



# Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Heidi Rask

Satu Siltala

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintosuunta

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen opintosuunta

RASK, HEIDI & SILTALA, SATU:  
Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 19 sivua  
Marraskuu 2023

---

Monikulttuuriset työyhteisöt tulevat lisääntymään tulevina vuosina, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Länsimaissa on viime vuosina kasvanut pula sosiaali- ja terveyden huollon ammattilaisista, sillä väestön huoltosuhde heikkenee nopeasti. Lisäksi koronapandemia vauhditti osaltaan pulaa osaavista ammattilaisista. Ulkomailta tapahtuva rekrytointi ei kuitenkaan ole aina ongelmaton, sillä suomalaiset ammattivaatimukset eivät kohtaa maahanmuuttajien koulutuksen kanssa ja maahanmuuttajien kielitaito on usein riittämätön.

Monikulttuurisuus asettaa erilaisia haasteita työyhteisölle. Maahanmuuttajilla on usein vaikeuksia sopeutua suomalaiseen työyhteisöön ja erilaiset hoitokäytänteet sekä käsitykset hoitotyöstä voivat erota suuresti suomalaisesta hoitokulttuurista. Työyhteisön monikulttuurisuus aiheuttaa haasteita esihenkilöille johtamisen suhteen, sillä maahanmuuttajilla on erilaisia käsityksiä työskentelytavoista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden mielipiteitä ja valmiuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin peruspalveluissa työskenteleville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille. Esihenkilöt työskentelivät kahdessa yksityisessä sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksessä. Kyselylomakkeella saatu aineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla tilastollisin menetelmin. Avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Kyselyyn vastasi N=70 esihenkilöä.

Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat monikulttuurisuuden rikastuttavan työyhteisöä sekä monikulttuurisuuden katsottiin olevan osa nykypäivän työyhteisöä. Maahanmuuttajat koettiin tasavertaisina työntekijöinä, vaikkakin kulttuuriset erot tuovat haasteita sopeutua suomalaiseen työelämään. Sopeutumisen haasteet lisäävät erilaisia ristiriitatilanteita työyhteisöissä. Tärkeää olisikin sopia työyhteisöissä yhteiset pelisäännöt.

Tuloksista nousi esiin maahanmuuttajien kielitaidon puute, mikä aiheuttaa haasteita työyhteisössä, hidastaen perehdytystä, aiheuttaen väärinymmärryksiä sekä vaarantaen potilasturvallisuuden. Esihenkilöiden monikulttuuriset johtamistaidot edistivät maahanmuuttajien sopeutumista työyhteisöön. Monikulttuurisuudesta kaivattiin lisää koulutusta ja ohjausta.

Asiasanat: monikulttuurisuus, johtaminen, työyhteisö, sopeutuminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

RASK, HEIDI & SILTALA, SATU  
Managing a Multicultural Work Community

Master's thesis 80 pages, appendices 19 pages  
November 2023

---

Multicultural workplaces are set to grow in coming years, especially in the social and healthcare sectors. In recent years, the western countries have experienced a growing shortage of social and healthcare professionals, as the dependency ratio of the population is rapidly declining. In addition, the corona pandemic contributed to the shortage of skilled professionals. However, recruitment from abroad is not always easy, as Finnish professional requirements do not match immigrant's education and their language skills are often insufficient.

Multiculturalism poses different challenge for the workplace. Immigrants often find it difficult to adapt to the Finnish work community and different nursing practices and perceptions of nursing can differ greatly from the Finnish nursing culture. The multicultural nature of the work community poses challenges to the management, as the immigrant have different perceptions of working practices. The aim of this thesis was to explore the opinions and competences of social and healthcare professional in management in a multicultural work community.

This thesis was quantitative study where the data was collected through an electronic questionnaire sent to management workers in primary services in social and healthcare. The data were analyzed using SPSS software statistical methods. The answers to the open question were analyzed using content analysis. N=70 management workers responded to the questionnaire.

According to the results, management workers felt that multiculturalism enriched their workplace. Immigrants were perceived as equal employees, even though cultural differences bring challenges to adapting to Finnish work life. The challenges of adaptation increase various conflict situations in work community. It would therefore be important to agree on common ground rules in working community.

The result of this thesis revealed that a lack of language skills among immigrants, which causes challenges in the work community, as slowing down the orientation process, causing misunderstandings and compromising patient safety. The multicultural leadership skills on management staff contributed to the integration of migrants into the workplace. More training and guidance on multiculturalism was needed.

---

Key words: multiculturalism, leadership, work community, adaptation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ .....	7
2.1	Monikulttuurisuusosaamisen tarve sosiaali- ja terveysalalla .....	7
2.2	Vikkelästi töihin -hankkeen kuvaus .....	8
3	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE .....	9
4	MONIKULTTUURISUUSJOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ .....	10
4.1	Kirjallisuuskatsauksen toteutus .....	10
4.2	Monikulttuurisuus ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen .....	11
4.2.1	Monikulttuurisuus ja maahanmuuttajasairaanhoidajan käsitteenä .....	11
4.2.2	Johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä .....	13
4.2.3	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen tulevaisuudessa ..	16
4.2.4	Maahanmuuttajasairaanhoidajien sopeutuminen työelämään .....	19
4.2.5	Maahanmuuttajasairaanhoidajien rekrytointi .....	23
4.2.6	Perehdytys .....	27
4.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	29
5	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	30
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	30
5.2	Kohderyhmä .....	30
5.3	Aineiston keruumenetelmä .....	30
5.4	Aineiston analyysimenetelmä .....	32
6	TULOKSET .....	38
6.1	Vastaajien taustatiedot .....	38
6.2	Monikulttuurisuusjohtamisen tulokset .....	41
6.2.1	Esihenkilöille tarjottava koulutus monikulttuurisuudesta edistää monikulttuurisen työyhteisön johtamistaitoja .....	41
6.2.2	Monikulttuurisuus avartaa työyhteisöjä .....	45
6.2.3	Kielitaidon puute haastaa työyhteisöjä ja esihenkilöitä sekä vaikeuttaa työskentelyä hoitoalalla .....	46
6.2.4	Rekrytoinnissa toimitaan tasa-arvoisesti .....	48
6.2.5	Maahanmuuttajien perehdyttäminen vaatii resursseja .....	50
6.2.6	Kulttuuriset erot hidastavat sopeutumista ja aiheuttavat väärinymmärryksiä .....	52
6.2.7	Osioiden välisten summamuuttujien tulokset .....	56
6.3	Kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta .....	57
6.3.1	Johtamisessa on tasapuolisuus tärkeää .....	57
6.3.2	Monikulttuurinen työyhteisö on rikkaus .....	59

6.3.3 Potilasturvallisuus edellyttää riittävää kielitaitoa .....	60
6.3.4 Maahanmuuttajien rekrytointi haastavampaa sekä perehdytykseen panostettava tavallista enemmän .....	61
6.3.5 Erilaiset toimintatavat ja kulttuuriset erot luovat haasteita ..	62
7 POHDINTA .....	64
7.1 Tutkimuksen eettisyys.....	64
7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	65
7.3 Johtopäätökset.....	68
7.3.1 Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.....	68
7.3.2 Esihenkilöiden toiveet johtamisosaamisensa edistämisestä monikulttuuristen työyhteisötaidojen osalta .....	69
7.3.3 Esihenkilöiden työskentelytaitojen vaikutus maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pysyvyyden edistämiseen sosiaali- ja terveysalalla .....	71
7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet .....	74
LÄHTEET .....	76
Liite 1. Tutkimustaulukko kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista .....	81
Liite 2. Alkuperäisten kyselylomakkeen kysymysten modifiointi.....	88
Liite 3. Opinnäytetyön kyselylomake.....	89
Liite 4. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin ....	94
Liite 5. Avoimen kysymyksen analyysitaulukot .....	96
Liitetaulukko Johtaminen .....	96
Liitetaulukko Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia .....	96
Liitetaulukko Kielitaito .....	97
Liitetaulukko Rekrytointi ja perehdytys.....	97
Liitetaulukko Sopeutuminen ja työyhteisötaidot .....	98
Liite 6. Tutkimuksen saatekirje.....	99

## 1 JOHDANTO

Suomi on yksi maailman nopeimmin ikääntyvistä maista, eikä syntyvyys riitä ylläpitämään väestönkasvua. Huoltosuhteen nopea heikkeneminen ja väestön ikääntyminen tuovat lisää painetta työvoiman rekrytointiin ulkomailta, erityisesti hoito- ja hoivapalvelualoilla. (Koivuniemi 2012, 9.) Terveystieteiden henkilöstöpula ei ole ainoastaan Suomen ongelma, vaan kyse on maailmanlaajuisesta ongelmasta, jota koronaepidemia vauhditti (Valtiotalouden tarkastusvirasto 2021). Ulkomailta tapahtuva rekrytointi ei ole kuitenkaan ongelmaton, vaan vaikeuksia syntyy erityisesti kielitaidon puutteesta, eivätkä suomalaiset ammattivaatimukset kohtaa maahanmuuttajien koulutuksen kanssa (Koivuniemi 2012, 9–12). Lisähaastetta luovat maahanmuuttajien lähtömaastaan omaksumat erilaiset hoitokäytännöt sekä käsitykset hoitotyöstä, jotka voivat erota suurestikin suomalaisesta hoitokulttuurista (Vartiainen, Alenius, Pitkänen & Koskela 2017, 149).

Monikulttuurisuus asettaa haasteita työyhteisölle. Työyhteisön ilmapiiriin sekä hyvinvoinnin kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota, miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät sopeutuvat työyhteisöön. Työyhteisö edistää maahanmuuttajataustaisen henkilön sopeutumista tarjoamalla tasa-arvoisen kohtelun. (Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen 2017, 4–5.) Monikulttuuritaustainen työyhteisö asettaa haasteita myös työyhteisön johtamiselle ja vaatii onnistuakseen johtamisosaamista esihenkilöltä. Haasteet johtuvat eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden työskentelytavoista, suhtautumisesta työn tekoon sekä eroavista käsityksistä esimiestyötä kohtaan. Tärkeää on tunnistaa työntekijöiden kulttuuriset taustat ja kulttuurien väliset erot. (Kujanpää 2017, 43.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli organisaatiokulttuurin määrittelyssä. Organisaation tehokkuuden varmistamiseksi, johtajien tehtävä on luoda positiivinen ja arvostava työympäristö, missä huomioidaan kaikkien työntekijöiden tarpeet. (Debesay, Arora & Fougner 2022, 10; El Amouri & O'Neill 2014, 148.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden mielipiteitä ja valmiuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

### 2.1 Monikulttuurisuusosaamisen tarve sosiaali- ja terveysalalla

Suomen väestö ikääntyy tulevina vuosina, eikä syntyvyys riitä ylläpitämään väestönkasvua. Työikäisen väestön määrä tulee vähenemään, eikä työntekijöitä riitä alasta riippumatta. Työvoiman maahanmuutto on yksi ratkaisu työmarkkinoiden ongelmiin sekä ylläpitämään hyvinvointiyhteiskuntaa. (Valtiotalouden tarkastusvirasto 2021.) Nykyiseen hallitusohjelmaan on myös kirjattu tavoite tuottaa työelämän ohjelma, mikä lisää työnantajien rekrytointi- ja monikulttuuriosaamista. Ohjelman tavoitteena on lisäksi lisätä maahan muuttaneiden osaamisen tunnistamista ja kehittämistä työpaikoilla sekä ehkäistä rekrytointisyrjintää. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 8.)

Työelämän monikulttuurisuutta ja yhteiskuntaan integroivan toimenpideohjelman tavoitteena on, että organisaatiot ja yritykset hyötyvät monikulttuurisuudesta. Lisäksi tavoitteena on, että maahan muuttaneiden pääsy osaamistaan vastaaviin tehtäviin toteutuisi sekä heidän urallansa eteneminen mahdollistettaisiin. Monikulttuurisuusohjelmalla on tarkoitus ehkäistä rekrytointisyrjintää ja tukea työnantajia kiinnostusta ja osaamista rekrytoida maahanmuuttajia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 8.)

Terveystieteiden henkilöstöpula on kansainvälinen ongelma ja kilpailu ammattitaitoisista työntekijöistä on kovaa ja tilanne tulee pahentumaan lähivuosina. Terveystieteiden henkilöstöpula johtuu hoitotyön vetovoiman vähenemisestä sekä vaurastuneiden maiden väestön ikärakenteesta, jossa ikääntyneiden määrä kasvaa nopeasti. (Adhikari & Melia 2015, 359.) Suomi on yksi maailman ikääntyvimmistä valtioista. Väestön ikääntyminen sekä huoltosuhteen nopea heikkeneminen tuovat painetta ulkomailta tapahtuvaan rekrytointiin, erityisesti hoivapalvelu-aloilla. Sosiaali- ja terveystieteidenhuollossa vaaditaan hyvää suomen kielen taitoa, jotta potilasturvallisuus pystytään takaamaan. Lisäksi rekrytointia vaikeuttaa ammatinharjoittamisen luvanvaraisuus. Toisessa maassa hankittu koulutus ja suomalainen ammattivaatimus eivät läheskään aina kohtaa. (Koivuniemi 2012, 9.)

## 2.2 Vikkelästi töihin -hankkeen kuvaus

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Tampereen ammattikorkeakoulun Vikkelästi töihin-hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on syventää olemassa olevaa tietoa sekä hankkia tietoa ja keinoja maahanmuuttajataustaisten henkilöiden työelämään juurruttamiseen. Nämä maahanmuuttajataustaiset, vähintään toisen asteen koulutuksen tai vastaavan omaavat henkilöt ovat huonossa työmarkkina-asemassa. Hankkeen tarkoituksena on tunnustella maahanmuuttajataustaisten henkilöiden kiinnostusta, osaamista sekä uratavoitteita sosiaali- ja terveysalalla. Hankkeen tarkoituksena on valmistella maahanmuuttajille henkilökohtainen opintosuunnitelma ja opintopolku, olemassa olevia koulutusrakenteita ja -tarjontaa monipuolisesti hyödyntäen. Hankkeen tarkoituksena on tukea maahanmuuttajien kotoutumista suomalaiseen yhteiskuntaan ja työelämään, tunnustamalla maahanmuuttajien lähtömaassaan hankkima koulutus ja ammatillinen osaaminen. (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.)

Opinnäytetyön tuottamaa materiaalia ja tietoa hyödynnetään osana hanketta. Vikkelästi töihin-hankkeen tarkoituksena on tuottaa mentorointimalli ja laatia mentorointiopas, jossa tätä opinnäytetyötä osaltaan hyödynnetään. Mentorointiopas tuotetaan maahanmuuttajien, sote-alalla työskentelevien esihenkilöiden, rekrytointi palveluiden sekä Tampereen kaupungin työllisyys- ja kasvupalveluiden käyttöön. Hankkeen tavoitteena on helpottaa henkilöstön saatavuutta sosiaali- ja terveysalalla, jossa on kärsitty suuresta työvoimapulasta esimerkiksi korona pandemian aikana. Hankkeen avulla pyritään vaikuttamaan sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuteen työnantajana sekä vaikuttamaan työyhteisöjen asenteisiin maahanmuuttajia kohtaan. Hankkeen yhteistyökumppaneita ovat Tampereen ammattikorkeakoulu, SASKY koulutusyhtymä ja Spring House Oy. (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.)



### 3 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden mielipiteitä ja valmiuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaiset valmiudet sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?
2. Miten sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt toivovat johtamisosaamistaan edistettävän monikulttuuristen työyhteisötaitojen osalta?
3. Miten esihenkilöt voivat edesauttaa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumista työelämään sosiaali- ja terveysalalla työvoiman pysyvyyden lisäämiseksi?

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ja esihenkilöiden mahdollisuuksista tukea maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumista työelämään. Tutkimustulosten pohjalta esitetään kehittämissuhteita monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen kehittämisessä.

## 4 MONIKULTTUURISUUSJOHTAMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

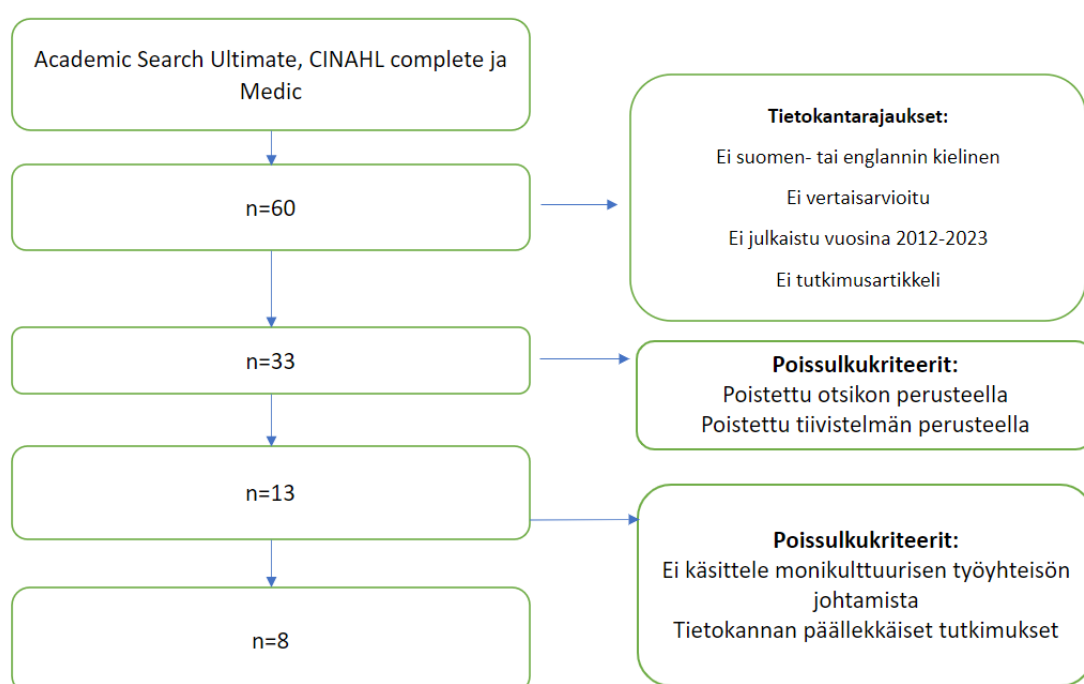
Kirjallisuuskatsausta käytettiin tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien tiedonhakuprosessissa. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset on koottu tutkimustaulukkoon (Liite 1). Tutkimustaulukko sisältää tiedot tutkimuksen tekijästä, tutkimuksen nimen, julkaisuvuoden, tutkimuksen tarkoituksen, tutkimusmenetelmän, tutkimukseen osallistuneiden määrän ja tutkimustulokset tiivistetysti (Vilkkä 2021, 76). Lisäksi tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia on täydennetty tutkittavaan aiheeseen liittyvän muun kirjallisuuden avulla.

Tutkimuksen keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat monikulttuurisuus, johtaminen, sosiaali- ja terveysalan työyhteisö ja sopeutuminen. Monikulttuurisuus kuvastaa nykypäivän sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjä (Parrukoski 2018, 256). Terveystienhuollon kehittyminen, kansainvälistyminen ja työyhteisöjen monikulttuurisuuden lisääntyminen lisäävät johtamiseen kohdistuvia haasteita ja odotuksia (Harmoinen 2014, 13, 70; Hyvärinen ym. 2017, 4–5). Työyhteisöjen ja esihenkilöiden antama tuki maahanmuuttajataustaisille terveysalan työntekijöille edisti sopeutumista työyhteisöihin ja työhön (Hyvärinen ym. 2017, 9). Työyhteisön kulttuurista monimuotoisuutta voidaan pitää sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa voimavarana, kunhan eri taustaisten työntekijöiden osaamista osataan hyödyntää (Parrukoski 2018, 256).

Kirjallisuushaku tehtiin Tampereen korkeakouluyhteisöjen hakupalvelu Andoriin, jossa hakusanoina käytettiin opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä, joita olivat; monikulttuurisuus, johtaminen, työyhteisö ja sopeutuminen. Tiedonhaussa hakusanoina eri tietokantoihin käytettiin management, multicultural, nursing, work community, ja health care. Hakusanojen yhdistämisessä hyödynnettiin Boolean operaattoreita AND, OR, NOT. Hakulausekkeina käytettiin monikulttuurisuus AND johtaminen, multicultural AND leadership AND nursing, multicultural AND management AND nurs\*. Tiedonhakua tehtiin eri tietokannoista, joita olivat; Academic Search Ultimate, CINAHL complete ja Medic. Näiden lisäksi tehtiin manuaalisia hakuja vertaisarvioitujen artikkeleiden ja väitöskirjojen lähdeluetteloiden pohjalta.

Opinnäytetyön molemmat tekijät arvioivat yhdessä sovittujen sisäänotto- ja pois-sulkukriteerien mukaan kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset. Kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun prosessi eri tietokannoista on kuvattuna Prisma-kuvioon (Kuvio 1).

Tiedonhaun pohjalta teoreettiseen viitekehykseen valittiin kuusi aihealuetta; monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, monikulttuurisuuteen liittyvät yleiset näkökulmat, maahanmuuttajasairaanhoitajien kielitaito, rekrytointi, perehdytys sekä sopeutuminen ja työelämätaidot.



KUVIO 1. Prisma-kuvio kirjallisuuskatsauksen toteutuksesta

## 4.2 Monikulttuurisuus ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

### 4.2.1 Monikulttuurisuus ja maahanmuuttajasairaanhoitaja käsitteenä

Monikulttuurisuus termiä käytetään viittaamaan erilaisia ilmiöitä. Kuvailevana terminä eli deskriptiivisenä monikulttuurisuudella viitataan nyky-yhteiskunnassa vallitsevaan kulttuuriseen monimuotoisuuteen. Kulttuurisella monimuotoisella yh-

teiskunnalla tarkoitetaan uskonnollisesti, kulttuurisesti ja maailmankatsomuksellisesti toisistaan eroavia ryhmiä, jotka jakavat yhdessä julkisen tilan. Normatiivisena terminä monikulttuurisuus pitää sisällään oletuksen monimuotoisuuden hyväksyttävyydestä. Multikulturalismia käytetään myös viittaamaan normatiiviseen monikulttuurisuuteen. Yleisterminä monikulttuurisella politiikalla tarkoitetaan politiikkaa, jonka tavoitteena on ylläpitää ja löytää yhteisiä pelisääntöjä kulttuuriselle monimuotoisuudelle ja kulttuurien välillä tapahtuvalle vuorovaikutukselle. (Vitikainen 2014.)

Monimuotoisuus termiä käytetään myös useasti monikulttuurisuustermin sijasta. Monimuotoisuus on terminä laajempi, kuin monikulttuurisuus, jolloin sen käyttö antaa myös laajemman merkityksen. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos ja työterveyslaitos käyttävät viimeaikaisissa julkaisuissaan monimuotoisuus termiä. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksella ja työterveyslaitoksella oli hanke vuosina 2019–2022, joka oli nimeltään ”*moninaisesti parempi*”. Hankkeella oli kolme tavoitetta, joista yksi oli vahvistaa Suomeen muuttaneiden naisten työllisyyttä ja osallisuutta. (Rask, Mankinen, Czimbalmos, Nykänen, Teräaho, ym. 2022.) Työterveyslaitos on julkaissut rekrytointi suosituksen, minkä tarkoituksena on edistää työelämän monimuotoisuutta ja ehkäistä rekrytoinnissa tapahtuvaa syrjintää. Suosituksen nimi on ”*miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?*” (Bergbom, Yli-Kaitala Toivanen 2021.)

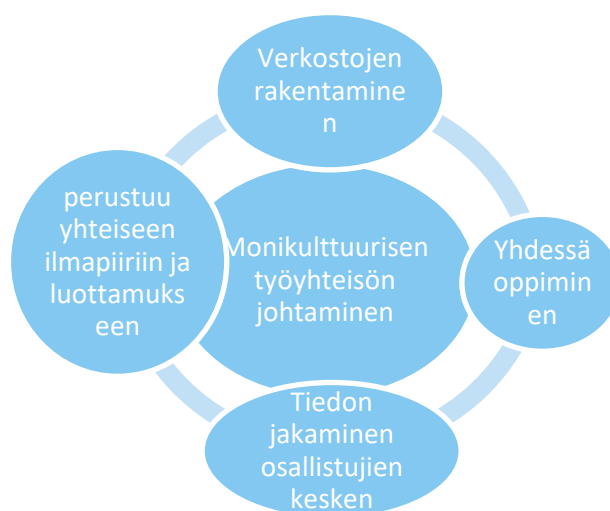
Tässä opinnäytetyössä käytetään termejä maahanmuuttajasairaanhoitaja ja maahanmuuttaja. Vakiintunutta termiä suomen kielessä ei ole maahanmuuttaja taustaiselle terveydenhuollon työntekijälle. Opinnäytetyön toimeksiantaja käyttää termiä maahanmuuttaja hankkeesta kertovilla sivuilla (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.) Hyvärinen, Metsälä, Koivula & Kaunonen (2017) sekä Nieminen (2011) käyttävät artikkeleissaan termiä maahanmuuttajasairaanhoitaja. Kansainvälisissä lähteissä termeille maahanmuuttaja ja maahanmuuttajasairaanhoitaja on erilaisia versioita, mutta ne eivät sellaisenaan ole käännettävissä suomen kieleen. Alla kuvatussa taulukossa kansainvälisiä termejä (Taulukko 1). Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä maahanmuuttajasairaanhoitaja.

TAULUKKO 1. Kansainvälisissä lähteissä käytetyt termit maahanmuuttajasairaanhoitajasta.

Tekijät	Termi
Adhikari & Melia (2015)	Migrant nurses
Atanackovic & Bourgeault (2013)	Immigrant Care Workers
Bhandari, Xiao & Belan (2015)	Overseas-qualified nurses,
Higginbottom (2011)	Internationally-educated nurses
Pung, Shorey & Goh (2017)	International nursing staff
Pung & Goh (2017)	International nurses

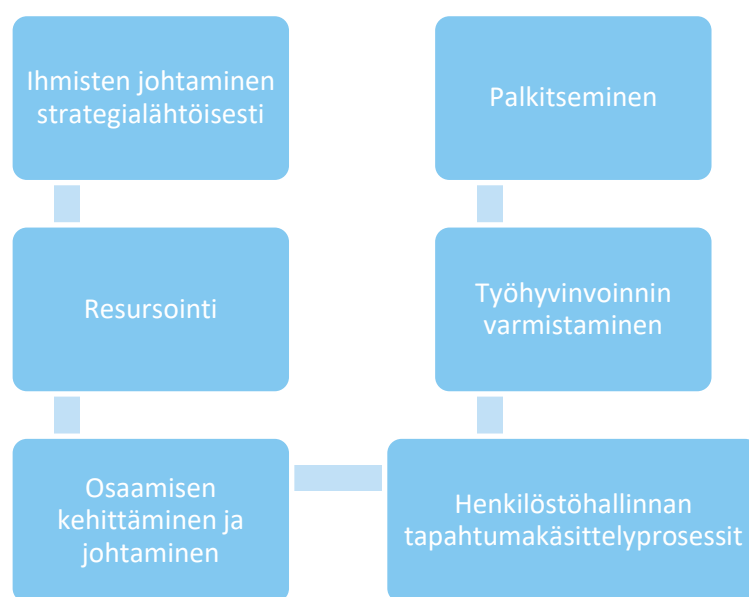
#### 4.2.2 Johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä

Unescon käyttösuosituksen mukaan monikulttuurisuus terminä kuvastaa inhimillisen yhteisön kulttuurisesti eriytyvää olotilaa. Termillä ei viitata kansallisen ja etnisen kulttuurin elementteihin vaan määritelmään sisältyy myös uskonnollinen, kielellinen ja sosioekonominen erilaisuus. Unesco määrittelee kulttuurienvälisyyden puolestaan dynaamiseksi toiminnaksi ja viittaa samalla eri kulttuuriryhmien välille kehittyviin suhteisiin. Moninaisuus termiin sisältyy laajempi kokonaisuus, mikä pitää sisällään muun muassa etnisen taustan, iän, sosiaaliluokan, sukupuolivähemmistön sekä uskonnon. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen koskettaa kaikkia esihenkilöasemassa työskenteleviä. Alla kuvatussa kuviossa monikulttuurisen työyhteisön johtamisen elementtejä (Kuvio 2). (Seppälä 2010, 13–14, 65.)



KUVIO 2. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen elementtejä (Seppälä 2010, 65).

Organisaation strateginen menestyminen edellyttää sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä, mikä on toiminnan perusta. Henkilöstöjohtaminen on tällöin keskeinen osa organisaation sisäistä strategiaa. Henkilöstön huolellinen rekrytointi, panostaminen osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä tehokas kannustaminen ovat henkilöstöjohtamisen peruslähtökohtia. Henkilöstön johtamista voidaan tarkastella kuuden kyvykkyyden kautta; (Kuvio 3). Esihenkilö on organisaation tai yrityksen keulakuva, jolla on juridisista tai sosiaalisista syistä johtuvia edustusvelvollisuuksia. Esihenkilön tehtävänä on organisoida alaisten tehtäviä, valvoa, käskää, delegoida sekä kuunnella työntekijöitään. Esihenkilö toimii myös kommunikatiovastaavana. Esihenkilö hankkii tietoja ympäristöstä ja organisaatiosta, hän tiedottaa ja vaikuttaa sisäisesti sekä ulkoisesti. Esihenkilöllä on myös useita päätöksenteko rooleja, mitkä koskettavat esimerkiksi organisaation taloutta. (Söderqvist 2005, 24, 27–28.)



KUVIO 3. Henkilöstöjohtamisen kuusi kyvykkyyttä (Söderqvist 2005, 24).

