

MAAHANMUUTTAJAT RATKAISU TULEVAISUUDEN TYÖVOIMATARPEESEEN

Case: Jyväskylän kaupunki

Sirpa Koskinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Koskinen, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.05.2014
	Sivumäärä 73	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MAAHANMUUTTAJAT RATKAISU TULEVAISUUSEN TYÖVOIMATARPEESEEN Case: Jyväskylän kaupunki		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Haaranen, Maija		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupunki, henkilöstöhallinto		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Jyväskylän kaupungin henkilöstöhallinnolle ja siinä tutkittiin toimeksiantajan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia suomalaisesta työyhteisöstä. Lisäksi haluttiin vertailutietoa kokemuksista muiden maiden työyhteisöistä. Johtoajatuksena oli maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän kasvu kunnan organisaatiossa ja sen mukanaan tuomat haasteet tulevaisuuden rekrytoinnissa ja monikulttuurisissa työyhteisöissä. Ilmiötä tutkittiin kartoittamalla maahanmuuttajien tämän hetkinen työtyytyväisyys.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, ja tiedonkeruu suoritettiin teemahaastattelulla. Haastateltaviksi valikoitui seitsemän vakituisessa asiantuntijatehtävissä toimivaa maahanmuuttajaa kulttuuri- ja liikuntalautakunnan, sivistyslautakunnan ja perusturvalautakunnan alaisista palveluista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuun 2014 aikana. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä monikulttuurisuuden mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.</p> <p>Keskeiseksi tuloksissa nousivat maahanmuuttajien hyvä sitoutuminen työhön, motivoituneisuus ja hyvät työyhteisötaidot. Haasteeksi koettiin suhde organisaatioon, jota pidettiin lähinnä vain palkanmaksajana ja työterveyden tarjoajana. Työntekijät olivat hyödyntäneet hyvin monikulttuurisuuttaan sekä perustehtävissään että sivutoimissaan.</p> <p>Tulevaisuuden rekryointitarpeen turvaamiseksi ja työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon on tärkeää laatia maahanmuuttajille oma perehdytysohjelma, jossa huomioidaan erityisesti perehdytyskieli ja kulttuurierot. Monikulttuurisen työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja ennakoivat toimintaohjeet erilaisten tilanteiden varalle nousivat myös keskeisiksi kehittämistarpeiksi. Kunnan työnantajakuvaa ja vetovoimaisuutta tulee määrätietoisesti kehittää maahanmuuttajamyönteiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Maahanmuuttaja, työhyvinvointi, monikulttuurisuus, monimuotoisuus, diversiteetti, perehdytys		
Muut tiedot		



Author(s) Koskinen, Sirpa	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 12.05.2014
	Pages 73	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title IMMIGRANTS, A SOLUTION FOR THE FUTURE NEED FOR LABOR Case: The City of Jyväskylä		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by The City of Jyväskylä, Personnel Administration		
Abstract <p>The thesis was assigned by the personal administration of the City of Jyväskylä, and its purpose was to explore the experiences of immigrants as part of a Finnish work community. Another target was to compare work communities in Finland and other countries. The principal focus of the study was on the increasing number of immigrants working in the city organization and the future challenges in the recruitment and in the multicultural work communities. The phenomenon was researched by charting the present state of work satisfaction among the immigrants.</p> <p>The research was conducted as a qualitative study, and the data was collected via theme interviews. All the seven interviewees were permanently employed as experts by the City of Jyväskylä. The individual interviews were carried out during February 2014. The factors affecting occupational well-being and the possibilities and challenges due to multiculturalism were dealt with in the theoretical framework of the study.</p> <p>The results indicated that immigrants are well committed to work, motivated and possess the skills needed in a work community. The relationship with the organization was experienced as challenging. The employer was mainly seen as a paymaster. The immigrant employees had well utilized their multiculturalism both in their basic work and in their secondary occupations.</p> <p>In order to ensure the future supply of labor force and the commitment of the immigrants to the organization, it is essential to draw up an orientation program for immigrants, in which the orientation language and cultural differences in particular are taken into the consideration. The common rules of a multicultural work community and proactive instructions for various situations were also accentuated. The image and the attraction of the employer should purposefully be developed to be more positive toward immigrants.</p>		
Keywords immigrant, work well-being, multiculturalism, diversity, orientation guide		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarpeellisuus	5
1.2	Toimeksiantajan organisaatio	8
1.3	Käsitteiden määrittely	10
2	Tutkimusongelma	13
3	Tutkimusasetelma	15
3.1	Kohde	15
3.1.1	Otteen valinta ja perustelut	17
3.1.2	Tiedonkeruu	18
3.1.3	Analyysimenetelmät	19
4	Hyvinvointi työyhteisössä	20
4.1	Työhyvinvointi	20
4.1.1	Esimiestoiminta	22
4.1.2	Työyhteisö	25
4.1.3	Työnantaja	27
4.1.4	Työntekijä	30
4.1.5	Työ	31
4.2	Monikulttuurisuudesta inhimillistä pääomaa	35
	työyhteisöön – haaste ja mahdollisuus	35
4.2.1	Maahanmuuttajat ratkaisuna työvoimapulaan	35
4.2.2	Maahanmuuttajan perehdyttäminen	37
4.2.3	Monikulttuurisuus työyhteisössä	38
4.2.4	Monikulttuurisuuden johtaminen	39
4.2.5	Monikulttuurisuuden hyödyntäminen	41
5	Tutkimustulokset	43
5.1	Analyysi	44
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	45
5.3	Tulkinta	47
5.3.1	Esimiestoiminta	47
5.3.2	Työyhteisö	51
5.3.3	Työnantaja	52
5.3.4	Työ	55
5.3.5	Työntekijä	56
5.3.6	Vertailua muiden maiden työyhteisöihin	56
6	Johtopäätökset	58
	Lähteet	64
	Liitteet	69

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien koodaus ja haastattelupäivämäärät	16
---	----

Kuviot

Kuvio 1. Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013	10
Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	22
Kuvio 3. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet	42

1 Johdanto

Maahanmuuttajataustaisen työvoiman tarve tulee lisääntymään Suomessa niin julkisilla kuin yksityisilläkin toimialoilla kansainvälistymisen ja työvoiman saatavuusongelmien lisääntyessä. Kansainvälistyminen ja globalisaatio lisäävät ihmisten liikkumista maasta toiseen. Myös Suomi tulee jatkossa vastaanotamaan yhä enemmän maahanmuuttajia ja ulkomaista työvoimaa. Vuonna 2011 ennakoitu maahanmuuton kasvu oli 170 000 maahanmuuttajasta 330 000 maahanmuuttajaan vuonna 2020 (Häyhä 2013, 3).

Yhä useammasta työyhteisöstä tulee monikulttuurinen. Suomen taloudellisen kasvun edellytys on riittävä työvoiman saanti. Maahanmuuttajien asema on keskeinen työikäisen väestön säilymisessä taloudellisen hyvinvoinnin tasolla. Neljä viidestä Suomeen muuttaneesta ulkomaalaisesta on työikäinen, ja muutto Suomeen on suurempaa kuin Suomesta pois. Maahanmuutto keskittyy voimakkaasti eteläiseen Suomeen, ja pääkaupunkiseudulla lähes joka kymmenes on jo ulkomaalainen. Lähes kolmanneksella oleskeluluvan saaneista maahanmuuttajista on tavoite työllistyä, muut syyt maahanmuuttoon ovat perhesuhteet ja opiskelu. Vuonna 2012 myönnettiin työperusteisia oleskelulupia nelinkertainen määrä verrattuna turvapaikkaa hakeneiden oleskelulupien määrään. Samana vuonna Suomessa asui 195 511 ulkomaalaista, mikä vastasi 3,6:ta prosenttia koko Suomen väestöstä. Ennustetaan, että ulkomaalaisten työntekijöiden määrä kasvaa lähes puoleen miljoonaan henkilöön vuoteen 2030 mennessä. (Maahanmuuttajien kotouttaminen 2013.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen mukaan taantuma on päättynyt euroalueella ja hidas kasvu on alkanut. Suomeen ennustetaan 0,7 prosentin kokonaistuotannon kasvua tälle vuodelle ja ensi vuodelle kahta prosenttia. Yksityisen kasvun arvellaan kasvavan 0,4 prosenttia ja kasvun nopeutuvan ensi vuonna kuluttajien luottamuksen ja työllisyyden kohentuessa. Etlan mukaan työttömyys on saavuttanut nyt huippunsa. Vaikka Suomessa talouskasvu on tänä vuonna muita hitaampaa, sen ennustetaan jo ohittavan ensi vuonna muun

euroalueen kasvun, ja Suomen BKT-ennuste ensi vuodelle on kaksi prosenttia. Kahden prosentin BKT:n kasvu edellyttää kuitenkin, että euroalueen elpyminen jatkuu ja Suomen vienti säilyttää markkinaosuutensa. Epävarmuutta ennusteisiin luo Ukrainan tilanne ja sen kehittyminen. Kaksi viimeistä vuotta Suomen kokonaistuotanto on pienentynyt. Työttömyysaste on noussut 8,2 prosenttiin, ja sen ennustetaan kohoavan tämän vuoden aikana edelleen 8,4 prosenttiin. Työttömyysasteen ennustetaan alenevan vasta vuoden 2015 puolella 8,3 prosenttiin ja seuraava vuonna 8,2 prosenttiin, joten lähivuosina työllisyys pysyy käytännöllisesti katsoen samana, joskin laskusuuntaisena. (Euroalueen taantuma on ohi 2014.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarpeellisuus

Tähän asti olemme tulleet muita Euroopan maita paremmin toimeen oman väestön takaamalla työvoimalla, mutta nyt nuo ajat alkavat olla ohi. Suuret ikäluokat ovat pääosin siirtyneet eläkkeelle, mikä koettelee erityisen paljon julkista sektoria. Vuodesta 2005 lähtien työmarkkinoilta poistui eläköitymisen kautta enemmän työntekijöitä, kuin mitä työmarkkinoille tuli. Suomessa on käynnissä poikkeuksellisen voimakas väestörakenteen muutos verrattuna muihin Euroopan maihin. Kotimaisen työvoiman tarjonta ei vastaisi kysyntää, vaikka kaikki ikääntyneet, osa-aikaiset, vajaakuntoiset ja työttömät saataisiin töihin. Väejäämätön seuraus on, että niin julkinen kuin yksityinenkin sektori tulevat kokemaan työvoimapulaa, ja hyvin koulutetuista maahanmuuttajista tullaan kilpailemaan. Oma lukunsa on, kuinka Suomesta saadaan niin veto-voimainen maahanmuuttomaa, että koulutetut ihmiset hakeutuisivat tänne töihin. Tätä aihetta käsitellään myöhemmin kohdassa 4.3.1.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia Jyväskylän kaupungin palveluksessa olevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia suomalaisesta työyhteisöstä. Tutkimus on ajankohtainen, koska maahanmuuttajien määrä kunnan palveluksessa tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja kaikki ennakoivat toimenpiteet ovat vielä tehtävissä. Jyväskylän kaupungin palveluksessa on tällä hetkellä noin viisikymmentä maahanmuuttajataustaista työntekijää, eikä tätä erityisryhmää ole aiemmin tutkittu. Heistä 11 henkilöä työskentelee orkesterimuusikkona Jyväskylän Sinfoniassa ja loput asiantuntijatehtävissä ja opettajina kaupungin eri yksiköissä. (Oinonen 2013.)

Monikulttuuriset työyhteisöt ovat kaiken aikaa lisääntyneet, ja yhä useammalla meistä on niistä kokemusta. Olen kahteen otteeseen ollut itsekin ulkomailla työharjoittelussa ja 27 vuotta työskennellyt kansainvälisessä konserniyhtiössä Suomessa, joten pystyn ymmärtämään tutkittavien kokemuksia sekä maa-

hanmuuttajana että kantasuomalaisena keskimääräistä paremmin. Työssäni olin päivittäisissä yhteyksissä kollegoihin ympäri maailmaa ja minulle muodostui ymmärrystä erilaisista työkuulttuureista. Siksi opinnäytetyön aihe kiinnosti minua välittömästi, kun toimeksiantaja sitä minulle ehdotti. Monikulttuurisen työyhteisön dynamiikka on kiinnostava, ja siitä pyrin saamaan tässä työssä hyvän kuvan.

Tutkimustulosten kautta saadaan tietoa siitä, mitkä ovat tutkittavien maahanmuuttajien kokemukset suhteessaan esimieheen, työkavereihin, organisaatioon ja omaan työhön sekä siihen, kuinka he ovat hyödyntäneet monikulttuurisuutta työyhteisössään. Aineistoa aiheesta on saatavilla paljon, ja sen johdosta sitä rajattiin teoriaosuudessa työhyvinvoinnin osa-alueille Mankan mallin mukaisesti ja aihealueisiin, jotka ovat tehtyjen tutkimusten mukaan merkityksellisiä tämän tutkimuksen kannalta. Teoriaosuuden alkuosassa, haastattelukysymysten asettelussa ja vastausten tulkinnassa noudatellaan Mankan mallia. Teoriaosan loppuosassa käsitellään monikulttuurisen työyhteisön haasteita ja mahdollisuuksia. Lisäksi toimeksiantaja haluaa myös tietoa maahanmuuttajien kokemuksista lähtömaan tai jonkin muun maan työyhteisöistä sekä mahdollisista eroista verrattuna suomalaiseen työyhteisöön.

Tutkimuksen tuloksista saadaan vastauksia siihen, missä asioissa toimeksiantaja on onnistunut ja missä kaivataan vielä lisäponnisteluja. Työn johtopäätöksissä saadaan vastaus siihen, mitkä tekijät ovat merkittäviä ja mitä toimenpiteitä vaaditaan, että toimeksiantaja voi turvata tulevaisuuden työvoiman tarpeensa tarvittavin osin työperäisistä maahanmuuttajista. Opinnäytetyössä on käytetty mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista lähdeaineistoa, koska tieto maahanmuuttajien sopeutumisesta suomalaiseen yhteisöön lisääntyy samalla vauhdilla kun maahanmuuttajien määräkin Suomessa. Materiaalina on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia, hankkeita, tuoreita lehtiartikkeleita ja eri yhteisöjen ja viranomaisten nettisivustoja.

Maahanmuuttajia koskevaa tutkimustietoa löytyy paljon. Partinen (2011) on tutkinut opinnäytetyössään monikulttuurista työyhteisöä. Hän on haastatellut

siinä viittä esimiestä monikulttuurisista työyhteisöistä ja viittä maahanmuuttajaa, joilla kaikilla oli kokemusta suomalaisesta työyhteisöstä. Tuloksissa hän toteaa, että maahanmuuttajien tulo työyhteisöihin muuttaa työyhteisöä suvaitsevammaksi, mutta esimiehen työn vaativammaksi. Työssä korostetaan maahanmuuttajan työhön perehdyttämisen suurta merkitystä. Huolellinen perehdytys takaa tutkimuksen mukaan yritykselle hyvän ja sitoutuneen työntekijän maahanmuuttajasta.

Arolan (2008) tutkimuksen mukaan inpatriaattien eli ulkomaankomennukselle Suomeen lähetettyjen ulkomaalaisten kulttuuritaustan vaikutus sopeutumisessa suomalaiseen työyhteisöön on olemattoman pientä. Sen sijaan muut tekijät, kuten odotukset ja motiivit, koettiin kulttuuritaustasta johtuvia tekijöitä merkityksellisemmiksi. Arola päätyikin johtopäätökseen, että yksilökohtaiset tekijät vaikuttavat sopeutumisprosessissa kulttuurisia tekijöitä voimakkaammin.

Kaarlammen ja Sampakosken (2011) tutkimuksen tuloksena todettiin, että maahanmuuttajien työllistymiseen suurimmalta osaltaan vaikuttivat tutkinto, oma asenne, verkostot, palvelut ja kielitaito. Tutkijoiden mielestä maahanmuuttajille suunnattuja palveluita ja erityisesti osaamisen tunnistamista tulisi jatkossa tutkia tarkemmin ja sitä kautta löytää olemassa olevat kehittämistarpeet. Tutkimuksessa tuotiin esille myös ajatus, olisiko syytä eriyttää kielikoulutusta korkeasti koulutetuille maahanmuuttajille siten, että heille olisi saatavilla enemmän ammattisanastoon painottuvaa koulutusta. Paikkakuntaakohtaiset erot kielikoulutuksen saannissa voitaisiin välttää kehittämällä verkko-opetusta, jolloin opetus olisi saatavilla kaikille tasapuolisesti.

Sippola, Leponiemi ja Suutari (2006) selvittävät tutkimuksessaan kulttuurisesti monikulttuuristen työyhteisöjen työkulttuurin ja toimintatapojen kehittämistä nk. ”työkulttuurin välittäjäryhmämenetelmällä”. Kohderyhmänä tutkimuksessa oli 15 suomalaista organisaatiota, jotka olivat aiemmin osallistuneet Euroopan Unionin EQUAL -hankkeeseen ”Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä” (ETMO) -projektissa vuosina 2002–2005, ja erityisesti niissä toimivat työkulttuurin kehittäjäryhmät. Ryhmiin kuului eri henkilöstöryhmiä yhteensä

noin 100 kantaväestöön ja maahanmuuttajiin kuuluvaa henkilöä. Tavoitteena oli kehittää toimintatapoja, jotka edistävät monikulttuurisuutta työyhteisöissä. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 5–6.) Tulokset osoittivat muun muassa, että organisaatioiden epäselvä kanta tai vähäinen strateginen kannanotto kulttuurisen monimuotoisuuden merkitykseen tai sen johtamiseen ja edistämiseen saattavat vaikeuttaa monikulttuurisuuteen liittyvien tavoitteiden asettamista, johdon sitoutumista tai kehitystoimintojen systemaattisuutta. Tutkimuksen mukaan monikulttuurisuutta, yhdenvertaisia mahdollisuuksia ja tasa-arvoa tulisi tarkastella organisaatioiden kehittämistyössä kokonaisvaltaisesti sekä työyhteisön menestyksen että työhyvinvoinnin näkökulmista. Näin varmistetaan, että politiikat ja toimintatavat vastaavat niin työntekijöiden kuin asiakaskunnan tarpeita.

1.2 Toimeksiantajan organisaatio

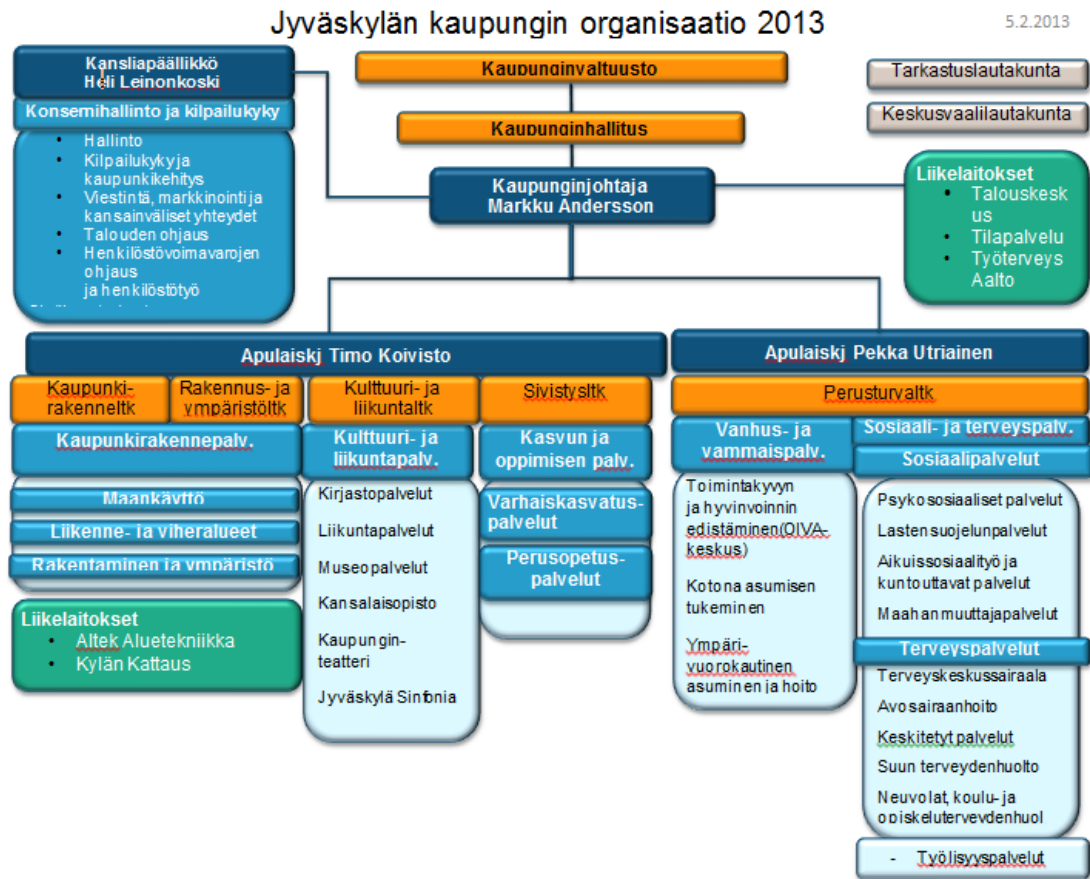
Jyväskylän kaupungin tehtävä kuntana on tuottaa kuntalaisilleen palveluita. Vuonna 2014 Jyväskylän kaupunki työllistää yli 7000 henkilöä 400:lla eri ammattinimikkeellä (Rekrytointi 2014). Jyväskylän kaupunki onkin julkisella sektorilla tällä hetkellä Suomen seitsemänneksi suurin työnantaja ja koko kaupungin työnantajista suurin. Vuoden 2009 alussa toteutui kolmen kunnan, Jyväskylän, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden, yhdistyminen yhdeksi kunnaksi. Asukkaita Jyväskylässä on yli 130 000, joista ulkomaalaisia on noin 3 500 edustaen 110:tä eri kansalaisuutta. Ruotsinkielisten osuus ulkomaalaisista on lähes 300 henkilöä. (Jyväskylä pähkinäkuoressa 2014.) Jyväskylän suosio tunnettuna yliopistokaupunkina selittää osaltaan poikkeuksellisen suuren ulkomaalaisten osuuden kaupungin asukasmäärässä.

