekä oikeaa asennetta kuten avoimuutta, ennakkoluulottomuutta, hyväksyntää ja kunnioitusta muita kulttuureja sekä erilaisia ihmisiä kohtaan. Esihenkilö toimii viestin viejänä organisaatiossa uudelle osaamiselle ja kehitysideoille, ja ehkäisee tiiminsä erimielisyyksiä ja konflikteja, sekä auttaa ratkaisemaan niitä. Erimielisyyksien ja konfliktien ratkaiseminen edellyttää esihenkilöltä rohkeutta puuttua vaikeisiin tilanteisiin. Esihenkilö toimii myös kansainvälisen osaajan syrjäytymisen ehkäisijänä ja monikulttuurisen tiimin hengen rakentajana. Esihenkilötyön laatu vaikuttaa merkittävästi kansainvälisen osaajan työhyvinvointiin. Esihenkilötyötä ja esihenkilöltä vaadittavan asenteen kehittymistä edistävät aikaisempi kokemus eri kulttuurien kanssa toimimisesta. Monikulttuurisen tiimin esihenkilötyö on vaativaa ja aikaa vievää työtä, johon hänellä tulee olla riittävästi aikaa ja henkilökohtaisia resursseja. Monikulttuurisen tiimin esihenkilötyön laatua voidaan parantaa rekrytoimalla esihenkilötehtäviin empaattisia, ennakkoluulottomia, avoimia sekä muita arvostavia ja kannustavia henkilöitä.

Empiiriset havainnot tukevat aikaisempia tutkimuksia esihenkilön roolista kansainvälisen osaajan sopeuttajana ja sitouttajana, sekä esihenkilöltä vaadittavista taidoista ja asenteista. Esihenkilö huolehtii kansainvälisen osaajan perehdytyksestä, työhyvinvoinnin toteutumisesta, työyhteisöön sopeutumisesta, edistää kulttuurien välistä vuorovaikutusta, ennaltaehkäisee kulttuurien välisiä jännitteitä sekä puuttuu ristiriitoihin (Yli-Kaitala ja muut, 2013, s. 25–65). Hyvältä monikulttuuriselta johtajalta edellytetään kykyä hyväksyä ja kunnioittaa monimuotoisuutta ja eri kulttuureja sekä osoittaa empaattisuutta (Dumitrescu ja muut, 2014). Esihenkilön tulee osata huomioida työntekijän kulttuurinen tausta, sitoutua monikulttuurisuuden edistämiseen ja kannustaa työntekijöitään omalla esimerkillään tasapuolisuuteen (Yli-Kaitala ja muut,

2013, s. 20). Esihenkilöiden monikulttuuriset kokemukset edistävät monikulttuurisen tiimin johtamista (Szymanski ja muut, 2022; Lu ja muut, 2022).

Sippolan (2007, s. 79) mukaan monikulttuurista johtamista voidaan edistää määrittelemällä selkeät ja riittävän kattavat tavoitteet kehitykselle, edistämällä monikulttuurista kehitystyötä järjestelmällisesti sekä yksilö-, että organisaatiotasolla sekä sitoutumalla henkilöstö kehitystyöhön. Monikulttuurisen organisaation hallinta vaatii johtoryhmältä selkeitä toimintaperiaatteita ja ketterää ajattelutapaa (Thomas ja muut, 2012). Monimuotoisuus organisaation eri johtotasoilla parantaa monimuotoisuuden tuomien etujen hyödyntämistä (Allen ja muut, 2008).

Voidakseen hyödyntää koko monikulttuurisen henkilöstön potentiaalin, kannattaa organisaation rakentaa liiketoimintastrategiaan pohjautuva monikulttuurisuusstrategia (Friday & Friday, 2003). Monikulttuurisuus implementoidaan henkilöstöjohtamiseen monikulttuurisuusstrategiaan perustuvan hallintasuunnitelman avulla (Friday & Friday, 2003). Monikulttuurisen organisaation johtamisessa kannattaa keskittyä voimavaralähtöiseen ajatteluun (Viitala, 2013, s. 55), jonka avulla henkilöstöä voidaan sitouttaa paremmin. Henkilöstöjohtamisen voimavaralähtöisessä ajattelumallissa monikulttuurisuuden etuja voidaan myös hyödyntää paremmin kehittämällä osaamista ja luomalla vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Henkilöstöjohtamisen kehitystä kannattaa pyrkiä edistämään Helsilän ja Salojärven (2009, s. 52) kehitysportaikun mukaan korkeimmalle kompleksisuuden tasolle saakka, jolloin monikulttuurisuutta edistetään kaikilla toiminnan alueilla ja luodaan uudenlaista, positiivista toimintaa.

Monikulttuurinen johtaminen vaatii tuekseen tavoitteiden edistymisen seurantaan ja tarvittavia kehitystoimenpiteitä (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 2.7). Monikulttuurisen johtamisen arvioinnin avulla tiedetään, miten hyvin strategiset tavoitteet organisaatiossa on saavutettu, tunnistetaan menestyksen mahdollistajia ja esteitä, voidaan kehittää strategioita ja prosesseja sekä saada tietoa muutokseen osallistujien

ajatuksista (Arredondo, 1996, luku 9). Monikulttuurista johtamista kannattaa arvioida sekä määrällisten että laadullisten indikaattoreiden avulla (Lahti, 2008, s. 188–189).

Kuviossa 3 on koottuna monikulttuurista johtamista organisaatiossa edistävät tekijät.



Kuvio 3 Monikulttuurisen johtamisen edistäminen organisaatiossa

6.2 Mitä haasteita organisaatio kohtaa kansainvälisten osaajien työllistämisen myötä?

Tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella vaikuttaa siltä, että eniten haasteita monikulttuurisessa organisaatiossa aiheuttavat kulttuurierot ja niiden tuntemattomuus. Kansainväliset osaajat eivät tunne suomalaista kulttuuria ja työkulttuuria entuudestaan, eikä suomalainen henkilöstö tunne välttämättä kansainvälisen osaajan kulttuuria. Kulttuurierot ja kulttuurien tuntemattomuus aiheuttavat organisaatioissa ennakkoluuloja, väärinkäsityksiä, erimielisyyksiä ja ylimääräistä työtä erityisesti esihenkilöille. Organisaation resursseja kuluu kansainvälisten osaajien

perehdyttämisessä suomalaiseseen kulttuuriin ja työkuultuuriin, sekä väärinkäsitysten ja erimielisyyksien ratkaisemisessa. Kuultuurierot kuluttavat erityisesti esihenkilöiden voimavaroja.