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen on haastavaa, sillä eri etnisistä taustoista tulevilla työntekijöillä on erilaisia käsityksiä työskentelytavoista, esihenkilötyöstä, omasta roolistaan ja urakehityksestään. Usein ongelmia syntyy, kun työntekijöiden kulttuurieroja- ja taustoja ei tunnisteta. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa painottuu organisaation ja yrityksen toimintakulttuuri sekä ympäristö. (Kujanpää 2017, 43.) Lainsäädäntö tarjoaa perusrakenteen, joka voi helpottaa kulttuurisesti ja etnisesti monikulttuurisen työyhteisön johtamista. Lainsää-

däntö asettaa rajat, joiden puitteissa esihenkilöiden ja organisaatioiden odotetaan toimivan. Tästä huolimatta niiden kyky muuttaa asenteita, käyttäytymistä ja vuosien varrella muodostuneita vakiintuneita käytänteitä ja arvoja on rajallinen. (Hunt 2007, 2257.)

Monikulttuurisen työyhteisön tavoitteena on saavuttaa asenneilmapiiri, jossa arvostetaan erilaisuutta, missä yksilön työpanos ja osaaminen saadaan organisaation käyttöön. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen tulisi näkyä organisaation strategiassa, jolloin se kasvattaa erilaisuuden sietokykyä sekä korostaa monikulttuurisuuden arvostamista sekä kulttuurieroavuuksien oppimisen merkitystä. Tämä on keino välttää kriisejä sekä konflikteja työyhteisöissä. Mikäli johto on haluton määrittelemään moninaisuutta strategiassaan, aiheuttaa se ongelmia. (Kujanpää 2017, 43.) Hunt (2007) käsitteli artikkelissaan käytännön strategioita esihenkilöille ja muulle henkilökunnalle ulkomailla koulutettujen sairaanhoitajien tukemiseksi sekä kulttuurisen monimuotoisuuden hallitsemiseksi. Artikkelissa mainitaan kehittämiskohteiksi esihenkilön sisäisen motivaation sekä asenteen muuttamisen niin, että erilaisuuden hyväksyminen ja kunnioittaminen helpottuvat. Lisäksi Hunt (2007) mainitsee, että strategioita tulisi kehittää tasa-arvon ja kulttuurisen monimuotoisuuden hallinnan helpottamiseksi. (Hunt 2007, 2252.)

Kujanpää (2017) tutki väitöskirjassaan henkilöstövoimavarojen johtamista ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointia. Väitöskirjan tulosten perusteella monikulttuurisuus vaikuttaa merkittävästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus nähtiin riskitekijöinä. Kantaväestö näki maahanmuuttajien osaamisen ja merkityksen eri tavalla, kuin maahanmuuttajat. Nämä erot korostuivat erityisesti maahanmuuttajien työelämäosaamisessa. Rastisia tai syrjintää tuovia mielipiteitä ei koettu tapahtuneen. Maahanmuuttajien sopeutumista työyhteisöön vähensi kantaväestön mielestä heidän perustaitojen puute ja erilaiset toimintatavat, jotka aiheuttivat ristiriitoja. Esihenkilöjä tutkimuksessa puhutti monikulttuuristumisen vaikutukset omaan työhönsä. Maahanmuuttajien kasvava määrä työyhteisössä nosti esille myös lähijohtamisen ja läsnäolon tarpeellisuuden. (Kujanpää 2017, 152–153.)

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa huomioitavia asioita olivat työntekijöiden ennakkoluulot ja asenteet. Ristiriitatilanteita voi syntyä erilaisista toimintatavoista, normeista ja aikakäsityksistä sekä prioriteeteista. Näiden ristiriitatilanteiden käsittely nähtiin tärkeänä. Suomen kielen hallinnan merkitys nousi myös esille sosiaalisissa suhteissa ja työssä selviytymisessä. Maahanmuuttajat itse eivät tuoneet esille osaamisen tai kielitaidon ongelmia, vaan puutteita korjattiin ahkeralla kouluttautumisella sekä yrittämisellä. Kujanpää (2017) kirjoittaa ”monikulttuurisuus heijastui työhyvinvointiin pääasiassa juuri johtamisen kautta”. Esihenkilöllä on tärkeä rooli maahanmuuttajien työhyvinvoinnin tukemisessa, jota hyvä johtaminen tukee. Maahanmuuttajat arvostivat esihenkilöitään ja he halusivat toimia yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Työyhteisöiden olisi hyvä keskustella avoimesti yhdessä, mitä monikulttuurisuus merkitsee työyhteisölle, kuinka se ilmenee sekä minkälaisia odotuksia sitä kohtaan on. (Kujanpää 2017, 153.)

Esihenkilöiltä odotetaan nykypäivänä myönteistä asennetta monikulttuurisia työyhteisöjä kohtaan. Onnistuneen johtamisen edellytys monikulttuurisessa työyhteisössä on, että esihenkilö tunnistaa työyhteisön jäsenten erilaiset kulttuuriset taustat. Tämä on tärkeää, jotta esihenkilö tietää millaista toimintaa eri kulttuuri taustaiset ihmiset häneltä odottavat. Esihenkilöllä tulisi olla kulttuurista herkkyyttä kohdata jokainen työntekijä yksilöllisesti, omana persoonanaan. Lisäksi tulisi olla rohkeutta pohtia ja kyseenalaistaa tuttuja, omalle kulttuurille tyypillisiä toimintatapoja ja rohkeutta tuoda toimivia toimintatapoja muista kulttuureista työyhteisön arkeen. Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön työnkuvaan kuuluu toimia henkilöstön osaamisen tarpeen arvioijana, kehittäjänä, luoda ymmärrystä, toimia yhdistävänä tekijänä työyhteisössä sekä luoda ja mahdollistaa vuoropuhelu. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät voivat tarvita esihenkilöltä alkuun enemmän rohkaisua ja kannustusta työskentelynsä tueksi ennen, kuin suomalainen työskentelykulttuuri tulee tutuksi. (Laaksonen n.d., 44–46.)

#### **4.2.3 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen tulevaisuudessa**

Perusterveydenhuollon jatkuvasti vähenevät resurssit yhdistettynä maahanmuuttajataustaisen hoitohenkilöstön määrän kasvuun, saattavat vaikuttaa esihenkilöi-



den kykyyn tunnistaa monikulttuurisen työyhteisön etuja. Henkilöstöpula tulee lähivuosina koskemaan etenkin perusterveydenhuoltoa sekä vanhustenhoitoyksiköitä. Arvio henkilöstövajeesta vaihtelee 20 000–95 000 työntekijän välillä vuoteen 2025 mennessä, laskentatavasta riippuen. Tulosten mukaan ei ole täyttä varmuutta, onko maahanmuuttajataustainen terveydenhuollon henkilöstö onnistunut paikkaamaan alan työvoimapulaa sekä toimimaan työyhteisön voimavarana. Esihenkilöiden näkökulmasta on luonnollista arvioida henkilökunnan osaamista, voimavarojen ja resurssien turvaamiseksi. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän tarvitsema laaja-alainen perehdytys ja koulutus kieleen sekä järjestelmiin, voivat näyttäytyä työyhteisön voimavaroja kuluttavana tekijänä. Etenkin jos työyksikkö kärsii valmiiksi esimerkiksi työvoimapulasta ja henkilöstön resurssit ovat valmiiksi vähissä. (Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto 2013, 272–274.)

Hietapakan ym. (2013) tutkimuksessa osastonhoitajien ja ylilääkärien kokemuksissa monikulttuurisesta työyhteisöstä painottui huomattavasti enemmän negatiiviset kuormittavuustekijät, kuin positiiviset asiat. Negatiivisina, kuormittavina tekijöinä esihenkilöt kokivat esihenkilöitä ja työyhteisöä kuormittavat tekijät, kuten perehdytykseen käytetyt resurssit, riittämättömän pätevyyden ja puutteellisen kielitaidon. Puutteellisen kielitaidon koettiin uhkaavan potilasturvallisuutta sekä hankaloittavan työntekoa ja työtehtävien jakoa työyhteisössä. Kuormittavana tekijänä koettiin myös ammatilliset osaamisen erot sekä erot työ- ja toimintatavoissa eri maiden välillä. Joidenkin maiden kulttuuriin kuuluu esimerkiksi, ettei työntekijän kuulu myöntää osaamattomuuttaan, mikä voi aiheuttaa vaaratilanteita. Toisissa kulttuureissa ammattiryhmien välinen tasa-arvo ei ole samalla tavoin itsestään selvyyttä, kuin suomalaisessa kulttuurissa. Työntekijöiden kulttuuriset taustat saattavat vaatia organisaatiossa linjauksia esimerkiksi hoitokäytäntöjen joustamiseen liittyen. Esimerkiksi sianlihan tarjoiluun liittyvät kysymykset saattavat aiheuttaa työtehtävien järjestelyä, toisten työntekijöiden uskonnon vuoksi. (Hietapakka ym. 2013, 273, 275–277, 281.)

Positiivisena näkökulmana koettiin työvoima sekä maahanmuuttajataustaisten hoitajien muu kielitaito, joka säästi konkreettisesti aikaa ja rahaa, kun ei tarvinnut käyttää tulkkia ulkomaalaistaustaisten potilaiden kanssa. Maahanmuuttajataus-

taisia hoitajia pidettiin yleisesti kädentaidoiltaan taitavina. Työyhteisön tietoisuuden lisäämiseksi, eri kulttuuritaustaiset työntekijät pitivät esitelmiä omasta kulttuuristaan työyhteisölle. (Hietapakka ym. 2013, 276, 278.) Aalto ym. (2013) tutkimuksessa maahanmuuttajataustaisten hoitajien ja lääkäreiden esihenkilöille tekemien haastatteluiden perusteella suhtautuminen maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin koettiin pääosin myönteisenä. Tulosten mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät rikastuttivat työyhteisöä sekä lisäsivät työyhteisön monikulttuurista tietoisuutta. Heitä pidettiin hyödyllisinä erityisesti ulkomaalaistaustaisten, eri kulttuuritaustaisten asiakkaiden kanssa työskentelyssä. (Aalto ym. 2013, 101.)

Hietapakan ym. (2013) tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat perehdytyksen vaativan työyhteisöltä voimavarojen investointia, koska perehdytyksen tulee tapahtua työn ohessa, eikä sille ole varattu ylimääräistä aikaa. Perehdytys vastuuta pyrittiin jakamaan koko työyhteisön kanssa, jotta yksittäinen työntekijä ei kuormitu. Esihenkilöllä ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa kaikkiin työyhteisön voimavaroja kuluttaviin tekijöihin. Tällaisia ovat yleinen työvoimapula sekä perehdytykseen käytettyjen resurssien haaskautuminen työpaikanvaihtajien kohdalla. Esihenkilöiden työaikaa kului osin maahanmuuttajataustaisten työnhakijoiden kielitaidon ja pätevyyden arviointiin, vaikka arvioinnin pitäisi tapahtua valvontaviranomaisten ja rekrytoijien toimesta. Näiden toimintaan ei voinut kuitenkaan kaikissa tapauksissa luottaa. Tutkimusten mukaan perusterveydenhuollon esihenkilöt ovat muuta henkilöstöä uupuneempia, osin työn vaatimusten, työn hallintaan ja henkilöstöpulaan liittyvien ongelmien vuoksi. Esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta monikulttuurisen työyhteisön henkilöstöjohtamisesta. (Hietapakka ym. 2013, 278–279, 281.)

Xiao, Willis & Jeffers (2014) tutkimustulosten mukaan hoitotyön johtajien tulisi ryhtyä toimiin, edistääkseen tasa-arvon sekä oikeudenmukaisen kohtelun toteutumista työyhteisön eri kulttuuritaustaisten sairaanhoitajaryhmien välillä. Tämä vaatii toimintatapojen säännöllistä tarkastelua sekä kriittistä pohdintaa asioissa, mitkä koskevat syrjintää. Hoitotyön johtajien tulisi panostaa hoitotyön resurssien kehittämiseen. Edistää toimia, mitkä edesauttaisivat ja helpottaisivat eri kulttuuritaustaisten hoitotyöntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Lisäksi hoitotyön johtajien tulisi kehittää keinoja, edesauttaakseen sairaanhoitajia johtamaan monikulttuurisia hoitotyön tiimejä ja työyhteisöjä. (Xiao, Willis & Jeffers 2014, 650.)

Hoitotyön esihenkilöt joutuvat koordinoimaan työssään henkilöstöryhmiä, joilla saattaa olla puutteellinen kielitaito tai muita haasteita kommunikaatiossa tai työtehtävien ymmärryksessä. Kulttuuriset erot vaikuttavat esimerkiksi haluttomuuteen poiketa hoitosuunnitelmasta. Monet maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat hyvin tunnollisia ja muutos hoitosuunnitelmassa voi olla haastava ymmärtää. Norjassa (2021) tehdyn tutkimuksen mukaan tehokas työtehtävien koordinointi henkilöstön ja esihenkilöiden välillä saavutetaankin laadukkaan viestinnän avulla. Yhtenäiset rutiinit ovat tärkeitä, jotta tietämys yhteisistä tavoitteista on kaikille selvä. Tämä lisää luottamusta henkilökunnan sisällä. Esihenkilön tulisiikin työssään pyrkiä kannustamaan johtamiseen ja kannustaa henkilöstöä hyvään viestintään sekä suvaitsevuuteen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Esimerkiksi kielellisten haasteiden kohdalla oppimista tulisi ajatella jatkuvana prosessina ja koko henkilöstön tulisi suhtautua tähän suvaitsevaisesti. (Tingvold & Munkejord 2021, 957–958, 960, 963.)

#### **4.2.4 Maahanmuuttajasairaanhoitajien sopeutuminen työelämään**

Maahanmuuttajasairaanhoitajien sopeutuminen työelämään ja yhteiskuntaan voidaan jakaa sopeutumista edistäviin ja sopeutumista estäviin tekijöihin (Kuvio 4) (Hyvärinen ym. 2017, 9–11). Merkittävimpiä sopeutumista edistäviä tekijöitä hoitoalalla on osata maassa puhuttua kieltä. Maahanmuuttajasairaanhoitajien huono kielitaito vaikeuttaa hoitotilanteista selviytymistä, altistaa vaaratilanteille sekä hankaloittaa työyhteisöön integroitumista. (Hyvärinen ym. 2017, 4, 11; Vartiainen ym. 2017, 150, 154, 156.) Työntekijän kielitaito tulisi selvittää rekrytointi vaiheessa, ennen työsuhteen alkua ja tarvittaessa tarjota lisäkoulutusta (Hyvärinen ym. 2017, 12).

Kielelliset haasteet nousivat useissa tutkimuksissa esille merkittävimpänä haasteena maahan ja työyhteisöön integroitumiselle (Bhandari, Xiao & Belan 2015, 65; Kishi, Inoue, Crookes & Shorten 2014, 188; Pung & Goh 2017, 148; Walsh & O'Shea 2010, 25). Riittämätön uuden maan äidinkielen hallinta koettiin haasteena, sillä se esti itsensä ilmaisun sekä seurustelun työtovereiden kanssa. Kielelliset esteet aiheuttavat usein ylimääräisiä stressitekijöitä. Maahanmuuttajien

luontainen kielellinen aksentti luo sosiaalista identiteettiä, mitä uuden maan asukkaat saattavat vähätellä ja mikä vaikeuttaa integroitumista uuteen maahan. (Pung & Goh 2017, 160.)

Bhandari ym. (2015) tekemän australialaisen tutkimuksen mukaan maahanmuuttajasairaanhoitajien kyky kommunikoida englannin kielellä edisti työtyytyväisyyttä, vaikka isäntämaassa puhuttaisiinkin toista kieltä äidinkielenä (Bhandari ym. 2015, 65, 69; Pung & Goh 2017, 160). Pung, Shorey & Goh (2017) tutkimuksesta nousi esille ulkomaalaistaustaisten sairaanhoitajien englannin kielen taidon osaamisen merkitys sekä sen tarjoamat hyödyt. Kotimaassa opiskellulla englannin kielen taidolla oli positiivinen yhteys sairaanhoitajien kokemaan työtyytyväisyyteen. Tarvittaessa ulkomaalaistaustaisille sairaanhoitajille tulisi järjestää kielikursseja kohdemaassa, sopeutumisen ja työtyytyväisyyden varmistamiseksi. (Pung, Shorey & Goh 2017, 47.)

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira määrittelee, että sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilönä työskentelevän tulee hallita työtehtävien edellyttämä riittävä suullinen- ja kielellinen suomen kielen taito. Työnantajan tehtäviin ja velvollisuuteen kuuluu kielitaidon arvioiminen. Työntekijä voi osoittaa kielitaitonsa Valviralle työnantajan tekemän lausunnon perusteella tai vastaavasti osoittaa kielitaitonsa kielitutkinnolla, kypsyysnäytteellä tai todistuksella, kuten peruskoulun päättötodistuksella tai lukion tutkintotodistuksella. Valtionhallinnon kielitutkinto tai yleinen kielitutkinto edellyttävät vähintään tyydyttävää kielellistä taitotasoa kaikilta osa-alueilta. Työnantajalla ja esihenkilöllä onkin keskeinen rooli työntekijän kielitaidon varmistamisessa. (Valvira n.d.)

Sopeutumista edistäviä tekijöitä ovat riittävä perehdytys sekä saatu tuki, niin työyhteisöltä, esihenkilöiltä, samassa tilanteessa olevilta kollegoilta, omalta perheeltä, kuin paikallisilta asukkailta. Hyvä, ammattitaitoinen perehdytys lisää potilasturvallisuutta sekä lisää koko työyhteisön työhyvinvointia, kuormittamisen sijaan. Lisäksi sopeutumista edistäviä tekijöitä ovat hyvät työehdot, turvallisuus, ilmainen koulutus ja parempi palkkataso omaan kotimaahan verrattuna. (Hyvärinen ym. 2017, 9, 11.) Useat maahanmuuttajat kokevat työpaikoilla tarjotun perehdytyksen hoitotyöhön kestoiltaan sekä sisällöltään riittämättömäksi (Vartiainen ym. 2017, 155).

Ammatinharjoittamista hankaloittavia tekijöitä uudessa maassa ovat ammattitaidon osoittamiseen liittyvät haasteet, kalliit lupaprosessit, kielitestit, pelko oleskeluluvan jatkumisesta sekä eriävät ja poikkeavat toimintatavat työskentelyssä. Ennakkoluulot, ammattitaidon aliarviointi, rasismi, syrjintä ja eriarvoinen kohtelu luovat negatiivisia kokemuksia työelämästä ja hankaloittavat sopeutumista. (Hyvärinen ym. 2017, 11–12.)



KUVIO 4. Maahanmuuttajasairaanhoitajien sopeutumista edistävät ja sopeutumista estävät tekijät.

Singaporessa tehdyn kansainvälisen kirjallisuuskatsauksen perusteella maahanmuuttajasairaanhoitajat kohtaavat uuteen maahan sekä työyhteisöön sopeutumisessa monenlaisia haasteita. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastelluissa tutkimuksissa nousi esiin seitsemän kotoutumiseen liittyvää haastetta ja pääteemaa, joita olivat kommunikaatiovaikeudet, orientaatiovaikeudet, ammatillinen väheksyminen, syrjintä, ammatilliset eroavaisuudet, tukijärjestelmä sekä kaipuu kotimaahan. Maahanmuuttajasairaanhoitajat voivat joutua työkavereidensa ja potilaiden

tarkkailun kohteeksi ja täten kokea ammatillista väheksyntää. Maahanmuuttajasairaanhoitajat raportoivat kokeneensa isäntämaassa myös epäoikeudenmukaista kohtelua, epäoikeudenmukaisesti toteutettua työnjakoa ja -työvuorolistoja sekä työtehtävien ja etenemismahdollisuuksien eväämistä työuralla. Työyhteisöissä isäntämaan kollegat saattoivat mieltää oman asemansa ja työnsä uhatuiksi. Avoin vihamielisyys, rasismi ja yhteisön ulkopuolelle jättäminen aiheuttaa maahanmuuttajien eristäytymistä. (Pung & Goh 2017, 146, 148, 160.)

Maahanmuuttajasairaanhoitajilla on vaikeuksia uudessa isäntämaassa päivittäisten toimintojen suorittamisessa, kuten asumisessa, kuljetuksissa, ruokaostoksissa, laskuissa, viestinnässä, kohtuuhintaisen ruuan löytämisessä sekä terveyspalveluiden saamisessa. Tulosten mukaan maahanmuuttajien kokemat perehdyttämisvaikeudet saattavat erota kansallisuuksien kesken. Esimerkiksi Kanadalaisien ja Manner-Kiinalaisten mukaan tarjottu perehdytysohjelma työhön oli riittämätön. Filippiiniläiset ja Intialaiset, jotka työskentelivät Yhdysvalloissa ja Britteissä eivät kuitenkaan jakaneet tätä näkemystä. Todennäköistä on, että sairaanhoitajat, joilla on korkeampi asema kotimaassaan, raportoivat herkemmin kielteisiä ammatillisia kokemuksia isäntämaasta. (Pung & Goh 2017, 161–162.)

Vartiainen, Koskela & Pitkänen (2018) kartoittivat raportissaan kokemuksia filippiiniläisten sairaanhoitajien suorarekrytoinnista suomalaisten toimijoiden, filippiiniläisen yhteiskunnan sekä sairaanhoitajien näkökulmista. Raportin mukaan filippiiniläiset sairaanhoitajat tarvitsivat hoitotyön oppimisen lisäksi paljon tukea muissa asioissa, jotka olivat yhteydessä filippiiniläisten kulttuuri- ja maahanmuuttotaustaan. Opittavia asioita olivat suomen palvelujärjestelmä sosiaali- ja terveysalalla, suomen kieli, arjen käytännöt, työelämän pelisäännöt ja tunne-elämään sekä sopeutumiseen liittyvät asiat. Raportin mukaan esihenkilöt joutuivat tukemaan Filippiiniläisiä sairaanhoitajia myös yksinkertaisissa arjen asioissa, kuten mitä ostaa ruokakaupasta ja miten paljon tarvitsee rahaa kuukaudessa Suomessa, jotta tienatulla palkalla tulee toimeen. Filippiiniläiset sairaanhoitajat lähettivät useasti rahaa kotimaahan sukulaisille. (Vartiainen, Koskela & Pitkänen 2018, 65–69.)

Erimielisyyttä työyhteisössä saattaa aiheuttaa kulttuurien väliset erilaiset käsitykset hoitotyöstä, erilaiset protokollat, ammattien väliset erot, erot viestinnässä sekä

erilaiset uskomukset ja arvot koskien potilaan hoitoa. Esimerkiksi aasialainen ja länsimaalainen käsitys hoitajan roolista eroaa toisistaan paljon. Aasiassa perheenjäsenet vastaavat yleensä potilaan hoidosta ja sairaanhoitajat noudattavat tiukasti lääkärin määräyksiä. Länsimaissa sitä vastoin ammattien välinen tasa-arvo, sairaanhoitajien itsenäinen päätöksenteko sekä potilaan kokonaisvaltainen hoito ovat hoitotyön perusideaa. (Pung & Goh 2017, 162.)

Suomen perustuslain 11.6.1999/731 mukaan ihmisiä on kohdeltava tasa-arvoisesti huolimatta ihmisen alkuperästä, kielestä tai uskonnollisesta vakaumuksesta. Tästä huolimatta maahanmuuttajat kokevat usein syrjintää työmarkkinoilla (Kanninen ym. 2022, 33). Työyhteisön ilmapiirin, henkilöstön työhyvinvoinnin, työn sujuvuuden sekä laadukkaan hoidon varmistamisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota, miten eri kulttuuritaustaiset työntekijät sopeutuvat työyhteisöön. Hyvärinen ym. (2017) tutkimustuloksista käy ilmi, että esihenkilöiden näkemysten mukaan monikulttuurinen työyhteisö kuluttaa herkästi työyhteisön voimavaroja, vaikka maahanmuuttajataustaisiin työntekijöihin suhtauduttaisiin yleisesti positiivisesti. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyy aina haasteita. Esihenkilöt ja työyhteisö edistävät maahanmuuttajataustaisen hoitajan sopeutumista tarjoamalla tasa-arvoisen, työtyytyväisyyttä edistävän kohtelun. (Hyvärinen ym. 2017, 4–5.) Monikulttuuriselle työyhteisölle tulee mahdollistaa koulutusta eri kulttuuritaustaisten henkilöiden kohtaamisesta, tietoa eri kulttuureista sekä suvaitsevan työskentely ympäristön luomisesta (Laaksonen n.d., 41–42).

#### **4.2.5 Maahanmuuttajasairaanhoitajien rekrytointi**

Terveystieteiden henkilöstöpula on maailmanlaajuinen ongelma ja sairaanhoitajien rekrytointi matalan tulotason maista länsimaihin on kasvanut voimakkaasti (Adhikari & Melia 2015, 359; Atanackovic & Bourgeault 2013, 346; Munkejord & Tingvold 2019, 233). Maahanmuuttajasairaanhoitajien rekrytointi palvelee länsimaaisia yhteiskuntia, mutta myös maahanmuuttajasairaanhoitajia ja heidän työllistymistarvettaan (Olakivi 2020, 334). Suurin puute hoitohenkilökunnasta on hoiva- ja hoitokodeissa. Tämä johtuu länsimaisen väestön ikärakenteesta, jossa

väestö ikääntyy nopeasti ja krooniset sairaudet lisääntyvät entisestään. Samanaikaisesti hoitoalan vetovoima vähenee. (Adhikari & Melia 2015, 359; Bhandari ym. 2015, 65.)

Maahanmuuttajasairaanhoitajat päätyvät usein työskentelemään ikääntyneiden hoivakoteihin. Tutkimusten mukaan syinä ovat helpompi työllistyminen ja kulttuuriset erot. (Adhikari & Melia 2015, 359; Atanackovic & Bourgeault 2013, 346; Munkejord & Tingvold 2019, 233; Olakivi 2020, 334.) Helsingissä työskentelevien ulkomaalaissyntyisten sairaanhoitajien ja lähihoitajien määrä kasvoi 4 prosentista 11 prosenttiin vuosien 2004–2013 aikana. Olakivi (2020) kirjoittaa, että nykyiset rekrytointisuunnaukset saattavat palvella enemmän länsimaisia työnantajia ja heidän talouttaan, kuin maahanmuuttajasairaanhoitajia. Hoitotyön laatuun tulisi panostaa enemmän, jotta työ houkuttelisi myös suomalaissyntyisiä hoitotyöntekijöitä. (Olakivi 2020, 334.)

Pung, Shorey & Goh (2017) tutkimuksen mukaan ulkomaisen työvoiman rekrytointia voidaan pitää osaratkaisuna sekä väliaikaisena helpotuksena sairaanhoitajien henkilöstöpulaan. Pidempi aikaisempi ja parempi ratkaisu hoitotyöntekijöiden henkilöstöpulaan olisi nykyisten sairaanhoitajien työssä jatkaminen ja työntekijöistä kiinni pitäminen. Kokeneet, ammattitaitoiset sairaanhoitajat mahdollistavat uusien, nuorten sairaanhoitajien työhön perehdyttämisen, jakamalla arvokasta ammattitaitoaan uudemmille hoitotyöntekijöille. Tutkimustulosten mukaan henkilöstön suuri vaihtuvuus vanhustenhuollossa voi johtaa hoidon laadun heikkenemiseen sekä terveydenhuollon kustannusten kasvuun. (Pung, Shorey & Goh 2017, 42–43.)

Maahanmuuttajasairaanhoitajien rekrytointi ei ole ongelmaton, vaan rekrytointitoimistot voivat antaa virheellistä tietoa kohdemaan työpaikoista maahanmuuttajasairaanhoitajille. Maahanmuuttajasairaanhoitajat voivat työskennellä kotimaassaan vaativassa erikoissairanhoidossa, jolloin hoivakotityö ei vastaa heidän osaamistaan tai kiinnostustaan. Maahanmuuttajasairaanhoitajat kokevat tällöin, ettei heidän osaamistaan huomioida tai arvosteta. (Adhikari & Melia 2015, 362.) Työnantajat voivat myös suosia rekrytoinnissa tiettyjä etnisiä ryhmiä, mikä voi johtaa syrjintään. Suurin syy suosimiselle on kielitaito. Työnantajat myös ko-



kevat rekrytointiprosessin ajoittain raskaaksi, koska tutkintotodistukset eivät välttämättä vastaa maan käytänteitä. (Atanackovic & Bourgeault 2013, 346–348.) Työnantajat kokevat kielitaidon selvittämisen ja varmistamisen maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osalta osin haasteellisena. Kielitaitoa on haasteellista selvittää rekrytoinnin yhteydessä pelkän todistuksen perusteella. Kielitaidon varmistaminen ja testaaminen jääkin usein lähiesihenkilön varmistettavaksi työpaikkahaastattelun yhteydessä. (Aalto, Elovainio, Heponiemi, Hietapakka, Kuusio & Lämsä 2013, 101.)

Suuri haaste, minkä monet maahanmuuttajasairaanhoitajat kohtaavat uudessa kohdemaassa on, ettei heidän pätevyytensä ja sairaanhoitajatutkintonsa vastaa kohdemaan vaatimuksia. Joissain kohdemaissa on tarjolla erilaisia uudelleen koulutus ja sopeutumisohjelmia, minkä kautta omaa pätevyyttä ja tutkintoa pystyy päivittämään vastaamaan kohdemaan vaatimuksia. Nämä koulutusohjelmat ovat usein kuitenkin sisältönsä puolesta epäoptimaalisia. Tästä johtuen työlupien myöntäminen ja ammatin rekisteröinti saattavat viivästyä. Tämän seurauksena ulkomaalaistaustaiset joutuvat työskentelemään pitkiä aikoja alemman tason töissä. (Higginbottom, 2011, 2.)