Jyväskylän kaupunki on uudistanut ja selkeyttänyt organisaatiotaan vuosi sitten. Kuviossa 1 näkyy sen nykyisen organisaation rakennemalli. Pää tavoitteena organisaatiomuutoksessa oli parantaa asiakaslähtöisyyttä, yksinkertaistaa organisaatorakennetta, turvata poliittinen ohjaus, tehostaa palvelutuotantoa,

vahvistaa kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia sekä turvata toiminnan hyväksyttävyyden ja oikeudenmukaisuuden. (Henkilöstökertomus 2012.)

Kaupungin palveluksessa olevan vakituisen henkilöstön määrä vuoden 2013 lopussa oli 6782 henkilöä, joista 6502 vakituisessa ja 280 määräaikaisessa palvelusuhteessa. Henkilöstön keski-ikä oli 47 vuotta, 80 % heistä oli naisia ja suurin ikäryhmä olivat 50–59 -vuotiaat. Miesten keski-ikä oli vuotta alhaisempi kuin naisten. Osa-aikaisesti työtä teki 12 prosenttia vakituisesta henkilöstöstä. Keskimääräinen palvelusaika kaupungin palveluksessa on 14,5 vuotta. Henkilökunnasta vanhuus- ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi vuoden 2013 aikana 185 henkilöä ja keskimääräinen eläkeikä oli 62,5 vuotta. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi vuoden 2013 aikana 30 henkilöä, mikä oli kuusi henkilöä vähemmän kuin edellisellä vuonnalla. Keskimääräinen työkyvyttömyysikä on 58,8 vuotta. Muun syyn vuoksi kaupungilta poistui 140 työntekijää. Yli 65 -vuotiaita henkilöstöstä oli 13 työntekijää. Lähtövaihtuvuus oli vuonna 2013 erittäin vähäistä (5,3 %). (Henkilöstökertomus 2013.) Kaupungin henkilöstö on sitoutunut työnantajaansa ja näkee kaupungin työnantajakuva myönteisenä (Jyväskylän kaupungin tilinpäätös 2012: Kaikkien aikojen ennätysinvestoinnit 2103).

Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat toimivat asiantuntijatehtävissä ja opettajina kulttuuri- ja liikuntalautakunnan, sivistyslautakunnan ja perusturvalautakunnan alaisissa palveluissa.



Kuvio 1. Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013 (Luottamushenkilöorganisaatio ja kaupungin organisaatio 2013).

1.3 Käsitteiden määrittely

Tilastokeskus määrittelee käsitteet **ulkomaalainen** ja ulkomaalaistaustainen seuraavasti: ”Kansalaisuuslain (L 16.5.2003/359) mukaan ulkomaalaisella tarkoitetaan henkilöä, joka ei ole Suomen kansalainen (2§).” Väestö jaetaan Suomen kansalaiseen ja ulkomaan kansalaiseen. Siinä tapauksessa, että ulkomaan kansalaisella on useampia kansalaisuuksia, kirjataan hänet tilastoon sen maan kansalaisena, jolla hän on tullut Suomeen. Jos henkilön yksi kansalaisuus on Suomen kansalaisuus, hänet kirjataan tilastoon Suomen kansalaisena. Vuoden 2003 kesäkuun alussa tuli voimaan uusi kansalaisuuslaki, jonka mukaan suomalainen ei enää menetä Suomen kansalaisuuttaan saadessaan toisen valtion kansalaisuuden, eikä ulkomaalaisen niin halutessaan tarvitse

luopua aiemmasta kansalaisuudestaan, kun hän saa Suomen kansalaisuuden (Nieminen 2004.)

Kansalaisuuden mukaan julkaistuissa tilastoissa eivät näy kansalaiset, joille on myönnetty Suomen kansalaisuus. Jos tilastoissa halutaan näyttää myös ulkomaalaiset, jotka ovat saaneet Suomen kansalaisuuden, voidaan tätä väestönosaa kutsua **ulkomaalaistaustaiseksi** väestöksi. On vaikea määritellä, monenteenko polveen henkilö on ulkomaalaistaustainen, varsinkin silloin, jos he avioituvat alkuperältään Suomen kansalaisen kanssa. Toisen polven ulkomaalaistaustaisia henkilöitä on väestössämme vielä vähän, mutta tulevaisuudessa tämä määrä tulee lisääntymään. (Nieminen 2004.)

Maahanmuuttaja on maasta toiseen muuttava henkilö (Keskeisiä maahanmuuttoon liittyviä termejä 2014). Käytännössä maahanmuuttajalle ei ole tilastollisesti olemassa yhtä ja ainoaa määritelmää. Työssäkäyntitilastoissa maahanmuuttajia luokitellaan vieraskielisyyden perusteella ja OECD:n työvoimatutkimuksissa ulkomaan kansalaisuuden perusteella. (Maahanmuuttajien työllistyminen 2014, 12.) Opinnäytetyössäni käytän ulkomaalaisista ja ulkomaalaistaustaistista henkilöistä nimitystä maahanmuuttaja.

Pakolainen on ulkomaalainen, jolla on perustellusti aihetta pelätä joutuvansa vainotuksi alkuperän, uskonnon, kansallisuuden, tiettyyn yhteiskunnalliseen ryhmään kuulumisen tai poliittisen mielipiteen vuoksi. Pakolaisaseman saa henkilö, jolle jokin valtio antaa turvapaikan tai jonka UNHCR katsoo olevan pakolainen. (Keskeisiä maahanmuuttoon liittyviä termejä 2014.)

Paluumuuttaja on ulkosuomalainen, joka palaa Suomeen. Suomessa käsitettä sovelletaan entisiin ja nykyisiin Suomen kansalaisiin sekä entisen Neuvostoliiton alueelta peräisin oleviin henkilöihin, kuten inkerinsuomalaisiin, joilla on suomalainen syntyperä. Viimeksi mainitut ovat kansallisuudeltaan, mutta eivät kansalaisuudeltaan, suomalaisia. (Keskeisiä maahanmuuttoon liittyviä termejä 2014.)

Kulttuurien monimuotoisuus eli diversiteetti käsitteenä tarkoittaa työpaikoilla eri-ikäisiä ja eri sukupuolta olevia ihmisiä, eri kansalaisuuksia tai seksuaalisesti suuntautuneita työntekijöitä. Kulttuurisesti monimuotoisessa työyhteisössä työntekijät harjoittavat eri uskontoa, heillä on oma kieli, omia vakaumuksia ja mielipiteitä tai heillä saattaa olla vamman tai sairauden takia tarve työolojen uudelleen järjestelyyn. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006, 3.)

Monikulttuurisuus käsitteenä on laajentunut kielenkäytössämme koskemaan etnisten ryhmien lisäksi myös edellä mainittuja monimuotoisuuteen kuuluvia ryhmiä, joten tutkimuksessa käytetään monikulttuurisuutta kuvaamaan erilaiseen etniseen ja kansalliseen alkuperään kuuluvaa työyhteisön jäsenen erilaisuutta.

Tutkinnon tunnustamisella tarkoitetaan päätöstä ulkomaisen tutkinnon antamasta kelpoisuudesta Suomessa. Virkakelpoisuus, ammatinharjoittamisoikeus, jatko-opiskelukelpoisuus ja opintojen hyväksilukua koskevat päätökset kuuluvat tutkintojen tunnustamisen piiriin. Opetushallitus päättää siitä, millaisen virkakelpoisuuden ulkomainen tutkinto antaa Suomessa. Alakohtaiset viranomaiset taas päättävät ulkomailta koulutuksen saaneen henkilön oikeudesta harjoittaa ammattiaan Suomessa tai käyttää suomalaista ammattinimikettä. (Häyhä 2013, 11.)

EU- ja ETA-maiden kansalaisten ammattipätevyden tunnustamisesta on määrätty direktiivissä. Sen tarkoitus on, että yhdessä jäsenvaltiossa ammattipätevyytensä hankkineet henkilöt voivat harjoittaa samaa ammattia toisessa jäsenvaltiossa samoin oikeuksin kuin kyseisen valtion kansalaiset. EU-maissa on käytössä erityinen järjestelmä, jolla helpotetaan ammattipätevyden tunnustamista. Suomi on sitoutunut Euroopan yhteisön oikeudenmukaiseen vastavuoroiseen tutkintojen tunnustamisjärjestelmään. (Häyhä 2013, 13.) Viranomaisen päätös ammattipätevyden tunnustamisesta tarvitaan silloin, kun vastaanottavassa jäsenvaltiossa ammatti on säännelty, eli ammatissa toimimiseksi on säädöksiin perustuva koulutusta tai ammattikokemusta koskeva

vaatimus. Päätöksen ammattipätevyiden tunnustamisesta tekee vastaanottavan maan viranomaisen kyseisen maan lainsäädännön nojalla. Suomessa sovelletaan lakia ammattipätevyiden tunnustamisesta (1093/2007). Ammattipätevyysdirektiiviä on muutettu marraskuussa 2013. Kansallisten säädösmuutosten tulee olla voimassa tammikuussa 2016. (Ammattipätevyiden tunnustaminen EU:ssa n.d.)

Tehtävän vaativuudesta riippuen työntekijöiden on suoritettava yleinen **kielitutkinto**. Kielitaito on määritelty kuuteen eri kielentagoon. Perustason testi on kohdistettu taitotasoasteikon tasoille 1–2. Se sopii kielenoppimisen alkuvaiheessa oleville aikuisille, esimerkiksi perus- tai kansa- ja oppikoulun oppimäärän suorittaneille, jotka ehkä vierailevat maassa, jossa heidän oppimaansa kieltä puhutaan tai ovat muuten silloin tällöin yhteydessä ihmisiin, jotka puhuvat kyseistä kieltä. Keskitason testi on kohdistettu taitotasoasteikon tasoille 3–4. Se sopii esimerkiksi lukion oppimäärän suorittaneille tai muuten pidemmälle edistyneille aikuisille, jotka käyttävät oppimaansa kieltä jonkin verran niin vapaa-aikana kuin työssäänkin, mutta eivät pysty vielä esiintymään asiantuntijoina tai muissa vastuutehtävissä vieraalla kielellä. Ylimmän tason testi on kohdistettu taitotasoasteikon tasoille 5–6. Se sopii aikuisille, jotka käyttävät paljon testattavaa kieltä työssään ja jotka kielitaitonsa puolesta voivat esiintyä esimerkiksi työpaikkansa edustajina asiantuntijatehtävissä. He siis osaavat jo sopeuttaa kieltään tilanteiden mukaisesti ja ymmärtävät sekä yleistä että oman erityisalansa kieltä melko vaivattomasti. He osaavat myös itse välittää haluamansa viestin tarkkojakin merkitysvivahteita myöten. (Yleiset kielitutkinnot n.d.)

2 Tutkimusongelma

Monikulttuurisuuden hyödyntäminen tuo tutkitusti organisaatiolle hyötyjä vähäisempänä henkilöstön vaihtuvuutena, kustannustehokkuutena ja säästöinä. Lisäksi monikulttuurisuus voi parantaa työnantajakuva. Suomessa tehtyjen

tutkimusten mukaan tärkeimmät hyödyt monikulttuurisesta työvoimasta ovat parantunut asiakaspalvelu, työvoiman saatavuus, parantunut kulttuurikompetenssi ja innovatiivisuus sekä työilmapiirin parantuminen. Haasteiksi monikulttuurisessa työyhteisöissä on todettu etupäässä riittämättömät kielelliset, viestinnälliset ja ammatilliset taidot, ennakkoluulot, suuri joustavuuden tarve sekä käsitteelliset erot työstä ja sukupuolirooleista. Monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisössä voidaan nähdä uhkana. Yhteistyö ja päätöksen teko työyhteisössä voi kompastella erimielisyyksiin ja konflikteihin, jotka ovat haasteellisia ratkaista, jos osapuolet tulevat eri sosiaaliryhmistä. (Sippola, Leponiemi & Suutari 2006.)

Maahanmuuttajien hyvinvointia ei ole toistaiseksi juurikaan tutkittu, joten siihen liittyvää aineistoa ei teoriaosuuteen löytynyt. Siksi olen valinnut tutkimuksen ajattelun ja haastattelukysymysten asetteluun pohjaksi kuvion 2 esittämän mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tämän mallin on laatinut filosofian tohtori, professori Marja-Liisa Manka, joka on ansioitunut erityisesti työhyvinvoinnin tutkijana, vaikuttajana ja asiantuntijana erilaisissa alan kehittämissuoritteissa. Haastattelukysymykset suomen kielellä (Liite 3) ja englannin kielellä (Liite 4) muodostuivat valituista teemoista seuraaviksi:

1. Kuinka koette suhteenne esimieheenne (palaute, osallistava, kannustava, perehdytys, kehityskeskustelut)?
2. Millainen on vuorovaikutus työyhteisön kanssa, ryhmän toimivuus (syrjivä, tasa-arvoinen, osallistava, vuorovaikutteinen)?
3. Kuinka olette saanut tukea organisaatiolta (kuinka hyvin tunnette kaupungin organisaation, strategian ja tavoitteet, joustava rakenne, tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö, monikulttuurisuuden hyödyntäminen)?
4. Kuinka koette työnne palkitsevuuden (vaikutusmahdollisuudet, oppiminen, palkkiot)?
5. Mitä eroja näette aiempiin työyhteisöihinne muissa maissa? Maa?

Maahanmuuttajien kokemuksista työskentelystä suomalaisessa työyhteisössä pyritään saamaan kattava kuva toimeksiantajalle. Tulevaisuudessa maahanmuuttajien määrä tulee kasvamaan kaupungin organisaatiossa kantasuomalaisen työväestön vähentyessä. Maahanmuuttajataustaista työvoimaa tullaan tarvitsemaa taloudellisen kasvun turvaamiseksi, ja yksityinen ja julkinen sektori tulevat kilpailemaan samasta työvoimasta. Tätä taustaa vasten muodostuivat tutkimuskysymykset seuraavasti:

- Mitkä tekijät edistävät maahanmuuttajien hakeutumista kunnan palvelukseen ja sitoutumista työnantajaan?
- Mitä hyvinvoinnin osa-alueita tulisi kehittää entisestään?
- Miten kunta voi hyödyntää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden monikulttuurisuutta organisaatiossa?

Saamansa tiedon avulla toimeksiantaja voi suunnitella ja kehittää toimenpiteitä, joilla se voi vahvistaa työntekijöidensä sitouttamista, työnantajainettaan sekä luoda mahdollisesti maahanmuuttajille suunnitellun oman perehdyttämishjelman.

3 Tutkimusasetelma

3.1 Kohde

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta oma-kohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tutkimukseen valikoituneet haastateltavat toimivat asiantuntijatehtävissä kulttuuri- ja liikuntalautakunnan, sivistyslautakunnan ja perusturvalautakunnan alaisissa palveluissa Jyväskylän kaupungin organisaatiossa. Haastateltaviksi valikoitui Jyväskylän

kaupungin sivistyslautakunnan alaisen perusopetuspalvelun suunnittelijan Pia Bärlundin ehdottamat seitsemän työntekijää, joille kaikille lähetettiin haastattelupyyntö (Liite 1) sähköpostitse. Haastateltavista yksi kieltäytyi, yksi ei vastannut lainkaan ja loput viisi antoivat suostumuksensa haastateltaviksi. Jyväskylän Sinfonian intendentti Emma Anttila ehdotti neljää ulkomaalaista orkesterimuusikkoa haastateltaviksi. Myös heille lähetettiin haastattelupyyntö (Liite 2) sähköpostitse. Haastattelupyyntö lähetettiin myös kaikkien esimiehille tiedoksi.

Taulukko 1. Haastateltavien koodaus ja haastattelupäivämäärät

Henkilö A	Haastattelu 7.2.2014
Henkilö B	Haastattelu 13.2.2014
Henkilö C	Haastattelu 14.2.2014
Henkilö D	Haastattelu 14.2.2014
Henkilö E	Haastattelu 19.2.2014
Henkilö F	Haastattelu 20.2.2014
Henkilö G	Haastattelu 21.2.2014

Haastateltavat ovat kaikki olleet vakituksessa työsuhteessa toimeksiantajaan 2–26 vuoden ajan. Monet olivat olleet määräaikaisessa työsuhteessa kaupungin palveluksessa useita vuosia ennen nykyisen toimensa vakinaistamista. Haastateltavat toimivat päätoimisesti erityisopettajana (1), aamupäivä-iltapäivätoiminnan ohjaajana vastuuhenkilönä ja ohjaajana sekä sivutoimisesti maahanmuuttajanuorten ryhmässä avustajana (1), vieraankielen ja äidinkielen opettajana (1), orkesterimuusikkona ja sivutoimisena englannin kielen opettajana (1), orkesterimuusikkona (1), tulkkina sekä sivutoimisesti äidinkielen opettajana (1) ja sosiaalityöntekijänä (1).

Syynä Suomeen tuloon haastateltavilla oli rakkaus (2), työ (2), opiskelu (1), paluumuutto (1) ja pakolaisuus (1). Kaikki haastatellut ovat suorittaneet joko ammattikorkeakoulututkinnon tai yliopistotutkinnon, joista kuudella haastatel-

lulla tutkinto oli suoritettu ulkomailla ja yhdellä Suomessa. Lisäksi yhdellä haastatellulla oli Suomessa suoritettu perhepäivähoitajan tutkinto, ja kaksi henkilöä suoritti paraillaan yliopistollista tutkintoa työnsä ohella.

Haastattelut toteutettiin 7.2.–21.2.2014. Kaikki haastatellut ymmärsivät omasta mielestään suomen kieltä vähintäänkin hyvin. Viisi henkilöä puhuu suomen kieltä työkielenä päivittäin, ja kahden henkilön työkieli on englannin kieli. Useimmat olivat saaneet suomen kielen opetusta kotoutuksen yhteydessä järjestetyillä kursseilla sekä sitä seuranneessa työharjoittelussa. Haastatelluista neljällä on Suomen kansalaisuus, kolmella näistä neljästä on kaksoiskansalaisuus ja loppuilla kolmella on vieraan maan kansalaisuus.

3.1.1 Otteen valinta ja perustelut

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin laadullisen tutkimus, koska tutkimuksen tarkoituksena oli saada selvitettyksi maahanmuuttajien kokemuksia aiheesta. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä ja antamaan sille mielekäs tulkinta (Kananen 2008, 24).

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, ja aineisto kootaan autenttisissa olosuhteissa. Lähtökohtana on aitojen kokemusten kuvaaminen. Tutkimuksen tarkoitus on saada haastatellun ääni kuuluville, ja aineistoa tulee tulkita sen mukaan. Tutkijan tulee muistaa myös arvolähtökohdat, joilla on merkitystä pyrkiessämme ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156–157.)

