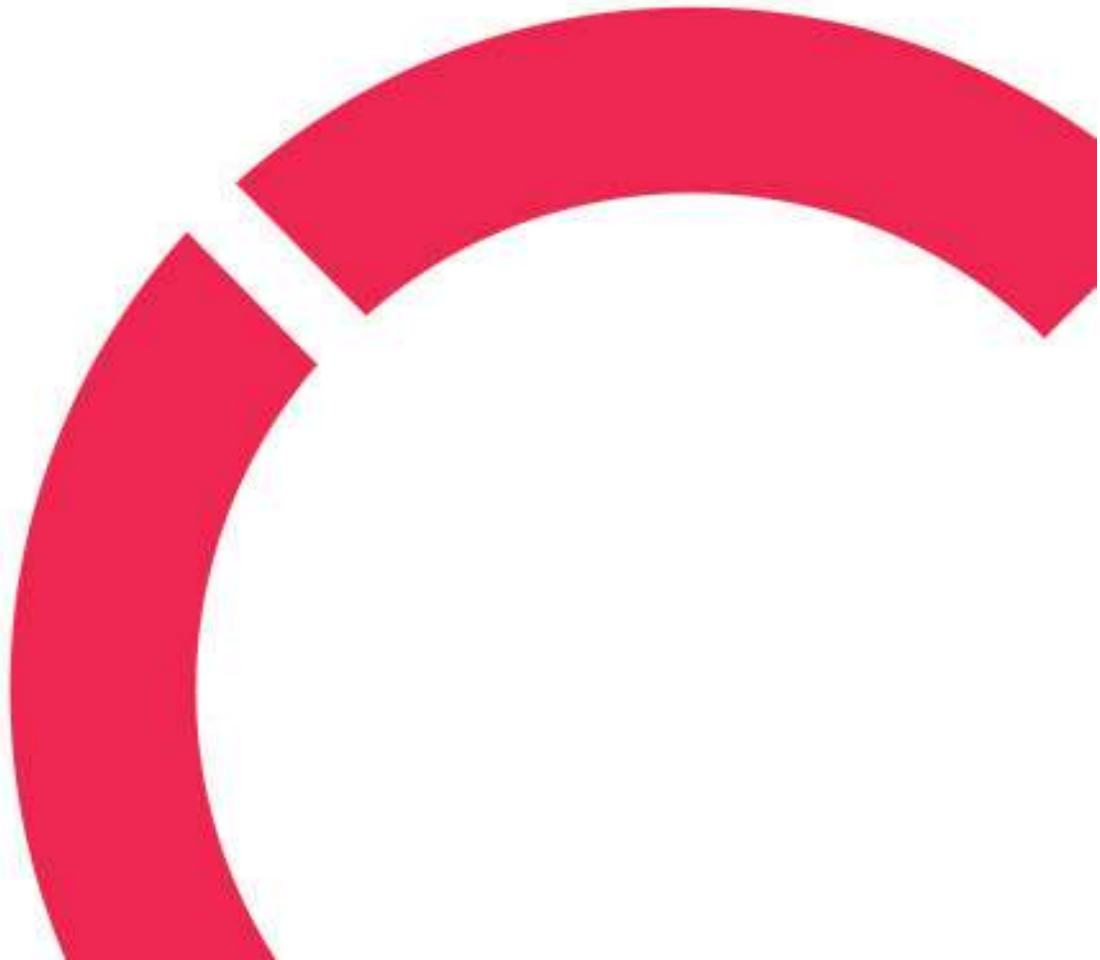


**Ave Reitalu**

**TYÖNANTAJIEN NÄKEMYKSIÄ MONIMUOTOISEN TYÖVOI-  
MAN TYÖLLISTÄMISESTÄ VAASASSA**

**Case Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hanke**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Joulukuu 2024**



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Joulukuu 2024	<b>Tekijä/tekijät</b> Ave Reitalu
<b>Koulutus</b> Liiketalous	<input checked="" type="checkbox"/> AMK  <input type="checkbox"/> YAMK	
<b>Työn nimi</b> TYÖNANTAJIEN NÄKEMYKSIÄ MONIMUOTOISEN TYÖVOIMAN TYÖLLISTÄMISESTÄ VAASASSA. Case Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel–hanke		
<b>Työn ohjaaja</b> Peter Finell	<b>Sivumäärä</b> 45+2	
<b>Työelämäohjaaja</b> Sirpa Myllyniemi		
<p>Suomen työmarkkinoilla tapahtuu työvoiman ja työelämän muutoksia tälläkin hetkellä. Väestön ikääntyminen ja työvoiman kohtaanto-ongelmat luovat haasteita työmarkkinoille. Samaan aikaan tiettyjen ryhmien on vaikea työllistyä. Vaikeassa asemassa työmarkkinoilla ovat yli 55-vuotiaat, osatyökykyiset ja maahanmuuttajataustaiset. Myös pitkäaikaistyöttömien osuus Suomessa on korkea.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työnantajien näkemyksiä monimuotoisen henkilön työllistämistä Vaasassa. Opinnäytetyössä tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttavat monimuotoisen työvoiman työllistämässä, mitkä ovat työllistämisen hyödyt ja mitkä ovat haasteet. Lisäksi selvitettiin, minkälaista tukea organisaatiot tarvitsevat monimuotoisessa työllistämässä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli monimuotoisuutta organisaatiossa, sen etuja ja haittoja sekä rekrytointia ja perehdytystä. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksän eri organisaation edustajaa huhti-toukokuussa 2024. Haastateltiin edustajat kolmesta yhdistyksestä ja kuudesta yrityksestä.</p> <p>Monimuotoisen työvoiman työllistämistä nähtiin tutkimuksessa positiivisena ja tarpeellisena. Suurin osa työnantajista näki monimuotoisen henkilön työllistämässä enemmän etuja kuin haittoja. Etuna nähtiin mm. parempi työilmapiiri, kansainvälisyys, eri kulttuurien ymmärrys ja työnantajan positiivinen imago. Tuloksista selvisi, että kilpailukykyä ei mainittu yhtenä hyötynä, vaikka teoriassa tämä on tullut esille. Työnantajat olivat sitä mieltä, että monimuotoisten henkilöiden rekrytointia pitää jatkosakin kehittää. Tutkimustuloksista selvisi, että monimuotoinen työvoima tarvitsee työllistymiseen panostusta ja taloudellisia tukia. Työnantajat toivoivat koulutuksia ja informointia työllistymiseen liittyvistä ajankohtaisista muutoksista. Tutkimuksesta kävi ilmi, että tiivis verkostoyhteistyö organisaatioiden, hankkeiden ja TE-toimiston välillä edesauttavat huomattavasti monimuotoisen työvoiman palkkaamista. Monimuotoisen työvoiman työllistyminen vaatii uudenlaisten palveluratkaisujen kehittämistä nykyisten rinnalle.</p> <p>Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel–hanke (2023–2024). Hankkeen tavoitteena oli auttaa pitkäaikaistyöttömiä työllistymään. Hankkeessa tuettiin henkilöitä, jolla oli haasteita työllistymässä iän, osatyökykyisyyden ja/tai maahanmuuttajataustan perusteella. Tätä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä monimuotoisella työvoimalla.</p>		

<b>Asiasanat</b> Maahanmuuttaja, monimuotoisuus, osatyökykyinen, perehdytys, pitkäaikaistyötön, rekrytointi, työllistyminen, yli 55-vuotias työnhakija.
--

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> December 2024	<b>Author</b> Ave Reitalu
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> EMPLOYERS' VIEWS ON THE RECRUITMENT OF DIVERSE WORKFORCE IN VAASA. Case Vaasan Setlementti's URA-askel project.		
<b>Centria supervisor</b> Peter Finell	<b>Pages</b> 45+2	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b> Sirpa Myllyniemi		
<p>The Finnish labour market is currently undergoing changes affecting the labour force and working life. The aging of the population and problems with finding the workforce bring challenges to the labour market. At the same time, it is difficult for certain groups to find employment. In a difficult position on the labour market are people aged over 55, people with partial work ability and immigrants. The number of the long-term unemployed in Finland is high as well.</p> <p>The purpose of the thesis was to study the views of employers on employing a diverse person in Vaasa. The thesis examined the factors affecting the employment of a diverse workforce, the benefits and the difficulties of employment. It also addressed the support that organizations might need for diversified employment.</p> <p>The theory part of the thesis discusses diversity in an organization, its benefits and challenges, as well as recruitment and induction. The research was conducted as an interview-based study. For the research, representatives from nine different organizations were interviewed in April and May 2024. Three of the interviewees were from associations and six were from businesses.</p> <p>The study showed that employing diverse workforce was seen as positive and necessary. The majority of employers found more benefits than disadvantages in employing a diverse person. The employers listed advantages such as a better working atmosphere, internationality, understanding of different cultures and a positive image of the employer. The results revealed that competitiveness was not among the benefits mentioned, although in theory this topic has come up. The employers saw that recruitment of people with diverse background is something that needs further development. The results of the study showed that recruiting diverse workforce requires investment and financial support. Employers wanted training and information about the current changes related to employment. The study showed that close networking between organizations, projects and the TE Office is a major factor in recruiting diverse workforce. Employing diverse workforce entails the development of new service solutions alongside the existing ones.</p> <p>The client for the thesis was the Vaasan Setlementti's URA-askel project (2023–2024). The objective of the project was to help the long-term unemployed find employment. The project supported people who had difficulties in finding employment due to age, partial capacity to work or immigrant background. These are the groups that in this thesis fall into the category of a 'diverse workforce'.</p>		
<b>Key words</b> Applicants over 55, diversity, employment, immigrant, long-term unemployed, orientation, people with partial work ability, recruitment.		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 MONIMUOTOINEN TYÖVOIMA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Monimuotoisuuden määritelmä .....	3
2.2 Maahanmuuttajat .....	5
2.3 Pitkäaikaistyöttömät .....	6
2.4 Osatyökykyiset .....	7
2.5 Yli 55-vuotiaat .....	8
<b>3 MONIMUOTOISUUS ORGANISAATIOSSA</b> .....	<b>10</b>
3.1 Monimuotoisuuden hyödyt .....	10
3.2 Monimuotoisuuden haasteet .....	12
<b>4 MONIMUOTOISEN HENKILÖN REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>13</b>
4.1 Lainsäädäntö ja hallitusohjelmat moninaisuuden tukemiseen .....	13
4.2 Työllistämisen tuet yritykselle .....	14
4.3 Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi .....	15
4.4 Perehdyttäminen .....	17
<b>5 VAASAN SETTLEMENTTIYHDISTYS JA URA-ASKEL-HANKE</b> .....	<b>19</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>21</b>
6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	21
6.2 Tutkimusmetodologia ja menetelmä .....	21
6.3 Haastattelun teemarunko .....	22
6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	23
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>25</b>
7.1 Työnantajien näkemykset ja kokemukset monimuotoisuudesta .....	25
7.2 Monimuotoisen työntekijän rekrytointi ja perehdytys .....	27
7.3 Monimuotoinen työvoima organisaatiossa .....	29
7.4 Kehittämisehdotuksia .....	32
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b> .....	<b>34</b>
8.1 Työnantajien näkemyksiä monimuotoisen työvoiman työllistämisestä .....	34
8.2 Monimuotoisen työvoiman työllistämiseen vaikuttavat tekijät .....	35
8.3 Monimuotoisen työvoiman edut ja haasteet työnantajan näkökulmasta .....	36
8.4 Tuki ja toimenpiteet, joita työnantajat tarvitsevat monimuotoisen työllistymisen tueksi .....	38
8.5 Yhteenveto .....	38
8.6 Jatkotutkimusaiheita .....	39
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>41</b>

## 1 JOHDANTO

Me asumme monimuotoisessa maailmassa. Kysymys ei ole siitä, olemmeko me moninaisia vai emme, vaan siitä, pystymmekö ymmärtämään, mitä tämä tarkoittaa. Vielä tärkeämpi kysymys on, pystymmekö hyödyntämään sitä. Jos pystymme, monimuotoisuudesta voi tulla tämän vuosisadan suuri voimavara. (Anca & Vázquez 2007, 4.)

Monimuotoisuuden hyödyntämisestä keskustellaan yhä enemmän. Samalla on työmarkkinoilla työvoiman saatavuusongelma ja toisaalta tiettyjen ryhmien on vaikea työllistyä. Vaikeassa asemassa työmarkkinoilla ovat yli 55-vuotiaat, osatyökykyiset ja maahanmuuttajataustaiset. Myös pitkäaikaistyöttömien osuus on Suomessa korkea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 15.) Työelämän ulkopuolelle jääminen kasvattaa riskiä elämänlaadun heikkenemiselle ja syrjäytymiselle. Sen takia on tarpeen edistää heikommassa asemassa olevien työllistymistä. Monimuotoiseen työllistämiseen vaikuttavat työnantajien asenteet ja mielipiteet. Maahanmuuttajille on näiden lisäksi työllistymisen esteenä puutteellinen kielitaito. Työnhakijat kokevat syrjintää rekrytointiprosessissa ja työntekijät työpaikoilla. Monimuotoista työvoimaa tarvitaan työpaikoille Suomen kilpailukyvyn parantamiseksi. Nykyisen työvoiman ikääntyessä työvoiman vaje tulee vain lähivuosina kasvamaan.

Tämän tutkimuksen perustana oli työvoiman ja työelämän muutosten lisäksi opinnäytetyön tekijän oma työskentely Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hankkeessa. Vaasan Setlementtiyhdistys toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. URA-askel-hankkeen tavoitteena oli auttaa työttömiä työnhakijoita työllistymään. Hankkeen kohderyhmänä olivat työttömät työnhakijat, jotka olivat olleet pitkään pois työelämästä tai työllistymisessä haasteina oli ikä, osatyökykyisyys tai maahanmuuttajatausta. Opinnäytetyössä monimuotoisella työvoimalla tarkoitetaan näitä edellä mainittuja henkilöitä. Hankkeen aikana huomattiin, että näiden asiakkaiden työllistyminen erityisesti yrityksiin oli vaikeaa. Tästä johtuen haluttiin tutkia tarkemmin, mikä oli työnantajien näkemys monimuotoisen työvoiman työllistämässä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin, mitkä olivat edut ja haasteet monimuotoisen työvoiman työllistämässä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voisi hyödyntää monimuotoisen työnhakijan työllistymisen palveluiden kehittämistyössä.

Tutkimuksen pääkysymys on, millaisia näkemyksiä työnantajilla on monimuotoisen työvoiman työllistämistä Vaasassa. Opinnäytetyön alakysymykset ovat seuraavat: Mitkä tekijät vaikuttavat työnanta-

jien päätökseen työllistää monimuotoista työvoimaa? Mitkä ovat monimuotoisen työvoiman työllistämisen edut työnantajan näkökulmasta? Mitkä ovat työnantajan mielestä vaikeudet monimuotoisen työvoiman työllistämässä? Millä tavalla voidaan parantaa monimuotoisen työvoiman työllistämistä Vaasassa?

Opinnäytetyön lähdeaineistona käytettiin alan kirjallisuutta, tutkimuksia sekä artikkeleita. Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Opinnäytetyön aineistona käytettiin teemahaastatteluvastauksia.

Monimuotoisuuden tärkeydestä organisaatiossa puhutaan entistä enemmän. Eri ryhmien, kuten maahanmuuttajien, osatyökykyisten, pitkäaikaistyöttömien ja yli 55-vuotiaiden työllistämisen merkitystä korostetaan. Lähiaikojen hallituskausien ohjelmissa on keskitetty näiden ryhmien työelämäosallisuuteen. Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hanke oli yhtenä mallina monimuotoisessa työllistämässä. Tämä tutkimus tuo esille yhdeksän vaasalaisen työnantajan näkökulmia monimuotoisuudesta sekä antaa tietoa, minkälaiset tuet ja toimenpiteet edistävät monimuotoisten työnhakijoiden työllistymistä.

## 2 MONIMUOTOINEN TYÖVOIMA

Monimuotoisen työvoiman tarpeellisuudesta organisaatioissa keskustellaan nykyaikana paljon. Esille on nostettu moninaisuuden positiivisia vaikutuksia yrityksille ja niiden toimintaympäristölle. Tästä aiheesta kerrotaan lisää luvussa 3 Monimuotoisuus organisaatioissa. Monimuotoisen henkilön saattaa olla vaikea työllistyä. Suomen työmarkkinoilla on hankaluuksia toimivuudessa, jotka ilmenevät työvoiman saatavuusongelmana (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 15). Työvoiman saatavuusongelmat vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kasvumahdollisuuteen ja rajoittavat liiketoiminnan kehittämistä (Työelämän rajapinta 2023).

Työllä on iso merkitys ihmisen elämässä. Työ luo osallisuutta ja ehkäisee syrjäytymistä ja köyhyyttä. Taloudellisten kustannusten lisäksi työttömyys aiheuttaa sosiaalisia haittoja ja kuluja kuten heikentynyt terveys, toimintakyky, osaamiset ja taidot, negatiiviset vaikutukset perhe-elämään ym. (Alasalmi 2019, 9–16.) Näiden eri syiden takia on tärkeä saada mukaan työmarkkinoille monimuotoiset ryhmät. Työvoiman ulkopuolella olevien ryhmien aktivointi on ollut eri hallituskausien yhtenä tavoitteena. Eri-tyisesti vaikeasti työllistyvien työllistymisedellytyksiä tulisi parantaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 11–12).

Seuraavissa alaluvuissa määritellään monimuotoisuus ja käsitellään erikseen erilaisia monimuotoisia ryhmiä. Tässä opinnäytetyössä monimuotoisuudella tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat pitkäaikaistyöttömiä, maahanmuuttajataustaisia, osatyökykyisiä ja yli 55-vuotiata. Tällainen jako johtui Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hankkeen kohderyhmästä.

### 2.1 Monimuotoisuuden määritelmä

Monimuotoisuus eli diversiteetti-ymmärretään monella eri tavalla. Monimuotoisuuden käsite on laaja. Yleisen käsityksen mukaan monimuotoisuudella tarkoitetaan henkilöiden erilaisuutta iän, sukupuolen, uskonnon, etnisen taustan, kulttuurin, seksuaalisen suuntautumisen ja koulutustaustan osalta (Toikkonen & Tuohino 2023, 30). Lisäksi monimuotoisuus voi olla henkilön eroavaisuus johtuen perhetilanteesta, vammaisuudesta, terveydentilanteesta, työkyvystä, neurodiversiteetistä, arvoista ja persoonallisuudesta (Työterveyslaitos 2024). Koska monimuotoisuus sisältää niin paljon eri ominaisuuksia, voidaan puhua jopa moninaisuuden kirjosta (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 29).

Monimuotoisuuden synonyymina pidetään moninaisuutta (Thibault, Daniel, Salmani, Boopahti & Taimela 2022, 8). Ajankon (2016, 20–21) mukaan moninaisuus on laajempi ja syvempi käsite kuin monimuotoisuus. Moninaisuudessa on kaksi puolta: se nähdään haasteellisena ja kielteisenä tai olemukseltaan myönteisenä ja tavoiteltavana. Ajanko (2016, 25) menee vielä syvemmälle esittäen, että moninaisuus auttaa selvittämään erilaisuutta ja erilaisuudesta johtuvia ongelmia.

Monimuotoisuuden eri käsitteiden lisäksi tutkitaan siihen liittyviä ominaisuuksia. Kirjallisuudessa esiintyy myös monimuotoisuuden eri tasoja. Osa tutkijoista jakaa moninaisuuden näkyväksi ja näkymättömäksi tasoksi. Näkyvät tasot tarkoittavat helposti havaittavissa olevia eroja ja näkymättömät tasot taas vaikeasti havaittavia eroja. Helposti havaittavia eroja ovat esimerkiksi ikä, etnisyys ja sukupuoli. Näkymättömiä eroja ovat koulutustausta, työkokemus, yksityiselämän tilanne ja työsuhteen laatu. (Colliander ym. 2009, 31.)

Lisäksi moninaisuus voidaan jakaa pintatason (surface-level) ja syvempään moninaisuuteen (deep-level). Väestötiedot ja erilaiset muut tiedot kuten koulutustausta, työkokemus ja elämäntilanteet kuvastavat pintatason moninaisuutta. Persoonallisuus, arvot ja identiteetti kuuluvat monimuotoisuuden syvälle tasolle. (Ajanko 2016, 21–22.) Jos ihmisillä on keskenään yhteisiä syvemmän moninaisuuden ominaisuuksia, he eivät huomaa erilaisuutta pintatason moninaisuudessa. Kun työpaikalla ihmisillä on esimerkiksi samat arvot, he eivät havaitse eroja sukupuolella, iässä ym. pinnallisessa moninaisuudessa. (Robbins & Judge 2018, 114.)

Moninaisuus voidaan jakaa myös muuttuvien ja pysyväluonteisiin ominaisuuksiin. Pysyväluonteiset ominaisuudet ovat etninen alkuperä ja sukupuoli. Myös peruspersoonana pysyy samana läpi elämän, vaikka henkilö kehittyy ja muuttuu. (Ajanko 2016, 24.) Ajan myötä muuttuvat ikä, toimintakyky, terveydentila, sosiaalinen ja taloudellinen asema (Lahti 2014; Colliander ym. 2009, 31).

Monimuotoisuutta voivat olla myös eri ominaisuuksien yhdistelmät (Toikkanen & Tuohino 2023, 30; Thibault ym. 2022, 10). Nykyään puhutaan jopa “moni-moninaisuudesta”, joka tarkoittaa, että henkilöllä on eri moninaisuuden piirteitä samanaikaisesti. Henkilöt eivät ole vain yhden moninaisuusryhmän edustajana, vain yksilöllisyys muodostuu erilaisuudesta, joka on monikerroksista. (Colliander ym. 2009, 31.) Collianderin ym. mukaan (2009, 90) työyhteisöt ovat monikerroksisesti moninaisia.

Villesèche, Muhr & Holck (2018, 10–12) esittävät, että identiteetti ja moninaisuus esiintyvät yhdessä. Ihmiset kokevat oman identiteettinsä samanlaisena toisten kanssa tai erilaisina. Jokaisella henkilöllä on sisäinen käsitys ja ymmärrys itsestä. Siihen käsitykseen vaikuttaa myös se, miten toiset ihmiset näkevät heidät. Samastuminen ja kokemus yhteen kuulumisesta ovat merkityksellisiä monimuotoisuuden ymmärtämisessä.

## 2.2 Maahanmuuttajat

Kotoutuslain (14.4.2023/681 § 5 mom 4) mukaan maahanmuuttaja on Suomeen muuttanut henkilö, joka oleskelee maassa muuta kuin matkailua tai siihen verrattavaa lyhytaikaista oleskelua varten myönnetyllä luvalla tai jonka oleskeluoikeus on rekisteröity tai jolle on myönnetty oleskelukortti. Pesola, Sarvimäki & Virkola (2024, 14–15) luokittelevat maahanmuuttajat viiteen ryhmään heidän ensimmäisen oleskelulupansa perusteella. Nämä ryhmät ovat työperäiset maahanmuuttajat, perheenyhdistämisen kautta tulleet henkilöt, kansainvälistä suojelua saaneet henkilöt (turvapaikanhakijat tai kiintiöpakolaiset tai muut humanitääristen syiden takia luvan saaneet), opiskelijat ja EU-maista saapuvat henkilöt.

Työ on tärkeässä asemassa maahanmuuttajien kotoutumisessa, sopeutumisessa, sitoutumisessa ja juurtumisessa (Rouhuvirta 2011, 60). Tutkimuksen mukaan enemmistö työttömistä ja työvoiman ulkopuolella olevista maahanmuuttajista haluaisi kokopäivätyöhön ja oli työkykyisiä (Rask, Castaneda, Härkänen, Koponen, Bergbom, Toivanen & Koskinen 2016, 11–13). Vaikka ulkomaalaisten työllisyys on Suomessa parantunut koronakriisin jälkeen, maahanmuuttajien tilanne työmarkkinoilla ei silti ole yhtä vahva kuin suomalaistaustaisilla. Ulkomaalaisten tekemä työ on epätyypillisempää verrattuna kantaväestöön. Vuokra- ja alustatyötä tehdään paljon ja työsuhteet ovat useammin määrä- sekä osa-aikaisia. Syynä tämänkaltaisen työntekoon on se, että muuta työtä on mahdoton saada. (Sutela 2023.) Lisäksi ulkomaalaisten on vaikea päästää oma koulutusta vastaavaan työhön Suomessa. Noin joka kolmannes maahanmuuttajista kokee olevansa ylikoulutettu nykyisessä työssään. (Toivanen, Väänänen, Kurki, Bergbom & Airila 2018, 22.)

Maahanmuuttajien työllistymisen haasteet ovat puhuttaneet jo pitkään. Aiheesta on tehty erilaisia tutkimuksia. Maahanmuuttajat kokevat itse työllistymisen esteinä puutteet kielitaidossa, työkokemuksessa ja koulutuksessa (Rask ym. 2016, 11–13). Kielitaitovaatimukset nousivat esille myös työnantajien puo-

lelta. Sujuvan suomen kielen osaamisen puute vaikuttaa negatiivisesti työnantajien rekrytointipäätöksessä. Tutkimuksen mukaan lähes puolelle rekrytoijista on työnhakijan erittäin hyvä suomen kielen taito ehdoton vaatimus. Vain kuudelle prosentille työnantajista asialla ei ole merkitystä. Kielitaitovaatimus on kaikilla aloilla melkein samanlainen, vaikka työssä pärjäsikin heikolla kieliosaamisella. (ELY-keskus 2020, 4.)

Maahanmuuttajien palkkaamiseen vaikuttaa työnantajien näkökulmasta kielitaidon ohella vielä integroituminen suomalaiseen työelämään. Noin kolmannes työnantajista on sitä mieltä, että ulkomaalaisilla on vaikeuksia sopeutua työelämään (ELY-keskus 2020, 3). Työnantajien mielipiteen mukaan myös työnhakijan etnisyys ja kulttuuritausta vaikuttavat rekrytointipäätökseen ja töissä pärjäämiseen. Kahdessa viidestä tutkimukseen vastanneesta yrityksestä ajateltiin, että kulttuurierot hankaloittavat työnte-koä (ELY-keskus 2020, 9). Vaikka enemmistö (80 %) vastanneista piti työyhteisöä avoimena moni-kulttuurisuudelle, silti vain 32 % oli sitä mieltä, että on hyvä, jos työpaikalla on eri kulttuuritaustaisia henkilöitä (ELY-keskus 2020, 3). Raskin ym. (2016, 11–13) tutkimuksen mukaan monet maahanmuuttajat mainitsevat yhtenä työllistymisen esteenä vielä työnantajien asenteet maahanmuuttajia kohtaan.

Työ- ja koulutusperäisen maahanmuuton edistämiseksi työ- ja elinkeinoministeriö sekä opetus- ja kulttuuriministeriö aloitti vuonna 2019 poikkihallinnollisen Talent Boost –ohjelman. Ohjelman yhtenä tavoitteena on vahvistaa Suomen pitovoimaa, jotta jo maassa olevat maahanmuuttajat viihtyisivät ja jäisivät Suomeen. Tavoitteena on myös lisätä Suomen vetovoimaa ja houkutellessa lisää osaajia ulkomailta. Talent Boost –ohjelma jatkuu vuoteen 2027 asti. (Työ- ja elinkeinoministeriö a.)

### **2.3 Pitkäaikaistyöttömät**

Pitkäaikaistyöttömäksi määritellään vähintään 12 kuukautta yhtäjaksoisesti työttömänä olleet henkilöt (Maunu, Räisänen, Tuomaala 2023, 9). Pitkäaikaistyöttömien määrä on kasvanut viime vuosina. Vuonna 2021 oli pitkäaikaistyöttömien osuus työnhakijoista 39 %. Tässä kasvua vuoteen 2020 verrattuna oli 16 % ja vuoteen 2019 verrattuna 68 %. (Tilastokeskus 2022.)

Pitkäaikaistyöttömyyden ennaltaehkäisy on tärkeää, koska se tulee halvemmaksi yhteiskunnalle kuin sen seuraukset. Pitkäaikaistyöttömien työllistymisen onnistumisen kannalta on merkityksellistä henki-

lökohtainen ohjaus, jossa otetaan huomioon erikseen yksilölliset tilanteet. Pitkäaikaistyöttömät tarvitsevat apua esim. piilotyöpaikkojen hakemisessa ja kontaktien luomisessa työnantajiin. (Kurvinen, Jolkkonen, Lemponen & Ylhäinen 2019, 100.)

Kurvisen ym. (2019) tutkimuksiin osallistuneilla pitkäaikaistyöttömillä oli sekä koulutustaso että osaaminen riittävä tai lähes riittävä muihin työnhakijoihin verrattuna. Vaikka pitkäaikaistyöttömien ryhmä on motivoitunut työhön, työnsaantiin vaikuttavat silti stereotyyppiset käsitykset heistä kuten ikä ja työkyky. Pitkään työttömänä olleet näkivät iän usein työllistymisen haasteina, kun taas työnantajat painottivat sitä, että ikä ei ollut ratkaiseva kriteeri työllistymisessä. Ikää tärkeämpänä kriteerinä työllistymisessä oli työnantajien mukaan työntekijän motivaatio ja asenne työhön, työkyky ja halukkuus oppia uusia asioita. Pitkäaikaistyöttömän palkkaamisen riskinä pidettiin terveydentilaa ja jaksamista. Työllistymisen ongelmana pidettiin myös vanhentunutta osaamista. Yritykset eivät olleet kovin kiinnostuneita kouluttamaan työnhakijoita. Lisäksi pelättiin, että perehdyttäminen vie liian kauan aikaa tai perehdytys on riittämätöntä. (Kurvinen ym. 2019, 103–106.)

## 2.4 Osatyökykyiset

Osatyökykyisen määritelmiä on monenlaisia. Osatyökykyisiä voivat olla pitkäaikaissairaat, vammaiset, vakavasta sairaudesta toipuvat ja elämänkriisin kokeneet henkilöt. Osatyökykyisiä voivat olla myös pitkäaikaistyöttömät, joiden työ- ja toimintakyky on alentunut sairauden, vamman tai sosiaalisten syiden takia. Osatyökykyisellä on käytössään osa työkyvystään ja halu tämän kyvyn käyttämiseen. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019.) Osatyökykyisyys on sidoksissa osatyökykyisyyden syyhyn sekä työhön ja sen vaatimukseen (Ala-Kauhaluoma, Kesä, Lehikoinen, Pitkänen & Ylikojola 2017, 11). Osatyökykyisistä käytetään myös termiä täsmätyökykyiset. Joidenkin mukaan sana täsmätyökykyinen huomioi paremmin ihmisessä olemassa olevan potentiaalin.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työnantajien asenne osatyökykyisten palkkaamiseen on muuttunut positiivisemmaksi. Vaikka työnantajien asenteet olisivat myönteisiä, se ei aina johda rekrytointiin. Organisaatioiden halukkuuteen palkata osatyökykyinen henkilö vaikuttavat ennakkoluulot ja asenteet, aikaisemmat työllistämiskokemukset, yrityksen koko ja yrityskulttuuri. Tutkimuksen mukaan suuret yritykset suhtautuvat paremmin osatyökykyisen työllistämiseen kuin pienet yritykset. Tärkeä on myös, minkälainen käsitys työnantajalla on henkilön työssä suoriutumisesta. Osatyökykyisen työllistämiseen vaikuttaa työn tuottavuuden arviointi. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 15–16.)

Työnantajat toivoivat tietoa osatyökykyisen ominaisuuksista, rajoitteista ja tuottavuudesta. Näiden tietojen perusteella työnantajat pystyivät paremmin arvioimaan henkilön sopivuutta tehtävään. Tutkimuksen mukaan tuottavuuden kompensatio ja riskit ovat yhtenä vaikuttavana tekijänä rekrytointipäätöksessä. Pienille yrityksille kompensatio voi olla palkkatuki, jota voi hyödyntää osatyökykyisen palkkaamisessa. Lisäksi kompensationa voisi olla työkykyriskien korvattavuus sairaspöissaolotilanteissa. Isommat yritykset hyötyisivät kompensatiomahdollisuuksista tilanteissa, jossa sairaseläkeriskit toteutuisivat. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017.)

Työpaikalla on mahdollista sopia osa-aikaisesta työstä osasairauspäivärahalla. Osasairauspäivärahalla on tarkoitus tukea henkilön jaksamista työelämässä ja paluuta kokoaikaiseen työhön. Osasairausvapaa käytetään, kun henkilö pystyy selviytymään osittain työtehtävistään. (Työterveyslaitos 2024.) Työntekijän oikeudesta osasairauspäivärahaan ja sen perusteena olevasta osa-aikatyöstä säädetään työsopimuslaissa (26.1.2001/55 § 11 a) ja sairausvakuutuslaissa (21.12.2004/1224 8 luku § 11).

Juha Sipilän ja Sanna Marinin hallituskausilla pyrittiin vahvistamaan osatyökykyisten asemaa työmarkkinoilla. Sipilän hallituksen yksi kärkihankkeista oli Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) vuosina 2015–2018. Hankkeen tehtävänä oli työmarkkina-aseman vahvistamisen lisäksi luoda myönteisempää asennetta työelämässä ja avoimempaa monimuotoista työelämää. (Mattila-Wiro & Tiainen 2019.) Marinin hallituskaudella Työkykyohjelman (2019–2023) tavoitteena oli ratkaista osatyökykyisten työllistymisen esteitä ja kehittää työkyvyn tuen palveluita (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

## 2.5 Yli 55-vuotiaat

Yli 55-vuotiaat ovat tärkeä ryhmä, joita tarvitaan työmarkkinoilla. Yli 55-vuotiaat ovat hyvässä fyysisessä ja psyykkisessä kunnossa ja heidän työssä jaksamiseensa pitäisi panostaa. Yli 55-vuotiaista käytetään myös nimitystä ikääntyneet. (Työ- ja elinkeinoministeriö b.)

Ikääntymisen myötä lisääntyvät sairaudet (erityisesti muistisairaudet) tuovat ihmiselle toimintakyvyn rajoitteita, vaikka ikä sinällään ei ole rajoite (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 17). Suomen talouskasvun ja työelämän muutoksien kannalta on tärkeä pidentää työuria ja työssä jaksamista. Lisäksi eri ikäjakaumat työpaikalla luovat monimuotoisuutta. Yli 55-vuotiailla on vielä paljon annettavaa työelä-

mässä. Heidän vahvuutensa on esimerkiksi osaaminen, joka perustuu pitkään kokemukseen ja asiantuntijuuteen. (Työterveyslaitos 2024.) Eläketurvakeskuksen (Järnefelt, Riekhoff, Laaksonen, Liukko 2022, 22–23) tutkimuksen mukaan työnantajat arvostavat yli 55-vuotiaassa työntekijässä itsenäisyyttä, oma-aloitteisuutta, luotettavuutta, kykyä ratkaista ongelmia ja tietoa ja taitoa. Työnantajat arvioivat myönteisesti myös yli 55-vuotiaiden työmotivaatiota, yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä johtamis- ja esimiestaitoja. Työmarkkinoiden monimuotoisuuden takia pitäisi edistää yli 55-vuotiaiden ja eläkeikäisten työntekoa.

Monilla työpaikoilla esiintyy yli 55-vuotiaiden ikäyrjintää. Se voi kohdistua työntekijän työkykyyn, motivaation ja osaamiseen. (Työterveyslaitos 2024.) Monet työnantajat näkevät yli 55-vuotiaan työnhakijan taloudellisena riskinä, joka estää heidän työllistämisensä (Kurvinen ym. 2019, 104). Tätä tukee myös Eläketurvakeskuksen (Järnefelt ym. 2022, 22–23) tutkimus, jonka mukaan työnantajat näkivät yli 55-vuotiaiden sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeen kustannusten riskiä jossain määrin esteenä palkkaamiselle. Tutkimuksesta selvisi myös, että iso osa työnantajista arvioi yli 55-vuotiaiden olevan toisiin työntekijöihin verrattuna heikompia seuraavien ominaisuuksien suhteen: terveys ja toimintakyky, kyky sopeutua muutoksiin ja valmius oppia uusia asioita. Kurvisen ym. (2019, 104) mukaan yli 55-vuotiaiden työllistämiseen vaikuttavat työnantajien asenteet ja näkemykset. Ratkaisuna näihin tulisi vaikuttaa työnantajien mielipiteen ja suhtautumiseen yli 55-vuotiaiden työllistämässä. Myös erilaisilla taloudellisella kompensatiolla on merkitystä työllistämiskäytäntöihin.

Poliittisten päättäjien yhtenä tehtävänä on kannustaa iäkkäitä pysymään työelämässä mahdollisimman pitkään. Tämä johtuu työikäisen väestön vähenemisestä ja demograafisten rakenteiden muutoksista yhteiskunnassa (väestön ikääntyminen) (Eurostat 2020, 18). Marinin hallitus linjasi ohjelmassaan poikkihallinnollisen ikäohjelman 2020–2030 väestön ikääntymisestä seuraavaan yhteiskunnallisen muutokseen varautumiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020, 26). Siinä työuria pyritään pidentämään ja eläkkeelle siirtymistä myöhentämään. Hallituksen eläkeuudistukset ovat vaikuttaneet, siten että yli 65-vuotiaiden työskentely on lisääntynyt suuresti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Myös väestörakenne sekä eliniän piteneminen ovat vaikuttaneet siihen, että ihmiset jaksavat ja haluavat tehdä töitä pidempään. Puolet vanhuuseläkkeelle siirtyneistä on yhä kiinnostunut tekemään työtä. (Yle 2024.)

### 3 MONIMUOTOISUUS ORGANISAATIOSSA

Ajankon (2016, 25) mukaan moninaisuudessa on paljon mahdollisuuksia. Monimuotoisuus luo organisaatioissa positiivisia vaikutuksia, jos se osataan ottaa huomioon ja sitä tuetaan. Nykymaailman nopea kansainvälistyminen ja globalisaatio tuovat mukaan monimuotoisuutta. Ilman monimuotoisuutta on yritysten vaikea kasvaa ja menestyä maailmanlaajuisesti. (Anca & Vázquez 2007, 113.)

Koska nykypäivän liiketoiminta on globaalia, tarvitaan monimuotoista työvoimaa (Leponiemi & Sipola 2006, 160). Moninaisuus vaikuttaa organisaation vetovoimaan, työyhteisöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Tutkimustuloksien mukaan monimuotoisuudella voi olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työyhteisössä (Roberge & Van Dick 2010). Seuraavaksi käsitellään lähemmin moninaisuuden hyötyjä ja haasteita.

#### 3.1 Monimuotoisuuden hyödyt

Moninaisuudella on positiivisia vaikutuksia yrityksen vetovoimaan. Monella alalla on osaajapulaa ja työnantajat joutuvat suunnittelemaan, miten houkutellessa työntekijöitä. Samalla odotukset työntekijäkohtaan ovat muutoksessa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 79–80.) Suomessakin alkaa näkyä trendi, jossa työnhakijat haluavat työskennellä organisaatioissa, joka arvostaa moninaisuutta ja inklusiivisuutta (Thibault ym. 2022, 31). Organisaation, joka panostaa monimuotoisuuteen, on helpompi löytää työntekijöitä entistä laajemmasta joukosta (Huhta & Myllyntaus 2023, 81). Organisaatio, jossa on moninaista työvoimaa ja joka hyväksyy moninaisuutta, osoittaa myös sitoutumista sosiaaliseen vastuuseen (Collander ym. 2009, 59). Vastuullisuus on yritystoiminnan nouseva trendi. Yritykset haluavat selvittää yhteiskunnallisia ongelmia yhdessä julkisen sektorin ja järjestöjen kanssa. Suomessa vastuullisuus painottuu eettisiin ja ekologisiin ympäristötekijöiden osa-alueelle. Yhteiskuntavastuun sosiaalista näkökulmaa (Corporate Social Economy) pitäisi enemmän nostaa esille. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 87.)

Organisaation monimuotoisen työpaikan maineella on työntekijöiden rekrytoinnin lisäksi vaikutusta asiakkaiden, päätöksentekijöiden, sijoittajien ja toimittajien toimintaan ja arvoihin. Jos yritys nähdään monimuotoisena, myös kuluttajien asenteet ja käyttäytyminen yritystä kohtaan muuttuvat myönteisemmiksi. (Huhta & Myllyntaus 2023, 81.)

Suomalaisten organisaatioiden asiakaskunta on muuttumassa monimuotoisemmaksi. Se tarkoittaa, että yritysten tulisi ymmärtää ja kehittää palveluita moninaiselle asiakaskunnalle. Mitä monimuotoisempi on organisaation työvoima, sitä laajemmat ovat mahdollisuudet asiakasymmärryksestä. Työyhteisön olisi hyvä samastua yhteisöön, jota se palvelee. (Huhta & Myllyntaus 2023, 76–77.) Asiakasymmärrystä tukevat erilaiset tutkimukset, jonka mukaan monimuotoisuus parantaa asiakaspalvelun laatua (Colliander ym. 2009, 16; Roberge & van Dick 2010). Lisäksi yritysten kansainvälistyminen ja globalisointi tuo mukaan tarpeen käyttää paikallista asiakaspalvelua (Leponiemi & Sippola 2006, 160). Paikalliset asiakaspalvelijat tietävät parhaiden sen maan kulttuurin, tavat ja heillä on tarvittava kieliosaaminen.

Moninaisuuden voimavaroihin suuntautuvat tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan henkilöstön monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti organisaatioon. Monimuotoiset ryhmät pystyvät paremmin toimimaan ongelmaratkaisu- ja luovuustehtävissä kuin homogeeniset ryhmät. Homogeenisellä työyhteisöllä on taipumus nähdä, kuulla ja ymmärtää vain yhdenmukaisia signaaleita. (Lahti 2014.) Monimuotoisiin ryhmiin kuuluvilla henkilöillä on enemmän tietoa, kokemusta, näkökulmia ja kognitiivisia tyynejä. Se edistää innovatiivisuutta ja tarjoaa uusia ratkaisuja. (Konrad 2003, 5–11.) Tämä parantaa yrityksen joustavuutta ja kykyä reagoida muutoksiin. Organisaatioiden muutoskyky erilaisissa tilanteissa tarjoaa ison kilpailuedun nykymaailmassa. (Anca & Vázquez 2007, 111–112.)

Leponiemen ja Sippolan (2006, 165–166) tutkimuksen tuloksissa selvisi, että monimuotoisilla organisaatiolla on parempi osaaminen tulla toimeen eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. Monimuotoisuuden tärkeimmät hyödyt ovat parempi työilmapiiri, työhyvinvointi ja työmotivaatio. Monimuotoisuuden etuna on myös parempi työturvallisuus, koska otetaan huomioon työntekijöiden keskinäisiä erilaisuuksia. (Työterveyslaitos.)

Moninaisuuden hyödyllisyyttä esitellään usein taloudellisesta näkökulmasta. Aiheesta on tehty erilaisia tutkimuksia, mutta taloudellisen tehokkuuden lisääntymistä ei ole pystytty kattavasti osoittamaan. Tärkeimmät monimuotoisuuden hyödyt ovat laadukkaampi työ, tyytyväisemmät työyhteisöt, parempi päätöksenteko ja kasvanut yhdenvertaisuuden tunne. (Huhta & Myllyntaus 2023, 70–71.)

### 3.2 Monimuotoisuuden haasteet

Hyötyjen ja positiivisen vaikutuksen lisäksi monimuotoisuus voi aiheuttaa organisaatiossa erilaisia haasteita. Monimuotoinen työvoima tuo mukaan erilaisia työtapoja, tottumuksia ja vuorovaikutusta ja sitä mukaan aiheuttaa ennakkoluuloja ja jopa vihamielisyyttä. (Colliander ym. 2009, 60; Leponiemi & Sippola 2006, 161.) Työyhteisön heterogeenisuus vähentää ryhmän sisäistä yhteenkuuluvuutta ja johtaa konflikteihin ja väärinkäsityksiin. Tällainen tilanne alentaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vuorovaikutusta sekä lisää henkilöstön vaihtuvuutta. (Roberge & van Dick 2010.)

Leponiemen & Sippolan (2006, 167) tutkimuksessa selvisi, että jokainen organisaatio oli kohdannut henkilöstön monimuotoisuudesta aiheutuneita vaikeuksia. Suurimpina ongelmina nähtiin riittämättömät viestintä- ja kielelliset taidot. Haasteena olivat myös erilaiset käsitykset sukupuolirooleista, suuri joustavuuden tarve kulttuurierojen takia ja riittämättömät ammatilliset taidot. Tutkimuksessa selvisi myös, että maahanmuuttajien voi olla vaikea ymmärtää työehtosopimusta ja ammattiliittoasioita.

Organisaatiossa tulee kehittää käytänteitä ja prosesseja, jotka tukevat monimuotoisuutta. Tehokkaiden toimintatapojen avulla pystyy hallinnoimaan monimuotoisuuden aiheuttamaa konflikteja ja ristiriitoja. (Huhta & Myllyntaus 2023, 70.) Jotta moninaisuus onnistuisi työyhteisössä, on tärkeä kouluttaa esihenkilöitä monikulttuurisuudesta. Sen lisäksi positiivinen ihmiskäsitys, kunnioittaminen, luottamus, avoimuus, ennakkoluulottomuus ja suvaitsevuus lisäävät työyhteisön menestystä. (Lahti 2014.) Myös työpaikan hyvällä vuorovaikutuksella on merkitystä, jotta monimuotoisuudesta olisi hyötyä (Konrad 2003, 5–11).

## 4 MONIMUOTOISEN HENKILÖN REKRYTOINTI JA PEREHDYTTÄMINEN

Työvoiman rekrytointia, perehdyttämistä ja työpaikalla toimimista säättävät erilaiset lait ja hallitusohjelmat. Työllistämisen tuet ovat yhtenä kannustimena ja apuna monimuotoisen työvoiman työllistämässä. Onnistunut rekrytointi ja perehdyttäminen takaavat työtehtävään sopivan henkilön palkkaamisen ja pysymisen organisaatioissa. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin monimuotoisuuden tukemista organisaatioissa sekä sitä, minkälaiset rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt edistäisivät monimuotoisuutta.

### 4.1 Lainsäädäntö ja hallitusohjelmat moninaisuuden tukemiseen

Lainsäädännöllä on tarkoitus vaikuttaa moninaisuuteen ja tasa-arvoon. Sen tärkein tavoite on syrjimättömyys (Colliander ym. 2009, 78.) Suomen perustuslaki (11.6.1999/731) on kaiken lainsäädännön perusta ja siinä § 6 sanotaan, että ihmiset ovat yhdenvertaisia ja että ketään ei voi asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilaan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Yhdenvertaisuuslaki (30.12.2014/1325) täsmentää edellistä ja sen § 8 kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Saman lain § 7:n mukaan työnantajalla on velvollisuus edistää yhdenvertaisuutta työhönotossa ja työpaikalla. Työnantajan pitää laatia yhdenvertaisuussuunnitelma, jos työnantajan palveluksessa on säännöllisesti vähintään 30 henkilöä (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325 § 7.)

Erilaisten lakien ja asetusten lisäksi hallitusohjelmat määrittelevät suunnan työllistymiseen ja monimuotoisuuden edistämiseksi. Pääministerin Marinin hallituskaudella hallitukseen ohjelmaan kirjattiin, että korkean työllisyyden saavuttamiseksi lisätään osatyökykyisten, nuorten, ikääntyvien, vaikeasti työllistyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallistumista työmarkkinoille. Tavoitteena oli nostaa Suomi tasa-arvon kärkimaaksi ja ehkäistä rekrytointisyrjintää. (Valtioneuvosto 2019, 130–135.) Marinin hallituskaudella valmisteltiin erilaisia ohjelmia kuten työelämän monimuotoisuusohjelma (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021) ja yhdenvertainen Suomi (Oikeusministeriö 2021). Näiden tarkoitus oli torjua rasismia ja syrjintää sekä lisätä työnantajien monimuotoisuus- ja rekrytointiosaamista. Pääminis-

teri Petteri Orpon hallitus jatkoi yhdenvertaisuuden ja työelämän tasa-arvon edistämistä. Nykyisen hallituksen ohjelmaan (Valtioneuvosto 2023, 66) on kirjattu tavoitteeksi torjua ikäsyrrjintää ja lisätä ali-edustettujen ryhmien, kuten maahanmuuttajien ja vammaisten osallistumista työelämään. Orpon hallitus aloitti elokuussa 2024 rasismien vastaisen Me puhumme teoin –kampanjan, jonka tarkoituksena on kitkeä pois rasismia ja edistää yhdenvertaisuutta. Kampanja haastaa mukaan kaikkia organisaatioita ja toimijoita koko Suomessa. (Valtioneuvosto 2024.)

## 4.2 Työllistämisen tuet yritykselle

Työnantajien on mahdollisuus käyttää erilaisia TE-palveluiden tarjoamia tukimuotoja monimuotoisen työntekijän palkkaamisessa. Näitä ovat taloudelliset tuet kuten palkkatuki, työolosuhteiden järjestelytuki ja oppisopimuskoulutus. Lisäksi työnantajalla on mahdollisuus eri valmennuksien ja tukipakettien kautta kouluttautua monimuotoisuudesta. Työpaikalla voi tarjota kielikoulutuksia.

Palkkatuki on harkinnanvarainen tuki, jonka tarkoitus on edistää työttömän työnhakijan työllistymistä. Palkkatukea voidaan myöntää työnantajalle, joka palkkaa työttömän, jolla on vajausta ammatillisessa osaamisessa tai henkilölle, jolla on pysyvä tai pysyväisluonteinen sairaus tai vamma, joka vähentää hänen mahdollisuuksiaan sopivan työn saamiseen. Palkkatukea voidaan myöntää työnantajalle, joka palkkaa 60 vuotta täyttäneen pitkäaikaistyöttömän. Yritystyönantaja voi saada palkkatukea 50 prosenttia palkkauskustannuksista. Yhdistys, säätiö tai rekisteröity uskonnollinen yhdyskunta voi saada palkkatukea jopa 100 prosenttia eräissä tilanteissa. Alentuneesti työkykyisen sekä 55 vuotta täyttäneiden työllistämiseen voi saada 70 prosenttia palkkatukea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Tuen kesto on yleisimmin viisi tai kymmenen kuukautta riippuen työnhakijan työttömyyden kestosta (TE-toimisto 2024a).

Työolosuhteiden järjestelytukea maksetaan työnantajalle, joka edistää osatyökykyisten henkilöiden sijoittumista työhön tai pysyvyyttä nykyisessä työssä. Järjestelytukea voi saada, jos työntekijän vamma tai sairaus edellyttävät muutostöitä työpaikalla tai tarvitaan uusia työvälineitä tai kalusteita tai apua työssä toiselta työntekijältä. (TE-toimisto 2024b.)

Oppisopimuskoulutus on ammatillista koulutusta, joka tapahtuu työpaikalla määräaikaaisessa työsuhteessa. Työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäksi oppisopimuskoulutuksessa oleva työntekijä täydentää oppimista oppilaitoksissa joko lähi- tai etäopiskelulla. (Oppisopimus.net 2024.)

Oppisopimuskoulutusten lisäksi TE-toimisto tarjoaa IMAGO-valmennukset pienille ja keskisuurille yrityksille. Valmennukset ovat maksuttomia työnantajalle. Valmennusten tarkoituksena on rakentaa työnantajamielikuvaa, joka houkuttelee työntekijöitä sekä auttaa yrityksiä kehittämään monimuotoista työyhteisöä. IMAGO-valmennusten tavoitteena on myös se, että yritykset osaavat rekrytoida sekä perehdyttää monimuotoisia työnhakijoita. (TE-palvelut 2024.)

Työnantajalla on mahdollisuus käyttää työpaikalla kielikoulutusta, joka edistää työntekijöiden suomen tai ruotsin kielen taitoa. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus tarjoaa työpaikkasuomen ja työpaikkaruotsin kielikoulutusta osana Talent Boost -palvelukokonaisuutta (ELY-keskus 2024).

Käynnissä olevan TE-palvelut 2024 -uudistusten myötä näiden tukien jatkuminen samanlaisena on epävarmaa. TE2024-uudistus tarkoittaa, että TE-palvelut siirtyvät kunnille 1.1.2025. Pääministeri Marinin hallitus linjasi vuonna 2021 TE-palveluiden siirrosta paikallistasolle ja nykyinen hallitus toteuttaa uudistuksen. Uudistuksen tavoitteena on tuoda palvelut lähemmäksi asiakkaita, edistää työntekijöiden nopeaa työllistymistä ja lisätä työ- ja elinkeinopalvelujen saatavuutta, tuottavuutta, monipuolisuutta ja vaikuttavuutta. (Työ- ja elinkeinoministeriö c.)

### **4.3 Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi**

Rekrytoinnilla on iso merkitys yrityksen menestymisen kannalta. Onnistuneen rekrytoinnin avulla organisaatio on kilpailukykyinen. Erikoiset rekrytointiprosessit ovat yrityksissä jatkuvia toimintoja, jotka vaativat suunnittelua. Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää suunnitella kaikki vaiheet etukäteen. Ennen uuden henkilön palkkaamista olisi hyvä pohtia, mitä ja minkälaista osaamista tarvitaan tehtävään ja työyhteisöön. (Joki 2024, 65.) Sen jälkeen tulee miettiä tarkasti valinnan kriteerit ja kirjata ne ylös. Ennalta sovituista kriteereistä on tärkeä pitää kiinni. Rekrytoinnin dokumentointi lisää läpinäkyvyyttä ja ehkäisee syrjintää. (Työterveyslaitos 2021; Fast, Helenius, Holma, Levander, Mikkilä, Sera & Vatanen 2023, 237.)

Rekrytoinnissa syrjintä saattaa olla tahatonta ja tiedostamatonta (Thibault ym. 2022, 40). Se voi olla tiedostamatonta, kun käytetään epävirallisia arviointeja tai näkymättömiä kriteereitä. Syrjintä voi liittyä myös tiettyihin ryhmiin, kuten maahanmuuttajataustaisiin ja sukupuoleen. Lisäksi ikä, osatyöky-

kyisyys, erilaisuus ja “henkilökemia” ovat yhtenä perusteena syrjintään. (Bergbom, Toivanen, & Väänänen 2020, 59.) Työnantajan rekryointipäätökseen saattaa vaikuttaa negatiivisesti työttömyysjaksojen kesto, syyt ja katkokset työuralla (Kotona Suomessa 2020, 3). Tämä vaikeuttaa erityisesti pitkäaikaistyöttömien pääsyä töihin.

Tutkimuksen mukaan maahanmuuttajilla on huonompia kokemuksia rekryoinnista kuin kantaväestöllä. Heidän on myös vaikeampi päästä työmarkkinoille. (Bergbom ym. 2020, 53.) Työllistämiseen vaikuttavat työnantajien asenteet, ennakkoluulot ja stereotypiat. Kotona Suomessa -tutkimukseen (2020, 3) mukaan yrityksissä arvioidaan, että maahanmuuttajalla on vaikeuksia sopeutua suomalaisen työelämän käytäntöihin. Ulkomaalaistaustaisen työllistymiseen vaikuttavat Suomessa asumisen kesto, kulttuurierot ja lähtömaa. Myös työnhakijan nimen on tutkittu vaikuttavan työnsaantiin (Ahmad 2019).

Leponiemi & Sippolan (2006, 169) tutkimustuloksista selvisi, että organisaatiot ovat tehneet vain vähäisiä muutoksia rekryointiprosesseihin. Yhtenä muutoksena on mainittu toimiminen yhteistyössä monimuotoisuutta tukevien organisaatioiden kanssa. On hyvin tavanomaista, että rekryointikäytäntöjä ei mukauteta monimuotoiselle työvoimalle.

Syrjimätön ja yhdenvertainen rekryointikäytäntö on tärkeä moninaisuuden edistämiseksi organisaatiossa (Työterveyslaitos 2021). Monimuotoisuutta edistävässä rekryoinnissa on oleellista rekrytoijan osaaminen, tieto ja asenteet. Rekrytoivien henkilöiden kouluttaminen auttaa vähentämään tahatonta syrjintää ja edistää tasa-arvoista kohtelua. Henkilöillä, jotka rekrytoivat, tulisi olla tuntemusta työpaikkojen yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon liittyvistä säädöksistä ja velvollisuuksista. Ennakkoluulot ja stereotypiat vaikuttavat rekryointipäätöksiin. Sen takia on oleellista tiedostaa objektiivinen arviointi, jotta ei valittaisi henkilöitä, jotka muistuttavat rekrytoijaa. (Bergbom ym. 2020, 73–79.)

Monimuotoisuutta lisääviä työhönottokäytäntöjä on erilaisia. Ensimmäiseksi suositellaan tarkastamaan organisaatio monimuotoisuuden näkökulmasta. Siihen hyvä väline on yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelman laadinta. Toisena tulisi panostaa työn tehtävänkuvaukseen. Tehtävänkuvauksen tulee olla riittävän selkeä ja ymmärrettävä kaikille hakijoille. Myös kielitaitovaatimusta kannattaa pohtia etukäteen. (Työterveyslaitos 2021.) Työpaikkailmoitukseen olisi hyvä lisätä monimuotoisuuslauseke, joka viestii hakijoille, että organisaatio on avoin monimuotoisuudelle (Fast ym. 2023, 239). Monimuotoisuuslausekkeella organisaatio voi kertoa arvostavansa työvoiman moninaisuutta ja kannustaa eri monimuotoisten ryhmien hakemista avoimena olevaan työtehtävään (Työterveyslaitos 2021). Terveiden ja

hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksen mukaan tämän tyyppinen lauseke madaltaa kynnystä hakea ja se vaikuttaa myönteisesti työnantajamielikuvaan (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021, 13–14).

Työpaikkailmoituksen julkaisemisessa kannattaa käyttää monipuolisia kanavia ja verkostoja (Työterveyslaitos 2021). Jos työpaikasta tiedotetaan ainoastaan tutuissa verkostoissa ja hakujärjestelmissä, voi suuri osa potentiaalisia hakijoita jäädä työnhaun ulkopuolelle. Varsinkin Suomeen muuttaneella työnhakijalla on haasteellista saada työtä, jos verkostot puuttuvat. (Rask ym. 2021, 23.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoisen työvoiman rekrytoinnissa toimii epävirallisia verkostoja (esim. tieto työpaikasta tuttujen ja ystävien kautta). Varsinkin organisaatioiden, joissa on jo ennestään maahanmuuttajia, on helpompi ottaa samasta etnisestä taustasta työntekijöitä. (Leponiemi & Sippola 2006, 169.) Rekrytointi-ilmoituksessa on tärkeä valita monimuotoisuutta viestittävä visuaalinen ilme (Rask ym. 2021, 23).

Anonyymiä rekrytointia pidetään yhtenä hyvänä keinona ehkäistä syrjintää rekrytoinnissa. (Työterveyslaitos 2021). Anonyymissä rekrytoinnissa työnhakijan hakemuksesta poistetaan tiedot, kuten nimi, sukupuoli, ikä, kansalaisuus ja kuva. Anonyymien rekrytoinnin tavoitteena on arvioida työnhakija osaamisen ja työkokemuksen pohjalta. (Bergbom ym. 2020, 65–66.) Rekrytoinnissa voi käyttää anonyymiä osaamisnäytettä, jolla selvitetään hakijoiden osaaminen työtehtävään. Anonyymi rekrytointi on tutkitusti hakijoiden mielestä objektiivisempi. Se on oikeudenmukainen ja reilu. (Rask ym. 2021, 18–21.)

Mikkilä (2023, 183) ehdottaa, että rekrytoinnissa kannattaa keskittyä hakijan potentiaaliin onnistua haettavassa tehtävässä ja siihen, miten voi onnistua ja kehittyä haettavassa tehtävässä. Rekrytointitilanteessa tulisi ottaa huomioon myös päteviä ja työelämänsä aikana kouluttautuneita hakijoita.

#### **4.4 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä integroidaan organisaatioon, työyhteisöön ja sidosryhmiin. Perehdyttämisen avulla perehdyttävä oppii omassa työssään tarvittavat taidot. (Joki 2024, 87.) Työntekijän perehdyttämistä edellyttävät työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki. Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738) § 14 on määritelty, että työnantajan tehtäviin kuuluu antaa riittävää tietoa vaara- ja haittatekijöistä työpaikalla. Työnantajan on myös huolehdittavaa, että työntekijä perehdytetään riittävästi työtehtäviin, työolosuhteisiin, erilaisiin menetelmiin, työväli-

neisiin sekä niiden käyttöön ja työtapoihin. Tämä perehdytys tapahtuu ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista. Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) toisen luvun § 1 mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös silloin kun yrityksen toiminta, työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat. Sen lisäksi työnantajan on pyrittävää edistämään työntekijän kehitystä urallaan. Samassa laissa toisen luvun § 2 mukaan on määritelty, että työnantajan velvollisuus on kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti.

Perehdyttämisessä on tärkeää työtehtävien oppiminen ja työyhteisöosallisuus. Varsinkin maahanmuuttajataustaiset, joilla kieli ja kulttuuri on erilainen, edellyttävät pidempää ja erilaista ohjausta. Muualta muuttaneille olisi hyvä avata työyhteisön vuorovaikutusta ja kulttuurisia tapoja. (Vartiainen-Ora 2017, 308–310.) Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä ensisijaisena kehittämiskohteena tulisi olla suomen tai ruotsin kielen taidon kohentaminen. On monia tapoja perehdyttää työntekijä työhön, vaikka puuttuisi vahva yhteinen kieli. Visuaaliset ja käännetyt ohjeet ovat yksi vaihtoehto. Lisäksi varjostaminen ja vertaisoppiminen toimivat hyvinä keinoina perehdyttämisessä. Jos työpaikalla on samaa kieltä puhuva henkilö, voi käyttää hänen apuaan. Esihenkilölle järjestetty suomen selkokielen kurssi auttaa puhumaan omaa äidinkieltä lyhyesti, hitaasti ja käyttäen yleisiä sanoja. (Toivanen ym. 2018, 137.) Myös organisaation toimintatapoja on syytä läpikäydä ja pohtia esimerkiksi kielikysymyksiä. Organisaatiossa olisi hyvä miettiä, onko mahdollista alentaa suomen tai ruotsin kielitaidon vaatimustasoa, mikä mahdollistaisi rekrytoinnin ja perehdyttämisen. (Vartiainen-Ora 2017, 315.)

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi. Uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikan tavat ja työtehtävät. Lisäksi hyvä perehdytys tukee myös henkilön identiteetin ja ammatillisen osaamisen tunteen rakentumista uudessa ympäristössä. Perehdytyksessä tulee uuden työntekijän asiantuntemus näkyväksi. Samalla kun uusi työntekijä oppii, myös työyhteisö oppii itsestään ja tavoistaan tehdä työtä. Jos uusi työntekijä on ulkomaalaistaustainen, voi työyhteisö oppia erilaisista vuorovaikutuksesta, toisenlaisia työtapoja ja ajatusmalleja. Kun toisilta opitaan, syntyy uusia ja erilaisia tapoja, joiden tuloksena on toimiva ja tehokas työyhteisö. (Vartiainen-Ora 2017, 310–311.) Kaksisuuntaiseen perehdyttämiseen kuuluu myös työyhteisön oppiminen monimuotoisuudesta (Toivanen ym. 2018, 148). Organisaation johdon tehtävänä on luoda edellytykset työyhteisön monikulttuuriseen perehdyttämiseen. Kehittämällä monimuotoisia perehdyttämismalleja on mahdollista välttää väärinymmärryksiä ja konflikteja työyhteisössä. (Vartiainen-Ora 2017, 316–317.)

## 5 VAASAN SETTLEMENTTIYHDISTYS JA URA-ASKEL–HANKE

Suomen Settlementiliitto on suomalaisen settlementiliikkeen keskusjärjestö. Settlementi-sana tulee englannin kielestä (settlement, to settle) ja tarkoittaa asutusta, sopeutumista ja sovittamista. Suomen Settlementiliitto kuuluu kansainväliseen settlementiliikkeeseen, joka on perustettu vuonna 1884 Englannissa. Suomessa settlementityö aloitettiin vuonna 1918 Helsingissä. (Settlementiliitto a.)

Settlementin toiminta ulottuu eri ikäryhmiin, toiminnot sivistystyöstä sosiaalisiin palveluihin. Settlementiliikkeen tarkoituksena on edistää elinikäistä oppimista, ihmisten välistä vuoropuhelua ja merkityksellisyyden kokemuksia. Tavoitteena on rakentaa tulevaisuuden Suomea, joka on yhdenvertainen, syrjimätön, ekologisesti kestävä ja yhteisöllinen, sosiaalisesti oikeudenmukainen yhteiskunta. Settlementiliikkeen päämääränä on rohkaista ihmisiä löytämään omat vahvuutensa ja tukea ihmisiä heidän kaikissa elämäntilanteissaan. Settlementit ovat voittoa tavoittelemattomia järjestöjä. Settlementiliittoon kuuluu yhteensä 32 settlementiä eli paikallisyhdistystä. Vaasan Settlementiyhdistys on yksi niistä. (Settlementiliitto b.)

Vaasan Settlementiyhdistyksen tavoitteena on edistää hyvää elämää Vaasassa. Yhdistys tarjoaa palveluita ihmisten elämän helpottamiseksi ja yksinäisyyden vähentämiseksi. Kaikenikäiset vaasalaiset voivat osallistua yhdistyksen toimintaan. Vaasan Settlementiyhdistyksen arvot ovat arvostava kohtaaminen, oikeudenmukaisuus ja rohkeus. Vaasan Settlementiyhdistyksessä on monenlaisia kerhoja eri ikäisille ja eri elämäntilanteissa oleville ihmisille. Yhdistys tarjoaa asumis- ja hoivapalveluita, kuntouttavaa työtoimintaa ja aamu- ja iltapäivätoimintaa koululaisille. (Vaasan Settlementi 2023.) Yhtenä palveluna Settlementiyhdistyksellä on ollut työllistämispalvelut. Työllistämiseen liittyvää työtä tehtiin yhdistyksessä noin 25 vuotta. Viimeisin työllistämishankkeista oli 31.8.2024 päättynyt URA-askel–hanke.

Vaasan Settlementin URA-askel–hanke oli työllistämiprojekti, joka toimii ajalla 1.1.2023 - 31.8.2024. Sen rahoittajina toimivat Pohjanmaan TE-toimisto ja Vaasan kaupunki (LIITE 1). Projektin toiminta-alue oli Vaasa ja sen lähialueet. Hankkeen asiakkaana olivat TE-toimiston työttömät työnhakijat, jotka olivat etsineet töitä vähintään puoli vuotta tai olivat pitkäaikaistyöttömiä. Hankkeen asiakkailta oli vaikeuksia löytää työtä iän, osatyökykyisyyden ja/tai maahanmuuttajataustan takia. Projekti palveli myös työnantajia. He toimivat usein työllistävässä roolissa tarjoten erilaisia työmahdollisuuksia. URA-

askel-hankkeessa tehtiin verkostoyhteistyötä TE-toimiston, Vaasan kaupungin ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. URA-askel-hankkeen palvelut olivat maksuttomia sekä työnantajille että työnhakijoille.

Asiakasprosessissa painopisteenä oli asiakkaan yksilöllinen tukeminen työnhaussa ja jatkosuunnitelman selkeyttämisessä. Asiakkuuden aikana tehtiin yhdessä asiakkaan kanssa työ- ja toimintakyvyn arviointi Kykyviisari. Sen lisäksi autettiin ansioluettelon ja työhakemusten tekemisessä ja harjoiteltiin tarvittaessa työhaastattelutilanteita. Yhdessä asiakkaan kanssa haettiin aktiivisesti työ- tai työkokeilu-paikkoja. Asiakkaita tuettiin myös koulutuksiin hakeutumisessa.

URA-askel-hankkeen aikana järjestettiin neljä MiniRekryMessut -tapahtumaa yhteistyössä Vaasan SPR-Kirppiksen kanssa. Rekrymessujen tarkoitus oli aktivoida työnhakijat ja tuoda yhteen työnantajat sekä työnhakijat. MiniRekryMessut oli matalan kynnyksen tapahtuma ja siitä syystä suosittu sekä työnhakijoiden että työnantajien keskuudessa. Työnantajat korostivat, että messuille osallistuminen vei vain vähän aikaa ja se oli hyvä tapa verkostoitua toisten kanssa. Työnhakijat nostivat positiivisena asiana esille MiniRekryMessujen pienimuotoisuuden, koska niissä oli helppo lähestyä työnantajia.

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena Vaasassa keväällä 2024. Haastattelutavat valittiin URA-askel-hankkeen työnantaja-asiakkaiden joukosta. Haastateltavaksi valittiin kuusi yritystä ja kolme yhdistystä, koska haluttiin, että työnantajat olisivat tarpeeksi eri toimialoilta ja eri kokoisia. Heillä kaikilla oli aikaisempaa kokemusta monimuotoisen työvoiman palkkaamisesta.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi käydään läpi, mitkä ovat tutkimuksen menetelmät ja metodologia. Esitetään myös tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.

### 6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää vaasalaisten työnantajien näkemyksiä monimuotoisen työvoiman työllistämisestä. Tutkimuksen pääkysymys oli: millaisia näkemyksiä työnantajilla on monimuotoisen työvoiman työllistämisestä? Tutkimuksen alakysymykset olivat seuraavat: mitkä tekijät vaikuttavat työnantajien päätökseen työllistää monimuotoista työvoimaa? Mitkä ovat monimuotoisen työvoiman työllistämisen edut työnantajan näkökulmasta? Mitkä ovat työnantajan mielestä haitat monimuotoisen työvoiman työllistämässä? Millä tavalla voidaan parantaa monimuotoisen työvoiman työllistämistä Vaasassa? Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat monimuotoisen työvoiman työllistämässä.

### 6.2 Tutkimusmetodologia ja menetelmä

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen eli kvalitatiivinen, koska tutkimuksessa haluttiin tietää työnantajien ajatuksia ja näkemyksiä. Tuomi & Sarajärvi (2018, luku “Kysely ja haastattelu”) mukaan paras tapaa selvittää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii jollain tavalla, on kysyä asiaa häneltä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa teemat ja tarkentavat kysymykset olivat ennalta valittuja ja kaikille haastateltaville samat. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku “Kysely ja haastattelu”). Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden kysyä myös lisää kysymyksiä.

Tätä menetelmää käytettiin tässä tutkimuksessa. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja se antaa mahdollisuuden täsmentää, selventää ja keskustella aiheesta (Pitkäranta 2014, 91). Joustavuutta antaa myös kysymysjärjestyksen vaihtaminen, jos haastattelija katsoo sen tarpeelliseksi. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta teemasta. Haastattelija voi toimia myös havainnoitsijana. Se tarkoittaa, että muistiin kirjataan sanomisen lisäksi se, kuinka asioita sanotaan. Tutkija voi harkita, ilmaiseeko näitä ajatuksia raportissaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku “Kysely ja haastattelu”.) Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin haastattelussa mahdollisuutena täsmentää tai tarkentaa aiheetta.

Haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa aiheesta tai kokemusta tutkittavasta teemasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku “Kysely ja haastattelu”). Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää työnantajaa Vaasasta, yksityiseltä ja julkiselta sektorilta. Haastateltavat olivat Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hankkeen työnantaja-asiakkaita, jotka olivat työllistäneet hankkeen kautta monimuotoista työvoimaa tai olivat aikeessa työllistää. Haastateltaviksi valittiin kuusi yritystä ja kolme yhdistystä. Haastateltavat valittiin ottamalla huomioon yrityksen ja yhdistyksen koko sekä toimiala. Tutkimusaineistoon haluttiin eri suuruisia ja eri toimialalta olevia työnantajia. Tällä pyrittiin valitsemaan kattava ja monipuolinen haastateltavien ryhmä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna kasvotusten työnantajien omissa työpaikoissa tai Teams-sovelluksen välityksellä huhti-toukokuussa 2024.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että tutkimus koskee erityisesti tiettyjä monimuotoisuuden ryhmiä esimerkiksi maahanmuuttajia, pitkäaikaistyöttömiä, osatyökykyisiä ja/tai yli 55-vuotiaita. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen ääninauhurilla tai haastattelutapahtumana Teams-sovelluksessa. Tallennuksen jälkeen aineisto kirjoitettiin tekstiksi. Litterointi tehtiin koko haastatteludialogista sanasta sanaan. Äänitallenteet ja Teams-sovelluksen tallenteet poistettiin litteroinnin jälkeen välittömästi.

### **6.3 Haastattelun teemarunko**

Haastattelun teemarunko muodostuu neljästä teemasta: kokemukset monimuotoisuudesta, rekrytointi ja perehdytys, monimuotoinen työvoima organisaatiossa ja kehittämis ehdotukset (LIITE 2). Kokemuksia monimuotoisuudesta-osiossa selvitetään taustatietoa monimuotoisuudesta organisaatiossa. Kysymysten avulla oli tarkoitus saada selville, miten organisaatiossa nähdään monimuotoisuus, oliko sillä hetkellä organisaatiossa töissä monimuotoisia henkilöitä ja minkälainen kokemus työnantajalla oli monimuotoisen henkilön rekrytoinnista.

Toisessa teemassa keskitytään organisaation rekrytointiprosessiin sekä perehdytykseen. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisin perustein henkilöt rekrytoidaan ja mitkä tekijät vaikuttavat monimuotoisen henkilön työllistämispäätökseen. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan monimuotoisen henkilön perehdytystä. Haastateltavilta kysyttiin myös, onko tarkoitus palkata monimuotoisia työntekijöitä jatkossa ja pyydettiin perusteluita annettuihin vastauksiin.

Monimuotoinen työvoima organisaatiossa –osiossa tarkoituksena oli saada selville, minkälaisia vaikutuksia oli monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä olivat vaikutukset työyhteisöön ja organisaatioon ja sen toimintaympäristöön. Lisäksi haluttiin tietää, miten hyödyt ja haitat monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa vaikuttavat organisaatioiden rekrytointipäätöksiin.

Neljännessä teemassa kerättiin työnantajilta kehittämissuhteita. Työnantajilta kysyttiin, minkälaista tukea he tarvitsisivat monimuotoisen henkilön työllistämiseen. Lisäksi haluttiin myös tietää, minkälaiset toimenpiteet lisääisivät monimuotoisen työvoiman palkkaamista. Näillä kysymyksillä yritettiin löydä vastauksia viimeiseen alakysymykseen, eli millä tavalla voidaan parantaa monimuotoisen työvoiman työllistämistä Vaasassa.

#### **6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön ohjeistusta opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aiheesta, tarkoituksesta sekä haastateltavien tietosuojasta ja anonyymiydestä. Haastattelun aiheen kertominen on osa työn eettisyyttä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku “Kysely ja haastattelu”). Haastateltaville lähetettiin suostumuslomakkeet, tiedote tutkimuksesta sekä haastattelukysymykset hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää, että haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin ja aiheeseen etukäteen (Pitkäranta 2014, 91).

Opinnäytetyön aineistosta on häivytetty muutamia ilmaisuja, jotta anonyymisyys säilyy. Tutkimusaineisto käsiteltiin ja säilytettiin tietoturvallisesti ja asianmukaisesti Centria-ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti. Koko aineisto hävitetään välittömästi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tutkimuksen luotettavuus riippuu haastattelumateriaalin laadusta. Haastatteluaineisto on laadukas, jos kaikki haastateltavat on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on hyvä ja litterointi ja luokittelu noudattavat samoja sääntöjä kaikissa haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku “Haastatteluaineiston luotettavuus”.) Tutkimusta varten haastateltiin kaikki työnantajat, joiden kanssa haastattelu oli sovittu. Haastattelutilanteessa varmistettiin, että tallennus ja kuuluvuus toimii. Haastatteluaineisto litteroitiin ja luokiteltiin kaikissa haastatteluaineistossa samalla tavalla.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyötä varten tehdyn haastattelututkimuksen tulokset. Tutkimustulokset esitellään teemojen mukaisesti, jotka esiteltiin luvussa 6.3 Haastattelun teemarunko. Ensimmäinen teema antaa yleisen käsityksen siitä, miten työnantajat ymmärtävät monimuotoisuuden käsitteen ja minkälaisia kokemuksia heillä on monimuotoisesta työvoimasta. Toisessa teemassa syvennyttään monimuotoisen henkilön rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Kolmannessa teemassa tutkitaan monimuotoisen työvoiman vaikutuksia organisaatioihin ja työyhteisöihin. Lisäksi esitetään työnantajien ajatuksia monimuotoisen työvoiman hyödyistä ja mahdollisista haasteista. Neljäs teema antaa tietoa siitä, minkälaiset tuet ja toimenpiteet edistäisivät monimuotoisen työvoiman työllistämistä.

Haastateltavien asemat yrityksissä ja yhdistyksissä olivat erilaisia. Haastatteluun vastasi esimerkiksi yrittäjä, esimies, toimitusjohtaja, puheenjohtaja ja rekrytointivastaava. Tutkimustuloksissa heistä käytetään yhteistä termiä ”työnantaja”. Antonyymisyyden takia ei esitetä tutkimustuloksissa tarkempaa taustatietoa organisaatioista kuten toimialaa, kokoa ja henkilömäärää.

### 7.1 Työnantajien näkemykset ja kokemukset monimuotoisuudesta

Haastateltavia pyydettiin kuvamaan monimuotoisuutta ja kysyttiin, mitä heille tulee mieleen tästä sanasta. Työnantajien näkemykset monimuotoisuudesta olivat erilaisia. Yksi haastateltava lähestyi käsitettä käyttämällä termiä monimuotoisuus. Hän tarkoitti sillä sitä, että ihmiset ovat eri ikäisiä, heillä on eri sosiaaliset taustat, terveydentila ja työkyky, etninen tausta ja kulttuuritausta. Lisäksi hänen näkemyksensä mukaan sukupuoli ja eri asemassa olevat henkilöt (esimerkiksi opiskelijat) sisältyivät monimuotoisuusmääritelmään.

Viisi yhdeksästä haastatellusta näki monimuotoisuuden erilaisuuden kautta. Esille nostettiin, että monimuotoisuus on erilaisuutta, erilaisia työntekijöitä. Erottavina tekijöinä tuotiin esille ikä, työkyky, kansalaisuus, sairaudet, sukupuoli, kielitaito, perhetausta, mielipiteet, koulutustausta, uskonto ja erilaiset elämäntilanteet. *Monimuotoisuudessa näkyy koko elämäkirjo* (Haastateltava 2) kuvasi yksi työnantaja.

Kaksi yhdeksästä haastatellusta näki monimuotoisuuden asiakkaiden näkökulmasta. Heidän mukaansa monimuotoista työntekijöitä tarvitaan, jotta voi samaistua asiakkaisiin: *henkilökunta on monimuotoista koska asiakkaat ovat monimuotoisia ja asiakaspalvelutehtävässä tarvitaan monimuotoinen asenne* (Haastateltava 3). Toinen työnantaja toi esille monimuotoisuuden tärkeyden työpaikalla, koska *mehän kohdataan samanlainen yhteiskunta asiakkaissa, joka myöskin on monimuotoinen, niin mitä lähempänä me ollaan toisiaan, niin sitä paremmin me tullaan toimeen* (Haastateltava 9).

Yksi työnantaja näki monimuotoisuuden osaamisen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä hallitsee useampia tehtäviä: *henkilö on monella alalla* (Haastateltava 4). Yksi työnantaja nosti esille, että monimuotoisuus tarkoittaa sitä, että rekrytoidaan kaikenlaisia ihmisiä eikä kategorisoida ketään. Kaksi työnantajaa toi esille, että kaikki ihmiset ovat monimuotoisia: *kaikki luodaan monimuotoisuutta kaikkiin yhteisöihin, joissa ollaan mukana* (Haastateltava 8).

Työnantajilta kysyttiin seuraavaksi, työskenteleekö organisaatiossa haastatteluhetkellä monimuotoisia työntekijöitä. Kahdeksan työnantajaa yhdeksästä vastasi kyllä. Yksi perusteli vastaustaan: *koska kaikki on ihmisiä, niin kaikki on sitä* (Haastateltava 9). Yksi työnantaja sanoi, että tällä hetkellä ei työskentele, mutta aikaisemmin on ollut palkattuna monimuotoisia työntekijöitä.

Monimuotoisen henkilön rekrytointikokemus vaihtelee vastauksien perusteella. Kolmen työnantajan kokemuksen voi kategorisoida positiiviseksi. Niihin kuului sellaisia vastauksia kuten mahtava, hyvä ja parempi verrattuna ei-monimuotoisen henkilön rekrytointiin. Monimuotoisuus nähtiin rikkautena:

*Se on ilman muuta sellainen rikkaus, että on erilaisista taustoista, se tuo rikkautta ja erilaista osaamista. Ja sitten taas kun eri ikäisiä ihmisiä, /.../ toisella on sitä nuoruuden intoa ja toisella taas sitä iän kartuttama kokemusta ja /.../, yritetään ottaa kaikista paras puoli esiin.* (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltu vastasi, että rekrytointikokemukset ovat monenlaisia, mutta pääosin positiivisia. Yksi haastateltu sanoi kokemusten olevan sekä hyviä että huonoja. Neljä haastateltua yhdeksästä oli sitä mieltä, että monimuotoisen työntekijän rekrytointi ei eroa muusta rekrytoinnista. Työnantajat toivat myös esille, että Settlementin URA-askel-hanke on ollut heillä apuna rekrytoinneissa.

Työnantajilta kysyttiin myös, minkälainen kokemus heillä on monimuotoisesta henkilöstä työntekijänä. Neljä yhdeksästä työnantajasta vastasi, että heillä on hyviä tai erittäin hyviä kokemuksia. Yksi haastateltu nosti esille, että ikäjakauma on yksi hyvä esimerkki monimuotoisuudesta. Tämä tarkoittaa

sitä, että on hyvä, että työpaikalla on eri ikäisiä henkilöitä. Toinen haastateltu sanoi, että kaikki monimuotoiset työntekijät suhtautuivat työntekoon realistisesti eikä vastaan ole tullut tilanteita, joissa joku olisi kieltäytynyt tekemästä jotakin työtehtävää. Yksi työnantaja kertoi, että monimuotoisilla ihmisillä on korkea motivaatio ja he ovat erittäin tunnollisia ja hyviä työntekijöitä.

Yksi haastateltu vastasi, että hänellä on pääosin positiivisia kokemuksia monimuotoisesta työnhakijasta. Yksi haastateltu kertoi, että vuosien varrella kokemuksia on ollut paljon. Osa työntekijöistä on ollut paremmin tehtävään sopivia kuin toiset. Kolme yhdeksästä haastatellusta vastasi, että kokemukset monimuotoisen työvoiman työllistämistä olivat vaihtelevia. He nostivat esille, että monimuotoisessa työllistämässä vaikuttavat työntekijän peruskunto, sairaudet ja työssä jaksaminen. Yksi työnantaja mainitsi, että on tullut ikäviä tilanteita, kun rekrytoinnissa ei ole tullut ajoissa esille, minkälaisia haasteita tai rajoitteita henkilöllä on. Yksi työnantaja vastasi, että kokemus monimuotoisesta työntekijästä ei eronnut muista työntekijöistä.

## 7.2 Monimuotoisen työntekijän rekrytointi ja perehdytys

Työnantajilta kysyttiin, aikovatko he palkata monimuotoisia työntekijöitä. Neljä yhdeksästä haastatellusta sanoi, että töihin otetaan monimuotoinen henkilö, mikäli hän soveltuu työtehtävään. Rekrytointiin siis vaikuttaa henkilön osaaminen. Rekrytoinnin tarkoituksena ei ole monimuotoisen henkilön palkkaaminen.

Kaksi haastateltua kertoi, että monimuotoinen työntekijä palkataan, jos siihen on tarvetta. Yhdellä työnantajalla ei ollut tutkimushetkellä rekrytointitarvetta. Kolme yhdeksästä haastatellusta kertoi palkkaavansa nimenomaan monimuotoista työvoimaa. Yksi haastateltu perusteli monimuotoisen työvoiman palkkaamista seuraavalla tavalla:

*Koska me kohtaamme monimuotoisen yhteiskunnan. Mitä enemmän me peilaamme asiakkaan ulkonäön meidän henkilökunnassa, niin sitä paremmin meillä toimii se yhteistyö. (Haastateltava 9.)*

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin myös, minkälaisin perustein henkilö tulee valituksi töihin. Viisi yhdeksästä haastatellusta kertoi, että henkilön soveltuvuus työtehtävään selvitetään haastattelun avulla. Kaksi työnantajaa nosti esille, että tärkein valintaan vaikuttava tekijä on motivaatio, se että ihminen haluaa töihin. Kaksi haastateltua piti tärkeimpänä tekijänä henkilön osaamista. Kolme työnantajaa piti tärkeimpänä yhteensopivuutta tiimin kanssa: *Pyrin löytämään ihmisiä, joka sopii yhteen tiimin*

*kanssa ajatusmaailmalla* (Haastateltava 9). Lisäksi tehtävään pyritään valitsemaan henkilö, joka täydentää tiimiä. Lisäksi mainittiin työkokemus ja koulutus. Työntekijän valintaan vaikuttavat myös eri työtehtävissä vaadittavat kriteerit, esimerkiksi hygieniapassi, ajokortti ja oman auton käyttömahdollisuus. Yksi haastateltu mainitsi kriteeriksi suomen kielen osaamisen. Vaatimuksena on, että henkilön pitää pystyä toimimaan työyhteisössä suomen kielellä jollakin tasolla. Yksi haastateltu kertoi, että hän halusi antaa työntekijälle mahdollisuuden kielitaidon ja työelämätaitojen kehittämiseen. Yksi haastateltu nosti esille myös henkilökohtaiset ominaisuudet kuten lämminhenkisyyden ja iloisuuden.

TE-toimiston ja Setlementin URA-askel-hankkeen kautta varsinkin yhdistykset ovat rekrytoineet työvoimaa. Tästä mainitsi kolme työnantajaa: *Tukityöllistetyille on erilainen rekrytointiprosessi, nämä hakijat tulevat joko TE-toimiston tai Setlementin URA-askel-hankkeen kautta* (Haastateltava 2).

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena monimuotoisen henkilön työllistämispäätökseen vaikuttavat eniten soveltuvuus tehtävään (kaksi haastateltua), kielitaito (kaksi haastateltua), osaaminen ja motivaatio (yksi haastateltu), stressinsietokyky (yksi haastateltu), luottamus työntekijään (yksi haastateltu) ja henkilön jaksaminen (yksi haastateltu). Kielitaidosta tärkeimpänä mainittiin suomen ja ruotsin kielet. Yhdessä työpaikassa mainittiin myös englannin kieli. Kielitaitovaatimusta perusteltiin asiakaspalvelutyön takia. Toisaalta kaksi haastateltua myönsi, että kielitaitovaatimuksesta voidaan myös tinkiä, esimerkiksi tukityöllistettyjen ja maahanmuuttajien kohdalla. Haastatellut kertoivat, että jos aluksi ei ole tarvittavaa kielitaitoa, tärkeintä on työntekijän halukkuus oppia. Yksi haastateltu vastasi, että monimuotoisten henkilöiden työllistäminen ei eroa muusta työllistämisestä, koska *kaikki ovat samanlaisia ja samanarvoisia* (Haastateltava 9).

Neljän haastattelun työpaikoissa monimuotoisen työntekijän perehdytysprosessi ei eroa muiden työntekijöiden perehdytysprosessista. Kaikki työntekijät siis saavat saman perehdytyksen. Eroavaisuutta ilmenee riippuen työtehtävistä ja toimialueesta. Tämän lisäksi kartoitetaan työntekijän tarpeet ja työhön tehdään tarvittaessa myös kielimukautuksia. Jos yhteinen kieli ei ole vahva, puhutaan selkokieltä, käytetään kuvia tukena ja kommunikoidaan kasvokkain. Kaksi haastateltua kertoi, että heillä on mahdollisuus perehdyttää myös englannin kielellä tai jopa käyttää ranskan tai saksan kieltä, jotka olivat työnantajan osaamisaluetta.

Kolmen työnantajan mukaan monimuotoisen työntekijän perehdytysprosessi eroaa jonkin verran tai merkittävästi muusta perehdytysprosessista. Eroavaisuuksia olivat esimerkiksi, että asioita pitää toistaa

useammin ja niistä pitää kertoa tarkemmin: *joutuu ehkä toistamaan tai tekemään useammin ja kertaamaan tiettyjä asioita* (Haastateltava 2). Kielitaidon taso vaikuttaa perehdytykseen (yksi haastateltu).

Kaksi yhdeksästä haastatellusta kertoi, että perehdytyksessä otetaan yksilöllisesti huomioon hakijan tilanne. *Esimerkiksi, jos on pitkään ollut poissa työelämästä, kiinnitetään huomiota työelämätaitoihin* (Haastateltava 5). Yksi haastateltu kuvaili myös, että esihenkilön pitää oppia tuntemaan uusi työntekijä ja miten hän oppii parhaiten (lukemalla, tekemällä tai kuuntelemalla).

### 7.3 Monimuotoinen työvoima organisaatiossa

Monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa nähtiin monia vaikutuksia yrityksille ja yhdistyksille.

Kolme yhdeksästä haastatellusta näki monimuotoisen työvoiman vaikutusta pääasiassa suhteissa asiakkaisiin ja heidän reaktioihinsa. Asiakkailta on saatu positiivista palautetta: *Asiakkaat kiitellyt, kun vähän erilaisia työntekijöitä ollut* (Haastateltava 6). Vaikutukset ovat olleet hyviä:

*Asiakkaat on suurin monimuotoinen yhdyskunta, jotta mitä paremmin me peilataan heidät meissä, niin sitä helpommin me tullaan toimeen ja ymmärretään toisin* (Haastateltava 9).

Kolme haastateltua näkivät vaikutusta työvoiman ja työllistymisen näkökulmasta: *Monimuotoisesta henkilöstä saa työvoimaa työpakalle* (Haastateltava 1). Koska työvoiman löytämisessä on haasteita, pyritään työllistämään pitkäaikaistyöttömiä ja maahanmuuttajia. Organisaation monimuotoiset työtehtävät ja osaaminen edellyttävät monimuotoista työvoimaa: *Monimuotoisuus on oikeastaan vähän niin kun pakko meillä* (Haastateltava 3).

Haastatteluista tuli vielä esille, että monimuotoisen työvoiman palkkaaminen vaikuttaa organisaatioon ja työyhteisöön. Kaksi haastateltua mainitsi työnantajan näkyvyyden, mielikuvan ja imagon: *Se antaa positiivista näkyvyyttä organisaation tasolla sekä organisaation arvot, ajatusmaailma toteutuvat siinä* (Haastateltava 1). Monimuotoisuus vaikuttaa työyhteisöön sillä tavalla, että niissä hyväksytään muita kansallisuuksia paremmin (yksi haastateltu). Yksi työnantaja toi esille myös, että monimuotoisuus vaatii nykyisiltä työntekijöiltä enemmän joustoja, kärsivällisyyttä ja erilaista työaikakäytäntöä. Lisäksi työnantajat nostivat esille seuraavia vaikutuksia työyhteisössä: *Työyhteisöstä tulee monimuotoisempi, tasa-arvoisempaa, kannustetaan ja ohjataan, että kaikkia kohdellaan samanarvoisesti ketään syrji-*

*mättä* (Haastateltava 8). Lisäksi mainittiin, että monimuotoiset yhteisöt lisäävät työnantajan koulutus- tarpeita. Yksi haastateltu sanoi, ettei monimuotoisella työvoimalla ole vaikutusta omassa organisaatiossa.

Seitsemän haastateltua yhdeksästä näki monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa suoranaisia etuja. Kaksi heistä oli sitä mieltä, että monimuotoinen työvoima on ainoastaan etu: *Pelkkä etua, mitä monimuotoisempi mikroyhteiskunta ja yrityskulttuuri, se on palkitsevaa* (Haastateltava 9). Neljä haastateltua näki monimuotoisessa työvoimassa etuna osaamisen. Työnantajat näkivät, että eri koulutukset ja myös piilossa oleva osaamisen voitiin hyödyntää työpaikalla. Monimuotoinen osaaja voi jakaa ja levittää osaamistaan työpaikalla toisille työntekijöille. Kaksi haastateltua sanoi, että etuna on vertaistuki työpaikalla. Yksi työnantaja mainitsi taloudellisen hyödyn eli sen, että saa erilaisia tukia. Kolme haastateltua painotti työvoiman saatavuuden tärkeyttä. Pohjanmaalla työttömyysaste on alhainen ja monimuotoisista työnhakijoista saadaan tarvittavaa työvoimaa. Yhtenä etuna mainittiin myös positiivinen esimerkki muille organisaatioille. Monimuotoisilla työntekijöillä oli parempi motivaatio kuin muilla työntekijöillä.

Haastatteluissa tuotiin esille monenlaisia hyötyjä moninaisesta työvoimasta työyhteisölle ja työntekijälle itselleen. Monimuotoinen työvoima lisää monikulttuurisuutta työpaikalla. Neljä haastateltua toi esille, että työllistämällä monimuotoista työvoimaa suvaitsevaisuus, avoimuus ja ymmärrys kasvaa. Erilaisuuden hyväksymisestä opitaan. *Oppii /.../ tulemaan toimeen hyvin erilaisista lähtökohdista olevien ihmisten kanssa* (Haastateltava 1). Kaksi haastateltua kertoi etuna, että kansainvälisyys lisääntyy ja sitä mukaan opitaan ymmärtämään eri kulttuureja. *Opitaan tuntemaan ja tietämään niiden toisten maiden tapoja ja käsittämään, mitä siellä ajatellaan* (Haastateltava 4). Yksi haastateltu toi esille, että työntekijä voi oppia itsestään ja omista ennakkoluuloistaan: *Työntekijöiden ajatusmaailma voi rikastua tai avartua kun näkee läheltä sitä erilaisuutta* (Haastateltava 8). Erilaisuuden lisääntymisellä on positiivisia vaikutuksia myös tiimityöhön, erityisesti ihmissuhteisiin tiimeissä. Yksi haastateltu toi esille, että tiimeistä tulee idearikkaampia ja tiimeistä on erilaisia vahvuuksia ja osaamista. Tämä helpottaa myös toisen auttamista. Yksi haastateltu kertoi, että hyötynä on, että uuden työntekijän on helppo tulla työyhteisöön ja sulautua joukkoon. *Erilaisten ihmisten palkkaaminen voi olla isot voimavarat työyhteisölle ja työnantajalle, jos sitä potentiaalia ja osaamista osataan hyödyntää oikein* (Haastateltava 8).

Yksi työnantaja sanoi, että monimuotoisella työvoimalla organisaatiossa ei ole suoranaisia etuja. Hän näki kuitenkin välillisiä etuja: *Näistä ihmisistä voi tulla myöhemmin yrityksen asiakkaita* (Haastateltava 3). Yksi työnantaja ei osannut kertoa etuja monimuotoisessa rekrytoinnissa.

Tämän opinnäytetyön haastattelujen perusteella selvisi, että monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa voi olla myös monen tasoisia hankaluuksia organisaatioille ja työyhteisöille. Kolmen haastatellun puheista kävi ilmi, että monimuotoisuus vaatii työyhteisöltä avoimuutta ja hyväksyntää.

*Jaksaminen henkilöstöltä vaatii voimavaroja, ymmärrystä, empatia ja sympatia ja toisen asemaan asettumista. Jos joutuu paljon opastamaan, vaatii työyhteisössä kärsivällisyyttä (Haastateltava 2).*

Yksi haastateltu kertoi, että monimuotoisen työvoima organisaatiossa vaatii esihenkilöltä kaikkien huomioimista ja erilaisten tilanteiden selvittämistä. Monimuotoinen henkilö voi tuottaa epävarmuutta työnantajalle. Haasteina voi olla esimerkiksi työssä jaksaminen. Epävarmuutta työnantajille tuo esimerkiksi osatyökykyisen henkilön pärjääminen. Työntekijä voi tuottaa haittaa organisaatiolle, esimerkiksi huonontaa mainetta, jos ei pysty toimimaan työtehtävissä oikein.

Kaksi haastateltua nosti esille perehdytyksen tärkeyden. Erityisen tärkeää se on monimuotoisen henkilön kohdalla. Kaikilla työyhteisön työntekijöillä on oikeus saada samanlaista perehdytystä. Monimuotoisten työntekijöiden kohdalla perehdytysprosessi vie usein enemmän aikaa työnantajalta. Tähän kannatta kuitenkin panostaa, koska se takaa rekrytoinnin onnistumisen: *Epäonnistuneet rekrytoinnit ja perehdytykset ovat kalliita työnantajalle (Haastateltava 8).* Lisäksi yksi haastateltu kertoi, että monimuotoisella työntekijällä työelämätaidot voivat olla hukassa (esimerkiksi työaikojen noudattaminen aikakäsitteellä). Haastatellut mainitsivat lisäksi kulttuurien väliset erot yhtenä monimuotoisen työvoiman rekrytoinnin erityispiirteinä. Tämä voi vaikuttaa myös mahdollisten konfliktien syntymiseen. Lisähaasteena monimuotoisessa työyhteisössä voivat olla myös sukupuolten väliset erot ja erilaiset työskentelytyylit.

Yksi haastateltu olisi halunnut työllistää monimuotoisen työntekijän, mutta työnhakijan fyysisen rajoitteen takia ei voinut sitä kuitenkaan tehdä. Kaksi haastateltua sanoi, että monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa ei ole mitään vaikeuksia.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia vaikutuksia monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa oli. Seitsemän yhdeksästä haastatellusta oli sitä mieltä, että hyötyjä on enemmän kuin haittoja. Yksi haastateltu kertoi, että on arvioitava hyötyjä ja haittoja. Lisäksi on mietittävä, mihin tehtävään monimuotoinen ihminen palkataan ja sopiiko hän työyhteisöön. Yksi haastateltu oli sitä mieltä, että palkkatuen saatavuus vaikuttaa rekrytointiin. Palkkatuki yrityksille on tällä hetkellä 50 % palkkakustannuksista. Tämän työnantajan mielestä tuen pitäisi olla isompi.

Yksi haastateltu sanoi, että monimuotoisen työvoiman palkkaaminen luo onnistumisen kokemuksia työnantajan lisäksi myös työntekijälle. Kaksi haastateltua kertoi, että monimuotoinen työvoima on rikkaus työyhteisössä. Se, että välitetään ihmisistä, luo työyhteisön hyvää tunnetta ja ilmapiiriä. Yksi haastateltu kertoi, että vaikka monimuotoisen työvoiman työllistäminen vaatii enemmän resursseja, on silti tärkeä panostaa siihen. Tämä helpottaa rekrytointia tulevaisuudessa, kun työvoimasta on yhä enemmän pulaa. *Kyllä kaikkien täytyy sitä kehittää* (Haastateltava 8).

Yksi haastateltu kokosi ajatukset monimuotoisesta työvoimasta organisaatiossa seuraavasti:

*Siinä on pelkkä hyötyä, että kaikki on samanarvoisia ja kaikki kantaa omaa erilaisuuttaan. Tärkein on työntekijän suuri halu, se että tiimissä uskaltaa olla oma itsensä, kaikki hyväksyy, että ollaan erilaisia.* (Haastateltava 9.)

#### 7.4 Kehittämisehdotuksia

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia tukia ja toimenpiteitä työnantajat tarvitsevat monimuotoisen työvoiman työllistämiseksi. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli saada tietoa, miten jatkossa voidaan parantaa ja kehittää monimuotoisen työvoiman työllistymistä.

Seitsemän yhdeksästä haastatellusta sanoi tarvitsevänsä erilaisia tukia monimuotoisen työvoiman työllistämiseen. Näistä neljä haastateltua toivoi työnantajien informointia, koulutuksia ja apua erilaisten lomakkeiden täyttämiseksi (palkkatuki ja työolosuhteiden järjestelytuki). Lisäksi yksi haastateltu toivoi tukipaketteja organisaatiolle, joista saisi kootusti tietoa siitä, minkälaisia tukia työnantaja voi hakea. Yksi haastateltu toi esille, että tietopaketteja tarvitaan myös työntekijöille. Työyhteisössä on tullut kysymyksiä liittyen työntekijän henkilökohtaiseen tilanteeseen (esimerkiksi työmarkkinatuki, asumistuki). Työnantajana olisi hyvä, että osaisi kertoa asiasta edes jotain. Lisäksi esitettiin toive yhdistyksessä töissä oleville palkkatukilaisille mahdollisuutta myös erilaisiin muistamisiin ja osallistumisen työpaikan virkistyspäiviin (1 haastateltu). Kaksi haastateltua piti tärkeänä, että työpaikan sisällä järjestetään myös erilaisia koulutuksia (esimerkiksi kielikoulutukset), jotka tukevat monimuotoisen työvoiman integroitumista työyhteisöön: *Kiva idea olisi myös kielikaverimalli työpaikalla* (Haastateltava 8).

Kolme haastateltua toivoi parempaa yhteistyötä työnantajan ja lähettävän tahon välillä (esim. TE-toimisto, URA-askel-hanke). Tämä takaisi paremman työntekijöiden valinnan ja loisi luottamuksen suhteen. Olisi tärkeä, että osaaminen ja kokemus selvitetään, ennen kuin henkilö lähetetään työnantajalle

haastatteluun: *Työvoimatoimiston pitäisi tehdä valinnan ja jättää pois henkilöt, jolla ei ole kiinnostusta tehdä sitä työtä* (Haastateltava 4).

Huolenaiheena nousi tämän opinnäytetyön haastattelujen vastauksista esille nykyisen hallituksen leikkaukset, jotka kohdistuvat työnhakijoihin. Huolta aiheuttavat myös TE-palveluiden siirtyminen työllisyysalueelle 1.1.2025 ja taloudellisten tukien riittävyys (palkkatuki). Toisaalta yksi haastateltu mainitsi, että palkkatuella ei ollut merkitystä heille: *jos me nähdään henkilö, joka meidän mielestä on meille tärkeä, niin palkkatuki on ihan b kysymys* (Haastateltava 9). Kaksi haastateltua sanoi, että he eivät tarvitse minkäänlaisia tukia monimuotoisen työvoiman työllistämiseen.

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä toimenpiteet parantaisivat monimuotoisen työvoiman palkkaamista. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen vastauksista nousi esille, että tärkein tekijä monimuotoisen työvoiman työllistämässä on verkostomainen yhteistyö. Se tarkoittaa yhteistyötä TE-toimiston, Setlementin, eri hankkeiden ja oppilaitosten ja muiden tahojen kanssa (kaksi yhdeksästä haastatellusta). Nykyhallitus yrittää luoda selkeitä kannustimia työllistämiseen. Tälle nähtiin tarvetta tämänkin opinnäytetyön tutkimustuloksissa.

Yksi haastateltu piti oleellisena työntekijän oman osaamisen, työkokemuksen ja motivaation esille tuomista rekrytointiprosessissa. Yksi haastateltu toivoi lisää koulutusta ja vertaistukea erilaisissa työllistämiseen liittyvissä asioissa. Yksi haastateltu toivoi parempaa työnhakijoiden kartoittamista työtehtävään TE-toimiston ja Setlementin toimesta. Yksi haastateltu ei osannut sanoa, mitä tukia tai toimenpiteitä tarvitsisi, koska hän teki haastatteluhetkelläkin laajasti yhteistyötä eri tahojen kanssa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Monimuotoisuuden käsite on kirjava ja laaja-alainen. Tässä tutkimuksessa monimuotoisella työvoimalla tarkoitettiin pitkäaikaistyöttömiä, maahanmuuttajia, osatykykyisiä ja/tai yli 55-vuotiaita työnhakijoita. Nämä monimuotoiset työnhakijat olivat Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hankkeen kohderyhmänä. Opinnäytetyön tekijän oma työskentely hankkeessa antoi perustan tämän tutkimuksen tekemiselle. Suomen väestökehitys vaikuttaa työelämään ja tuo mukaan muutoksia. Tarpeellinen on ottaa mukaan kaikki monimuotoiset ryhmät työyhteisöihin.

Opinnäytetyön päätarkoituksena oli selvittää, miten työnantajat näkevät monimuotoisen työvoiman ja mitkä tekijät auttaisivat työnantajia työllistämään monimuotoisia henkilöitä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin monimuotoista työvoimaa organisaatiossa, siitä aiheutuvia hyötyjä ja mahdollisia haasteita. Monimuotoisen työvoiman työllistämässä laadukas rekrytointi ja perehdytys ovat oleellisia tekijöitä kuten muussakin rekrytoinnissa ja perehdytyksessä.

Seuraavissa alaluvuissa esitetään tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksen tulokset jokaiseen tutkimuskysymykseen ja johtopäätökset. Lisäksi tuodaan esille ehdotuksia mahdollisia tämän opinnäytetyön tutkimustulosten jatkokäyttöä varten ja pohditaan aiheita jatkotutkimuksille.

### 8.1 Työnantajien näkemyksiä monimuotoisen työvoiman työllistämisestä

Tämän opinnäytetyön haastatteluista selvisi, että työnantajat näkevät monimuotoisuuden laajasti ja eri näkökulmista. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työnantajat ovat hyvin tietoisia monimuotoisuuden termistä ja siitä, mitä se tarkoittaa. Osa työnantajista määritteli monimuotoisuuden eri ominaisuuksien kautta. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, esimerkiksi ikä, sukupuoli, uskonto, etninen ja kulttuurinen tausta kuuluvat haastateltujen maininnassa monimuotoisuuden kirjoon. Teoriaosuudessa esille nousut lausunto, että kaikki ihmiset ovat monimuotoisia, tuli myös esille näissä tutkimustuloksissa. Työnantajat näkivät monimuotoisuuden olevan myös erilasta osaamista.

Monimuotoisen henkilön rekrytointikokemus oli tutkimukseen osallistuneiden työnantajien kokemusten mukaan positiivinen tai pääosin positiivinen. Lisäksi nähtiin, ettei monimuotoisen työvoiman työl-

listäminen eronnut muusta rekrytoinneista. Monimuotoinen työntekijä on työnantajien mukaan tunnollinen. Tutkimuksessa tuotiin esille, että monimuotoisella työntekijällä on korkea motivaatio ja työntekevalmius. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työnantajilla on ollut myös ikäviä rekrytointikokemuksia, mikäli ei ole ollut riittävää tietoa henkilön terveydentilasta tai rajoitteista ym.

Monimuotoisen työvoiman työllistäminen nähtiin tutkimuksessa positiivisena ja tarpeellisena. Monimuotoisen työvoiman työllistämisen nähtiin enemmän etuja kuin haittoja. Suurimmalla osalla haastatelluista oli joko haastattelu hetkellä monimuotoinen henkilö töissä tai aikaisemmin ollut monimuotoinen henkilö töissä. Haastattelututkimukseen osallistuneet työnantajat aikoivat jatkossakin työllistää monimuotoista työvoimaa.

## **8.2 Monimuotoisen työvoiman työllistämiseen vaikuttavat tekijät**

Monimuotoisen työllistämiseen vaikuttavia tekijöitä ilmeni tutkimuksessa useita. Monimuotoisen henkilön palkkaaminen oli ajankohtaista osalle työnantajista. Monimuotoista työvoimaa palkattiin, koska tarvittiin työvoimaa ja monipuolista osaamista. Monimuotoista työvoimaa rekrytoitiin myös, koska organisaation asiakaskuntakin oli monimuotoinen. Toisille työnantajille ei monimuotoisen henkilön työllistäminen ollut tavoite itsessään, vaan henkilö rekrytoitiin, koska hän soveltui tehtävään parhaiten.

Osa työnantajista nosti esiin palkkatuen vaikutuksen työllistämiseen. Työnantajilla on huoli siitä, miten palkkatuki tulee riittämään tulevaisuudessa TE-palvelujen 2024-uudistusten myötä. Palkkatuen merkitys on suurempi yhdistyksille ja pienille yrityksille. Isoille yrityksille palkkatuella ei ole merkitystä työllistämisen kannalta. Kaikille organisaatioille on tärkeintä löytää työtehtäviin ja tiimiin sopivin henkilö.

Henkilön palkkaamiseen vaikuttaa eniten hänen soveltuvuutensa työtehtävään, lisäksi henkilön motivaatio ja osaaminen. Haastatteluista selvisi, että työnantajat miettivät myös, miten henkilö sopii yhteen tiimin kanssa. Koulutustausta ja henkilön persoonallisuus vaikuttaa myös paljon. Monimuotoiset työnhakijat esimerkiksi pitkäaikaistyöttömät, osatyökykyiset, maahanmuuttajat ja yli 55-vuotiaat joutuvat usein etsimään töitä pidemmän ajan kuin muut työnhakijat. Ajan kuluessa heidän motivaationsa hakea työtä laskee nopeasti. Heidän on vaikeampi löytää työtä kuin henkilöiden, jotka ovat olleet työttömänä lyhyen ajan tai siirtyvät työstä työhön. Monimuotoisille työnhakijoille tulisi luoda palveluita, joissa

autetaan heitä markkinoimaan omaa osaamistaan ja motivaatiotaan työnantajille. Tällaiset ovat esimerkiksi Vaasassa TE-toimiston kautta Uravalmennuskurssit yli 55-vuotiaille ja maahanmuuttajille. Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hankkeessa MiniRekryMessuilla monimuotoiset työnhakijat pääsivät esittelemään omaa osaamistaan työnantajille. Osatyökykyisten työnhakijoiden työllistymistä tulisi edistää ja tukea eri hankkeiden kautta. Vaasan Setlementtiyhdistyksellä on kokemusta osatyökykyisten työllistämässä URA-Polku-hankkeen ajalta 2020–2022. Jotta monimuotoiset työnhakijat työllistyisivät nopeammin, tarvitaan eri tahojen yhteistyötä, panostusta ja erilaisia taloudellisia tukia heidän työllistämisesä. TE-palvelujen 2024-uudistusten myötä tarvitaan myös uudenlaisia palveluita, mikäli halutaan enemmän monimuotoista työvoimaa työmarkkinoille. Tätä kautta voidaan vähentää kohtaanto-ongelmaa ja työvoimapulaa. Panostamalla monimuotoisiin työvoimapalveluihin tarjotaan ratkaisuja työmarkkinoiden rakennemuutoksiin.

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvisi, että kielitaito on yksi vaikuttava tekijä rekryointipäätöksessä, varsinkin jos kyseessä on asiakaspalvelutehtävä. Kielitaitovaatimuksissa oltiin valmiit tulemaan vastaan, kunhan hakijalla oli halukkuutta kielitaidon kehittämiseen. Osassa työpaikoista pystyttiin työtehtäviä räätälöimään työntekijän kielitaito-osaamisen mukaan, mutta kaikkialla se ei ollut mahdollista. Tähän asti on ollut hyvänä mahdollisuutena TE-toimistojen kautta työpaikoille tarjottu työpaikkasuomi ja –ruotsikoulutus. Tulevien uudistusten myötä vastaavat koulutukset olisivat erittäin tarpeellisia juuri monimuotoisille työnhakijoille.

Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hanke ja TE-toimisto ovat auttaneet monimuotoiseen henkilön työllistämässä. Näiden kautta sekä yhdistykset että yritykset ovat saaneet työvoimaa. Jotta monimuotoinen työvoima pääsisi työhön, tarvitaan apuna välittäjiä, jotka auttavat yhdistämään oikean työntekijän ja työnantajan. Tämä on huomattu TE-toimistossa ja monissa eri hankkeissa.

### **8.3 Monimuotoisen työvoiman edut ja haasteet työnantajan näkökulmasta**

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset vahvistavat teoriaosuudessa esitetyn kirjallisuuden näkemystä siitä, että monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa on enemmän hyötyjä kuin haittoja. Haastatteluista selvisi yhtenä hyötynä monimuotoisuuden vaikutus asiakaspalveluun ja asiakkaiden kohtaamiseen. Tämä tutkimustulos vahvistaa aikaisempia tutkimuksia (Colliander ym, 2009, 16; Roberge & van Dick 2010), joiden mukaan monimuotoisuus nostaa asiakaspalvelun tasoa. Lisäksi

tässä opinnäytetyössä työnantajat ymmärsivät, miten monimuotoinen henkilöstä samastuu asiakaskuntaan ja tuo sitä kautta hyötyä organisaatiolle. Tämä näkökulma tuli esiin myös kirjallisuutta tutkittaessa (Huhta & Myllyntaus 2023, 76–77).

Teoriaosuudessa esille noussut työilmapiirin ja kulttuurikompetenssin parantuminen tuli ilmi myös tämän opinnäytetyön haastatteluissa. Niiden mukaan monimuotoinen työvoima lisää työyhteisössä avoimuutta ja sallivuutta, kansainvälisyyttä ja eri kulttuurien ymmärrystä. Monimuotoinen työvoima lisää toisen henkilön ymmärtämistä. Tutkimuksen tuloksissa menttiin syvemmälle ja nähtiin, miten monimuotoisuus vaikuttaa yksilön itsetuntemukseen, kehittymiseen, jossa opitaan myös omista ennakkoluuloista. Tällainen kaksisuuntainen oppiminen tuli esille teoriaosuudessa osana perehdyttämistä (Vartiainen-Ora 2017, 310–311).

Teoriaosuudessa esillä ollut organisaation positiivisen imagon nousu sai vahvistusta tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista selvisi, että monimuotoisuudesta sai työvoimaa työpaikalle, mikä on myös yhtenä Orpo hallituksen tavoitteena. Yrityksillä on työllistämisessä haasteita jo nyt ja siihen vastataan yhtenä keinona palkkamaan monimuotoista työvoimaa. Yhdistyksissä monimuotoisen työvoiman palkkaaminen on ollut niin sanotusti pakko jo viime vuosina, koska muuten ei olisi saatu tarpeeksi työvoimaa näille työpaikoille. Tutkimuksen haastatteluissa ei mainittu suoranaisesti organisaation kilpailukykyä yhtenä etuna. Tämä tuli kuitenkin teoriaosuudessa esille yhtenä monimuotoisen työvoiman hyötynä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa monimuotoisen työvoiman työllistämisessä nähtiin haasteena konfliktien ja väärinymmärrysten riski. Se tuli esiin myös teoriaosuudessa (Colliander ym. 2009, 60; Leponiemi & Sippola 2006, 161). Tutkimuksen tuloksissa tuotiin esille henkilökunnan ja esihenkilöiden valmius ottaa vastaan monimuotoinen työntekijä. Työnantajat ehdottivat yhdeksi ratkaisuksi henkilökunnan koulutuksia. Myös teoriaosuudessa nousi esille monimuotoisen työvoiman työllistämisen haasteena erilaiset työtavat ja tottumukset. Tämä sai vahvistusta tässä opinnäytetyön tutkimuksessa. Leponiemen & Sippolan (2006, 167) tutkimuksen tulokset korostivat henkilökunnan joustavuuden tarvetta ja monimuotoisen työvoiman kielellisiä haasteita. Nämä tulivat esille myös tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa. Kirjallisuudessa sukupuolten välisistä eroista johtuvat ongelmat vahvistuivat tämänkin tutkimuksen tuloksissa. Monimuotoisen työvoiman työllistymisen haasteena nähtiin tässä opinnäytetyön tutkimuksessa organisaation maineen huonontuminen. Tuotiin esille kokemuksen siitä, että monimuotoinen työntekijä ei suoriutu hänelle annetuista tehtävistä. Lisäksi epävarmuus työntekijän terveydestä voi aiheuttaa epävarmuutta organisaatiossa.

## 8.4 Tuki ja toimenpiteet, joita työnantajat tarvitsevat monimuotoisen työllistymisen tueksi

Tässä opinnäytetyössä haastateltavien kommentteista tuli esille, että monimuotoisen työvoiman työllistämässä on tarvetta tukea sekä työnantajaa että työntekijää. Erilaisten kehittämistoimenpiteiden kautta on mahdollista tukea ja auttaa molempia osapuolia. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että Suomen hallitukselta ja viranomaisilta toivotaan konkreettisia toimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi korkeampi palkkatukitaso ja helppous hakea eri tukimuotoja. Nykyisen hallituksen tekemän työvoimapalveluihin kohdistuvien leikkausten seuraamukset näkyvät jo monimuotoisten työnhakijoiden arjessa. Työnantajat olivat hallituksen linjauksista eri mieltä. Osa työnantajista oli sitä mieltä, että nämä muutokset vahvistavat työntekoa, ja osa sitä mieltä, että heikentävät mahdollisuuksia työllistyä ja saada työvoimaa. TE-palvelujen 2024-uudistuksessa kaavailut muutokset tulevat myös vaikuttamaan työmarkkinatilanteeseen ja monimuotoisen työvoiman työllistymiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi, että kaikki työnantajat tarvitsevat konkreettista apua esimerkiksi lomakkeiden täyttämässä. Työnantajat toivovat myös koulutuksia ja informointia työllistymisen liittyvistä ajankohtaisista muutoksista. Toiveena nousivat esille myös erilaiset tietopaketit sekä työnantajille että työntekijöille. Tietoa on saatavilla paljon eri suunnista ja lähteistä, mutta työnantajilla ei ole välttämättä aikaa etsiä tietoa. Helppo ja nopea, valmiiksi työnantajille koottu tietopaketti auttaisi työnantajia monimuotoisen työvoiman työllistämässä.

Kuten aiemmin tutkimuksessa kävi ilmi, tiivis yhteistyö organisaatioiden, hankkeiden ja TE-toimiston välillä edesauttavat verkostoitumista ja tämä edistää monimuotoisen työvoiman palkkaamista. Tutkimuksessa selvisi, että erilaiset tukitoimeenpiteet ja projektit kuten esim. Vaasan Setlementtiyhdistyksen URA-askel-hanke ovat erittäin tärkeitä monimuotoisen työvoiman työllistämässä.

## 8.5 Yhteenveto

Yhdeksän vaasalaisen työnantajan näkemykset monimuotoisuuden työvoiman työllistämistä ovat myönteisiä. Monimuotoisen henkilön työllistämiseen vaikuttavat hänen kelpoisuutensa työtehtävään, henkilön motivaatio ja osaaminen sekä sopivuus työyhteisöön. Monimuotoisuus nähtiin organisaatioissa tarpeellisena, koska se auttaa samaistuman asiakkaisiin ja tuo monenlaista osaamista työpaikoille ja näkyvyyttä organisaatiolle. Lisäksi haastatteluista kävi ilmi, että monimuotoisesta henkilöstä saa työvoimaa työpaikoille ja työtehtäviin, joihin muuten olisi vaikeaa löytää työvoimaa.

Tämän opinnäytetyön tuloksista selvisi, että vaikka monimuotoisen työvoiman työllistämässä on omat hankaluutensa, on hyötyjä silti enemmän. Etuna tuotiin esille tämän tutkimuksen haastatteluissa ymmärrys eri kulttuureista, hyvä työilmapiiri ja kansainvälistyminen. Tutkimukseen osallistuneet eivät maininneet erikseen organisaation kilpailukykyä yhtenä etuna. Tutkimukseen osallistuneet työnantajat olivat sitä mieltä, että monimuotoisen työvoiman palkkaamista pitää jatkaa ja kehittää, jotta pysytään mukana muuttuvassa maailmassa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan käyttää hyödyksi monimuotoisen työvoiman työllistämisen edistämässä. Tieto paikallisten työnantajien näkökulmasta monimuotoisesta työvoimasta ja kehittämisideoista auttaa sellaisten palveluiden kehittämisessä, jotka tukevat monimuotoisen työvoiman työllistämässä. Tässä opinnäytetyössä selvisi, että tärkeintä monimuotoisen työvoiman työllistämässä on paikallisten työnantajien ja eri toimijoiden välinen yhteistyö. Verkostoituminen ja tiedon vaihto edistävät monimuotoisen työvoiman työllistymistä. Työnantajien on helpompaa rekrytoida monimuotoista työvoimaa, jos saa tukea joltain taholta (esim. TE-toimisto, toiset työnantajat, hankkeet). Monimuotoisen henkilön työllistämistä hyötyvät työllistettävän henkilön lisäksi organisaatio, työyhteisö ja laajemmin koko yhteiskunta.

## 8.6 Jatkotutkimusaiheita

Tämä opinnäytetyö tutki työnantajien näkemyksiä monimuotoisen työvoiman työllistämistä Vaasassa. Monimuotoisen työvoiman rekrytointi on erittäin ajankohtainen ajatellen työmarkkinoilla tapahtuvia rakennemuutoksia. Työvoimatarpeen lisäksi oleellista on saada monimuotoiset ryhmät töihin työmarkkinoilta syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Jatkotutkimusaiheet monimuotoisen työvoiman työllistämistä ovat tärkeitä, jotta pystytään auttamaan monimuotoisia ryhmiä töihin. Lisäksi on tärkeä tukea työnantajia osaavaan ja tarvittavaan työvoiman saamisessa.

Opinnäytetyön tutkimus keskittyi monimuotoisen työvoiman rekrytointiin ja työllistämiseen hyötyihin ja haittoihin. Rekrytoinnin lisäksi tärkeä on organisaation pitovoima. Ilman hyvä perehdytystä ja yhdenvertaista osallistamista työpaikalla, työntekijät ei viihdy työpaikalla ja organisaatio voi kärsiä suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta. Yhtenä jatkotutkimusaiheena esitetään tutkimusta organisaation pito-

voimasta. Tämän opinnäytetyön tutkimus ei mennyt syvälle monimuotoisen työvoiman perehdyttämiseen eikä tutkinut inklusiivisuutta. Olisi mielenkiintoista tutkia enemmän, kuinka monimuotoinen työvoima saadaan paremmin integroitumaan yritykseen.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista tutkia myös monimuotoista työvoimaa työllistävien organisaatioitten henkilöstön näkemyksiä työyhteisön monimuotoisuudesta. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada tietoa, miten henkilöstöä on perehdytetty monimuotoisen työvoiman vastaanottamiseen ja yhteistyön tekemiseen. Työntekijöiden näkökulma auttaisi kehittämään erilaisia toimintatapoja, jotka voisivat auttaa monimuotoisen työvoiman työllistämässä.

Tämän tutkimuksen tuloksena selvisi, että monimuotoisen työvoiman työllistämässä työnantajan apuna olisi hyvä olla mukana joku kolmas taho esimerkiksi hanke tai TE-toimisto. Työnantajat toivovat enemmän tietoa monimuotoisesta työvoimasta rekrytointivaiheessa. Verkostoinnin merkitys ja rekrytoinnissa tarpeellisen tiedon saanti nähtiin tässä opinnäytetyön tutkimuksessa yhtenä keskeisenä tekijänä monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa. Tähän tulisi tulevaisuudessa kehittää sopivia ratkaisuja, jotka tukevat sekä työnantajia että monimuotoista työnhakijaa työllistymään. Nämä ratkaisut auttavat osaltaan työmarkkinoiden kehittymistä monimuotoisemmaksi ja lisäävät monimuotoisen työvoiman osallisuutta työmarkkinoilla.

## LÄHTEET

- Ahmad, A. 2019. *When the name matters: An experimental investigation of ethnic discrimination in the Finnish labor market*. Sociological Inquiry. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/soin.12276> . Viitattu 3.3.2024.
- Ajanko, S. 2016. *Moninaisuuden johtaminen*. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T. Pitkänen, S. & Ylikojola, P. 2.11.2017. *Osatyökykyisistä osaava työvoimaa*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1> . Viitattu 10.3.2024.
- Alasalmi, J. 2019. *Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle*. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-645-4>. Viitattu 29.9.2024.
- Anca, C. d. & Vázquez, A. 2007. *Managing diversity in the global organization: creating new business values*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. *Monimuotoisuusbarometri 2020: Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus*. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619471>. Viitattu 2.3.2024.
- Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. *Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2020. *Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista*. Helsinki: Taloustutkimus Oy. Tutkimusraportti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-314-876-5>. Viitattu 8.9.2024.
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2024. *Yhteishankintakoulutus*. Saatavissa: <https://www.elykeskus.fi/yhteishankintakoulutus> . Viitattu 17.8.2024.
- Eurostat 2020. *Ageing Europe – looking at the lives of older people in the EU*. Luxembourg: European Union. Saatavissa: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/11478057/KS-02-20-655-EN-N.pdf/9b09606c-d4e8-4c33-63d2-3b20d5c19c91?t=1604055531000>. Viitattu 10.3.2024.
- Fast, M., Helenius, P., Holma, L., Levander, M., Mikkilä, A., Sera, S., & Vatanen, T. 2023. *Ikädiversiteetillä menestykseen*. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123> . Viitattu 10.8.2024.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. *Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa*. Helsinki: Alma Talent.
- Joki, M. 2024. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 8., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

- Järnefelt, N., Riekhoff, A.-J., Laaksonen, M., Liukko, J. 2022. *Työnantajien mielikuvat yli 55-vuotiaista työntekijöistä, tuki työurien jatkumiselle ja esteet palkkaamiselle*. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia: 05/2022. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-350-9>. Viitattu 13.10.2024.
- Konrad, A. M. 2003. Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship. *Group & organization management*, 28(1), 4–17. Saatavissa: <https://doi:10.1177/1059601102250013> . Viitattu 21.3.2024.
- Kotona Suomessa*. 2020. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista. Taloustutkimus Oy. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178315/Selvitys%20maahanmuuttajien%20rekrytoinnista.pdf?sequence=1&isAllowed=y> . Viitattu 3.3.2024.
- Kotoutumislaki*. 14.4.2023/681. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230681>. Viitattu 9.3.2024
- Kurvinen, A., Jolkkonen, A., Lemponen, V. & Ylhäinen, M. 25.2.2019. *Pitkääikaistyöttömissä on työvoimapotentialia*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-400-6> . Viitattu 9.3.2024.
- Lahti, L. 2014. *Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle*. 1. p. Helsinki: Talentum Media. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/GADBBXJTFF>. Viitattu 21.2.2024.
- Leponiemi, J. & Sippola, A. 2006. Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisössä ja henkilöstöjohtamisessa - tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa P. Jokivuori, R. Latva-Karjanmaa & A. Ropo (toim.) *Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309*. Helsinki: Työministeriö, 157–178.
- Mattila-Wiro, P. & Tiainen, R. 2019. *Kaikki mukaan työelämään: Osatykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tuloksia ja suosituksia*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7> . Viitattu 10.3.2024.
- Maunu, T., Räisänen, H. & Tuomaala, M. 2023. *Pitkä työttömyys*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-834-9>. Viitattu 9.3.2024.
- Oikeusministeriö 2021. *Yhdenvertainen Suomi: Valtioneuvoston toimintaohjelma rasismien torjumiseksi ja hyvien väestösuhteiden edistämiseksi*. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-808-0> . Viitattu 19.8.2024.
- Oppisopimus.net. 2024. *Yleistä oppisopimuksesta*. Saatavissa: <https://oppisopimus.net>. Viitattu 10.3.2024.
- Pesola, H., Sarvimäki, M. & Virkola, T. 2024. *Eri syistä maahan muuttaneiden työllistyminen Suomessa*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-870-7> . Viitattu 9.3.2024.
- Pitkäranta, A. 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. Jokioinen: e-Oppi.

- Rask, S., Castaneda, A. E., Härkänen, T., Koponen, P., Bergbom, B., Toivanen, M. & Koskinen, S. 2016. Työttömistä maahanmuuttajista suuri osa on työkykyisiä ja työhaluisia. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 53(1), 3–17.
- Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi: Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. *Työpaperi-sarjan julkaisu*. THL.
- Robbins, S. P. & Judge, T. 2018. *Essentials of organizational behavior*. Fourteenth edition. Global edition. Harlow, England: Pearson. Saatavissa: <https://www.vlebooks-com.ezproxy.centria.fi/Product/Index/983851?page=0&startBookmarkId=-1>. Viitattu 20.2.2024.
- Roberge, M. & van Dick, R. 2010. Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human resource management review*, 20(4), 295–308. Saatavissa: <https://doi:10.1016/j.hrmr.2009.09.002> . Viitattu 9.3.2024
- Rouhuvirta, A. 2011. SAMALLE VIIVALLE - Selvitys työnantajien halukkuudesta ja tarpeesta palkata maahanmuuttajataustaisia. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 13(2), p. 60–65. Saatavilla: <https://journal.fi/akakk/article/view/114512/67614>. Viitattu 9.3.2024.
- Sairausvakuutuslaki*. 21.12.2004/1224. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>. Viitattu 2.3.2024.
- Setlementtiliitto a. *Mikä on setlementti?* Saatavissa: <https://setlementti.fi/mika-on-setlementti/> . Viitattu 2.10.2024
- Setlementtiliitto b. *Suomen Setlementtiliitto*. Saatavissa: <https://setlementti.fi/setlementtiliitto/>. Viitattu 13.3.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. *Kansallinen ikäohjelma vuoteen 2030: Tavoitteena ikävykyvä Suomi*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6865-3> . Viitattu 10.3.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. *Työkykyohjelma*. Saatavissa: <https://stm.fi/tyokykyohjelma> . Viitattu 10.3.2024.
- Suomen perustuslaki*. 11.6.1999/731. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>. Viitattu 2.3.2024.
- Sutela, H. 2023. *Maahanmuuttajien työllisyys Suomessa yli EU-keskitason - työmarkkina-asema heikompi kuin suomalaistaustaisilla*. Saatavilla: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-tyollisyys-suomessa-yli-eu-keskitason-tyomarkkina-asema-heikompi-kuin-suomalaistaustaisilla/> . Viitattu 9.3.2024.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. *Osatyökykyisyys*. Saatavissa: <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys> . Viitattu 9.3.2024.
- TE-palvelut. 2024. *IMAGO*. Saatavissa: <https://toimistot.te-palvelut.fi/web/imago> . Viitattu 13.3.2024.
- TE-toimisto. 2024a. *Palkkatuki työntekijän palkkakustannuksiin*. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/palvelut/25f7ccd5-1d09-4a16-b765-0dcd21f3a5b4/palkkatuki-tyottoman-palkkauskustannuksiin/1> . Viitattu 10.3.2024.

TE-toimisto. 2024b. *Työolosuhteiden järjestelytuki*. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/palvelut/0a03f570-1b5b-4472-ad4b-9c3e1244fa0f/tyoolosuhteiden-jarjestelytuki> . Viitattu 22.4.2024.

Thibault C., Daniel S., Salmani S., Boopathi S. N. & Taimela I. 2022. *Monimuotoisuudesta menestystä – tietoa ja työkaluja työnantajalle*. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI. Saatavissa: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-720-5> . Viitattu 27.2.2024.

Tilastokeskus. 2022. *Pitkäaikaistyöttömien määrä kasvoi edelleen vuonna 2021*. Saatavissa: <https://www.stat.fi/julkaisu/cktvhogps28n50b55gb5y44hg> . Viitattu 9.3.2024.

Toikkanen, J. & Tuohino, V. 2023. *Monimuotoisuudesta muutosvoimaa*. Teoksessa *Diakonia-ammattikorkeakoulu, k. & Nieminen, A. Yritysten muutoskyvykkyys: Kohti sosiaalista ja taloudellista kestävyyttä*. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-433-6>. Viitattu 21.2.2024

Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. 2018. *Moni osaa - työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos, Helsinki. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136165/Moni%20osaa%20-%20tyopaikkaosaaminen%20monikulttuurisilla%20tyopaikoilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 24.3.2024.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) . Viitattu 16.3.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö a. *Talent Boost-ohjelma*. Saatavissa: <https://tem.fi/talent-boost> . Viitattu 16.3.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö b. *Yli 55-vuotiaiden työllisyyden nostaminen*. Saatavissa: <https://tem.fi/yli-55-vuotiaiden-tyollisyyden-nostaminen>. Viitattu 7.10.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö c. *TE-palvelut 2024-uudistus*. Saatavissa: <https://tem.fi/te-palvelut-2024-uudistus> . Viitattu 24.10.2024

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. *Palkkatukea työnantajalle työttömän palkkaamiseen*. Saatavissa: <https://tem.fi/palkkatuki> . Viitattu 10.3.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. *Työelämän monimuotoisuusohjelma: Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja kotoutumisen näkökulmasta*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-663-5> . Viitattu 16.3.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. *Työ- ja elinkeinoministeriön näkemys Suomen työmarkkinoista*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-391-7> . Viitattu 10.8.2024.

Työelämän rajapinta. 2023. *Täsmätyöntekijät osana työyhteisöjä*. Saatavissa: <https://www.tyoelamanrajapinta.fi/tasmatyontekijat-osana-tyoyhteisoja/> . Viitattu 29.9.2024.

*Työsopimuslaki*. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P5>. Viitattu 2.3.2024

Työterveyslaitos. 2021. *Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?* Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>. Viitattu 3.3.2024.

Työterveyslaitos. *Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi> . Viitattu 19.8.2024.

Työterveyslaitos. 2024. *Vanhemmat työntekijät työyhteisössä*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/vanhemmat-tyontekijat-tyoyhteisossa>. Viitattu 14.9.2024.

*Työturvallisuuslaki*. 23.8.2002/738. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 2.3.2024

*Yhdenvertaisuuslaki*. 30.12.2014/1325. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>. Viitattu 2.3.2024.

*Kun työ on merkityksellistä, ei sitä halua lopettaa eläikeiässä - Helmi Hannunkari ei aio eläkkeelle*. 2024. YLE, Työelämä 2.2.2024. Saatavissa: [https://yle.fi/a/74-20072045?utm\\_source=social-media-share&utm\\_medium=social&utm\\_campaign=yleftiapp](https://yle.fi/a/74-20072045?utm_source=social-media-share&utm_medium=social&utm_campaign=yleftiapp) . Viitattu 16.3.2024.

Vaasan Setlementti. 2023. *Mikä on Setlementti?* Saatavissa: <https://www.vaasansetlementti.fi/2023/12/19/mika-on-setlementti/> . Viitattu 13.3.2024.

Valtioneuvosto. 2019. *Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>. Viitattu 19.8.2024.

Valtioneuvosto. 2023. *Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023*. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8> . Viitattu 19.8.2024.

Valtioneuvosto. 2024. *Me puhuimme teoin –kampanja haastaa toimijoita käytännön tekoihin rasismia vastaan*. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/me-puhumme-teoin-kampanja-haastaa-toimijoita-kaytannon-tekoihin-rasismia-vastaan> . Viitattu 30.8.2024.

Vartiainen-Ora, P. 2017. Kulttuurienvälinen ohjaus ja kaksisuuntainen perehdytys työelämässä. Teoksessa V. Korhonen & S.Puukari (toim.) *Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 308–319.

Villesèche, F., Muhr, S. L. & Holck, L. f. 2018. *Diversity and identity in the workplace: Connections and perspectives*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.



## KENELLE

- Vaasan ja sen lähikuntien yli puoli vuotta työtä etsineille TE-toimiston työttömille työnhakija-asiakkailla, jotka tarvitsevat tukea oman tilanteensa selvittämiseen.
- Pitkäaikaistyöttömyyden riskiin kuuluvat työttömät työnhakijat, joilla voi lisäksi olla työn löytämisen lisähaasteena esim. ikä, osatyökyky tai maahanmuuttajatausta.

## MITÄ

- Kykyviisarin avulla arvioidaan työ- ja toimintakykyä ja laaditaan yksilöllinen työllistymissuunnitelma.
- Työhönvalmentajan tuella haetaan aktiivisesti työpaikkoja, hyödyntäen palkkatukea ja työkokeilua. Työetsinnässä painopiste on yrityksiin työllistymisessä.
- Harjoitellaan työhaastattelutilanteita ja tuetaan sähköisessä työnhaussa ja Työmarkkinatorilla asiointinnissa.
- Tarjotaan mahdollisuus yksilölliseen työhönjaukseen ja tukea myös koulutukseen hakeutumisessa.
- Työnantajille toimitaan informaatiokanavana ja tukena rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa. Työhyvinvointia edistetään kolmikantakeskusteluin työn sujuvuuden varmistamiseksi.

**Palvelemme suomeksi ja ruotsiksi!**



## HAASTATTELUN KYSYMYKSET

### Teema 1 Kokemukset monimuotoisuudesta

- Mitä tulee mieleen sanasta monimuotoisuus?
- Työskenteleekö organisaatiossanne tällä hetkellä monimuotoisia työntekijöitä?
- Minkälainen kokemus teillä on monimuotoisen henkilön rekrytoinnista?
- Minkälainen kokemus teillä on monimuotoisesta henkilöstä työntekijänä?

### Teema 2 Rekrytointi ja perehdytys

- Onko yrityksellä/yhdistyksellä tarkoitus palkata monimuotoisia työntekijöitä?

Jos kyllä, miksi

Jos ei, miksi

- Minkälaisin perustein henkilöstö valitaan rekrytointiprosessissa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat monimuotoisen henkilön työllistämispäätökseen?
- Miten kuvailisit monimuotoisen henkilön perehdyttämistä?

### Teema 3 Monimuotoinen työvoima organisaatiossa

- Minkälaisia vaikutuksia on monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa yrityksessänne/yhdistyksessänne?
- Minkälaisia etuja näette monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa?
  - Minkälaiset hyödyt ovat työyhteisölle?
  - Minkälaiset hyödyt ovat organisaatiolle ja sen toimintaympäristölle?
- Mitkä ovat haasteet ja haitat monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa?
  - Minkälaiset haasteet ovat työyhteisölle?
  - Minkälaiset haasteet ovat organisaatiolle ja sen toiminnalle?
- Miten näette hyötyjen ja haasteiden vaikutuksia monimuotoisen työvoiman palkkaamisessa?

Teema 4 Kehittämissuhteita

- Minkälaisista tuista tarvitsisitte monimuotoisen työntekijän työllistämiseen?
- Millaiset toimenpiteet parantaisivat monimuotoisen työvoiman palkkaamista?