Henkilöstön monikulttuurista taustaa voidaan käyttää voimavarana esihenkilöiden osalta, mutta tutkimukset osoittavat kuitenkin, että maahanmuuttajataustaisten hoitotyöntekijöiden osaamista ja pätevyyttä aliarvioidaan useasti (Munkejord & Tingvold 2019, 233). Munkejord & Tingvold (2019) tutkivat henkilöstön käsityksiä ammatillisesta pätevyydestä monikulttuurisessa hoitokodissa Norjassa. Hoitokodilla, johon tutkimus kohdistettiin, on vuosien kokemus monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnista sekä työskentelystä monikulttuurisena työyhteisönä. Hoitokodissa maahanmuuttajat nähdään tasavertaisina työtovereina, eikä yhteisössä esiinny syrjimistä työntekijän etnisen taustan takia. Pätevyys käsitettiin muun muassa hoitajan ammattitaitona kohdata asukkaita, eikä vain esimerkiksi Norjan kielen täydellisenä hallintana. (Munkejord & Tingvold 2019, 233–236.)

Niemisen (2011) tutkimus tuo esille ristiriitaisuuden maahanmuuttajasairaanhoitajien työllistymisessä Suomessa. Sairaanhoitajia rekrytoidaan enenevässä määrin ulkomailta samaan aikaan, kun muulla tavoin maahan päätyneet sairaanhoitajat kohtaavat suuria vaikeuksia päteväytymiseen sekä ammatin harjoittamiseen

liittyen. Tämänhetkinen yhteiskunnallinen sekä työvoimapolitiittinen tilanne huomioiden on tärkeää huomioida ja tunnustaa muista syistä maahan muuttaneiden sairaanhoitajien ammattitaito, koulutus sekä huomioida mahdollinen työvoimaresurssi. (Nieminen 2011, 7.)

Työn perässä muuttaneilla työntekijöillä on merkittävä etulyöntiasema, muista syistä maahan muuttaneisiin työntekijöihin nähden. Tämä pohjautuu työperäisen muuttoliikkeen moninaisesta verkostosta, johon kytkeytyy muun muassa poliittisia, taloudellisia ja kulttuurillisia seikkoja. Sairaanhoitajien ulkomaille suuntautuvassa rekrytoinnissa on kyse maailmanlaajuisesta merkittävästä liiketoiminnasta, jonka yhteydessä välitetään työvoiman lisäksi halutunlaista mielikuvaa yhteiskunnasta. (Nieminen 2011, 12.)

Niemisen (2011) tutkimuksesta käy ilmi työmarkkinoiden lisääntyvä eriarvoistuminen, johon vaikuttavat maahanmuuttoperuste, sukupuoli sekä ammatti. Eri maahanmuuttajaryhmiin kohdistuva kategorisointi, johtaa herkästi sellaisten toimijoiden vähättelyyn niin yhteiskunnan, kuin työyhteisöjen tasolla, jotka eivät vastaa kulttuurista stereotyyppistä odotusta. Tämä koskee etenkin koulutettuja nais-ammattajeja sekä etenkin naisia, jotka ovat muuttaneet maahan muusta syystä, kuin työn perässä. Heidät ohitetaan poliittisissa linjauksissa, mitkä koskevat sairaanhoitajatyövoimaa. Lisäksi he jäävät paitsi institutionaalisista käytänteistä, mitkä määrittävät ammattikuntaan sisäänpääsyä. (Nieminen 2011, 84.)

Ainoastaan pieni osa EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta Suomeen muuttaneista sairaanhoitajista yltää ammatin harjoittajaksi Suomessa. Maahanmuuttajasairaanhoitajien läpikäymä vaativa pätevyitymiskoulutus edesauttaa työmarkkinoille sisäänpääsyä sekä varmistaa heille paremman työmarkkina-aseman. Suomessa pätevyityneet maahanmuuttajasairaanhoitajat ovat haluttuja työntekijöitä rekrytoijien näkökulmasta. Tämä luo painetta maahanmuuttajasairaanhoitajien pätevyitymiskoulutuksen kehittämiseksi valtakunnallisesti yhteneväksi, jotta hakijat olisivat yhdenvertaisessa asemassa riippumatta koulutuksen järjestäjästä tai rahoittajasta. Yhtenevän pätevyitymisjärjestelmän kehittäminen olisi tärkeää, työmarkkinoille yltävien sairaanhoitajien yhtenevän laadun varmistamiseksi. (Nieminen 2011, 85, 87.)

Suomen julkisen alan ammattiliittojen kv-verkosto Fipsun eettisen rekrytoinnin perusteissa määritellään seuraavasti; ulkomailta rekrytoidaan työntekijöitä niihin tehtäviin, joihin he ovat saaneet pätevyyden ja koulutuksen. Työntekijöille, jotka eivät voi suoraan toimia koulutustaan vastaavissa tehtävissä on luotava koulutusväylä, joka takaa riittävän osaamistason sekä kielitaidon ja mahdollisimman nopean työllistymisen koulutusta vastaaviin tehtäviin. (Fipsu 2021, 2–3).

Filippiinit ja Saksa tekivät vuonna 2013 ”Triple Win” projektin, jonka tavoitteena oli palvella Filippiinien ja Saksan valtion sekä rekrytoitavien sairaanhoitajien tarpeita. Projektin tarkoituksena oli mahdollistaa Filippiineillä sairaanhoitajan tutkinnon suorittaneiden hoitotyöntekijöiden hallittu rekrytointi Saksaan sekä sujuva laillistaminen. Projektissa saksalainen työnantaja tarjosi filippiiniläisille terveydenhuollon ammattilaisille lähtömaassa kielikoulutusta, jonka tavoitteena oli saksan kielitaitotaso B1. Tämän jälkeen rekrytoidut sairaanhoitajat saivat kahden vuoden työsopimuksen Saksassa avustavina hoitajina. (Vartiainen ym. 2018, 27–28.)

Työskentelyn aikana filippiiniläiset sairaanhoitajat osallistuivat räätälöityyn oppisopimuskoulutukseen, joka sisälsi kielikoulutusta. Koulutuksen aikana saksalainen työnantaja oli velvoitettu maksamaan ammattitaitoisien sairaanhoitajan palkkaa hoitajille. Koulutuksen päätyttyä filippiiniläiset sairaanhoitajat saivat oikeuden työskennellä Saksassa rekisteröityinä sairaanhoitajina. Projektin kautta rekrytoitiin hieman yli sata hoitajaa, kun tavoitteena oli yli 500 hoitajaa. (Vartiainen ym. 2018, 27–28.)

#### **4.2.6 Perehdytys**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan opastamista työtehtäviin sekä työympäristöön työsuhteen alussa tai työtehtävien vaihtuessa. Perehdyttämisen kesto vaihtelee muutamista päivistä jopa vuoteen. Perehdyttäminen on työnantajan velvoite, jota säätelee työturvallisuuslaki (728/2002). Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että perehdytykseen on riittävästi resursseja. Laadukkaan perehdytysprosessin tulisi muodostua yksilöllisten osaamistarpeiden tunnistamisesta, perehdytyksen tavoitteellisuudesta sekä sen jatkuvasta arvioinnista (Voutilainen, Haapa & Jokiniemi

2019, 3.) Perehdyttäjällä on keskeinen rooli perehdytysprosessin toteutumisessa. Perehdytysprosessin ollessa hyvin onnistunut, tukee se hoitotyöntekijöiden kliinistä päätöksentekokykyä sekä ammatillista osaamista. (Rush, Adamack, Gordon, Janke & Ghement 2015, 152–153.)

Perehdytyksellä on merkittävä rooli sairaanhoitajan työhön sopeutumiseen. Asianmukainen perehdytys vähensi merkittävästi negatiivisia kokemuksia ja lisäsi aikomusta pysyä nykyisessä työtehtävässä kaksi vuotta. Rush ym. (2015) toteavat julkaisussaan, että perehdytysjakson tulisi olla vähintään neljä viikkoa. Ashton (2015) kirjoittaa julkaisussaan, että keskiarvo perehdytyksen pituudelle oli 12,12 viikkoa. (Rush ym. 2015, 153; Ashton 2015, 148–149.)

Kustaankartanon vanhustenkeskus on Suomen toiseksi suurin vanhusten ympärivuorokautista asumista järjestävä yksikkö. Hoitotyöntekijöitä vanhusten keskuksessa on yli 500. Kustaankartanossa on ollut myös vaikeuksia rekrytoida sairaanhoitajia töihin. Monikulttuurisuuden, oppisopimuskoulutuksen sekä opiskelijayhteistyön on todettu olevan merkittäviä tekijöitä työvoiman saatavuuden takaamiseksi. Vuonna 2010 Kustaankartanossa oli 52 oppisopimusopiskelijaa, joista yli 30 oli maahanmuuttajataustaisia. Perehdytyksen ja sen onnistumisen koettiin olevan merkittävä tekijä monikulttuuriseen työhön sopeutumisen ja työviihtyvyyden kannalta. Perehdytyksen tulisi olla jatkuvaa niin organisaatio, että työyksikkö tasolla. (Pohjola 2010, 90–91, 93.)

Kustaankartanossa on käynnistetty vuonna 2010 perehdytyspaketti, joka on tarkoitettu erityisesti maahanmuuttajataustaisille hoitajille. Perehdytyspaketti pohjautuu asioiden ymmärryksen varmistamiseen sekä selkokieliisyyteen. Perehdytyspaketti koostuu 10 koulutuspäivästä, joiden sisältö koostuu työsuhde- ja työ-  
kulttuuriasioista sekä sairauksiin ja hoitotyöhön liittyvistä asioista. Perehdytyksen pitäjät ovat lähiesimiehiä, jotka ovat riittävän lähellä arkea. Perehdytyspaketti on suunniteltu asianomaisilta saadun palautteen sekä hoitohenkilökunnan kokemusten pohjalta. Kustaankartanossa henkilökunnan suhtautuminen maahanmuuttajiin on selvästi parantunut viime vuosien aikana. Tämä on edellyttänyt uusien ja vanhojen työntekijöiden tukemista sekä huomioimista. (Pohjola 2010, 94.)

### 4.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten rungoksi muodostui monikulttuurisuusjohtaminen työelämässä. Viitekehysten ympärille muodostui kuusi aihealuetta; johtaminen, monikulttuurisuuteen liittyvät yleiset näkökulmat, kielitaito, rekrytointi, perehdytys sekä sopeutuminen ja työyhteisötaidot (Kuvio 5).



KUVIO 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## **5 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT**

### **5.1 Kvantitatiivinen tutkimus**

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön tekijät valitsivat kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, sillä se soveltui paremmin tarkasteltaessa laajempaa tutkimusaineistoa. Lisäksi tekijät olivat kiinnostuneita kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen ja soveltuu erilaisiin tutkimusasetelmiin, eli tutkimuskohdetta selitetään numeroiden avulla. Hoitotieteessä yleisin kvantitatiivinen tutkimus on survey-tutkimus, joka on haastattelu- tai kyselytutkimus ja se toteutetaan valmiiksi laadituilla lomakkeilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on olemassa olevan tiedon vahvistaminen, eikä vain uuden teorian kehittäminen tai uuden tiedon löytäminen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 56, 65.)

### **5.2 Kohderyhmä**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tekijä määrittelee perusjoukon ja poimii tästä joukosta edustavan otoksen. Otanta voidaan tehdä eri tavoin, eli otanta voi olla satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta tai ryväotanta. Otantakokoon vaikuttaa tulosten tarkkuustavoite. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 179–180.) Tämän opinnäytetyön perusjoukkona oli peruspalveluissa työskentelevät sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kahdessa yksityisessä sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksessä. Tulosten yleistettävyyden ja vastausprosentin varmistamiseksi tutkimuskysely lähetettiin yrityksessä A 50 tutkittavalle ja yrityksessä B 430 tutkittavalle.

### **5.3 Aineiston keruumenetelmä**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittava tieto kerätään strukturoidulla mittarilla, joka on esimerkiksi kysely-, havainnointi tai haastattelulomake. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto ja tutkimukseen voidaan

saada paljon henkilöitä. Lisäksi se on tehokas menetelmä, sillä se säästää tutkijan aikaa. Mikäli lomake on suunniteltu huolellisesti, voidaan aineisto käsitellä nopeasti tallennettuun muotoon sekä analysoida tietokoneen avulla. Tulosten tulkinta voi kuitenkin olla osin haasteellista. (Hirsjärvi ym. 2009, 191–207.)

Tämän opinnäytetyön aineisto kerätiin sähköisellä Forms-kyselylomakkeella. Kysely muodostui monivalintakysymyksistä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Hirsjärvi ym. (2009) mukaan sekamuotoisen kyselyn käyttö mahdollistaa kattavan kokonaiskuvan saamisen, sillä avointen kysymysten kautta vastaajilla on mahdollista avata ajatuksiaan enemmän, kuin tarkkaan strukturoiduissa kysymyksissä (Hirsjärvi ym. 2009, 193–204). Kyselylomakkeen esitestaukseen osallistui viisi testaajaa, joilla oli aiempaa ymmärrystä kvalitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeen rakentumisesta.

Kyselylomakkeessa kysymykset on jaoteltu aihealueittain, joita ovat; monikulttuurisuuteen liittyvät yleiset näkökulmat (1–7), mielipiteet työpaikalla olevien maahanmuuttajien suomen kielen taidosta (8–12), rekrytointi (13–26), perehdytys (27–31), sopeutuminen ja työyhteisötaidot (32–47) sekä johtaminen (48–60). Lisäksi kyselylomakkeessa on yksi avoin kysymys; Millaisena koet monikulttuurisen työyhteisön johtamisen. Kyselylomakkeen vastausasteikkona toimi Likertin-asteikko (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä), jossa vastaajat arvioivat kysymyksiä ja väittämiä viisiportaisen asteikon avulla. Taustamuuttuja kysymyksiä on kahdeksan kappaletta ja suljettuja kysymyksiä on kuusikymmentä kappaletta (Liite 3). Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin on kuvattuna taulukossa (Liite 4).

Opinnäytetyön kyselylomakkeen pohjana hyödynnettiin Pauli Juutin (2005) Monikulttuurisuus voimavaraksi, ETMO-hankkeen tutkimukseen luomaa kyselylomaketta (Juuti 2005). Juutin tekemää kyselylomaketta modifioitiin, vastaamaan tämän opinnäytetyön tutkimusongelmia. Juutin tekemää kyselylomaketta on aiemmin hyödyntänyt Kirsti Kujanpää (2017) väitöskirjassaan Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi.

Modifioimme Juutin tekemää kyselylomaketta (Juuti 2005) päivittämällä joitain sanavalintoja vastaamaan tämän päivän tieteellistä sanastoa. Osaan kysymyksistä vaihdoimme sanajärjestystä selkeyttääksemme kysymyksiä, jotta opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymykset olisivat kirjoitustyyliltään ja sanavalinnoiltaan yhteneviä sekä vastaisivat nykypäivää (Liite 2). Järjestimme kysymykset kolmeen ryhmään sen mukaan, mikä kysymys vastaa mitäkin kolmesta tutkimuskysymyksistämme (Liite 4). Osa Juutin kyselylomakkeen kysymyksistä ei vastannut opinnäytetyön tutkimusongelmia, joten näitä kysymyksiä ei valittu kyselylomakkeelle. Tämän jälkeen jaottelimme valitut kysymykset aihealueittain ja järjestimme kyselylomakkeelle. Taustamuuttujat valitsimme ja suunnittelimme itse.

Yrityksessä A Forms-kyselylomake oli auki 2 viikkoa, jonka aikana saimme kerättyä tarvitsemamme aineiston. Yritykseen A ei tarvinnut lähettää muistutusta kyselyyn vastaamisesta, koska yrityksen yhteyshenkilön kanssa sopimamme mahdollinen vastaajamäärä täyttyi nopeasti. Yrityksessä B pidimme Forms-kyselylomaketta auki yhteensä 10-viikkoa ja lähetimme yrityksen yhteyshenkilön kautta vastaajille yhteensä kolme muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Tutkimuksen kyselyä pidettiin auki varmuudeksi heinäkuun ajan, koska kesälomaviikot saattoivat viivästyttää osan kyselyyn vastaamista. Kysely suljettiin 31.7.2023.

Forms-lomakkeen automaattisen arvion mukaan kyselylomakkeen arvioitu vastausaika olisi 11 minuuttia. Arvioimme itse tekemiemme testien sekä kyselylomakkeen testaajajoukon vastausaikojen perusteella vastausajaksi 15 minuuttia. Opinnäytetyön saatekirjeessä ohjeistimme vastaajia varautumaan 15 minuutin vastausaikaan. Kyselylomakkeen keskimääräinen vastaamisaika oli lopulta 24,13 minuuttia. Tämä saattaa osin selittyä pitkällä avoimen kysymyksen vastauksilla sekä tauotetulla vastaustavalla.

## **5.4 Aineiston analyysimenetelmä**

Kyselytutkimuksella saatu aineisto analysoitiin SPSS-tilasto-ohjelmalla, joka on yleisimmin käytetty ohjelma hoitotieteellisten aineistojen analysoinnissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen analysoinnin keskeisiä käsitteitä ovat; muuttuja, arvo ja havaintoyksikkö. Havaintoyksiköllä tarkoitetaan useimmiten vastaajaa eli yksittäistä



henkilöä. Muuttujat ovat yksilöstä mitattavia ominaisuuksia ja arvoilla tarkoitetaan muuttujien luokkia. Tutkimuksessa käytetyt mitta-asteikot vaikuttavat käytettävän analyysimenetelmän valintaan. Hyvin suunniteltu mittari ja aineiston huolellinen tallentaminen helpottavat aineiston analyysia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 128–132.)

Vastaajien taustatiedot analysoitiin yritysten välillä. Muita tuloksia ei vertailtu yritysten välillä, sillä opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tulosten vertailu yritysten välillä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yleisesti sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden mielipiteitä ja valmiuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta sekä saada mahdollisimman kattava joukko esihenkilöiden vastauksia.

Tutkimuskysymysten eri osioihin tehtiin aluksi reliabiliteettitestit. Testi mittaa eri kysymysosioiden luotettavuutta sekä sitä, mittaako kysymysosioon valitut muuttujat samaa ilmiötä. Reliabiliteettia eli luotettavuutta mittaava tunnusluku on Cronbachin  $\alpha$  ( $\alpha$ ). Kyselylomakkeen osioiden katsotaan olevan sitä yhtenäisempiä, mitä korkeampi  $\alpha$ -arvo on. Reliabiliteettitestin jälkeen valitut muuttujat tiivistetään summamuuttujiksi.  $\alpha$  arvon nostamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi osasta kysymysosioita poistettiin muuttujia tai käännettiin muuttujia samansuuntaisiksi. (Tietoarkisto n.d.a.) Tutkimustuloksissa ei hyödynnetty reliabiliteettitestin yhteydessä poistettuja muuttujia.

Johtaminen osiosta poistettiin neljä muuttujaa (kysymysnumerot 59, 63, 65, 67), minkä jälkeen kysymysosion reliabiliteetti nousi hyväksi (Taulukko 2). Toisen kysymysosion monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia reliabiliteetti oli korkea ( $\alpha = ,835$ ), osiosta ei tarvinnut poistaa muuttujia. Kielitaito osiosta poistettiin yksi muuttuja (kysymysnumero 20), minkä jälkeen kysymysosion reliabiliteetti nousi hyväksi. Rekrytointi osiosta poistettiin viisi muuttujaa (kysymysnumerot 23, 26, 27, 29, 34), minkä jälkeen kysymysosion reliabiliteetti nousi hyväksi. Perehdytys osiossa käännettiin samansuuntaisiksi kaksi muuttujaa (kysymysnumerot 36, 39). Tästä huolimatta reliabiliteetti jäi epäluotattavaksi ( $\alpha = ,411$ ). Osion muuttujat mittaavat reliabiliteettitestin tuloksen mukaan heikosti perehdytystä. Sopeutuminen ja työyhteisötaidot osiossa käännettiin kahdeksan muuttujaa (kysymysnumerot 41, 44, 47, 48, 50, 51, 53, 54), minkä jälkeen kysymysosion reliabiliteetti

saatiin hyväksi. Muuttujien kääntämistä eri suuntaisiksi merkattiin korrelaatio tuloksia käsittelevissä taulukoissa 1-merkinnällä sekä selitteellä taulukon alapuolella.

TAULUKKO 2. Reliabiliteettitestin tulokset tutkimuskysymysten osioista.

Osion nimi	Cronbachin alpha-arvo
Johtaminen	$\alpha = ,729$
Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulma	$\alpha = ,835$
Kielitaito	$\alpha = ,735$
Rekrytointi	$\alpha = ,704$
Perehdytys	$\alpha = ,411$
Sopeutuminen ja työyhteisötaidot	$\alpha = ,738$

Summamuuttujalla tarkoitetaan muuttujaa, minkä arvot on saatu laskemalla yhteen samaa ilmiötä mittaavan osion muuttujien arvot. Summamuuttujia käytetään yleisimmin tutkimuksen analyysivaiheessa vastaajien asenneväittämiä kuvaavien vastausten yhdistämisessä. (Tietoarkisto n.d.b.) Opinnäytetyön kuudesta kysymysosioista tehtiin summamuuttujat muuttujien keskiarvoa hyödyntäen ennen korrelaatiotestien aloitusta.

Korrelaatiolla kuvataan kahden muuttujan välistä lineaarista yhteyttä. Korrelaatio voi olla arvoltaan positiivinen, negatiivinen tai vaihtoehtoisesti korrelaatiota ei ole. (Kestilä-Kekkonen n.d.) Korrelaatiokertoimen arvot vaihtelevat -1 ja +1 välillä (Taulukko 3). Kertoimen ollessa lähellä arvoa 1, muuttujien välillä on voimakas korrelaatio. Korrelaatiokerroin on negatiivinen, jos korrelaatiokertoimen edessä on miinusmerkki. Kertoimen ollessa lähellä arvoa -1, muuttujien välillä on tällöin voimakas negatiivinen korrelaatio. Kertoimen ollessa lähellä arvoa 0, muuttujien välillä ei ole riippuvuutta. (Heikkilä 2014, 91.) Positiivinen korrelaatiokerroin kuvaa, että muuttujien arvot ovat samansuuntaisia, kun taas negatiivinen korrelaatiokerroin kuvaa muuttujien järjestyksen olevan erisuuntaiset (Kestilä-Kekkonen n.d.). Spearmanin korrelaatiokerroin sopii järjestysasteikollisten muuttujien analysointiin ja sitä käytettiin tämän opinnäytetyön tuloksia analysoidessa. Spearmanin korrelaatiokertoimen käyttö perustuu järjestysasteikollisiin muuttujiin, mitkä eivät ole normaalisti jakautuneita. (Kestilä-Kekkonen n.d.)

TAULUKKO 3. Korrelaatiotasot (mukaillen Heikkilä 2014, 91; Nummenmaa 2023, 290; Tran 2019).

0,80–1,0	Erittäin korkea korrelaatio
0,60–0,80	Korkea korrelaatio
0,40–0,60	Melko korkea korrelaatio
0,30–0,40	Kohtalainen korrelaatio
alle 0,30	Heikko korrelaatio

Merkitsevyystaso Significance kertoo, miten merkittävä riski on, että saatu riippuvuus tai ero johtuvat sattumasta. Merkitsevyystasoa kuvataan lyhenteellä p (probability) tai Sig SPSS-ohjelmassa. Sillä mitataan tehdyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta, eli kiteytettynä todennäköisyyttä tehdä virheellinen johtopäätös, mikäli hypoteesi hylätään. Tutkijoiden tulee päättää ennen testin tekoa raja-arvot, milloin hypoteesi hylätään eli päättää käytetty merkitsevyystaso (Taulukko 4). (Heikkilä 2014, 184.)

TAULUKKO 4. Tilastollisen testin merkitsevyystasot (mukaillen Heikkilä 2014, 185).

* p= tilastollisesti melkein merkitsevä 0,011–0,050
**p= tilastollisesti merkitsevä 0,002–0,010
***p= tilastollisesti erittäin merkitsevä $\leq 0,001$

Osioiden muuttujille tehtiin normaalijakaumatesti, muuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita. Taustamuuttujien osalta ryhmäkoot eri muuttujien osalta jäivät alle 30 vastaajan. Ainoastaan taustamuuttuja; Onko työnantaja tarjonnut koulutusta monikulttuurisuudesta ryhmäkokoon oli 32/38 vastaajaa. Kaikille ryhmitellyille taustamuuttujille tehtiin normaalijakaumatesti, taustamuuttujat eivät olleet normaalisti jakautuneita.

Keskiarvotesteillä vertaillaan ryhmien välisiä keskiarvoja toisiinsa tai vastaavasti verrataan vastausten keskiarvoja hypoteesin keskiarvoon. Keskiarvotestit on kuitenkin yleensä tarkoitettu välimatka-asteikollisille muuttujille. Tämän opinnäytetyön muuttujat ovat järjestysasteikollisia. Tulosten havainnollisuuden takia myös järjestysasteikollisista muuttujista voidaan ottaa keskiarvot ja työssä esitetään tuloksia myös keskiarvoina. Tästä johtuen työssä hyödynnettiin Mann-Whitneyn U-testiä, mikä on ei-parametrinen testi. Mann-Whitneyn U-testissä voidaan tunnistaa jakaumien sijainnissa olevat erot. Ohjelma laskee järjestyslukujen perusteella

testisuureen ja merkitsevyystason. Johtopäätös tehdään, kuten muissakin testeissä merkitsevyystason perusteella. Johtopäätöksen tekemisessä käytetään kuitenkin myös keskiarvoja, joista nähdään ryhmien välisten erojen suunnat, sillä Mann-Whitneyn U-testi ei näytä, minkä suuntaisia erot ovat. (Heikkilä 2014, 81, 209–210, 217–218.)

Avoimen kysymyksen vastausten analyysissä hyödynnettiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista sisällönanalyysiä, joka on laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmä. Sisällönanalyysiä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin asiakokonaisuuksiin. Sisällönanalyysiä voidaan siis käyttää myös määrällisen tutkimuksen sisällönanalyysinä. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisestä eli induktiivisesta, deduktiivisesta eli teorialähtöisestä tai abduktiivisesta eli teoriaohjaavasta näkökulmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4, 4.2.)

Tässä opinnäytetyön avoimen kysymyksen analyysissä hyödynnetään teorialähtöistä eli deduktiivista analyysimallia, joka perustuu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Analysointi aloitetaan muodostamalla analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia. Tämän jälkeen tehdään aineiston pelkistäminen, joka noudattaa sisällönanalyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4, 4.3.) Luokittelu lähti siitä, että aineistosta poimittiin ilmaisuja, jotka kuvasivat 1) monikulttuurisen työyhteisön johtamista, 2) yleisiä näkökulmia monikulttuurisuudesta, 3) mielipiteitä maahanmuuttajien suomen kielen taidosta, 4) rekrytointia, 5) perehdytystä ja 6) maahanmuuttajien sopeutumista ja työyhteisötaitoja.

Alkuperäiset ilmaukset ja niiden pelkistetyt ilmaukset listattiin taulukkoon. Datan pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin, eli alkuperäisilmausten joukosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin, joista muodostui alaluokat. Avoimien kysymysten vastauksista haettiin kuvaavia ilmaisuja, mitkä vastasivat opinnäytetyön kysymyksiin ja epäolennainen teksti poistettiin. Opinnäytetyön kuudesta teoreettisen viitekehyksen teemasta muodostui analyysirungon yläluokat ja analyysitaulukkoja muodostui viisi, sillä rekrytointi ja perehdytys yhdistettiin niiden ollessa vastausmäärältään suppeim-

mat. Analyysirungon pääluokaksi muodostui monikulttuurisen työyhteisön johtaminen. Avoimen kysymyksen kautta aineistoa kerääntyi yhteensä neljä A4 sivua, joka vastasi 1677 sanaa.

## 6 TULOKSET

### 6.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimuskysely lähetettiin kahdelle sosiaali- ja terveysalan yritykselle. Yrityksessä A tutkimuskysely lähetettiin 50 sosiaali- ja terveysalan esihenkilölle, joista 49 vastaajaa vastasi kyselyyn. Yrityksessä B tutkimuskysely lähetettiin 430 sosiaali- ja terveysalan esihenkilölle, joista 21 vastaajaa vastasi kyselyyn. Tutkimukseen vastasi yhteensä 70 vastaajaa. Molemmat tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat yksityisen puolen sosiaali- ja terveyspalveluita tarjoavia yrityksiä. Tutkimuksen vastausprosentti oli 14,6 %. Vastausprosentti yrityksessä A oli 98 % ja yrityksessä B 4,9 %.

Kyselyyn vastanneista (n=70) naisia oli 87,1 %, miehiä 11,4 % ja sukupuoltaan ei halunnut kertoa 1,4 %. Yrityksessä A vastaajista (n=49) naisia oli 85,7 % ja yrityksessä B vastaajista (n=21) naisia oli 90,5 % (Taulukko 5). Vastaajien ikähaarukka oli 30- ja 66-ikävuoden väliltä ja keski-ikä oli 47-vuotta. Eniten oli 45-vuotiaita (n=6) 8,6 %. Yrityksessä A vastaajien keski-ikä oli 47,94-vuotta ja yrityksessä B 45,76-vuotta (Taulukko 5). Analysointivaiheessa vastaajien ikä jaoteltiin kolmeen kokoluokaltaan samankokoiseen luokkaan suhteessa vastaajien määrään, kumulatiivisten prosenttien avulla; 30–43-vuotiaat, 44–51-vuotiaat ja 52–66-vuotiaat.