3.1.2 Tiedonkeruu

Tiedonkeruu on suoritettu teemahaastatteluilla. Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto ei sellaisenaan vastaa tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa rajataan valituilla haastattelun aiheilla tutkimusaineistoa. Teemahaastattelussa tarkastellaan tarkasti määrättyjä teemoja, kokonaisuuksia ja niihin liittyviä piirteitä. Vielä analyysivaiheessa ja tulkinnoissa voidaan tehdä rajaamista. (Vilka 2005, 81–82.)

Haastatellut toimivat asiantuntijatehtävissä ja opettajina kaupungin eri yksiköissä. Kaikissa tehtävissä vaaditaan toimen edellyttämää suomen kielen taitoa paitsi sinfoniaorkesterissa, jossa työntekijät valitaan soittokokeen perusteella. Muusikoiden työkielenä on englannin kieli. Tutkimuksessa haastateltavien määrää täytyi rajata paljon, jotta siitä ei tulisi liian laaja opinnäytetyön resursseihin nähden. Kaikille haastatelluille oli lähetetty haastattelun teemat ja niiden alateemat tutustuttavaksi ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ja tiedot kerättiin talteen muistiinpanojen ja nauhurin avulla. Kaikki muut haastattelut tehtiin haastateltavan omalla työpaikalla rauhallisessa ja hiljaisessa tilassa paitsi yksi haastattelu, joka tehtiin kahvilassa. Tutkittaville korostettiin tietojen luottamuksellisuutta ja anonyymisyyttä. Haastattelutilanteissa pyrittiin luomaan haastateltaviin luottamuksellisen suhde. Tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimustulosten raportoinnista sekä aineiston käytöstä kerrottiin avoimesti. Haastatteluja sovittaessa oli varmistettu haastateltavan halukkuus ja vapaaehtoisuus osallistua tutkimukseen. Ennen haastattelujen aloittamista kerrottiin haastateltaville, että saatuja tietoja ei käytetä mihinkään muuhun tarkoitukseen. Lisäksi pyydettiin lupa nauhoittaa haastattelut sekä kerrottiin, että tiedot hävitetään tutkimusanalyysin jälkeen. Kaikki haastateltavat antoivat luvan haastattelun tallentamiselle. Haastattelukysymykset oli lähetetty etukäteen haastattelupyynnön yhteydessä haastateltaville.

Etuna yksilöhaastattelussa on se, että kysymyksenasettelua voi aina muotoilla ja tarkentaa riippuen haastateltavan suomen kielen taidosta. Tarvittaessa vastauksia pystyy myös tarkentamaan lisäkysymyksillä. Tietoa haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista saa haastatteleamalla paremmin, koska haastattelutilanteessa ollaan kasvokkain haastateltavan kanssa. Haastattelun tarkoituksena on saada mahdollisimman laajasti tietoa haastateltavan omakohtaisista kokemuksista ja hänen työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Haastattelu antaa tilaa haastateltavien omille näkemyksille, käsityksille ja tärkeinä pitämille asioille. Haastattelutavoista teemahaastattelu sopi parhaiten tutkimusasetelmaan, jossa haluttiin saada tarkempaa tietoa opinnäytetyön aiheesta. Haastattelutilanteessa otettiin huomioon haastateltavien suomen kielen taito. Viisi haastatteluista suoritettiin suomen kielellä. Väärinymmärryksiä ja epäselvyyksiä pyrittiin välttämään toistamalla ja tarkentamalla asioita selkokielellä. Haastattelutilanteessa kiinnitettiin erityistä huomiota kieleen ja käytettyihin sanoihin, varsinkin kun kyse oli eri kulttuuritaustaisista ihmisistä. Vastaavasti englannin kielellä tehdyissä haastattelutilanteissa tarkennettiin haastateltavalta, että olin itse ymmärtänyt asiat oikein.

Suoritin haastattelut ja haastattelujen litteroinnin itse, eikä haastattelunauhoja ole kuunnellut kukaan muu kuin minä. Kukin haastattelu kesti vajaasta tunnista reiluun tuntiin. Purin haastattelut nauhalta sanatarkasti ja lähetin ne hyväksyttäväksi haastateltaville. Tutkimuksen jälkeen kaikki litteroinnit ja tallenteet tullaan hävittämään luottamuksellisuuden varmentamiseksi.

3.1.3 Analyysimenetelmät

Aineisto laadullisessa tutkimuksessa vaatii koodaamista, indeksointia, lajittelua ja tietojen muokkausta. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen voidaan tehdä analyysi. (Kananen 2008, 88.) Tämän opinnäytetyön aineistona on käytetty teemahaastatteluja, jotka on tallennettu. Kaikkien haastattelujen nauhoitukset sallittiin. Lisäksi haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastateltavan

taustatiedoista sekä havainnoista haastattelun aikana. Nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti heti samana tai seuraavan päivänä, ja litteroitu teksti tutkimuskysymyksineen lähetettiin sähköpostilla haastateltavalle tarkistettavaksi. Haastattelujen kestot vaihtelivat 46 minuutista 68 minuuttiin. Haastatteluista koottiin litterointien ja muistiinpanojen pohjalta ryhmät, jotka vastasivat teemoja sekä teemojen alateemoja.

Aineiston käsittelytavaksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Teemahaastattelulla kerätyn aineiston pilkkominen on suhteellisen helppoa, koska haastattelun teemat muodostavat jo itsessään jäsennyksen aineistoon. Tiettyjen teemojen sisältä etsitään yhteisiä ominaisuuksia näkemyksille ja näistä yhteisistä näkemyksistä muodostetaan yleistys. Tätä kutsutaan tyypittelyksi. Analyysin tässä vaiheessa viimeistään tutkijan on päätettävä hakeeko hän aineistosta samanlaisuuksia vai erilaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 93, 106, 108.)

4 Hyvinvointi työyhteisössä

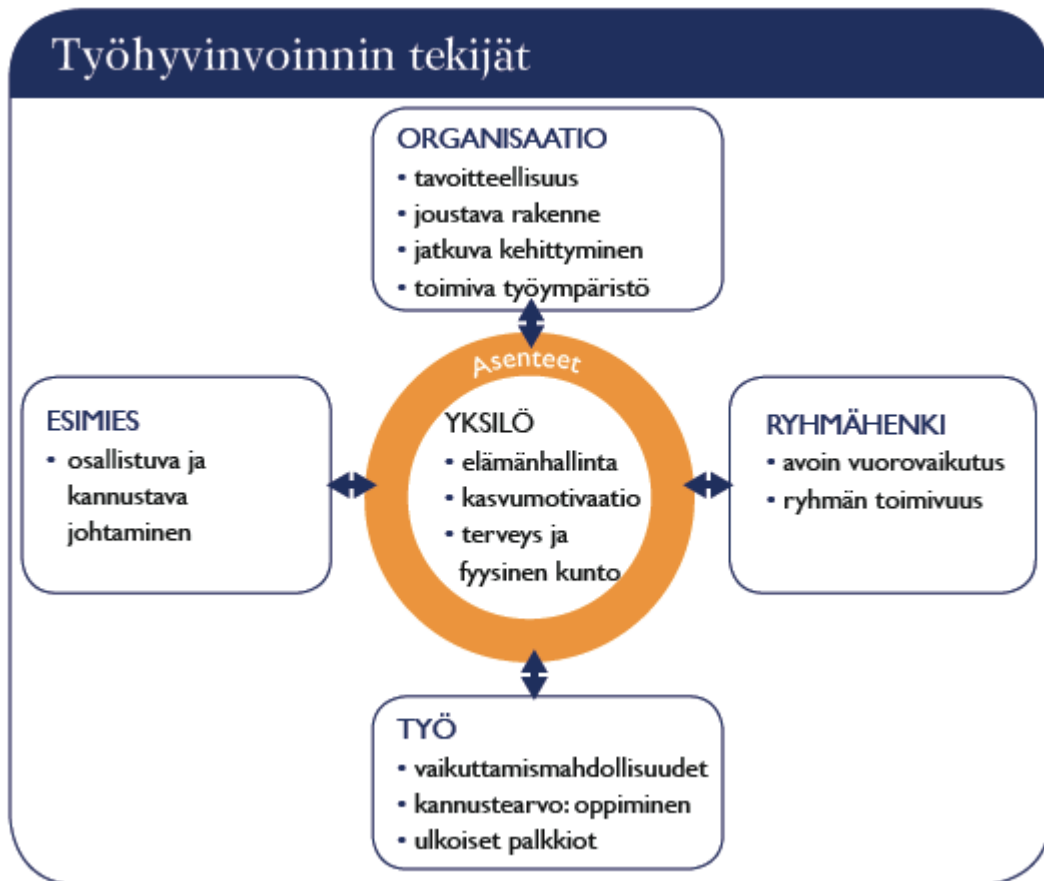
4.1 Työhyvinvointi

Tutkimuksessa Työhyvinvoinnin tilannekuva Ravantti ja Pääkkönen (2012) selvittivät 15 yrityksen näkemystä työhyvinvoinnista. Haastatellut yritykset olivat pääosin suuria yrityksiä, joilla oli resursseja käytettävissä työhyvinvointiin

pk-yrityksiä enemmän. Tutkimuksessa todetaan, että käsitettä työhyvinvointi ja hyvinvointitoimintaa kuvattiin hajanaisesti ja jäsenystä kaivattiin. Työhyvinvointi nähtiin yhteistoiminnaksi, eikä sitä ollut yrityksissä suunniteltu organisoidtavaksi. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuden arvioinneissa kävi ilmi, ettei yrityksen tuloksellisuus ilmennyt lainkaan osana työhyvinvoinnin käsitteen ymmärrystä. Kaikki tutkimukseen vastanneet yritykset kuitenkin uskoivat työhyvinvointitoiminnan olevan kannattavaa, vaikkei perusteita tuottavuudelle ollut olemassa. Tutkimuksessa todetaan, että yritykset tarvitsevat jäsenystä työhyvinvoinnin käsitteestä ja työhyvinvoinnin tavoista. Mittarit työhyvinvoinnin mittaamisessa ovat hajanaisia eivätkä ne ole riittävässä suhteessa tehtyihin toimenpiteisiin.

Tutkimuksessa työhyvinvoinnille annettiin seuraava määritelmä: “Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Tässä määritelmässä laajennetaan työhyvinvointia terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia parantavien toimenpiteiden lisäksi koskemaan tuottavuuden ja yrityksen menestyksen edistämisen toimenpiteisiin. Määritelmässä siis otetaan myös työnantajan tarpeet huomioon nostamalla tuottavuus yhdeksi hyvinvoinnin tekijäksi. (Mts. 3.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan yhteistyötä johdon, esimiehen ja työntekijöiden välillä. Apua työhyvinvoinnin kehittämiseen tarjoavat työterveyshuolto, työnsuojeluorganisaatiot ja eläkelaitokset. Vaikka johdon aktiivisuudella on ratkaiseva merkitys hyvinvointitoiminnan käynnistämässä, on vastaavasti työntekijöiden kannettava oma vastuu käytöksestään työyhteisössä työhyvinvoinnin toteutuksessa ja kehittämisessä. Yritystasolla hyvä työhyvinvointi näkyy työnantaja maineessa, oppimisessa, laadussa, kilpailukyvyssä, toiminnan tuloksessa, vastavuoroisessa arvostuksessa ja aloitteenteossa. Yksilön kannalta hyöty näkyy työurissa, motivaatiossa, parantuneessa työn ja vapaa-ajan laadussa ja stressin vähentymisessä. (Mts. 4.)



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2008, 16)

Hyvinvointiin työyhteisössä vaikuttavat monet asiat, ja työntekijän oma panos työyhteisön toimivuuteen on merkittävä. Mankan mallissa työntekijä on asetettu keskiöön, jossa hän tarkastelee omaan hyvinvointiin liittyviä asioita omien asenteidensa kautta. Nämä asenteet voivat olla joko työyhteisöä rakentavia tai sitä vahingoittavia. Seuraavaksi kuvaillaan mallin mukaisia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä lähemmin.

4.1.1 Esimiestoiminta

Esimies on ihmisten johtaja. Sen lisäksi, että hän tuntee lainsäädännön, liiketoiminnan, sähköiset järjestelmät, hallinnon ja talouden sekä työn substanssin, hänen on tiedettävä paljon ihmisten toiminnasta. Hyvä esimies perustaa asiat

koville faktoille, tutkitulle tiedolle ja kokemukselle. Esimies johtaa yrityksen inhimillistä pääomaa, ja tehtävä on organisaation kannalta tärkeä ja vaativa. Onkin valitettavaa, että turhan usein esimieheksi joudutaan eikä päästä, eikä esimiehen johtamistaitoihin, osaamiseen ja motivaatioon kiinnitetä riittävän paljon huomiota organisaation taholta. Puutteellinen esimiesosaaminen voi johtaa organisaation kannalta ratkaiseviin virheisiin. (Järvinen 2012.)

Opittu tieto ja ymmärrys ovat toki hyväksi ihmisten johtamisessa, mutta esimiehellä tulee olla myös muita avuja. Ammatillinen asenne, vahva todellisuuden taju, oikeudenmukaisuus, itsehillintä ja -ymmärrys, myötäelämisen taito, sivistynyt käytös, esimerkillisyys, nöyryys ja sinnikkyys ovat hyviä ja tarpeellisia ominaisuuksia esimiestyössä. Selkeä ja totuudenmukainen käsitys ihmistä ohjaavista psykologista tekijöistä auttavat esimiestä ohjaamaan työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan. Kukaan ei ole seppä syntyessään, ei myöskään esimies. Yrityksen ja erehdyksen kautta esimies huomaa, etteivät asiat mene kään todellisessa elämässä niin kuin psykologian oppikirjoissa. Jopa omat näkemykset tilanteista ja ihmisistä vievät aika ajoin harhaan. Kokemusten kautta esimiehen tuleekin tarkentaa ja muuttaa jatkuvasti ihmiskäsitystään. Esimiehen on opeteltava tuntemaan alaisensa, opittava tietämään, miten he reagoivat muutoksiin ja palautteenantoon, miten motivoituvat, miten heidät saadaan työskentelemään yhdessä tavoitteiden eteen hyvällä mielellä ja myönteisessä työilmapiirissä. Tämän lisäksi esimiehen tulee tuntea hyvin itsensä. Hänen on ymmärrettävä ja hallittava omaa käytöstään ja tunnetilojaan, eli hänen on tunnistettava omat vahvuutensa ja kehittymistarpeensa sekä stressin- ja paineensietokykynsä. (Mt.)

Esimehen työ on vaativaa johdon ja työntekijöiden välimaastossa toimimista. Esimiehelle asetetaan kovia odotuksia. Sen lisäksi, että heidän tulee johtaa henkilöstöä tuloksiin ja tavoitteisiin, he joutuvat selvittämään työyhteisön henkilöstön keskeisiä ristiriitatilanteita ja työntekijän omia henkilökohtaisia kriisejä. Usein työntekijöiden odotukset ovat muuttuneet epärealistisiksi suhteessa esimieheen ja suhteessa työpaikan mahdollisuuksiin toteuttaa heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Esimies ei kuitenkaan yksin voi olla vastuussa työyhteis-

sön toiminnasta, vaan siihen tarvitaan myös alainen. Tänä päivänä puhutaankin alaistaidoista, jotka käsittävät työntekijän oman aktiivisuuden, vastuullisuuden ja motivoituneisuuden. (Manka 2008, 13.) Työntekijän on hyvä tiedostaa, että myös häneltä odotetaan taitoa toimia alaisena ja kantaa vastuu hyvästä työilmapiiristä ja työstä organisaation tavoitteiden eteen. Koko organisaatio tulee ikään kuin elää samassa maailmassa kohti samoja tavoitteita ja samoja arvoja ja periaatteita noudattaen. (Järvinen 2012.)

Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnin ja työilmapiirin luomisessa ja kehittämisessä on keskeinen. Hänen on nähtävä tulevaisuuteen ja motivoitava alaisensa työyhteisön tavoitteisiin. Yhä tärkeämmäksi on tullut kannustaminen, vuorovaikutteisuus, luottamuksen rakentaminen, kuunteleminen, osallistaminen ja tunteiden havainnointi. Tulevaisuuden linjaukset vaativat edellytyksiä uudistumiselle ja muutokselle, jolloin muutosjohtamisen taidot esimiestyössä nousevat tärkeiksi. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 9.) Esimies toimii työyhteisössä esimerkkinä, jonka tapaa toimia ja ratkaista ongelmia, pidetään mallina toivotulle toiminnalle (Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun n.d).

Tutkimuksessa käsitellään Mankan mallin mukaisesti esimiestoimintaa ihmisten ja suoritusten johtamisen (leadership) näkökulmasta. Ihmisten johtaminen pitää sisällään ohjaamisen ja neuvonnan, alaisten kuuntelun, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Ihmisten johtaminen onkin nousut nykypäivänä keskeisemmäksi tehtäväksi esimiestyössä. Perinteinen käsitysmalli ei toimi tämän päivän johtamisessa, vaan esimies on ikään kuin valmentaja, joka mahdollistaa työn menestyksellisen suorittamisen. Nykyjohtajuus valtuuttaa ja innostaa työntekijää tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun sekä haastaa kyseenalaistamaan ajattelutapoja. Esimiehen tulee ymmärtää auktoriteettiasemansa työyhteisössä suhteessa muihin jäseniin, mikä antaa hänelle niin velvollisuuksia kuin myös oikeuksia työpaikalla. Hänen tulee muistaa käyttää johtajuuttaan, vaikka työyhteisössä päätöksentekoon osallistettaisiin koko henkilöstö. Lisäksi hänen tulee olla läsnä työyhteisössä ja luotava mahdollisuuksia avoimelle keskustelulle alaisten kanssa. Konkreetti-

nen ja aito kuuntelu ovat keskeisiä **luottamuksen** ylläpitämiseksi esimiestyössä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8–9.)

Suorituksen johtaminen (management) sitä vastoin käsittää tavoitteiden asettamisen, ohjaamista ja neuvontaa, palautteen annon, suoritustason ylläpitämisen ja osaamisen johtamisen. **Palautteenanto ja kannustus** ovat ensiarvoisen tärkeitä esimiehen tehtäviä. Jokainen meistä haluaa palautetta tehdystä työstä ja täten saada huomiota. Palaute on hyvä ja edullinen motivointikeino. Pääsääntöisesti palaute tulee antaa henkilökohtaisesti ja kasvoitusten. Myönteinen palaute voidaan antaa myös julkisesti, mutta kriittinen palaute tulee antaa aina henkilökohtaisesti. Riippumatta siitä, onko palaute hyvää vai kriittistä tulee se antaa arvostaen sen vastaanottajaa. Palautetta tulisi antaa usein ja säännöllisesti. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 10.)

Monissa työyhteisöissä on otettu käyttöön säännölliset **kehityskeskustelut** suorituksen johtamisen työkaluna. Kehityskeskusteluissa käsitellään mm. mennyttä ja tulevaa koskien tavoitteiden saavuttamista, työn, työtilanteen, toimintaedellytysten kehittämistä, suorituksen palautetta, osaamisen kehittämistä, suhdetta esimieheen ja työilmapiiriä. Kehityskeskusteluja käydään pääsääntöisesti kerran vuodessa. **Perehdytyksen** suunnittelu ja toteutus kuuluvat olennaisena osana esimiehen vastuisiin. Onnistunut perehdytys on tutkitusti työntekijää motivoiva, ja sen hyötynä työnantajalle on tulosta tuottava ja sitoutunut työntekijä.

4.1.2 Työyhteisö

Olemassa olevassa ryhmässä on oma dynamiikkansa ja sisäinen hierarkiansa. Ryhmän muodostavat erilaiset persoonat; johtajat, seurailijat, hauskuuttajat ja niin edelleen. Uudessa ryhmässä hyvä ryhmähenki voi löytyä kuin itseltään, mutta joskus sitä pitää rakentaa. Se on voimavara ja rikkaus, jota kannattaa vaalia. Työyhteisössä ryhmällä on yhteiset tavoitteet ja motivaatio, jotka hitsaavat ryhmää yhteen. Ryhmän hiljaisetkin on muistettava huomioida, ettei

tapahdu syrjäytymistä. Aina, kun ryhmään tulee uusi jäsen, hän tuo mukanaan oma persoonansa. Uusi jäsen on haaste ryhmän tasapainolle ja olemassa oleville keskinäisille tunnesiteille. Onkin tärkeää, että ryhmän jäsenet tiedostaisivat tämän ja avoimesti ottaisivat uuden jäsenen mukaan ja antaisivat hänen rauhassa löytää ryhmässä oma paikkansa. Yhtenäinen ryhmä, motivaatio ja usko omaan itseen ja ryhmään edistävät parhaiten ryhmähenkeä. (Entonen 2008.)