Empiiriset havainnot tukevat aikaisempia tutkimuksia. Lepola ja Sippola (2006) nimeävät monikulttuurisuuden suurimmiksi haasteiksi suomalaisissa organisaatioissa ennakkoluulot, suuren joustavuuden tarpeen sekä erilaiset käsitykset työelämästä. Devinen ja muiden (2007) mukaan paikalliset työntekijät eivät välttämättä osaa toimia eri kulttuurista tulleiden työntekijöiden kanssa. Myös Kühlmann ja Heinz (2017, luku 1.4) esittävät työntekijöiden ja esihenkilöiden tietoisuuden puutteen ja monikulttuurisen johtamisen käytännön toimenpiteiden puuttumisen suurimmiksi haasteeksi. Monikulttuurisuus saattaa aiheuttaa jännitteitä ja konflikteja henkilöstön välillä (Webber & Donahue, 2001; Kochan ja muut, 2003; Joshi & Roh, 2009; Lahti, 2008, s. 22). Monikulttuuristumisesta muodostuu kuormitusuhka esihenkilöille ilman riittävää kulttuurikoulutusta (Lahti, 2014, s. 23).

Ratkaisuinä kulttuurierojen tuomiin haasteisiin organisaatioissa ovat tutkimustulosten yhteydessä esitelty monikulttuurista johtamista edistävät henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus, monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen sekä esihenkilötyön kehittäminen. Monikulttuurisuuskoulutuksella parannetaan henkilöstön kulttuurista kompetenssia, joka vähentää ennakkoluuloja, erimielisyyksiä ja väärinkäsityksiä. Monikulttuurinen ilmapiiri kehittää henkilöstön asenteita ja vähentää ennakkoluuloja eri kulttuurista tulleita kohtaan. Esihenkilötyön kehittäminen tuo esihenkilöille resursseja toimia hyvänä esimerkkinä henkilöstölle eri kulttuurien kanssa työskentelemiseen ja kommunikointiin sekä eri kulttuurien arvostamiseen.

Monikulttuurisuuden haasteena tutkielman tuloksissa ilmenivät vieraan kielen käyttämisestä työpaikalla aiheutuvat kommunikointihaasteet. Kommunikointihaasteiden seurauksena väärinkäsitysten mahdollisuus kasvaa ja työn

tehokkuus laskee. Suomen tai englannin kielen osaamattomuus aiheuttaa henkilöstölle myös eriarvoisuuden tunteita, ja edistää syrjäytymistä.

Suomalaisessa organisaatioissa monikulttuurisuuden haasteita ovat puutteelliset kielelliset ja viestinnälliset taidot (Leponiemi & Sippola, 2006). Korak-Kakabadsen ja muiden (2001) sekä Devinen ja muiden (2007) mukaan kommunikointivaikeudet johtuvat eri kulttuureista tulleiden erilaisista vuorovaikutuskäsityksistä ja viestinnän tyylistä. Eri kulttuurista tulleet osaajat pitävät suomen kielen opetusta hyödyllisenä, ja toivovat mahdollisuutta opiskella tai harjoitella kielen käyttöä työpaikalla (Välimäki ja muut, 2023).

Henkilöstöjohtamisen prosesseja kehittämällä ja monikulttuurisuutta tukevalla ilmapiirillä kommunikointihaasteita voidaan ratkaista organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen prosesseja kuten perehdytystä ja mentorointia kannattaa kehittää kansainvälisten osaajien suomen kielen taitoa tukeviksi. Henkilöstön englannin kielen taitoa voidaan parantaa lisäämällä kielenkäyttöä esimerkiksi palaverihin ja tukemalla positiivista, monikulttuurista ilmapiiriä, joka edistää vuorovaikutusta ja vähentää jännitteitä eri kulttuurista tulleiden työntekijöiden välillä.

Haastatteluiden mukaan monikulttuuriset organisaatiot kohtaavat haasteita kansainvälisten osaajien hitaan Suomeen sopeutumisen myötä. Suomeen kotiutumisen haaste vaikeuttaa henkilöstön sitouttamista ja lisää työntekijöiden vaihtuvuutta. Erityisesti eri kulttuurista tulleiden perheiden äidit ja vaimot eivät sopeudu Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan jäädessään työelämän ulkopuolelle, jonka seurauksena perheet muuttavat pois Suomesta. Suomen kielen oppimisella on merkittävä yhteys ulkomaalaisten Suomeen kotiutumiseen.

Työpaikoilla ongelmana on etnisten vähemmistöjen sitoutuvuus (Emerald group, 2005, s. 144). Välimäen ja muiden (2023) mukaan useimpien eri kulttuurista tulleiden kotiutuminen Suomeen kestää vuosia, vaikka valtaosa kotiutuukin hyvin. Koska

viihtyminen Suomessa aiheuttaa haasteita, suosittelevat he huolehtimaan perheiden ja kumppaneiden viihtymisestä Suomessa. Kandolan (Emerald group, 2005, s. 144) mukaan huonot välit kollegoihin ovat yleinen syy ulkomaalaistaustaisen työntekijän irtisanoutumiseen. Myös kielimuuri vaikeuttaa Suomeen kotiutumista (Välimäki ja muut, 2023).

Organisaatiot voivat tukea kansainvälisten osaajien kotiutumista Suomeen monin eri keinoin. Kehittämällä monikulttuurista johtamista ja ilmapiiriä, organisaatio näyttäytyy houkuttelevampana työpaikkana kansainväliselle osaajalle. Kansainvälinen osaaja sitoutuu helpommin organisaation, jossa viihtyy. Työssä viihtyminen edistää myös hänen Suomeen kotiutumistaan. Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus edistää monikulttuurista ilmapiiriä. Kansainvälisen osaajan Suomeen kotiutumista kannattaa edistää organisaatiossa myös henkilöstöjohtamisen prosesseja kehittämällä. Erityisesti rekrytoinnin, perehdytyksen, urasuunnittelun ja mentoroinnin kehittäminen paremmin eri kulttuureja palveleviksi sitouttavat kansainvälistä osaajaa organisaatioon. Rekrytointia kehittämällä organisaatio näyttäytyy myönteisenä työnantajana. Urasuunnittelun avulla voidaan paremmin vastata kansainvälisen osaajan uratavoitteisiin, sekä estää tyytymättömyys, joka saattaa johtaa irtisanoutumiseen. Mentoroinnilla voidaan edistää kansainvälisen osaajan verkostoitumista ja sopeutumista uuteen kulttuuriin. Hyvä perehdytys, jossa kehitetään myös suomen kielen oppimista, sitouttaa kansainvälistä osaajaa organisaatioon. Empaattinen esihenkilö, joka kuuntelee ja tukee kansainvälistä osaajaa kulttuurierojen ja sopeutumisen haasteissa, vaikuttaa hänen viihtyvyyteensä sekä työpaikalla että uudessa kotimaassa.