Kyselyyn vastanneista esihenkilöistä vajaalla puolella (44,3 %) koulutusaste oli ammattikorkeakoulututkinto ja runsaalla kolmanneksella (34,3 %) koulutusaste oli ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Yrityksessä A esihenkilöiden yleisin koulutusaste oli ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto ja yrityksessä B ammattikorkeakoulututkinto. Vastaajien yleisin ammattinimike oli yksikönjohtaja (Taulukko 5). Vastaajien ammattinimikettä emme jaotelleet yritysten välillä, vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi.

TAULUKKO 5. Vastaajien (n=70) taustatiedot.

Taustatiedot		n	%
Sukupuoli yritys A	Nainen	42	85,7
	Mies	6	12,2
	En halua kertoa	1	2
Sukupuoli yritys B	Nainen	19	90,5
	Mies	2	9,5
Koulutusaste yritys A	Opistotasoinen tutkinto	9	18,4
	Ammattikorkeakoulu tutkinto	17	34,7
	Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto	20	40,8
	Yliopistossa suoritettu korkeakoulututkinto	3	6,1
Koulutusaste yritys B	Ammattikorkeakoulu tutkinto	14	66,7
	Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto	4	19
	Yliopistossa suoritettu korkeakoulututkinto	3	14,3
Ammattinimike yritys A + B	Vastaava hoitaja	1	1,4
	Vastaava ohjaaja	1	1,4
	Tiiminvetäjä	2	2,9
	Yksikönjohtaja	63	90
	Palvelujohtaja	2	2,9
	Hoivakodin johtaja	1	1,4

Kyselyyn vastanneista sosiaali- ja terveysalan esihenkilöistä (n=70) neljäsosalla oli työkokemusta esihenkilönä työskentelystä yli 10 vuotta koko tutkimusaineiston perusteella. Yrityksessä A neljäsosalla esihenkilöistä työkokemus esihenkilötyöstä oli 7–9 vuotta ja yrityksessä B yli 10 vuoden työkokemus oli runsaalla kolmanneksella (Taulukko 6).

Työnantaja oli tarjonnut koulutusta monikulttuurisuudesta vajaalle puolelle (45,7 %) vastaajista. Yrityksessä A työnantaja oli tarjonnut koulutusta monikulttuurisuudesta runsaalle puolelle 57,1 % vastaajista ja yrityksessä B noin viidennekselle vastaajista (Taulukko 6). Työnantaja oli tarjonnut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta 28,6 % vastaajista (n=70). Yrityksessä A työnantaja oli tarjonnut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta runsaalle kolmannekselle vastaajista ja yrityksessä B vain muutamalle vastaajista (Taulukko 6). Kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden (n=70) työyhteisöissä työskentelevien maahanmuuttajien yleisin määrä oli 1–3 henkilöä (32,9 %). Yrityksessä A yleisin maahanmuuttajien määrä työyhteisöissä oli 1–3 henkilöä (34,7 %) ja yrityksessä B yli 10 henkilöä (33,3 %).

TAULUKKO 6. Vastaajien (n=70) työkokemus monikulttuurisuudesta.

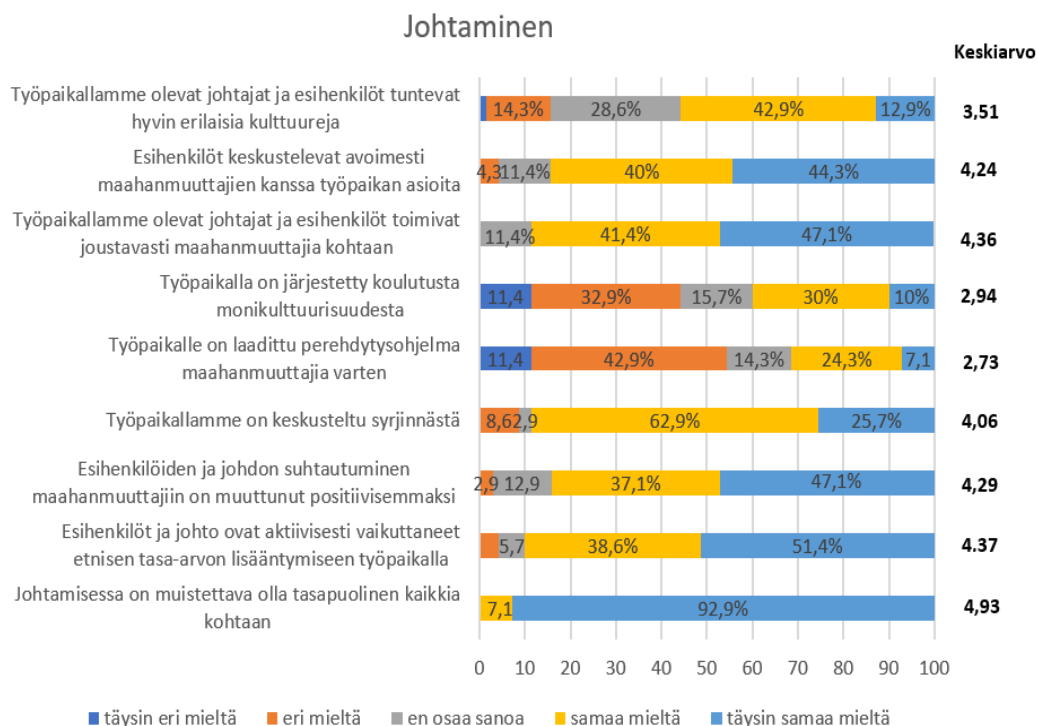
Taustatiedot		n	%
Työkokemus esihenkilönä työs- kentelystä vuosina yritys A	Alle 1 vuosi	2	4,1
	1–3 vuotta	9	18,4
	4–6 vuotta	9	18,4
	7–9 vuotta	12	24,5
	Yli 10 vuotta	11	22,4
	Yli 20 vuotta	6	12,2
Työkokemus esihenkilönä työs- kentelystä vuosina yritys B	Alle 1 vuosi	3	14,3
	1–3 vuotta	2	9,5
	4–6 vuotta	6	28,6
	7–9 vuotta	2	9,5
	Yli 10 vuotta	7	33,3
	Yli 20 vuotta	1	4,8
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisuudesta yritys A	Kyllä	28	57,1
	Ei	21	42,9
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisuudesta yritys B	Kyllä	4	19,0
	Ei	17	81,0
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisuudesta yritys A + B	Kyllä	32	45,7
	Ei	38	54,2
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta yritys A	Kyllä	17	34,7
	Ei	32	65,3
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta yritys B	Kyllä	3	14,3
	Ei	18	85,7
Onko työnantaja tarjonnut koulu- tusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta yritys A+B	Kyllä	20	28,6
	Ei	50	71,4
Montako maahanmuuttajaa työ- yhteisössäsi on yritys A	Ei yhtään	10	20,4
	1–3 henkilöä	17	34,7
	4–6 henkilöä	11	22,4
	7–9 henkilöä	6	12,2
	Yli 10 henki- löö	5	10,2
Montako maahanmuuttajaa työ- yhteisössäsi on yritys B	1–3 henkilöä	6	28,6
	4–6 henkilöä	4	19,0
	7–9 henkilöä	4	19,0
	Yli 10 henki- löö	7	33,3



## 6.2 Monikulttuurisuusjohtamisen tulokset

### 6.2.1 Esihenkilöille tarjottava koulutus monikulttuurisuudesta edistää monikulttuurisen työyhteisön johtamistaitoja

Työnantaja oli tarjonnut vastaajista (n=70) vajaalle puolelle (45,7 %) koulutusta monikulttuurisuudesta. Vastauksissa oli enemmän hajontaa kysymyksessä; onko työpaikalla järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta. Vastaajista 40 % vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä, että koulutusta on järjestetty, sen sijaan 15,7 % ei osannut sanoa ja 44,3 % oli eri tai täysin eri mieltä. (Kuvio 6). Työnantajan tarjoamalla koulutusmahdollisuudella oli myönteinen vaikutus siihen, että koulutus monikulttuurisuuteen liittyen oli konkreettisesti toteutunut työpaikoilla (Taulukko 7).



KUVIO 6. Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

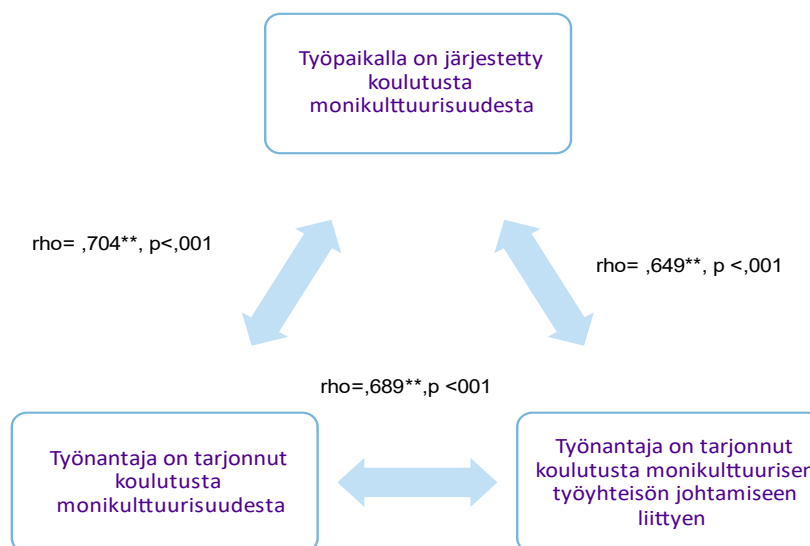
Esihenkilöille tarjotulla koulutuksella monikulttuurisuudesta oli myönteinen vaikutus siihen, että työpaikoille oli laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten. Esihenkilöille tarjottu koulutus monikulttuurisuudesta edisti esihenkilöiden

kohtaamista ja työskentelytaitoja maahanmuuttajien kanssa toimiessa. Esihenkilöt, joille oli tarjottu koulutusta monikulttuurisuudesta toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan sekä keskustelivat avoimesti työpaikan asioista maahanmuuttajien kanssa. Lisäksi esihenkilöille tarjottu koulutus edisti esihenkilöiden erilaisten kulttuurien tuntemusta (Taulukko 7).

TAULUKKO 7. Muuttuja, Onko työnantajasi tarjonnut koulutusta monikulttuurisuudesta (asteikko: 1=ei, 2=kyllä) lineaariset korrelaatiot viiteen mielipidemuuttajaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Työpaikalle on laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten	,011	,303*
Työpaikalla on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta	<,001	,704**
Työpaikalla olevat esihenkilöt ja johtajat toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan	,047	,238*
Esihenkilöt keskustelevat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	,016	,287*
Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja	,014	,292*

Työpaikalla järjestetty koulutus monikulttuurisuudesta oli konkreettisesti toteutunut sitä useammin, mitä enemmän työnantaja oli tarjonnut koulutusta esihenkilöille monikulttuurisuudesta ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta (Kuvio 7). Esihenkilöistä (n=70) vain vajaalle kolmasosalle (28,6 %) oli tarjottu koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen (Taulukko 6).



KUVIO 7. Monikulttuuriseen koulutukseen liittyvien muuttujien väliset korrelaatiot.

Esihenkilöille tarjottu koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta edesauttoi, että työpaikoille oli laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten. Lisäksi monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta tarjottu koulutus edesauttoi esihenkilöitä kohtaamaan maahanmuuttajia tasapuolisina työyhteisön jäseninä. Spearmanin korrelaatiotestien tuloksista ilmeni, että esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan sekä keskustelivat avoimesti työpaikan asioista maahanmuuttajien kanssa, kun heille oli tarjottu koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen (Taulukko 8).

TAULUKKO 8. Muuttuja, Onko työnantajasi tarjonnut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen (asteikko: 1=ei, 2=kyllä) lineaariset korrelaatiot neljään mielipidemuuttujaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Työpaikalle on laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten	,003	,353**
Työpaikalle on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta	<,001	,649**
Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan	,004	,339**
Esihenkilöt keskustelevat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	,018	,281*

Spearmanin korrelaatiotestin tuloksista ilmeni, että iäkkäämmille esihenkilöille oli järjestetty työpaikalla koulutusta monikulttuurisuudesta, nuorempia työntekijöitä enemmän (rho ,295\*, p ,013). Tätä vahvisti myös korrelaatiotestin tulos, jonka

mukaan pidempään esihenkilönä työskennelleille oli työuran aikana järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta, nuorempia enemmän ( $\rho$  ,295\*,  $p$  ,013).

Maahanmuuttajille tarjottua perehdytystä tarkasteltaessa, työpaikkojen välillä oli eroja. läkkäämpien vastaajien työpaikoilla oli laadittu nuorempien esihenkilöiden työpaikkoihin verrattuna enemmän perehdytysohjelmia maahanmuuttajille ( $\rho$  ,271\*,  $p$  ,023). Esihenkilön työkokemuksen kesto (yli 10-vuotta) vaikutti myönteisesti siihen, että työpaikoilla oli laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajille ( $\rho$  ,368\*,  $p$  ,002). Vastaajan korkeampi ammattinimike vaikutti myös siihen, että työpaikoille oli laadittu perehdytysohjelma ( $\rho$  ,250\*,  $p$  ,037).

Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että johtamisessa tulee olla tasapuolinen kaikkia kohtaan (Kuvio 6). Vastaajien ammattinimikkeestä huolimatta, joista 90 % oli yksikönjohtajia, esihenkilöt pitivät tärkeänä, että johtamisessa ollaan tasapuolisia kaikkia kohtaan ( $\rho$  -,332\*\*,  $p$  ,005). Alemman koulutusasteen omaavat vastaajat, joista 44,3 % koulutusaste oli ammattikorkeakoulu tutkinto, (kuvio 6) pitivät tärkeänä, että johtamisessa ollaan tasapuolisia kaikkia kohtaan ( $\rho$  -,294\*,  $p$  ,013).

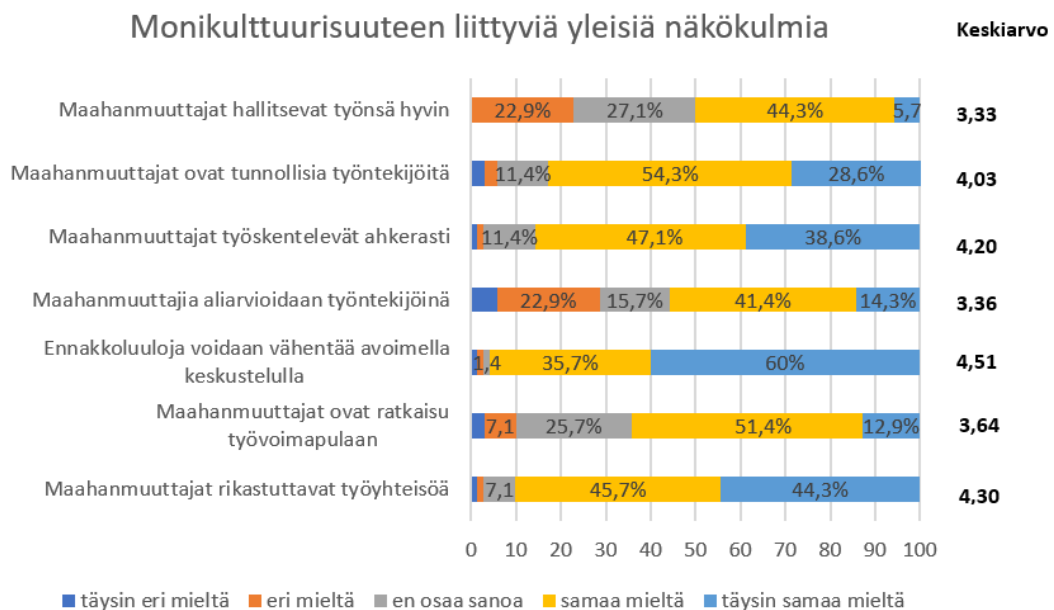
Monikulttuurisella työyhteisöllä ja maahanmuuttajien määrällä työyhteisössä oli myönteinen vaikutus maahanmuuttajien kohtaamiseen työyhteisössä. Spearmanin korrelaatiotestin mukaan, mitä enemmän esihenkilöillä ja johtajilla on työyhteisössään maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, sitä joustavammin he toimivat maahanmuuttajia kohtaan. Esihenkilöt keskustelivat työpaikan asioista sitä avoimemmin maahanmuuttajien kanssa, mitä enemmän maahanmuuttajia työyhteisössä oli (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Muuttuja; Kuinka monta maahanmuuttajaa työyhteisössäsi on (asteikko: 1= ei yhtään, 2= 1-3 henkilöä, 3= 4-6 henkilöä, 4= 7-9 henkilöä, 5= yli 10 henkilöä) lineaariset korrelaatiot kahteen mielipidemuuttujaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Työpaikalla olevat esihenkilöt ja johtajat toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan	,005	,332**
Esihenkilöt keskusteleavat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	,015	,290*

## 6.2.2 Monikulttuurisuus avartaa työyhteisöjä

Vastaajien näkökulmat monikulttuurisuuteen liittyen olivat pääosin myönteisiä. Vastaajista 44,3 % oli täysin samaa mieltä ja 45,7 % samaa mieltä siitä, että maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä. (Kuvio 8). Esihenkilöt suhtautuivat maahanmuuttajiin sitä myönteisemmin, mitä enemmän heidän työyhteisössään työskenteli maahanmuuttajia ja mitä enemmän heillä oli kokemusta monikulttuurisesta työyhteisöstä (Taulukko 10).



KUVIO 8. Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet monikulttuurisuuteen liittyvistä yleisistä näkökulmista, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

Esihenkilöiden vastausten mukaan maahanmuuttajat hallitsevat sitä paremmin työnsä, mitä enemmän maahanmuuttajia esihenkilöiden työyhteisössä työskenteli. Esihenkilöistä yli puolet 51,4 % oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat ovat ratkaisu työvoimapulaan (Kuvio 8). Esihenkilöt kokivat, että maahanmuuttajia kohtaan koettuja ennakkoluuloja voitaisiin vähentää avoimella keskustelulla (Taulukko 10).

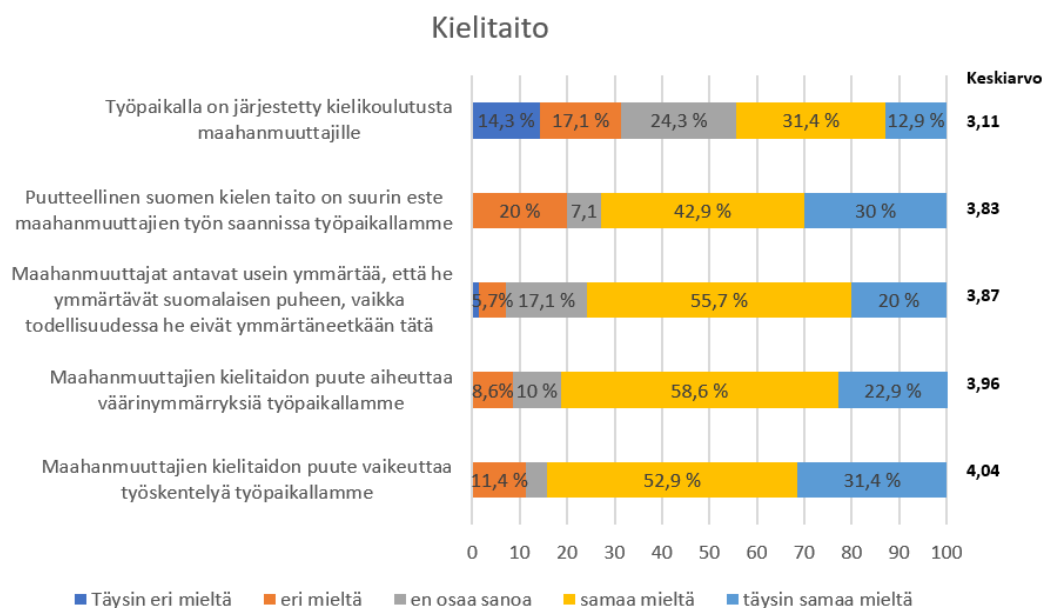
TAULUKKO 10. Muuttuja, Kuinka monta maahanmuuttajaa työyhteisössäsi on (asteikko: 1= ei yhtään, 2= 1-3 henkilöä, 3= 4-6 henkilöä, 4= 7-9 henkilöä, 5= yli 10 henkilöä) lineaariset korrelaatiot kolmeen mielipidemuuttujaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä	<,001	,448**
Maahanmuuttajia kohtaan koettuja ennakkoluuloja voidaan vähentää avoimella keskustelulla	,016	,286*
Maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin	,027	,264*

Osion vastauksissa näkyi enemmän hajontaa maahanmuuttajien työnhallintaan liittyen. Esihenkilöistä 50 % oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin (Kuvio 8). Ammattikorkeakoulututkinnon omaavat vastaajat kokivat maahanmuuttajien hallitsevan työnsä hyvin (rho -,349\*\* p ,003). Vastaajien työyhteisössä olevien maahanmuuttajien suurempi määrä vaikutti myönteisesti siihen, miten esihenkilöt kokivat maahanmuuttajien hallitsevan työnsä (rho ,264 p ,027). Vastaajille tarjottu koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta vaikutti myönteisesti siihen, ettei maahanmuuttajia aliarvioida työntekijöinä (rho -,255\*\*, p ,033).

### 6.2.3 Kielitaidon puute haastaa työyhteisöjä ja esihenkilöitä sekä vaikeuttaa työskentelyä hoitoalalla

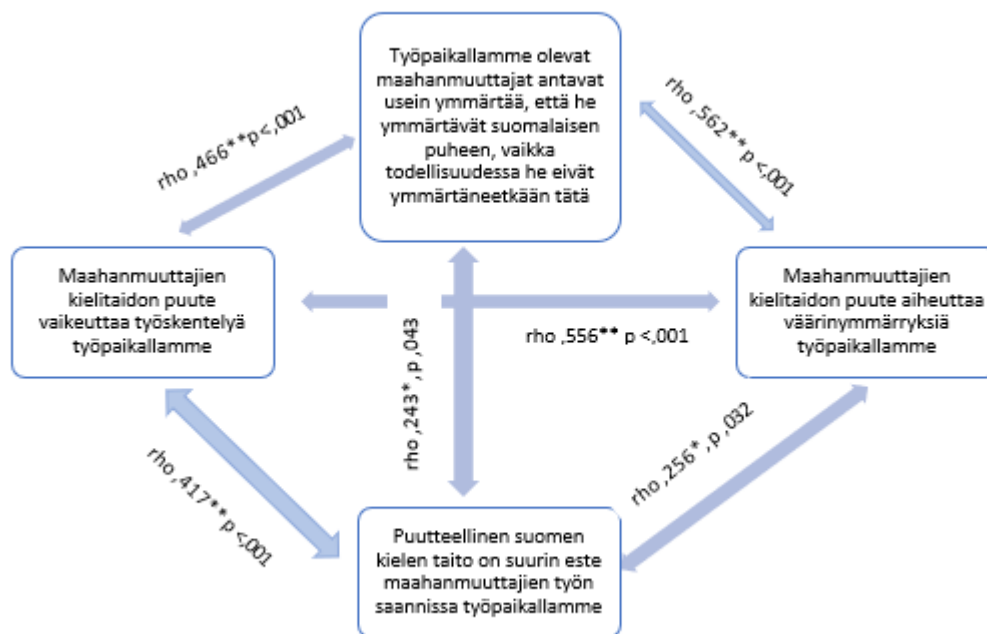
Maahanmuuttajien kielitaidon puute aiheutti esihenkilöiden mielestä haasteita työssä. Vastaajista yli neljännes 84 % oli täysin samaa tai samaa mieltä, että maahanmuuttajien kielitaidon puute vaikeuttaa työskentelyä työpaikalla. Vastaajista 11 % oli eri mieltä siitä, että kielitaidon puute vaikeuttaisi työskentelyä hoitoalalla. Vastaajista 80 % oli täysin samaa tai samaa mieltä, että maahanmuuttajien kielitaidon puute aiheuttaa väärinymmärryksiä työpaikalla. Vastaajista 9 % mukaan kielitaidon puute ei aiheuta väärinymmärryksiä työpaikalla. (Kuvio 9).



KUVIO 9. Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet maahanmuuttajien suomen kielen taidosta, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

Esihenkilöt vastasivat yhtenevästi väittämään, että maahanmuuttajat antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät suomalaisen puheen, vaikka he eivät todellisuudessa ymmärtäneetkään tätä. Vastaajista yli puolet 76 % oli täysin samaa tai samaa mieltä väittämän kanssa (Kuvio 9).

Spearmanin korrelaatiotestissä (Kuvio 10) muuttujien välillä oli ajoittain merkittäväkin korrelaatiota. Työpaikalla olevat maahanmuuttajat antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät suomalaisen puheen, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneetkään tätä, jolloin kielitaidon puute aiheutti väärinymmärryksiä. Väärinkäsitykset puheen ymmärtämisen suhteen vaikeuttivat työskentelyä työpaikalla. Puutteellinen kielitaito saattaa olla myös suurin este työpaikan saannille, koska kielitaidon puute vaikeuttaa työskentelyä hoitoalalla. Kielitaidon puute aiheuttaa väärinymmärryksiä työpaikalla, mikä myös hankaloittaa työskentelyä hoitoalalla (Kuvio 10).

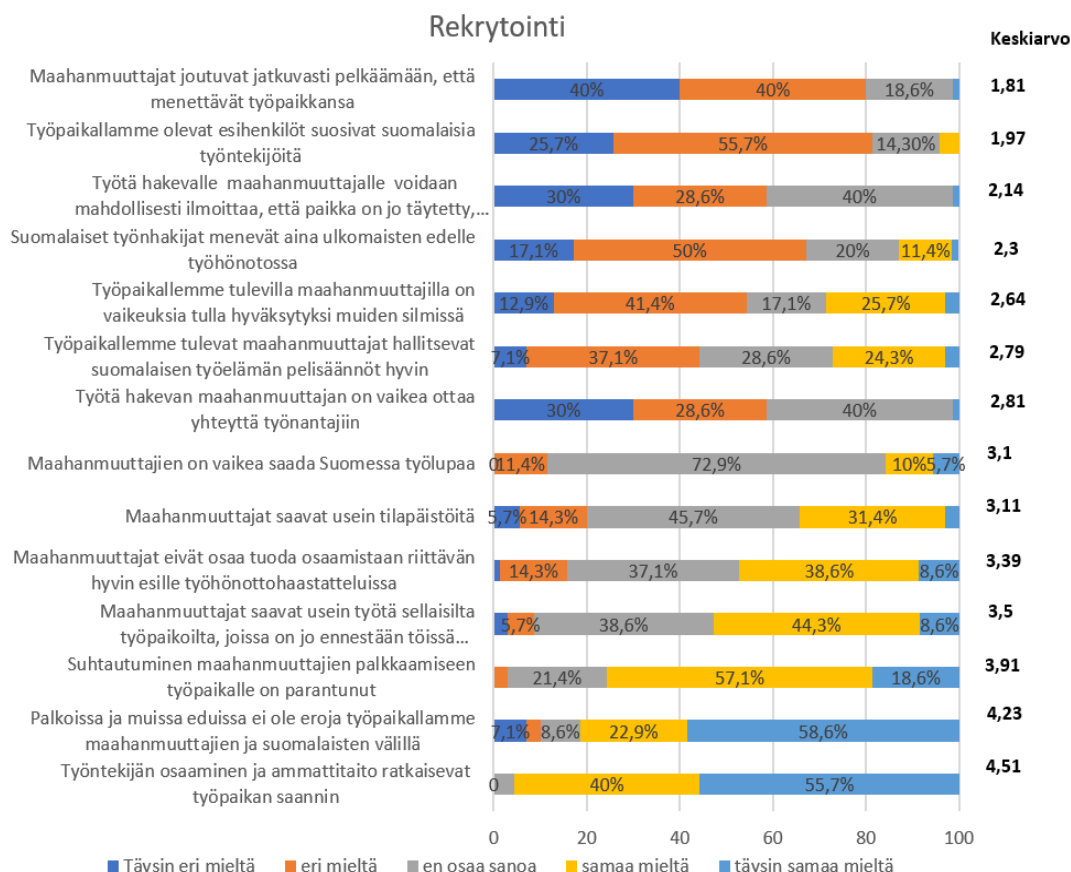


KUVIO 10. Esihenkilöiden mielipiteet maahanmuuttajien kielitaidosta, muuttujien väliset korrelaatiot.

#### 6.2.4 Rekrytoinnissa toimitaan tasa-arvoisesti

Tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa oli enemmän hajontaa rekrytointi - osiossa keskiarvojen perusteella. Vastaajista yli puolet 54,3 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla hyväksytyksi muiden silmissä (Kuvio 11). Spearmanin korrelaatiotestin mukaan korkeammin koulutettujen vastaajien mukaan maahanmuuttajat hyväksytään työyhteisössä sekä muiden työntekijöiden silmissä hyvin ( $\rho = .255^{*}, p = .033$ ). Esihenkilöistä yli puolet 54,3 % oli täysin eri tai eri mieltä, että maahanmuuttajalle voitaisiin ilmoittaa rekrytointiprosessissa paikan tulleen täytetyksi, vaikka se olisikin todellisuudessa vielä täyttämättä (Kuvio 11). Vastaajien korkeampi koulutusaste vaikutti myönteisesti siihen, että maahanmuuttajia kohdellaan rekrytoinnissa tasapuolisesti suomalaisiin verrattuna, eikä tuloksia väärin tulkittu rekrytointiprosessissa ( $\rho = .273^{*}, p = .022$ ).