Uuden ryhmän aloittaessa toimintansa on hyvä tietää, miten siinä tulee toimia. Työyhteisössä tehdään yhdessä sopimuksia, jotka ohjaavat toimintaa. Sopimukset voivat olla joko suullisia tai kirjallisia. Yhteisesti sovituilla pelisäännöillä varmistetaan perustyön suorittaminen, toimiva **vuorovaikutus** ja reilu ryhmähenki. Kun kaikilla ryhmän jäsenillä on tieto vallitsevista pelisäännöistä, se mahdollistaa niiden kriittisen tarkastelun ja auttaa ryhmän jäsentä toimimaan ryhmän parhaaksi ja sitoutumaan perustehtävään ja työn tavoitteisiin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20.)

Hyvä **ryhmähenki** muodostuu toisten työn arvostamisesta, auttamishalusta, avoimuudesta ja luottamuksesta. Jokainen haluaa myös tehdä merkityksellistä työtä ja kokea työssä onnistumista. Tarkasteltaessa työhyvinvoinnin merkitystä työn tuottavuuteen, esille nousevat työntekijöiden yhteinen vastuu asetetuista tavoitteista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työn kehittämisessä ja suunnittelussa. Monikulttuurisen työyhteisön toimivuudessa korostuvat erityisesti **syrjimättömyys**, **tasa-arvoisuus** sekä työyhteisön yhdessä sopimat pelisäännöt. Tutkimusten mukaan kuitenkin riippumatta siitä, onko työnantaja kunta, valtio vai yritys, jokaisessa työyhteisössä työhyvinvoinnin esteeksi nousevat samantyyppiset asiat. Ne liittyvät päätöksentekoon, johtamiseen, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmähenkeen. (Manka ym. 2007,9.)

4.1.3 Työnantaja

Organisaatiolla tulee olla visio, **strategia** ja arvot tiedossa. Visiolla tarkoitetaan sitä **tavoitetta**, missä halutaan olla esimerkiksi viiden vuoden päästä. Strategialla kuvataan ne toimenpiteet, joilla tuohon tavoitteeseen eli visioon tullaan pääsemään. Organisaation arvot kuvaavat yhteisiä pelisääntöjä. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea oman organisaationsa tavoitteet ja tietää keinot, joilla hän omalla toiminnallaan voi vaikuttaa näiden tavoitteiden toteuttamiseen. Parhaassa tapauksessa työntekijät ovat jopa mukana suunnittelemassa ja asettamassa yhteisiä tavoitteita organisaatiolle.

Joustavasta rakenne

Nopeasti muuttuvissa olosuhteissa organisaation on pystyttävä tarjoamaan joustoja työntekijöille, jotta se pystyy vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Puhutaan joustavasta rakenteesta. Työyhteisöt muodostuvat yhä enemmän asiantuntijoista, joiden työn sisältö perustuu erityisosaamiseen ja tietämykseen. Perinteiset johtamismallit, joissa johtaminen perustui tiukkaan kontrolliin, valvottuun ajankäyttöön ja hierarkkiseen päätöksentekoon, eivät enää toimi. Tarvitaan toimintakulttuuri, jossa henkilöstöön luotetaan sitä osallistamalla. Toimintakulttuurin tulee olla toiminnallisesti joustava ja työyhteisöllisesti oppiva. Mankan mukaan tulevaisuuden organisaatioissa tasot vähenevät, organisaatiot ovat osaamispohjaisia, itseohjautuvia ja verkostomaisia, johtaminen muuttuu valtuuttavaksi, ihmisiin luotetaan ja uskotaan, arvostus perustuu osaamiseen ja monitaitoisuudesta palkitaan. (Manka 2008, 86.) Tiimityöskentelyn lisääntyminen työyhteisöissä puoltaakin tätä kehityssuuntaa.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on noussut keskeiseksi kilpailukykyä ennakoivaksi tekijäksi, koska osaaminen on ainoa tuotantotekijä, jota ei voida kopioida. 1980-luvulla alettiin puhua oppivasta organisaatiosta, jossa oppiminen perustui kokemuksiin ja toimintaan. **Jatkuva kehittyminen** toteutuu parhaiten oppimiselle avoimessa ympäristössä, jossa tietoa jaetaan kaikkien hyödynnettäväksi.

väksi. (Manka 2008, 109, 124.) Oppiva organisaatio kyseenalaistaa ja analysoi kaiken aikaa vallitsevia käytänteitä ja etsii uusia tapoja ratkaista ongelmia. Kysymys on pitkäjänteisestä prosessista ja jatkuvasta kyseenalaistamisesta, kehitystyöstä ja analysoinnista. Oppiva organisaatio edellyttää työyhteisön jäseniltä (Mikä on oppiva organisaatio? 2012):

- Uskallusta ja halua ottaa kantaa ja puuttua asioihin
- Innostumista uuteen
- Sitoutumiskykyä muutosten tekemiseen yhdessä toisten kanssa
- Luottamusta toisiin
- Toisten kunnioittamista ja huomioon ottamista
- Aitoa kuuntelua ja kommunikointia
- Halua ja kykyä uuden oppimiselle
- Reflektiotaitoa

Työympäristön vaikutus ihmisen hyvinvointiin on kiistaton. Työtilojen ja työvälineiden tulee olla asialliset ja kunnossa. (Manka ym. 2007, 8.) Työympäristön ja perinteisen työturvallisuuden on oltava kunnossa ennen kuin yrityksessä aloitetaan pohtimaan mahdollisuuksia työpaikan hyvinvoinnin kehittämiseen (Ravantti & Pääkkönen 2012, 17). Työterveyshuolto on lakisääteinen ja sen palvelut tulee tarjota jokaiselle työntekijälle.

Osallistaminen

Vehmasvaara (2013) toteaa tutkimuksessaan, että viime vuosina on noussut yhä tärkeämmäksi henkilöstön osallistaminen eli osalliseksi tekeminen johtamisen ja organisaation toiminnassa. Tausta-ajatuksena osallistamisessa on näkökulman muuttaminen johtamiseen. Johtaminen halutaan nähdä yhteisenä toimintana eikä yksisuuntaista ylhäältä alaspäin johdettua toimintana. (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127.) Tulevaisuudessa organisaatiossa on pyrkimys vähentää eri tasoja ja tavoitella verkostomaista organisaatiota, jossa eri osastot ja organisaatiotasot ovat lähempänä toisiaan hierarkkisesti (Manka 2008, 86).

Tarkoituksena on saada koko henkilöstö mukaan strategian suunnitteluun ja sen toteutukseen ja siten kehittämään itse omaa toimintaansa. Puhutaan valmentavasta johtamistyylistä. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen lisää ihmisen aktiivisuutta, sitoutumista ja vastuunottoa automaattisesti. Vastaavasti, jos työyhteisön jäsenen asioista päättävät ulkopuoliset, työ tuntuu etäiseltä, ja aktiivisuus, sitoutuminen ja vastuunottohalu vähenevät, koska henkilö tuntee ulkopuolisuutta omia asioita koskevissa kysymyksissä. Pyrkimyksenä on saada koko henkilöstö osallistumaan organisaation strategiatyöhön, jolloin vuoropuhelu johdon ja henkilöstön välillä lisääntyy ja kehittyy. Osallistamisen avuksi voidaan luoda erityinen osallistamisjärjestelmä, joka edesauttaa vapaan ideoinnin ja koko henkilöstön osaamisen hyödyntämisen. Lisätavoitteena on johtamisen kehittäminen osallistavampaan suuntaan. (Vehmasvaara 2013, 44–47.)

Työnantajan maine

Jotta yritykseen tai julkisyhteisöön saataisiin pätevää ja tarvittavaa henkilökuntaa, tulee työnantajan kiinnittää huomiota siihen, millaisen maine sillä on työnantajana ja millaisen se haluaisi sen olevan. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös brändistä ja imagosta. Tämän mielikuvan luovat työyhteisön nykyisen henkilöstö ja mahdolliset työnhakijat. Mitä vetovoimaisempi organisaatio on, sitä paremmin se kykenee pitämään nykyisestä henkilökunnastaan kiinni ja palkkaamaan parhaat työntekijät itselleen. Kyse ei ole kuitenkaan mistään uudesta ilmiöstä, vaan valistuneimmat yritykset ovat seuranneet omaa työnantajakuvaansa jo vuosikymmeniä. Erityisesti työnantajamielikuvalla on merkitystä nuorten työntekijöiden kohdalla, mutta ei kokeneempienkaan työntekijöiden kohdalla organisaation maine ole merkityksetön. (Kauhanen 2010, 69.)

Hyvän työnantajakuvan luominen vie aikaa, eikä sitä voida saavuttaa rahalla. Työ on erittäin pitkäjänteistä ja systemaattista, ja organisaatio voi itse vaikuttaa työnantajakuvaansa omilla toimillaan. Työnantajakuvaa tulisi kehittää yhdessä markkinointi- ja henkilöstöosastoiden kanssa kohti haluttuja kohderyh-

miä. Jos esimerkiksi halutaan lisää maahanmuuttajia, näihin ryhmiin tulisi olla aktiivisesti yhteydessä, rakentaa suhteita ja tunnettuutta. Jotta hyvä työnantajakuva ei kolhiinnu, irtisanomiset tulee toteuttaa yhteistoimintaneuvottelujen määräämien lakien ja säännösten mukaisesti. Myös tiedotus ja viestintä tulee olla sekä sisään- että ulospäin asiallista ja luotettavaa. Luonnollisesti työsuojelurikkomukset, laittomat irtisanomiset ja ulkoistamiset vahingoittavat organisaation työnantajakuva (Kauhanen 2010,70).

4.1.4 Työntekijä

Mankan (2008, 17) mallissa työntekijän itsensä hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä kuvataan asenteita. Omaksumillaan asenteilla ihminen tulkitsee ympärillä olevia ihmisiä ja tapahtumia. Jokainen näkee työyhteisönsä eri tavoin suodattaen näkemänsä omien asenteidensa läpi. Lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat ihmisen oma persoonallisuus, terveys, fyysinen kunto ja osaaminen joko työhyvinvointia lisäten tai sitä vähentäen.

Mankan (2008, 153) mukaan ihmisen persoonallisuudella on määräävä vaikutus ihmisen elämönhallinnan tunteen muodostumiseen. Hän puhuu kahdesta ääripäästä, ulkoisesta ja sisäisestä hallinnasta. Sisäinen hallinta tarkoittaa hyvää itseluottamusta, jolloin ihminen tuntee vaikuttavansa oman elämänsä kulkuun. Ulkoinen hallinta taas merkitsee ihmisen uskoa siihen, että kohtalo tai sattuma kuljettaa häntä eikä hän pysty siihen itse vaikuttamaan.

Sisäisen hallinnan omaavat ihmiset uskovat itseensä ja pyrkimyksiinsä, ja he kokevat elämänsä mielekkääksi. Ulkoisen hallinnan omaavat henkilöt suhtautuvat uusiin asioihin pelokkaasti ja näkevät onnistumisella hyvin vähän yhteyttä omaan kykyihinsä ja omaan yrittämiseen. Vaikka elämönhallinnan tunne on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva piirre, se ei kuitenkaan ole synnynnäinen, vaan sitä pystyy kehittämään vielä aikuisena. Hyvä, kannustava, avoimesta työilmapiiristä huolehtiva ja työntekijöiden toiveita, kykyjä ja tavoitteita huomi-

oonottava esimies luo perustan työntekijän onnistumiselle ja näin kasvattaa myös työntekijän elämänhallinnan tunnetta. (Manka 2008, 155.)

Elämänhallinnan tunnetta voidaan siis pitää arjessa pärjäämisen tavoitteiden saavuttamisen keinoina. Monissa tutkimuksissa se on liitetty vahvasti myös tärkeäksi osaksi motivaatiota. Oppimiseen tarvitaan tahtoa ja kehittymishalua, kasvumotivaatiota. Kasvumotivaatio on valmiutta uusiin haastavampiin tehtäviin ja luottamusta pärjäämiseen. (Manka 2008, 197.) Esimiehen ja työyhteisön tuki, työn haasteet ja vapaus edistävät työntekijän kehittymisen halua.

Kolmantena tekijänä työntekijän asenteisiin vaikuttavat hänen fyysinen ja psyykinen kuntonsa. Tähän vaikuttavat työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus, palautuminen, oma terveydentila, ruokailutottumukset ja unen määrä ja laatu. (Manka ym. 2007,8.) Liikunnan merkitystä hyvinvointiin ei voida liiaksi korostaa. Sillä on positiivinen vaikutus fyysiseen suorituskyykyyn, ja se ehkäisee tehokkaasti erilaisia sairauksia ja tuki- ja liikuntaelimistön vaivoja. Lisäksi liikunnalla on suora vaikutus ihmisen psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Mankan (2008) mukaan viimeisimmät tutkimukset osoittavat, että liikunnan säännöllinen harrastaminen ehkäisee muistin heikkenemistä ja edistää oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Myös dementiaan sairastumisen riski vähenee. (Mts. 17.) Kaikenlaiset muutkin kuin liikuntaharrastukset ovat hyödyllisiä ja tarpeellisia, koska ne tasapainottavat ja antavat kaivatun irtioton työn haasteista ja tavoitteista ja näin tasapainottavat elämää.

4.1.5 Työ

Viidentenä tekijänä hyvinvointiin vaikuttaa itse työ. Työ voi parhaimmillaan antaa hyvää työnhallinnan tunnetta, ja siten motivaatio sen suorittamiseen kasvaa, kun taas stressi ja sairastumisriski pienenevät. Työnhallinnan tunnetta lisäävät **vaikutusmahdollisuudet** työn tavoitteiden määrittelyssä ja työtehtävien kokemisessa järkeväksi ja merkitykselliseksi. Työn itsenäisyyden asteen

määrää se, missä määrin työ antaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa päättää menettelytavoista ja aikatauluista. Työn vastuullisuus ja siitä saatu palaute yhdessä edellä mainittujen työnhallintaan vaikuttavien tekijöiden kanssa muodostavat työn motivaatiopotentiaalin. Manka on esittänyt sen laskutoimituksen muodossa: mielekkyys x itsenäisyys x palaute = motivaatiopotentiaali. Potentiaali on heikko, jos yksikin näistä tekijöistä jää huonoksi. (Manka 2008, 188.)

Työn kannustavuutta arvioitaessa, voidaan pohtia seuraavia asioita (Manka 2008, 188):

- työn vaatimien taitojen moninaisuus: erilaisten taitojen ja kykyjen tarve
- tehtävien sisällön mielekkyys: työkokonaisuus vai vain osatehtäviä
- työn merkityksellisyys: työn vaikutus toisten ihmisten työhön (kollegat, asiakkaat) mahdollisuus itsenäiseen toimintaan: valta vaikuttaa työmenetelmiin ja aikatauluihin
- palaute työstä: saako työntekijä tiedon omasta onnistumisestaan
- mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen: työn osana
- luovuus: mahdollisuus ideoida ja kehittää omaa työtään

Palkkiot

Palkitsemisella tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan työntekijöitä. Palkkioiden avulla motivoidaan työntekijä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2010, 111.) Työn palkitseminen voi olla aineetonta, kuten urakehitys, itsensä kehittäminen, työ sinänsä, statussymbolit, kiitos ja tunnustus, sosiaaliset kontaktit sekä julkinen tunnustus. Toinen tapa palkitsemiselle on taloudellinen. Taloudellinen palkkio voi olla suora palkitseminen, kuten peruspalkka tai suorituspalkka. Suorituspalkkaan kuuluvat tulospalkkio, osakeoptio ja henkilökohtainen lisä. Suoraan palkitsemiseen lasketaan myös taitolisiä, kuten kielilisiä tai monitaitoisuuslisä. Taloudellisiin palkkioihin lukeutuvat epäsuora palkitseminen, kuten eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyys vakuutus ja tapaturmavakuutus, jotka ovat lakisääteisiä työnantajan velvoitteita. Vapaaehtoisiin epäsuoriin palkkioihin lukeutuvat työn-

antajan työntekijälle antamat lisäeläkevakuutus, sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajan vakuutus, ravintoetu, puhelinetu, autoetu, asuntoetu jne. (Mts. 116.)

Kaikki viisi edellä esiteltyä kokonaisuutta vaikuttavat työhyvinvointiin. Kuten edellä todettiin, työhyvinvoinnin esteiksi muodostuvat tekijät liittyvät päätöksentekoon, johtamiseen, vaikuttamisenmahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmähenkeen. (Manka ym. 2007,9.) Ensisijaisesti työhyvinvointia voidaan kehittää siis vaikuttamalla johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen (Manka 2008, 12). Esimies- ja alastaidot ovat siis merkityksellisimpiä työhyvinvoinnin osatekijöitä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kehityssuuntana viime aikoina ovat kuitenkin olleet vähenevät resurssit työpaikoilla. Jatkuvat uudistukset organisaatioissa vaativat uudelleenjärjestelyjä ja muutoksia työpaikoilla. Useiden tutkimuksien mukaan kiire ja paine ovat lisääntyneet merkittävästi. Yhä useampi, ei vain ikääntyvä työväestö, uupuu työn aiheuttamissa paineissa. Työn epävarmuus lisää stressiä, ja osaamiskadosta voidaankin puhua jo monilla aloilla. A-studion ohjelmassa 13.2.2014 todettiin, että vuonna 2012 jäi noin 23 000 ihmistä työkyvyttömyyseläkkeelle. Suurin osa näistä henkilöistä kärsi mielenterveysongelmista, ja seuraavaksi suurin ryhmä heistä kärsi tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Syiksi ennenaikaiselle eläkkeelle joutumiselle todettiin työpaikkakiusaaminen ja huono johtaminen.

Kärki (2014) käsittelee Keski-suomalaisessa julkaistussa artikkelissaan hyvinvointia työpaikoilla. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori Petri Virtanen ja Turun kaupungin työterveysjohtaja Marjo Sinokki ovat käsitelleet vastajulkaistussa ”Hyvinvointia työstä” -kirjassaan työhyvinvointia tuottavuuden lukuina. Artikkelissa todetaan, että yhden euron sijoitus työhyvinvointiin voi tuoda yritykselle takaisin jopa kuusi euroa. Kirjantekijät ovat laskeneet myös työpahoinvoinnille hinnan. Ennenaikainen eläköityminen ja sairauspoissaolot aiheuttavat kirjoittajien mukaan yli 40 miljardin euron vuosittaiset kustannukset. Ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset ovat laskettavissa selvinä lukuina yrityksissä. Esimerkiksi yli tuhat henkeä työllistävässä yrityksessä

yli 55-vuotiaan keskipalkkaisen työntekijän jääminen työttömyyseläkkeelle maksaa yli 100 000 € kertasuorituksena eläkevakuutusyhtiölle. Vastaava eläkemeno 40-vuotiaan kohdalla on jo lähes 200 000 €. Kovin usein on tilanne, että ylin, talous- ja henkilöstöjohto eivät ole tietoisia, kuinka todellisuudessa eläkevakuutusmaksut yritykselle muodostuvat ja miten niihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi työkykyä ylläpitävillä toimenpiteillä. (Kauhanen 2010, 201.)

Artikkelin mukaan hyvää johtamista ohjaa kolme perusasiaa. Ensimmäiseksi jokaisen työntekijän tulee tietää, miten juuri hänen työtehtävänsä liittyvät kokonaisuuteen. Toiseksi työntekijöillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä tiettyyn rajaan saakka, ja kolmanneksi työntekijöiden kuuluu saada palautetta työstään. Artikkelissa korostetaan, että hyvä johtaminen tulee keskeltä eikä edestä ja että työntekijät tulee ottaa mukaan työnsuunnitteluun ja kehittämiseen. Esimerkiksi onnistuneesta työhyvinvoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta nostettiin Jyväskylän Jyskässä sijaitseva yritys Landis & Gyr. Yrityksessä on toteutettu esimerkillisesti työajan joustoja siten, että ne ovat vastanneet eri-ikäisten ryhmien elämäntilannetta. Pienten lasten vanhemmat ja ikääntyneet ovat voineet sopia paremmin heidän arkeensa sopivista työajoista. Lisäksi yli 58-vuotiaat ovat oikeutettuja saamaan ns. seniorivapaita, joiden tarkoitus on antaa aikaa työstä palautumiselle ja levolle. Iästä riippuen vapaita yrityksessä saa 5–2 päivää vuosittain. Landis & Gyrin henkilöstöpäällikkö toteaa artikkelissa, että työhyvinvointiohjelma on lisännyt työssä jaksamista. Yritys sai äskettäin myös valtakunnallista tunnustusta terveysliikunnan edistäjänä, erityisesti vähän liikkuvien huomioimisesta. Pitkäaikaisia sairauspoissaoloja ei juuri enää ole, kuin ei myöskään ennen aikaista eläköitymistä. ”Ohjelmalla on ollut koko yhteisön henkeen positiivinen vaikutus”, sanoo Sajasalo. Tämä esimerkki on osoitus siitä, kuinka yksikertaisilla toimenpiteillä saadaan yrityksen henkilöstö voimaan paremmin ja samalla parannetaan yrityksen tulosta. (Kärki 2014.)