Johtamisen kehittämistoimenpiteiden lisäksi organisaation kannattaa edistää puolisoiden ja perheiden viihtymistä kutsumalla heidät mukaan organisaation tapahtumiin tai auttamalla asunnon, koulun, päiväkodin, harrastusten ja puolison työpaikan löytymisessä. Kansainvälisen osaajan ja hänen perheensä Suomeen sopeuttamisesta kannattaa tehdä yhteinen projekti organisaatiossa, johon koko henkilöstön osallistamalla voi helpottaa esihenkilöiden ja HR-asiantuntijoiden työtä.

Haastatteluiden tulosten mukaan kansainväliset osaajat ovat vaarassa syrjäytyä organisaatiossa ilman suomen kielen taitoa. Myös kulttuurierojen tuomat haasteet ja ennakkoluulot vaikeuttavat suomalaisiin työntekijöihin tutustumista ja edistävät syrjäytymistä. Syrjäytynyt työntekijä ei viihdy työyhteisössään eikä sitoudu organisaatioonsa. Kansainvälisten osaajien keskenään ryhmäytyminen parantaa heidän työssään viihtymistä, mutta aiheuttaa erkaantumista suomalaisten ja kansainvälisten työntekijöiden välillä.

Tutkielman empiiriset havainnot vahvistavat aikaisempia tutkimuksia eri kulttuurista tulleiden työntekijöiden syrjäytymisestä. Mikäli monikulttuurisuuden johtamisesta puuttuu johdonmukaisuus, saattavat ulkomaalaistaustaiset työntekijät kokea syrjintää ja ennakkoluuloja (Emerald group, 2005, s. 145). Enemmistön ja vähemmistön välille syntyy helposti kuppikuntia ja kilpailuasetelmia organisaatiossa (Lahti, 2008, s. 22). Eri kulttuurista Suomeen tulleet työntekijät kokevat syrjintää erityisesti kielitaustansa ja kansalaisuutensa vuoksi (Välimäki ja muut, 2023).

Kansainvälisten osaajien syrjäytymistä organisaatiossa ehkäisee tehokkaimmin monikulttuurisen johtamisen edistäminen kokonaisvaltaisesti. Esihenkilötyötä on tarpeellista kehittää syrjäytymisen ehkäisemiseksi, koska esihenkilöllä on merkittävä rooli kansainvälisen osaajan syrjäytymisen ehkäisijänä ja kaikkien tasapuolisena osallistuttajana. Monikulttuurinen ilmapiiri ja monikulttuurisuuskoulutus viestivät henkilöstölle kaikkien kulttuurien tärkeydestä ja samanarvoisuudesta, ja vähentävät eriarvoisuuden tunnetta. Rakentamalla mentorointi- ja perehdytysprosessit sosialisoitumista edistäviksi, voidaan organisaatiossa edistää kansainvälisen osaajan verkostojen syntymistä, ja ehkäistä syrjäytymistä.

Pitkä työlupaprosessi estää haastateltavien organisaatioita rekrytoimasta EU:n ulkopuolelta hakevia osaajia. Uusi osaaja tarvitaan täyttämään avoin työtehtävä nopeammin kuin työluvan saaminen EU:n ulkopuolelta kestää. Se estää organisaatioita

monikulttuuristumasta, erityisosaamisen saamista Suomeen sekä uusien innovaatioiden syntymistä organisaatioissa. Myös Välimäki ja muut (2023) ovat tunnistanee lupaprosessien hitauden Suomessa kansainvälisten osaajien työllistämisen esteenä. Kühlmann ja Heinz (2017, luku 1.4) nimeävät byrokraattiset esteet monikulttuurisen johtamisen haasteeksi.

Vaikka organisaatiot eivät voi suoraan vaikuttaa Suomen työlupien lainsäädäntöön, voidaan hitaiden lupaprosessien aiheuttamia haasteita ennakoida ja ratkaista monin eri tavoin. Rekrytointiprosessia kehittämällä voidaan rekrytointivalintaa mahdollisesti nopeuttaa organisaatiossa. Tulevia rekrytointeja voidaan ennakoida tiheästi toteutettavilla henkilöstön tyytyväisyyskyselyillä, ilmapiirikartoituksilla sekä kehityskeskusteluilla. Kansainvälisen osaajan sitouttaminen organisaatioon ja kotiutuminen Suomeen vaikuttavat hänen irtisanoutumishalukkuuteensa. Organisaatioon sitoutumista voidaan edistää monikulttuurisuutta tukevalla ilmapiirillä, henkilöstön monikulttuurisuuskoulutuksella sekä esihenkilötyöllä. Monikulttuurista johtamista edistävillä toimenpiteillä vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta sekä uusien rekrytointien tarvetta.

Ratkaisut monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin on esitetty kootusti taulukossa 1. Ratkaisumalleina on käytetty luvussa viisi käsiteltyjä empiirisiä tutkimustuloksia monikulttuurista johtamista edistävästä tekijöistä.

Taulukko 1 Ratkaisut monikulttuurisuuden haasteisiin

Haasteet	Ratkaisut
Kulttuurierot	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen ➤ Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus ➤ Esihenkilötyön kehittäminen
Kommunikaatiohaasteet	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen ➤ Henkilöstöprosessien kehittäminen
Suomeen kotiutuminen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen ➤ Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus ➤ Henkilöstöprosessien kehittäminen ➤ Esihenkilötyön kehittäminen
Syrjäytyminen organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen ➤ Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus ➤ Henkilöstöprosessien kehittäminen ➤ Esihenkilötyön kehittäminen
Pitkä työlupaprosessi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monikulttuurisuutta tukevan ilmapiirin luominen ➤ Henkilöstön monikulttuurisuuskoulutus ➤ Henkilöstöprosessien kehittäminen ➤ Esihenkilötyön kehittäminen

6.3 Miten organisaatio hyötyy monikulttuurisuudesta?

Tutkielman empiiristen havaintojen mukaan eri kulttuurista tulleet työntekijät tuovat organisaatioon uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja, sekä osaavat kyseenalaistaa toimintaa totutuista tavoista poiketusti. Mikäli kansainvälisten osaajien tuomia uusia ajatuksia osataan hyödyntää organisaatiossa, kehittävät ne koko työyhteisöä. Niiden ansiosta organisaation liiketoiminta uudistuu ja kehittyy.

Empiiriset havainnot tukevat aikaisempien tutkimusten huomioita liiketoiminnan kehittymisestä monikulttuuristumisen ansiosta. Tehokas monikulttuurinen johtaminen kehittää organisaatiota tiedonsiirron avulla ja mahdollistaa monikulttuurisuuden hyödyt (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3). Ulkomaalaistaustaiset työntekijät tuovat uusia näkökulmia työyhteisöön (Lahti, 2014, s. 61). Kulttuurinen monimuotoisuus parantaa oikein johdettuna yrityksen tulosta, sijoitetun pääoman tuottoa (Gonzalez & Denisi, 2009; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5), lisää ongelmanratkaisukykyä (Cox & Blake, 1991; Richard ja muut, 2013) ja vaikuttaa positiivisesti ideoiden laatuun (Milliken & Martins, 1996). Hyvin johdetussa monikulttuurisessa organisaatiossa henkilöstön pätevyys paranee (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5) ja henkilöstöstä löytyy uutta potentiaalia (Devine ja muut, 2007; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5).

Kansainvälisten osaajien avulla organisaatio voi kehittää myös kansainvälistä liiketoimintaansa. Kansainväliset osaajat tuovat näkökulmia ja toimintatapoja, joka edistää organisaation kansainvälisillä markkinoilla toimimista. He toimivat tehokkaina kotimaansa liiketoiminnan edistäjinä osatessaan kieltä ja tuntiessaan kulttuurin. He tuovat organisaatioon kielitaitoa, jota suomalaisilla ei useinkaan ole. Heidän ansiostaan henkilökunta oppii myös kommunikoidaan ja toimimaan omassa organisaatiossaan eri kulttuurien kanssa, jolloin kansainvälisillä markkinoilla toimiminen helpottuu.

Mohrin ja Shoobridgen (2011) sekä Kühlmanin ja Heinzin (2017) mukaan eri kulttuurista tulleet työntekijät parantavat yritysten kykyä laajentaa kansainvälistä liiketoimintaa, vähentävät erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisen esteitä sekä helpottavat kansainvälisen liiketoiminnan johtamista. Organisaatiot hyötyvät kansainvälisistä osaajista kielitaidon sekä eri maiden yksityiskohtaisen markkinaosaamisen ja asiakaskunnan tuntemisen avulla (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1).

Tutkielman empiiristen havaintojen mukaan monikulttuurisuus parantaa työyhteisön ilmapiiriä. Kansainväliset osaajat ovat motivoituneita ja kiitollisia työpaikastaan. Heidän

hyvä asenteensa tarttuu myös suomalaisiin työntekijöihin ja osallistuttaa työyhteisöä ilmapiiriin rakentamiseen sekä tehokkuuteen. Eri kulttuurista tulleiden työntekijöiden mahdolliset rankat kokemukset opettavat suomalaisille työntekijöille kiitollisuutta, ja suhteuttavat heidän omia ongelmiaan.

Kulttuurisen monimuotoisuuden tehokas johtaminen parantaa organisaation ilmapiiriä ja vähentää konflikteja (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.3). Eri kulttuurista tulleet työntekijät edistävät kohteliaisuudellaan ja iloisuudellaan hyvää työilmapiiriä (Lahti, 2014, s. 58–61). He nostavat vaiettuja ongelmia työyhteisössä esiin, joka parantaa ilmapiiriä (Lahti, 2014, s. 61). Lahden (2014, s. 58) mukaan maahanmuuttajien työmotivaatio on vankka, ja heille työpaikan löytäminen on etuoikeus, jonka vuoksi he haluavat näyttää pätevyytensä päästäkseen eteenpäin, tarjotakseen hyvän roolimallin lapsilleen, oppiakseen suomen kielen ja todistaakseen olevansa uuden kotimaansa arvoisia. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kiitollinen asenne ravistelee terveellä tavalla suomalaisia (Lahti, 2014, s. 61).

Kansainväliset osaajat tuovat organisaatioon Suomesta puuttuvaa tai hankalasti löytyvää osaamista. Ainutlaatuinen osaaminen tuo organisaatiolle vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua, jonka avulla se on askeleen edellä kilpailijoitaan, ja pystyy kasvattamaan liiketoimintaansa helpommin. Myös Mohrin ja Shoobridgen (2011) mukaan etnisesti monimuotoinen työvoima on ainutlaatuinen ja vaikeasti kopioitava kilpailuetu. Se lisää innovatiivisuutta (Cady & Valentine, 1999; Van der Vegt & Janssen, 2003; Ozgen ja muut, 2013) sekä luovuutta (Cox & Blake, 1991; Richard ja muut, 2013).

Tutkimuksen havaintojen mukaan jatkuvaa edistystä tekevä organisaatio on kehittynyt toimintatapojaan ja organisaatiokulttuuriaan myöten. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti, ratkaisemaan monikulttuurisuuden tuomat haasteet sekä ollakseen houkutteleva työnantaja myös kansainvälisille osaajille, joutuu monikulttuurinen organisaatio kehittämään johtamistaan ja toimintaansa jatkuvasti. Lahti (2014, s. 61) on

samaa mieltä. Hänen mukaansa paneutuminen monikulttuurisuuteen auttaa organisaatioita ymmärtämään ja kehittämään johtamistaan sekä toimintatapojaan.

Suomalaisten työntekijöiden kommunikoidessa englanniksi kansainvälisten osaajien kanssa, heidän kielitaitonsa parantuu. Havainnot vahvistavat Massey ja Dawesin (2007) tutkimusta. Heidän mielestään vierasta kieltä viestinnässä käyttämällä, henkilöstö oppii kielen lisäksi ammattinimikkeitä paremmin. Myös Lahden (2014, s. 166) mukaan henkilöstön monikielisyys on eduksi monikulttuurisessa organisaatiossa.

Kansainvälisiä osaajia työllistävällä organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää henkilöstöpotentiaalia paremmin ja entistä laajemmalla alueella. Myös Suomen rajojen sisäpuolelta kansainvälisiä osaajia rekrytoivalla organisaatiolla on tarjolla enemmän osaamista ja potentiaalia liiketoiminnan kasvattamiseen. Tehokkaan monikulttuurisen johtamisen tuloksena organisaation imago parantuu, työvoima monimuotoistuu entisestään (Devine ja muut, 2007; Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5), asiakastyytyväisyys (Kühlmann & Heinz, 2017, luku 1.5), työtyytyväisyys (Hofhuis ja muut, 2012) sekä sitoutuminen parantuvat (Hopkins ja muut, 2001; Buttner ja muut, 2010).

Tehokkaan monikulttuurisen johtamisen tuomat hyödyt organisaatiolle on koottuna kuvioon neljä.



Kuvio 4 Tehokkaan monikulttuurisen johtamisen tuomat hyödyt organisaatiolle

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa uskottavuus pyritään pohjaamaan tutkittavan ilmiön perusteelliseen ja laaja-alaiseen kuvaamiseen (Puusa ja muut, 2020, luku 12). Laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta tarkasteltaessa aineiston ja siitä tehtyjen havaintojen ja johtopäätösten seikkaperäinen kuvaus sekä aineiston sopivuus johtopäätöksiin on huomioitava luotettavuutta arvioitaessa (Puusa ja muut, 2020, luku 12). Tutkimuksen analyysissä tulee tavoitella todenmukaisuutta, uskottavuutta sekä kestävään argumentointiin (Puusa ja muut, 2020, luku 12). Tutkijan oman suhteen ja aseman esiin tuomisella tutkittavaa ilmiötä kohtaan voidaan puoltaa tutkimuksen luotettavuutta (Puusa ja muut, 2020, luku 12).

Kiinnostukseni tutkittavaan ilmiöön pohjautuu omiin kokemuksiini eri kulttuureista. Olen työskennellyt vuosia asiantuntijatehtävissä kansainvälisessä ympäristössä, jossa

vuorovaikutus eri kulttuureista tulevien kanssa on ollut osa työtäni. Olen myös asunut useita vuosia ulkomailla eri paikoissa. Kokemukseni on antanut minulle ymmärrystä sekä tietoa ilmiöstä. Tutkielmani avulla halusin edistää myös oman asuinalueeni Etelä-Pohjanmaan yritysten kansainvälistymistä, joten lähestyin alueen organisaatioita kyselyillä tutkielman tarpeellisuudesta. Toimeksiantaja Into Seinäjoki löytyi kyselyideni kautta.

Perehdyin tutkimusaineistooni tarkasti ennen analyysin tekemistä. Pysin perustelevaan havaintoni tarkasti, sekä vahvistamaan niitä yhteneväisillä haastatteluaineiston suorilla lainauksilla. Haastateltavien etsimisessä oli aluksi hankaluuksia, mutta lopulta ahkera kyseleminen tuotti tulosta, ja sopiva määrä haastateltavia löytyi. Mikäli haastateltavia olisi löytynyt helpommin, olisi haastateltavat ja organisaatiot voineet rajata kertyneen kokemuksen perusteella, joka olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavien ja organisaatioiden määrä oli pieni, joten aineistosta ei voi tehdä laajoja johtopäätöksiä.

6.5 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Suomalaisilla yrityksillä on tarve palkata työvoimaa nyt ja tulevaisuudessa Suomen ulkopuolelta työikäisen väestön vähenemisen myötä (Larja & Peltonen, 2023). Maamme elinvoimaisuuden lisäämiseksi tarvitsemme uusia innovaatioita, joita yritykset voivat synnyttää erityisesti kansainvälisten osaajien tuoman osaamisen avulla. Monikulttuurista johtamisosaamista tarvitaan organisaatioissa, että monikulttuurisuuden tuomat edut pystytään hyödyntämään liiketoiminnassa, haasteet ratkaisemaan sekä työyhteisöjen hyvinvointia lisäämään. Kansainvälisten osaajien rekrytoimiseen valmistautuminen antaa organisaatiolle paremmat lähtökohdat etujen hyödyntämiseen ja haasteiden voittamiseen. Rakentamalla avarakatseista, kannustavaa ja muita kunnioittavaa ilmapiiriä etukäteen, voidaan monikulttuurisuutta tukevan organisaatiokulttuurin syntymistä nopeuttaa.

Haastatteluissa ilmeni työnantajien tuen tarve kansainvälisten osaajien ja heidän perheidensä Suomeen sopeuttamisessa. Tuen tarve ilmeni suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa toimimiseen. Suomalaisen työelämän työajat, tauot, työterveyshuolto, työlainsäädäntö ja työntekijäliitot sekä Suomen lainsäädäntö, verotus, pankkitoiminnot, julkinen liikenne ja vapaa-ajan mahdollisuudet ovat vieraita eri kulttuurista tulevalle työntekijälle. Kansainvälisen osaajan verkostojen puuttumisen vuoksi näiden asioiden perehdyttäminen jää työnantajan tehtäväksi. Työnantajataho tarvitsee selkeitä vastuurajat sekä tukea valtiolta ja kunnilta kansainvälisten osaajien Suomeen sopeuttamisessa. Kansainvälisten osaajien ja heidän perheidensä Suomeen sopeutumista voitaisiin tukea sekä työnantajille että kansainvälisille osaajille tehdyillä infopaketeilla ja yritys yhteistyöllä, jolloin verkostoituneet yritykset voisivat jakaa sopeuttamisen vastuuta ja sitä edistäviä tietoja keskenään.

Monikulttuurinen johtaminen on tutkimusaiheena hyvin relevantti tulevaisuuden kannalta, ja on suositeltavaa jatkaa tutkimusta eri aiheista. Tutkimuksessa ilmeni monikulttuurisuuskoulutuksen lisäämisen sekä monikulttuuristen tiimien esihenkilöiden tukemisen tarve organisaatioissa. Tulevaisuuden tutkimuksissa olisi tarpeellista perehtyä siihen, millaista monikulttuurisuuskoulutusta organisaatioissa erityisesti tarvitaan, millainen koulutus edistää monikulttuurista ilmapiiriä parhaiten, ja miten monikulttuurisen tiimin esihenkilöitä pystyisi parhaiten tukemaan tehtävässään. Kansainvälisten osaajien Suomeen sopeuttamisen nopeuttamiseksi olisi tarpeellista perehtyä suomalaisessa työelämässä ja yhteiskunnassa toimimiseen tarvittaviin tietoihin ja tukeen sekä niiden saavutettavuuteen. Myös monikulttuurisen organisaation viestintä johtamista edistävänä tekijänä olisi myös hyödyllinen tutkimusaihe.

Lähteet

- Alesina, A. & Ferrara, E. L. (2005, syyskuu). Ethnic Diversity and Economic Performance. *Journal of Economic Literature*. 43 (3), 762–800.
- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K. & White, C. S. (2008). Perceived diversity and organizational performance. *Employee Relations*. 30 (1), 20–33.
- Aro, T., Aro, R. & Mäkelä, I. (2020, kesäkuu). Väestöselvitys 2040. Sitra. Noudettu 17.5.2023 osoitteesta <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/06/vaestonselvitys-2040.pdf>
- Arredondo, P. (1996, 21. toukokuuta). *Successful Diversity Management Initiatives : A Blueprint for Planning and Implementation*. SAGE Publications, Incorporated.
- Arthur, D. (1991). Recruiting, Interviewing, Selecting and Orienting New Employees. Amacom.
- Bergbom, B. (2023, 2. kesäkuuta). *Tavoitteena työhön johtava maahanmuutto ja yhdenvertainen työelämä*. Työterveyslaitos. Noudettu 22.6.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/uutinen/tavoitteena-tyohon-johtava-maahanmuutto-ja-yhdenvertainen-tyoelama>
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., Zakariya, A. & Juhari, A. S. (2018, joulukuu). *Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions ? Examining the roles of psychological diversity climate, HRM practices and personality traits (Big Five)*. Emerald Publishing. Noudettu 31.5.2023 osoitteesta <https://www-emerald-com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/EJTD-08-2018-0081/full/html>
- Brief, A. P. & Bradley, J. (2008, 24. huhtikuuta) *Diversity at work*. Cambridge University Press. Noudettu 1.6.2023 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=343506>
- Buttner, E. H., Lowe, K. B. & Billings-Harris, L. (2010). *Diversity climate impact on employee of color outcomes : Does justice matter?* *Career Development International*. 15 (3), 239–258.
- Cachat-Rosset, G., Carillo, K. & Klarsfeld, A. (2019). *Reconstructing the Concept of Diversity Climate – A Critical Review of Its Definition, Dimensions, and*

- Operationalization*. *European Management Review*. 16 (4), 863–885. DOI: 10.1111/emre.12133
- Cady, S.H. & Valentine, J. (1999, joulukuu). "Team innovation and perceptions of consideration : what difference does diversity make". *Small group research*. 30 (6), 730–750.
- Chan, W. A., Yeh, C. J. & Krumboltz J. D. (2015). *Mentoring Ethnic Minority Counseling and Clinical Psychology Students : A Multicultural, Ecological, and Relational Model*. *Journal of Counseling Psychology*. 62 (4), 592–607. <https://doi.org/10.1037/cou0000079>
- Cox, T. H. & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management perspectives*. 5 (3), 45–56.
- Dass, P. & Parker, B. (1999). *Strategies for managing human resource diversity : From resistance to learning*. *Academy of Management Executive*. 13 (2), 68–80.
- Davis, P. (1994). *Staff Induction*. The Industrial Society.
- Devine, F., Baum, T., Hearn, N. & Devine, A. (2007). *Managing cultural diversity : opportunities and challenges for Northern Ireland hoteliers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19 (2), 120–132.
- Dumitrescu, C. I., Lie, I. R. & Dobrescu, R. M. (2014, joulukuu). *Leading Multicultural Teams*. *Scholarly Journal*. 2 (4), 43–54.
- Emerald Group. (2005, 1. tammikuuta). *Managing Diversity*. Emerald Publishing Limited
- Finder. (n.d.). Into Seinäjoki Oy. Noudettu 31.7.2023 osoitteesta <https://www.finder.fi/Kiinteist%C3%B6nv%C3%A4litys+kiinteist%C3%B6myynti+kiinteist%C3%B6vuokraus/Into+Sein%C3%A4joki+Oy/Sein%C3%A4joki/yhteystiedot/510604>
- Friday, E. & Friday, S. S. (2003). *Managing diversity using a strategic planned change approach*. *Journal of Management Development*. 22(10), 863–880.
- Fowler, A. (1996). *Employee Induction*. Institute of Personnel and Development.
- Gasman, M., Hirschfeld, A., & Vultaggio, J. (2008). "Difficulty yet rewarding" : *The experiences of African American graduate students in education at an Ivy League*

- institution*. Journal of Diversity in Higher Education. 1 (2), 126 –138.
<http://dx.doi.org/10.1037/1938-8926.1.2.126>
- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A. & Olivas-Luján, M. R. (2019, 7. toukokuuta). *Diversity within Diversity Management: Types of Diversity in Organizations*. Emerald Publishing Limited.
- Gonzalez, J. A. & Denisi, A. S. (2009). *Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness*. Journal of Organizational Behavior. 30 (1), 21–40.
- Haghirian, P. (2011). *Successful cross-cultural management : A guide for international managers*. Business Expert Press.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoecklin, L. (1994). *Managing Cultural Differences : Strategies for Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishers Ltd.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I. & Otten, S. (2012). *Social identity patterns in culturally diverse organizations : The role of diversity climate*. Journal of Applied Social Psychology. 42 (4), 964–989.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot: Mielen ohjelmointi*. WSOY.
- Hofstede, G. & Minkov, M. (2010, 27. lokakuuta). *Long- versus short-term orientation : new perspectives*. Asia Pacific Business Review. 16 (4), 493–504.
<https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- Hopkins, W. E., Hopkins, S. A. & Mallette, P. (2001). *Diversity and managerial value commitment : A test of some proposed relationships*. Journal of Managerial Issues. 13 (3), 288–306.
- Hook, J. N., Davis, D. E., Owen, J., Worthington, E. L., Jr., & Utsey, S. O. (2013). *Cultural humility : Measuring openness to culturally diverse clients*. Journal of Counseling Psychology. 60 (3), 353–366. <http://dx.doi.org/10.1037/a0032595>
- Hussain, B., Sheikh, A., Timmons, S., Stickley, T. & Repper, J. (2020, elokuu). *Workforce diversity, diversity training and ethnic minorities : The case of the UK National*

- Health Service*. International Journal of Cross Cultural Management. 20 (2), 201–221. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1470595820938412>
- Into Seinäjoki. (n.d.). Into yhtiönä. Noudettu 31.7.2023 osoitteesta <https://intoseinajoki.fi/into-seinajoki-yhtiona/>
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Noudettu 2.6.2023 osoitteesta [https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen](https://kauppakamaritieto-fi.proxy.uwasa.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen)
- Joshi, A. & Roh, H. (2009) *The role of context in work team diversity research : A meta-analytic review*. Academy of Management Journal. 52 (3), 599–627.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. (n.d.) *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Aalto yliopisto. Noudettu 1.6.2023 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman and Company.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. & Thomas, D. (2003) *The effects of diversity on business performance : Report of the diversity research network*. Human Resource Management. 42 (1), 3–21.
- Korak-Kakabadse, N., Kouzmin, A., Korac-Kakabadse, A. & Savery, L. (2001, 1. elokuuta). *Low- and High-Context Communication Patterns : Towards Mapping Cross-Cultural Encounters*. Cross Cultural Management: An International Journal. 8 (2), 3-24.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino
- Kühlmann, T. M. & Heinz, R. (2017). *Managing Cultural Diversity in Small and Medium-Sized Organizations : A Guideline for Practitioners*. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Noudettu 1.6.2023 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=4775463>

- Lahti, L. (2008). *Monikulttuurinen johtaminen*. WS Bookwell Oy.
- Lahti, L. (2014). *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. Sanoma Pro Oy.
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). *Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaantongelmat vuonna 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 15.5.2023 osoitteesta
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf
- Leponiemi, J. & Sippola, A. (2006). Lisääntyvä Kulttuurinen Monimuotoisuus Työyhteisöissä ja Henkilöstöjohtamisessa - Tapaustutkimus Suomalaisissa Organisaatioissa. Suomen Akatemian Sosiaaliset Innovaatiot -tutkimusohjelmien yhteisjulkaisu.
- Lu, J. G., Swaab, R. I. & Galinsky, A. D. (2022, 22. heinäkuuta). *Global Leaders for Global Teams: Leaders with Multicultural Experiences Communicate and Lead More Effectively, Especially in Multinational Teams*. *Organization Science*. 33 (4), 1554–1573. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1287/orsc.2021.1480>
- Massey, G.R. & Dawes, P.L. (2007). *The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between marketing managers and sales managers*. *Industrial Marketing Management*. 36 (8), 1118-1129.
- Miller, D. (2008, 28. kesäkuuta). *Equality Management — Towards a Materialist Approach*. *Gerner, Work & Organization*. 3 (4), 187-240.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). *Searching for common threads : Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*. *Academy of Management Review*. 21, 402-433.
- Mohamed, A. & Leponiemi, J. (2009, 10. tammikuuta). Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. Emerald Group Publishing Limited. 20 (3), 278-289
- Mohr, A. & Shoobridge, G. E. (2011). *The role of multi-ethnic workforces in the internationalisation of SMEs*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 18 (4), 748-763.

- Mullins, L. J. (1993). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman.
- Ozgen, C., Nijkamp, P. & Poot, H. J. (2013). *The impact of cultural diversity on firm innovation : Evidence from Dutch micro-data*. IZA Journal of Migration. 2 (1), 1–24.
- Oya, A. S. (2006, 1. lokakuuta). *The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management : a literary review*. Cross cultural management. 13 (4), 296-315.
- Pendry, L. F., Driscoll, D. M. & Field, C. T. (2007). *Diversity training : Putting theory into practice*. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 80 (1), 227–250.
- Pless, M. & Maak, T. (2004, lokakuu). *Building an Inclusive Diversity Culture : Principles, Processes and Practice*. Journal of Business Ethics. 54, 129–147.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Riccò, R. & Guerci, M. (2014). *Diversity challenge : An integrated process to bridge the 'implementation gap'*. Business Horizons. 57 (2), 235-245.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural Diversity in Management, Firm Performance, and the Moderating Role of Entrepreneurial Orientation Dimensions. Academy of Management Journal. 47 (2), 255–266.
- Richard, O. C., Roh, H. & Pieper, J. R. (2013). *The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks : Does firm size matter?* Human Resource Management, 52 (2), 215–242.
- Richard, O. C., McKay, P. F., Garg, S. & Pustovit, S. (2019). The impact of supervisor–subordinate racial-ethnic and gender dissimilarity on mentoring quality and turnover intentions: do positive affectivity and communal culture matter? The International Journal of Human Resource Management. 30 (22), 3138–3165. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1344288>
- Saarinen, H. (2022). Pehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus pehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 2.6.2023 osoitteesta

- <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Sippola, A. (2007). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Acta Wasaensia.
- Smith, P. B., Peterson, M. F. & Schwartz, S. H. (2002). Cultural Values, Sources of Guidance, and their Relevance to Managerial Behavior : A 47-Nation Study. 33 (2), 188–208.
- Stirzaker, R. (2004). *Staff induction: Issues surrounding induction into international schools*. Journal of Research in International Education. 3 (1), 31-49.
- Szymanski, M., Alon, I. & Kalra, K. (2022). *Multilingual and multicultural managers' effects on team performance: insights from professional football teams*. Multinational Business Review. 30 (1), 40-61.
- Söderqvist, M. (2005). *Ulkomaalaiset työnantajan silmin - "Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei."* Multiprint Oy.
- Taloustutkimus Oy. (2020, 2. kesäkuuta). Kotona Suomessa: Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta. ELY-keskus. Noudettu 15.5.2023 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/471b0885-695a-4c79-bcb3-e122f2b3ca48>
- Thomas, R. J., Bellin, J., Caludy, J. & Lynton, N. (2012). Global leadership teams : diagnosing three essential qualities. Strategy and Leadership. 40 (3), 25–29. DOI:10.1108/10878571211221185
- Tilastokeskus. (n.d.). Maahanmuuttajat väestössä. Noudettu 21.8.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa.html>
- Tilastokeskus. (2018, 18. joulukuuta). *Väestö ikäryhmittäin koko maa 1900–2070 (vuodet 2020–2070: ennuste) Korjattu 18.12.2018*. Noudettu 15.5.2023 osoitteesta https://stat.fi/til/vaenn/2018/vaenn_2018_2018-11-16_tau_001_fi.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). *Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle*. Noudettu 15.5.2023 osoitteesta

- https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_oppaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työsuojelu. (2023, 8. kesäkuuta). *Yhdenvertaisuus ja syrjintä*. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Noudettu 22.6.2023 osoitteesta <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>
- Valkonen, M. & Koskinen, S. (2018). *Yhdenvertainen kohtelu työsuhteessa*. Alma Talent Oy.
- Van der Vegt, G. S. & Janssen, O. (2003). *Joint impact of interdependence and group diversity on innovation*. *Journal of Management*. 29 (5), 729–751.
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (2007). *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Tammer-Paino Oy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy.
- Välimäki, M., Pitkänen, V., Niemi, M. K. & Veijola, R. (2023, 13. helmikuuta). *Kansainväliset osaajat ja Suomi: Mielikuvat, kotiutuminen, työelämä ja tuen tarpeet Kansainvälisten osaajien Suomi -tutkimushankkeen loppuraportti*. Kansainvälisten osaajien Suomi. Noudettu 25.8.2023 osoitteesta <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/kv-osaajien-suomi/kansainvaliset-osaajat-ja-suomi-loppuraportti.pdf>
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). *Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance : A meta-analysis*. *Journal of Management*. 27 (2), 141–162.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Finlex. Noudettu 22.6.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka: Opas esimiehelle*. Tammerprint Oy.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen esittely ja suostumus tutkimukseen



Pro gradu -tutkielma monikulttuurisesta henkilöstöjohtamisesta

Tämän dokumentin tarkoitus on esitellä pro gradu -tutkielmaa sekä pyytää suostumukseksi osallistujana.

Taustatietoa tutkimuksesta

Opiskelen Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa, ja teen pro gradu -tutkielmaa aiheesta *monikulttuurinen henkilöstöjohtaminen*. Tutkielman toimeksiantaja on *Into Seinäjoki Oy*. Tutkimus pohjautuu Into Seinäjoen hankkeeseen *Yritysten kansainvälinen rekrytointikyvykkyys kasvun mahdollistajana*. Hankkeen tavoitteena on kehittää Seinäjoen alueen yritysten työnantajaosaamista ja valmiuksia palkata kansainvälisiä osaajia.

Kansainvälisillä osaajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työntekijöitä, jotka ovat muuttaneet Suomeen toisesta maasta aikuisiällä, ja joiden vanhemmat ovat syntyneet ulkomailla. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vain **Suomessa toimivassa organisaatiossa** työskenteleviä kansainvälisiä osaajia.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus tuottaa tietoa monikulttuurisista työyhteisöistä Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kansainvälisten osaajien työhön ja työyhteisöön

oppiminen ja integroituminen on sujunut ja miten sitä voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla tukea. Tutkimus pohjautuu kerättävään haastatteluaineistoon.

Mitä sinulta toivotaan osallistujana

Osallistumistasi pyydetään videotapaamisena toteutettavaan yksilöhaastatteluun, jonka kesto on n. 1 tunti. Haastattelu tallennetaan. Osallistumisesi tutkimusprojektiin on täysin vapaaehtoista. Jos muutat mielesi, voit vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa vaiheessa.

Luottamuksellisuus

Kaikki tutkimuksessa kerätty tieto käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastattelutallenteet litteroidaan (kirjoitetaan tekstimuotoon) ja tallenteet tuhoataan litteroinnin jälkeen. Haastateltavalta kerätty tutkimusaineisto on vain haastattelijan hallussa ja se säilytetään salasanalla suojatussa tiedostossa. Tutkimusaineistoa julkaistaan pro gradu -tutkielmassa ja toimeksiantajalle kirjoitettavassa tietopakettissa, jossa ei ilmene tutkimuksen osallistujien henkilöllisyys tai organisaation nimi.

Tietoon perustuva suostumus

Tietoon perustuva suostumus on yksi tutkimusetiikan peruseriaatteista. Se pohjautuu oletukseen, että osallistuja osallistuu tutkimukseen vapaaehtoisesti ja tietäen mikä tutkimuksen tarkoitus on ja mitä panosta häneltä toivotaan osallistujana. Ennen tutkimuksen alkua osallistujia pyydetään lukemaan tutkimusesittely ja ilmoittamaan suostumuksensa tutkimukseen. Tutkimuksessa noudatetaan GDPR:ää.

Voit kysyä lisätietoja pro gradu -tutkielmasta, Inton hankkeesta tai osallistumisestasi. Vastaamme mielellämme!

Satu Kuntola, henkilöstöjohtamisen maisteriopiskelija, Vaasan yliopisto

Anu Portti, projektipäällikkö, Into Seinäjoki Oy

Tietoon perustuva suostumus

Minä osallistujana vahvistan, että:

- Olen lukenut ja ymmärrän tässä dokumentissa annetut tiedot tutkimusprojektista.
- Minulle on tarjottu mahdollisuutta kysyä kysymyksiä tutkimuksesta ja osallistumisestani siihen.
- Osallistun tutkimukseen vapaaehtoisesti.
- Ymmärrän mitä panosta minulta odotetaan aineistonkeruuprosessissa.
- Ymmärrän että voin vetäytyä tutkimuksesta missä vain vaiheessa.
- Luottamuksellisuuteen liittyvät seikat on selitetty minulle selkeästi.
- Kerätyn tutkimustiedon käyttö pro gradu -tutkielmassa on selitetty minulle selkeästi.
- Annan tutkijalle yhteystietoni (sähköpostiosoite) varmistaakseni yhteydenpidon koko aineiston säilytyksen keston ajan.
- Annan suostumukseni osallistumiseeni haastattelun alussa suullisesti.

Liite 2. Haastattelukysymysrunko

Haastattelukysymykset

Kertoisitko työtehtävistäsi organisaatiossasi?

Kertoisitko työtehtävistäsi kansainvälisten osaajien parissa?

Miten organisaatiossasi suhtaudutaan kansainvälisten osaajien rekrytoimiseen?

Huomioidaanko kansainvälisiä osaajia työhön liittyvissä prosesseissa? Entä koko organisaatiossa?

Oletko saanut tukea/koulutusta työnantajan taholta tai muualta kansainvälisten osaajien johtamiseen/hr-prosesseihin? Miten se on vaikuttanut työssä suoriutumiseesi? Millaista tukea kaipaisit omaan työhösi kansainvälisten osaajien kanssa?

Millaisia positiivisia asioita tai onnistumisia sinulla on jäänyt mieleen kansainvälisten osaajien kanssa työskentelystä?

Onko organisaatiossasi ilmennyt haasteita kansainvälisten osaajien kanssa? Mistä ne mielestäsi johtuvat? Onko niihin löytynyt ratkaisua?

Koetko itse haasteita kansainvälisten osaajien kanssa? Mistä ne mielestäsi johtuvat? Onko niihin löytynyt ratkaisua?

Mitkä tekijät ovat mielestäsi auttaneet kansainvälistä osaajaa oppimaan työtehtäviinsä, tutustumaan ihmisiin tai mukautumaan organisaatioon?

Aiotaanko organisaatiossasi tulevaisuudessa edistää kansainvälisten osaajien mukautumista organisaatioon? Miten? Miten sinä edistäisit sitä?

Mitkä ovat hyviä puolia kansainvälisten osaajien kanssa työskentelemisessä?

Miten koet tulevaisuuden kansainvälisten osaajien kanssa? Muuttaisitko organisaatiossasi tulevaisuudessa esim. toimintatapoja, prosesseja tai jotain muuta?

Mitkä kolme tärkeintä ohjetta annat organisaatiolle, joka harkitsee rekrytoivansa kansainvälisiä osaajia?

Onko jotain asioita, joista emme keskustelleet, ja joista voisit kertoa?