KUVIO 11. Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet maahanmuuttajien rekrytoinnista, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

Esihenkilöiden työyhteisössä olevien maahanmuuttajien määrä vaikutti positiivisesti siihen, miten maahanmuuttajia työyhteisössä kohdeltiin. Esihenkilöt, jotka työskentelivät monikulttuurisessa työyhteisössä, kokivat, että suomalaiset työnhakijat, eivät mene ulkomaalaistaustaisten työnhakijoiden edelle työhönotossa ja etteivät esihenkilöt suosi suomalaisia työntekijöitä enemmän. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelevät esihenkilöt kokivat, että maahanmuuttajat eivät joudu pelkäämään työpaikkansa menettämisen vuoksi (Taulukko 11).

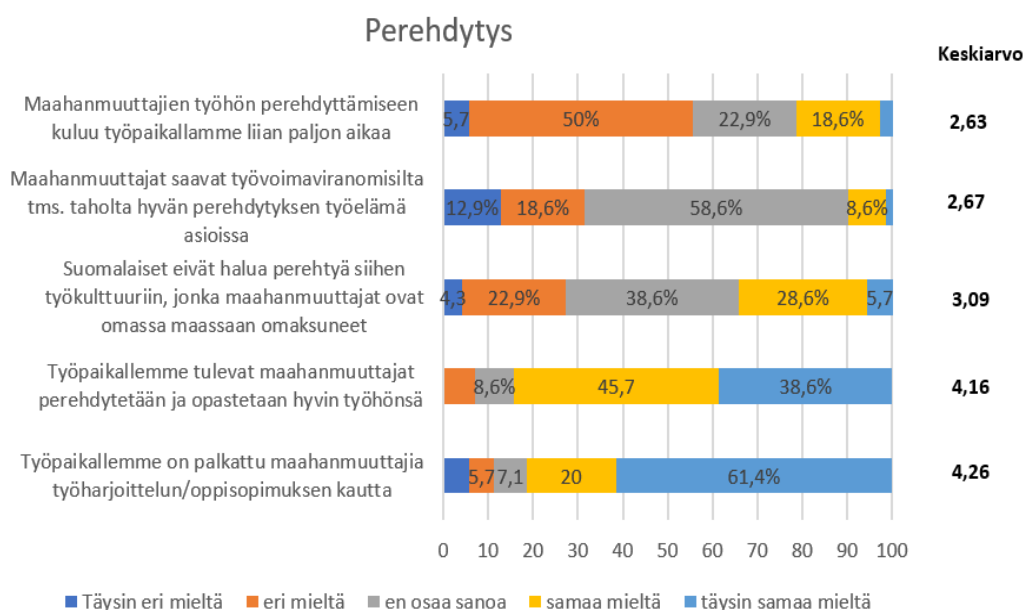
Esihenkilöt, joiden työyhteisössä työskenteli maahanmuuttajataustaisia, työntekijöitä kokivat, että maahanmuuttajat saavat muitakin, kuin tilapäistöitä, verrattuna esihenkilöiden vastauksiin, joiden työyhteisössä ei työskennellyt maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelevät vastaajat kokivat, ettei työtä hakevalle maahanmuuttajalle ilmoiteta paikan täyttymisestä, mikäli se ei todellisuudessa pidä paikkaansa (Taulukko 11).

TAULUKKO 11. Muuttuja, Kuinka monta maahanmuuttajaa työyhteisössäsi on (asteikko: 1= ei yhtään, 2= 1-3 henkilöä, 3= 4-6 henkilöä, 4= 7-9 henkilöä, 5= yli 10 henkilöä) lineaariset korrelaatiot viiteen mielipidemuuttajaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Suomalaiset työnhakijat menevät aina ulkomaisten edelle työhönotossa	,027	-,265*
Työpaikallamme olevat esihenkilöt suosivat suomalaisia työntekijöitä	,012	-,298*
Maahanmuuttajat joutuvat jatkuvasti pelkäämään, että menettävät työpaikkansa	,017	-,284*
Maahanmuuttajat saavat usein tilapäistöitä	,005	-,334**
Työtä hakevalle maahanmuuttajalle voidaan mahdollisesti ilmoittaa, että paikka on jo täytetty, vaikka se olisi vielä avoinna	,007	-,318**

### 6.2.5 Maahanmuuttajien perehdyttäminen vaatii resursseja

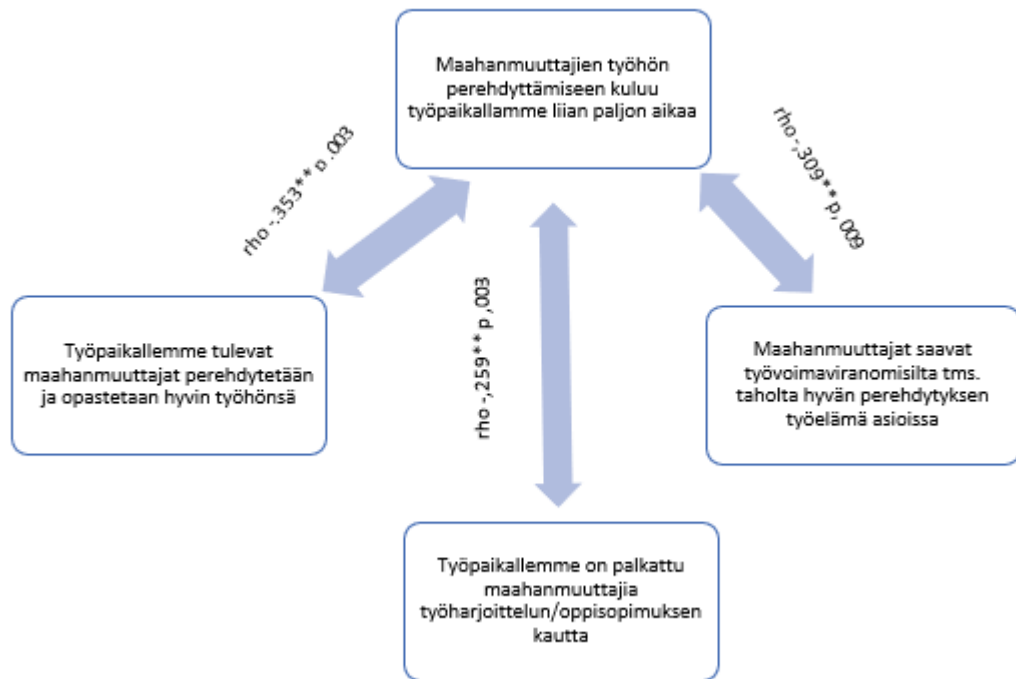
Vastaajien välillä oli enemmän hajontaa perehdytys osion keskiarvoissa. Suurimmalla osalla vastaajista työyhteisöön on palkattu maahanmuuttajia työharjoittelun tai oppisopimuksen kautta, sillä vastaajista 61 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 20 % samaa mieltä (Kuvio 12). Vastaajien mukaan työharjoittelussa olleiden tai oppisopimuksen kautta työyhteisöön palkattujen maahanmuuttajien perehdyttämiseen kuluu liian paljon aikaa (rho -,259\*\* p ,003) (Kuvio 12). Esihenkilöistä hieman vajaa puolet oli samaa mieltä, että työpaikalle tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan työhönsä hyvin. Vastaajista yli puolet ei osannut vastata väittämään; maahanmuuttajat saavat työvoimaviranomaiselta tai muulta vastaavalta taholta hyvän perehdytyksen työelämän asioihin. Vastaajista 31 % oli sitä mieltä, että perehdytys työvoimaviranomaisten tai vastaavan tahon toimesta oli riittämätöntä (Kuvio 12).



KUVIO 12. Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet maahanmuuttajien perehdytyksestä, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

Nuoremmat vastaajat ( $\rho = -,240^*$ ,  $p = ,045$ ) kokivat vanhempia vastaajia enemmän, että suomalaiset eivät halua perehtyä kulttuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet. Vastaajista 27,2 % koki, että suomalaiset eivät halua perehtyä työskentelykulttuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omaksuneet omassa maassaan (Kuvio 12).

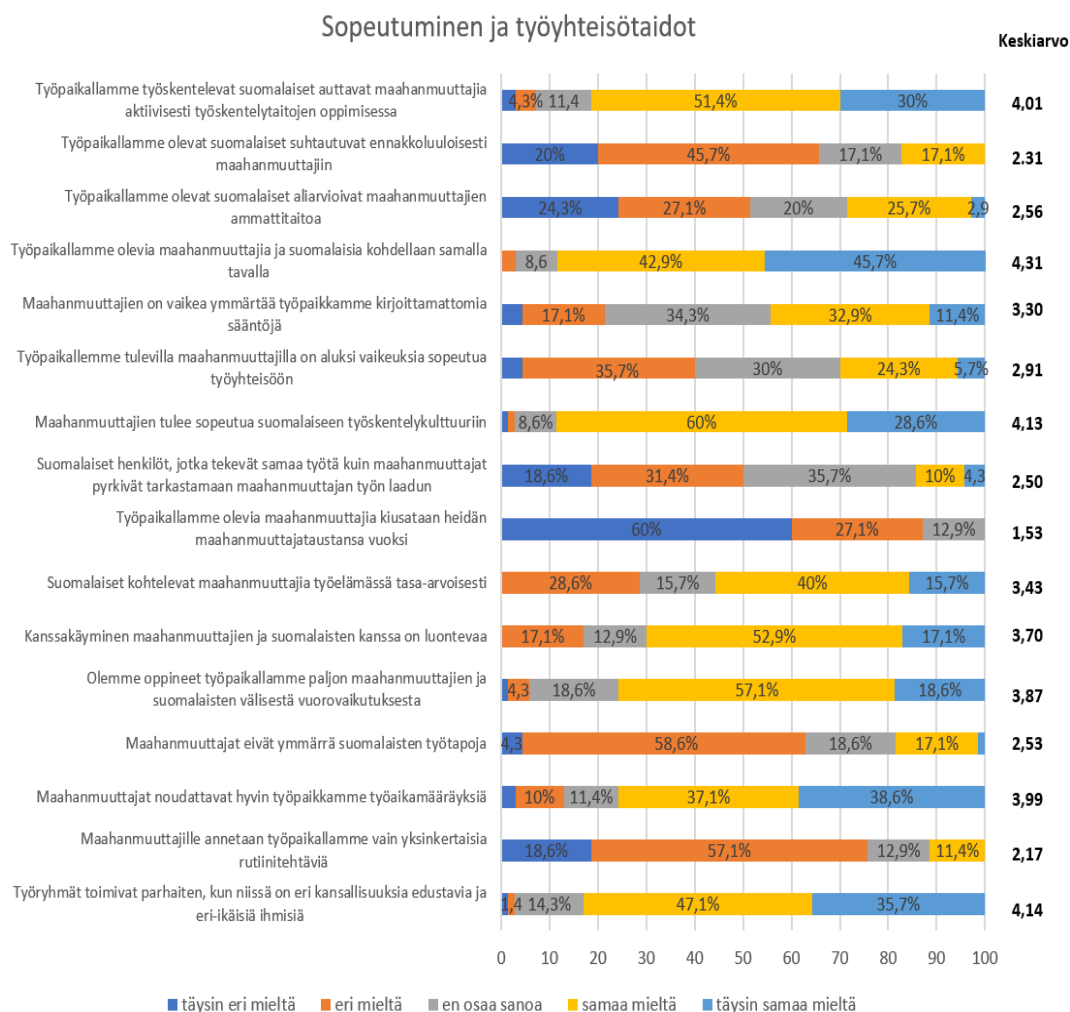
Spearmanin korrelaatiotestissä ilmeni, että matalammin koulutetut vastaajat kokivat, että työpaikalle tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan työhönsä hyvin ( $\rho = -,260^*$ ,  $p = ,030$ ). Korkeammin koulutetut kokivat, että maahanmuuttajien perehdyttämiseen kuluu työpaikalla liikaa aikaa ( $\rho = ,285^*$ ,  $p = ,017$ ). Maahanmuuttajien perehdytykseen panostetaan työpaikoilla, mutta se vie paljon aikaa. Maahanmuuttajat eivät myöskään saa riittävää perehdytystä työvoimaviranomaisilta tai muilta vastaavilta tahoilta työelämän asioihin liittyen, jolloin perehdytykseen kuluu runsaasti aikaa työpaikoilla (Kuvio 13).



KUVIO 13. Maahanmuuttajien perehdyttäminen, muuttujien välinen korrelaatio.

### 6.2.6 Kulttuuriset erot hidastavat sopeutumista ja aiheuttavat väärinymmärryksiä

Työnantaja oli tarjonnut noin kolmannekselle (28,6 %) vastaajista ( $n = 70$ ) koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta (Kuvio 14). Työnantajan tarjoaman koulutuksen puutteesta huolimatta vastaajat kokivat, että työpaikalla oli opittu paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta (Taulukko 12). Vastaajista 75,7 % oli samaa tai täysin samaa mieltä, että työpaikalla oli opittu paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta (Kuvio 14). Työnantajan tarjoama koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta edesauttoi sitä, että kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä koettiin työpaikalla luontevaksi sekä maahanmuuttajia kohdeltavan työelämässä tasa-arvoisesti ja samalla tavalla suomalaisten työntekijöiden kanssa (Taulukko 12).



**KUVIO 14.** Esihenkilöiden (n=70) mielipiteet maahanmuuttajien sopeutumisesta ja työyhteisötaidoista, vastausten prosentuaaliset osuudet ja keskiarvot.

Työnantajan tarjoama koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ehkäisi suomalaisten aliarvioivaa suhtautumista maahanmuuttajien ammattitaitoa kohtaan (Taulukko 12). Vastaajista yli puolet 51,4 % oli sitä mieltä, että suomalaiset eivät aliarvioi maahanmuuttajien ammattitaitoa (Kuvio 14). Työnantajan tarjoama koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta edesauttoi siinä, etteivät suomalaiset suhtaudu ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin (Taulukko 12). Vastaajista yli puolet 65,7 % koki, että suomalaiset eivät suhtaudu ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin (Kuvio 14).

TAULUKKO 12. Muuttujan, Onko työnantaja tarjonnut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen (asteikko: 1=ei, 2=kyllä) lineaariset korrelaatiot kuuteen mielipidemuuttajaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

MUUTTUJAT	p	rho
Olemme oppineet työpaikallamme paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta <sup>1</sup>	,033	-,255*
Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten kanssa on luontevaa	,009	,311**
Suomalaiset kohtelevat maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti	,004	,342**
Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdellaan samalla tavalla	,037	,250*
Työpaikallamme olevat suomalaiset aliarvioivat maahanmuuttajien ammattitaitoa <sup>1</sup>	,023	,272*
Työpaikallamme olevat suomalaiset suhtautuvat ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin <sup>1</sup>	,017	,284*

<sup>1</sup>= muuttajat käännettyjä

Vastaajista puolet 50 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että suomalaiset hoitotyöntekijät pyrkivät tarkoituksenmukaisesti tarkastamaan maahanmuuttajakollegansa työn laatua hoitoalalla (Kuvio 14). Korkeammin koulutettujen esihenkilöiden mukaan suomalaiset hoitoalan työntekijät eivät pyri tarkastamaan maahanmuuttaja kollegansa työn laatua (rho -,262\*, p ,029).

Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että yli neljäsosa vastaajista 88,6 % oli täysin samaa tai samaa mieltä, että maahanmuuttajien tulee sopeutua suomalaiseen työskentelykulttuuriin. Vastaajista yli puolet 55,7 % koki, että maahanmuuttajia kohdellaan työelämässä tasa-arvoisesti (Kuvio 14). Korkeammin koulutetut vastaajat kokivat matalammin koulutettuihin verrattuna, että maahanmuuttajia kohdellaan työelämässä tasa-arvoisesti (rho ,236\*, p ,049). Työnantajan tarjoamalla koulutuksella monikulttuurisuudesta oli myönteinen vaikutus siihen, että suomalaiset kohtelevat maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti (rho ,245\*, p ,041).

Vastaajista yli puolet 62,9 % oli täysin eri mieltä tai eri mieltä siitä, että maahanmuuttajat eivät ymmärtäisi suomalaisia työskentelytapoja (Kuvio 14). Vastaajien pidempi työkokemus esihenkilötyöstä vaikutti myönteisesti siihen, että esihenkilöt kokivat maahanmuuttajien ymmärtävän työskentelytapoja Suomessa (rho -,243, p ,042). Esihenkilöiden pidempi työkokemus vaikutti myönteisesti myös siihen,

että he kokivat työpaikkansa työntekijöiden suhtautuvan positiivisesti maahanmuuttajien ammattitaitoon ( $\rho$  ,295\*,  $p$  ,013). Esihenkilöistä yli puolet oli täysin eri mieltä ja eri mieltä siitä, että heidän työpaikallaan työskentelevät työntekijät suhtautuvat aliarvioivasti maahanmuuttajien ammattitaitoa kohtaan (Kuvio 14).

Vastaajista 85,7 % ilmoitti, että omassa työyhteisössä on maahanmuuttajia. Siitä huolimatta, että esihenkilöiden työyhteisössä ei ollut maahanmuuttajia tai niitä oli vain muutamia, esihenkilöt kokivat, että työyhteisö toimii paremmin, kun siinä on eri kansallisuuksia edustavia ja eri-ikäisiä työntekijöitä. Maahanmuuttajien suurempi määrä työyhteisössä vaikutti myönteisesti siihen, ettei maahanmuuttajille annettu pelkästään yksinkertaisia rutiinityötehtäviä. Vastaajien työyhteisössä työskentelevien maahanmuuttajien suurempi määrä vaikutti myönteisesti siihen, että vastaajat kokivat, että työpaikoilla oli opittu paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta. Työyhteisössä työskentelevien maahanmuuttajien suurempi määrä vaikutti myönteisesti myös siihen, että kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä koettiin luontevana (Taulukko 13).

Maahanmuuttajien suurempi määrä työyhteisössä vaikutti siihen, että maahanmuuttajia kohdeltiin tasa-arvoisesti työelämässä, eikä maahanmuuttajia kiusattu taustastaan johtuen. Maahanmuuttajien suurempi määrä työyhteisössä vaikutti myös siihen, että maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdeltiin samalla tavoin sekä siihen, että suomalaiset eivät suhtautuneet ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin (Taulukko 13).

TAULUKKO 13. Muuttujan, Kuinka monta maahanmuuttajaa työyhteisössäsi on (asteikko: 1= ei yhtään, 2= 1-3 henkilöä, 3= 4-6 henkilöä, 4= 7-9 henkilöä, 5= yli 10 henkilöä) lineaariset korrelaatiot kahdeksaan mielipidemuuttujaan (asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

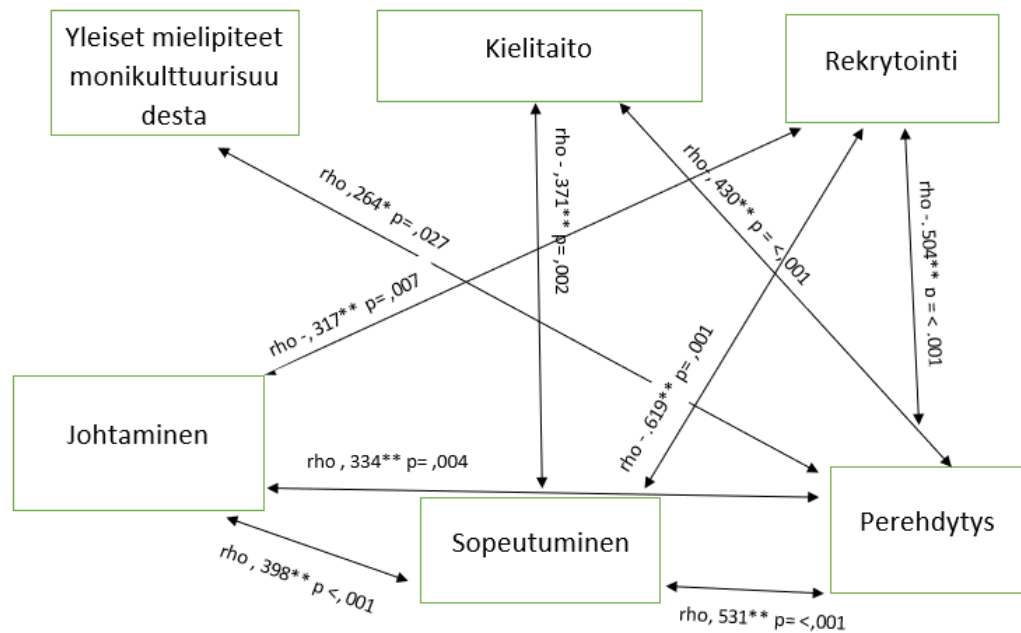
MUUTTUJAT	p	rho
Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuuksia edustavia ja eri-ikäisiä ihmisiä	<,001	,431**
Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutiini tehtäviä <sup>1</sup>	<,001	,487**
Olemme oppineet työpaikallamme paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta <sup>1</sup>	<,001	,523**
Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä on luontevaa	,002	,361**
Suomalaiset kohtelevat maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti	,015	,290*
Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia kiusataan heidän maahanmuuttajataustansa vuoksi <sup>1</sup>	,008	,316**
Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdellaan samalla tavalla	<,001	,418**
Työpaikallamme olevat suomalaiset suhtautuvat ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin <sup>1</sup>	,014	,293*

<sup>1</sup>= muuttujat käännettyjä

### 6.2.7 Osoiden välisten summamuuttujien tulokset

Hyvä johtaminen edistää hyvää rekrytointia ja perehdytystä, sekä maahanmuuttajien sopeutumista. Mielipiteet monikulttuurisuudesta vaikuttavat työyhteisön tarjoamaan perehdytykseen maahanmuuttajille. Maahanmuuttajan kielitaito vaikuttaa ymmärrettävästi sopeutumiseen sekä perehdytyksen onnistumiseen. Onnistunut rekrytointi on osa johtamista ja esihenkilön työtä ja vaikuttaa maahanmuuttajan sopeutumiseen ja perehdytykseen. Perehdytykseen vaikuttavat hyvä johtaminen, onnistunut rekrytointi, maahanmuuttajan kielitaito ja sopeutuminen sekä yleiset näkökulmat monikulttuurisuuteen liittyen. Maahanmuuttajan sopeutumista edistävät maahanmuuttajan kielitaito, onnistunut perehdytys, hyvä johtaminen sekä onnistunut rekrytointi (Kuvio 15). Siitä huolimatta, että perehdytys osion reliabiliteetti ( $\alpha = ,411$ ) (Taulukko 2) jäi alle hyväksytyn rajan, kaikki kysymysosiot korreloivat sen kanssa. Perehdytys osio oli myös ainut summamuuttuja, mikä reagoi kaikkien muiden summamuuttujien kanssa. Tästä huolimatta pidimme kaikki kysymysosiot mukana tutkimustuloksia analysoitaessa.





KUVIO 15. Summamuuttujien väliset lineaariset riippuvuudet.

### 6.3 Kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta

Opinnäytetyön avoin kysymys oli, millaisena koet monikulttuurisen työyhteisön johtamisen. Avoimeen kysymykseen vastasi (73 %) vastaajaa. Vastaukset olivat pituudeltaan hyvin vaihtelevia, sillä osa oli pitkiä ja osaan oli vastattu muutamalla lauseella. Sisällönanalyysin jälkeen teemat muodostuivat opinnäytetyön teoreettisesta viitekehystä, muodostaen jokaisesta oman yläluokan. Analyysirungon pääluokaksi muodostui monikulttuurisen työyhteisön johtaminen.

#### 6.3.1 Johtamisessa on tasapuolisuus tärkeää

Johtaminen osiossa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Osion vastaukset on koottu taulukkoon (Liite 5, liitetäulukko johtaminen). Vastauksista selvisi, että johtamisessa vaikeinta on tasapuolisuuden ylläpitäminen, koska maahanmuuttajien töitä joudutaan helpottamaan paljon. Tasapuolisuuteen pyrittiin kiinnittämään huomiota, jotta esihenkilön toiminta olisi tasapuolista jokaista työntekijää kohtaan. Osa vastaajista tosin koki,

ettei monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa ole haasteita. Työntekijöitä arvostettiin yhtä paljon heidän taustastaan huolimatta. Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä, mutta esihenkilön pitää sallia sen toteutuminen.

*-- vaikeinta johtamisessa, kun pitäisi olla tasapuolinen ja maahanmuuttajien töitä joudutaan helpottamaan paljon.*

*Pyrin kiinnittämään erityishuomiota tasapuolisuuteen.*

*-- esihenkilönä en näe monikulttuurisuuden johtamisessa erityisiä haasteita. Kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja jokaisella on vastuunsa oppimisesta sekä työn suorituksesta.*

*Arvostan jokaista työntekijää huolimatta hänen taustoistaan. Monikulttuurisuus saa näkyä ja olemme siitä myös ylpeitä*

*Monikulttuurisuus tuo rikkautta työyhteisöön -- kunhan se sallitaan esihenkilön toimesta.*

Vastaajat kaipasivat myös enemmän koulutusta ja ohjausta siihen, miten ristiriitatilanteet ratkaistaan työyhteisöissä, jossa työskentelee eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Maahanmuuttajien osaamista saatetaan aliarvioida tai siihen ei luoteta. Eräässä vastauksessa vastaaja kertoi, että työyhteisö kaipasi läsnäoloa ja perusteluja esihenkilöltä, monikulttuurisuuden tärkeydestä ja hyödyistä. Vastauksista ilmeni, että johtamisessa tulee huomioida erilaiset persoonat, eikä vastaaja erottelisi monikulttuurista työyhteisöä haastavammaksi muihin työyhteisöihin verrattuna.

*Esihenkilöillä tulisi olla enemmän koulutusta ja ohjausta siihen, miten esimerkiksi ristiriitatilanteet ratkaistaan työyhteisössä, joissa on useita kulttuureita.*

*Maahanmuuttajataustaisten osaamista usein aliarvioidaan tai siihen ei luoteta.*

*Lisäksi tarvitaan läsnäoloa ja perusteluja sille miksi monikulttuurisuus on hyvä ja tärkeää, miksi meillä työyhteisöissä on myös muita kuin kantasuomalaisia työntekijöitä. Mitä se vaatii työyhteisöltä ja mitä hyötyjä siitä on.*

*Jokaisen työyhteisön johtamisessa tulee ottaa erilaiset persoonat huomioon, en erottelisi monikulttuurista työyhteisöä haastavammaksi muista. –*

Johtamisen tulisi olla tasapuolista, mikä voi olla joskus haasteellista, oli työyhteisö monikulttuurinen tai ei. Työntekijöitä tulisi kohdata tasa-arvoisesti, arvostavasti sekä huomioida erilaiset persoonat työyhteisössä. Vastauksista selviää, että esihenkilöt tarvitsevat ja kaipaavat koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

### 6.3.2 Monikulttuurinen työyhteisö on rikkaus

Osiossa selvitettiin vastaajien monikulttuurisuuteen liittyviä näkökulmia. Osion vastaukset on koottu taulukkoon (Liite 5, liitetaulukko monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia). Vastaajat olivat pääosin myönteisiä monikulttuurisuuteen liittyen ja monet kokivat monikulttuurisuuden olevan rikkaus, joka tuo erilaisia näkökulmia, avartaa mieltä sekä tuottaa hyvää keskustelua. Monikulttuurisuus koettiin lisäksi monipuolisena ja hyvänä työyhteisön ravisuttajana.

*-- Monikulttuurinen työyhteisö on rikkaus*

*Minusta se on mielenkiintoista ja antoisaa. Koen sen todella positiiviseksi asiaksi*

*Rikastuttavana, haasteellisena (positiivisena), hyvänä ravisuttajana, tuottaa keskustelua.*

*Monipuolisena ja mieltä avartavana.*

Monikulttuurisuus asettaa myös haasteita työyhteisölle, koska työyhteisöissä voi olla ennakkoluuloja monikulttuurisuutta kohtaan. Lisäksi erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittaminen voi olla myös hankalaa. Asenneilmapiiri voi olla kielteinen maahanmuuttajia kohtaan. Monikulttuurisuus koettiin kuitenkin olevan osa nykypäivän työelämää.

*Vaativaa mutta palkitsevaa. -- Ennakkoluulot rajoittavat monia.*

*Mielenkiintoisana ja antoisana, mutta myös haastavana, koska asenneilmapiiriin vaikuttaminen on hidasta. Pitkä matka on siihen, että työyhteisössä kulttuurierot kääntyvät voimavaroiksi*

*Useiden kulttuurien ja erilaisten tapojen yhteensovittaminen on ajoittain hyvin haastavaa. --*

*se on nykypäivää ja en koe enkä näe siinä mitään erityishaasteita tai muutakaan negatiivista*

Monikulttuurinen työyhteisö siis rikastuttaa ja avartaa työyhteisöä, mutta se tuo mukanaan haasteita, kuinka sovittaa erilaiset kulttuurit ja toimintatavat yhteen. Monikulttuurisuus on nykypäivää.

### 6.3.3 Potilasturvallisuus edellyttää riittävää kielitaitoa

Kielitaito osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä maahanmuuttajien kielitaidosta. Osion vastaukset on koottu taulukkoon (Liite 5, liitetaulukko kielitaito). Vastaajien mielipiteet suomen kielen hallinasta olivat melko kielteisiä ja maahanmuuttajien kielitaito koettiin olevan huono, aiheuttaen haasteita työelämässä. Ymmärretyksi tuleminen koettiin haastavana, mikä voi aiheuttaa työntekijöiden välillä negatiivista suhtautumista. Kielimuuri hidastaa perehdytystä ja työyhteisöön sisälle pääsemistä. Esihenkilöiden tulisikin kannustaa maahanmuuttajia käyttämään suomen kieltä. Kommunikoinnissa on huomioitava kielitaidon puute.

*Kielitaito ja ymmärretyksi tuleminen on suurin vaikeus, joka aiheuttaa työntekijöiden välillä negatiivista suhtautumista.*

*-- kielimuuri hidastaa perehdytystä ja työyhteisöön sisälle pääsemistä*

*Johtajalta tarvitaan paljon kannustusta jo siihen, että käytetään suomen kieltä. –*

Kielitaidon puute lisää myös väärinymmärrysten riskiä, jolloin asioita pitää käydä maahanmuuttajien kanssa huolellisemmin läpi. Vuorovaikutus potilaan omaisten kanssa on myös haastavaa, jolloin asioiden hoito saattaa jäädä suomea puhuvan työntekijän hoidettavaksi, koska maahanmuuttajan kielitaito on niin heikko, ettei asioita pystytä hoitamaan ilman väärinymmärryksiä.

*Siinä pitää olla erityisen huolellinen esimerkiksi viestinnässä, ettei tule väärin ymmärryksiä. On asioita joita tulee käydä perusteellisemmin läpi heidän kanssaan (ulkolaisten).*

*Maahanmuuttajien vuorovaikutus omaisten kanssa ja puhelimesta on hankalaa, vaikka välttävä kielitaito jo olisikin ja harmittavan usein tulee väärinymmärryksiä. Kollegat joutuvat tekemään enemmän, kun*

*puhelimeen vastaamiset ja omaisten kanssa keskustelut jäävät heille lääkehoidon lisäksi.*

Vastaajien mukaan kielitaidon tulisi olla riittävä, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu, eikä kielitaidottomuus rasittaisi muuta työyhteisöä. Vastauksissa huomautettiin, että oppilaitoksilla tulisi olla vastuu siitä, että opiskelija hallitsee suomen kielen. Yhdessä vastaajan vastauksessa mainittiin, että hoivakodissa ei vaadita hyvää kielitaitoa. Motivaatiota suomen kielen opiskeluun pitäisi silti olla.

*-- Kielitaito tulee olla riittävä, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu ja kielitaidottomuus ei kuormita muuta työyhteisöä. --*

*-- kouluilla on myös jonkinlainen yhteiskunnallinen vastuu varmistaa, että opiskelija osaa kielen --*

*-- Huonommallakin kielitaidolla voi aloittaa työskentelyn hoivakodissa, kun vain motivaatiota suomen kielen opiskeluun löytyy. --*

#### **6.3.4 Maahanmuuttajien rekrytointi haastavampaa sekä perehdytykseen panostettava tavallista enemmän**

Tässä osiossa yhdistettiin rekrytointi ja perehdytys samaan, koska osiot olivat vastausmäärältään pienemmät. Osion vastaukset on koottu taulukkoon (Liite 5, liitetaulukko rekrytointi ja perehdytys). Rekrytoinnissa haasteena koettiin esihenkilön tiedonpuute maahanmuuttajien kulttuurista ja aiemmasta työkokemuksesta. Lisäksi ongelmana koettiin työnantaja, joka ei tarjoa esihenkilöille riittävää tukea maahanmuuttajien rekrytoinnin haasteisiin.

*Haasteellinen kun ei tiedä tarpeeksi maahanmuuttajan kulttuurista ja aiemmasta työkokemuksesta --*

*-- ongelma on yritys, joka ei tarjoa esimiehille riittävää tukea ulkomaalaisten rekrytoinnin haasteisiin.*

Perehdytys osiossa vastaajat kokivat, että perehdytykseen on panostettava tavallista enemmän. Vastaajat tarvitsisivat myös tukea perehdyttämiseen ja perehtymiseen.

*-- Alkuperehdytykseen on usein satsattava tavallista enemmän. --*

*-- tarvitaan tukea perehdyttämiseen ja perehtymiseen*

Maahanmuuttajan rekrytointiin liittyy haasteita ja esihenkilöt tarvitsisivat rekrytointiin ja perehdyttämiseen tukea ja ohjausta.

### 6.3.5 Erilaiset toimintatavat ja kulttuuriset erot luovat haasteita

Osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä maahanmuuttajien sopeutumisesta työyhteisöön sekä maahanmuuttajien työyhteisötaitoja. Osion vastaukset on koottu taulukkoon (Liite 5, liitetaulukko sopeutuminen ja työyhteisötaidot). Vastaajat kokivat, että maahanmuuttajat ovat pääsääntöisesti palvelualttiita ja positiivisia. Monikulttuurisuus kuitenkin tuo ajoittain haasteita kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa, jolloin voi syntyä väärinymmärryksiä. Erilaiset kulttuuriset toimintatavat vaikeuttavat myös työskentelyä, maahanmuuttaja voi sanoa ymmärtävänsä ohjeistuksen, vaikka todellisuudessa hän ei ymmärtänyt. Lisäksi vanhempaa maahanmuuttajaa ei voi opastaa samasta kulttuurista tuleva nuorempi työntekijä. Maahanmuuttajien voi olla myös vaikea ymmärtää suomalaisen työelämän pelisääntöjä.

*Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat pääsääntöisesti erityisen palvelualttiita ja positiivisia. Heiltä voi oppia paljon.*

*Monikulttuurisuus tuo välillä haasteita kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa, helposti tulee väärinymmärryksiä. –*

*vanhempaa työntekijää ei voi opastaa samasta kulttuurista oleva nuorempi työntekijä tai työntekijä antaa ymmärtää, että ymmärsi ohjeistuksen ja tekee sitten ihan eri tavalla.*

*Kaikki kirjalliset ohjeet ja niiden ymmärtäminen. Välillä joutuu todella paljon käyttämään aikaa siihen, kuinka selittää esim. työvuorojen ta-soittumisjakson, miten ilmoitetaan sairastumisista jne. eri käytänteiden noudattaminen.*

Vastaajat kokivat monikulttuurisuuden tuovan yhteisöön positiivisia asioita, sillä työntekijät pystyvät oppimaan toistensa kulttuureista sekä tavoista toimia. Monikulttuurisuus rikastuttaa myös ikääntyneiden asiakkaiden elämää hoivakodeissa. Kotoutuminen suomalaiseen työyhteisöön voi kestää, mutta se ei haittaa vastaajan mukaan, jos maahanmuuttajan oma asenne on kohdallaan kielen oppimisen

suhteen. Asukkaiden rasistinen käyttäytyminen tai yhteistyöhaluttomuus maahanmuuttaja taustaisen työntekijän kanssa nousi myös esiin.

*Opimme toistemme kulttuureista ja tavoista toimia.*

*Kotoutuminen vie aikaa, mutta ei se haittaa, jos työntekijällä on oma asenne kohdallaan.*

*Vaikeinta on se, kun asukkaat käyttäytyvät rasistisesti tai kieltäytyvät yhteistyöstä maahanmuuttajataustaisen hoitajan kanssa. –*

*Myös asukkaat hyötyvät erilaisista kulttuureista, saavat vielä vanhuudessaankin kokea kulttuurien rikkautta.*

Maahanmuuttajien sopeutuminen suomalaiseen työyhteisöön voi olla haastavaa ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Työyhteisöissä tulisi sopia yhteiset pelisäännöt, jolloin työyhteisöissä olisi selkeät ohjeet eri työtehtävien hoitoon. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen tulisi panostaa. Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä, mutta se vaatii oppimista ja sopeutumista.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen tulee noudattaa tutkimuseettisiä käytänteitä. Tutkijoilla on vaitiolovelvollisuus. Eettisyyttä tarkastellaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tulokset julkaistaan vääristelemättä. Mahdolliset havaitut virheet prosessin aikana raportoidaan vääristelemättä. Tutkijat toimivat rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan, toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia kunnioitetaan. Tutkittavien anonymiteettiä vaalitaan ja tutkimusaineistoa säilytetään salasanoin suojatuissa tiedostoissa. Tutkimusaineisto tuhoetaan asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus julkaistaan suomeksi. (Vilkkä 2021, 41–42, 47, 78.) Olemme koko tutkimusprosessin ajan pyrkineet raportoimaan prosessin eri vaiheita ja tuloksia mahdollisimman tarkasti, rehellisesti sekä avoimesti.

Tutkijat ovat vastuussa tekemistään valinnoista tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksen tulee noudattaa hyvää, eettistä tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tavoitteet, kysymyksenasettelu, aineiston keräämisen tapa, tulosten esittämisen ja julkaisun tapa sekä aineiston säilytys eivät saa loukata tutkimuksen kohderyhmää tai muuta tiedeyhteisöä. (Vilkkä 2007, 90.) Arvioimme huolellisesti esimerkiksi tutkimukseen vastaamiseen kulunutta aikaa, jotta tutkimukseen osallistuvia voitiin informoida mahdollisimman totuuden mukaisesti vastaamiseen kuluva ajasta. Noudatimme yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyön eri vaiheissa. Tarkastimme vastausaineiston useaan otteeseen, eri työvaiheissa. SPSS-ohjelmaan tietoja syötettäessä ja tallennuksessa olimme erityisen huolellisia.

Molemmista yrityksistä haettiin tutkimuslupa yritysten omilla tutkimuslupa kaavakkeilla. Opinnäytetyön tekijät olivat yhteydessä molempien yritysten edustajiin, jotka valitsivat tutkimukseen osallistuvat esihenkilöt tai johtajat yrityksestä ja lähettivät heille sähköisen linkin kyselyyn osallistumisesta. Opinnäytetyön tekijät eivät olleet millään tavoin itse yhteydessä vastaajiin. Vastaajille lähetetty kutsu tutkimukseen osallistumisesta sisälsi saatekirjeen, missä avattiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite (Liite 6). Tutkittavia informoitiin tietoisesta suostumuksesta kyse-



lyyn osallistumiseen liittyen tutkimuskyselyn alussa. Vastaajia informoitiin seuraavasti; Tietoinen suostumus: vastaamalla tähän kyselyyn annat luvan kyselyaineiston anonymisoitujen vastausten tallentamiseen ja tietojesi käyttöön opinnäytetyössä ja hankkeessa. Vastaajille lähetetyssä kutsussa informoitiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Tutkimustulokset on raportoitu niin, ettei vastaajia pysty tunnistamaan. Kyselylomake tehtiin Forms-lomakkeelle, joten vastaukset tallentuivat havaintomatriisiin numerojärjestyksessä. Tutkijat eivät missään vaiheessa tiedäneet keneltä vastaus oli tullut, eikä henkilötietoja käsitelty missään vaiheessa.

Tutkimuksen alussa tehtiin aineistohallinta suunnitelma, minkä opinnäytetyön ohjaava opettaja hyväksyi. Opinnäytetyön tekijät tekivät ennen opinnäytetyöprosessin alkua tietoturvakoulutus testin.

Opinnäytetyön tulokset esiteltiin hankkeen yhdyshenkilöille, jotta opinnäytetyötä pystytään hyödyntämään osana mentorointioppaan valmistelua. Opinnäytetyöllä ei ole ulkopuolista rahoitusta. Tutkijat eivät saa tuottoja tutkimuksen teosta. Vikkelahti töihin-hankkeen rahoituslähde on Euroopan sosiaalirahasto (Tampereen ammattikorkeakoulu n.d.).

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Kyselytutkimus lähetettiin peruspalveluissa työskenteleville sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille. Tutkimuslupa haettiin organisaatioilta, joista tutkittavat rekrytoitiin. Suuremmissa organisaatioissa tutkimuslupakäsittely etenee ja noudattaa ennalta organisaatiossa sovittua kaavaa. Opinnäytetyön tutkimusaihe ei vaatinut eettistä ennakkoarviointia. (Kettunen 2019.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkittavaksi tarkoitettua asiaa. Hyvin toteutussa tutkimuksessa ei ole systemaattisia virheitä ja tutkittavat ymmärtävät kyselylomakkeella esitetyt kysymykset. Tästä johtuen perusjoukon tarkka määrittely

sekä kyselymittarin huolellinen taustoittaminen, suunnittelu ja modifiointi ovat tärkeitä työvaiheita. Kyselylomakkeen kysymysten tulee kattaa tutkimusongelma. (Vilka 2021, 193–194.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin valmista kyselylomaketta, (Juuti 2005) joten kyselyn validiteettiin on kiinnitetty jo aiemmin huomiota, toisen tutkijan toimesta. Modifioimme osaa kyselylomakkeen kysymyksistä vastaamaan sanavalinnoiltaan paremmin tämän päivän tieteellistä kirjoitustyyliä ja osaan kysymyksistä vaihdoimme sanajärjestystä, selkeyttääksemme kysymyksiä (Liite 2). Osa valmiin kyselylomakkeen kysymyksistä ei vastannut opinnäytetyön tutkimusongelmia, joten näitä ei valittu opinnäytetyön kyselylomakkeelle. Tutkimuksen esitestaus lisää tutkimuksen luotettavuutta (Vilka 2007, 153). Keskustelimme kyselylomakkeen esitestaukseen osallistuneiden esitestaajien kanssa kyselylomakkeen selkeydestä ja kysymysten asettelusta.

Sähköinen Forms-vastauslomake rakennettiin siten, että vastaajan oli jokaisessa kysymyskohdassa mahdollista valita vain yksi vastausvaihtoehto. Lisäksi kysymykset lukittiin niin, että vastaajan tuli vastata osion jokaiseen kysymykseen ennen, kuin pääsi jatkamaan eteenpäin kyselyssä. Ainoastaan avointa kysymystä ei lukittu, siihen ei ollut pakollista vastata. Vastaajista 73 % vastasi avoimeen kysymykseen. Huolehdimme ennen kyselyn alkua, että avoimen kysymyksen vastausta ei rajattu merkki määräisesti. Osa vastauksista olikin tämän ansiosta pidempiä.

Tutkimuksen luotettavuudella eli reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Mitattujen tulosten ei tulisi olla sattumanvaraisia ja mittaustulokset tulisi olla toistettavissa tutkijasta riippumatta. Täten validiteetti ja reliabiliteetti vaikuttavat yhdessä tutkimuksen kyselymittarin luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuus on hyvä, kun tutkimuksen otanta edustaa perusjoukkoa ja kyselylomake antaa mahdollisimman vähän satunnaistuloksia. (Vilka 2021, 194.) Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella SPSS-ohjelmalla. SPSS-ohjelman reliabiliteettia testaavista kertoimista yleisimmin käytetty on Cronbachin alfa, jonka kerroin vaihtelee 0,1 välillä. Korkeat kertoimet kuvaavat korkeaa reliabiliteettia, mikä taas kuvaa, että mittariin valitut kysymysosiot mittaavat samaa asiaa. (Heikkilä 2014, 178.) Opinnäytetyössä tehtiin tulosten analysointi vaiheessa aluksi reliabiliteettitesti jokaiselle osiolle. Cronbachin alfan arvo vaihteli viidessä kysymysosiossa  $\alpha = ,704 - ,835$  välillä. Perehdytys osion Cronbachin alfan arvo jäi alle

tyydyttävän  $\alpha=,411$ . Täten viiden kysymyksen mittareita voidaan pitää luotettavina.

Saadut tulokset ovat sattumanvaraisia, mikäli otoskoko on pieni. Kyselylomaketutkimuksissa tulee huomioida mahdollisesti suurikin poistuma eli kato. Pieni otoskoko vaikuttaa yleensä siihen, että tulokset ovat sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 28.) Opinnäytetyön vastausten kokonaismäärä oli  $n=70$ . Kyselyiden vastausprosentti on tyypillisesti nykypäivänä alle 50 % suuruinen (Vehkalahti 2019, 44). Tämän opinnäytetyön kokonaisvastausprosentti jäi 14,6 %. Tosin vastausprosentti oli yrityksessä A erinomainen (98 %). Yrityksen B vastausprosentti jäi hyvin pieneksi (4,9 %).

Vilka (2007) nostaa esille, että kyselyn ajankohta tulisi suunnitella tarkasti, jottei tutkimuksen vastausprosentti jää kovin matalaksi sen vuoksi (Vilka 2007, 28). Yksityisen sosiaalipalvelualan lakon ajankohta touko-kesäkuussa 2023 käynnistyi juuri, kun kyselytutkimus lähti käyntiin yrityksessä B. Yksityiselle sosiaalipalvelualalle saavutettiin neuvottelutulos 8.6.2023. Ilmoitetut lakot peruttiin tämän jälkeen. Saimme yrityksestä B vasta lakkojen loppumisen jälkeen enemmän vastauksia. Lakko ja sen mukanaan tuoma kiire ja työtehtävien uudelleen järjestelyn tarve vaikuttivat varmasti osin esihenkilöiden vastausten vähyyteen yrityksessä B. Lisäksi kesälomaviikot saattoivat viivästyttää osan kyselyyn vastaamista. Yrityksessä B lähetimme yrityksen yhteyshenkilön kautta vastaajille yhteensä kolme muistutusta kyselyyn vastaamisesta sekä pidimme tutkimuksen auki yhteensä 10-viikkoa. Yrityksessä A saimme vastaukset kasaan kahden viikon aikana, eikä muistutusviestejä tarvinnut lähettää.

Luotettavien tulosten keräämisen onnistuminen vaatii, että tutkittavien otos edustaa perusjoukkoa. Tutkimus ei edusta perusjoukkoa, mikäli tutkitaan ainoastaan osaa siihen kuuluvasta ryhmästä. (Heikkilä 2014, 28.) Opinnäytetyön kyselyyn osallistui ja perusjoukkona toimi peruspalveluissa työskentelevät sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt kahdesta yksityisen puolen sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksestä. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi sekä perusjoukon edustettavuuden parantamiseksi tutkimukseen olisi voinut osallistua useampien yritysten esihenkilöitä. Opinnäytetyön perusjoukko koostui ainoastaan yksityisen puolen yritysten esihenkilöistä.

### 7.3 Johtopäätökset

#### 7.3.1 Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

Tutkimuskyselyn ensimmäisessä osiossa haluttiin selvittää esihenkilöiden yleisiä näkökulmia monikulttuurisuudesta. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia valmiuksia esihenkilöillä on maahanmuuttajien rekrytointiin sekä maahanmuuttajien sopeutumisen tukemiseen sekä esihenkilöiden yleisiä valmiuksia johtamiseen.

Esihenkilöiden mukaan monikulttuurisuuden katsottiin olevan nykypäivän työelämää. Monikulttuuriset työyhteisöt tulevat lisääntymään tulevina vuosina, sillä terveydenhuollon henkilöstöpula on kansainvälinen ongelma, mikä lisää painetta ulkomailta tapahtuvaan rekrytointiin (Adhikari & Melia 2015, 359; Koivuniemi 2012, 9). Esihenkilöiden näkemykset monikulttuurisuudesta olivat pääosin myönteisiä ja maahanmuuttajien koettiin rikastuttavan työyhteisöä. Kujanpää (2017) mainitsee väitöskirjassaan, että monikulttuurisen työyhteisön tavoitteena olisikin saavuttaa asenneilmapiiri, jossa arvostetaan erilaisuutta (Kujanpää 2017, 43). Laaksonen (n.d.) kirjoittaa artikkelissaan, että esihenkilöiltä odotetaan nykypäivänä myönteistä asennetta monikulttuurisuutta kohtaan (Laaksonen n.d., 44). Saman suuntaisia tuloksia oli myös Aalto ym. (2013) tutkimuksessa, missä maahanmuuttajien koettiin rikastuttavan työyhteisöä sekä lisäävän työyhteisön tietoisuutta monikulttuurisuudesta (Aalto ym. 2013, 101).

Esihenkilöiden myönteisiä kokemuksia lisäsi työyhteisössä työskentelevien maahanmuuttajien suurempi määrä, mutta myös se, että esihenkilöllä oli kertynyt kokemusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Esihenkilöt kokivat, että maahanmuuttajat voisivat olla ratkaisu työvoimapulaan. Lisäksi avoimella keskustelulla voitaisiin vähentää ennakkoluuloja maahanmuuttajia kohtaan. Monikulttuurisuus työyhteisössä lisäsi monipuolisuuden tunnetta ja ravisutteli työyhteisön toimintatapoja.

Esihenkilöistä puolet olivat sitä mieltä, että maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin, kun taas hieman yli kolmannes oli sitä mieltä, että maahanmuuttajat eivät

hallitse työtään riittävän hyvin. Hietapakan (2013) ja Kujanpään (2017) tutkimuksista nousee esille myös vastaavia tuloksia. Hietapakan tutkimuksessa nousi esiin, että maahanmuuttajien ammatilliset erot suomalaisiin hoitajiin sekä erot työ- ja toimintatavoissa lisäsivät työn kuormittavuutta (Hietapakka ym. 2013, 282). Kujanpää (2017) toteaa väitöskirjassaan, että maahanmuuttajien erilaiset toimintatavat ja perustaitojen puute aiheuttivat työyhteisössä ristiriitoja (Kujanpää 2017, 153).

Esihenkilöiden saama koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta lisäsi kokemusta, ettei maahanmuuttajia aliarvioida työntekijöinä. Monikulttuurisuus haastaa työyhteisöä, koska työyhteisön jäsenillä voi olla ennakkoluuloja monikulttuurisuutta kohtaan. Tämän lisäksi erilaisten toimintatapojen yhteensovittaminen koettiin esihenkilöiden mielestä haastavana.

Esihenkilöiden kokemusten mukaan maahanmuuttajat ja kantasuomalaiset ovat tasavertaisia rekrytointiprosessissa, eikä rekrytoinnissa suosita suomalaisia työntekijöitä. Rekrytoinnissa ammattitaito ja osaaminen ratkaisevat työpaikan saannin. Haasteena rekrytoinnissa esihenkilöt kokivat sen, ettei maahanmuuttajien kulttuurista tiedetä riittävästi. Työnantajan tuki maahanmuuttajien rekrytointiin on myös riittämätöntä. Esihenkilöiden yleiset valmiudet johtamiseen olivat hyvät, maahanmuuttajiin suhtauduttiin avoimesti ja joustavasti sekä erilaisia kulttuuri- taustoja ilmaistiin tunnettavan.

Opinnäytetyön tulosten mukaan tutkimukseen osallistuneilla sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä oli hyvät valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Monikulttuurisuus nähtiin rikkautena ja lisänä työyhteisöön. Maahanmuuttajat koettiin tasavertaisina työntekijöinä ja he olivat myös tasavertaisia työnhakijoita rekrytointiprosessin aikana.

### **7.3.2 Esihenkilöiden toiveet johtamisosaamisensa edistämisestä monikulttuuristen työyhteisötaitojen osalta**

Tutkimuskyselyn toisessa osassa selvitettiin sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden toiveita johtamistaitojensa kehittämisestä monikulttuurisia työyhteisötaitoja

koskien. Tämän lisäksi haluttiin selvittää esihenkilöiden kokemuksia maahanmuuttajataustaisen henkilöstön rekrytoinnista sekä esihenkilöiden työyhteisötaitoja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumisen edistämiseksi.

Esihenkilöille tarjotulla koulutuksella monikulttuurisuudesta oli edistävä vaikutus siihen, että esihenkilöiden työskentelytaidot sekä kohtaaminen maahanmuuttajien kanssa parani. Monikulttuurisella koulutuksella oli myönteinen vaikutus myös siihen, että esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan ja he keskustelivat avoimesti maahanmuuttajien kanssa. Tuloksista selviää, että esihenkilöt kaipasivat enemmän koulutusta sekä ohjausta siihen, miten erilaisia ristiriitailanteita tulisi ratkaista työyhteisössä.

Maahanmuuttajien rekrytoinnissa koettiin ajoittain haasteita. Maahanmuuttajat eivät välttämättä osaa tuoda osaamistaan riittävän hyvin esille työhaastattelutilanteessa. Kulttuuriset erot voisivat mahdollisesti selittää tätä ilmiötä. Osa vastaajista toi esiin myös, että työpaikalle tulevat maahanmuuttajat eivät hallitse suomalaisen työelämän pelisääntöjä riittävän hyvin. Työpaikalle tulevat maahanmuuttajat kuitenkin hyväksytään muiden työntekijöiden toimesta, vain neljännes vastaajista oli sitä mieltä, ettei maahanmuuttajia hyväksytä. Tulosten mukaan suhtautuminen maahanmuuttajien palkkaamiseen on parantunut viime vuosina.

Tulosten mukaan esihenkilöille tulisi tarjota enemmän koulutusta maahanmuuttajien rekrytointiin liittyen ja tukea maahanmuuttajien rekrytoinnin haasteisiin. Tuloksista ilmeni esihenkilöiden tiedon puute eri kulttuureista, mikä toi osaltaan haasteita esihenkilötyöhön ja muun muassa rekrytointiin. Rekrytointia hankaloitti esihenkilöiden tiedonpuute maahanmuuttajien eri kulttuuritaustoista sekä aiemmasta työkokemuksesta. Laaksonen (n.d.) nostaa esille, että esihenkilöiden tulee nykypäivänä tuntea monikulttuurisen työryhmänsä jäsenten ja työntekijöiden erilaiset kulttuuriset taustat, jotta esihenkilöllä on mahdollisuus onnistua johtamistyössään (Laaksonen n.d., 45). Hietapakka ym. (2013) nostavat tutkimuksessaan esille maahanmuuttajien rekrytointiin liittyviä haasteita. Haasteita toivat maahanmuuttajien kielitaidon ja pätevyyden arviointi. Tutkimuksessa tuotiin myös ilmi, ettei valvontaviranomaisten ja ulkopuolisten rekrytoijien toimintaan ja arviointiin maahanmuuttajien ammattitaidosta voi aina luottaa. (Hietapakka ym. 2013, 278–279.)

Monikulttuuristen työyhteisöjen lisääntyminen on tulosten mukaan vaikuttanut myönteisesti siihen, että maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta on opittu ja kanssakäyminen maahanmuuttajien kanssa koetaan nykypäivänä luontevana. Työyhteisön suomalaiset työntekijät kohtelevat tulosten mukaan maahanmuuttajia pääosin tasa-arvoisesti, noin neljännes vastaajista oli asiasta eri mieltä. Vastaajien työyksiköissä ei esiintynyt työpaikkakiusaamista, mikä kohdistuisi maahanmuuttajiin. Vastaajien tuloksista ilmenee, että vastaajien työyksiköissä maahanmuuttajiin suhtauduttiin tasa-arvoisesti ja monikulttuurisuuden katsottiin tuovan myönteisiä asioita työyhteisöön.

Opinnäytetyön tulosten mukaan tutkimukseen osallistuneet sosiaali- ja terveystalouden esihenkilöt toivoivat erityisesti koulutusta monikulttuurisuudesta sekä ohjausta siitä, miten erilaisia ristiriitatilanteita tulisi ratkaista työyhteisöissä. Maahanmuuttajien sopeutuminen suomalaiseen työyhteisöön saattaa viedä enemmän aikaa ja aiheuttaa väärinymmärryksiä. Tärkeää olisikin sopia työyhteisössä yhteiset pelisäännöt, jolloin työyhteisössä olisi selkeät ohjeet eri työtehtävien tekemiseen.

### **7.3.3 Esihenkilöiden työskentelytaitojen vaikutus maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pysyvyyden edistämiseen sosiaali- ja terveystaloudella**

Tutkimuskyselyn kolmannessa osiossa haluttiin selvittää sosiaali- ja terveystalouden esihenkilöiden työskentelytaitojen vaikutuksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pysyvyyden edistämiseksi. Työpaikoilla oli opittu paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta. Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että maahanmuuttajien odotetaan sopeutuvan suomalaiseen työskentelykulttuuriin ja suomalaiset työntekijät ja työyhteisö auttavat maahanmuuttajia suomalaisten työskentelytaitojen oppimisessa sekä sopeutumisessa.

Alkuun maahanmuuttajien sopeutuminen työyhteisöön voi aiheuttaa haasteita ja väärinymmärryksiä. Alussa maahanmuuttajat tarvitsevat enemmän tukea sopeutumiseen. Työyhteisöissä tulisikin olla selkeät, yhteiset pelisäännöt sekä selkeä ohjeistus työtehtävistä. Maahanmuuttajan sopeutumista edistää hyvä perehdytys

ja työpaikoille laadittu perehdytysohjelma. Vastaajat kokivat, että työpaikoilla pyritään panostamaan maahanmuuttajien opastukseen ja perehdytykseen, mutta siihen kuluu paljon aikaa. Toisaalta vastaajat kokivat tarvitsevansa itsekin tukea ja opastusta maahanmuuttajien perehdyttämiseen. Maahanmuuttajien koettiin kuitenkin ymmärtävän suomalaisia työskentelytapoja sekä olevan pääsääntöisesti positiivisia ja palvelualttiita.

Esihenkilöille tarjottu koulutus monikulttuurisuudesta ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta vaikutti myönteisesti siihen, että työpaikoille oli laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten. Lisäksi koulutus edisti esihenkilöiden ja maahanmuuttajien välistä kohtaamista sekä lisäsi työskentelytaitoja maahanmuuttajien kanssa toimiessa. Esihenkilöille tarjottu koulutus monikulttuurisuudesta edisti sitä, että esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan, keskustelivat työpaikan asioista avoimesti maahanmuuttajien kanssa sekä lisäsi esihenkilöiden eri kulttuurien tuntemusta. Monikulttuurisuutta käsittelevällä koulutuksella oli tulosten mukaan ainoastaan myönteisiä vaikutuksia monikulttuuriseen työyhteisöön sekä maahanmuuttajien kohtaamiseen.

Esihenkilöt kokivat suomalaisten kohtelevan maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti ja samalla tavoin, kuin suomalaisia kollegoita. Vastaajien mukaan maahanmuuttajia ei kiusata heidän taustastaan johtuen. Työnantajan tarjoama koulutus monikulttuurisuudesta edisti sitä, että suomalaiset kohtelivat maahanmuuttajia tasa-arvoisesti työelämässä. Lisäksi maahanmuuttajien suurempi määrä työyhteisössä vaikutti myönteisesti siihen, että maahanmuuttajia kohdeltiin tasa-arvoisesti, eikä heitä kiusattu taustastaan johtuen. Työnantajan tarjoama koulutus monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta edesauttoi maahanmuuttajien kohtaamista. Koulutus edisti sitä, ettei maahanmuuttajien ammattitaitoa aliarvioitu.

Tulosten mukaan monikulttuurinen työyhteisö toi haasteita johtamiseen ja esihenkilötyöhön. Vastaajien mukaan johtamisessa tulee olla tasapuolinen kaikkia kohtaan, mutta ajoittain se aiheuttaa haasteita monikulttuurisessa työyhteisössä, missä maahanmuuttajien työnkuvaa joudutaan helpottamaan paljon. Vastausten mukaan työntekijöitä kuitenkin arvostettiin samalla tavoin, taustasta riippumatta.



Esihenkilöt toivoivat ohjausta ja koulutusta monikulttuurisen työyhteisön ristiriitailanteiden ratkaisuihin. Maahanmuuttajien ammattitaitoon ja osaamiseen ei kaikissa tilanteissa luoteta ja työyhteisö tarvitseekin esihenkilön läsnäoloa sekä perusteluja monikulttuurisuuden tärkeydestä ja hyödyistä. Vastauksista ilmeni esihenkilöiden koulutuksen tarve monikulttuurisia työyhteisötaitoja koskien. Vastauksista jää epäselväksi, miksi työnantajat eivät tarjoa esihenkilöille enemmän koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen, vaikka koulutuksesta on selvästi hyötyä. Työnantajien tulisi kiinnittää koulutuksen tarpeeseen huomiota, sillä monikulttuuriset työyhteisöt tulevat hoitoalalla selvästi lisääntymään tulevaisuudessa.

Maahanmuuttajien suomen kielen taito koettiin heikoksi ja aiheuttavan haasteita työelämässä. Maahanmuuttajien puheen ymmärtäminen koettiin haastavana ja aiheuttavan negatiivista suhtautumista maahanmuuttajia kohtaan. Kielimuurin koettiin hidastuttavan ja hankaloittavan perehdyttämistä. Lisäksi kielelliset haasteet vaikeuttivat työyhteisöön sopeutumista. Esihenkilöiden tuleekin kannustaa maahanmuuttajia suomen kielen käytössä.

Tulosten mukaan monikulttuurisuus luo työyhteisöihin ajoittain haasteita. Työntekijöiden erilaisten kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittaminen voi olla haastavaa sekä luoda ristiriitoja työyhteisöön. Toisaalta monikulttuurinen työyhteisö koettiin rikkautena sekä mahdollistavan erilaisten kulttuurien työskentelytavoista oppimisen. Henkilöstön koulutustarve nousi tuloksista esille. Laaksonen (n.d.) nostaa esille työyhteisöjen koulutustarpeen, eri kulttuuritaustaisten kollegoiden kohtaamisesta, mikä edistäisi eri kulttuuritaustaisten ihmisten kohtaamista ja suvaitsevan, monikulttuurisen työympäristön luomista. (Laaksonen n.d., 41–42). Hoitotyön esihenkilöiden tulisi edistää ja helpottaa eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, edistää tasa-arvon toteutumista ja oikeudenmukaista kohtelua (Xiao, Willis & Jeffers 2014, 650).

Tulosten mukaan, kielitaito oli yksi merkittävimpiä sopeutumista edistäviä tai vastaavasti estäviä tekijöitä. Maahanmuuttajan puutteellinen kielitaito aiheuttaa erityyppisiä haasteita työelämään ja sopeutumiseen. Puutteellinen kielitaito hidastaa perehdytystä, vaikeuttaa työyhteisöön sopeutumista ja kommunikointia, aiheuttaa väärinymmärryksiä sekä vaarantaa potilasturvallisuutta. Saman tyyppisiä

tuloksia ilmeni Hyvärinen ym. (2017) ja Vartiainen ym. (2017) tutkimuksissa (Hyvärinen ym. 2017, 4, 11; Vartiainen ym. 2017, 150, 154, 156). Maahanmuuttajien kielelliset haasteet nousivat esille useissa tutkimuksissa merkittävimpänä haasteena integroitumiselle (Bhandari, Xiao & Belan 2015, 65; Kishi, Inoue, Crookes & Shorten 2014, 188; Pung & Goh 2017, 148; Walsh & O'Shea 2010, 25).

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilöiden monikulttuurisen työyhteisön johtamistaidot edistivät maahanmuuttajien sopeutumista työyhteisöön sekä työyhteisön valmiuksia vastaanottaa maahanmuuttajataustainen työntekijä osaksi työyhteisöä. Hyvällä työhön perehdytyksellä pystytään edistämään maahanmuuttajan sopeutumista ja työyhteisöissä tulisi olla perehdytys suunnitelma maahanmuuttajia varten. Tasapuolinen johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä luo haasteita, jossa kaikkien työntekijöiden osaaminen ei ole samalla tasolla. Esihenkilöt toivoivatkin koulutusta monikulttuurisiin työyhteisötaitoihin liittyen sekä tukea työnantajalta.

#### **7.4 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Taustamuuttaja kysymyksenä olisi voinut kysyä onko vastaaja itse maahanmuuttajataustainen tai onko hänellä omakohtaista kokemusta asiasta. Havaitsimme tämän kyselylomakkeessa olevan avoimen kysymyksen avulla, missä osa vastaajista kertoi avoimesti omasta henkilökohtaisesta taustastaan. Vastauksia ei voinut kuitenkaan hyödyntää tuloksia analysoitaessa, vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi.

Jälkikäteen pohdittuna, kyselylomakkeen olisi voinut rakentaa vieläkin selkeämmin. Esimerkiksi muuttajien suunnat olisi voinut muotoilla jo valmiiksi samansuuntaisiksi, mikä olisi nopeuttanut aineiston käsittelyä SPSS-ohjelmassa. Lisäksi kysymyksiä olisi voinut kohdentaa tarkemmin ja kysyä esimerkiksi millaista koulutusta esihenkilöt toivovat työskentelytaitojensa kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen perusjoukkona toimi peruspalveluissa työskentelevät sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt, jotka työskentelivät kahdessa yksityisen puolen sosiaali- ja terveydenhuollon yrityksessä. Otannan laajentaminen koskemaan

myös julkisen puolen henkilöstöä kasvattaisi perusjoukkoa ja antaisi eri näkökulmaa. Esihenkilöiden kokemuksia monikulttuurisen työympäristön johtamisesta olisi mielenkiintoista verrata yksityisen ja julkisen organisaation välillä.

## LÄHTEET

Aalto, A-M., Elovainio, M., Heponiemi, T., Hietapakka, L., Kuusio, H. & Lämsä, R. 2013. Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa: haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 14.7.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104416/URN\\_ISBN\\_978-952-245-857-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104416/URN_ISBN_978-952-245-857-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Adhikari, R. & Melia, K. 2015. The (mis)management of migrant nurses in the UK: a sociological study. *Journal of nursing management* 23 (3), 359–367.

Ashton, K. 2015. The orientation period: Essential for new registered nurses' adaptation. *Nursing science quarterly* 28 (2) 142-150

Atanackovic, J. & Bourgeault, I. 2013. The employment and recruitment of immigrant care workers in Canada. *Canadian public policy* 39 (2), 335–350.

Bhandari, T.K.K., Xiao, L.D. & Belan, I. 2015. Job satisfaction of overseas-qualified nurses working in Australian hospitals. *International Nursing Review*, 62 (1), 64–74.

Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Toivanen, M. 2021. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Työterveyslaitos. Viitattu 28.8.2023. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/Miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinneissa.pdf>

Debesay, J., Arora, S. & Fougner, M. 2022. Organisational culture and ethnic diversity in nursing homes: a qualitative study of healthcare workers' and ward nurses' experiences. *BMC health services research* 22 (1), 1–14. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/counter/pdf/10.1186/s12913-022-08184-y.pdf>

El Amouri, S. & O'Neill, S. 2014. Leadership style and culturally competent care: Nurse leaders' views of their practise in the multicultural care settings of the United Arab Emirates. *Contemporary nurse: a Journal for the Australian nursing profession* 48 (2), 135–149.

Fipsu. 2021. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Suomen julkisen alan ammattiliittojen kv-verkosto. Viitattu 29.5.2023. <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00874/75f9a3fe-3e86-4045-bddb-af31f1223a9c.pdf>

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 4.11.2022. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita.

Hietapakka, L., Elovainio, M., Lämsä, R., Kuusio, H. & Aalto, A-M. 2013. Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuollon henkilöstöstä: voimavara vai ei?. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50 (4), 272–284.

Higginbottom, G.M.A. 2011. The transitioning experiences of internationally-educated nurses into a Canadian health care system: a focused ethnography. *BMC Nursing*, 10 (1), 1–14.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hunt, B. 2007. Managing equality and cultural diversity in the health workforce. *Journal of Clinical Nursing* 16 (22), 2252–2259.

Hyvärinen, N., Metsälä, J., Koivula, M. & Kaunonen, M. 2017. Maahanmuuttaja-sairaanhoidajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö* 15 (2), 3–13.

Juuti, P. 2005. Monikulttuurisuus voimavaraksi ETMO-hankkeen tutkimusraportti. Kiljava: Kiljavan opisto.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kanninen, O., Virkola, T. & Rask, S. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä: syrjinnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 2022:20. Helsinki: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto. Viitattu 23.11.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS\\_2022\\_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163880/VNTEAS_2022_20.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kestilä-Kekkonen, E. n.d. Kovarianssi ja korrelaatio. Tietoarkisto. Verkkosivu. Viitattu 22.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/korrelaatio/korrelaatio/>

Kettunen, J. 2019. Selvitä tarvitsetko tutkimuksellesi luvan. Vastuullinen tiede. Verkkosivu. Viitattu 29.11.2022. <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/selvita-tarvitsetko-tutkimuksellesi-luvan>

Kishi, Y., Inoue, K., Crookes, P. & Shorten, A. 2014. A model of adaptation of overseas nurses: exploring the experiences of Japanese nurses working in Australia. *Journal of Transcultural Nursing* 25 (2), 183–191.

Koivuniemi, S. 2012. Maahanmuuttajataustainen koulutettu hoitohenkilöstö. Sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. Tehyn julkaisusarja B: 1/2012. Vantaa: Multiprint Oy.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

Laaksonen, H. n.d. Näkökulmia monikulttuurisuuden johtamiseen. Teoksessa Laaksonen, H. & Ollila, S. (toim.) 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus: ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.

Munkejord, M. & Tingvold, L. 2019. Staff perceptions of competence in a multicultural nursing home in Norway. *Social science & medicine* 232, 230–237.

Nieminen, S. 2011. Kuulumisen politiikkaa: maahanmuuttajasairaanhoitajat, ammattikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot. *Terveystieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja*. Viitattu 6.1.2023.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66756/978-951-44-8458-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nummenmaa, L. 2023. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. E-kirja. Uud. painos. Helsinki: Tammi. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/reader/9789520459246>

Olakivi, Antero. 2020. The problematic recruitment of migrant labor: A relational perspective on the agency of care work managers. *Current sociology* 68 (3), 333–352.

Parrukoski, S. 2018. Monimuotoisessa toimintaympäristössä yhdenvertaisuus on yksilöllisyyttä. *Aikuiskasvatus* 38 (3), 256–257.

Pung, L-X. & Goh, Y-S. 2017. Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review. *International nursing review* 64 (1), 146–165.

Pung, L-X., Shorey, S. & Goh, Y-S. 2017. Job satisfaction, demands of immigration among international nursing staff working in the long-term care setting: A cross-sectional study. *Applied nursing research* 36, 42–49.

Pohjola, L. 2010. Henkilöstöpoliittinen monikulttuurinen strategia ja sen käytännön toimeenpano. Case Helsingin Kustaankartano. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: yliopistopaino.

Rush, K., Adamack, M., Gordon, J., Janke, R. & Ghement, I. 2015. Orientation and transition programme component predictors of new graduate workplace integration. *Journal of nursing management* 23 (2) 143–155.

Seppälä, T. 2010. Monikulttuurisuutta vai kulttuurienvälisyyttä-termien käytöstä. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: yliopistopaino.

Seppälä, T. 2010. Kulttuurien välinen ammatillisuus työyhteisössä. Teoksessa Seppälä, T. (toim.) Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: yliopistopaino.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Viitattu 23.11.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P6>

Söderqvist, M. 2005. Ulkomaalaiset työnantajan silmin- ”se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei”. Helian julkaisusarja A: 20. Multiprint Oy.

Tampereen ammattikorkeakoulu. n.d. Vikkelästi töihin. Verkkosivu. Viitattu 2.11. 2022. <https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/vikkelasti-toihin>

Rask, S., Mankinen, K., Czimbalmos, M., Nykänen, S., Teräaho., Yuksel, H., Toivanen, M., Ylikaitala, K., Bergbom, B. 2022. Moninaisesti parempi- hankkeen työkirja: Kokelma hankkeen tuotoksista (2019–2022). Terveiden ja hyvinvoinninlaitos& työterveyslaitos. Viitattu 27.8.2023 <https://www.julkari.fi/handle/10024/146256?show=full>

Tietoarkisto. n.d.a. Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Verkkosivu. Viitattu 21.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>

Tietoarkisto. n.d.b. Summamuuttuja. Verkkosivu. Viitattu 23.8.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/summamuuttujat/summamuuttuja/>

Tingvold, L. & Munkejord, M. C. 2021. Shared goals, communication and mutual respect in multicultural staff teams: A relational coordination perspective. *Nursing open* 8 (2), 957–965.

Tran, T. 2019. Regressio ja korrelaatio. Omaan tahtiin matematiikka. Viitattu 24.9.2023. Verkkosivu. <https://alpha.omaantahtiin.com/lyhyt-matematiikka/mab5/regressio-ja-korrelaatio>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Uud. painos. Helsinki: Tammi. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.e-libslibrary.com/reader/9789520400118>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työelämän monimuotoisuusohjelma. Toimenpideohjelma työelämän monimuotoisuuden edistämiseksi maahanmuuton ja koutoutumisen näkökulmasta. 2021:10. Helsinki. Viitattu 1.11.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM\\_2021\\_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 3.6.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtiontalouden tarkastusvirasto. 2021. Työperäisen maahanmuuton kannustimet ja esteet. Katsaus kirjallisuuteen ja politiikkatoimiin. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitykset 1/2021. Viitattu 1.11.2022 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/12/VTV-Selvitys-1-2021-Tyoperaisen-maahanmuuton-kannustimet-ja-esteet.pdf>

Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. n.d. Riittävän kielitaidon osoittaminen. Viitattu 17.9.2023. Verkkosivu. <https://valvira.fi/ammattioikeudet/riittava-kielitaito>

Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela M. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä. *Työelämän tutkimus* 15 (2), 148–162.

Vartiainen, P., Koskela, M. & Pitkänen, P. 2018. Sairaanhoitajia Filippiineiltä. Näkökulmia kestävään kansainväliseen rekrytointiin. Suomen yliopistopaino Oy: Tampere. <https://library.oapen.org/bitstream/id/a45983aa-202a-4fa5-bea5-669fa028487e/646924.pdf>

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 6.10.2023. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content>

Voutilainen, N., Haapa, T., Jokiniemi, K. 2019. Sairaanhoitajien perehdyttämisosaaminen ja sen mittaaminen- integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö* 17 (4) 3–13.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vitikainen, A. 2014. Monikulttuurisuus. Eurooppalaisen filosofian seura ry. Viitattu 20.8.2023. <https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/monikulttuurisuus>

Walsh, K. & O'Shea, E. 2010. Marginalised care: migrant workers caring for older people in Ireland. *Journal of Population Ageing* 3 (1–2), 17–37.

Xiao, L. D., Willis, E. & Jeffers, L. 2014. Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International journal of nursing studies* 51(4), 640–653.



## LIITTEET

1 (7)

## Liite 1. Tutkimustaulukko kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista

Tutkija/ Tutkimus/ Julkaisu vuosi/ Maa	Tutkimuksen tarkoitus	Menetelmä/ Tutkit- tavien määrä	Tulokset
Adhikari & Melia  The (mis)manage- ment of migrant nurses in the UK: a sociological study 2015 Yhdistynyt kunin- gaskunta	Tutkia ja kuvata nepalilaisten maahanmuutta- jasairaanhoita- jien kokemuksia työelämästä Yh- distyneessä ku- ningaskunnassa.	Etnografinen lähes- tymistapa, syvähaastattelu, sairaanhoitajat (n=21)	Nepalilaiset maahan- muuttajasairaanhoitajat ovat erittäin päteviä ja kokeneita omilla erikois- aloillaan, kuten tehohoi- dossa. Nämä maahan- muuttajasairaanhoitajat päätyvät kuitenkin työ- skentelemään usein pit- käaikaishoidon parissa. Maahanmuuttajasai- raanhoitajilla ei ole mah- dollisuutta tehdä itse omia uravalintojaan tai kehittyä urallaan. Tämä aiheuttaa turhautumista sekä tyytymättömyyttä omaan työhön.
Atanackovic & Bourgeault  The Employments and Recruitment of Immigrant Care Workers in Canada  2013  Kanada	Maahanmuutta- jataustaisen hoi- tohenkilöstön rekrytoinnin ja työllistymisen tar- kastelu vanhus- tenhuollossa.	Vertaileva tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, hoitoalan työntekijät (n=77) ja työnanta- jat (n=24), verkko- kysely työnantajille (n=149)	Maahanmuuttajataustai- set hoitotyöntekijät pää- tyvät usein työskentele- mään vanhustenhuol- lossa, koska työllistymi- nen sinne on helpom- paa sekä heidän kulttuu- rissaan arvostetaan vanhustenhuoltoa. Työntekijät hakeutuvat hoitoalalle töihin suu- relta osin sosiaalisten verkostoiden ansiosta. Rekrytoinnin sääntelyllä voitaisiin ehkäistä rekry- tointiin liittyviä väärin- käytöksiä. Maahan- pääsyä koskevaan poli- tiikkaan olisi tärkeä kiin- nittää huomiota ja maa- hanpääsypolitiikkaa tu- lisi sovittaa yhteen Ka- nadan vanhustenhuollon tarpeen mukaan.

Jatkuu

Bhandari, Xiao & Belan  Job satisfaction of overseas-qualified nurses working in Australian hospitals 2015 Australia	Tutkia ulkomailla koulutettujen sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä Etelä-Australialaisissa sairaaloissa.	Poikkileikkaustutkimus, kyselytutkimus, sairaanhoitajat (n=150)	Tuloksissa nousi neljä työtyytyväisyyteen vaikuttavaa tekijää; kannustava työympäristö, ihmissuhteet, englannin kielen taito ja palkkaukseen liittyvät edut.
Hietapakka, Elovainio, Lämä, Kuusio & Aalto  Perusterveydenhuollon ulkomaalais-taustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? 2013 Suomi	Selvittää perusterveydenhuollossa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ulkomaalais-taustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä.	Puolistrukturoitu teemahaastattelu, laadullinen sisälönanalyysi, terveyskeskus ylilääkärit (n=5) ja perusterveydenhuollon hoitotyön esihenkilöt tai perehdyttäjät (n=5)	Tuloksissa nousi neljä pääteemaa ulkomaalasiin terveydenhuollon työntekijöihin liittyen; kielitaito, ammatitaito, suomalaisten suhtautuminen sekä kulttuurierot. Tutkimuksessa nousseet pääteemat näyttäytyivät esihenkilöiden mukaan, joko etuna tai uhkana suomalaiselle perusterveydenhuollolle.
Higginbottom  The transitioning experiences of internationally educated nurses into a Canadian health care system: a focused ethnography  2011  Kanada	Selvittää maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia siirtymisestä töihin Kanadaan.	Kohdennettu etnografinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, etnisesti- ja kulttuurisesti monimuotoinen joukko sairaanhoitajia (n=23)	Tulosten mukaan useat maahanmuuttajasairaanhoitajat kohtaavat uudessa kohdemaassa työsopimuksiin ja rekrytointiin liittyviä epäselvyyksiä sekä kokevat yleistä tuen puutetta. Työskentelykäytännöissä on maiden välillä huomattavia eroja, joten perehdytykseen tulisi panostaa enemmän. Työnantajien ja rekrytointiyhtyritysten välillä tarvitaan väärinymmärrysten välttämiseksi selkeää viestintää.

<p>Hunt</p> <p>Managing equality and cultural diversity in the health workforce</p> <p>2007</p> <p>Iso-Britannia</p>	<p>Tarjota käytännön strategioita esihenkilöille ja muille ulkomailla koulutettujen sairaanhoitajien tukemiseksi ja kulttuurisen monimuotoisuuden hallitsemiseksi terveydenhuollossa.</p>	<p>Tutkimustyöpaja. Työpajaan osallistui (n=25) osallistujaa. Työpaja toteutettiin keskustelemalla, jonka tuloksena oli neljä eri pääteemaa.</p>	<p>Kulttuurisesti monimuotoisen työyhteisön johtaminen on haastavaa ja monimutkaista esihenkilöille. Monikulttuurisen työyhteisön tehokas johtaminen perustuu sisäiseen motivaatioon kehittää kulttuurista osaamista, jotta maahanmuuttajasairaanhoitajien kanssa voidaan toimia.</p>
<p>Hyvärinen, Metsälä, Koivula &amp; Kaunonen</p> <p>Maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus</p> <p>2017</p> <p>Suomi</p>	<p>Kuvata maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta terveydenhuollon työyhteisöön ja työhön.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, vertaisarvioidut tutkimukset (n=27)</p>	<p>Maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemukset sopeutumisesta uuteen työhön ja työyhteisöön voidaan jakaa sopeutumista edistäviin ja estäviin tekijöihin.</p>
<p>Kishi, Inoue, Crookes &amp; Shorten</p> <p>A model of adaptation of overseas nurses: exploring the experiences of Japanese nurses working in Australia</p> <p>2014</p> <p>Japani, Australia</p>	<p>Selvittää japanilaisten sairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työelämään Australiassa.</p>	<p>Laadullinen tutkimusmenetelmä, puolistrukturoitu haastattelu, sairaanhoitajat (n=14)</p>	<p>Tuloksissa selvisi sopeutumisprosessin kolme vaihetta; etsiminen, sopeutuminen ja asettuminen.</p>

Kujanpää  Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi 2017 Suomi	Tarkastella henkilöstövoimavarojen johtamista sekä sen yhteyttä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointiin.	Väitöskirja, tapaustutkimus, teemahaastattelu, ryhmähaastattelu (n=18), yksilöhaastattelu (n=10), kyselytutkimuksia, henkilöpoliittiset asiakirjat	Tuloksissa monikulttuurisen työyhteisön edellytyksenä nähtiin monikulttuurinen johtaminen, kulttuurinen sopeutuminen, maahanmuuttajien työelämätaidot sekä taito käsitellä työyhteisön ristiriitoja.
Munkejord & Tingvold  Staff perceptions of competence in a multicultural nursing home in Norway  2019  Norja	Tarkastella maahanmuuttajataustaisen hoitohenkilöstön sekä norjalaisen hoitohenkilöstön käsityksiä ammatillisesta pätevyydestä tutkimukseen osallistuneessa hoitokodissa Norjassa.	Laadullinen tutkimus, syvähaastattelu, terveydenhuollon työntekijät (n=22)	Henkilöstön käsitykset ammatillisesta pätevyydestä olivat yhteydessä ammatilliseen tietämykseen, kuinka hoitokodin asukkaita hoidetaan, työntekijän omaan aktiivisuuteen parantaa kieltaitoaan, ahkeraan työskentelyyn, taitoon priorisoida työtehtäviä ja huolehtia omista työtehtävistä. Johtamistyylin ollessa osallistavaa sekä erilaisten ihmisten osaamista, taitoja ja tietoja arvostavaa, henkilöstö voi tuntea itsensä arvotetuksi taustastaan riippumatta.
Nieminen  Kuulumisen politiikka: maahanmuuttajasairaanhoitajat ammatikuntaan sisäänpääsy ja toimijuuden ehdot  2011  Suomi	Tarkastella EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta Suomeen muuttaneiden maahanmuuttajasairaanhoitajien ammatikuntaan sisäänpääsyä sekä maahanmuuttajasairaanhoitajille tarjottavaa työnohjallista asemaa yhteiskunnassa.	Väitöskirja, laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, politiikka-asiakirjat, maahanmuuttajasairaanhoitajien haastattelut (n=20), kyselyaineisto (n=30)	Maahanmuuton peruste, sukupuoli sekä ammattiala yhdessä vaikuttavat koulutettujen maahanmuuttajien sisäänpääsyn ehtoihin työmarkkinoilla. Naisten, jotka ovat tulleet maahan muista, kuin työperusteisista syistä on vaikea tulla tunnistetuksi ammattitaitoisena työvoimana.

5 (7)

<p><u>Olakivi</u></p> <p>The problematic recruitment of migrant labor: A relational perspective on the agency of care work managers</p> <p>2020</p> <p>Suomi</p>	<p>Tarkastella kahta hoitotyön esihenkilön roolia ja työnkuvaa Suomalaisessa julkisen puolen hoitokodissa. Näiden esihenkilöiden vastuulla on hoitokotien hoitohenkilökunnan rekrytointi.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu, alkuperäisessä aineistossa julkisen sosiaalipuolen esihenkilöitä (n=14), lopullisessa analyysissä tarkasteltiin (n=2) hoitokodin esihenkilön haastatteluja tarkemmin.</p>	<p>Hoitotyön esihenkilöiden rooliin rekrytoinnissa vaikuttaa laajempi poliittinen ympäristö.</p>
<p><u>Pung &amp; Goh</u></p> <p>Challenges faced by international nurses when migrating: an integrative literature review</p> <p>2017</p> <p>Singapore, Kaakkois-Aasia</p>	<p>Kartoittaa maahanmuuttajasairaanhoitajien kohtaamia haasteita uudessa kohdemaassa.</p>	<p>Integroiva kirjallisuuskatsaus, vertaisarvioitut artikkelit (n=24)</p>	<p>Maahanmuuttajasairaanhoitajat joutuvat kohtaamaan uudessa kohdemaassa useita haasteita, mitkä estävät integroitumista uuteen maahan. Tunnistamalla nämä haasteet ja ongelmat voidaan edistää sairaanhoitajien sopeutumista.</p>
<p><u>Pung, Shorey &amp; Goh</u></p> <p>Job satisfaction, demands of immigration among international nursing staff working in the long-term care setting: A cross-sectional study</p> <p>2017</p> <p>Singapore, Kaakkois-Aasia</p>	<p>Selvittää maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemaa työtyytyväisyyttä uudessa kohdemaassa.</p>	<p>Poikkileikkausmenetelmä, osallistujat valittiin ei-todennäköisellä otantamenetelmällä, hoitohenkilökunta (n=97)</p>	<p>Työtyytyväisyyden tunnistaminen ulkomaalaisestaustaisen hoitohenkilökunnan keskuudessa on tärkeää. Tutkimuksessa tunnistettiin viisi työtyytyväisyyttä ennustavaa tekijää; työyhteisön työntekijöiden korkeampi keski-ikä, kotimaassa opetettu englannin kielen taito, uuden kulttuurin ja tapojen aiheuttamat stressitekijät, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, paikallisen yhteisön ulkopuolelle jääminen.</p>

Jatkuu

<p>Tingvold &amp; Munkejord</p> <p>Shared goals, communication and mutual respect in multicultural staff teams: A relational coordination perspective</p> <p>2021</p> <p>Norja</p>	<p>Tutkia viestinnän ja yhteistyön haasteita kahdessa norjalaisessa hoitokodissa.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, kahden hoitokodin hoitotyöntekijän haastattelut (n=31), aineiston temaatminen analyysi</p>	<p>Hoitokodeissa löytyi haasteita viestinnässä esihenkilöiden ja henkilöstön välillä. Jatkossa tulisi panostaa kannustavaan johtamiseen, mikä kannustaa hyvään viestintään työntekijöiden välillä sekä rakentaa suvaitsevaa työilmapiiriä.</p>
<p>Vartiainen, Alenius, Pitkänen &amp; Koskela</p> <p>Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä</p> <p>2017</p> <p>Suomi</p>	<p>Selvittää Virosta, Filippiineiltä ja Espanjasta Suomeen muuttaneiden hoitoalan ammattilaisten integroitumista uuteen työympäristöön sekä työssä tapahtuvaa oppimista sekä pääsyä työyhteisön jäseniksi.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, kaksi haastattelua-ineistoa, puolistrukturoitu teemahaastattelu, terveydenhuollon ammattilaiset (n=69)</p>	<p>Työssä koettu kiire vaikeuttaa työyhteisön valmiutta kaksisuuntaiseen integraatioon. Tutkimuksen kohteena olevissa työyhteisöissä esiintyi yksisuuntaisen integraation mallia, missä ulkomaalaisten ajateltiin ainoastaan olevan integraatioprosessissa. Työyhteisön tuki ulkomaa-laistaustaisille hoitotyöntekijöille on ehdollista. Perehdytyskäytännöt eivät tue molemminpuolista oppimista.</p>
<p>Walsh &amp; O'Shea</p> <p>Marginalised care: migrant workers caring for older people in Ireland</p> <p>2010</p> <p>Irlanti</p>	<p>Lisätä ymmärrystä maahanmuuttajataustaisten hoitotyöntekijöiden työstä vanhustenpalveluissa Irlannissa.</p>	<p>Tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä, puolistrukturoitu haastattelu, maahanmuuttajataustaisia hoitotyöntekijöitä (n=34)</p>	<p>Vanhustenhoitotyön hoidon tuloksia sekä maahanmuuttajasairaanhoitajien työolosuhteita tulee parantaa, mikäli hoitotyön laatua halutaan parantaa.</p>

7 (7)

<p>Xiao, Willis &amp; Jeffers</p> <p>Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study</p> <p>2014</p> <p>Australia</p>	<p>Tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat maahanmuuttajataustaisen työvoiman integroimiseen hoitoalalla.</p>	<p>Kaksoishermeneuttinen lähestymistapa, vanhempia sairaanhoitajia (n=20) ja maahanmuuttajasairaanhoitajia (n=24)</p>	<p>Tuloksista tunnistettiin neljä pääteemaa, koskien integroitumista uuteen kohdemaahan; rekrytointisäännöistä aiheutuvat tahattomat seuraukset, kaksisuuntainen oppiminen ja sopeutuminen monikulttuurisessa hoitotyön tiimissä, organisaation säännöt esteenä, kyseenalaistamattomat ryhmänormit.</p> <p>Epäsopiva sosiaalinen rakenne, kuten maan politiikka tai resurssit rajoittavat maahanmuuttajasairaanhoitajien integroitumista uuteen maahan.</p>
--	---	---	---

## Liite 2. Alkuperäisten kyselylomakkeen kysymysten modifiointi

Kysymyksen alkuperäinen ilmaisu Juuti	Muokattu kysymys opinnäytetyö
16. Maahanmuuttajien tulee sopeutua täysin suomalaiseen työskentelykulttuuriin	49. Maahanmuuttajien tulee sopeutua suomalaiseen työskentelykulttuuriin
26. Työpaikallamme olevat maahanmuuttajat antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät suomalaisen puheen, vaikka todellisuudessa he eivät ole ymmärtäneetkään tätä	18. Työpaikallamme olevat maahanmuuttajat antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät suomalaisen puheen, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneetkään tätä
45. Maahanmuuttajat ovat saaneet Työvoimaviranomaisilta tms. Taholta hyvän koulutuksen työelämän asioissa	38. Maahanmuuttajat saavat työvoimaviranomaisilta tms. Taholta hyvän perehdytyksen työelämä asioissa
58. Työpaikallamme olevat johtajat ja esimiehet toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan	64. Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan
61. Maahanmuuttajat osaavat työnsä hyvin	15. Maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin
66. Esimiehet keskusteleavat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista	66. Esihenkilöt keskusteleavat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista
67. Esimiehet joutuvat valvomaan työpaikallamme olevia maahanmuuttajia enemmän kuin suomalaisia	65. Esihenkilöt joutuvat valvomaan työpaikallamme olevien maahanmuuttajien työskentelyä enemmän kuin suomalaisten
68. Maahanmuuttajat aiheuttavat esimiehille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt	67. Maahanmuuttajat aiheuttavat esihenkilöille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt
70. Työpaikallamme olevat johtajat ja esimiehet tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja	68. Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja
73. Työpaikallamme olevat esimiehet suosivat suomalaisia työntekijöitä	22. Työpaikallamme olevat esihenkilöt suosivat suomalaisia työntekijöitä
75. Työpaikallamme olevat suomalaiset auttavat aktiivisesti maahanmuuttajia oppimaan työpaikkamme kirjoittamattomia sääntöjä	55. Työpaikallamme työskentelevät suomalaiset auttavat maahanmuuttajia aktiivisesti työskentelytaitojen oppimisessa
101. Työpaikkamme ammattiosasto on keskustellut syrjinnästä työpaikallamme	60. Työpaikallamme on keskusteltu syrjinnästä
104. Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja valtaväestön välillä	45. Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten kanssa on luontevaa
105. Suhtautuminen maahanmuuttajien palkkaamiseen työpaikalle	29. Suhtautuminen maahanmuuttajien palkkaamiseen työpaikalle on parantunut
109. Esimiesten ja johdon suhtautuminen maahanmuuttajiin	58. Esihenkilöiden ja johdon suhtautuminen maahanmuuttajiin on muuttunut positiivisemmaksi



## Liite 3. Opinnäytetyön kyselylomake

1(5)

## Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
2. Sukupuoli
3. Koulutustausta
4. Ammattinimike
5. Työkokemus esihenkilönä työskentelystä vuosina  
Onko työnantajasi tarjonnut koulutusta monikulttuuriseen työyhteisöön liittyen
- 6.

7. Onko työnantajasi tarjonnut koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen  
Kuinka monta maahanmuuttajaa työskentelee alaisuudessasi?
- 8.

## MONIKULTTUURISUUTEEN LIITTYVIÄ YLEISIÄ NÄKÖKULMIA

	1.	2.	3.	4.	5.
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
9. Maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä	1	2	3	4	5
10. Maahanmuuttajat ovat ratkaisu työvoimapulaan	1	2	3	4	5
11. Maahanmuuttajia kohtaan tunnettuja ennakkoluuloja voidaan vähentää avoimella keskustelulla	1	2	3	4	5
12. Maahanmuuttajia aliarvioidaan työntekijöinä	1	2	3	4	5
13. Maahanmuuttajat työskentelevät ahkerasti	1	2	3	4	5
14. Maahanmuuttajat ovat tunnollisia työntekijöitä	1	2	3	4	5
15. Maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin	1	2	3	4	5

Jatkuu

MIELIPITEET TYÖPAIKALLA OLEVIEN MAAHANMUUTTAJIEN SUOMEN KIELEN TAIDOSTA					2 (5) Täysin samaa mieltä
	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	
Maahanmuuttajien kielitaidon puute					
16. vaikeuttaa työskentelyä työpaikal- lamme	1	2	3	4	5
Maahanmuuttajien kielitaidon puute ai- heuttaa väärinymmärryksiä työpaikal- lamme					
17.	1	2	3	4	5
Työpaikallamme olevat maahanmuutta- jat antavat usein ymmärtää, että he ym- märtävät suomalaisen puheen, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneet- kään tätä					
18.	1	2	3	4	5
Puutteellinen suomen kielen taito on suurin este maahanmuuttajien työn saannissa työpaikallamme					
19.	1	2	3	4	5
Työpaikalla on järjestetty kielikoulu- tusta maahanmuuttajille					
20.	1	2	3	4	5

REKRYTOINTI		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin sa- maa mieltä
21.	Suomalaiset työnhakijat menevät aina ulko- maisten edelle työhönotossa	1	2	3	4	5
22.	Työpaikallamme olevat esihenkilöt suosivat suo- malaisia työntekijöitä	1	2	3	4	5
23.	Työntekijän osaaminen ja ammattitaito ratkai- sevat työpaikan saannin työpaikallamme	1	2	3	4	5
24.	Maahanmuuttajat joutuvat jatkuvasti pelkää- mään, että menettävät työpaikkansa	1	2	3	4	5
25.	Työtä hakevan maahanmuuttajan on vaikea ot- taa yhteyttä työnantajiin	1	2	3	4	5
26.	Maahanmuuttajat eivät osaa tuoda osaamis- taan riittävän hyvin esille työhönottohaastatte- luissa	1	2	3	4	5
27.	Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat hal- litsevat suomalaisen työelämän pelisäännöt hy- vin	1	2	3	4	5
28.	Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla hyväksytyksi muiden silmissä	1	2	3	4	5

Jatkuu

3 (5)

29.	Suhtautuminen maahanmuuttajien palkkaamiseen työpaikalle on parantunut	1	2	3	4	5
30.	Maahanmuuttajien on vaikea saada Suomessa työlupaa	1	2	3	4	5
31.	Maahanmuuttajat saavat usein tilapäistöitä	1	2	3	4	5
32.	Työtä hakevalle maahanmuuttajalle voidaan mahdollisesti ilmoittaa, että paikka on jo täytetty, vaikka se olisi vielä avoinna	1	2	3	4	5
33.	Maahanmuuttajat saavat usein työtä sellaisilta työpaikoilta, joissa on jo ennestään töissä maahanmuuttajia	1	2	3	4	5
34.	Palkoissa ja muissa eduissa ei ole eroja työpaikallamme maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä	1	2	3	4	5

	PEREHDYTYS	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
35.	Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työhönsä	1	2	3	4	5
36.	Maahanmuuttajien työhön perehdyttämiseen kuluu työpaikallamme liian paljon aikaa	1	2	3	4	5
37.	Työpaikallamme on palkattu maahanmuuttajia työharjoittelun/oppisopimuksen kautta	1	2	3	4	5
38.	Maahanmuuttajat saavat työvoimaviranomisilta tms. taholta hyvän perehdytyksen työelämä asioissa	1	2	3	4	5
39.	Suomalaiset eivät halua perehtyä siihen työkuultuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet	1	2	3	4	5

Jatkuu

	SOPEUTUMINEN (työyhteisötaidot)	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	4 (5) Täysin samaa mieltä
40.	Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuuksia edustavia ja eri-ikäisiä ihmisiä	1	2	3	4	5
41.	Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutiinitehtäviä	1	2	3	4	5
42.	Maahanmuuttajat noudattavat hyvin työpaikkamme työaikamääräyksiä	1	2	3	4	5
43.	Maahanmuuttajat eivät ymmärrä suomalaisten työtapoja	1	2	3	4	5
44.	Olemme oppineet työpaikallamme paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta	1	2	3	4	5
45.	Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten kanssa on luontevaa	1	2	3	4	5
46.	Suomalaiset kohtelevat maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti	1	2	3	4	5
47.	Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia kiusataan heidän maahanmuuttajataustansa vuoksi	1	2	3	4	5
48.	Suomalaiset henkilöt, jotka tekevät samaa työtä kuin maahanmuuttajat pyrkivät tarkastamaan maahanmuuttajan työn laadun	1	2	3	4	5
49.	Maahanmuuttajien tulee sopeutua suomalaisen työskentelykulttuuriin	1	2	3	4	5
50.	Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on aluksi vaikeuksia sopeutua työyhteisöön	1	2	3	4	5
51.	Maahanmuuttajien on vaikea ymmärtää työpaikkamme kirjoittamattomia sääntöjä	1	2	3	4	5
52.	Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdellaan samalla tavalla	1	2	3	4	5
53.	Työpaikallamme olevat suomalaiset aliarvioivat maahanmuuttajien ammattitaitoa	1	2	3	4	5
54.	Työpaikallamme olevat suomalaiset suhtautuvat ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin	1	2	3	4	5
55.	Työpaikallamme työskentelevät suomalaiset auttavat maahanmuuttajia aktiivisesti työskentelytaitojen oppimisessa	1	2	3	4	5

Jatkuu

JOHTAMINEN		Täysin eri mieltä	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	5 (5) Täysin sa- maa mieltä
56.	Johtamisessa on muistettava olla tasapuoli- nen kaikkia kohtaan	1	2	3	4	5
57.	Esihenkilöt ja johto ovat aktiivisesti vaikut- taneet etnisen tasa-arvon lisääntymiseen työpaikalla	1	2	3	4	5
58.	Esihenkilöiden ja johdon suhtautuminen maahanmuuttajiin on muuttunut positiivi- semmäksi	1	2	3	4	5
59.	Uskonnon harjoittaminen (esim. rukoushet- kien pitäminen) ei kuulu työpaikoille	1	2	3	4	5
60.	Työpaikallamme on keskusteltu syrjinnästä	1	2	3	4	5
61.	Työpaikalle on laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten	1	2	3	4	5
62.	Työpaikalla on järjestetty koulutusta moni- kulttuurisuudesta	1	2	3	4	5
63.	Työpaikallamme maahanmuuttajien on vai- keampi edetä urallaan kuin suomalaisten	1	2	3	4	5
64.	Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenki- löt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan	1	2	3	4	5
65.	Esihenkilöt joutuvat valvomaan työpaikal- lamme olevien maahanmuuttajien työsken- telyä enemmän kuin suomalaisten	1	2	3	4	5
66.	Esihenkilöt keskustelevat avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asi- oista	1	2	3	4	5
67.	Maahanmuuttajat aiheuttavat esihenkilöille paljon enemmän työtä kuin suomalaiset henkilöt	1	2	3	4	5
68.	Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenki- löt tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja	1	2	3	4	5

**Avoin kysymys:**

**Millaisena koet monikulttuurisen työyhteisön joh-  
tamisen?**

## Liite 4. Kyselylomakkeen kysymysten yhteys tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymys	Kyselylomakkeen kysymykset
<p>Millaiset valmiudet sosiaali- ja terveysalan esihenkilöillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?</p>	<p><u>Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia</u>  Maahanmuuttajat rikastuttavat työyhteisöä  Maahanmuuttajat ovat ratkaisu työvoimapulaan  Maahanmuuttajia kohtaan tunnettuja ennakkoaiheita voidaan vähentää avoimella keskustelulla  Maahanmuuttajia aliarvioidaan työntekijöinä  Maahanmuuttajat työskentelevät ahkerasti  Maahanmuuttajat ovat tunnollisia työntekijöitä  Maahanmuuttajat hallitsevat työnsä hyvin</p> <p><u>Rekrytointi</u>  Suomalaiset työnhakijat menevät aina ulkomaisten edelle työhönnotossa  Työpaikallamme olevat esihenkilöt suosivat suomalaisia työntekijöitä  Työntekijän osaaminen ja ammattitaito ratkaisevat työpaikan saannin työpaikallamme  Maahanmuuttajat joutuvat jatkuvasti pelkäämään, että menettävät työpaikkansa</p> <p><u>Sopeutuminen ja työyhteisötaidot</u>  Työryhmät toimivat parhaiten, kun niissä on eri kansallisuksia edustavia ja eriklaisia ihmisiä  Maahanmuuttajille annetaan työpaikallamme vain yksinkertaisia rutini tehtäviä  Maahanmuuttajat noudattavat hyvin työpaikallamme työaikamääräyksiä  Maahanmuuttajat eivät ymmärrä suomalaisten työtapoja</p> <p><u>Johtaminen</u>  Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt toimivat joustavasti maahanmuuttajia kohtaan  Esihenkilöt joutuvat valvomaan työpaikallamme olevien maahanmuuttajien työskentelyä enemmän, kuin suomalaisten  Esihenkilöt keskustelevalt avoimesti maahanmuuttajien kanssa työpaikan asioista  Maahanmuuttajat aiheuttavat esihenkilöille paljon enemmän työtä, kuin suomalaiset henkilöt  Työpaikallamme olevat johtajat ja esihenkilöt tuntevat hyvin erilaisia kulttuureja</p> <p>Yht. 20 kysymystä</p>
<p>Miten sosiaali- ja terveysalan esihenkilöt toivovat johtamisosaamistaan edistettävän monikulttuuristen työyhteisötaidojen osalta?</p>	<p><u>Rekrytointi</u>  Työtä hakevan maahanmuuttajan on vaikea ottaa yhteyttä työnantajiin  Maahanmuuttajat eivät osaa tuoda omaamistaan riittävän hyvin esille työhönottohaastattelussa  Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat hallitsevat suomalaisen työelämän pelisäännöt hyvin  Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia tulla hyväksytyksi muiden silmissä  Suhtautuminen maahanmuuttajien palkkaamiseen työpaikalle on parantunut</p> <p><u>Sopeutuminen ja työyhteisötaidot</u>  Olemme oppineet työpaikallamme paljon maahanmuuttajien ja suomalaisten välisestä vuorovaikutuksesta  Kanssakäyminen maahanmuuttajien ja suomalaisten kanssa on luontevaa  Suomalaiset kohtelevat maahanmuuttajia työelämässä tasa-arvoisesti  Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia kiusataan heidän maahanmuuttajataustansa vuoksi  Suomalaiset henkilöt, jotka tekevät samaa työtä, kuin maahanmuuttajat pyrkivät tarkastamaan maahanmuuttajan työn laadun  Maahanmuuttajien tulee sopeutua suomalaiseen työskentelykulttuuriin</p> <p><u>Johtaminen</u>  Johtamisessa on muistettava olla tasapuolinen kaikkia kohtaan  Esihenkilöt ja johto ovat aktiivisesti vaikuttaneet etnisen tasa-arvon lisääntymiseen työpaikalla  Esihenkilöiden ja johdon suhtautuminen maahanmuuttajiin on muuttunut positiivisemmaksi  Uskonnon harjoittaminen (esim. rukouksetkien pitäminen) ei kuulu työpaikoille  Työpaikallamme on keskusteltu syrjinnästä  Työpaikalle on laadittu perehdytysohjelma maahanmuuttajia varten  Työpaikalla on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta  Työpaikallamme maahanmuuttajien on vaikeampi edetä urallaan, kuin suomalaisten</p> <p>Yht. 19 kysymystä</p>

Jatkuu

<p>Miten esihenkilöt voivat edesauttaa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sopeutumista työelämään sosiaali- ja terveysalalla työvoiman pysyvyyden lisäämiseksi?</p>	<p><u>Mielipiteet työpaikalla olevien maahanmuuttajien suomen kielen taidosta</u>  Maahanmuuttajien kielitaidon puute vaikeuttaa työskentelyä työpaikallamme  Maahanmuuttajien kielitaidon puute aiheuttaa väärinymmärryksiä työpaikallamme  Työpaikallamme olevat maahanmuuttajat antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät suomalaisen puheen, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneetkään tätä  Puutteellinen suomen kielen taito on suurin este maahanmuuttajien työn saamisessa työpaikallamme  Työpaikalla on järjestetty kielikoulutusta maahanmuuttajille</p> <p><u>Rekrytointi</u>  Maahanmuuttajien on vaikea saada Suomessa työlupaa  Maahanmuuttajat saavat usein tilapäistöitä  Työtä hakevalle maahanmuuttajalle ilmoitetaan, että paikka on täytetty, vaikka se olisi vielä avoinna  Maahanmuuttajat saavat usein työtä sellaisilta työpaikoilta, joissa on jo ennestään töissä maahanmuuttajia  Palkoissa ja muissa eduissa ei ole eroja työpaikallamme maahanmuuttajien ja suomalaisten välillä</p> <p><u>Perehdyttäminen</u>  Työpaikallamme tulevat maahanmuuttajat perehdytetään ja opastetaan hyvin työhönsä  Maahanmuuttajien työhön perehdyttämiseen kuluu työpaikallamme liian paljon aikaa  Työpaikallamme on palkattu maahanmuuttajia työharjoittelun/oppisopimuksen kautta  Maahanmuuttajat saavat työvoimaviranomaisilta tms. taholta hyvän perehdytyksen työelämä asioissa  Suomalaiset eivät halua perehtyä siihen työkuultuuriin, jonka maahanmuuttajat ovat omassa maassaan omaksuneet</p> <p><u>Sopeutuminen ja työyhteisötaidot</u>  Työpaikallamme tulevilla maahanmuuttajilla on aluksi vaikeuksia sopeutua työyhteisöön  Maahanmuuttajien on vaikea ymmärtää työpaikallamme kirjoittamattomia sääntöjä  Työpaikallamme olevia maahanmuuttajia ja suomalaisia kohdellaan samalla tavalla  Työpaikallamme olevat suomalaiset aliarvioivat maahanmuuttajien ammattitaitoa  Työpaikallamme olevat suomalaiset suhtautuvat ennakkoluuloisesti maahanmuuttajiin  Työpaikallamme työskentelevät suomalaiset auttavat maahanmuuttajia aktiivisesti työskentelytaitojen oppimisessa</p> <p>Yht. 21 kysymystä</p>
---	---

1 (3)

## Liite 5. Avoimen kysymyksen analyysitaulukot

## Liitetaulukko Johtaminen

Johtaminen				
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Vaikeinta johtamisessa, kun pitäisi olla tasapuolinen ja maahanmuuttajien töitä joudutaan helpottamaan paljon.	Tasapuolinen johtaminen on haastavaa koska maahanmuuttajan töitä joudutaan helpottamaan.	Tasapuolinen johtaminen on osin haastavaa	Johtaminen	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen
Pyrin kiinnittämään erityishuomiota tasapuolisuuteen.	Tasapuolisuuden huomioiminen.	Tasapuolinen johtaminen		
Kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja jokaisella on vastuunsa oppimisesta sekä työn suorituksesta.	Työntekijöiden tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtaminen	Työntekijöiden tasapuolinen ja tasa-arvoinen kohtaminen sekä arvostaminen kulttuuritaustasta riippumatta		
Arvostan jokaista työntekijää huolimatta hänen taustoistaan. Monikulttuurisuus saa näkyä ja olemme siitä myös ylpeitä.	Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja arvostus			
Monikulttuurisuus tuo rikkautta työyhteisöön -- kunhan se sallitaan esihenkilön toimesta.	Monikulttuurisuus on rikkaus työyhteisössä mutta edellyttää esihenkilöltä myönteistä asennetta			
Esihenkilöillä tulisi olla enemmän koulutusta ja ohjausta siihen, miten esimerkiksi ristiriitallanteet ratkaistaan yhteisöissä, joissa on useita kulttuureja.	Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.	Esihenkilöt tarvitsevat koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta		
Maahanmuuttaja taustaisten osaamista usein aliarvioidaan tai siihen ei luoteta.	Maahanmuuttajan osaamista aliarvioidaan.	Maahanmuuttajan osaamiseen liittyy ennakkoluuloja		
Lisäksi tarvitaan läsnäoloa ja perustelua sille miksi monikulttuurisuus on hyvä ja tärkeää.	Monikulttuurisuus vaatii perusteluita työyhteisöön.	Työyhteisöt tarvitsevat koulutusta monikulttuurisuudesta		

## Liitetaulukko Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia

Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia						
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka		
Monikulttuurinen työyhteisö on rikkaus	Monikulttuurisuus on rikkaus	Monikulttuurinen työyhteisö rikastuttaa, avartaa mieltä, on mielenkiintoista, tuo näkökulmia keskusteluun.	Monikulttuurisuuteen liittyviä yleisiä näkökulmia	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen		
Mielenkiintoista. Keskustelussa nousee esiin erilaisia näkökulmia. Positiivinen kokemus.	Monikulttuurisuus on mielenkiintoista. Keskustelussa erilaisia näkökulmia. Positiivinen kokemus.					
Rikastuttavana, haasteellisena (positiivisena), hyvänä ravistuttajana, tuottaa keskustelua.	Monikulttuurisuus rikastuttaa, luo positiivisia haasteita, ravistuttaa sekä tuottaa keskustelua					
Monipuolisena ja mieltä avartavana.	Monikulttuurinen työyhteisö on monipuolinen ja mieltä avartava					
Pitkä matka on siihen, että työyhteisössä kulttuurierot kääntyvät voimavaroiksi	Kulttuurierot ovat työyhteisölle taakka	Kulttuurien yhteensovittaminen on hankalaa				
Vaativaa mutta palkitsevaa. -- Ennakkoluulot rajoittavat monia.	Monikulttuurinen työyhteisö on vaativaa mutta palkitsevaa, Monilla ennakkoluuloja.					
Useiden kulttuurien ja erilaisten tapojen yhteensovittaminen on ajoittain hyvin haastavaa	Kulttuurien ja tapojen yhteensovittaminen on haastavaa	Monikulttuurisuus luo haasteita				
se on nykypäivää ja en koe enkä näe siinä mitään erityishaasteita	Monikulttuurisuus on osa nykyajan työelämää	Monikulttuurisuus on nykypäivää				

Jatkuu



## Liitetaulukko Kielitaito

Kielitaito				
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kielitaito ja ymmärretyksi tuleminen on suurin vaikeus, joka aiheuttaa työntekijöiden välillä negatiivista suhtautumista.	Kielitaidon puute aiheuttaa negatiivista suhtautumista	Kielitaidon puute aiheuttaa haasteita työelämässä.	Kielitaito	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen
Kielimuuri hidastaa perehdytystä ja työyhteisöön sisälle pääsemistä	Kielitaidon puute hidastaa työyhteisöön sopeutumista			
Kouluilla on myös jonkinlainen yhteiskunnallinen vastuu varmistaa, että opiskelija osaa kielen	Kouluilla tulisi olla vastuu varmistaa opiskelijoiden kielitaito			
Johtajalta tarvitaan paljon kannustusta jo siihen, että käytetään suomen kieltä.	Esihenkilöltä vaaditaan kannustusta käyttää Suomen kieltä	Kielitaidon puute huomioitava kommunikoinnissa		
Siinä pitää olla erityisen huolellinen esimerkiksi viestinnässä, ettei tule väärin ymmärryksiä	Puhenopeus ja artikulaation selkeys tulee huomioida keskusteltaessa maahanmuuttajan kanssa	Potilasturvallisuus ei saa vaarantua kielitaidon puutteen vuoksi.		
Maahanmuuttajien vuorovaikutus omaisten kanssa ja puhelimessa on hankalaa, vaikka välttävä kielitaito jo olisikin ja harmittavan usein tulee väärinymmärryksiä	Vuorovaikutus hankalaa, kielitaidottomuus lisää väärinymmärryksiä			
Kielitaito tulee olla riittävä, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu ja kielitaidottomuus ei kuormita muuta työyhteisöä.	Kielitaito tulee olla riittävä, jotta potilasturvallisuus ei vaarannu			

## Liitetaulukko Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi ja perehdytys				
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Haasteellinen kun ei tiedä tarpeeksi maahanmuuttajan kulttuurista ja aiemmasta työkokemuksesta  ongelma on yritys, joka ei tarjoa esimiehille riittävää tukea ulkomaalaisten rekrytinnin haasteisiin	Rekrytointi on haasteellista koska ei tiedä tarpeeksi maahanmuuttajan taustoja.  Yritys ei tarjoa esihenkilöille tukea maahanmuuttajien rekrytinnin haasteisiin.	Maahanmuuttajan rekrytointiin liittyy haasteita  Esihenkilöt tarvitsevat tukea ja ohjausta maahanmuuttajataustaisen hoito henkilöstön rekrytointiin	Rekrytointi	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen
Alkuperehdytykseen on usein satsattava tavallista enemmän  tarvitaan tukea perehdyttämiseen ja perehtymiseen		Maahanmuuttajan perehdytys vaatii aikaa ja tukea	Perehdytys	

## Liitetaulukko Sopeutuminen ja työyhteisötaidot

Sopeutuminen ja työyhteisötaidot				
Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat pääsääntöisesti erityisen palveluvalttiita ja positiivisia. Heiltä voi oppia paljon.	Maahanmuuttajataustaiset hoitotyöntekijät ovat palveluvalttiita	Palvelumyönteisyys	Sopeutuminen ja työyhteisötaidot	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen
Monikulttuurisuus tuo välillä haasteita kulttuurien ja toimintatapojen yhteensovittamisessa, helposti tulee väärinymmärryksiä.	Monikulttuurisuus haastaa työyhteisöä	Monikulttuurisuus tuo ajoittain haasteita työelämään ja aiheuttaa väärinymmärryksiä		
Vanhempaa työntekijää ei voi opastaa samasta kulttuurista oleva nuorempi työntekijä	Kulttuuriset erot työskentelytavoissa	Työpaikalla tulee olla selkeät ohjeet eri työtehtävien hoitoon		
Työntekijä antaa ymmärtää, että ymmärsi ohjeistuksen ja tekee sitten ihan eri tavalla.		Palautteen annon ja vastaanottamisen huomioiminen työyhteisössä		
Kaikki kirjalliset ohjeet ja niiden ymmärtäminen. Välillä joutuu todella paljon käyttämään aikaa siihen, kuinka selittää esim. työvuorojen tasoittumisjakson, miten ilmoitetaan sairastumisista jne. eri käytänteiden noudattaminen.	Työelämätaitojen ymmärtämättömyys	Työyhteisön yhteisten pelisääntöjen sopiminen		
Opimme toistemme kulttuureista ja tavoista toimia.	Erilaisten toimintatapojen oppiminen ja ymmärtäminen	Monikulttuurisuuden ymmärtäminen		
Kotoutuminen vie aikaa, mutta ei se haittaa, jos työntekijällä on oma asenne kohdallaan.	Kotoutuminen vie aikaa	Kotoutuminen hidasta, vaatii työyhteisöltä sopeutumista ja oppimista		

## Liite 6. Tutkimuksen saatekirje

SAATEKIRJE

pvm

Arvoisa esihenkilö,

Suomi on yksi maailman nopeimmin ikääntyvistä maista, eikä syntyvyys riitä ylläpitämään väestönkasvua. Huoltosuhteen nopea heikkeneminen ja väestön ikääntyminen tuovat lisää painetta työvoiman rekrytointiin ulkomailta, erityisesti hoito- ja hoivapalvelu-aloilla. Monikulttuurisuus asettaa erilaisia haasteita työyhteisölle sekä esihenkilöiden työhön. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden valmiuksia ja mielipiteitä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Osallistumalla kyselyyn annat meille arvokasta tietoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta.

Opiskelemme Tampereen ammattikorkeakoulussa ylemmässä tutkinto-ohjelmassa Sosiaali- ja terveysalan johtamista. Opinnäytetyömme tavoitteena on tuottaa tietoa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Opinnäytetyömme on osa Tampereen ammattikorkeakoulun Vikkelästi-töihin hanketta

Kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtuu anonymisti eikä yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan vastauksista. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja tutkimuksen valmistuttua täytetyt lomakkeet hävitetään asianmukaisesti. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista sekä voit keskeyttää vastaamisen missä vaiheessa tahansa.

Kyselylomakkeen täyttämällä annat suostumuksesi kyselylomakkeessa annettujen tietojen käyttöön tässä opinnäytetyössä. Vastausaika on 2 viikkoa ja vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin

Heidi Rask [heidi.rask@tuni.fi](mailto:heidi.rask@tuni.fi)

Satu Siltala [satu.siltala@tuni.fi](mailto:satu.siltala@tuni.fi)

Sh AMK, YAMK-opiskelija

Sh AMK, YAMK-opiskelija

Ohjaava opettaja: Sirpa Salin [sirpa.salin@tuni.fi](mailto:sirpa.salin@tuni.fi)

Yliopettaja, gerontologinen hoitotyö, TtT, dosentti, Tampereen ammattikorkeakoulu