4.2 Monikulttuurisuudesta inhimillistä pääomaa työyhteisöön – haaste ja mahdollisuus

4.2.1 Maahanmuuttajat ratkaisuna työvoimapulaan

Suomen maahanmuutto- ja pakolaispoliittisessa ohjelmassa vuonna 1997 painottuivat pakolaiskysymykset. Viimeisen vuosikymmenen aikana Suomen maahanmuuttopolitiikka on muuttunut, ja sen pääpaino on nykyään työperäisen maahanmuuton edistämisessä.

Suuret ikäluokat ovat kovaa vauhtia siirtymässä eläkkeelle. Vuodesta 2005 lähtien työmarkkinoilta poistui eläköitymisen kautta enemmän työntekijöitä, kuin mitä työmarkkinoille tuli. Suomessa on käynnissä poikkeuksellisen voimakas väestörakenteen muutos verrattuna muihin Euroopan maihin. Kotimaisen työvoiman tarjonta ei vastaisi kysyntää, vaikka kaikki ikääntyneet, osa-aikaiset, vajaakuntoiset ja työttömät saataisiin töihin. Myöskään eläkeiän nostaminen tai syntyvyyden kasvu eivät ehdi korjata epäedullista vanhushuoltosuhdetta. Arviolta noin 265 000 työikäistä ihmistä poistuu vuosina 2010–2025 työmarkkinoilta, eli noin 17 000 henkilöä poistuu työmarkkinoilta joka vuosi, vaikka nettomääräinen maahanmuutto ylttäisi nykyiseen 7 500 henkilöön vuodessa. Suomesta on tulossa maa, jonka väestö on Euroopan ikääntyneimpiä. Vuonna 2007 Suomessa oli 65 vuotta täyttäneitä noin 970 000 henkilöä, kun vastaava luku vuonna 2030 tulee olemaan yli 1 700 000. Vanhushuoltosuhte eli yli 64-vuotiaiden suhde 15–64-vuotiaisiin oli 25 prosenttia. Huoltosuhte nousee vuoteen 2030 mennessä yli 50 prosenttiin. (Sailas 2008, 2–3.) Koko maassa ikääntyminen tulee olemaan voimakasta, mutta suhteellisesti nopeinta se tulee olemaan pääkaupunkiseudulla.

Ratkaisuna työvoimapulaan on lisätä työperustaista maahanmuuttoa Suomeen. Hallitus teki seuraavan linjauksen maahanmuuttopoliittiseen ohjelmaan: ”Edistetään työperäistä maahanmuuttoa. Korvataan työmarkkinoilta poistuvaa työvoimaa ja vahvistetaan osaamis pohjaa ja siten turvataan talouskasvun ja taloudellisen toimeliaisuuden edellytyksiä. Tavoitteena on samalla turvata mahdollisuudet kotoutumiseen, osallistumisen perheeseen, oikeudenmukaiseen kohteluun ja syrjimättömyyteen.” (Jaakkola 2009, 11.)

Työikäisen väestön osuuden väheneminen ei ole ainoastaan Suomen, vaan muunkin Euroopan, ongelma. Se, kuinka Suomi tulee pärjäämään kilpailussa osaavasta työvoimasta, riippuu paljon siitä, millainen kuva Suomesta ja suomalaisista välittyy maailmalle. Syrjinnän ja rasismien ehkäiseminen sekä hyvien etnisten suhteiden edistäminen on otettu mukaan hallituksen linjaukseen tukea eri väestöryhmien välisten suhteiden kehittymistä myönteiseen suuntaan. Ohjelman mukaisesti yhteiskuntaa tullaan kehittämään moniarvoisuuteen, monikulttuurisuuteen ja syrjimättömyyteen kaikilla aloilla. Työyhteisöjä tuetaan kehityksessä monikulttuurisiksi, ja yhteistyötä työmarkkinajärjestöjen kanssa vahvistetaan ja kehitetään sekä maahanmuuttajien työehtojen valvontaa tehostetaan. (Mts. 12–13.)

Tavoitteissa ei ole kaikilta osin kuitenkaan onnistuttu pyrkimyksistä huolimatta. Suomea ei koeta riittävän vetovoimaiseksi maaksi tulla töihin. Elinkeinoelämä kokee, että maahanmuuttajista ei ole saatu kaivattua lisäystä työvoimapulaan. Keskisuomalaisen 29.12.2013 artikkelissa valtiontaloudellisen tutkimuskeskuksen ylläjohtajan Juhana Vartiaisen mukaan Suomi saisi talouteensa kaivatua kasvuvoimaa työperäisestä maahanmuutosta. Vartiaisen mukaan nyt yritykset eivät voi investoida mm. työvoimapulan vuoksi. ”Pienet ja keski suuret yritykset ovat jopa joutuneet lopettamaan tuotannon, koska niihin ei ole löytynyt työntekijöitä”, hän sanoo. Samaan aikaan Ruotsissa työikäinen väestö ja työllisyys ovat kasvaneet muun muassa maahanmuuton ansiosta. Jotakin Ruotsi on siis tehnyt oikeammin kuin me. Samassa artikkelissa Elinkeinoelämän keskusliiton työvoimapolitiikan asiantuntija Mikko Räsänen toteaa, että yritysten rekrytointiongelmia ei oteta vakavasti, koska samaan aikaan on toi-

saalla paljon työttömiä. Räsänen perää ulkomailta rekrytoinnin helpottamista. (Työperäinen maahanmuutto tuo kasvuvoimaa 2013.)

4.2.2 Maahanmuuttajan perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa periaatteet, säännöt ja tavat eli työkuultuurin. (Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua 2009, 2.) Perehdytyksessä opitaan tuntemaan muut työntekijät ja heidän tehtävänsä. On huomattavaa, että perehdyttäminen ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä vaan myös työtehtävien vaihtuessa on aina tarvetta perehdyttämistoimiin. Myöhemmässä uran vaiheessa perehdyttämistä tulisi olla säännöllisesti esimerkiksi koulutuksen muodossa niin työntekijöille kuin yrityksen johdollekin.

Vastuu perehdyttämisestä on aina yrityksen johdolla ja lähimmällä esimiehellä. Esimies vastaa siitä, että perehdyttäminen on toteutettu vaatimusten mukaisesti. (Lahtinen 2011, 7.) Erityisesti vastikään toisesta maasta Suomeen muuttaneen henkilön perehdytyksessä on hyvä muistaa seuraavat perusasiat:

- Kulttuurierot ja niiden vaikutukset työntekoon, kuten aika- ja valtakäsitykset sekä yhteisöllisyyteen liittyvät tavat ja tottumukset
- Työturvallisuuden ja -suojeluun liittyvät asiat, kuten lainsäädäntö, työnantajan ja työntekijän velvollisuudet, työterveyshuoltoja työkykyä ylläpitävä toiminta
- Työpaikan käytännöt, esimerkiksi hyväksyttävät poissaolon syyt
- Työntekijän asema, oikeudet ja velvollisuudet
- Erot viestintätavoissa, kuten puheessa, kirjallisessa viestinnässä ja ei-kielellisten viestien tulkinnassa

(Menestystä monimuotoisuudesta -elinvoimaa erilaisuudesta 2010, 21.)

Anni Lahtinen (2011, 7) toteaa opinnäytetyössään Kulttuurien kohtaaminen työelämässä – Eri kulttuureista tulevien työhön perehdyttäminen, että vieraasta kulttuurista tulevan työntekijän perehdyttäminen voi olla huomattavasti vaativampaa kuin suomalaisen työntekijän. Monet asiat saattavat ihmetyttää ja olla vieraita vieraasta kulttuurista tulevalle, joten kohdemaan työkuulttuuriin ja tapoihin perehdyttäminen on syytä käydä läpi tarkasti. Lahtisen haastattelemat yritykset eivät kuitenkaan kokeneet, että suomalaisen ja ulkomaalaisen perehdyttämisessä olisi suuria eroja. Tärkeimmäksi haasteeksi he kokivat kielen. Tutkimuksessa todettiin, että perehdytys olisi parasta suorittaa työntekijän omalla äidinkielellä, mutta usein se ei ole kuitenkaan mahdollista. Perehdyttäjäksi tulisi ottaa mielellään henkilö, jolla itsellään on kokemusta työnteosta vieraassa kulttuurissa tai joka on itse maahanmuuttaja. Tutkimuksessa korostettiin, että myös tulijalla on suuri vastuu perehdyttämisensä onnistumisessa. Vaikka työnantajalla ei ole velvoitetta tarjota tulijalle kieli- ja kulttuurikursseja, olisi kuitenkin työnantajan etujen mukaista perehdyttää uusi työntekijä näilläkin osa-alueilla mahdollisimman hyvin. Perehdyttämisellä on todettu olevan suuri, jopa ratkaiseva vaikutus uran alkuvaiheessa työntekijän sitoutumisessa uuteen työpaikkaan ja lojaaliuteen uutta työnantajaa kohtaan.

4.2.3 Monikulttuurisuus työyhteisössä

Euroopan unionissa, Euroopan neuvostossa, Maailman kauppajärjestö WTO:ssa sekä YK-organisaatiossa on käsitelty kulttuurisen moninaisuuden turvaamista maailmanlaajuisesti. YK:n kasvatusta-, tiede- ja kulttuurijärjestö Unesco on aktiivinen toimija, ja sen puitteissa ovat syntyneet mm. kulttuuripolitiikan ja kehityksen toimintasuunnitelma (Tukholma 1998), kulttuurista moninaisuutta koskeva yleismaailmallinen julistus (2001) sekä sopimus kulttuuri-ilmausten moninaisuuden suojelusta (2005). (Kulttuurien moninaisuus eli diversiteetti n.d.)

Monikulttuurinen työyhteisö hyödyntää erilaisten kulttuuristen ryhmittymien myötävaikutusta ja kiinnostusta tehtävässään, toiminnassaan, tuotteissaan ja palveluissaan. Se sitoutuu toimimaan siten, että sosiaalinen syrjintä kaikissa muodoissaan vähenee organisaatiossa ja ottaa erilaisiin kulttuurisiin ja sosiaalisiin ryhmittymiin kuuluvat ihmiset täysimääräisiksi jäsenikseen erityisesti päätöksentekoprosesseissa. Monikulttuurinen työyhteisö kantaa vastuuta myös organisaation ulkopuolisista ja laajemmista sosiaalista seikoista ja tukee ulkopuolisiakin pyrkimyksiä ja vähentää syrjintää. Toimivassa monikulttuurisessa työyhteisössä ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin keskustellaan, neuvotellaan ja kysytään ja ollaan avoimia työyhteisön kehittämiseen. Siellä pyritään löytämään kehittämismenetelmiä yhdessä ja löytämään yhteiset pelisäännöt. Monikulttuurinen työyhteisö tiedostaa, sallii ja hyväksyy erilaisuuden ilman, että leimataan toiseudella. Erilaisuutta osataan käyttää rikkautena ja voimavarana. (Monikulttuurinen työyhteisö n.d.)

4.2.4 Monikulttuurisuuden johtaminen

Monimuotoisuuden johtamisella maksimoidaan monimuotoisuuden edut ja minimoidaan sen haitat. Monimuotoisuuden johtaminen tarkoittaa sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuden vaikutukset tiedostetaan ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin etsitään ratkaisuja. Tämä johtamismalli tulee olemaan tärkeä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla tulevaisuudessa, koska ulkomaalaisten asiakkaiden ja työntekijöiden määrä tulee lisääntymään tuntuvasti nopealla aikavälillä. (Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. 2010, 8.)

Onnistunut monikulttuurisuuden johtaminen edellyttää aina myös aktiivisia toimenpiteitä syrjinnän torjumiseksi sekä organisaatiokulttuurin jatkuvaa kehittämistä henkilöstön yhdenvertaisten mahdollisuuksien tukemiseksi. (Nour & Nellemann Thisted. 2005, 21.) Monikulttuurisuus yrityksen ohjauksessa on

erilaisuuden kunnioittamista ja kuuntelemista. Monikulttuurisuuden johtaminen (engl. Diversity management) tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että henkilöstön ja asiakaskunnan monikulttuurisuuden vaikutukset tiedostetaan, ja organisaation käytännöt ja menettelytavat sovitetaan tehokkaalla tavalla vastaamaan niiden tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. (Cox 2001, 4.) Se on luottamusta siihen, että erilaiset viitekehitykset ovat sellaisenaan arvokkaita, mukaan lukien kulttuuri, uskonto, rotu, etnisyys, sosioekonominen status, ikä, sukupuoli, poliittinen ja seksuaalinen suuntautuminen. Monikulttuurisuus on vuoropuhelua erilaisten henkilöiden ja ajatusten kanssa. Parhaimmillaan työyhteisö saa tästä vuorovaikutuksesta uskallusta ja luottamusta uusiin luoviin ratkaisuihin ja niiden toteuttamiseen.

“Tunne oma arvosi, anna arvo toisellekin.”, kuuluu suomalainen sanonta. Haluamme suomalaisten yritysten menestyvän kansainvälistyvässä maailmassa, jossa monikulttuurisuus on yhä tärkeämpää. Monikulttuurisuuden hyödyntäminen on organisaatioiden johtamisen menestystekijöitä tulevaisuudessa. Jatkossa tarvitaan uuden oppimista ja vanhasta pois-oppimista, suvaitsevaa asennetta ja aitoa tahtotilaa – koko organisaatiossa. (Öhman n.d.)

Truxin (2000) mukaan työyhteisöjen monikulttuurisuus oli 2000-luvun taitteessa Suomessa vielä uusi asia johtamisen kannalta. Esimerkiksi etnisen hierarkian, syrjinnän tai konfliktien seuranta olivat monissa yrityksissä vielä alkutai-paleella. Suomalaista johtamistapaa ja työelämän käytäntöjä, kuten yhteisöllisyyttä ja työoloja kohentavia toimia, pidettiin tuolloin kuitenkin merkittävänä kilpailuetuna erityisesti ulkomaalaisten työntekijöiden kannalta katsottuna. Monikulttuurisuusnäkökulman nähtiin sisältyvän luontevasti osana johtamista, kehitystyötä ja työelämän tutkimusta. (Trux, M-L. 2000, 261 – 310.)

Työ- ja elinkeinopolitiikan näkökulmasta monikulttuurisuus on varsin suhdan-neherkkä teema. Hyvän taloustilanteen ja noususuhdanteen aikana esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten ja vammaisten henkilöiden työllistymiseen suhtauduttiin hyvinkin myötämielisesti, kun taas taantuman tultua tämä aihepiiri sai väistyä taka-alalle. Pitkällä aikavälillä näyttäisi kuitenkin siltä, että mo-

nikulttuurisuuteen liittyvät kysymykset nousevat keskusteluun uudestaan ja uudestaan tavalla tai toisella.

Ihmisten johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä asettaa vaatimuksia avarampaan ajatteluun ja toimintatapoihin niin johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin tasolla. On tärkeää pyrkiä ennakkoluulottomuuteen ja vapauttaa näin kaikilla työntekijätasoilla resursseja uudistumiseen, resurssien kokonaisvaltaiseen käyttöön ja kehittämiseen. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi organisaatioiden tulee olla askeleen edellä muita rekrytoitaessa monikulttuurista henkilöstöä ja luotaessa monikulttuurisuudelle myönteistä imagoa. Vaikkei ulkoista uhkaa ole eikä kilpailutilanne sitä vaatisi, tarvitaan itsekriittisyyttä ja omaehtoista pyrkimystä eteenpäin organisaation asenteissa ja toimintatavoissa, eikä voida tuudittautua aiempaan menestykseen vaan on oltava parempi muita. Muutos asenteineen ja toimintatapoineen lähtee ensisijaisesti johdosta, mutta kenelläkään työyhteisössä ei ole varaa jäädä sivullisena seuraamaan, mitä muut tekevät hänen hyväkseen. Kysymys on jatkuvasta dialogista ja pitkästä prosessista, mikä kantaa hedelmää pitkälle tulevaisuuteen. (Lahti 2008, 18.)

Monimuotoisuuden hyvään johtamiseen kuuluu työyhteisön valmentaminen tilanteissa, joissa työyhteisöön tulee eritaustaisia henkilöitä. Näillä uusilla työntekijöillä saattaa olla erilaisia toiveita ja tarpeita työelämään liittyen. Hyvä johtaminen ennakoi perinteiden ja uusien näkökulmien yhteensovittamista ja luo keskustelua etukäteen uusista toimintaohjeista ja pelisäännöistä eri tilanteiden varalle. (Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan 2013.)

4.2.5 Monikulttuurisuuden hyödyntäminen

Käynnissä on pitkä ja haasteellinen prosessi, jossa omistajat, johtajat, esimiehet, alaiset, asiakkaat ja sidosryhmät ovat luomassa yhdessä uusia päämääriä ja arvoja yrityskulttuuriin. Tämän pitkän prosessin läpivieminen kuitenkin edellyttää luottamusta ja avoimuutta työpaikoilla. Pelko ja epäluulo siitä, mitä

muutos tarkoittaa kunkin omalla kohdalla, on suurimpia esteitä näiden haasteiden voittamiseksi. Hyvin johdetut organisaatio säilyvät kilpailukykyisinä ja tuottavina, kun monikulttuurisuuden mukanaan tuomaa monimuotoisuutta (diversiteettiä) voidaan hyödyntää nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Monikulttuurisuus lisää joustavuutta, reagointi- ja innovaatiokykyä koko organisaation hyödyksi. Lukuisissa julkisen ja yksityisen sektorin tutkimuksissa on todettu, että henkilöstön monikulttuurisuus tuo hyötyjä yritykselle. Hyötyjä ovat muun muassa paikallisuuden murtuminen ja sen aiheuttama erilaisuus ja rikkaus, uudet kontaktit, ideat ja ajatukset, sekä erilainen näkökulma asioihin. Monikulttuurisuuden hyödyntäminen onnistuu vain yrityksissä, joissa kaikilla tasoilla on tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti yhdessä sovitut tavoitteet ja päämäärät. (Lahti 200, 11–12.)



Kuvio 3. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008, 22)

Monikulttuurisen johtamisen päämäärien tulisi olla tasapainossa niin eettisesti, liiketoiminnallisesti kuin henkilöstöjohdollisestikin. Näitä päämääriä johdon tulisi toteuttaa arkipäivän toiminnassa ja teoissa. Organisaatioilla on taipumus kiinnittää huomioita henkilöstön monikulttuurisuuteen ja sen johtamiseen, vaikka syytä olisi huomioida myös johdon monikulttuurisuus. Johto toimii roolimallina ja esimerkkinä henkilöstölle. Taustoiltaan ja ominaisuuksiltaan erilainen johto viestii työyhteisössä sitä, että kaikenlaisten ihmisten on mahdollisuus menestyä juuri tässä kyseisessä organisaatiossa. Jotta kaikki monikulttuurisuuden hyödyt tulisivat yhteisön tai yrityksen käyttöön, se edellyttää hyvää johtamista. Toisiaan kunnioittava vuorovaikutus johdossa sekä erilaisten johtamistapojen soveltaminen ja toisiaan täydentäminen edistävät suotuisaa kehitystä, tuloksellisuutta ja hyvinvointia monikulttuurisessa työyhteisössä. (Lahti 2008, 36-37.)

Suunnittelematon ja hallitsematon monikulttuuristuminen työyhteisössä johtaa herkästi kilpailutilanteisiin, erillisiin kuppikuntiin ja vastakkainasetteluun. On hyvä asettaa numeerisia tavoitteita ja kiintiöitä työvoiman etsimis- ja rekrytointitoimenpiteiden kehittämissuunnitelmiin, mutta ei niin, että pätevyysvaatimuksia esimerkiksi sivutetaan kiintiöiden täyttämiseksi. (Lahti 2008, 22.) Monikulttuuristuminen on pitkä prosessi yhteisössä, se vie aikaa eikä oikoteitä ole.

5 Tutkimustulokset

Haasteltavat valikoituvat harkinnanvaraisesti Jyväskylän kaupungin palveluksessa olevista asiantuntijatehtävissä työskentelevistä maahanmuuttajista. Haastattelupyynnöt esitettiin yhdelletoista työntekijälle ja heistä seitsemältä saatiin haastattelulupa tutkimusta varten. Haastattelut toteutettiin helmikuun aikana yksilöllisinä teemahaastatteluina.

Kysymyksenasettelu pohjautui hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin siten, että niissä kysyttiin tutkittavan suhdetta esimieheensä, työyhteisön toimivuutta, organisaation tunnettuutta ja siltä saatua tukea sekä työn palkitsevuutta. Lopuksi haluttiin saada vertailutietoa muiden maiden työkuultuureista.

5.1 Analyysi

Aineiston käsittelytavaksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Laadullisen tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon. Hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja koodataan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93, 106, 108.)

Haastattelut litteroitiin sanatarkasti ja ne lähetettiin haastateltaville hyväksyttäväksi. Haastattelurungossa (liitteet 3 ja 4) mainitut alateemat helpottivat asiakokonaisuuksien poimimista litteroidusta tekstistä. Lukemisen helpottamiseksi kerättiin kunkin teeman ja alateeman alle saadut vastaukset omiksi Word-tiedostoiksi värjäten kaikki pääteemat ja alateemat eri väreillä. Kukin tiedosto koodattiin asiakokonaisuuksiksi. Lukuvaiheessa pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tehdessään johtopäätöksiä aineistosta tutkijan pyrkimys on ymmärtää, mitä asiat tutkittavalle merkitsevät. Tutkija siis pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan koko analyysin ajan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.) Teemoitetut Word-tiedostot luettiin useaan kertaan läpi ja samalla pelkistettiin tekstiä niin, että siitä karsiutui pois epäoleellinen aineisto. Tutkimus ei ole kuitenkaan vielä analysoinnin jälkeen valmis, vaan se on selitettävä ja tulkittava ymmärrettävään muotoon. Tulosten merkitys on avattava lukijalle. (Hirsijärvi ym. 2007, 224.)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Tulos on myös reliaabeli, jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Kolmas tapa määrittää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Tosiasiallisesti ihmisen käyttäytymisen vaihtelee ajan ja paikan mukaan ja siksi on epätodennäköistä, että menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 186.)

Uskon, että tutkimuksen voisi tehdä uudelleen, ja silti tutkimuksesta saataisiin samat vastaukset edellyttäen, että tutkimus tehtäisiin samoja henkilöitä haastatellen. Koska kyseessä on teemahaastattelu, saadut vastaukset riippuvat paljon haastateltavista ja heidän kokemuksistaan, joita on yhtä monta erilaista kuin on haastateltaviakin. Täten tutkimuksen voi toistaa samalla kysymyslomakkeella ja samalla kohderyhmällä, mutta eri henkilöillä. Tällöin saataisiin tulokseksi uutta tietoa ja uusia kokemuksia. Tämän tutkimuksen tuloksin oikeellisuutta ei sen luottamuksellisuuden ja anonyymiyden vuoksi voida kuitenkaan vahvistaa toisen arvioijan tulkinnalla. Yleisesti saatujen vastausten luotettavuutta heikentäneen kuitenkin toimeksiantajan organisaatiossa lähiaikoina käydyt yhteistoimintaneuvottelut ja vallalla olevat melko ankarat säätötoimenpiteet. Asiaa kuvastaa erään haastatellun kommentti sen jälkeen, kun olin sammuttanut nauhurin: ”Onneksi meni hyvin, en sanonut mitään negatiivista.”

Tutkittaville kerrottiin ennen haastatteluja tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Samalla heille kerrottiin tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja anonyymiydestä. Vaikka tutkittavat oli valittu harkinnanvaraisesti, haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista. Lupa haastattelun tallentamiseksi pyydettiin haastattelun alussa. Tulosten esittämismuoto on valittu niin, että vastaajia ei voida niis-

tä tunnistaa. Tutkimusaineistoa on käytetty ainoastaan tässä tutkimuksessa ja se hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Ennen opinnäytetyön aloittamista tutustuttiin laajasti aihetta käsittelevään teoriaan. Aineistoa on aiheeseen liittyen saatavilla paljon. Mahdollisimman tuoretta ja ajankohtaista tietoa aiheesta pyrittiin hakemaan. Opinnäytetyössä on käytetty luotettavia lähteitä, kuten yleisesti tunnettua kirjallisuutta, tutkimuksia, verkkojulkaisuja, viranomaisten ja virallisten laitosten nettisivustoja sekä ajankohtaisia lehtiartikkeleja. Pitkäaikainen työkokemukseni kansainvälisessä työyhteisössä auttoi minua paljon aiheeseen liittyvien asiakokonaisuuksien ymmärryksessä. Haastattelurungoksi valittiin työhyvinvoinnin tekijöitä kuvaava malli. Mallin pohjalta rakennettiin tutkimuskysymykset, joista johdateltiin tutkimusongelma. Tutkimus kuvasi sitä, mitä sen pitikin kuvata, eli maahanmuuttajien kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi tapa päättää aineiston riittävyys on sen kylläntyminen eli saturaatio. Silloin kun uudet tapaukset eivät enää tuota uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, aineisto alkaa toistaa itseään eli saturoida. Tässä ajatuksessa piilee kuitenkin tutkijalle ongelmia. Riippuu paljon tutkijan kyvystä nähdä aineistosta uusi näkökulmia aineiston keräämisen yhteydessä. Tällöin kylläntymispistettä on vaikea määritellä. Lisäksi ei voida olla varmoja, että eikö uuden tiedon ilmaantuminen olisi vielä mahdollista. Raja on kuitenkin vedettävä johonkin, joten kylläntymispisteen saavuttaminen on hyvä tapa rajata aineiston määrää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. n.d.a) Tässä tutkimuksessa kylläntymispiste saavutettiin osassa tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymysten alateemojen lukuisuuden vuoksi kaikissa alateemoissa ei kylläntymispistettä saavutettu.

5.3 Tulkinta

5.3.1 Esimiestoiminta

Haastateltavista kolmella oli kaksi esimiestä ja neljällä oli yksi esimies. Kuusi haastateltavaa kertoi esimiessuhteensa olevan hyvä ja kannustava. He kokivat, että heidän on helppoa lähestyä esimiestään ja että he tulevat hyvin tai erittäin hyvin kuulluksi. Neljä haastatelluista korosti sitä, kuinka avoimet ja hyvät välit heillä on esimieheensä. Yhdellä haastateltavalla oli ongelmia esimiessuhteessaan. Ongelmat muodostuivat lähinnä työehtosopimuksen tulkin-
taerimielisyyksistä ja sijaisen puutteesta. Useissa tapauksissa työntekijällä oli ymmärrystä sen suhteen, että esimiehellä on työkiireitä eikä jokaisen asian kanssa erikseen ollut syytä vaivata esimiestä, vaan asioita kerättiin ja ne käsiteltiin yhdessä sovittuna aikana myöhemmin. Jyväskylän Sinfoniassa haastateltavat korostivat vahvasti esimiehen persoonallisuuden merkitystä, koska tässä työyhteisössä ollaan jatkuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä, ja hyvällä työilmapiirillä on erityisen suuri merkitys työn yhteisöllisyyden vuoksi.

Perehdytys

Viisi haastatelluista oli saanut mielestään riittävän perehdytyksen työhönsä sekä työn alkuaikana että sen jatkuessa. Perehdytystavat ovat olleet vaihtelevia. Kaksi haastateltavaa oli tullut tehtäviinsä harjoittelun kautta. Toisella näistä on ollut oma mentori, jonka avulla työhön tutustuminen on viety läpi. Muilla on ollut esimies lähin perehdyttävä. Haastateltavat arvostivat säännöllisiä kokouksia, joissa käydään läpi työhön liittyvien määräyksien ja lainsäädännön muutoksia. Kaikilla haastateltavilla oli hyvä ymmärrys perehdyttämisen tärkeydestä. Yksi haastateltava toi esille sääntöjen merkityksen Suomessa ja tänne sopeutumisessa seuraavasti:

Säännöt ovat sääntöjä ja se on tietysti turvallista. Ja kun kerran on ne oppinut, ne tuntuvat aivan luonnollisilta, mutta niitä on ajateltava ja niihin on sopeuduttava. Olen sitä mieltä, että tämä on juuri se ongelma maailmassa, jossa ihmiset muuttavat maasta toiseen. He eivät sopeudu asioihin, joita he eivät hyväksy. Jos haluaa elää vieraassa maassa, täytyy noudattaa lakeja, piditpä niistä tai et. Jos et pidä, sinulla on mahdollisuus palata takaisin tai muuttaa johonkin muualle. (G)

Kuusi haastateltavista koki, että heillä on hyvä ja avoin suhde esimieheensä ja että he voivat tarvittaessa aina kääntyä tämän puoleen, jos tulee ongelmia tai kysyttävää perehdytykseen liittyvissä asioissa.

Palaute ja kannustus

Kuusi haastateltavista koki saaneensa hyvin palautetta ja kannustusta esimiehiltä, kaksi jopa päivittäin tai viikoittain. Myös kollegoiden, asiakkaiden, oppilaiden ja heidän vanhempiansa hyvä palaute koettiin tärkeäksi työssä jaksamisessa. Ainostaan yksi haastateltava ei saanut esimieheltään kannustusta eikä palautetta. Sen sijaan hän koki saavansa sitä asiakkailtaan.

Kehityskeskustelut ja koulutus

Kehityskeskusteluja käytiin säännöllisesti neljässä työyhteisössä. Nyt kevään aikana kehityskeskustelut on aloitettu myös Jyväskylän Sinfoniassa, jossa esimies on vaihtunut viime syksyn aikana. Yhden henkilön kohdalla ei käyty kehityskeskusteluja lainkaan, mutta työntekijä koki suhteensa esimieheensä hyväksi, ja asiat hoituivat puhelimitse ja sähköpostitse hänen mielestään hyvin. Kehityskeskustelut koettiin melko rutiininomaisiksi mutta tarpeellisiksi erityisesti koulutuksen ja työssä kehittymisen suhteen. Muusikoilla oli positiivisin asenne tänä keväänä aloitettuihin kehityskeskusteluihin. Muusikot asemoivat tavoitteensa pelkästään soittamiseen ja sen opettelemiseen. Neljä haastateltavista mainitsi asettavansa tavoitteensa kehityskeskusteluissa itse. Epätietoisuutta kehityskeskustelujen merkityksestä näytti olevan henkilöillä, joilla oli ollut määräaikainen työsuhde.

Aluksi ajattelin, että kuuluuko se edes näin määräaikaiselle, mutta minullakin on oikeus siihen. Minä ajattelin aluksi, että kun ei ole sitä virkaa, niin on pakkokin mennä kehittymään. Mutta nytkin olen käynyt niissä ja asioista on puhuttukin, mikä on tarpeellista ja olen saanut palautetta –negatiivista ja positiivista – rakentavasti. Molemmin puolin avointa keskustelua on ollut. Eihän sitä voi itse omia korttia pelata pois – virka pitää niin kuin saada. Kun virka varmistui, voin ottaa kantaa asioihin ja puoltaa eri asioita.
(B)

Koulutusta haastateltavat saivat enemmän tai vähemmän säännöllisesti joko työnantajan aloitteesta tai omasta. Koulutukset kestivät päivän tai pari, ja kalliimmat ja pitempiketoisemmat koulutukset pitää neuvotella työnantajan kanssa erikseen. Ilmaisiin koulutuksiin pääsy koettiin melko helpoksi. Ongelmaksi muodostui koulutus, joka on pitkäaikaisempaa ja kallista. Koulutuksiin on mahdollista saada rahallista avustusta tiettyyn euromäärään saakka, jos koulutuksen katsotaan liittyvän oleellisesti työtehtäviin. Neljä haastateltua koki saavansa koulusta vähintäänkin riittävästi. Osalla on säännöllisiä seminaaria tai kokoontumisia omissa ammattiryhmissään. Haastatellut hakevat tietoa koulutuksista kaupungin nettisivuilta ja esimiehiltä. Kaksi haastateltavaa suoritti parhaillaan yliopistollista loppututkintoa työnsä ohella omalla ajalla ja rahoituksella.

Osallistavuus ja luottamus

Kuusi haastatelluista kokivat työyhteisönsä sallivaksi, vapaaksi, avoimeksi ja vastuullistavaksi. Oma vastuu ja vuorovaikutteisuus tiedostettiin työyhteisön toimivuuden ylläpitämiseksi. Työyhteisöissä koettiin, että siellä oli kunnioitusta toista ja hänen työtään kohtaan. Yksi mainitsi, että omia parannusprojekteja sai tehdä vapaasti, jos vain omaa aktiivisuutta niihin löytyi.

Tietysti osa on sitä porukkaa, mikä haluaisi tehdä vain sitä perustyötä ja tekee sitä. Jos sinulla on voimia ja haluja tehdä enemmän tai tehdä erilalla, siellä on se vapaus tehdä erilalla. (E)

Opetustehtävien puolella korostettiin enemmän vastuuta työnsuunnittelussa. Yhdessä työyhteisöissä haastateltavalla oli vastuu esimerkiksi kouluavustajien työsuorituksista omalle esimiehelleen. Päätöksiä piti nopeasti tehdä itsenäisesti, vaikka henkilö ei kokenut hänellä olevan niihin valtuuksia. Tämä aiheutti jonkin verran ristiriitaisia tuntemuksia. Luottamusta sen sijaan korostettiin olevan esimiehen taholta, ja se koettiin hyväksi.

Odotetaan asioita, luottamusta on, että hoidan työni sillä, että olen täyttänyt ammatilliset kriteerit. (B)

Voin osallistua 99-prosenttisesti oman työni suunnitteluun. Minulla on paljon luottamusta esimiehiltä työhöni. (C)

Muusikot kokivat voivansa osallistua hyvin työnsuunnitteluun. Heidän mielipiteitään kuunneltiin säännöllisesti viikkopalaverissa soittamiseen liittyvissä asioissa. Lisäksi orkesterilla on valta valita itselleen kapellimestari sekä soittajat. Soittajien valinnat tehdään soittokokeen perusteella. Soittokoe tapahtuu verhon takana ja lopuksi orkesteri valitsee äänestämällä parhaan soittajan. Yksi haastateltu koki luottamuspulaa työyhteisössään. Hän koki lähinnä koko oman kieliryhmänsä syrjäytetyksi tasavertaisesta työnjaosta. Hän haluaisi osallistua enemmän eri työtehtävien tekoon, mutta kokee, ettei hänen kielitaitoonsa ja lakituntemukseensa työyhteisössä luoteta.

Minun mielestäni meille annetaan enemmän se perustehtävä, minkä haluankin tehdä niin hyvin kuin minun kyvyt riittää. Minun kokemus on, että meitä katsotaan, kuinka hyvin me hallitaan sitä kieltä ja lakeja. Minun mielestäni minulle luotetaan vaan oma perustehtävä enkä saa osallistua muihin tehtäviin, kuten— (D)

Hän kokee olevansa nykyään melkoisesti puolustuskannalla työpaikalla ja palaverissa, joita pidetään joko koko henkilökunnalle tai vain toimistohenkilökunnalle.

5.3.2 Työyhteisö

Työyhteisöjen koko vaihteli kahdeksasta henkilöstä 38 henkilöön. Kaikilla oli päätoimessaan periaatteessa yksi kiinteä toimipaikka tai työyhteisö. Yksi haastateltava kävi päivän ja viikon aikana kuudella eri koululla, ja haastattelun ajankohtana hänellä oli vain kaksi tuntia viikosta opetusta ns. kiinteässä toimipaikassa. Haastatelluiden esimiehistä viisi oli naisia ja yksi oli mies.

Ryhmähenki koettiin neljässä työyhteisössä hyväksi tai erinomaiseksi. Ryhmähenkeä kuvailtiin sanoilla kunnioittava, suvaitsevainen, kuunteleva, palautetta antava, auttava, tukeva ja kannustava. Uuden jäsenen tullessa työyhteisöön yksi haastateltava kuvaili sen aiheuttaneen epäluuloa erityisesti hänen nuoren ikänsä johdosta. Monikulttuurista työyhteisöä pidettiin rikkautena, joskin haastavana.

Se on rikkaus, että siellä on meitä erilaisia ihmisiä, ja jokaisella on omat vahvuudet. Yhteistyö toimii mahtavasti ja niin, että jaksetaan eläkkeelle asti. Tehdään työtä ahkerasti ja tunnollisesti. Jos on ongelmia, puhun kahdestaan henkilön kanssa ja kysyn, voinko auttaa ja joustaa järjestelyissä. Vien hyvää palautetta mielelläni eteenpäin työntekijöilleni. Jos en itse pysty ratkaisemaan asiaa, puhun siitä oman esimieheni kanssa ja etsimme siihen ratkaisua.
(C)

Kaikki haastateltavat korostivat vuorovaikutteisuuden merkitystä. Kuusi haastatelluista koki, että heillä on vapaus ilmaista itseään ja että heiltä kysytään mielipiteitä asioista. Kolme arvioi työyhteisöään loistavaksi, ja työkavereita kuvailtiin ystäviksi tai peräti kuin perheenjäseniksi. Kolmen mielestä työyhteisö toimi hyvin, ja ristiriitatilanteet ratkaistiin puhumalla ja neuvottelemalla. Yhden haastatellun työyhteisössä koettu luottamuspuola vaikeuttaa vuorovaikutusta työyhteisössä.

Toivon avointa vuorovaikutusta, joustoja työpaikalla. Käskytyks ja äänen korotus ei kuulu mielestäni työpaikalle. (D)

Kaikilla työpaikoilla käytiin enemmän tai vähemmän säännöllisiä palavereja, joissa käytiin läpi operatiivista toimintaa, työsuunnittelua ja muita työyhteisöllisiä asioita. Yhden haastateltavan kohdalla oli jonkin verran ongelmia ajan puutteen takia viikkopalavereiden läpiviemisessä. Haastateltu koki, että hän joutuu yksin tekemään päätökset muun ryhmän puolesta.

Ongelmana on ajanpuute tässä koulumaailmassa, että aikuiset voisivat rauhassa istua ja keskustella. Meillä pitäisi olla viikkopalaverit, olen saanut ne jotenkin pyörimään, mutta ei ole helppo saada aikaa, koska sijaiset voivat olla tuuraamassa muualla. Resurssit ovat vähäiset, koska nyt säästetään kaikessa. Koen, että joudun yksin päättämään asioista, koska yhteisesti ei voida niistä sopia ajanpuutteen takia. (B)

Syrjintää koki yksi haastatelluista. Hän koki, että työpaikalla oli syntynyt kuppi-kuntia, ja tämä heikensi hänen mielestään työyhteisön ilmapiiriä. Sitä vastoin tasa-arvoisuuden koettiin toteutuneen kaikissa työyhteisöissä.

5.3.3 Työnantaja

Kaikki haastatellut olivat olleet kaupungin palveluksessa vähintään kahdeksan vuotta. He saivat mielestään tietoa riittävästi työnantajaltaan, mutta todellista kiinnostusta kaupungin strategiaan tai strategiaan tavoitteisiin ei ollut kenelläkään, eivätkä ne olleet kenelläkään tiedossa. Ainoa tavoite, joka esiintyi lähes jokaisessa haastattelussa, oli tämän hetkinen säästötavoite. Tietoa haastateltavat saivat mielestään riittävästi sähköisesti. Asioita luettiin netistä ja tiedotteista, jos aikaa jäi varsinaiselta työltä. Kaksi haastateltavista ei tuntenut minäkäänlaista kiinnostusta organisaatioon.

Työnantaja nähtiin koulutuksen tarjoajana, palkanmaksajana, työterveyden järjestäjänä sekä erilaisten vapaiden mahdollistajana. Mahdollisuutta perhe- ja virkavapaisiin oli käyttänyt kolme, ja kaksi aikoo lähitulevaisuudessa käyttää vapaita.

Oli hienoa, kun minulla oli tämä mahdollisuus. Olen varma, että esim. Britanniassa olisi ollut mahdotonta tulla takaisin niin pitkän ajan jälkeen. (A)

Kaski haastatelluista oli käyttänyt vapaita, yksi äitiysloman muodossa ja yksi virkavapaan. Kaksi ei ollut kiinnostunut vapaista tällä haavaa, ja yksi suunnitelti jäävän virkavapaalle vielä tämän vuoden aikana. Työnkiertoa haastatelluista oli kokeillut yksi. Kaikki tuntuivat olevan hyvin tietoisia työnantajan tarjoamista vapaista, työnkierrosta ja opiskelumahdollisuuksista.

Osallistaminen

Tähän alateemaan ei kukaan vastanneista osannut sanoa mitään. Johtuneeko siitä, että tämä on vielä täysin vierasta organisaatiotasolla.

Tavoitteet

Vain yksi haastateltava pystyi määrittelemään työyhteisönsä tavoitteet ja sen kuinka tavoitteita seurataan ja mitataan säännöllisesti. Muilta haastateltavilta saatiin melko ympäröivä vastauksia tavoitteista. Tämä ei tarkoita välttämättä, etteivät he tietäisi oman työnsä tavoitteita, mutta organisaation tavoitteet eivät olleet heille hahmottuneet. Näissä työyhteisössä ei tavoitteille ollut asetettu mittareita eikä seurantajärjestelmiä.

Työympäristö

Työympäristöönä kaikki muut olivat tyytyväisiä, paitsi muusikot. Jyväskylän Sinfonian harjoitustila on liian pieni ja äänekäs. Yksi haastateltava oli saanut elinikäisen altistuman homeelle edellisessä työpaikkarakennuksessa. Toimivaa työympäristöä pidettiin tärkeänä kaikissa vastauksissa.

Työterveys, työnohjaus ja tyky-toiminta

Työnantaja on järjestänyt työterveyshuollon. Erityisesti soittajien työasennot aiheuttavat paljon ongelmia niskan, hartian ja sormien kanssa ja saatua fysioterapiaa pidettiin hyvin tärkeänä tässä työyhteisössä. Yksi haastateltava totesi:

Työterveys on olemassa, mutta se on niin niukkaa mitä sieltä saa. Jos jotain pitää tutkia, menen suoraan omalle terveysasemalle omalääkärille. Voimme olla kolme päivää sairauslomalla omalla ilmoituksella. (F)

Yhdessä työyhteisössä oli säännöllisesti työajalla ja toisessa kertaluonteisesti omalla ajalla mahdollisuus osallistua työnohjaukseen. Molemmat haastateltavat kokivat sen erittäin tärkeäksi työssä jaksamiselleen, koska siinä pystyi purkamaan tunteitaan, jakamaan ongelmiaan, saamaan vertaistukea ja apuvälineitä työlleen.

Olen ollut onnekas ja jo kolmatta kertaa pääsen työohjaukseen. Tämän hetkisen työohjauksen on järjestänyt eräs erityisopettaja, joka itse opiskelee työnohjaajaksi. Käyn siellä omalla ajallani työnohjauksessa. Tuo on sellainen, mikä voisi olla aktiivisemminkin tarjolla. (B)

Tyky-päiviä järjestettiin jokaisessa työpaikassa kerran vuodessa ja kaikilla haastateltavilla oli mahdollisuus osallistua niihin.

Monikulttuurisuuden hyödyntäminen

Kaikki kokivat vahvasti oman ja muiden erikulttuurien hyödyntämisen suoraan omassa työssään tai sivutoimissaan. Orkesterissa muusikot saavat ideoita toistensa kulttuurien tavoista soittaa, opettajat välittävät suoraan kulttuuria opetustyössään, ja tulkit ja sosiaalityöntekijät tarvitsevat kulttuurin ja kielen tuntemusta asiakkaidensa kanssa. Erityisesti kielitaitoa hyödynnettiin omassa työssä sekä sivutoimissa paljon.

Minulla on kielitaitoa, puhun viittä kieltä. Se ei ole vain kielitaitoa, vaan ymmärrän myös sen maan kulttuuria paremmin. Se on ollut plussaa minun työssäni. Ja se, että itse olen maahanmuuttaja, jossain määrin tukee sitä luottamusta helpommin tai, että kannustusta tulee helpommin. Kun asiakkaat näkevät, että olen töissä ja olen maahanmuuttaja ja he uskovat, että tämä kaikki on heillekin mahdollista. (E)

Myös hiljaista tietoa siirrettiin opetuksen piirissä tehokkaasti.

Oman äidinkielen opetuksen kautta tunnen oppilaita ja heidän perheitään ehkä paremmin ja voin antaa tietoja lapsen taustoista ja venäjän kielen taidosta muille opettajille. (F)

Haastateltavat kokivat, että työnantaja on pystynyt hyödyntämään heidän monikulttuurisuuttaan hyvin työtehtäviensä muodossa. Yleisesti arvioitiin, että on paljon kiinni henkilön omasta aktiivisuudesta, kuinka paljon pystyy ammentamaan monikulttuurisuuden hyötyjä työelämässä.

5.3.4 Työ

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa itse vaikuttaa työnsä tavoitteiden määrittämiseen, ja he kokivat työnsä järkeväksi ja merkitykselliseksi. Tämä näkyi hyvänä työmotivaationa ja kunnianhimonä. Jonkinasteista stressiä työstä koki yksi haastateltava johtuen aikaresurssipulasta. Kuusi seitsemästä koki olevansa koulutustaan vastaavassa työssä.

Palkkaan oltiin keskimäärin tyytyväisiä, joskin palkkataso on muita maita alhaisempi. Alhainen palkkataso kompensoitui kahdella haastateltavalla vapaa-aikana, jota Suomessa on enemmän. Rahallisena etuna pidettiin kaupungin myöntämiä työntekijäalennuksia teattereihin, museoihin ja uimahalleihin. Kolme haastatelluista kertoi hyödyntävänsä aktiivisesti näitä etuja. Neljä seitsemästä mainitsi työn tuloksista saatavan hyvän mielen palkitsevaksi. Hyvä palaute lapsilta tai asiakkailta koettiin tärkeäksi ja palkitsevaksi. Yksi haastatelta-

vista koki työnsä vakinaistumisen olleen hyvin palkitsevaa hänelle. Suorite- tai taitolisäpalkkioita ei kukaan saanut, joskin kaikki olisivat sitä kovasti arvostaneet.

5.3.5 Työntekijä

Tähän teemaan ei ollut olemassa varsinaista haastattelukysymystä. Tulokset perustuvat osittain toisissa yhteyksissä saamiini vastauksiin ja omiin havainnointeihini haastelujen aikana.

Kaikki haastatellut olivat motivoituneita, mitä todisti heidän asenteensa työhönsä sekä opiskeluhalunsa. He kokivat vahvaa elämänhallinnan tunnetta. Kaksi seitsemästä opiskelee työnsä ohella yliopistossa ja muusikot (2) harjoittelevat päivittäin vapaaehtoisesti kahdesta kolmeen tuntia päivässä. Opetustoimessa työskentelevät kokivat ajoittaista resurssipulaa, ja molemmat tällä alalla työskentelevät toivoivatkin lisää omaa vapaa-aikaa. Aistin kaikista haastatteluista, että heillä oli hyvin positiivinen asenne työhönsä ja omaan elämäänsä. He kaikki olivat hyvin motivoituneita työhönsä, ja selkeästi heillä kaikilla oli sisäinen elämänhallinta kunnossa.

Jotkut iäkkäämmät muusikot käyvät fysioterapiassa. Meillä on ongelmia niskan, hartian ja sormien kanssa. Itselläni on nivelrikko.. Juoksen, kävelen, käyn salilla, uin. (D)

Alennusliput uimahalliin ja kuntosalille saivat kiitosta. Omasta fyysisestä ja psyykkisestä jaksamisesta kaikki tuntuivat pitävän huolta ja ymmärsivät sen tärkeyden työssä jaksamiselle.

5.3.6 Vertailua muiden maiden työyhteisöihin

Kahdella haastateltavalla ei ollut työkokemusta muista maista kuin Suomesta. Loput viisi haastateltavaa olivat aiemmin työskennelleet Englannissa, Skot-

lannissa, Italiassa, Tanskassa, Virossa, Neuvostoliitossa ja Albaniassa. Kahden mielestä työyhteisöt eivät eronneet merkittävästi verrattuna Suomeen. Yksi koki työilmapiirin Suomessa inhimillisemmäksi kuin lähtömaassaan, mutta yksi päinvastainenkin kokemus löytyi. Tasa-arvoisuutta ja avoimuutta Suomessa korosti yksi haastateltava. Vaikka palkkataso koettiin alhaisemmaksi kuin muissa maissa, vastaavasti arvostettiin omaa vapaa-aikaa.

Lontoossa maksetaan hyvin, mutta heillä ei ole siellä aikaa omalle elämälle. Minulla on oma elämä täällä. (G)

Täällä Suomessa työtunnit ja työajat ovat lainmukaiset. Täällä kuunnellaan työntekijöitä, ollaan tasavertaisia ja käydään kehityskeskusteluja. (D)

Myös viranhakuprosesseja pidettiin kovin monimutkaisina. Ei aina tiedetty, mitä asiapapereita hakuprosessiin tarvitaan. Toivomuksena esitettiin, että maahanmuuttajille kohdennettua tietoa viranhakuun liittyvistä asiapapereista löytyisi enemmän esimerkiksi intranetistä. Viranhakua ja virkoihin pääsyä pidettiin Suomessa oikeudenmukaisena.

Vaikka viranhaku on mutkainen, olemme kaikki samalla viivalla, mutta Virossa voi joku olla enemmän kuin toinen - ehkäpä vanhempi tai arvokkaampi. (B)

Opetushallituksen rinnastamispäätökset saivat yhdeltä haastateltavalta kritiikkiä.

Jos täällä Suomessa sinulla ei ole sitä oikeaa paperia, mitä opetushallitus sanoo ja vaikka sinä olisit parempi, sinä saat vähemmän palkkaa. Minusta se on erittäin huono juttu. Koska me menetetään paljon ihmisiä, joilla on paljon taitoa, mutta puuttuu se paperi. Jos mietitään meidän pakolaisia, jotka joutuvat juoksemaan karkuun, kun poliisi tulee kotiin. Ei ihmisillä ole salkkua valmiina kaikkien papereiden kanssa, että voin ottaa sen mukaan, kun sota alkaa. (E)

Lopuksi haastateltavia pyydettiin miettimään yhtä toivomusta, joka lisäisi heidän omaa työhyvinvointiaan. Kaksi haastateltavaa toivoi lisää vapaa-aikaa, kaksi asiallisemmat työtilat, yksi pidempiaikaista koulutusta ja yksi työnantajan

järjestämään pari päivää kestävästä virkistyslomasta. Viimeisen haastateltavan toive oli:

Ymmärrystä työpaikalla, kohdellaan ja kunnioitetaan toisiamme, avoimuus, autetaan toisiamme. Jos nämä toteutuisi, voisin kuvitella, että motivaationikin kasvaisi.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia maahanmuuttajien kokemuksia suomalaisesta työyhteisöstä. Saatuja vastauksia analysoimalla ja liittämällä ne esitettyyn teoriaan haetaan vastauksia opinnäytetyön tutkimusongelmaan: Mitkä tekijät edistävät maahanmuuttajien hakeutumista kunnan palvelukseen ja sitoutumista työnantajaan? Mitä hyvinvoinnin osa-alueita tulisi kehittää entisestään? Miten kunta voi hyödyntää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden monikulttuurisuutta organisaatiossa?

Hyvä esimissuhde ja työilmapiiri ovat tukeva alusta työhyvinvoinnille. Tutkimuksen tuloksena voidaankin todeta, että nämä osa-alueet ovat pääsääntöisesti kunnossa toimeksiantajan organisaatiossa tällä hetkellä. Oppivan organisaation erityispiirteet löytyivät lähes jokaisesta työyhteisöstä. Lisääntyvä monikulttuurisuus kuitenkin tulee luomaan haasteita tulevaisuudessa ja monikulttuurisuuden johtaminen tulee nousemaan tärkeämmäksi osaamisalueeksi esimiestyössä. Kuten Partinen (2011) toteaa tutkimuksessaan, maahanmuuttajien tulo työyhteisöihin muuttaa ne suvaitsevaisemmiksi, mutta esimiehen työn vaativammaksi.

Henkilöstöasiat nousevat kunta- ja palvelurakenteiden muutosten myötä yhdeksi kunta-alan keskeisimmäksi strategian painopisteeksi. Toimintaympäristössä yhä nopeammat ja arvaamattomammat muutokset tekevät tulevaisuudesta entistä epävarmemman. Kilpailu osaavasta työvoimasta on koventunut, ja johtaminen tulee kohtaamaan täysin uusia haasteita mm. kulttuuritaustojen erilaistumisen vuoksi. Tulevaisuuteen ennustaminen on mahdotonta, mutta

tulevaisuutta voidaan kuitenkin pyrkiä ennakoimaan. Hyvällä ennakkoinnilla voidaan tarvittaessa joustavasti muuttaa kunnan strategiaa siten, että tavoitteet on edelleen mahdollista saavuttaa toimintaympäristön haasteista huolimatta (Kuntatyön tulevaisuus 2013). Yksi tapa olisi ottaa työntekijät mukaan työhyvinvoinnin strategioiden luomiseen sekä hyvinvoinnin organisoimiseen työpaikoilla. Osallistava johtamismalli haastaisi työntekijät osallistumaan yhteisesti organisaation tulevaisuuden strategian kehittämiseen ja luomiseen. On ehkä yllättävää, että yhdelläkään haastatelluista ei ollut tiedossa organisaation strategiaa eikä sen tavoitteita, eikä heillä tuntunut juuri olevan kovin paljon kiinnostusta asiaa kohtaan. Haasteena tuleekin olemaan työntekijöiden kiinnostuksen herätteleminen asiaa kohtaan. Maahanmuuttajien näkökulma osallistavassa strategian suunnittelussa muokkaisi työelämän yleistä asenneilmapiiriä ja avaisi näköaloja toisenlaisiin, ei niin perinteisiin, käytänteisiin.

Yhteenvedona kieleen liittyvistä kommentteista voidaan sanoa, että suomen kielen taidon merkitys koettiin kaikissa vastauksissa erittäin tärkeäksi. Suomen kielen koulutuksen tarjonta ja saatavuus on erittäin tärkeää maahanmuuttajille. Tätä voitaisiin mielestäni pitää yhtenä tärkeimmistä rekrytoinnin kilpailuvalteista. Maahanmuuttajat ovat hyvin motivoituneita ja opinhaluisia tullessaan Suomeen. Kielenopetuksen tulisi olla työelämän tarpeista lähtevää, ja sitä tulisi olla helposti ja nopeasti saatavilla niin paikallisesti kuin myös verkko-opintoinakin.

Yksi keskeinen tekijä rekrytoinnissa on työnantajan maine. Kuten kohdassa 1.2 on todettu, kaupungin henkilöstö näkee työnantajansa kuvan myönteisenä. Hyvä työnantajamaine houkuttelee ja sitouttaa työntekijöitä. Työnantajakuva on osa koko kunnan mainetta ja kuntakuvaa. Kunnan maine vaikuttaa siihen, miten houkuttelevana työnantajana kuntaa pidetään. Tutkittavien henkilöiden käsitys työnantajastaan oli melko neutraali, mikä ei tarkoita sitä, että se olisi huono. Oma henkilökunta on avainasemassa työnantajakuvan rakentamisessa. Mitä vetovoimaisempi organisaatio on, sitä paremmin se kykenee pitämään nykyisestä henkilökunnastaan kiinni ja palkkaamaan parhaat työntekijät itselleen. Vetovoimaisuutta tulee kehittää yhdessä markkinoinnin ja henki-

löstöhallinnon kanssa. Haluttaessa lähestyä jotain tiettyä kohderyhmää, esim. maahanmuuttajia, heihin tulisi olla aktiivisesti yhteydessä, rakentaa suhteita ja tunnettuutta. ”Ylimmän johdon on otettava vastuu työnantajakuvaan kehittämistä. Työnantajakuva on kehitettävä pitkäjänteisesti, yksittäiset teot tai projektit eivät riitä. Työnantajamaineen rakentaminen on osa työnantajapolitiikkaa ja strategista henkilöstöjohtamista.” (Työnantajakuva vaikuttaa rekrytointiin 2013.)

Haastatellut arvostivat yleisesti Suomessa lakisääteisiä etuuksia, kuten työaika, työterveyshuoltoa, työsuojelua ja työsuhdevapaita. Oman vapaa-ajan määrä korostui muutamassa haastattelussa ylivertaisena etuna vertailtaessa työsuhteita muihin maihin. Suomi koettiin myös hyvin tasa-arvoiseksi ja demokraattiseksi maaksi. Syrjintäkokemuksia tutkituista oli vain yhdellä. Mutkattomia ja avoimia suhteita esimieheen ja työssä kehittymistä ja oppimista arvostettiin. Esimiesten tekemä työ Jyväskylän kaupungin organisaatiossa sai kaikilta haastateltavilta arvostusta.

Sen lisäksi, että työperäinen maahanmuutto on tärkeää työvoiman saatavuuden näkökulmasta, on se myös tärkeää monikulttuurisuudesta saatavana hyödynä työelämän rikastuttajana ja uusina innovaatioina (Työnantajakuva vaikuttaa rekrytointiin 2013). Kaikissa tutkituissa työyhteisöissä oli hyödynnetty monipuolisesti maahanmuuttajien osaamista eikä ainoastaan heidän päätoimessaan vaan myös sivutoimissaan. Kaikki haastateltavat olivat korkeakoulutettuja, ja heillä oli monipuolinen kielitaito sekä eri kulttuurien vahva tuntemus. Perehdytystä omaan työhönsä he olivat saaneet hyvin eri tavoilla, ja kaksi ei ollut saanut sitä lainkaan. Tutkimuksissa on todettu, että omalla äidinkielellä saatu perehdytys on tehokkainta. Myös maiden kulttuurieroja olisi helpompi ymmärtää oman kulttuuritaustan omaavan perehdyttäjän avulla. Maahanmuuttajan sopeutuessa suomalaiseen työyhteisöön hän tuo mukanaan myös oman kulttuurinsa ja kielensä. Prosessi on kaksisuuntainen. Vieraasta kulttuurista tuleva työntekijä perehtyy uuteen työhön ja työkulttuuriin, ja suomalainen työyhteisö perehtyy kulttuurien vaikutukseen työssä. (Vartiainen-Ora, 2007, 8.)

Työntekijällä saattaa olla erilaisia toiveita ja tarpeita työelämäänsä liittyen. Uusien näkökulmien ja perinteiden yhteensovittaminen luo haasteita työyhteisöön. Onkin tärkeää, että työyhteisössä keskustellaan etukäteen monikulttuurisuudesta ja luodaan yhdessä pelisääntöjä ja toimintaohjeita erilaisten tilanteiden varalle. Maahanmuuttajien olemassa olevia erityisominaisuuksia organisaatio voisi hyvin hyödyntää erikseen maahanmuuttajille kohdennetussa perehdyttämisohjelmassa.

Johdon aktiivinen tuki maahanmuuttajille suunnatulle sitouttavalle perehdytykselle, monikulttuurisen johtamisen edistämiseksi sekä työnantajan vetovoimaisuutta lisääville toimenpiteille ovat ne avaintekijät, joilla toimeksiantaja kykenee turvaamaan nykyisten ja tulevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöidensä sitoutumisen ja pysyvyyden organisaatiossa.

Työntekijöiden aktiivisempi osallistaminen kaikilla organisaation tasoilla lisää työnantajan tunnettuutta, ja näin organisaatio pystyy hyödyntämään entistä enemmän työntekijöidensä monikulttuurisuutta. Tätä osallistamista voidaan toteuttaa perehdyttämisessä, työyhteisön pelisääntöjen toteuttamisessa ja strategioiden ja tavoitteiden suunnittelutyössä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin yksinomaan työntekijän näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastattelulla, mikä loi luottamusta vastausten oikeellisuuteen. Tutkijan tuntuma on, että vastauksissa oli havaittavissa kuitenkin jonkinasteista varovaisuutta muutaman haastateltavan kohdalla. Huomattavaa on myös, että neljä yhdestätoista tavalla tai toisella kieltäytyi haastattelusta. Johtuneeko tämä varovaisuus mahdollisesti viimeaikaisista säästötoimista tai työpaikan menetyksen pelosta, jää vain arvailtavaksi. Tutkimuksen aihe oli myös hyvin arka ja henkilökohtainen, ja haastatteluiden onnistuminen pohjautui paljon luottamukseen haastattelijaa kohtaan. Jatkossa olisi syytä tutkia tätä aihetta myös esimiesten ja kantasuomalaisen työyhteisön näkökulmasta, jotta saataisiin tasapainoinen kuva ja ymmärrys aiheesta. Tämä asetelma ehkä vapauttaisi myös paremmin haastateltavien kielenkannat, kun heille olisi kerrottavana konkreettinen päämäärä

tutkimukselle. Kysymysten asettelussa ottaisin enemmän näkökulmaa tuottavuuteen, työn imuun ja työntekijän onnellisuuteen, kuin mitä tässä tutkimuksessa on tehty. Myös osaamisen tunnistamista ja tunnustamista olisi syytä tutkia tarkemmin.

Tutkimuksella saatiin konkreettista tietoa työntekijöiden tämän hetkisistä tuntemuksista ja ajatuksista työyhteisöstään. Tutkimuksesta selvisi, että organisaation palveluksessa on päteviä, motivoituneita ja kielitaitoisia monikulttuurisia työntekijöitä. Näkemykseni mukaan toimeksiantaja saa tästä tutkimuksesta hyvin tietoa siitä, millä osa-alueilla se on onnistunut ja millä alueilla on kehitettävää. Se, miten maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työtyytyväisyys eroaa kantasuomalaisista, voidaan saada selville vertaamalla tuloksia organisaatiossa aiemmin tehtyihin työhyvinvointitutkimuksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua yleistettävyydestä sen tilastollisessa merkityksessä. Tutkittaessa yksittäistä tapausta riittävän perusteellisesti saadaan selville se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä saattaisi toistua yleisemmänkin tason tarkastelussa. Näitä yleistyksiä ei kuitenkaan voida tehdä suoraan aineistosta, vaan ainoastaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Yksi yleistettävyyden kriteeri onkin tarkoituksenmukainen aineiston kokoaminen. Haastateltavia valittaessa on suotavaa, että heillä olisi samanlainen kokemusmaailma, kokemusta ja ensikäden tietoa tutkittavasta aihepiiristä ja että he ovat kiinnostuneita tutkimuksesta ja suhtautuvat siihen myönteisesti. (Saaranen ym. n.d.b). Tämä tutkimus täyttää edellä mainitut kriteerit tutkittavista, joten tällä perusteella voidaan sanoa, että tulokset ovat yleistettävissä.

Päällimmäiseksi tämän tutkimuksen tuloksista nousi perehdytysohjelman tarpeellisuus. Ohjelmassa huomioitaisiin monikulttuurisuuden liittyvät ominaispiirteet, perehdytyksen kaksisuuntaisuus sekä perehdyttäjän kielen ja kulttuurintuntemus. Mielestäni on tärkeää, että myös työyhteisön omat pelisäännöt ja toimintaohjeet laaditaan viimeistään siinä yhteydessä, kun työyhteisö on muuttamassa monikulttuuriseksi. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osallistaminen strategiatyössä, joko työyhteisötasolla tai organisaatiotasolla, osoit-

tautuisi hyödylliseksi tulevaisuuden ennakkoinniksi. Jotta kunta pystyy vastaamaan kilpailuun maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä, sen tulisi säännöllisesti tarkkailla työnantajakuvaansa ja vetovoimaisuuttaan työnantajana. Tälle seurannalle olisi hyvä luoda mittaristo ja pysyvä seurantajärjestelmä. Haastatteluissa kävi ilmi, että suomen kielentaito koettiin yleisesti erittäin merkittäväksi työllistymisen kannalta, ja siksi kielitaitoa edistävää ja ylläpitävää opetusta tulisi olla tarjolla työnantajan toimesta mahdollisimman monipuolisesti.

Jos toimeksiantaja päätyisi suunnittelemaan maahanmuuttajille suunnattua perehdytysmallia, jatkotutkimuksella voisi kartoittaa esimiesten ja työyhteisöjen näkökulmaa monikulttuuriseen työyhteisöön. Pohdittavaksi muodostuisivat, mitkä pelisäännöt ja toimintatavat tulisi ottaa käyttöön ja mikä olisi työyhteisön arvopohja. Tämä olisi ehkä ensiaskel monissa työyhteisöissä tiedostavampaan monikulttuurisuuden tunnistamiseen ja tunnustamiseen.

Opinnäytetyön aihe oli minulle alusta asti erittäin mieluinen ja mielenkiintoinen. Haasteiksi muodostuivat jo heti alkuvaiheessa aiheen rajaus ja laaja tutkimusaineisto. Tutkimustulokset olivat mielestäni positiivisia eikä niistä nousseet suurempia epäkohtia esille. Kiitän toimeksiantajaa Marja-Leena Oinosta, että hän antoi minulle vapaat kädet tämän tutkimuksen toteuttamisessa ja ohjaajaa Maija Haarasta, joka viisaasti ja ammattitaitoisesti ohjasti työskentelyäni.

LÄHTEET

Ammattipätevyyden tunnustaminen EU:ssa. N.d. Opetushallitus. Viitattu 15.3.2014. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen

Arola, V., 2008. Ulkomaalaisena Suomessa. Tutkimus inpatriaattien sopeutumisesta. Opinnäytetyö. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 15.3.2014. <http://www.tritonia.fi/?d=244&l=1&g=abstract&abs=2930>, Nelli-tiedonhakuportaali, Melinda

A-studio: Talk. 2014. Televisio-ohjelma. Yle TV1, 13.2.2014.

Cox, T. Jr. 2001. Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity. San Fransisco: Jossey-Bass

Entonen, M. 14.1.2008. Ryhmästä voimaa! Turun AMK:n terveyden ja voinnin verkkojulkaisu ISSN 2242-3516. Viitattu 16.4.2014. <http://hyve.turkuamk.fi/?sivu=137>

Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. N.d. Itella. Viitattu 3.2.2014. http://www.tyohyvinvointisaatio.fi/tyokalupakki_osallistamiseen_ja_ongelmanratkaisuun.pdf

Euroalueen taantuma on ohi – Suomen BKT kasvaa tänä vuonna 0.7 prosenttia. 26.3.2014. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos Etla. Viitattu 15.4.2014. <http://www.etla.fi/uutiset/tiedotteet/>

Henkilöstökertomus. 2012. Jyväskylän kaupunki. Henkilöstöyksikkö.

Henkilöstökertomus. 2013. Jyväskylän kaupungin tilinpäätös 2013. Liite 3. 31.3.2014. Viitattu 5.5.2014. http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/67331_tilinpaaatos_2013_a.pdf

Hirsijärvi, S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Otava.

Häyhä, T. 9.10.2013. Kansainvälinen rekrytointi ja työyhteisön monikulttuuristumisen haasteet ja voimavarat. Työperäinen maahanmuutto/kansainvälinen rekrytointi. Viitattu 25.1.2014. <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/rekrytointi/kansainvalinen/verkostot/seminaarit/2013100809/tiina-hayha.pdf>

- Jaakkola, M. 2009. Maahanmuuttajat suomalaisten näkökulmasta. Helsingin kaupungin tietokeskus. Viitattu 5.2.2014.
http://www.hel2.fi/Tietokeskus/julkaisut/pdf/09_02_19_Tutkimus_Jaakkola.pdf
- Jyväskylän kaupungin tilinpäätös 2012: Kaikkien aikojen ennätysinvestoinnit. 25.3.2013. Viitattu 16.4.2014.
<http://www.jyvaskyla.fi/ajankohtaista/arkisto/1/0/60422>
- Jyväskylä pähkinänkuoressa. 1.4.2014. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 28.4.2014. <http://www.jyvaskyla.fi/info/pahkinankuoressa>
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus.2. painos. Helsinki: WSOY-Pro. Viitattu 16.4.2014. verkkokirjahylly.sanomapro.fi, Nelli-portaali.
- Kaarlampi, S. & Sampakoski, E., 2011. Korkeasti koulutettujen työllistyminen Kanta-Hämeessä. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. Viitattu 14.2.2014.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34668/Kaarlampi_Susanna_ja_Sampakoski_Eveliina.pdf?sequence=1
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.painos. Helsinki: WSOYpro.
- Keskeisiä maahanmuuttoon liittyviä termejä. 2014. Maahanmuuttovirasto. Viitattu 14.2.2014. http://www.migri.fi/medialle/sanasto#M_fi
- Kulttuurinen moninaisuus eli diversiteetti. N.d. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Kulttuuripolitiikka. Kansainväinen kulttuuri. Viitattu 10.1.2014.
<http://www.minedu.fi/OPM/Kulttuuri/kulttuuripolitiikka/?lang=fi>
- Kuntatyön tulevaisuus – skenaariotyöskentely tulevaisuuden kuvan luojana. 2013. Kuntatyönantajat. Viitattu 20.4.2014.
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2013-002>
- Kärki, A. 2014. Johdon oltava keskellä, ei edessä. Keski-suomalainen 23.2.2014, 2.
- L 16.5.2003/359. Kansalaisuuslaki. Säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 4.2.2014. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell.

Lahtinen, A. 2011. Kulttuurien kohtaaminen työelämässä : eri kulttuureista tulevien työhön perehdyttäminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 29.1.2014.
<http://publications.theseus.fi/handle/10024/26748>

Luottamushenkilöorganisaatio ja kaupungin organisaatio. 5.2.2013. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 6.5.2014.
http://www.jyvaskyla.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/jyvaskyla/embeds/jyvaskylawwwstructure/59006_jkl_organisaatio2013.pdf

Maahanmuuttajien kotouttaminen. 30.5.2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 16.3.2014. <https://www.tem.fi/tyo/>

Maahanmuuttajien työllistyminen. 6/2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 4.2.2014. http://www.tem.fi/files/38664/TEMjul_6_2014_web_10022014.pdf

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Viitattu 15.2.2014.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyypas.pdf>

Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka, työn iloon ja menestykseen. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto.

Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.1.2014.
http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf

Mikä on oppiva organisaatio? 14.11.2012. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 28.3.2014. <http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/oppivaorganisaatio/>

Monikulttuurinen työyhteisö. N.d. Monikulttuurisuus työyhteisössä-projekti. Käsitteet. Viitattu 10.1.2014.
<http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?bid=111&book=MoTy&id=715&kat=Etusivu>

Nieminen, M. 4.7.2004. Kuka on ulkomaalainen? Viitattu 10.1.2014.
http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_04_nieminen.html

Nour, S. & Nellesmann Thisted, L. 2005. Diversity in the Workplace. When we are equal, but not the same. Copenhagen: Børsens Forlag.

Oinonen M-L. 2013. Henkilöstöpäällikkö. Jyväskylän kaupunki. Haastattelu 16.10.2013.

Partinen, H-L. 2011. Monikulttuurinen työyhteisö. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 20.2.2014. <http://publications.theseus.fi/handle/10024/3384>

- Ravantti E. & Pääkkönen R. 2012. Työhyvinvoinnin tilannekuva. Työterveyslaitos. Viitattu 3.2.2014.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/sivut/tyohyvinvoinnin_tilannekuva.aspx
- Rekrytointi. 2014. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 22.3.2014.
<http://www.jyvaskyla.fi/hallinto>
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.N.d.a. Kylläntyminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d.b. Yleistäminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.3.2014.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html
- Sailas, R. 23.10.2008. Väki vähenee – saadaanko työpanos riittämään? Valtiovarainministeriö. Viitattu 13.2.2014. <https://www.tem.fi/files/20395/Sailas.pdf>
- Sippola, A. & Leponiemi, J & Suutari, V. 2006. Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta. Helsinki: Hakapaino.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Viitattu 17.4.2014.
http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro.
- Trux, M-L. (toim.). 2000. Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Juva: WS Bookwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud.p. Helsinki: Tammi.
- Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2009. 2. painos. Viitattu 12.2.2014.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Työnantajakuva vaikuttaa rekrytointiin. 6.9.2013. Kuntatyönantajat. Viitattu 20.3.2014.
<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/rekrytointi/tyonantajakuva/Sivut/default.aspx>
- Työperäinen maahanmuutto tuo kasvuvoimaa. 2013. STT. Keski-suomalainen 29.12.2013, 8.
- Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan. 10.9.2013. Kuntatyönantajat. Viitattu 20.3.2014.

<http://www.kuntatyöntajat.fi/fi/esimiehille/rekrytointi/kansainvalinen/Sivut/default.aspx>

Vartiainen-Ora, P. 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Petmo-hanke. Viitattu 18.2.2014. http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/petmo/erilaisuus_sallittu.pdf

Vehmasvaara, T. 2013. Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 2.3.2014. <http://publications.theseus.fi/handle/10024/55302>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yleiset kielitutkinnot. N.d. Opetushallitus. Viitattu 24.1.2014. http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/kielitutkinnot

Öhman, L. N.d. Monikulttuurisuus hallitustyöskentelyssä ja yrityksen ohjauksessa. Viitattu 10.1.2014. http://media.wix.com/ugd/2e8919_133893fde9783746956f9e37a84c8c16.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntö

Hei Xxx!

Olen saanut yhteystietosi Pia Bärlundilta, Jyväskylän kaupungin perusopetuspalveluista. Nimeni on Sirpa Koskinen ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teen opinnäytetyöni Jyväskylän kaupungille aiheesta 'Jyväskylän kaupungin palveluksessa olevien ulkomaalaisten työntekijöiden kokemukset suomalaisesta työyhteisöstä'. Toimeksiannon työlleni olen saanut kaupungin henkilöstöhallinnolta.

Kaupungin palveluksessa työskentelee noin 50 ulkomaalaista /ulkomaalaistaustaista henkilöä. Tämä määrä tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa. Tavoitteeni on tehdä kartoitus tämän hetkisestä tilanteesta puhtaasti työntekijän näkökulmasta ja siksi juuri Sinun panoksesi tälle tutkimukselle on erittäin tärkeä.

Tulen tekemään henkilökohtaiset haastattelut työpaikallasi helmikuun aikana. Haastatteluun pyydän varamaan aikaa noin tunnin. Tulemme käsittelemään keskustelussamme seuraavia aihealueita:

1. Kuinka koette suhteenne esimieheenne? (palaute, osallistuva, kannustava, perehdytys, kehityskeskustelut)
2. Millainen on vuorovaikutus työyhteisön kanssa, ryhmän toimivuus? (syrjintä, tasa-arvoisuus, osallistava, vuorovaikutteinen)
3. Kuinka organisaatiolta olette saaneet tukea? (kuinka hyvin tunnet työnantajan organisaation, strategiat ja tavoitteet, työtäsi koskevat tavoitteet, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö, monikulttuurisuuden hyödyntäminen)
4. Kuinka koette työnne palkitsevuuden? (vaikutusmahdollisuudet, oppiminen, palkkiot)
5. Mitä eroja näette aiempiin työyhteisöihinne muissa maissa? Maa?

Toivon, että suhtaudut tähän kyselyyn myönteisesti. Mielipiteelläsi on todella suuri arvo tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Pyydän vastaamaan tähän viestiin tämän viikon aikana – **viimeistään perjantaina 31.1.2014!**

Siinäkin tapauksessa, ettet halua osallistua tutkimukseen, pyydän ilmoittamaan sen minulle. Myönteisessä tapauksessa, pyydän Sinua ilmoittamaan itsellesi sopivia tapaamisaikoja helmikuun alkupuolelle.

Toivon, että saamieni palautteiden pohjalta työnantajasi saa hyvän ja kattavan kuvan siitä, missä organisaatio on jo onnistunut ja missä toimenpiteitä tulisi kehittää ja parantaa.

Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti ja tulen lähettämään haastattelusta koostamani vastaukset Sinulle tarkistettavaksi ennen niiden käyttöä tutkimuksessani.

Jos Sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, ota minuun yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse nr0 40 744 8093.

Liite 2. Request for an interview by e-mail

Hi Mr./Mrs. Xxx,

My name is Sirpa Koskinen and I am adult student at University of applied sciences in Jyväskylä. I have worked the last 30 years in the multicultural technology company and I have been twice employed in abroad myself, in London and in Hamburg.

Now I am working on the bachelor's thesis which deals with the well-being of the working environment at the city of Jyväskylä. The aspect of the research is purely from the foreign worker's point of view. I was very pleased to get this mandate from the human resource department of Jyväskylä city last autumn. Nowadays roughly 50 persons, having foreign back ground are employed in Jyväskylä. In the future this amount keeps on increasing. The purpose of the research is to sort out your experiences related to manager, colleagues, working environment and organization by discussing these themes.

The interview will last about one hour and it will take place at Puistokatu 2 A, 5th floor at the time agreed later after your response. The interview will be recorded and the construction of it will be examined by you before I'll use it in the research.

As follows the main themes for our conversation:

1. How do you have experienced you relationship to your manager? - feedback, support, opportunities to participate, orientation, performance appraisal
2. What is the interaction between you and your work community like? - interactive, democratic, discrimination, opportunities to participate
3. What is your experience of the employer's support? – organization, strategy and target, flexibility, target-orientation, continues development, functional work environment, invocation of multiculturalism
4. Your work, how it is rewarded? - opportunities to impact, training, bonus and reward
5. In your opinion what are differences between the Finnish working environment related to your former foreign work environments? In which country/countries?

Your answers are highly valued for the research and therefore I hope to receive your positive reply for my request. Please, send your reply to me in two weeks - **not later than 8th February 2014!**

Even in case you refuse, please, let me know it. In positive case I'll contact you and propose you appropriate time for interview. You can also propose me in your re-mail which dates or times are suitable for you.

Based on the results of the research your employer will receive valuable information of what they have done correctly and what can be improved and develop in the future.

All the interviews will be handled anonymous and all the answers will be sent back to you for checking before they will be used in the research.

In case you need any further information, please, do not hesitate to contact me by phone: +358 40 744 8093 or by e-mail.

I am looking forward to seeing you soon.

Kind regards, Sirpa Koskinen

Liite 3. Haastattelulomake

Haastattelupäivä _____. helmikuuta 2014 klo _____

Haastattelija Sirpa Koskinen

Haastateltava _____

Paikka _____

DEMOGRAFISET KYSYMYKSET

Kauanko Jyväskylän palveluksessa

Toimenkuva

Syy, miksi alun perin tullut Suomeen

Koulutus/tutkinto ulkomailla/Suomessa

Suomen kielen taito

Kansalaisuus

1. Kuinka koette suhteenne esimieheenne? (palaute, osallistava, kannustava, perehdytys, kehityskeskustelut)
2. Millainen on vuorovaikutus työyhteisön kanssa, ryhmän toimivuus? (syrjintä, tasa-arvoisuus, osallistava, vuorovaikutteinen)
3. Kuinka organisaatiolta olette saaneet tukea?(kuinka hyvin tunnette kaupungin strategian ja tavoitteet, joustava rakenne, tavoitteellisuus, jatkuva kehittyminen, toimiva työympäristö, monikulttuurisuuden hyödyntäminen)
4. Kuinka koette työnne palkitsevuuden? (vaikutusmahdollisuudet, oppiminen, palkkiot)
5. Mitä eroja näette aiempiin työyhteisöihinne muissa maissa? Maa?
6. Jos saisit esittää yhden toivomuksen työhyvinvointisi lisäämiseksi, mikä se olisi?

Liite 4. Questionnaire

Date of interview ____ February 2014 at _____

Interviewer Sirpa Koskinen

Interviewee _____

Place _____

DEMOGRAFIC QUESTIONS:

Since when are you employed by town of Jyväskylä

Job description

Reason why you came to Finland

Education, qualification

Do you speak Finnish?

Nationality

1. How do you have experienced your relationship to your manager?
- feedback, support, opportunities to participate, annual performance evaluation, power distance, did you get any orientation to your work, language, something else?
2. What is the interaction between you and your work community like? - interactive, democratic, discrimination, opportunities to participate, sexual equality, individualism/collectivism, language, something else?
3. What is your experience of the employer's support? - flexibility, target-orientation, continuous development, functional work environment, invocation (utilizing) of multiculturalism, language
4. Your work, how is it rewarded? - opportunities to impact, training, bonus and reward, profitability
5. In your opinion what are differences between the Finnish work environments related to your former foreign work environments? In which country or countries? Name some main differences.
6. If you had one wish to improve your well-being at work - what would it be?

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien koodaus ja haastattelupäivämäärät

KUVAT

Kuvio 1. Jyväskylän kaupungin organisaatio 2013

Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kuvio 3. Henkilökohtainen hyvinvoinnin malli

Kuvio 4. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet