

Elina Ervasti, Hanna-Maria Hjelm, Päivi Leppänen

**MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VOIMAVARAT TYÖHYVINVOINNIN  
JOHTAMISEN TUEKSI**

Tutkimuksellinen kehittämistyö

# **MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN VOIMAVARAT TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN TUEKSI**

Tutkimuksellinen kehittämistyö

Elina Ervasti, Hanna-Maria Hjelm &  
Päivi Leppänen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2024  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja  
kehittäminen, kliininen asiantuntija  
Oulun ammattikorkeakoulu (YAMK)

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen ja kehittäminen, kliininen asiantuntija

---

Tekijät: Elina Ervasti, Hanna-Maria Hjelm, Päivi Leppänen

Opinnäytetyön nimi: Monikulttuurisen työyhteisön voimavarat työhyvinvoinnin johtamisen tueksi

Työn ohjaajat: YTT yliopettaja Tapio Tarja, TtT yliopettaja Saarnio Reetta

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevätlukukausi 2024 Sivumäärä: 71 + 6 liitettä

---

Vuosien saatossa monikulttuurisuus on kasvanut jokapäiväiseksi asiaksi eri työpaikoilla. Tämä ilmiö on saavuttanut juurensa maailmanlaajuisesti ja levinnyt myös suomalaiseen työelämään. Työpaikat ovat muuttumassa ulkonäöltään ja luonteeltaan monikansallisemmiksi. Monikulttuurisuus ei ole vain kasvava osa työelämää, vaan myös monien yritysten tavoite, huomioiden niiden kasvustrategiat sekä kilpailukyvyt. Työelämän kansainvälistymisen, liikkuvuuden lisääntymisen ja monikulttuuristen työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla vaikuttavat henkilöstövoimavarojen- ja työhyvinvoinnin johtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitoalan ammattilaisten ja esihenkilöiden kokemuksia työskentelystä ja työhyvinvoinnista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteena oli hyödyntää kyselyn avulla saatua tietoa kokemuksista, joita kehittämissivaiheen työskentelyssä työstettiin esihenkilöiden kanssa pidettävissä työpajoissa. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol -kyselynä erikseen ohjaajille sekä esihenkilöille neljään ikäänntyneille suunnattuun hoivakotiin Pohjois-Pohjanmaalla. Kyselyn tulosten ja työpajoista saadun aineiston perusteella luotiin yhdessä esihenkilöiden kanssa huoneentaulu pelisäännöistä monikulttuurisen työyhteisön haasteiden ennaltaehkäisemiseksi ja voimavarojen hyödyntämiseksi. Analyysimenetelmänä käytimme mukailen aineistolähtöistä sisällön analyysiä.

Kyselyn tuloksista nousi esiin esihenkilöiden monikulttuurista työyhteisöä tukeva toiminta. Koettiin, että perehdytyksellä oli suuri merkitys työhyvinvointiin. Eri kulttuurista tulevan työkaverin kulttuuritaustaa pidettiin rikkautena. Monikulttuurisen työyhteisön haasteiksi koettiin yhteisen kielen puuttuminen, vuorovaikutus sekä kulttuurierot. Opinnäytetyöntuloksista nousi huoneentauluun 14 työyhteisön pelisääntöä työhyvinvoinnin tueksi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että monikulttuurisuuden ollessa arkipäivää työyhteisöissä tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota työyhteisön työhyvinvointiin. Tätä ajatusta tukee esihenkilön esimerkki suvaitsevaisuudesta sekä tasa-arvosta ja hyvin suunniteltu, kattava perehdytys.

---

Asiasanat: Monikulttuurisuus, Työyhteisö, Työhyvinvointi, Johtaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Management and development of the social and health sector, clinical expert

---

Author(s): Ervasti Elina, Hanna-Maria Hjelm, Päivi Leppänen

Title of thesis: The resources of a multicultural working community to support the management of well-being at work.

Supervisor(s): PhD Principal Lecturer, Social Services and Rehabilitation, Tapio Tarja, PhD Principal Lecturer, Saarnio Reetta

Term and year when the thesis was submitted: spring semester, 2024

Number of pages: e.g. 71 + 6 appendices

---

Over the years, multiculturalism has grown into an everyday thing in different workplaces. This phenomenon has a world wide roots and also has a foothold in Finnish working life. Workplaces are becoming more multinational in appearance and nature. Multiculturalism is not only a growing part of working life, but also the goal of many companies. Taking into account their growth strategies and competitiveness. The internationalization of working life, the increase in mobility and the growing number of multicultural employees in the workplaces affect the management of personnel strength and well-being at work.

The purpose of the thesis was to describe the experiences of nursing professionals and supervisors about working and occupational well-being in a multicultural work community. The goal was to use the information obtained through the survey about the experiences that were worked on during the development phase in the workshops held with the supervisors. The survey was carried out as an electronic Webropol survey separately for counselors and supervisors in four nursing homes for the elderly in North Ostrobothnia. Based on the results of the survey and the material obtained from the workshops, new workplace rules were made together with the supervisors, to prevent the challenges of a multicultural work community and utilize resources. As an analysis method, we accordingly used material-oriented content analysis.

Actions of the supervisors that supported multicultural working environment were prominent on the survey. It was felt that orientation was of great importance for well-being at work. The cultural background of a colleague from a different culture was considered an asset. Lack of a common language, interaction and cultural differences were perceived as challenges of a multicultural work community. From the results of the thesis, 14 new workplace rules were founded.

As a conclusion, it can be stated that even when multiculturalism is commonplace in work communities, more attention must be paid to the well-being of the work community. This idea is supported by the example of the supervisors tolerance and equality and a well-planned, comprehensive orientation.

---

Keywords: Multiculturalism, Work community, Work well-being, Management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	Monikulttuurinen työyhteisö.....	8
2.1	Monikulttuurinen työyhteisö sosiaali- ja terveysalalla .....	8
2.2	Monikulttuurisen työyhteisön työskentelyä edistävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla .	10
2.3	Kielitaidon haasteet monikulttuurisessa työyhteisössä .....	11
3	PEREHDYTYS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ .....	14
3.1	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet ja voimavarat .....	15
3.2	Työhyvinvointi monikulttuurisessa työyhteisössä.....	17
3.3	Perehdytyksen merkitys työhyvinvoinnille .....	20
3.4	Perehdytyksen merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä .....	23
4	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	26
5	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	27
5.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset lähtökohdat .....	27
5.2	Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat .....	28
5.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	29
6	TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET .....	35
6.1	Monikulttuurisuuden tuomat voimavarat työyhteisössä .....	35
6.2	Monikulttuurisen työyhteisön haasteet.....	37
6.3	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet .....	39
6.4	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittäminen.....	42
7	KEHITTÄMISVAIHEEN KUVAUS .....	47
7.1	Työpaja työskentely.....	47
8	POHDINTA.....	55
8.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	55
8.2	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyden arviointi.....	59
8.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arviointi .....	60
8.4	Jatkotutkimushaasteet ja kehittämis ehdotukset.....	61
8.5	Oman oppimisprosessin arviointia .....	62

# 1 JOHDANTO

Vuosien saatossa monikulttuurisuus on alkanut kasvaa suureksi trendiksi ja jokapäiväiseksi asiaksi eri työpaikoilla. Tämä ilmiö on saavuttanut juurensa maailmanlaajuisesti ja levinnyt myös suomalaiseen työelämään. Työpaikat ovat muuttumassa ulkonäöltään ja luonteeltaan monikansaisemmaksi. Monikulttuurisuus ei ole vain kasvava osa työelämää, vaan myös monien yritysten tavoite huomioon ottaen niiden kasvatustrategiat ja kilpailukyvykkyytensä. (Nappa 2020, 5;17.) Vuonna 2021 Suomessa asui lähes 390 000 muualla kuin Suomessa syntynyttä ulkomaalaistausta henkilöä. Työelämä monimuotoistuu erilaisista kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden myötä. Osaamisen kehittäminen vaatii perehtymisvaiheessa uudenlaisia panostuksia, mutta samalla se tuo myös uudenlaista osaamista työmarkkinoille. (Baumgartner 2023).

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö kansainvälistyy Suomessa useampaa eri reittiä. Suomeen perhe- tai muista syistä muuttaneella voi olla jo lähtömaassaan hankittu hoitoalan koulutus, joka tunnustetaan Suomessa tai he voivat kouluttautua ammattiin Suomessa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle voidaan rekrytoida henkilöstöä ulkomailta, kuten viime vuosina on tehty. Rekrytointeja on perusteltu suomalaisen väestön ikääntymisellä sekä alueellisella työvoimapulalla. Väestön ikääntyessä mahdollinen työvoimapula tulee vaikuttamaan ensimmäiseksi sosiaali- ja terveysalalle. (Vartiainen, 2019,20.) Motivoivia tekijöitä muutolle ovat olleet muun muassa kehittyneiden maiden ammatilliset kehittymismahdollisuudet, korkeampi palkkataso, paremmat työolosuhteet, paremmat terveydenhuollon resurssit sekä kohdemaan vakaampi poliittinen tilanne. Vaikeuksia puolestaan voiva tuottaa esimerkiksi uuteen kulttuuriin sopeutuminen, sosiaalisten verkostojen rikkoutuminen ja muuton aiheuttamat taloudelliset kustannukset. (Aalto ym. 2013, 18-19)

Työelämän kansainvälistymisen, liikkuvuuden lisääntyminen ja monikulttuuristen työntekijöiden määrän kasvu työpaikoilla vaikuttavat henkilöstövoimavarojen- ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Kujanpään, (2017,71) mukaan monikulttuurisuus edistää organisaatioiden ja yritysten kilpailukykyä ja luovuutta. Monikulttuurisuuden hyötyjä tulee korostaa ja haittoja minimoida. Henkilöstöjohtaminen taidot tulevat olemaan tärkeässä roolissa uusien työntekijöiden integroimiseksi työyhteisöön. Puhuttaessa auktoriteeteista, johtamiskäsityksestä, yksilö- ja ryhmätöistä sekä ajasta ja vastuunottamisesta, monikulttuuristen työntekijöiden näkemykset

eroavat kantaväestöön verrattuna. Tulevaisuuden johtamisessa tuleekin huomioida näiden asioiden vaikutukset ja merkitykset organisaation hyvinvointiin sekä työyhteisöjen toimivuuteen ja tuottavuuteen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Pohjois-Pohjanmaalla sijaitsevien neljän eri ikäihmisten hoivakodin monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointia laatimalla yhteistyössä esihenkilöiden kanssa huoneentaulu / työyhteisön pelisäännöt johtamisen tueksi. Tutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol -kyselynä esihenkilöille ja ohjaajille. Sakon (2015, 118) väitöstutkimuksen mukaan esihenkilöt kaipaavat lisäkoulutusta ulkomaalaisasioista. Monikulttuurisissa työyhteisöissä toimiville työntekijöille tulee järjestää koulutusta ja antaa tietoa eri kulttuureista sekä suhtautumisesta erilaisuuteen. Esihenkilöt tarvitsevat tukea työssään, jotta monikulttuuristen työntekijöiden erityistarpeita ja käyttäytymistä ymmärretään. Monikulttuurisen työyhteisön merkittäväksi tekijäksi työpaikoilla nousevat yhteisesti sovitut pelisäännöt, joilla kehitetään monikulttuurisen työntekijän sopeutumista työyhteisöön.

## 2 MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ

Opinnäytetyömme keskeiset käsitteet ovat **monikulttuurisuus**, **työyhteisö**, **työhyvinvointi ja johtaminen**.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutustuimme alan kirjallisuuden avulla monikulttuurisessa työyhteisössä havaittuihin haasteisiin, voimavaroihin ja johtamiseen. Kirjallisuushakuun olemme saaneet OAMK:n informaation apua ja olemme käyttäneet seuraavia tieto- ja viitekantoja: MetCat2, Medic, Medline, CINAHL with full text. (EBSCOhost), 18 Cochrane Library, Julkari, Theseus, Journal, Finna, Oula-Finna sekä Google Scholar.

Käytimme suomenkielisinä hakusanoina "monikulttuurisuus", "työhyvinvointi" ja "johtajuus", sekä englanninkielisinä hakusanoina "multiculturalism", "interculturalism", "cultural diversity", "cultural pluralism", "work environment", "work culture", "wellbeing", "well-being", "international workplace", "intercultural workplace", "diversity management", "personal management".

### 2.1 Monikulttuurinen työyhteisö sosiaali- ja terveysalalla

Monikulttuurisuuden käsitteellä tarkoitetaan toisistaan kulttuurisesti eroavien ryhmien rinnakkaiseloa yhteiskunnassa. Nämä ryhmät voivat erota toisistaan esimerkiksi elintapojen ja arvojen perusteella. (Abdlehmid ym. 2010, 267.) Monikulttuurisuuden ja hoitotyön yhdistyessä puhutaan monikulttuurisesta hoitotyöstä. Se pitää sisällään laajan kirjon eri asioita. Hoitaja toimii ammatissaan erilaisten kulttuurien kanssa ja hoidossa tulee ottaa huomioon yksilön arvot, vakaumus ja tavat. (Sairaanhoitajaliitto 2018.) Työyhteisön monikulttuurisuudesta puhuttaessa käytetään usein myös laajempaa termiä monimuotoisuus. Tähän sisältyy eri kansallisuudet, sukupuoli, ikä sekä muut persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät. Henkilöstön monimuotoisuudella tai diversiteetillä tarkoitetaan työntekijöiden keskinäistä erilaisuutta iän, sukupuolen, etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen, perhetilanteen, vammaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen ja koulutustaustan osalta. (Cox 2001, 3-4).

Monikulttuurisuus näyttäytyy suurempana kokonaisuutena, kuin pelkästään etniseen taustaan tai kansallisuuteen liittyvänä piirteenä. Esimerkiksi Hofsteden ym. (2010) esittämä näkemys kulttuurin



muodostumisesta puoltaisi ajatusta siitä, että kulttuuri ei synny vain sen perusteella, mistä yksilö on lähtöisin, vaan se muovautuu erilaisten elämäntilanteiden ja kokemusten kautta.

Monikulttuurinen työyhteisö muodostuu eri kulttuureista saapuneista työntekijöistä (Vartia 2010, 613), ja monikulttuurisuutta nähdään tilanteena, jossa useita eri kulttuurista tulevaa ryhmää toimii yhdessä (Ylänkö 2000, 49). Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön ja alaisten välisten kulttuurierojen lisäksi, eri kulttuurista tulevia on myös työntekijöiden keskuudessa (Trux 2000, 265). Asenteena monikulttuurisuus käsitetään siten, että jokaista eri kulttuuritaustasta tulevaa työntekijää arvostetaan, ja kulttuurin eri muodot hyväksytään työyhteisössä tasavertaisina (Vartia 2010, 613).

Monikulttuurisuus vaikuttaa työyhteisöön eri tavoin. Monissa organisaatioissa monikulttuurisuus on koettu rikkaudeksi, koska se tuo erilaisia ratkaisumalleja ja laajentaa näkemyksiä. Toisissa kulttuureissa korostuu yhteisöllisyys, joka vaikuttaa työilmapiiriin parantavasti. Bergbom ym. (2007, 52-53) on todennut, että monikulttuurisen taustan omaavan työntekijän vahvuuksia ovat erityisesti tieto omaan taustaan liittyvästä kulttuurista ja kielitaito, joka laajentaa organisaation kielellisiä vahvuuksia. Soraisen (2007, 179–180) mukaan työyhteisöissä monikulttuurisuus voi luoda negatiivisiakin tuntemuksia. Tämä voi vaikuttaa työyhteisön sujuvuuteen, koska eri kulttuureissa on erilaiset käsitykset ajankäytöstä, sukupuolirooleista sekä työstä. Muita esiin nousevia haasteita ovat kielimuuri, ammatillisten taitojen puutteellisuus ja ennakkoluulot. Monimuotoisuuden myötä myös työntekijöiden keskinäiset ristiriidat voivat lisääntyä.

Muuttoliikkeellä on erilaisia seurauksia. Luovuttavalle maalle korkeasti koulutettujen terveydenhuollon henkilöstön maastamuutto vaikeuttaa maan terveydenhuoltojärjestelmän kykyä vastata asukkaiden palvelutarpeisiin. Verovaroin maksettu terveydenhuollon henkilöstön koulutus on hukkaan heitettyä rahaa luovuttavassa maassa. Toisaalta ulkomailla työskentelevät lähettävät usein kotimaahansa taloudellista avustusta, jolla puolestaan on tärkeä merkitys erityisesti kehitysmaiden taloudelle. Vastaanottava maa puolestaan hyötyy monikulttuurisuudesta pystyessään helpottamaan työvoimapulaansa, mutta joutuu investoimaan ulkomaalaistaustaisen henkilöstön täydennyskoulutuksiin. (Aalto ym. 2013, 19)

Munkejordan ja Tingvoldb (2019) tekemässä tutkimuksessa eräaseen norjalaiseen strategisesti valittuun hoivakotiin, jolla oli 15-20 vuoden kokemus monikulttuurisen henkilöstön rekrytoinnista kävi ilmi, että henkilökunnan jäsenet eivät ennen kaikkea määrittäneet sitä, mikä on pätevä työntekijä koulutustason tai -taustan, ihon värin tai enemmistön kielitaidon perusteella, vaan

hoitotyöntekijän etnisestä taustasta huolimatta koettiin, että hoitajilla oli hyvä ammatillinen tietämys vanhainkodin asukkaiden hoitamisesta. Työntekijöillä oli myös joko kyky puhua hyvin tai tehdä lujasti töitä parantaakseen osaamistaan puhuakseen enemmistön kieltä. Monikulttuuriset työntekijät myös osoittavat aitoa kiinnostusta työtään kohtaan vanhainkodissa huolimatta suhteellisen ankarista työoloista. Monikulttuurisella työntekijällä on lisäksi kykyä priorisoida työtehtäviään varmistaakseen, että kaikki hänelle osoitetut tehtävät ja velvollisuudet tulevat suoritetuksi jokaisessa työvuorossa. Henkilöstön jäseniä arvostettiin tai arvioitiin laajalti, ei ensisijaisesti työntekijän etnisen taustan tai rodun perusteella. Tuloksista kävi myös ilmi, että norjan kielen oppimista kuvailtiin kollektiiviseksi vastuuksi, joka kuului koko henkilöstölle. Jäsenten odotettiin osallistuvan kielen opettamiseen esimerkiksi puhumalla selkeästi ja hitaasti sekä käyttämällä kehonkieltään kommunikoidessaan uuden monikulttuurisen työntekijän kanssa.

Monikulttuuristuvan työyhteisön johtamisessa henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta keskeisimpiä asioita ovat asioiksi esihenkilötyö, esihenkilön tuki monikulttuurisille työntekijöille sekä muista maista tulevan työvoiman rekrytointi. Lisäksi korostuvat työyhteisön valmistaminen uuden työntekijän tuloon, integroitumisen tukeminen, maahanmuuttajatyöntekijöiden perehdytys ja osaamisen johtaminen, työyhteisön pelisääntöjen, työtehtävien ja vastuiden selkeyttäminen sekä ristiriitojen ja ongelmatilanteiden ratkaisutaidot. (Kujanpää K. 2017, 130).

## **2.2 Monikulttuurisen työyhteisön työskentelyä edistävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla**

Pulkkisen (2011, 29.) pro gradu- tutkielmaan osallistuneet hoitajat kokivat monikulttuurisen työyhteisön työskentelyä helpottavina tekijöinä monikulttuurisen työntekijän oman motivaation työskennellä Suomessa. Tämän lisäksi helpottavina tekijöinä pidettiin työtehtävien ja työkavereiden tuttuuden, erilaisuuden arvostamisen sekä kielen ja esihenkilön toimintaan liittyvät tekijät. Suomalaiset hoitajat kokivat tutuksi tulleen monikulttuurisen työntekijän edistävän työntekoa ja vähentävän konflikteja. Tutun hoitajan kanssa kommunikointi koettiin helpommaksi ja hänen viestintäänsä ymmärrettiin paremmin. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä erilaisuuden arvostaminen ilmeni monikulttuurisen työntekijän hyväksymisenä työyhteisöön ja monimuotoisuus koettiin rikkautena. Monikulttuuristen työntekijöiden perehdytystä pidettiin tutkimuksessa tärkeämpänä kuin suomalaisten hoitajien perehdytystä. Monikulttuurisen työyhteisön rikkautena nähtiin monikulttuuristen työntekijöiden tuovan uusia toimintatapoja työhön.

Erilaisista tavoista keskusteltiin työyhteisössä ja niitä vertailtiin työkavereiden kesken, koska eri maissa ikäihmisiä arvostetaan ja myös kohdellaan eri tavoin kuin Suomessa. Etenkin afrikkalaiset hoitajat kohtelivat ikäihmisiä hyvin, mikä näkyi työssä ikäihmisen arvostuksena ja kunnioituksena. Monikulttuuriset hoitajat kuuntelivat ikäihmistä, toimivat rauhallisesti hänen kanssaan sekä kohtelivat heitä yksilöllisesti. (Pulkinen 2011: 29 – 33.)

Monikulttuurisen hoitajan työskentelyssä näkyy empatia, jonka ikäihmiset aistivat hoitajan ystävällisyytenä. Monikulttuuristen työntekijöiden työskentely työyhteisössä mahdollistaa kulttuurin mukaisen ikäihmisten hoidon, sillä muualta tulleiden vanhusten määrän arveltiin lisääntyvän. (Pulkinen 2011: 37 – 38.)

### **2.3 Kielitaidon haasteet monikulttuurisessa työyhteisössä**

Monet Suomeen tulleet monikulttuuriset ihmiset ovat lähtöisin kulttuurista, jossa ei ole tasa-arvoa. Tämä luo usein haasteita suomalaisessa terveydenhuollossa työntekijöille, koska Suomessa ihmiset elävät yksilöllisyyttä korostavassa kulttuurissa. (Puukari ym. 2013, 24.) Haasteena Pulkkisen (2011: 43 – 44.) tutkimuksessa koettiin iäkkään ja monikulttuurisen työntekijän välinen kommunikointi. Vastaajien mielestä suomalainen hoitaja kykenee paremmin ymmärtämään suomalaista muistisairasta vanhusta, kuin maahanmuuttajataustainen työtoverinsa. Iäkäs ihminen ei aina ymmärrä monikulttuurisen työntekijän puhetta tai puheen sisältöä. Hänellä voi olla hankala käsittää, mitä ja miten hänen odotetaan tekevän. Tämä voi heijastua iäkkään henkilön käyttäytymiseen levottomuutena ja aggressiivisuutena. Myös työntekijöiden välisessä kommunikaatiossa heikko suomen kielen suullinen taito tuo ongelmia kommunikaatioon.

Pulkkisen (2011:45) pro gradu- tutkielman mukaan monikulttuurisella työntekijällä on vaikeuksia potilaskirjaamisessa. Monikulttuurisella työntekijällä suomen kielen kirjoittaminen on vaikeampaa kuin suomen kielen puhuminen. Hyvinvoinnin laitoksen tutkimusraportin mukaan monikulttuuriset hoitajat olivat osallistuneet organisaatiossa järjestettyyn kielikoulutukseen. Kielen opetus koettiin hyväksi, vaikka osallistujien kielitaidon tasoerot olivat hidastaneet oppimista. Opetus koettiin lisäksi määrällisesti riittämättömäksi. (Aalto ym. 2013: 5). Riittämätön kielitaito koettiin tutkimuksessa aiheuttavan epätasa-arvoa työyhteisössä. Tämä näkyi monikulttuuristen työntekijöiden

työtehtävien välttelyä, joka osaltaan lisää suomalaisten hoitajien työmäärää. (Pulkkinen 2011, 47-48).

Bergbom ym. (2016) Monimuotoisuusbarometrissä tuloksissa nousee esille monikulttuuristen työntekijöiden hyvä ammattisanaston ja puhekielen hallinnan merkitys, sekä osin myös kirjoitustaito. Vajaa puolet osallistujista mainitsi kielitaidon ja kielitaidon parantamisen tarvittaviksi toimenpiteiksi. Suomalaisen kielen ja kulttuurisen oppimisessa kotouttaminen nähtiin tärkeänä. Kotouttamista pidettiin pitkänä prosessina, joka jatkuu työpaikalla.

Monikulttuuristen työntekijöiden merkittävä kasvu hoivakodeissa voi johtaa lukuisiin haasteisiin. Enemmistökielen kielitaidon puute voi heikentää monikulttuuristen työntekijöiden viestintätaitoja ja ymmärrystä omista työtehtävistään ja velvollisuuksistaan suhteessa isäntämaan asukkaisiin tai työtovereihin. Munkejordan ja Tingvoldbin (2019) tekemässä tutkimuksessa norjalaiseen hoivakotiin käy ilmi, että monilla osilla Norjan työmarkkinoita vaaditaan monikulttuurista työntekijää puhumaan ja kirjoittamaan norjan kielellä hyvissä ajoin ennen työllistymistään. Tämä vaatimus voi olla haaste monille äskettäin maahan saapuneille ammattitaitoisille ja motivoituneille työnhakijoille, koska aina ei ole mahdollista oppia kotimaan kieltä ilman, että kieltä voi puhua jonkun kanssa tosielämän tilanteissa. Rekrytoinnin jälkeen kuitenkin odotetaan monikulttuurisen työntekijän tekävän kovasti töitä parantaakseen kielitaitoaan. Norjalaisessa hoivakodissa, jonne tutkimus tuotettiin, hiljattain yksikköön töihin tulleen monikulttuurisen työntekijän norjan kielen taidon parantaminen koettiin kollektiivisena vastuuna. Työntekijät kertoivat, kuinka he toimivat ”norjalaisina opettajina” uusille työntekijöille. Tämä rooli sisälsi suvaitsevaisuutta, ymmärrystä ja aikaa asioiden selittämiseen hitaasti ja selkeästi sekä tarvittaessa myös kehonkielen aktiivista käyttöä. Kommunikoimassaan uusien monikulttuuristen työntekijöiden kanssa norjalaiset työntekijät korostivat, että heidän oli varmistettava, että heidän viestinsä ymmärrettiin välttämällä kyllä/ei -kysymyksiä, kuten ”oletko ymmärtänyt?” Sen sijaan he pyysivät monikulttuurista työntekijää toistamaan juuri kuulemansa. Tämä myös auttoi selvemmin kommunikoimaan asukkaiden kanssa. (Munkejord, Tingvoldb 2019.)

Itsensä johtamisen taidot ja yleinen tietotekninen osaaminen nousivat henkilöstöalan ammattilaisten arvion mukaan organisaatioidensa osaamisen kehittämiskohteiksi. Monikulttuuristen työntekijöiden osalta tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi arvioitiin kielitaito. Lisäksi kehittämiskohteina nähtiin oman ammattialan laaja tuntemus, koulutus, työkokemuksen kautta saatava osaaminen ja sosiaaliset verkostot. Vastaajat toivat myös esiin, että monikulttuuriset

työntekijät lisäävät organisaation osaamista, esimerkiksi omalla erityisosaamisellaan. Henkilöstön suvaitsevaisuus ja kyky ymmärtää erilaisuutta lisäänty monikulttuuristen työntekijöiden myötä. (Bergbom ym. 2016)

### 3 PEREHDYTYS TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ MONIKULTTUURISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

Hoitotyön johtajan tulee tutkia omaa kulttuurista osaamista ja johtamistapaansa, jotta hän voi olla asenne- ja ilmapiirijohtaja myös työyhteisölleen. Esihenkilön on hyvä ymmärtää alaistensa yksilöllisiä ominaisuuksia, tarpeita ja vahvuuksia kulttuurisesta perspektiivistä. Lisäksi hänen tulee pyrkiä yhdistämään ne työyhteisön kulttuuristen tapojen kanssa. Vuorovaikutustilanteissa tulee soveltaa ja syventää eri kulttuureista ja etnisistä ryhmistä hankittua tietoa. Esihenkilöllä tulee olla tietoa myös monikulttuurisen työntekijän taustamaasta, kulttuurisen moninaisuuden käsitteistä sekä sosiaali- ja terveysalan työperäisen maahanmuuton syistä. Esihenkilön tulee luoda työyhteisössään kliininen oppimis- ja työympäristö, jossa monikulttuurisiin opiskelijoihin suhtaudutaan myönteisesti. Positiivista ilmapiiriä edistää erityisesti panostaminen kehittymiseen ja oppimiseen. Kun jokaiselle työntekijälle on selvitetty työyhteisön säännöt, toimintatavat, työtehtävät ja vastualueet sekä heidän sosiaalinen vuorovaikutuksensa mahdollistetaan, vallitsee työyhteisössä positiivinen työilmapiiri. Monikulttuurisen työntekijän riittävän pitkä perehdytys vähentää haasteita ja vahvistaa työyhteisön integraatiota. (Pöyskö, Kotivesi, Pasuri-Seppänen 2022.)

Työyhteisön monikulttuuristuminen aiheuttaa johtamishaasteita, sillä eri kulttuuritaustasta tulevilla työntekijöillä on erilaisia käsityksiä esihenkilötyöstä, johtamisesta, työtavoista, omasta roolistaan, urakehityksestä työyhteisössä sekä ylipäättään suhtautumisesta työhön ja toisiin työntekijöihin. Usein ongelmat johtuvat työntekijöiden tietämättömyydestä eri kulttuuritaustoihin liittyen. Tavoitteena on saavuttaa ilmapiiri, jossa erilaisuutta arvostetaan ja työntekijän yksilöllinen osaaminen ja työpanos saadaan työyhteisön käyttöön. Mitä monikulttuurisempi työyhteisö on, sitä enemmän korostuu suhtautumistapa ja se, miten moninaisuus ymmärretään työyhteisössä. Organisaatiossa moninaisuuden käsite voidaan määrittää esimerkiksi liiketoimintastrategiassa tai erillisen monikulttuurisuusstrategian kautta. Tästä olisi hyvä keskustella avoimesti henkilöstön kanssa. (Kujanpää 2017, 43.)

Harmoinen (2014, 45) väitöskirjan mukaan arvostava johtaminen tarkoittaa osaamisen arvostamista, tasa-arvoa, työhyvinvoinnin tukemista ja suunnitelmallista johtamista.

Suunnitelmallinen johtaminen on tarkoituksellista, sitouttavaa tulevaisuuden johtamista. Tasa-arvoisuutta on esihenkilön ja työntekijöiden välillä tapahtuva tasapuolinen toiminta. Lisäksi tasa-arvoa on kulttuurinen ja sukupuolten välinen tasa-arvoisuus.

### **3.1 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet ja voimavarat**

Esihenkilötyössä tullaan tarvitsemaan yhä enemmän esihenkilön läsnäoloa sekä hyviä keskustelu- ja ongelmanratkaisutaitoja. Organisaatioissa tulee miettiä monikulttuurisuuden merkitystä ja miten sitä voidaan strategioissa ja henkilöstöhallinnan toiminnoissa tulkita. (Kujanpää 2017, 71).

Heinolan (2011, 46-47) tutkielman mukaan yhtenä voimavaroista esihenkilöt toivat esiin, että monikulttuuriset työntekijät kiinnittävät huomiota eri asioihin työyhteisössä kuin suomalaiset. Heidän havaintojen kautta voidaan työyhteisöön löytää uusia tapoja toimia. Lisäksi voimavarana nähtiin monikulttuuristen työntekijöiden vahvempi kokemus ja osaaminen tietyissä asioissa. Voimavarana nähtiin myös monikulttuuristen työntekijöiden taidot ja kielitaito.

Ennen työsuhteen alkua tulee työnantajan tarkistaa muualta tulleen työntekijän erilaiset lain vaatimat. Näitä ovat ulkomaalaisen työntekijän oikeus työntekoon Suomessa ja tätä tietoa tulee säilyttää työpaikalla koko työsuhteen ajan. Työnteko-oikeuden peruste riippuu täysin siitä, minkä maan kansalainen on kyseessä. Työoikeuteen vaikuttavat myös työsuhteen laajuus ja työnkuva. Monikulttuurisella työntekijällä tulee olla myös voimassa oleva oleskelulupa Suomessa työskennellessä. EU-alueen sisältä tulevan työntekijän ei tarvitse hakea oleskelulupaa Suomessa, vaan hänelle riittää oleskeluluvan rekisteröinti. (Työsuojeluhallinto, 2020)

Monikulttuurisuus haastaa hoitotyön johtajaa, sillä työyhteisössä kohtaavat erilaiset asenteet, arvot, tavat ja uskonnot. Esihenkilöllä tulee olla monenlaisia johtamistaitoja moninaista, jotta tasavertaisuus ja oikeudenmukaisuus tulisivat toteen ja työyhteisö toimisi. Monikulttuurisen työyhteisön johtajalla tulee olla teoretietoa, herkkyyttä ja kykyä motivoida työntekijöitään. Monikulttuurisen työyhteisön esihenkilöltä vaaditaan kuuntelemisen ja puhumisen taitoa sekä tasapuolista ja osallistavaa johtamista. (Yliknuussi 2013, 3.)

Haasteita monikulttuurisessa työyhteisössä syntyy ihmisten erilaisista kulttuuritaustoista ja näkemyksistä, erilaisista johtamistavoista ja viestintätyleistä. Maista, joissa on korkea hierarkia, ajatellaan, että järjestelmä on epätasa-arvoinen ja valta on vain harvojen käsissä. Tällöin esihenkilö kohdataan kunnioittavasti ja ihailen. Näissä maissa toimintaa ohjataan ylhäältä päin ja palkkaerot ovat suuret. Maissa, joissa hierarkia on vähäistä esihenkilöt ja alaiset ovat tasavertaisempia keskenään, palkkaerot ovat pienempiä ja esihenkilöitä on helpompi lähestyä. Tulevaisuuden Suomen tekijät- tutkimushankkeen tulosten mukaan terveydenhuoltoalalla työskentelevät filippiiniläiset arvostivat sitä, että esihenkilöt ovat helposti lähestyttäviä, toisin kuin heidän kotimaassaan Filippiineillä. Suomeen on tullut paljon hoito- ja hoiva työntekijöitä Aasiasta esim. Filippiineiltä sekä Thaimaasta. He odottavat johtajan tekemän ratkaisut. Heidän kulttuurinsa mukaan he odottavat kunnioitusta esihenkilöitä sekä johtajia kohtaan ja toivovat selkeää ryhmän johtamista ja selkeitä määräyksiä. Suomessa puolestaan on totuttu tasavertaisuuteen ja keskustelemaan kulttuuriin, jossa johtamiselta odotetaan yksilön huomioimista. (Hofstede ym. 2005, 46, 55-58.)

Vartiainen (2019, 31) mukaan eurooppalaisille työmarkkinoille aikoville työntekijöille kielitaito on haaste. Selvää on, että Eurooppaan tavoittelevan terveydenhuoltoalan ammattilaisen tulee hallita kohdemaan työkieli sujuvasti. Bergbom ym. (2016, 25) tuovat esille yhteisen kielen puuttumisen, kulttuurierojen ja ennakkoluulojen lisäksi. Puutteellisen kielitaidon vuoksi perehdytykseen, opastamiseen sekä tiedonkulkuun ja viestintään tarvitaan enemmän resursseja. Etenkin työturvallisuudessa korostuu kielitaidon heikkous ja tämä on suuri riski.

Lainsäädäntö määrää, ettei kenenkään oikeuksia saa loukata. Osaamisen puute monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa koetaan haasteena. Monikulttuurisuuden osaamisen kehittäminen ei ole vain esihenkilön tehtävä, vaan sitä tulee tehdä koko ajan yhteistyössä perehdytyksestä ja työssäoppimisesta vastaavien henkilöiden kanssa. Kyseessä on koko työyhteisöä koskeva asia, joka mahdollistaa eri kulttuurista tulevien ihmisten kohtaamisen ja yhteistyön työpaikalla. Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen kuuluu tiiviisti erilaisten yhteistyöverkostojen rakentaminen sekä yhdessä oppiminen. Esihenkilötyössä joudutaan huomioimaan kulttuuriset erityispiirteet, kuten sukupuoleen ja uskontoon liittyvät erityispiirteet. Monikulttuurisessa työyhteisössä tulee olla selkeä ohje siitä, miten työpaikalla käsitellään muun muassa kulttuureille ominaista pukeutumista, uskontoon liittyviä erityispiirteitä sekä rasistiseen käytökseen puuttumista. (Åstedt 2023, 6.)



Monikulttuurisuuden johtamista voi haastaa organisaation omat arvot. (Juuti 2018, 28.) Organisaation arvoja, kuten esimerkiksi monikulttuurisuutta arvostavia arvolauseita, tulisikin työstää yhdessä sen henkilöstön ja asiakkaiden kanssa, ei pelkästään johtajien kesken. Esihenkilön täytyy myös tarkastella ja tunnistaa omia arvojaan. Mikäli esihenkilö ei sitoudu organisaation arvoihin, ei myöskään henkilöstö omaksu niitä. (Juuti 2018, 29.)

Yliknuussi (2013) tuo esille pro gradu- tutkielmassaan monikulttuurisen työyhteisön johtamisen olevan haaste, johon hoitotyön johtaja tarvitsee tunneälyä, vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaisuutta sekä läsnä olevaa johtamista. Yliknuussin mukaan monikulttuurisen työntekijän yksilöllinen ja arvostava huomioiminen lisää sopeutumista työyhteisöön, työtyytyväisyyttä ja työyhteisöön sitoutumista. Vartiaisen (2019, 88.) väitöstutkimuksen mukaan monikulttuurisessa organisaatiossa tulisi toteuttaa monimuotoisuutta tukevaa johtamista. Tämä vaatii organisaation johdolta motivaatiota, aikaa ja taitoa korostaa sisukkaasti erilaisia näkemyksiä ja toimintatapoja vahvuuksina, eikä ongelmoina, vaikka työyhteisössä vastustusta ilmaantuisikin.

### **3.2 Työhyvinvointi monikulttuurisessa työyhteisössä**

Henkilöstön työhyvinvointia ei huomioida riittävästi työelämän muutostilanteissa. Tutkimukset osoittavat, että huono työhyvinvointi johtaa organisaation pahoinvointiin, työmotivaation puutteeseen ja lisää sairastumisia (Manka 2006: 11–14). Sairauspoissaolot kerryttävät suuret kustannukset vuosittain. On arvioitu, että työhyvinvoinnin laiminlyöminen aiheuttaa kansantaloudelle vuosittain huomattavat kustannukset, joten tästäkin syystä työhyvinvointiin kohdistuva tutkimus ja kehittäminen on perusteltua. (Vänskä 2022, 14).

Keskiverto työntekijä viettää tyypillisesti neljänneksestä kolmannekseen päivästänsä töissä, joten on loogista olettaa, että mitkä tahansa työntekijään vaikuttavat seikat töissä vaikuttavat tavalla tai toisella elämänlaatuun tai ainakin työntekijän käsitykseen siitä. (Omosehin 2021, 13.) Työhyvinvointi aiheuttaa yhä enemmän yhteiskunnallista keskustelua. Yhtä tarkkaa määritelmää ei ole työhyvinvoinnin käsitteelle olemassa. Työhyvinvoinnin käsitteen alle laajennetaan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin puutteen kuvaavia ilmiöitä. Tästä laaja-alaisuudesta seuraa, että työhyvinvointiin liittyvä käsitteen- ja teorianmuodostus ei kuulu yhdellekään tieteenalalle. Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää teoreettiskäsitteellistä tarkastelua ja yhteisistä käsitteistä

sopimista. (Vänskä 2022, 62). Työhyvinvointi merkitsee eri ihmisille eri asioita. Usein työhyvinvointi koetaan työntekijän tunnetilana ja toisaalta työyhteisön yhteisenä tunnetilana. Koska ihminen on kokonaisuus, hyvinvointiin vaikuttavat niin yksityiselämän kuin työelämänkin tapahtumat. (Kujanpää 2017, 53)

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus. Myönteisenä se näyttäytyy työtyytyväisyytenä ja hyvinvointina ja kielteisenä stressinä tai työuupumuksena. Kokemukseen vaikuttavat lisäksi työyhteisön vuorovaikutus, johtajuus sekä työpaikan ilmapiiri. Myönteinen ilmapiiri näyttäytyy työn vetovoimaisuutena, työhön paneutumisenä ja työhön syventymisenä. Työn imulle tärkeää on esihenkilön antama arvostus sekä päätäntävalta omaan työhön. Kaikki nämä vahvistavat työhön sitoutumista ja siinä jaksamista. Vastaavasti työssä ilmenevät kuormitustekijät esim. jatkuva kiire, aiheuttaa uupumista ja on selkeästi yhteydessä työkyvyn heikkenemiseen. (Kujanpää 2017, 53)

Kujanpään (2017, 54) mukaan työyhteisön hyvinvointi koostuu sen jäsenistön hyvinvoinnista, johon sisältyvät monet työhyvinvointia edistävät asiat, järjestelmät ja toiminnot. Tämän takia työhyvinvointi on kytköksissä työyhteisön ja organisaation toiminta-ajatukseen, visioihin, strategioihin sekä samalla johtamiseen ja esihenkilötyöskentelyyn. Pitkänen ym. (2017) tuovat esille työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden paranemisen hyvällä kulttuurisidonnaisella johtamisella sekä osallisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun lisäämisellä työyhteisössä.

Esihenkilön asema korostuu työhyvinvoinnin tukemisessa. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö pitää huolen työntekijöiden työssä jaksamisesta ja pitää huolen turvallisesta ja hyvästä ilmapiiristä. Hyvä työhyvinvoinnin taso edistää myös työssä oppimista ja kehittymistä. (Sakko 2015, 24). Juuti & Vuorela (2015) tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa työn, henkilökohtaisen elämän ja muun vapaa-ajan välinen suhde. Näihin osa-alueisiin heijastuvat kaikki, koska ihminen on kokonaisuus. Jaksaminen yhdellä elämänalueella heijastuu myös muuhun elämään. Toisaalta taas liika kuormitus vaikuttaa myös muille elämänalueille. Tämän vuoksi työntekijän tulisi saada voimavaroja työhönsä omasta vapaa-ajastaan, perheestä ja harrastuksista.

Kujanpää (2017, 153) Väitöskirjatutkimuksen mukaan työyhteisön monikulttuurisuus peilautui työhyvinvointiin ensisijaisesti johtamisen kautta. Erityisesti oikeudenmukainen johtaminen nousi merkittävänä vaikuttavana tekijänä työhyvinvointiin. Kuten myös työyhteisön toimivuus ja työtehtävien haltuunotto. Maahanmuuttajien kohdalla esihenkilön roolilla on suuri merkitys. Hyvä esihenkilötyö tarkoittaa lähijohtamista, perehdyttämistä ja tuen antamista. Työllä tulee olla selkeät

tavoitteet. Mikäli työn vaatimukset vastaavat henkilöstön osaamisen tasoa, haasteita syntyy vähemmän. Työntekijän arvostaminen kiitoksen, palautteen ja palkitsemisen kautta edistää maahanmuuttajien sitoutumista ja työhyvinvointia. Myös Yliknuussi (2013, 11) toi esille palkitsemisen merkityksen. Hänen mukaansa palkitseminen voi olla rahallisen palkitsemisen lisäksi myönteistä palautetta sekä aineetonta huomioimista onnistuneesta suoriutumisesta. Palkitseminen sekä palautteen anto vähentävät kokonaistyöuupumusta sekä lisäävät työtyytyväisyyttä.

Kujanpään (2017,67,152) tutkimuksen mukaan osa maahanmuuttajista koki, että heistä ajatellaan liian kapea-alaisesti. Tämä koski mm. uskonnon harjoittamista. He halusivat toimia yhteisten sopimusten mukaan ja näistä tulisikin työyhteisössä keskustella avoimesti. Monikulttuurisen työntekijän kokemus työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta ja työyhteisön ulkopuolelle jäämisestä aiheuttaa stressiä ja ovat liitoksissa tyytymättömyyteen ja työhyvinvoinnin laskuun.

Päätelminä vastaukseen miten monikulttuurisuus ilmenee työhyvinvoinnissa Kujanpää (2017, 154) toi esille seuraavanlaisia seikkoja: kaikki organisaatiota koskevat päätökset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Työyhteisön toimivuuden kannalta esihenkilön ja työntekijän vastuut ja vastavuoroisuus korostuvat, työterveyshuollon osaamisen lisääminen monikulttuuristen työntekijöiden työkykyriskien tunnistamisessa korostuu, sekä kantaväestön että maahanmuuttajien kulttuurinen sopeutuminen ja vastaantulo ovat välttämättömiä. Näiden seikkojen lisäksi monikulttuuristen työntekijöiden integroitumista edistää monikulttuurisuus-, moninaisuusstrategiat, syrjintä- ja tasa-arvo-ohjelmat sekä periaatteiden läpinäkyvyys liiketoiminnassa ja menettelytavoissa.

Johtamisen määritellään olevan vastavuoroinen prosessi lähijohtajan ja hänen alaistensa välillä, joten prosessiin vaikuttaa aina kolme keskeistä osapuolta: lähijohtaja, alaiset ja itse johtamisen tilanne. Tämän päivän johtamisessa liitetään päätöksentekoon ammattimaisen johtamisen edellyttämiä osaamisalueita, kuten strateginen johtaminen, talouden johtaminen sekä henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön johtaminen, johon myös työhyvinvointi kuuluu. Johdon tehtävänä on tukea ja motivoida työntekijöitä työn ja toiminnan kehittämisessä, sillä se vaikuttaa työhyvinvointiin ja työntekijöiden tuottavuuteen (Räsänen 2022, 24-25.)

Kolari (2010) määrittelee väitöskirjassaan, että johtajan tulisi tunnistaa yksilön tunteisiin vaikuttavat ärsykkeet. Johtamisen ja johtajuuden yhteyttä henkilöstön tunteisiin vaikuttaviin tekijöihin voidaan

tarkastella itsensä arvostetuksi kokemisen sekä kielteisten ja voimistuvien tunteiden näkökulmista. Sosiaaliseen yhteisöön kuulumisen sekä ammattilaisena ja yksilön hyväksytyksi tuleminen lisäävät työhyvinoitua. Työn mielekkyys ja sen tärkeäksi kokeminen sekä omaan työhön vaikuttaminen ovat vahvasti yhteydessä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Hyvä motivaatio vauhdittaa työntekijän suoriutumista työtehtävistä. Lisäksi ne kohottavat työntekijän itsetuntoa ja vahvistavat ammatti identiteettiä. Työntekijän työmotivaatiota edesauttavat tyytyväisyys työhön, tavoitteisiin pääseminen, esihenkilön arvostus työntekijän käyttäessä omaa ajattelua ja päätöksentekoa sekä työntekijän vaikuttaminen toiminnan jatkuvuuteen. Voimistuvien tunteiden syntyminen vaikuttavat esihenkilön tunnealy, aito läsnäolo ja kuunteleminen, luotettavuus, työntekijän osaamisen arvostaminen, esihenkilön avoimuus ja tasa-arvo, henkilöstön kokema tasapuolinen kohtelu ja esihenkilön esimerkkinä toimiminen. (Kolari 2010, 4-6.)

Esihenkilö tarvitsee työssään toisen ihmisen kohtaamistaitoa, erilaisuuden ymmärtämistä, läsnäoloa sekä kuuntelutaitoa. Lisäksi esihenkilöltä odotetaan hyvää emotionaalista itsetietoisuutta. Yhtenä hyvän johtamisen tuloksena pidetään merkitysten ja oivaltavien oppimiskokemusten aikaansaamia elämyksiä, jotka vapauttavat voimavaroja sekä luovat oppimisen ja työn iloa. Nämä puolestaan lisäävät työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia. (Kolari 2010, 174-175).

Hyvällä johtamisella on suoraan yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä kautta myös yleisiin hyvinvointiin henkilökohtaisessa elämässä. Hyvää johtamista ei ole siis pelkästään organisaation menestykseen vaikuttaminen, osaamisen johtaminen ja vaikuttaminen organisaation kulttuuriin. Esihenkilöllä on merkittävä rooli saada työntekijöidensä voimavarat esiin ja kehittää niitä edelleen. Johtamisen tuleekin keskittyä enemmän yksilöiden johtamiseen kuin asioiden johtamiseen. (Juuti 2016, 16-18). Positiivisuus työyhteisössä ja johtajuudessa ilmenee työn kokemisena merkityksellisenä. Merkityksellisyyden kokemuksessa ihmisen kyvyt ja vahvuudet nousevat esiin ja ihminen tunnistaa olevansa työstään onnellinen. (Syväjärvi ym. 2012, 210-211.)

### **3.3 Perehdytyksen merkitys työhyvinvoinnille**

Perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia käytänteitä, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työhönsä, työorganisaatioon, -yhteisöön ja -ympäristöön. Perehdytyksen tarkoituksena on, että

työntekijä sopeutuu ja sitoutuu uuteen työhönsä, organisaation tapoihin ja toiminta-ajatukseen sekä oppii hallitsemaan työnsä tehokkaasti, turvallisesti ja laadukkaasti. Erilaisista organisaatioista, työtehtävistä ja yksilöllisistä eroista johtuen perehdytysprosessit ja niiden tavoitteet vaihtelevat, mutta kaikkia yhdistävät työntekijän oppimisprosessin käynnistymisen ja työturvallisuuden edistämisen tavoitteet. (Eklund 2020, 25–26.) Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat työntekijän rooli, ammatillinen osaaminen ja työkokemus, sekä työsuhteen kesto ja työtehtävät, joten perehdyttämisessä on otettava huomioon myös yksilökohtaiset tekijät. Laadukkaan perehdyttämisen lähtökohtana onkin aito kiinnostus uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. (Joki 2021, 86, 96.)

Perehdytys liitetään usein uuden työntekijän työsuhteen aloittamiseen, mutta perehdytys voidaan nähdä myös jatkumona, joka tulee ottaa huomioon aina, kun työntekijä ottaa vastaan uusia tai muuttuvia työtehtäviä tai kun työntekijä palaa työhönsä takaisin pitkän poissaolon jälkeen. Työtehtävään liittyvät vastuut, työnsisältö, työympäristö sekä työyhteisö korostuvat perehdytyksessä. Perehdytyksen tavoitteena on siirtää osaaminen perehtyvälle työntekijälle niin, että työntekijä pystyy soveltamaan oppimaansa sekä työskentelemään sujuvasti työyhteisönsä jäsenenä. Perehdytyksen tavoitteina ovat muun muassa vahvistaa tietoja ja taitoja, sopeuttaa työyhteisöön sekä sitouttaa organisaation missioon, tavoitteisiin ja visioon. (Saarinen 2022, 17.)

Keskeisimpiä perehdyttämistä koskevia lakeja ovat työturvallisuuslaki (L 738/2002), työsopimuslaki (L 55/2001) ja yhteistoimintalaki (L 1333/2021). Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantaja perehdyttämään työntekijän työhönsä, työmenetelmiin, -välineisiin, -ympäristöön ja -olosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työnantajan on varmistettava, että jokainen työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työsopimuslain mukaan annettua ohjausta ja opetusta on täydennettävä tarvittaessa ja perehdytystä annettava paitsi uuden työn alkaessa, myös työtehtävien muuttuessa tai käyttöön otettaessa uusia työvälineitä tai -menetelmiä. Lisäksi työnantajan tulee edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan etenemiseksi. Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikkojen toimintakulttuuria. Yksi keskeisistä lain tavoitteista on turvata riittävää ja oikea-aikaista tiedonkulkua työnantajan ja henkilöstön välillä. Useat lait ja asetukset sivuavat perehdytystä myös välillisesti. Esimerkiksi sosiaalihuoltolaki (L 1301/2014), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 812/2000) sekä laki potilaan asemasta ja oikeuksista (L 758/1992) velvoittavat palveluntuottajia toteuttamaan laadultaan hyvää palvelua. Tämän toteutuminen puolestaan edellyttää, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä.

Hyvin tehdyn perehdytysuunnitelman avulla voidaan seurata uuden työntekijän kehitystä ja mahdollistaa turvallinen työnteko jo heti työsuhteen alussa. Perehdytyksen tavoitteet tulevat olla organisaatiolla valmiiksi mietittynä perehdytysuunnitelmaa tehdessä, sillä tavoitteet määrittävät sen, miten perehdytys käytännössä toteutuu. Perehdytyksen tavoitteet tulee käydä läpi perehdytettävän työntekijän kanssa, jotta työntekijä tietää, mitä häneltä vaaditaan uudessa työtehtävässä ja mitä hänen tulee osata. Perehdyttämisessä huomioidaan työntekijän aiempi osaaminen. Hyvin tehdyssä perehdytysuunnitelmassa on määritelty seuraavat asiat: perehdyttämisen vastuuhenkilö, asiat, jotka halutaan perehdytettävälle opettaa, perehdytyksen aikataulu ja järjestys sekä perehdytettävän vastuualue. Lisäksi perehdytysuunnitelmasta näkyy, miten perehdytys tullaan käytännössä toteuttamaan ja huomioidaanko siinä työntekijän yksilölliset erot. (Eklund 2020).

Vastuu perehdyttämisen toteuttamisessa ja vastuuttamisessa on esihenkilöllä, mutta tuen antamiseen ja perehdytysprosessin käytännön toteutukseen osallistuu koko työyhteisö. Työyhteisön valmistautumista uuden työntekijän vastaanottoon onkin tärkeää tukea selkeän ja ajoissa hoidetun viestinnän avulla. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.) Nimetyllä perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdyttäjä toimii työntekijän tukihenkilönä sekä porttina uuteen työhön ja työyhteisöön, joten hänen omalla ammattitaidollaan, mielenkiinnollaan ja asenteellaan on merkittävä vaikutus niin perehdytettävän perehdytyskokemukseen kuin kuvaan uudesta työstä. (Joki 2021, 88–89.)

Huolelliseen perehdytysprosessiin kannattaa panostaa, sillä onnistuessaan perehdytykseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin. Perusteellisesti laadittu perehdyttämishjelma tukee perehdyttämisen tavoitteiden saavuttamista. Perehdyttämisen tueksi niin perehdyttäjälle kuin uudelle työntekijälle voidaan koota erilaista tukimateriaalia. Perehdyttämisen tarkistuslista edistää organisaation perehdytysohjelman toteutumista selkeyttämällä ja erittelemällä perehdytyksen osa-alueita, sekä tekemällä näkyväksi niihin liittyvää vastuujakoa ja toteutumista. Organisaation käytännöt, tavoitteet ja toiminnot kokoava tietopaketti esimerkiksi perehdytyskansion muodossa tukee uuden työntekijän työn omaksumista, toimien samalla koko työyhteisölle hyödyllisenä muistin tukena. Uudella työntekijällä tulee heti perehdytyksen alussa olla mahdollisuus päästä perehtymiseensä tarvitsemansa tiedon pariin, käyttää aikaa sen omaksumiseen, sekä saada vastauksia kysymyksiinsä. Asioihin tulee myös voida palata useamman kerran. (Joki 2021, 85–93.)

Perehdytysprosessi alkaa siitä, kun rekrytointiprosessi päättyy ja työntekijä on tullut valituksi työtehtävään. Perehdytysprosessi jaetaan ajallisesti usein kolmeen vaiheeseen: perehdytys ennen kuin työsuhde on alkanut, perehdytys ensimmäisten viikkojen aikana ja perehdytys ensimmäisten kuukausien aikana. Ennen työsuhteen alkua perehdyttämistoimenpiteillä pyritään lisäämään aloittavan työntekijän asennetta uutta organisaatiota ja työtehtäväänsä kohtaan. Esihenkilö voi esimerkiksi ottaa yhteyttä puhelimella tai sähköpostilla uuteen työntekijään. Esihenkilö voi myös kutsua uuden työntekijän tutustumaan työpaikkaan ja -yhteisöön ennen varsinaisen työsuhteen alkamista. Etukäteen tehdyillä toimenpiteillä lisätään uuden työntekijän valmiutta aloittaa uudessa työssä ja vähennetään työn aloittamiseen kuuluvaa epävarmuutta. (Saarinen 2022, 19-20.)

Työsuhteen ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana keskittyminen on suurimmaksi osaksi työtehtävien perehdyttämisessä, työyhteisöön tutustuttamisessa sekä työn roolin määrittämisessä. Uudelle työntekijälle nimetään usein perehdyttäjä tai mentori, jonka puoleen työntekijä voi kääntyä häntä askarruttavissa asioissa. Ensimmäisten kuukausien aikana esihenkilön ja uuden työntekijän on hyvä keskustella työtehtävien sisällöstä, työntekijän suoriutumisesta ja yleisistä toimintatavoista, jotta varmistetaan, että perehdytys on ollut riittävää ja onnistunut. Perehdytys jatkuu niin kauan, että uusi työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään ja hän on sosiaalistunut organisaatioon. Uudella työntekijällä tulisi perehdytyksen loppuessa olla tieto perustehtävästään, työpaikasta, työyhteisöstä ja koko organisaatiosta. (Saarinen 2022, 20.)

### **3.4 Perehdytyksen merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä**

Esihenkilöllä on perehdytyksessä merkittävä vastuu, sillä hän vastaa perehdytyksen kokonaisuudesta. Esihenkilö voi myös jakaa vastuun osa-alueittain perehdytyksestä työyhteisön muille jäsenille. Esihenkilön rooli on luoda turvaa ja kannustaa uutta työntekijää, sekä perehdyttäjää. (Kupias & Peltola 2009, 56–57).

Esihenkilö toimii roolimallina muille työntekijöille monikulttuurisessa työyhteisössä. Esihenkilötkään eivät ole saaneet koulutusta siihen, miten monikulttuurisen työntekijän kanssa toimitaan, vaan he ovat saaneet tietoa kohtaamalla eri kulttuurista tulleita henkilöitä. Monikulttuurisille työntekijöille tulisi antaa mahdollisimman paljon tukea ja käytännön ohjausta koko työuran ajan. Hyvän johtajan ominaisuutena pidetään esihenkilöä, joka kuuntelee ja on läsnä. (Lahti 2014, 214–218).

Monimuotoisissa sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä voidaan kielellisesti ja kulttuurisesti edistää monikulttuuristen työntekijöiden kotoutumisvaihetta panostamalla suomen kielen oppimisen tukemiseen ja työpaikkaohjaukseen. Kun asiakastyöhön palkataan heikosti työkieltä osaavia, kielen oppimista ei voi jättää vain työntekijän vastuulle. Monikulttuurisen työntekijän sopeutumiseen työyhteisössä tarvitaan jatkuvaa tukea integraation edistämiseksi sekä kulttuuri osaamista ja tukemista. Monikulttuurisissa työyhteisöissä perehdytys tuleekin nähdä pitkäkestoisena sosialisatioprosessina, jossa tavoitteena on, että työntekijä kokee voivansa toimia itsenäisesti työyhteisössä hyväksyttynä täysjäsenenä. (Vartiainen 2019, 87.)

Esihenkilötyön ja monikulttuurisen työyhteisön toimivuuden edistämisessä on tärkeää työyhteisön sosiaalistuminen organisaatioon, yhdenmukaiset perehdytystavat, yhtenäiset pelisäännöt ja toimintatavat sekä selkeä työnjako. Työyhteisön toimivuutta pystytään parantamaan selkeyttämällä työyhteisön toimintatapoja, selvittämällä roolit ja rooliristiriidat, helpottamalla työntekijöiden välistä viestintää, selkeyttämällä vastuualueita sekä laajalla, perehdyttämällä. (Kujanpää 2017, 149-151).

Kujanpää (2017, 153) väitöstudkimuksen mukaan monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisöissä on nostanut esille lähijohtamisen sekä lähijohtajan läsnäolon tarpeellisuuden. Monikulttuurinen työntekijä tarvitsee työsuhteen alkuvaiheessa enemmän perehdytystä ja ohjausta kuin suomalainen työntekijä. Ulkomaalaistaustaiset työntekijät eivät ole halunneet erikoisasemaa työyhteisössä. Sen sijaan he toivat esille esihenkilön läsnäolon tärkeyden sekä tuen tarpeen.

Kujanpään (2017) mukaan johtamisen oikeudenmukaisuus, reilu kohtelu, työntekijöiden mielipiteiden huomioonottaminen, arvostus sekä suoritukseen ja tuloksiin suhteessa oleva palkkataso ovat tärkeitä työvoiman tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta. HR-käytännöt, henkilöstön osallistumismahdollisuudet, henkilöstön kehittäminen sekä työn hallinnan ja vaatimusten oikea suhde ovat osoittautuneet keskeisiksi työhyvinvointia ylläpitäviksi ja edistäviksi tekijöiksi. Näiden lisäksi työyhteisöissä on tärkeää ylläpitää hyvää muutosviestintää, avointa vuorovaikutusta, yhteisten arvojen luomista, lähijohtajuuden merkitystä, kuuntelevaa johtamista sekä esiin nousseiden kysymysten ja ongelmatilanteiden käsittelytaitoa.

Yliknuussin, (2013) mukaan selkeä monikulttuurisille työntekijöille suunnattu perehdytysohjelma edesauttaa työntekijän ammattitaidon kehittymistä ja edistää yhdenvertaisuuden toteutumista



työyhteisössä. Riittämätön perehdytys taas vaikeuttaa sopeutumista työyhteisöön, etenkin erilaisten hoitokäytäntöjen vuoksi. Yliknuussi (2013) tuo tutkimuksessaan esille sen, että monikulttuuriset työntekijät toivovat riittävän pitkää perehdytysjaksoa sekä nimettyä perehdyttäjää. He toivoivat perehdytyksessä kiinnitettävän huomiota perehdytyksen sisältöön, toteutukseen, aikaan ja kohderyhmään. Myös Pitkäsen ym. (2017, 230-231.) mukaan eri kulttuurista tulevien työntekijöiden perehdytyksen tulee tapahtua suunnitelmallisesti ja organisoimalla perehdytys paremmin. Perehdytyksessä tulee käyttää selkeitä, ajantasaisia, havainnollistavia sekä vieraskielisiä materiaaleja. Tärkeänä pidettiin sitä, ettei uutta työntekijää lasketa heti mukaan henkilöstövahvuuteen.

Jotta monikulttuuristen työntekijöiden perehdytysprosessi etenisi odotetulla tavalla, tulisi kiinnittää huomiota myös työntekijöiden yksilöllisiin eroihin heidän oppimistavoissaan, koulutusmateriaaleihin, käytettävissä olevaan perehdyttämisaikaan sekä perehdytyksen jatkuvaan seurantaan ja arviointiin. (Pitkänen ym. 2017, 231.)

## 4 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimusvaiheen tarkoituksena selvitimme minkälaisia voimavaroja ja haasteita monikulttuurisessa työyhteisössä on. Tutkimusvaiheen tavoitteena oli kuvata hoitoalan ammattilaisten ja esihenkilöiden kokemuksia työskentelystä ja työhyvinvoinnista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tutkimusluvan saatuamme lähetimme tiedotteen opinnäytetyöstä tutkimukseen osallistujille (Liite 1).

Tutkimusvaiheen tutkimuskysymykset:

Minkälaisia voimavaroja monikulttuurisuus tuo työyhteisöön?

Minkälaisia ovat monikulttuurisen työyhteisön haasteet?

Minkälaisia johtamishaasteita monikulttuurinen työyhteisö tuottaa?

Miten monikulttuurisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää?

Tutkimusvaiheen tavoitteena oli hyödyntää kyselyn avulla saatua tietoa kokemuksista, joita kehittämisvaiheen työskentelyssä työstetään esihenkilöiden kanssa pidettävässä työpajassa. Kehittämisvaiheen tarkoituksena oli kyselyn tulosten perusteella, yhdessä esihenkilöiden kanssa luoda suunnitelma ratkaisuisista monikulttuurisen työyhteisön haasteiden ennaltaehkäisemiseksi ja voimavarojen hyödyntämiseksi. Työpajat järjestettiin Microsoft Teamsin välityksellä 22.2.2024, 23.2.2024 ja 28.2.2024.

Kehittämisvaiheessa tavoitteenamme oli saamamme tulosten perusteella luoda yhdessä toimijan esihenkilöiden kanssa huoneentaulu / työyhteisön pelisäännöt monikulttuuriseen työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseksi.

## 5 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

### 5.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmälliset lähtökohdat

Tärkeintä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on käsittää mikä on kehitettävä kohde ja kehittämisen tavoite, sekä ratkaista millaisin menetelmin kohteessa olevat asiat voidaan selvittää. Huomioitava on, miten arviointia toteutetaan sekä millä tavoin ja missä tuotoksia tai tuloksia jaetaan. Kehittämistoiminnan syntymiseen liittyvät sitoumus, ymmärtäminen ja toimintaa ohjaavat säännöt. Nämä puolestaan ovat yhteyksissä käsitykseen tiedosta ja sen tuottamisesta ja saatujen tuotosten tai tulosten tulkinnasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki siihen osallistuvat omaavat yhteneväisen käsityksen kehittämiskohteesta ja siitä, miten sitä voidaan uudistaa, selittää ja parantaa. (Salonen ym. 2017, 29.)

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan kuuluu käytännön ongelmien ratkaisuja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä ei pelkästään kuvata tai selitetä asioita, vaan niille etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä halutaan saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19)

Tutkimuksellinen kehittämistyö nähdään ihmisten välisenä vuorovaikutuksena, kysymysten muotoiluna ja tutkimisena sekä tiedon tuottamisena. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä liikutaan vieraalla alueella, kohdataan epävarmuutta ja käsitellään yllättäviä haasteita. Tutkijan omat ratkaisut sekä tuotettu tieto rakentuvat jo olemassa olevan tiedon ylle. Näin ollen teoria ja tieto käyvät vuoropuhelua keskenään. Ideaalitulossa kehittämistyössä syntyy uutta käytännön teoriaa, jota voidaan dokumentoida ja mallintaa työelämän eri käytäntöjä. Tutkimuksellisuus ilmenee kehittämistyössä erityisesti järjestelmällisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena. (Ojasalo ym. 2014, 20-22).

Opinnäytetyömme tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on tulkitsevaa ja siinä pyritään selittämään ihmisen käyttäytymistä. Tarkoituksena on tulkita ihmisten välistä vuorovaikutusta. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on ihminen, hänen käytöksensä ja siihen liittyvät merkitykset. (Topping 2015, 159–160.) Laadullinen tutkimus

voi auttaa tutkijoita ymmärtämään tutkittavien kokemuksia. Määrällinen tutkimus kertoo, montako ihmistä käyttäytyy tietyllä tavalla, kun taas laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään syitä ihmisten käyttäytymiselle. (Austin & Sutton 2015.) Kokemuksien eli tutkimusaineiston keräämiseen käytimme avointa kyselyä ja analysointimenetelmänä induktiivista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen kehittämismenetelmänä oli yhteiskehittämisen työpajatyöskentely, johon osallistuivat tutkimuksemme kohdeorganisaation esihenkilöt.

## **5.2 Aineiston keruu ja tutkimukseen osallistujat**

Toteutimme tutkimuksemme aineistonkeruun sähköisellä Webropol-kyselyllä esihenkilöille ja ohjaajille erillisinä kyselyinä. Kyselyissä käytimme avoimia kysymyksiä. Kyselyt toteutettiin joulukuun 2023 - tammikuun 2024 aikana. Kyselylinkit ja saatekirje (Liite 2) jaettiin sähköpostin välityksellä yksiköiden johtajille, jotka välittivät kyselylinkit ohjaajille Hilkka-asiakastietojärjestelmän kautta. Kysely lähetettiin neljän ikäihmisille suunnatun hoivakodin henkilöstölle. Henkilöstökysely tavoitti 65 ohjaajaa ja esihenkilökysely lähetettiin 11 yksikön esihenkilötehtävissä ja tiimivastaavan tehtävissä olevalle. Ohjaajien etnistä taustaa emme lähteneet selvittämään, koska monikulttuurisuus työyhteisöissä on yleistä. Ohjaajien etninen tausta ei vaikuttanut tutkimukseen osallistumiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 19 henkilöä (kolme esihenkilöä ja 16 ohjaajaa). Lähetimme myös esihenkilöille kutsun työpajoihin osallistumisesta tammikuussa 2024 (Liite 3). Työpajassa nostimme esihenkilöiden kanssa kyselyiden tulokset ja tutkimuksen kannalta oleelliset kysymykset uudelleen käsiteltäviksi.

Kyselytutkimus liitetään tavallisesti määrälliseen tutkimukseen, kun taas laadulliseen tutkimukseen yhdistetään avoimet kysymykset ja teemahaastattelut. Tutkijat käyttävät sähköisiä kyselyitä kerätessään laadullista aineistoa. Sähköisen kyselyn avointen kysymysten aiheet ovat verrattavissa teemahaastattelussa valittuihin haastatteluteemoihin. Sähköisellä kyselyllä on mahdollista esittää laadullisia kysymyksiä suuremmalle määrälle kuin mitä se olisi perinteisessä teemahaastattelussa mahdollista. Sähköistä kyselyä käytettäessä vastaukset saadaan suoraan tekstinä eikä niitä tarvitse analysiä varten erikseen litteroida. (Ronkainen, Mertala & Karjalainen 2008, 21–23.)

Valitsimme tutkimuksen tiedonkeruutavaksi sähköisen kyselyn esihenkilöille (Liite 4) ja ohjaajille (Liite 5), joka sisältää ainoastaan vapaita kysymyksiä teemahaastattelun tyyliin. Kysely toteutettiin Webropol –verkkokyselynä. Verkkokyselyn valintaa voimme perustella kyselytutkimuksen sopivuudella tutkimusympäristöön. Kyselytutkimuksen hyötyjä ovat mm. se, että haastattelija ei pääse vaikuttamaan vastauksiin, aikataulua vastaamiselle ei ole rajoitettu ja vastaajat ovat helpommin tavoitettavissa. (Kothari 2004, 100–101).

Kysymysten suunnittelu on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä ja onnistuneen kyselyn edellytyksenä on, että tutkijoilla on riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kyselyn rungon rakentamisen pohjana toimii tutkijan selvitystyö tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä yhdistettynä kirjallisuushaun tuottamaan tietoon tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 66; Koski 2020, 112.) Kysymysten teemat laadimme hyödyntämällä opinnäytetyömme kannalta merkittävää tutkimustietoa, kuten Kujanpää (2017) väitöskirja aiheesta Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi ja Pulkkinen (2011) Suomalaisten hoitajien kokemuksia työskentelystä monikulttuurisessa työyhteisössä, sekä omia tutkimustehtäviämme. Kysymykset muodostuivat tutkimustehtävien pohjalta. Joihinkin kysymyksiin liitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotka muodostettiin opinnäytetyön kannalta olennaisesta teoretisesta tiedosta.

### **5.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Käytimme mukaillen aineistolähtöistä sisällönanalyysia opinnäytetyömme analyysimenetelmänä (Kuvio 1). Analyysi luo selkeän sanallisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysilla aineisto järjestetään selkeään ja tiiviiseen muotoon kadottamatta aineiston sisältämää informaatiota. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.) Laadullisen aineiston tarkoituksena on kasvattaa tiedon arvoa. Aineiston analysoinnissa erillään olevasta aineistosta luodaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkitusta ilmiöstä. Tutkijan tehtävä on aineisto lähtöisessä sisällönanalyysissa tehdä päätös siitä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta etsitään aineiston keruun jälkeen. (Vilka, 2021, 161–162.)



Kuvio 1: Aineiston vaiheet mukailten aineistolähtöistä sisällön analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Ensimmäiseksi sovimme yhdessä, että tutustumme aineistoon huolellisesti jokainen itsenäisesti ja sen jälkeen aloitamme yhdessä vastausten analysoinnin. Sisällönanalyysi tehtiin kolmen vaiheen mukaan. Ensin aineisto redusoiitiin eli pelkistettiin. Sen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja luokiteltiin. Lopuksi aineisto abstrahoiitiin eli siitä luotiin teoreettisia käsitteitä. Analyysin jokaisessa vaiheessa tutkijan tulee ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Aineiston redusointi eli pelkistäminen on ensimmäinen vaihe laadullisessa sisällönanalyysissä. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia tutkimukselle epäolennainen materiaali pois, esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineiston osia. Pelkistämisvaiheessa korostetaan tutkimukselle olennaisia asioita, esimerkiksi merkitsemällä ja lajittelemalla ilmiöitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123.)

Verkkokyselyn aineiston pelkistämisvaiheessa kyselyvastauksia järjesteltiin ja aiheeseen liittyviä termejä ja käsitteitä korostettiin. Pelkistämisvaiheessa ylimääräiset ja epäolennaiset asiat karsittiin pois. Pelkistämisvaiheessa edettiin koko aineisto huolellisesti läpi yksi kysymys ja vastaus kerrallaan. Pelkistäminen luo pohjaa seuraavalle vaiheelle (Taulukko 1).

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<p>“Vuorovaikutukseen vaikuttaa yhteisen kielen puute, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen, erikulttuuri näkyy työtavoista.”</p> <p>“Monikulttuuriset työntekijät ovat ahkeria ja työtä tekeviä, voivat näyttää esimerkkiä myös meille suomalaisille”</p>	<p>Yhteisen kielen ymmärtämisen haasteet vaikuttavat työtehtävistä selviytymiseen.</p> <p>Kulttuurierot näkyvät työtavoissa.</p> <p>Monikulttuuriset työntekijät ovat ahkeria.</p> <p>Monikulttuuriset työntekijät ovat työtä tekeviä.</p> <p>Monikulttuuriset työntekijät toimivat esimerkkinä.</p>
<p>“Suomen kielen ymmärtäminen, yhteisesti sovituista asioista kiinni pitämättä jättäminen, joka osittain johtuu kielen ymmärtämättömydestä”</p>	<p>Yhteisen kielen puute aiheuttaa haasteita sovittujen asioiden noudattamisessa.</p>
<p>“Työntekijöiden kuuleminen, vastuun jakaminen kaikkien kesken, autonomisen työvuorosuunnittelu, palautteen/ kiitoksen antaminen.”</p>	<p>Työntekijöitä kuunnellaan.</p> <p>Vastuuta jaetaan kaikkien kesken.</p> <p>Autonomisen työvuorosuunnittelun käyttäminen.</p> <p>Palautteen ja kiitoksen antaminen.</p>

Taulukko 1: Pelkistäminen

Klusterointivaiheessa tutkittavasta aineistosta ryhmitellään samankaltaisuudet teemoiksi. Aineiston ryhmittelyä voi tehdä esimerkiksi samansuuntaisten käsitteiden avulla. Alkuperäisaineiston materiaali käydään tässä vaiheessa tarkasti läpi. Samojen käsitteiden avulla ryhmitellyistä ilmauksista luodaan alaluokat, jotka nimetään niihin sopivalla nimellä tai käsitteellä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tutkimuksessa hyödynnettiin klusterointivaihetta samankaltaisten kyselyvastausten luokitteluun. Luokitteluvaiheessa tarkistettiin alkuperäiset vastaukset useaan kertaan, jotta vastaukset eivät pääse muokkautumaan. Luokiteltaessa vähäinen toistuvuus vastauksissa aiheutti haasteita, ja käsitteiden muodostaminen oli välillä vaikeaa. Syntyneet käsitteet ja yläluokat sisältävät useita näkökulmia ja ne luotiin teorian tiedon sekä vastausten analyysin pohjalta. (Taulukko 2) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla muodostetaan merkityskokonaisuus ihmisen muodostaman vastauksen sanasta, lauseesta tai lausejoukosta. (Vilkkä, 2021, s. 178.) Analyysin viimeisen vaiheen jälkeen aineistosta syntyi pää- ylä- ja alaluokat.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka
<p><i>“Yhteisen kielen puute aiheuttaa haasteita sopimuksien noudattamisessa”</i></p> <p><i>“Molemmiin puoleinen kielen ymmärtämisen vaikeus”</i></p> <p><i>“Kielimuuri”</i></p> <p><i>“Kommunikaation puute aiheuttaa ongelmia”</i></p>	<p>Kielen ja kommunikoinnin haasteet hoitotyössä</p>
<p><i>“Monikulttuurinen työntekijä otetaan mukaan työtehtäviin”</i></p> <p><i>“Monikulttuurinen perehdytettävä kulkee työparin mukana käytännön työssä”</i></p> <p><i>“Perehdyttävä tukee uutta työntekijää. Autetaan ja opastetaan toimintamalleihin ja tapoihin”</i></p> <p><i>“Monikulttuurinen työntekijä työskentelee tiiviisti ohjaajansa kanssa”</i></p> <p><i>“Uusi työntekijä suorittaa perehdytysohjelman”</i></p> <p>.</p>	<p>Työyhteisön kokemus perehdytyksen aiheuttamasta kuormituksesta vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin.</p>

Taulukko 2: Klusterointi esimerkki alaluokkien muodostamisesta ryhmittelemällä pelkistettyjä ilmauksia

Tämän jälkeen etenimme seuraavaan vaiheeseen, aineiston käsitteellistämiseen eli abstrahointiin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 125). Aineiston abstrahoinnissa luodaan teoreettisia käsitteitä, jotka ovat peräisin klusterointivaiheen lajittelusta (Taulukko 3). Tässä vaiheessa erotettiin tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja tarkkailimme, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan.



Käsitteellistämässä etenimme kirjoittajien käyttämistä kielellisistä ilmauksista erilaisiin johtopäätöksiin ja pyrkimykseen ymmärtää vastaajien sanoma. Abstrahointivaiheessa aineistossa toistuvat samansuuntaiset käsitteet yhdistyvät ja muotoutuvat teoreettisiksi käsitteiksi. Teoreettisten käsitteiden avulla voidaan luoda tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Abstrahoinnin jälkeen oli aika kirjoittaa auki saamamme tulokset.

Alaluokka	Päälukokka	Yhdistävä tekijä
<p><i>“Iloisuus, avoimuus, ahkeruus”</i></p> <p><i>“Positiivinen asenne ja oppii uusia näkökulmia auttamiseen”</i></p>	<p>Persoonalliset tekijät</p> <p>Myönteinen suhtautuminen työhön ja kulttuuriset erot työskentelytavoissa</p>	<p>Kulttuurin ja persoonan tuomat erityispiirteet</p>
<p><i>“Kielen ymmärtämisen haasteet. Haasteet kommunikoinnissa”</i></p> <p><i>“Perehdyttäjällä paljon vastuuta monikulttuurisen työkaverin ohjaamisesta”</i></p> <p><i>“Perehdytykseen tarvitaan resursseja”</i></p> <p><i>“Vastuu työtehtävistä suoriutumisesta perehdyttäjällä”</i></p> <p><i>“Ymmärtämättömyys vaarantaa asukas- ja työturvallisuutta”</i></p> <p><i>“Kielitaidon puute vaikeuttaa työnsujumista ja aiheuttaa vaaratilanteita”</i></p>	<p>Kielen ja kommunikoinnin haasteet hoitotyössä</p> <p>Perehdytyksen tuoma kuormitus</p> <p>Asukas- ja työturvallisuuden vaarantuminen</p>	<p>Monikulttuurisen työyhteisön haasteet.</p>

--	--	--

Taulukko 3: Abstrahointi

Webropol- verkkokyselyllä kerätyn aineiston analyysi toteutettiin mukailien sisällönanalyysin vaiheita. Aineistoa lähestyttiin tutkimuskysymysten pohjalta. Analysoinnissa yhdistimme tutkimuskysymyksissä 1-3 sekä ohjaajien, että esihenkilöiden vastauksia. Tutkimuskysymys 4 kohdistui esihenkilöille.

## 6 TUTKIMUSVAIHEEN TULOKSET

Tutkimus toteutettiin sähköisenä Webropol -kyselynä neljään ikäänntyneille suunnattuun hoivakotiin Pohjois-Pohjanmaalla. Kyselyitä toteutettiin kaksi, toinen esihenkilöille ja toinen ohjaajille. Kyselyyn vastasi kolme esihenkilöä ja 16 ohjaajaa. Esihenkilöiden vähäisen vastausmäärän vuoksi ja anonymiteetin suojaamiseksi käsittelemme tutkimustulokset yhdessä ohjaajien tulosten kanssa.

### 6.1 Monikulttuurisuuden tuomat voimavarat työyhteisössä

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli *mitä voimavaroja monikulttuurisuus tuo työyhteisöön?* Alaluokkia muodostui yhteensä seitsemän kappaletta. Näistä saimme muodostettua kolme eri yläluokkaa.



KUVIO 2 Voimavarat monikulttuurisessa työyhteisössä

Ensimmäinen yläluokka persoonalliset tekijät, muodostui kolmesta alaluokasta; avoimuus, iloisuus ja ahkeruus. Vastaajat nostivat esille monikulttuurisuuden mukanaan tuoman rikkauden ja työyhteisön värikyyden, joka koettiin työyhteisöä yhdistävänä voimavarana. Lähes jokaisessa vastauksessa korostui monikulttuuristen työntekijöiden iloisuus, positiivisuus sekä heidän ahkeruutensa ja joustavuutensa.

*“yhteistyö monikulttuurisen kanssa on joustavaa.”*

Toinen yläluokkamme *myönteinen suhtautuminen työhön*, muodostui kahdesta alaluokasta; *positiivinen asenne ja oppii uusia näkökulmia*. Vastaajat kertoivat saaneensa ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä itselleen iloisuutta sekä uusia näkökulmia ja tapoja työskentelynsä. He kokivat näiden ominaisuuksien heijastuvan positiivisesti myös yksikkönsä asukkaisiin sekä heidän läheisiin. Muutamassa vastauksessa kehoitettiin suomalaisia ottamaan mallia monikulttuuristen työntekijöiden ahkeruudesta ja heidän positiivisesta asenteestaan.

*“monikulttuuriset työntekijät ovat ahkeria ja työtä tekeviä. Voivat näyttää esimerkkiä myös suomalaisille”*

*“he tuovat meille erilaista, lämminhenkistä hoivakulttuuria, kohtaamistaitoja sekä iloisuutta. Me suomalaiset voimme oppia heiltä valtavasti”*

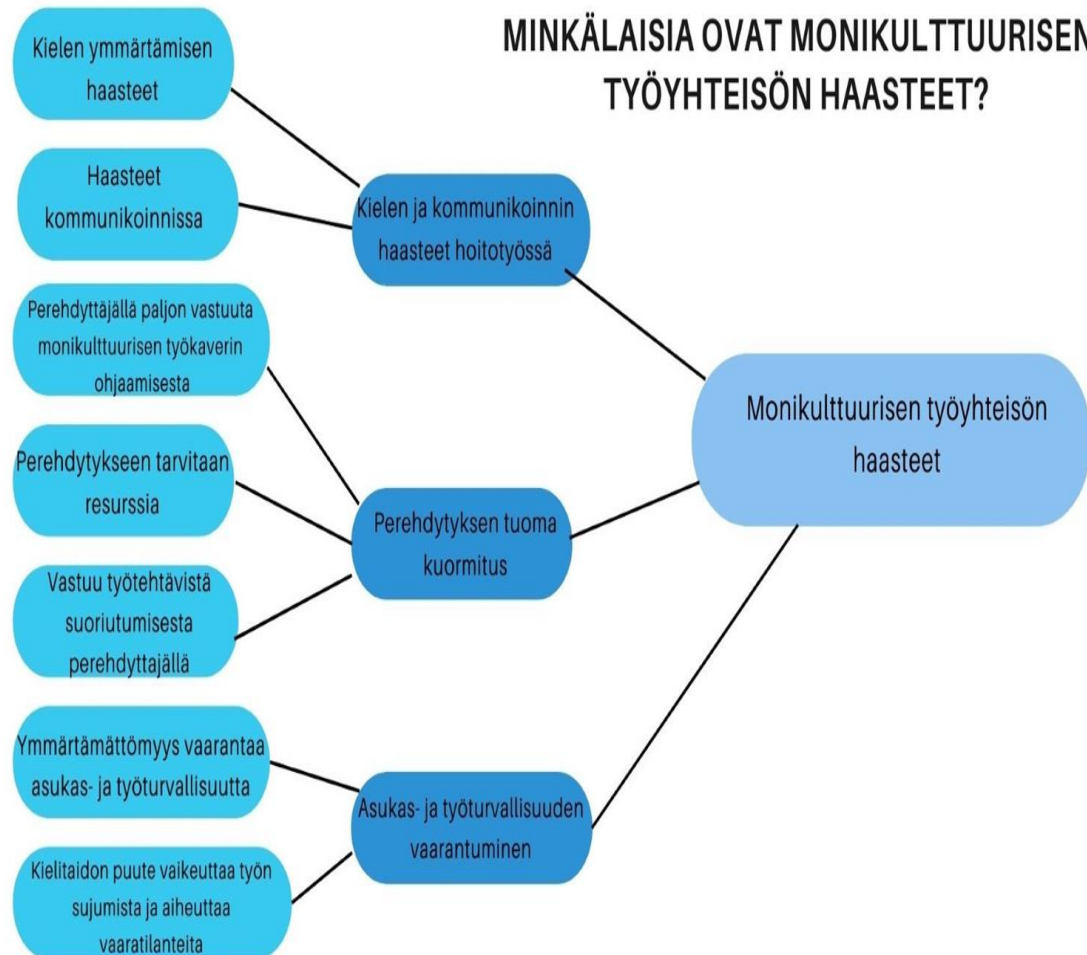
Kolmas yläluokka *kulttuuriset erot työskentelytavoissa*, muodostui kahdesta alaluokasta; *eri työskentelytavat/näkökulmat* sekä *rikkaus tutustua eri kulttuureihin*. Vastaajat kertoivat kuulevansa mielellään muiden maiden tavoista ja kulttuureista. He kertoivat kulttuurin vaihdon olevan molemminpuolista eli ulkomaalaistaustaisille kerrottiin vastaavasti suomalaisista tavoista ja perinteistä. Vastaajat kertoivat oppivansa ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä uusia näkökulmia ja käytäntöjä hoitotyöhön, toisen ihmisen auttamiseen ja kunnioittamiseen.

*“On kiinnostavaa kuulla muun maan tavoista, erilaisuudesta, kulttuurista. Osa on tosi hyviä tyyppejä, kun oppii tuntemaan”*

*“Maailmalla on niin eri näkemys kaikista asioista. Uusia käytäntöjä. Uusia näkökulmia työhön, toisen auttamiseen ja kunnioittamiseen”*

## 6.2 Monikulttuurisen työyhteisön haasteet

Toinen tutkimuskysymyksemme oli minkälaisia ovat monikulttuurisen työyhteisön haasteet? Tähän kysymykseen muodostui seitsemän alaluokkaa ja kolme yläluokkaa.



KUVIO 3 Monikulttuurisen työyhteisön kokemat haasteet

Ensimmäinen yläluokka *kielen ja kommunikoinnin haasteet hoitotyössä*, muodostui kahdesta alaluokasta; *kielen ymmärtämisen haasteet* ja *haasteet kommunikoinnissa*. Vastauksissa korostuivat kommunikaation vaikeudet, jotka johtuivat eri kulttuurista tulevien työntekijöiden heikosta suomen kielen taidosta. Vastauksista oli nähtävissä, kuinka samanlaisia ajatuksia esihenkilötehtävissä työskentelevillä oli muuhun henkilökuntaan verrattuna. Ensimmäinen haaste, joka kyselyissä nousi esille, oli kommunikaatio. Monikulttuuristen työntekijöiden kanssa voi olla hyvinkin paljon haasteita keskinäisessä kommunikoinnissa. Kommunikaation haasteet nousivat

esiin selkeästi perehdytyksen toteutuksessa, työtehtävien suorittamisessa sekä yleisesti kommunikoinnissa työkavereiden välillä. Haastetta tuo myös se, että toisesta maasta tullut työntekijä kertoo elein ja ilmein ymmärtävänsä hänelle sanotun, vaikkei todellisuudessa näin olisikaan. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa asukas- sekä työturvallisuuden vaarantumista.

*“vuorovaikutukseen vaikuttaa yhteisen kielen puute, joka vaikuttaa työn sujuvuuteen”*

Kielitaidon parantamiseksi tulee työntekijä ohjata kielikursseille. Jos kyseessä on ulkomaalaistaustainen työntekijä, on häneltä hyvä varmistaa, onko kysyty asia varmasti ymmärretty. ”Kyllä” -vastausta ei tulisi hyväksyä ja tällaisia kysymyksiä onkin syytä välttää. Ulkomaalaistaustaisen työntekijän olisi hyvä vastata kysymyksiin kokonaisilla lauseilla. Suomen kielen käyttäminen vahvistaa kielitaitoa, siihen kannustaminen ja onnistumisista kehuminen työpäivän lomassa tukee kielitaidon oppimista ja sopeutumista työyhteisöön.

*“puhun hänelle suomea. Olen ystävällinen ja ymmärtäväinen. Otan hänet osaksi työyhteisöä. Autan häntä sopeutumaan”*

*“kieltä oppii ihan vaan toistamalla yksinkertaisesti asioita ja nimeämällä niitä. Nauretaan monesti yhdessä hassuille sanoille”*

Toinen pääluokka *perehdytyksen tuoma kuormitus*, muodostui kolmesta alaluokasta; *perehdyttäjällä paljon vastuuta monikulttuurisen työkaverin perehdyttämisestä, perehdytykseen tarvitaan resursseja sekä vastuu työtehtävistä suoriutumisesta perehdyttäjällä*. Vastausten mukaan ohjaajat kokivat, etteivät he ole saaneet riittävää perehdytystä tai tietoa eri kulttuurista tulevien työntekijöiden vastaanottamiseen ja ohjaamiseen. Työtä vaikeuttavana tekijänä koettiin myös työpaikan perehdytysmateriaalina olevat toimintaohjeet, jotka ovat pääosin vain suomeksi. Vastaajien mukaan eri kulttuurista tuleville työntekijöille tulisi kertoa suomalaisesta työkulttuurista, työehtosopimuksesta, sairauspoissaolokäytänteistä sekä maamme tapakulttuurista. Vastaajat toivoivat yksikön työohjeiden olevan selkeitä ja mahdollisesti eri kielille käännettyinä. Osa vastaajista ehdotti myös kuvakortteja selkeyttämään kommunikointia niin henkilökunnan, asukkaiden kuin omaistenkin kanssa. Tämän ajateltiin nopeuttavan sopeutumista työyksikköön ja vähentävän sekä työturvallisuuden- että asukasturvallisuuden vaarantumista.

*“perehdytys on ollut vähäistä tai olematonta. Perustunut paljon omaan koulutukseen ja tiedonhankintaan”*

Lähes kaikki vastaajat toivat esille monikulttuurisen työkaverin perehdyttämisen olevan koko työyhteisön tehtävä. Siihen vaikutetaan huomioimalla mahdollinen kielimuuri, sekä ottamalla heidät mukaan myös vapaa-ajan toimintoihin.

Kolmas pääluokka *asukas- ja työturvallisuuden vaarantuminen*, muodostui kahdesta alaluokasta: *ymmärtämättömyys vaarantaa asukas- ja työturvallisuutta sekä kielitaidon puute vaikeuttaa työn sujumista ja aiheuttaa vaaratilanteita*. Vastauksissa nousi esiin monikulttuuristen työntekijöiden heikko tai olematon kielitaito. Tästä oli aiheutunut vaaratilanteita, kun monikulttuurinen työntekijä oli kertonut ymmärtäneensä asian, vaikka näin ei ollut tapahtunut. Esihenkilöt olivat myös joutuneet varmistelemaan monikulttuurisen työntekijän työtehtävistä suoriutumista.

*“Monikulttuuriset työntekijät eivät kaikki ymmärrä suomen kieltä, vaikka antavat elein niin ymmärtää, se aiheuttaa asukasturvallisuuden vaarantumista”*

*“Joutuu varmistamaan, onko suoriutunut työtehtävästä.”*

### **6.3 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteet**

Kolmannen tutkimuskysymyksen eli *minkälaisia johtamishaasteita monikulttuurinen työyhteisö tuottaa?* osoitimme ainoastaan esihenkilöille. Tutkimuskysymykseen saimme kahdeksan alaluokkaa. Yläluokkia muodostui kolme.

## MINKÄLAISIA JOHTAMISHAASTEITA MONIKULTTUURINEN TYÖYHTEISÖ TUOTTAA?



KUVIO 4 Esihenkilöiden kokemat monikulttuurisen työyhteisön johtamishaasteet

Ensimmäinen yläluokka kielimuuri, muodostui kahdesta alaluokasta; yhteisen kielen puuttumisesta johtuvat ymmärtämisen haasteet sekä kielitaidon vaikutus työnlaatuun. Johtamisen haasteina esihenkilöt nostivat esille puutteellisen kielitaidon. Tämä näyttäytyy mm. sovituisista asioista kiinnipitämättä jättämisenä, sekä ymmärtämättömyytenä esimerkiksi työhjeistuksissa ja sairauspoissaoloista ilmoittamisessa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia hyvästä ja laadukkaasta asukastyöstä. Työn täytyy sujua ja työntekijöiden tulee suoriutua perustehtävistään. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteena on riittävän, oikea-aikaisen ja suunnitelmallisen perehdytyksen takaaminen uusille työntekijöille sekä heidän osaamisen varmistaminen kielimuurista huolimatta.



“suurin haaste on kielitaidon heikkous. Työtehtäviä jätetään tekemättä, joka osittain johtuu ymmärtämättömyydestä”

Vastauksissa tuotiin esille monikulttuurististen hoitajien erilainen suhtautuminen esihenkilöihin. Luottamuksellisen suhteen rakentamiseen pitää varata enemmän aikaa suomalaisiin työntekijöihin verrattuna.

*“aluksi monikulttuurinen työntekijä ei uskaltanut tulla yksin esimiehen luokse. Heitä myös jännitti kovasti, jos esimies puhui heille tai pyysi käymään luonaan”*

Esihenkilöiden mukaan myös ulkomaalaistaustaisten erilainen koulutustaso näyttäytyy haasteena. Lähtömaassaan he ovat koulutautuneet sairaanhoitajiksi ja tehneet hyvin vaativiakin työtehtäviä, mutta Suomeen tullessaan he aloittavat hoiva-avustajina ja opiskelevat työn ohella oppisopimuksella lähihoitajiksi. Tämä voi turhauttaa hyvinkin osaavaa ulkomaalaistaustaista työntekijää ja osalla saattavat mennä työtehtävät sekaisin.

Toinen yläluokka *työhyvinvoinnin ylläpito*, muodostui kahdesta alaluokasta; *työyhteisön kokemus perehdytyksen aiheuttama kuormitus vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin sekä työyhteisön motiivointi*. Esihenkilöt kokivat työtään kuormittavana sen, että heidän yksikössään oli useita työntekijöitä perehtymässä samanaikaisesti. Esihenkilöiden kuormitusta lisäsi työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Eräessä yksikössä ongelmana oli ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden muuttaminen Etelä-Suomeen kolmen vuoden työskentelyajan jälkeen. Yksiköissä oli puutetta koulutetuista lääkeluvallisista hoitajista, joten työvuorosunnittelu sekä perehdytyksen suunnittelu aiheutti esihenkilöille haasteita. Yksikön esihenkilön tehtävänä on motivoida työyhteisöä uuden työntekijän perehdyttämiseen. Jatkuva motiivointi ilman toivottua palkitsemista koettiin työyhteisössä stressaavana ja näin ollen työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

*“Työhyvinvointia syö se, että joutuu aina perehdyttämään eikä siitä makseta”*

Kolmas yläluokka *esihenkilön kokemus kuormitus*, muodostui neljästä alaluokasta; *johtajan tehtävät ja vastuut laajat uuden työntekijän tulovaiheessa, johtajan vastuu työntekijän suoritumisesta, asukas- ja työturvallisuuden turvaaminen sekä esihenkilöllä vastuu riittävästä koulutustasosta ja riittävydestä työvuorossa*. Esihenkilöt kokivat työnkuvansa laajaksi ja vastuulliseksi. Esihenkilöiden mukaan heidän työmäärä kasvaa koko ajan uusien projektien ja uusien työtehtävien

takia. Kuormittavana tekijänä esihenkilöiden vastauksissa nousi esille uuden ulkomaalaistaustaisen työntekijän käytännön asioiden hoitaminen. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä paljon aikaa mm. henkilötodistuksen hankkimiseen, pankkitilin avaamiseen, opiskelupaikan hankkimiseen sekä vaatteiden- ja kodin tarvikkeiden hankkimiseen. Myös yrityksen uusien ohjelmistojen opettelu koettiin aikaa vieväksi, vaikka niiden todettiin olevan hyödyllisiä esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä.

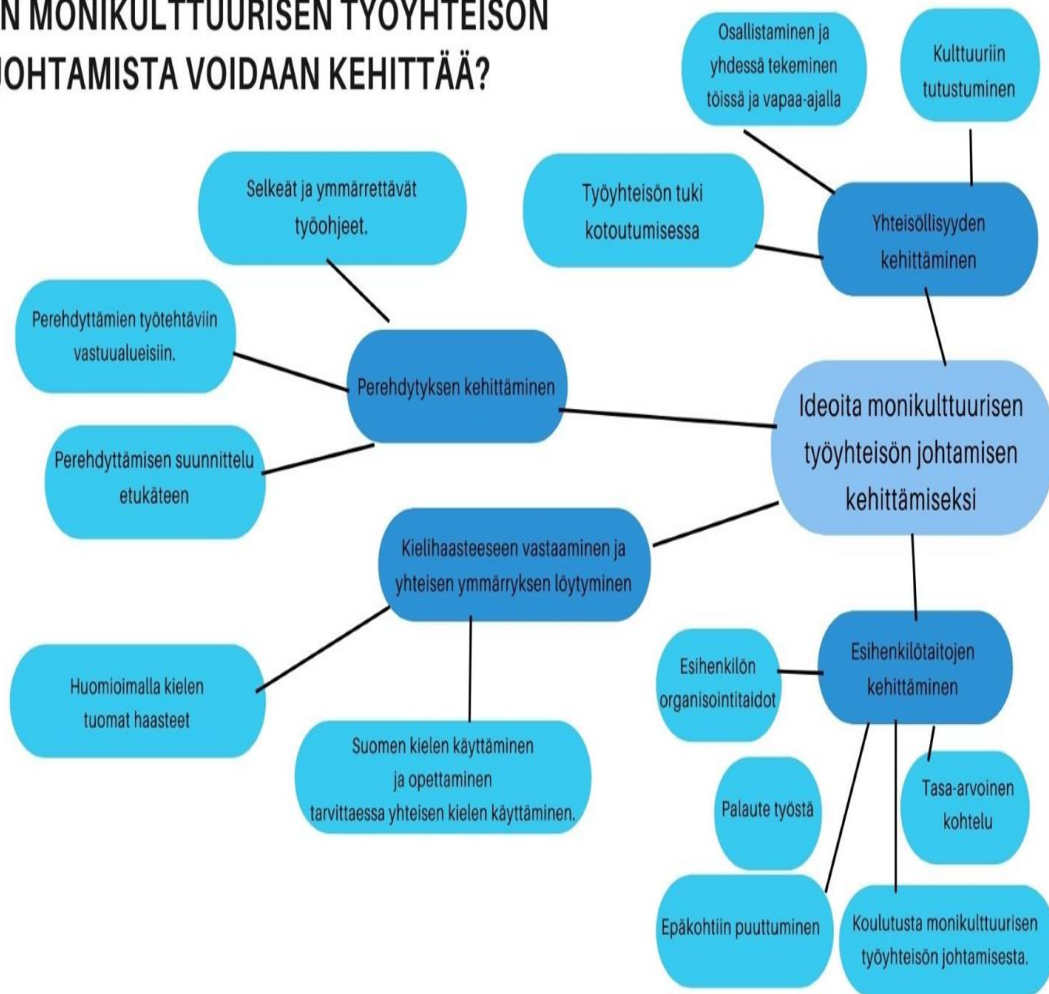
Kuormitusta lisäävänä koettiin jatkuva saavutettavissa oleminen ja työyhteisön tarpeista ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Vastauksien mukaan esihenkilöt kokivat tarvitsevänsä enemmän tukea ja ohjeistusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

*“Meidän monikulttuuriset hoitajat ovat tulleet taloon ennen minua, joten en saanut perehdytystä. Tiedän että meillä on kurssikokonaisuus saatavilla tästä aiheesta.”*

#### **6.4 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittäminen**

Neljännessä tutkimuskysymyksessä selvitimme, miten monikulttuurisen työyhteisön johtamista voidaan kehittää? Pelkistetyistä ilmaisuista syntyi 13 alaluokkaa ja 4 yläluokkaa.

## MITEN MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISTA VOIDAAN KEHITTÄÄ?



KUVIO 5 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämisideat

Ensimmäinen yläluokka *yhteisöllisyyden kehittäminen*, muodostui kolmesta alaluokasta; *kulttuuriin tutustuminen*, *osallistaminen ja yhdessä tekeminen työssä ja vapaa-ajalla* sekä *työyhteisön tuki kotoutumisessa*. Esihenkilöt pitivät tärkeänä ja kaiken lähtökohtana monikulttuurista työyhteisöä tukevaa toimintaa. Yhteisöllisyyden kehittäminen työyhteisössä koettiin tärkeäksi. Kulttuuriin tutustuminen, osallistaminen ja yhdessä tekeminen töissä ja vapaa-ajalla sekä työyhteisön tuki kotouttamisvaiheessa.

*“Työyhteisön avulla keräsimme monikulttuurisille työntekijöille paikkakunnalle tullessa tarvitsemiaan petivaatteita, astioita ym - tunne välittämisestä”*

Esihenkilöt toimivat esimerkkinä omalla käytöksellään ja suhtautumisellaan sekä huolehtivat siitä, että monikulttuurinen työyhteisö toimii. Peruseriaatteena toimii tasapuolisuus ja esihenkilön tuleekin tukea kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Työntekijöille tulisi antaa positiivista palautetta, kun ulkomaalaistaustaisen työntekijän sopeutumisen ja perehdyttämisen prosessi onnistuu. Esihenkilön tulee kannustaa avoimuuteen ja suvaitsevaisuuteen. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii esihenkilöltä ongelmanratkaisutaitoa, kulttuurista tuntemusta ja osaamista sekä omalla esimerkillä johtamista. Esihenkilön tuen ja kannustuksen tulee olla jatkuvaa.

Esihenkilöt kokivat myös, että ongelmatilanteisiin tulee puuttua nopeasti. Tärkeäksi koettiin, että työntekijällä on tunne esihenkilön aidosta läsnäolosta ja nopeasta epäkohtiin puuttumisesta. Esihenkilöt kertoivat tukevansa ulkomaalaistaustaista työntekijää ja saavansa sitä kautta myös työyhteisön tukemaan sekä auttamaan ulkomaalaistaustaista työntekijää.

*“Esihenkilön läsnäoloa yksikössä pidetään tärkeänä. Myös saavutettavuus on tärkeää; pidän työhuoneeni ovea auki aina kun mahdollista ja luokseni voi aina tulla. Järjestetään tyhytoimintaa, pikkujouluja ja muuta yhteistä tekemistä. Epäkohtiin puututaan heti. Asioista keskustellaan avoimesti ja yhdessä niin, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja kehittää toimintatapoja.”*

Toinen yläluokka *perehdytyksen kehittäminen*, muodostui kolmesta alaluokasta; *selkeät ja ymmärrettävät työhjeet, perehdyttäminen työtehtäviin ja vastuualueisiin* sekä *perehdyttämisen suunnittelu etukäteen*. Perehdyttämisen haasteiden vähentämiseksi on hyvä esihenkilön tai perehdyttäjän kertoa ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle Suomen sekä työpaikan työkuulttuurista ja tavoista. Tähän tulisi varata riittävästi aikaa, perehdytysvuoroja/iltapäiviä on hyvä olla useampi heti työsuhteen alussa, olipa sitten suomalainen vai ulkomaalaistaustainen työntekijä. Työpaikalla käytössä olevat perehdytykseen tarkoitetut ohjelmistot olivat vielä osalle vieraita ja niiden käyttöä suositellaan yhä enemmän. Ohjelmissa löytyy perehdytys materiaalia myös englannin kielellä. Perehdyttämisen helpottamiseksi pidetään uusille työntekijöille ja opiskelijoille yhteisiä tilaisuuksia, missä kerrotaan yleisistä asioista ja säännöistä. Samaa menettelyä voisi kokeilla myös uusien ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa. Esihenkilöt toivoivat lisää perehdytystä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden vastaanottamiseen, sekä työhjeiden kääntämistä englannin kielelle. Vastaajat toivat esille työssäjaksamisen tärkeyden hyvin tehdyllä työn organisoinnilla sekä työvuorosunnittelulla. Esihenkilöt toivat esille myös yhteisistä työyhteisön pelisäännöistä sopimisen tärkeyden sekä työtehtävien ja vastuualueiden selkeyttämisen.

*“työntekijän työssä jaksamisen koen tärkeänä. Työvuorosunnittelu pitää tehdä niin että huomioidaan toiveet mahdollisimman pitkälle”*

Muutamassa vastauksessa nostettiin esille tiedon kulun heikkous ja tuotiin ilmi, että työnkuvien selkeyttämisessä olisi parannettavaa, mutta samalla muistutettiin myös siitä, etteivät työpaikan ongelmat tai epäkohdat johdu monikulttuurisesta työyhteisöstä. Myös asioiden esittämisessä ja esihenkilön johtamistyyliä koettiin olevan parannettavaa.

Kolmas yläluokka *kielihaasteeseen vastaaminen ja yhteisen ymmärryksen löytyminen*, muodostui kahdesta alaluokasta; *huomioimalla kielen tuomat haasteet sekä suomen kielen käyttäminen ja opettaminen, tarvittaessa yhteisen kielen käyttäminen*. Vastauksista nousi esiin suomen kielen käyttäminen ja sen opettaminen monikulttuuriselle työntekijälle. Vastaajat kertoivat puhuvansa suomen kieltä selkokielellä ja käyttämällä kielen tukena myös esimerkiksi kuvakortteja. Oma toimintaa myös rauhoitetaan ja kerrotaan rauhallisesti, jotta ymmärrys vahvistuu. Myös esimerkkiä näyttämällä tuetaan kielen ymmärtämisen lisäämistä. Ulkomaalaisilla työntekijöillä on myös lupa puhua englanniksi, jos suomen kielellä ei asiaa ymmärrä.

*“Kuvilla/ piirroksilla. Kohtaamista, saa kysyä: kysy ennemmin kuin tekee väärin.”*

*“Rauhoittamalla omaa toimintaa ja kerrontaa ymmärryksen vahvistamiseksi, huomioida esimerkin näyttämisen teho, olemalla kiinnostunut toisen arjesta”*

*“Kanssani asioidessaan monikulttuurisilla hoitajilla on ”lupa” puhua myös englanniksi ja minä itsekkin teen välillä niin, jotta tulemme varmasti ymmärretyksi.”*

Neljäs yläluokka *esihenkilötaitojen kehittäminen*, muodostui viidestä alaluokasta; *esihenkilön organisointitaidot, palaute työstä, epäkohtiin puuttuminen, koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta sekä tasa-arvoinen kohtelu*. Vastauksista kävi ilmi, että palautteen antaminen on tärkeää. Positiivinen palaute on hyvä antaa työyhteisön läsnä, kun taas rakentava palaute annetaan henkilökohtaisesti, koska esimerkiksi ulkomaalaistaustainen työntekijä koki rakentavan palautteen loukkaavana ja koki tehneensä jotakin väärin. Vastauksista nousi esiin myös esihenkilön läsnäolo. Vastaajat kokivat tärkeänä, että esihenkilö on tavoitettavissa ja häntä on helppo lähestyä. Esihenkilön nopeaa puuttumista epäkohtiin myös arvostettiin ja pidettiin tärkeänä.

*“Ystävällisellä kohtaamisella, tarpeenmukaisella asioiden kertaamisella ja kannustavalla ohjauksella, eri tavoin viestimällä (puhe/kirjoitus)”*

*“Työntekijöiden kuuleminen, vastuun jakaminen kaikkien kesken, autonominen työvuorosunnittelu, palautteen/ kiitoksen antaminen”*

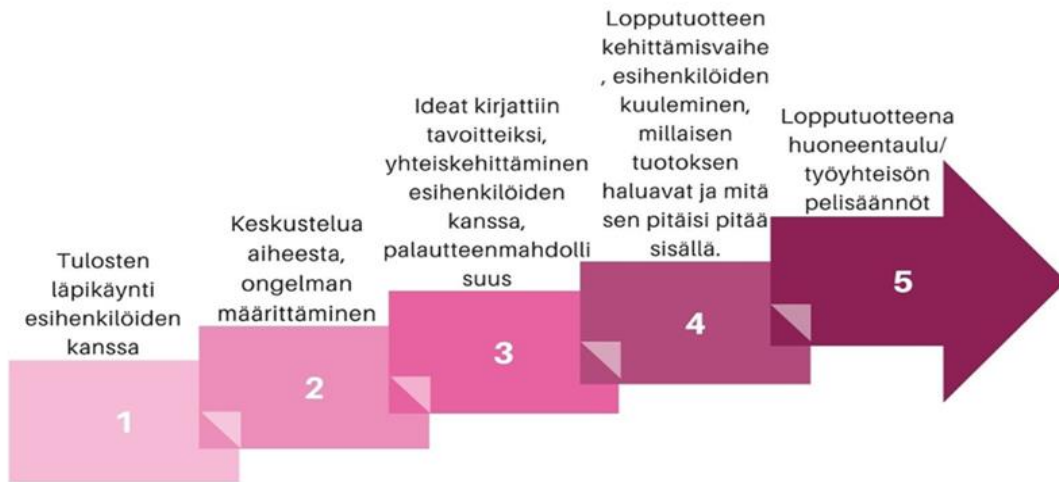
## 7 KEHITTÄMISVAIHEEN KUVAUS

Toiminnallisen opinnäytetyömme kehittämisvaiheessa käytämme osallistavaa ja yksikön esihenkilöiden ammatillista osaamista ja näkemystä hyödyntävää työpajatyöskentelyä. Työpaja työskentelytapana kokoaa ryhmän ihmisiä yhdessä työskentelemään tietyn aihepiirin, asian ja yhteisen tavoitteen kanssa. Työpajat auttavat syventämään ymmärrystä kehitettävän tuotteen käyttäjästä ja on toimiva keino osallistaa ihmisiä kehittämisprosessiin. Onnistuakseen työpajatyöskentely edellyttää huolellista suunnittelua ja selkeän tavoitteen määrittämisen. (Tanner 2016.) Työpajatoiminta on tehokas ja tuloksellinen tapa kerätä ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä monipuolisesti erilaisista ammatillisista tulokulmista. Työpajatyöskentely on hyvin suunniteltua ja aikataulutettua toimintaa, jolloin osallistuminen on helpompaa ja toiminta tehokasta sekä tuloksellista. (Lippo, Järvi & Poikolainen 2022). Esihenkilöiden mukana olo kehittämisessä on ratkaisevaa kokemuserustaisen tiedon hyödyntämisessä antaa kehittämiselle työelämälähtöisen näkökulman ja muotoutuu toimivaksi juuri kyseisen yksikön toimintaa ajatellen. Työpajatyöskentely lisää tuotoksen laatua myös luotettavuuden näkökulmasta käytännön tiedon tullessa suoraan työyhteisöstä.

### 7.1 Työpaja työskentely

Työpaja (workshop) tarkoittaa tapahtumaa tai tapaamista, jossa osallistujat osallistetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin. Työpajatoiminnan tarkoituksena on ideoida sekä vaihtaa keskenään tietoa, näkemyksiä ja mielipiteitä yhdessä ryhmän kanssa. Työpajan tavoitteena on saada aikaan yhteenveto erilaisina tuotoksina. Tämän opinnäytetyön työpajojen tuotoksena syntyi työhyvinvoinnin johtamisen tueksi työyhteisön pelisäännöt huoneentaulu. (Liite 6.) Työpajatoiminnan vahvuutena on aihepiirin käsitteleminen erilaisten työpajoissa käytettävien menetelmien avulla ja erilaisten näkökulmien kautta. (Haukijärvi ym. 2014, 34; Salonen ym. 2017, 63, 91.) Työpaja työskentelyn prosessi esitetään kuviossa 6.

## Työpajatyöskentely



KUVIO 6. Työpajatyöskentely

Opinnäytetyön kehittämisvaiheessa esihenkilöiden työpajoja järjestettiin yhteensä kolme kertaa Microsoft Teamsin välityksellä 22.2.2024, 23.2.2024 sekä 28.2.2024. Ensimmäiseen työpajaan osallistui kolme esihenkilöä, toiseen työpajaan osallistui neljä esihenkilöä ja kolmannessa työpajassa mukana oli viisi esihenkilöä. Työpajat sisälsivät tietoperustan esittelemistä sekä avointa keskustelua aiheesta. Työpajoja varten olimme valmistaneet Power Point -esityksen kyselyiden vastausten pohjalta. Työpajan tarkoituksena oli tutkimustulosten sekä työpajan aineiston perusteella, yhdessä esihenkilöiden kanssa luoda suunnitelma monikulttuurisen työyhteisön haasteiden ennaltaehkäisemiseksi ja voimavarojen hyödyntämiseksi.

Yhteiskehittämisen työpajoja varten teimme suunnitelman, joka sisälsi aikataulun ja tutkijoiden roolijaon ja vastualueet yhteiskehittämisen työpajan aikana (Taulukko 4). Yhteiskehittämisentyöpajassa käsitelimme suullisesti tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tutkimuksessa saatuja tuloksia käsitelimme yleisesti kokemuksina, ja työpajan toteutuksessa huolehdimme siitä, ettei tutkimukseen osallistuneita henkilöitä tässäkään vaiheessa tunnistettu.



Yhteiskehittämisen työpaja suunnitelma:			
Aikataulu	Tutkimuskysymysten 1-3 kyselytulosten esittelijä	Tutkimuskysymysten 4-6 kyselytulosten esittelijä	Kirjaamisvastuu
22.2.2024 klo 15-17	Päivi	Hanna	Elina
23.2.2024 klo 9-11	Elina	Päivi	Hanna
28.2.2024 klo 14-16	Hanna	Elina	Päivi

Taulukko 4. Yhteiskehittämisen työpaja suunnitelma

Työpajoissa kaksi opinnäytetyön tekijää toimivat tulosten esittelijänä, ja kolmas havainnoi sekä arvioi lähiesihenkilöitä kehittämistehtävien näkökulmasta. Hän kirjasi havainnot ja arviot muistiinpanoihin niiden analysointia varten. Työpajan aikana teemoittelimme yhdessä esihenkilöiden kanssa työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Keräsimme myös jokaisesta työpajasta suullista palautetta. Saadusta palautteesta teimme muistiinpanot analysointia varten. Jokaista toteutunutta työpajaa seurasi koontivaihe, jossa kokosimme työpajoissa ylös kirjattujen muistiinpanojen ja saadun palautteen avulla saadun aineiston yhteen.

Haasteiden ja voimavarojen teemoittelussa jäsentelimme vastaukset viiden nimittäjän alle. Nimittäjät olivat vuorovaikutus, perehdytys, kulttuurierot, kotouttaminen ja kulttuurin tunteminen. Teemoittelun oli tarkoitus auttaa havainnoimaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä haasteita ja voimavaroja kokonaisuuksina. Työpajoista saadun aineiston käsittelimme soveltaen aineistoanalyysin menetelmänä aineistolähtöistä teemoittelua.

Teemoittelun avulla laajasta tekstiaineistosta pyritään muodostamaan sitä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teemahaastattelun aineiston läpikäymisessä teemoittelu on luonteva analyysitapa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemojen mukaan yhdistämällä saatiin jaoteltua työyhteisön kokemat haasteet ja voimavarat. (Taulukko 5). Kokonaisuuksien hahmottaminen auttoi haasteiden ja voimavarojen käsittelemisessä ja selkeyttämisessä. Voimavaroista kokosimme myös työpajoista syntyneen aineiston ja teemojen pohjalta työhyvinvointia eteenpäin vieviä asioita.

Työpajoissa lähdimme etsimään vastauksia seuraaviin kysymyksiin, jotka nousivat tutkimusvaiheen tuloksista: Mitkä asiat ja käytänteet nousivat työpaikalla työhyvinvoinnin haasteeksi ja mitkä asiat lisäisivät työntekijöiden työhyvinvointia eli missä asioissa olisi kehitettävää sekä minkälaisilla ratkaisuilla ongelmia ja puutteita voidaan lähteä ratkomaan?

Työpajatoiminta rakentui opinnäytetyön kyselyn tulosten esittelyn lomassa vapaamuotoisesta keskustelusta, jonka lomassa havainnoimme ja kirjasimme ylös esille nousseita ajatukset ja ideat. Työpajan ohjaajina huolehdimme, että jokainen osallistuja tuli kuulluksi ja ohjasimme keskustelua aiheen mukaisesti. Työpajatapaamisista tehdyissä muistiinpanoissa huomioimme salassapitovelvollisuuden ja tutkimuseettiset näkökulmat. Muistiinpanoissa ei käsitelty työpajaan osallistuneiden henkilötietoja eikä heidän johtamiensa yksikköjen tietoja.

Työpajojen tuotoksena loimme työyhteisölle huoneentaulun pelisäännöistä, joka auttaa esihenkilöitä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisessa. Tarkoituksena oli nostaa esiin työyhteisön ja johtamisen positiiviset voimavarat ja etsiä haasteille yhdessä ratkaisuehdotuksia.

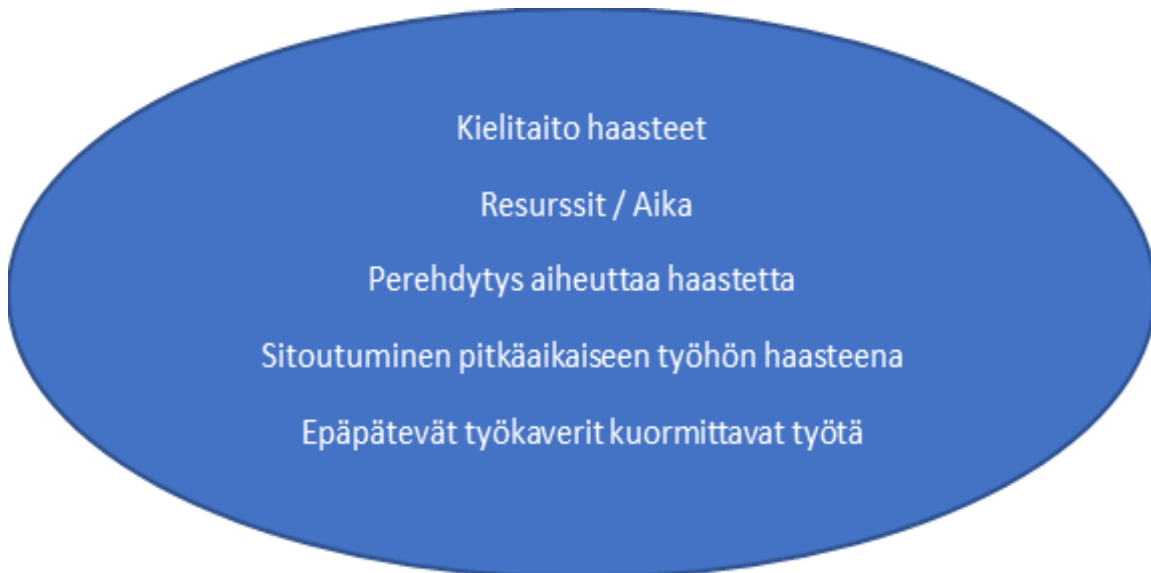
YHDISTÄVÄ TEEMA	HAASTEET	VOIMAVARAT	TYÖHYVINVOINTIA ETEENPÄIN VIEVÄT
Vuorovaikutus	kielivaikeus, kielimuuri, kommunikointihaasteet, puhutun kielen ymmärtäminen, tiedottaminen, kirjaamishaasteet, rajoitettu tulkkausapu	uskallus käyttää kieltä, oma motivaatio oppia uutta, rohkeus, positiivisuus, tulkin apu, hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta	yhteinen ymmärrys motivaatio asenne
Perehdytys	selkeät työnkuvat, ymmärrettävä kieli, työajat, työn sujuvuus, työnorganisointi ja johtaminen, työturvallisuus, työhyvinvointi	uusi perehdytysohjelma, juuri tullut, käyttöönotto ja työvälineeksi, mallioppiminen, mentori/työpari työskentely	esihenkilön rooli sen perehdytyksen suunnittelu, organisointi ja toteutus, vastuualueet tasapuolisia, selkeät työtehtävät, työohjeet saatavilla

Kulttuurierot	esihenkilöihin suhtautuminen erilaista, uskonnon vaikutus	aito kiinnostus toista kulttuuria kohtaan, tasapuolinen kohtelu	suvaitsevaisuus
Kotouttaminen ja kulttuuriin tutustuminen	sopeutuminen työyhteisöön, positiivinen, avoin, palkitseminen vähäistä esim. kielillisä	osallistuminen yhteisiin tapahtumiin	työyhteisön yhteinen tekeminen, esihenkilön motivointi

Taulukko 5. Työpajojen aineisto teemojen mukaan

Kirjasimme ylös myös hyvät ja toimivat käytännöt, sekä ne asiat, joihin toivottiin kehittämistä (Kuvio 2). Näihin esille nousseisiin kehittämishaasteisiin etsimme yhdessä esihenkilöiden kanssa ideoita ja ratkaisuja yhteiskehittämisen työpajoissa. Työpajoista syntyneen materiaalin pohjalta syntyi tavoitteemme, työyhteisön pelisäännöt huoneentaulu, monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen tueksi. (Liite 6.)

Työpajoissa nousseet haasteet



## Työpajoissa luodut tavoitteet

Sujuva kielitaito

Työn kuvaukset on tehty ja vastualueet jaettu.  
Perehdytys on suunnitelmallista ja aikataulutettua.

Henkilökunta motivoitunutta

Hyvä työhyvinvointi

## Työpajoissa syntyneet ideat ja ratkaisut

Kielikurssi, selkokieliset ohjeet, kuvakortit, Tulkin apu

Perehdytyslomakeiden käyttö, perehdytyksen suunnitelmallisuus, aikataulutus,  
työn jako,

Työparityöskentely, opetetaan käytännössä miten töitä tehdään.

Johtajan oma esimerkki toimii mallina

Sitouttaminen pitemmäksi aikaa omaan työyhteisöön voisi olla ehto  
työsopimuksessa, ulkomaalaisten työntekijöiden hallittu tulo työyhteisöön

Työyhteisöpalkinto

KUVIO 6: Työpajan yhteiskehittäminen

Alkuperäisenä suunnitelmanamme oli pitää työpajat Learning-cafe tyylillä. Tähän suunnitelmaan tuli muutos haasteiksi nousseen yhteisen ajan löytämisen ja maantieteellisten etäisyyksien vuoksi. Muutimme yhteisymmärryksessä tilaajan kanssa suunnitelmia ja työpajat pidettiin Microsoft Teams- yhteydellä. Suunnitelman muuttamisella saimme kohderyhmän esihenkilöitä enemmän osallistumaan työpajoihin. Yhteiskehittämistä voidaan hyödyntää hyvin myös virtuaalialustoilla.

Työpaja työskentely aloitettiin esittelemällä opinnäytetyömme tavoite sekä tutkimusvaiheen tulokset. Tuloksissa esiteltiin asiat, jotka ohjaajat ja esihenkilöt olivat kokeneet monikulttuurisen työyhteisön haasteina ja voimavaroina. Vapaamuotoinen keskustelu oli avointa, vilkasta ja rakentavaa. Työpajaan osallistujat tunnistivat esiin nousseita haasteita ja voimavaroja. Työpajan tavoitena oli nostaa esiin hyviä käytänteitä, mitkä lisäisivät työntekijöiden työhyvinvointia eli missä asioissa olisi kehitettävää sekä minkälaisilla ratkaisuilla ongelmia ja haasteita voidaan lähteä ratkomaan. Lähestyimme tätä ongelman ratkaisua mukaillen palvelumuotoilun keinoja. Palvelumuotoilulla tarkoitetaan liiketoiminnan ja palveluiden ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä osallistetaan aktiivisesti mukaan. Palvelumuotoilu mahdollistaa kehitystyön kokonaisvaltaisen lähestymistavan, menetelmät, prosessin ja työkalut. (Palo 2018)

Jokaisen palvelun keskiössä on ihminen, joka on palvelun käyttäjä eli asiakas. Ei ole olemassa mitään palvelua, jos asiakas ei ole siinä mukana ja kuluta sitä. Ihminen on myös paras asiantuntija omassa elämässään ja toiminnassaan (Tuulaniemi 2011, 163). Palvelumuotoilun prosessimalli määrittelee, miten kehittäminen tavanomaisesti etenee. Palvelumuotoilun prosessi voidaan jakaa neljään päävaiheeseen: 1. Kartoita ja kuvaa, 2. Tutki ja kiteytä. 3. Ideoi ja kokeile, ja 4. Testaa ja toteuta. (Palo 2018) Tunnetuin palvelumuotoilun prosessin malli on tuplatimanttimalli (the double diamond). Tuplatimanttimallin ideana on kehitystyön aikana hioutuvassa kahdessa timantissa, jossa ensimmäisessä muodostuu ymmärrys ratkaistavasta ongelmasta ja toisessa puolestaan ratkaisun kehittämisen. Ensimmäisen timantin vaihe sisältää asiakasymmärryksen keräämisen ja sen kiteyttämisen (Palo 2018.)

Ensimmäiseksi tunnistimme ja määrittelimme haasteet. Yksi tapa määritellä ongelma on kysyä, mistä ongelma muodostuu, missä se on, milloin se ilmaantui, kenen syytä se on, kuinka ja miksi se tapahtui? Kun ongelmat/haasteet oli määritetty, luotiin esihenkilöiden työpajoista yhdessä syntyneet ideat tavoitteiksi ja kirjattiin ylös asiat mihin haluttiin löytyvän ratkaisu. Tämän jälkeen yhdessä pohdimme ja kehitimme, millainen toiminta auttaa parhaiten tavoitteen saavuttamisessa ja ongelmanratkaisussa. Esihenkilöiden kanssa työpajoissa keskustelimme työpaikalla

työhyvinvoinnin haasteeksi nousseista asioista. Seuraavaksi keskustelimme yhdessä, mitkä asiat lisäisivät työntekijöiden työhyvinvointia eli missä asioissa olisi kehitettävää, minkälaisilla ratkaisuilla ongelmia ja puutteita voitaisiin lähteä ratkomaan sekä löytyisikö olemassa olevista voimavaroista ratkaisut työhyvinvoinnin tukemiseen.

Päädyimme luomaan yhdessä huoneentaulun, (Liite 6) jossa on 14 kohtaa, jotka perustuvat tutkimusvaiheen tuloksiin ja työpajan tuotoksiin. Huoneentaulussa on käsitelty haasteiksi nousseista asioista, voimavarat huomioiden erilaisia pelisääntöjä lisäämään työyhteisön työhyvinvointia. Kohdat 1-5 korostavat sitä, miten monikulttuurinen työntekijä otetaan vastaan työyhteisössä. Kohdissa 6-7 korostetaan myönteiseen ilmapiiriin ja positiivisen palautteen antamista uuden asian oppimisessa. Kohdat 8-10 vahvistaa uuden asian ja kielen oppimista. Kohdissa 11-14 on työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia ohjeita. Valmis opinnäytetyö ja työpajan tuotokset esiteltiin esihenkilöille 15.4.2024, tällöin esittelimme myös valmiin lopputuotteen: työyhteisön pelisäännöt huoneentaulun. (Liite 6.) Palvelumuotoilua mukaellen laitimamme työyhteisön pelisäännöt menevät tilaajan yksiköihin arjessa käytettäväksi, kehitettäväksi sekä arvioitavaksi.

## 8 POHDINTA

Monikulttuurisuuden huomioimiseen tulee työpaikoilla tehdä konkreettisia kehittämistoimenpiteitä mm. työohjeiden tarkasteluun, vallitsevien käytänteiden kuvaamiseen ja niiden selkeyttämiseen. Tavoitteena tulee löytää sekä monikielisiä että uusia luovia ratkaisuja työn ja toiminnan kuvaamiseen ja kehittämiseen. Työntekijöiden arvot, tunteet ja asenteet erilaisuutta kohtaan vaikuttavat monikulttuurisuuden kohtaamiseen. Kulttuuri- ja uskontotietous osaltaan varmistavat rakentavan suhtautumisen erilaisuuteen ja monikulttuurisuuteen työssä. Monikulttuurisuus osaaminen parhaimmillaan kannustaa muutokseen ja oppimaan yhdessä. (Kujanpää, K.2017, 11-12).

### 8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kuvata hoitoalan ammattilaisten ja esihenkilöiden kokemuksia työskentelystä ja työhyvinvoinnista monikulttuurisessa työyhteisössä. Tavoitteena oli hyödyntää kyselyn avulla saatua tietoa kokemuksista, joita kehittämisvaiheen työskentelyssä työstettiin esihenkilöiden kanssa pidettävissä työpajoissa. Organisaatioissa tarvitaan yhteiset pelisäännöt, jotta työntekijät ymmärtävät, miten toimia eri tilanteissa, missä järjestyksessä sekä miten ongelmia ratkotaan, työtehtäviä arvioidaan ja miten siitä annetaan tunnustusta. Toimintaohjeiden tärkeys korostuu jatkuvien muutosten ja uudistusten myötä koko työyhteisön kannalta. (Järvinen 2001, 37.)

Pitkänen ym. (2017) ovat todenneet ulkomaalaistaustaisen henkilöstön olevan työyhteisölle voimavara ja myönteinen muutosvoima. Suomalaisten työntekijöiden on myös todettu oppivan ulkomaalaistaustaisilta työntekijöiltä asukkaiden ja potilaiden ystävällistä ja arvostavaa kohtaamista. Pulkkinen (2011, 37) tutkimuksen mukaan monikulttuuristen työyhteisöjen rikkautena nähtiin muualta tulleiden työntekijöiden tuovan uusia toimintatapoja iäkkäiden hoitoon. Erilaisista tavoista keskustellaan ja niitä vertaillaan työkavereiden kesken, koska eri maissa ikäihmisiä arvostetaan ja kohdellaan eri tavoin kuin Suomessa. Monikulttuuristen työntekijöiden koettiin olevan empaattisempia kuin suomalaisten. Tuloksistamme nousi esiin, että monikulttuurisuus koetaan rikkautena ja toisesta maasta tulleiden työntekijöiden tavoista voi ottaa oppia ja mallia

suomalaiseen työkuulttuuriin. Monikulttuurisilla työntekijöillä on myös todella iloinen ja motivoitunut asenne työhönsä.

Vartiainen (2019, 38) tuo väitöstutkimuksessaan esille kulttuurisen monimuotoisuuden kasvun tuovan sekä hyötyä että haasteita työyhteisön arkeen. Usein raportoituja hyötyjä ovat olleet työyhteisön lisääntynyt luovuus ja joustavuus sekä parantuneet ongelmanratkaisuvalmiudet. Haasteita ovat tuottaneet heikko kielitaito, erilaiset vuorovaikutustavat, erilaiset näkemykset työn tekemisen tavoista sekä työntekijöiden ja esihenkilöiden välisistä suhteista. Avoimen ja keskustelevan työkuulttuurin rakentamisen kannalta on tärkeää, että säännöllisiä keskusteluja käydään työyhteisössä. Hyvin toimivan organisaation toimintakuultuuriin kuuluvat erilaiset tiedotustilaisuudet ja yritysinfot. Työyhteisön epäkohdat ja epäselvyydet vaativat aina avointa keskustelua työyhteisön sisällä. (Järvinen 2001, 38–39.)

Pulkinen (2011, 43-44) tutkimuksen mukaan monikulttuurisen hoitajan riittämätön suomen kielen suullinen taito näkyy myös hoitajien välisessä kommunikaatiossa. Ongelmana koettiin, että monikulttuuriset työntekijät eivät myönnä, etteivät ymmärrä, mitä heille puhutaan. Tämä nousi esiin myös tutkimustuloksissamme ja tämä herättää huolta muun muassa työ- ja potilasturvallisuuden vaarantumiseen nojaten. Tutkimustuloksissamme sekä työpajoissa käydyistä keskusteluista eniten keskustelua herätti juuri monikulttuurisen työntekijän kielitaidon puute maahan tullessa ja kielitaidon puutteen aiheuttamat kommunikaatio-ongelmat. Yliknuussin (2013) sekä Pitkäsén ym. (2017) mukaan haasteiksi monikulttuurisessa työyhteisössä nousevat etenkin kulttuurierot ja kielitaito. Heikko suomenkielentaito vaikeuttaa ymmärtämistä, kirjaamista, työn sujuvuutta sekä vaikeuttaa työyhteisöön sisäänpääsyä ja oman paikan löytymistä työyhteisössä.

Hartikainen (2007) mukaan perehdytykseen ja sen sisältöön tulee kiinnittää huomiota, koska se on usein puutteellista tai sitä ei ole lainkaan. Esihenkilöiden ja muun henkilökunnan vastaukset erosivat hieman tarkastellessa perehdytyksen kehityskohtia. Esihenkilötehtävissä toimivat henkilöt toivat esille kehityskohtia, kuten vaikeaselkoisen perehdytysmateriaalin, perehdytykseen käytetyn ajan sekä perehdytyksen vastuun jakamisen. Esihenkilöt ovat itse mukana perehdytyksen toteutuksessa, joten tieto perehdytyksen kehityskohteista ja toimivuudesta oli heille tuttua. Muu henkilökunta toi kehityskohteina ilmi kieli- ja kulttuuriosaamisen sekä mentorin tarpeen. Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden ja muun henkilökunnan mielipiteet vastasivat toisiaan. Tutkimuksesta kävi ilmi, että perehdytys on molempien mielestä lähes toimiva ja jokaisen työyhteisön jäsenen yhteinen vastuu, mutta kehitettäviä kohtia nousi kuitenkin esille. Monikulttuurinen työntekijä luo haasteita



työyhteisössä, kun hänen kieli- ja kulttuuriosaamisensa on heikkoa. Tähän on tärkeää puuttua. Myös ohjaajat itse toivovat saavansa perehdytystä ja ohjausta ennen kuin työpaikalle tulee toisen maan kansalainen.

Monikulttuurisissa työyhteisöissä perehdyttämisen merkitys korostuu. Monikulttuurisuuden huomioon ottaminen perehdyttämisprosessissa auttaa eri kulttuureista tulevia työntekijöitä ymmärtämään heihin kohdistuvia odotuksia, sekä helpottaa sopeutumista työpaikan kulttuuriin. On myös tärkeää selkeyttää työpaikan pelisääntöjä ja vastuuta, koska maahanmuuttajataustaisilla on usein puutteita työhön liittyvistä vastuista ja lainsäädännöstä. (Keisala 2012, 150.) Tutkimustuloksissamme korostettiin sitä, että uudelle monikulttuuriselle työntekijälle kerrottaisiin suomalaisesta työkulttuurista, työehtosopimuksista ja esimerkiksi siitä, millaiset poissaolokäytännöt työpaikalla on. Myös työtehtävien, työnkuvien ja vastuualueiden selkeyttäminen nousi tuloksissa esiin.

Pulkkinen (2017, 51-53) väitöskirjan tutkimuksen mukaan monikulttuuriset työntekijät kokivat haasteina suomalaiseen työhön liittyvät vaatimukset. Esimerkiksi työaikojen noudattaminen ja sairauspoissaoloista ilmoittaminen voivat olla vaikeita toteuttaa. Myös erilaisten hoitokulttuurien koettiin vaikuttavan tapaan, jolla ikäihmiset ja työkaverit kohdataan. Joidenkin vastaajien mielestä uskonnon määrittämät tavat ja käytännöt eivät kuuluneet työpaikalle.

Opinnäytetyömme kyselytulosten mukaan kielihaasteet vaikeuttivat työntekoa ja aiheuttivat usein väärinkäsityksiä. Myös vuorovaikutus ongelmia ja kulttuurieroja koettiin esiintyvän henkilökunnan kesken, mutta kulttuurin aiheuttamia eroja asukkaiden tai heidän läheistensä kanssa ei kyselyssämme tullut ilmi. Sen sijaan monikulttuurisen työntekijän uskonto ja vakaumus näkyi tuloksissa siten, että monikulttuurinen työntekijä ei esimerkiksi osallistunut työpaikan yhteiseen ruokailuun ja ohjelmaan.

Pitkänen ym. (2017) nostivat esille perehdyttäjän taidot ohjata kulttuurisesti eri taustoista tulevia työntekijöitä. Tärkeinä asioina nousivat esille myös vuorovaikutukseen varattu riittävä aika, selkeä kommunikaatio (puhe) sekä avun tarjoaminen ulkomaalaistaustaiselle kollegalle ilman hänen erillistä pyyntöään. Ajankäyttö, työn organisointi ja suunnitelmallisuus nousivat teemoiksi perehdytyksessä tutkimustuloksia tarkastellessamme. Päävastuu uuden työntekijän perehdyttämisessä on aina esihenkilöllä, mutta silti perehdytys on jokaisen työntekijän yhteinen

tavoite. Uudelle monikulttuuriselle työntekijälle nimetään ohjaaja/ohjaajat, mutta siitä huolimatta jokainen työntekijä neuvoo ja auttaa uutta työtoveriaan.

Opinnäytetyömme tutkimustuloksissa nousi positiivisesti esiin erityisesti esihenkilöiden monikulttuurista työyhteisöä tukeva toiminta. Koettiin että esihenkilöiden toiminta on usein monikulttuurista työyhteisöä tukevaa. Yleisiä monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja koettiin esiintyvän ja ulkomaalaistaustaisen työntekijän oman kulttuurin tuntemusta hyödynnetään osittain. Monikulttuurisen työntekijän kotoutuminen otettiin koko työyhteisön yhteiseksi tehtäväksi ja työntekijälle esimerkiksi kerättiin tarvittavia arkea helpottavia tavaroita. Ohjaajat kertoivat myös ottavansa uuden työntekijän mukaan kotipaikkakuntansa tapahtumiin ja harrastuksiin.

Työpajoissa esihenkilöiden kanssa tehdyssä työyhteisön pelisäännöt huoneentaulussa painotettiin esihenkilön tärkeyttä suunnannäyttäjänä ja esimerkkinä suvaitsevaisuuden luojana työyhteisössä. Toimme esille erilaisia esihenkilön työkaluja, millä esihenkilö pystyy takamaan, että hänen monikulttuurinen työyhteisönsä toimisi hyvin. Painotimme perehdytyksen selkeyttämisen ja suunnittelun tärkeyttä, monikulttuurisuuden näkyväksi tekemistä, tasavertaisuuden ja tasapuolisuuden edistämistä. Toimme esille, miten esihenkilö ja työyhteisö pystyvät edistämään monikulttuurisen työyhteisön toimintaa sekä monikulttuurisen työntekijän sopeutumista. Samalla korostui kuitenkin se, että esihenkilö ja työyhteisö pystyvät tekemään paljon, mutta ennen kaikkea monikulttuurisen työntekijän sopeutuminen työyhteisöön lähtee hänestä itsestään.

Perehdytys on esihenkilöiden mukaan avain monikulttuurisen työntekijän sopeutumiselle työyhteisöön ja työkuulttuuriin. Perehdytyksessä on tärkeä panostaa suomalaisen työkuulttuurin ja toimintatapojen esiin tuomiseen. Esihenkilön on tärkeä suunnitella perehdytys etukäteen ja seurata perehdytyksen kulkua sekä määrätä perehdyttäjää. Esihenkilön tulee kannustaa monikulttuurista työntekijää kysymään ja kommunikoidaan oman perehdyttäjän sekä toisten työntekijöiden kanssa. Esihenkilöiden tehtävänä on seurata, että perehdytys jakautuu tasaisesti henkilökunnan kesken ja kaikki osallistuvat tarvittaessa uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Monikulttuurisuutta tulisi tuoda tulevaisuudessa enemmän näkyviin erilaisten tapahtumien ja tilaisuuksien kautta. Työntekijät kertoivat myös tarvitsevänsä koulutusta monikulttuuristen työkavereiden vastaanottamiseen ja työhön perehdyttämiseen.

## 8.2 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyden arviointi

Lähtökohtana tutkimusetiikassa on, että tutkimus on hyödyllinen (Vilka 2015, 196). Arviomme mukaan aiheemme oli todella ajankohtainen ja se tukee tutkimuksemme hyötyä työelämälle. Tutkimusaiheen ajankohtaisuuden ohella tutkimusaiheen valintaan vaikuttivat meidän henkilökohtaiset kokemuksemme monikulttuurisista työyhteisöistä. Tutkimuksen käytettävyyttä perustelemme sillä, että mielestämme esihenkilöiden rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on keskeinen ja se korostuu etenkin monikulttuurisessa työyhteisössä.

Tutkijoina meidän tuli myös varmistaa, että tutkimukseen osallistuvat tiesivät, minkälaiseen tutkimukseen he osallistuivat, ja että he olivat tietoisia tutkimuksen menettelytavoista ja siitä, mihin tutkimuksesta saatua tietoa käytetään (Kylmä & Juvakka 2007, 149–150; TENK 2019, 8–9). Tutkittaville on myös annettava riittävä informaatio tutkimuksen tavoitteesta (Ruusu vuori 2005, 17). Toimitimme tutkimukseen osallistuville saatekirjeen (liite 2), jossa kerroimme tutkimuksestamme sekä sen menettelytavoista. Tutkimukseen osallistuville kerrottiin, että heillä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti ja oikeus myös kieltäytyä osallistumasta. Yhteistyösopimus tehtiin tilaajan kanssa OAMK:n ohjeen mukaan syksyllä 2023.

Tutkijoiden työskennellessään on noudatettava hyviä tieteellisiä käytänteitä, jotta työn voidaan katsoa olevan eettisesti hyväksyttävä. Tutkijoiden tulee sitoutua noudattamaan luotettavuutta ja huolellisuutta tutkimustyöskentelyssään, tulosten esittämisessä, raportoinnissa ja tulosten arvioinnissa. (Mäkinen 2006, 172.) Oulun ammattikorkeakoulussa on sitouduttu noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisistä periaatteista. Oulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoina olemme perehtyneet hyviin tieteellisiin käytänteisiin jo ennen tutkimuksen aloittamista ja olemme työskennelleet vastuullisesti koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkimukseen osallistuvia henkilöitä ja huolehtia heidän yksityisyydestään eikä heille saa aiheutua tutkimukseen osallistumisesta haittaa. (Ruusu vuori 2005, 17). Tutkijoina meillä on ollut velvollisuus suojella tutkittavien yksityisyyttä koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisen aineiston analysoinnissa huomioimme tämän niin, että käsitelimme tutkimusaineiston itse. Kyselyn vastaukset ja kaikki aineistot säilytettiin tietoturvasyistä niin, että vain meillä tutkijoina oli mahdollisuus tarkastella niitä. Analysoinnin aikana poistimme aineistosta sellaiset tiedot, joiden perusteella haastateltavat olisi ollut mahdollista

tunnistaa, eli aineisto anonymisoitiin. Sieltä poistettiin mahdolliset vastaajan yksikköä koskevat tiedot. (Ruusuvuori & Nikander 2017.) Tutkimustulosten esittämisessä käytimme suoria lainauksia tutkimusaineistosta elävöittääksemme tulosten esittämistä. Lainauksien valinnoissa on huomioitu se, ettei niissä mainita esimerkiksi sellaisia murre sanoja, josta haastateltavia voisi tunnistaa. Analysoinnin jälkeen kyselymateriaali tuhottiin asianmukaisesti.

### 8.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arviointi

Aineiston laadukkuuteen voidaan pyrkiä vaikuttamaan ennen tutkimuksen toteuttamista tekemällä hyvä haastattelurunko ja valmistautumalla tarvittaviin lisäkysymyksiin teemojen tarkentamiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184). Kyselymuotoisessa aineistonkeruussa tämä merkitsi, että kyselyn kysymykset täytyi etukäteen suunnitella tarkkaan ja niin, että ne käsittelisivät tutkimuskysymykset kattavasti. Koska tutkijana emme olleet itse mukana kyselyn täyttämässä, emme voineet vastaustilanteessa tarkentaa tai selventää kysymyksiä. Siksi kysymykset olivat tarpeen muotoilla myös mahdollisimman selkeiksi.

Kyselylomakkeet esitettiin eräässä ikääntyneiden asumispalveluyksikössä Päijät-Hämeessä. Tutkimustuloksista näkyy, että kyselyn esitestauksesta huolimatta emme olleet onnistuneet kaikkien kysymysten muotoilussa niin hyvin kuin olisi voinut, sillä osa ohjaajista ei vastannut kaikkiin kyselyyn kysymyksiin. Kyselyiden kysymyksistä seuraaviin kysymyksiin jätti yksittäisiä osallistujia vastaamatta: "Miten työohjeiden laadinnassa on huomioitu eri kielitaustaiset työntekijät?", "Miten työohjeissa käytettyä kieltä voisi selkeyttää ja mitä asioita työohjeissa on hyvä painottaa?" Kysymykseen "Minkä arvosanan antaisit yksikkösi työhyvinvoinnin tasosta asteikolla 1-5. 1= heikko, 2=tyydyttävä, 3= hyvä, 4=erittäin hyvä ja 5= erinomainen" saimme kaikista vähiten vastauksia. Tämä aiheutti esihenkilöiden kanssa keskustelua siitä, eivätkö ohjaajat uskaltaneet vastata kysymykseen rehellisesti, vaikka kysymys esitettiin täysin anonymisti.

Avoimesta kyselystä kerätyn tiedon analysoinnissa on tärkeää tarkistaa vastausten täsmällisyys. Tässä kohdassa tulee esiin se, että kysymyksiin on voitu vastata huolimattomasti tai vastaajat ovat mahdollisesti ymmärtäneet kysymykset väärin. Täsmällisyyteen liittyy myös tulosten analysoinnin yhtenäisyys. Tarkastelemalla vastausten yhtenäisyyttä voidaan havaita ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla. Mikäli tällaisia seikkoja ilmenee, täytyy ne raportoida

erikseen ja pohtia kyselyn luotettavuutta ja toimivuutta. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa on juuri aineiston laatu tärkeämpää kuin vastaajien määrä, nostaa mielestämme käytetyllä kyselymenetelmällä saavutettu suurempi vastaajien määrä myös aineiston luotettavuutta. Tällä emme tarkoita, että tuloksista voisi näin ollen tehdä tilastollisia yleistyksiä tai edes että vastaajat edustaisivat paremmin koko toimeksiantajamme henkilöstöä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58–59). Mielestämme saimme kattavan aineiston, koska mukana on useampia eri mielipiteitä sisältäviä vastauksia. Jos olisimme kyselyn sijaan haastatelleet vain osan kyselyyn vastanneista, eivät kaikki tärkeät seikat olisi välttämättä tulleet lainkaan esille tutkimustuloksissa.

Tutkimustulosten luotettavuutta lisää se, että menetelmä -osuudessa kerrotaan tarkkaan, miten aineisto on analysoitu (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141) ja tulosten yhteydessä on aineistoesimerkkejä käyttämämme luokittelun tueksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185). Opinnäytetyön ja tutkimuksen teko ajoittui pääasiallisesti lukuvuodelle 2023-2024. Oli hyvä, että tutkimuksen aineiston analyysiin oli varattu riittävästi aikaa. Joka tapauksessa raporttia kirjoittaessa tuli myös kiire ja se voi näkyä raportin laadussa. Pyrkimyksenämme on ollut antaa raportin lukijoille tarpeeksi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta voitte itse arvioida sen tulosten luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141).

#### **8.4 Jatkotutkimushaasteet ja kehittämisehdotukset**

Organisaatioiden ja työyhteisöjen yhä enemmän monimuotoistuksessa tarvitaan monikulttuurisuuden tukemiseen resursseja, työpajoja ja koulutusta. Kielitaitoa ja viestintää tukevilla ohjelmilla autetaan työntekijöitä kehittämään kielitaitoaan ja parantamaan viestintää. Erilaisilla koulutuksilla ja mentoroinnin avulla voidaan edistää monikulttuurista johtamista, tämä tukee myös johtajien kulttuurista osaamista. Lisäksi organisaatioiden tulisi säännöllisesti arvioida monimuotoisuusstrategioitaan ja päivittää niitä tarpeen mukaan.

Mielestämme jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia sosiaali- ja terveysalan eri organisaatioiden, julkisten sekä yksityisten, monikulttuurisuusstrategiaa tai –suunnitelmaa sekä yhdenvertaisuussuunnitelmaa ja selvittää, miten monikulttuurisuus ja monikulttuurisuuden mukana tuomat haasteet ja mahdollisuudet on suunnitelmissa huomioitu ja onko niissä eroavaisuuksia. Myös ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksellisia kehittämistöitä

varmasti tarvitaan. Perehdytys on laaja alue, jonka merkitys monikulttuurisessa työyhteisössä korostuu. Perehdytyksellä on merkitystä moneen asiaan ja sen onnistuminen kertoo ennenkaikkea johtamisosaamisesta. Erilaisten tietoteknisten alustojen ja teknologian hyödyntäminen perehdytyksessä ja monikulttuurisuuden opettelussa tulee entisestään kehittää. Se avaa mahdollisuuksia kielen ja ymmärtämisen tuomiin haasteisiin, helpottaa kommunikointia, lisää kulttuurin ymmärtämystä, helpottaa johtamista ja ennen kaikkea lisää asiakasturvallisuutta.

Tuleva kehittämistarve voisi olla hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä. Työpajojen kautta nousi esiin paljon asioita, jotka tukevat sitä johtopäätöstä, että henkilökunnalla on paljon omanlaisia hyviä työkäytäntöjä ja opittuja prosesseja, jotka ovat hyödyllistä kartoittaa ja sen jälkeen jakaa työyhteisössä ja laajemmin organisaatiossa. Resurssien haaskaamista on olla hyödyntämättä ja jakamatta hiljaista tietoa. Huomasimme myös, että on resurssitehokasta, että asioita kehitettäessä sitä tehdään yhdessä vertaistuellisesti. Esihenkilöillä oli tähän myös suurta mielenkiintoa, varsinkin työpajojen kautta jaettuna. Pienillä asioilla ja vinkeillä voidaan helpottaa työskentelyä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

## **8.5 Oman oppimisprosessin arviointia**

Oman oppimisen näkökulmasta toiminnallisen opinnäytetyön kokonaisuus tukee ammatillista kasvuamme sosiaali- ja terveystieteiden esihenkilöinä ja vastaa monipuolisesti ammatissa vaadittaviin kompetensseihin. Yhdessä reflektioimme aktiivisesti työskentelyämme, hyödyntäen myös omia vahvuuksemme, ammatillista näkemystämme ja pitkää työkokemustamme sotealan ammattilaisina ja esihenkilöinä. Työn edetessä olemme onnistuneet jakamaan työtaakkaa tasapuolisesti ja keskinäinen yhteydenpito on aktiivista ja luontevaa, mikä on merkittävä resurssi työn laatua ja onnistumista ajatellen.

Opinnäytetyötä tehdessä havaitsimme, että monikulttuurista johtamista ja johtamisosaamista on käsitelty ammattikirjallisuudessa vain vähän, eikä uutta monikulttuurista johtamista käsittelevää kirjallisuutta ollut juurikaan saatavissa. Erilaisia tieteellisiä artikkeleja ja tutkimuksia on toki monikulttuurisuudesta tehty, mutta aihealue on hieman erilainen.

Tavoitteenamme opinnäytetyön aikana oli oppia tietoperustan ja saatujen tutkimustulosten perusteella sekä esihenkilöiden kanssa käytyjen työpajojen kautta, miten hyvä esihenkilö johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Mielestämme opinnäytetyöprosessin aikana olemme oppineet pohtimaan asioita enemmän. Olemme joutuneet yhdistelemään paljon asioita. Opinnäytetyöprosessi on kuin särkyneen lasivaasin kokoaminen sirpaleista. Erona on se, että opinnäytetyössä joudumme itse hiomaan sirpaleet sopivan kokoisiksi, jotta siitä saataisiin yhtenäinen kokonaisuus. Stressin sietokyky on kasvanut ja välillä johdonmukainen ajattelu on aiheuttanut haastetta, sillä olemme työstäneet koko opinnäytetyömme täysin etänä omien töidemme ja koulutehtävien lomassa

Aiheeseen tutustuminen sai myös innostumaan esimiestyöstä yhä enemmän. Toivottavasti opinnäytetyömme yhteistyökumppanit voivat hyödyntää tuotostamme ja luoda motivoivan ja innostavan monikulttuurisen työympäristön.

Lopuksi haluamme osoittaa suuret kiitokset yhteistyötahollemme, jonne opinnäytetyömme tehtiin.

## LÄHTEET

Aalto A-M., Elovainio M., Heponiemi T., Hietapakka L., Kuusisto H. & Lämsä R. 2013. Ulkomaalaistaustaiset lääkärit ja hoitajat suomalaisessa terveydenhuollossa – Haasteet ja mahdollisuudet. Hakupäivä 21.5.2023. [URN ISBN 978-952-245-857-5.pdf \(julkari.fi\)](#)

Abdlehmid Helsinki. WSOY.

Austin, Zubin & Sutton, Jane 2015. Qualitative research: Data collection, analysis, and management. Hakupäivä: 28.1.2024. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4485510/>

Baumgartner T. 2023. Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla. Hakupäivä 21.5.2023. [Maahanmuuttajien osaamista jää käyttämättä työmarkkinoilla | Tieto&trendit \(stat.fi\)](#)

Bergbom, B. 2007: Maahanmuuttajien sosiaalinen integraatio suomalaisiin työyhteisöihin. Teoksessa Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. (toim.): Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Helsinki: Työministeriö.

Bergbom B., Toivanen M., Airila A., Väänänen A. 2016 Monimuotoisuus barometri, focuksessa monikulttuurisuus ja osaaminen. Helsinki. Hakupäivä 22.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131381/Monimuotoisuusbarometri%202016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

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

Eklund, A. (2020). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Brik. 2.Painos. Vantaa: Grano Oy.

Eklund, A. (2020) Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik- johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Hakupäivä 20.01.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>



Haukijärvi, N., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuo, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.  
<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Harmoinen, M 2014. Arvostava Johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2014

Hartikainen, J. 2007. Ulkomaalaisten hoitajien akkultraatio suomalaisen työpaikkakulttuuriin. Pro gradu- tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto.

Heinola, P. 2011. Monikulttuurisen hoitotyön johtaminen osastonhoitajien kuvaamana. Pro Gradu- tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. 2010. Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival. 3rd edition. New York: McGraw-Hill.

Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. 7. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. 2018. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Caudeamus.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. 6. painos WSOY. Helsinki.

Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampere University Press.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perheydyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Tampere: Juvenes Print.

Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2010. Hakupäivä 1.6.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koski, Leena 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 157–172.

Kothari C. R. 2004. Research methodology: Methods and techniques. Second revised edition. New Delhi: New age international publishers.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Hakupäivä 28.1.2024. [file:///C:/Users/ervasel/Downloads/116025\\_Henkil\\_A.pdf](file:///C:/Users/ervasel/Downloads/116025_Henkil_A.pdf)

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita

Lahti, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä. Kustantaja: Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lippo, Anni, Järvi Heidi, Poikolainen Tiina, 2022. Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä - [Digitaalinen talous, Logistiikka ja merenkulku](#). Hakupäivä 22.2.2024. [Osallistava työpaja yhteiskehittämisen menetelmänä | READ Xamk](#)

L 785/1992. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

L 812/2000. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

L 1301/2014. Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Sosiaalihuoltolaki 1301/2014 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

L 55/2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Työsopimuslaki 55/2001 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®

L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki 738/2002 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®

L 1333/2021. Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Yhteistoimintalaki 1333/2021 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX ®

Manka, M. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Munkejorda Maj Camilla, Tingvoldb Laila, 2019. Staff perceptions of competence in a multicultural nursing come in Norway. Hakupäivä 16.3.2024. [main.pdf \(sciencedirectassets.com\)](#)

Mäkinen, Olli 2006. Tutkimusetiikan abc. Helsinki: Tammi.

Nappa Kati 2020. Multicultural workplaces in Finland: A melting pot or salad bowl? The visibility of multiculturalism in linguistic landscape and the linguistic identities of multicultural employees – Master's Thesis. University of Jyväskylä. Hakupäivä 16.3.2024. [URN:NBN:fi:ju-202003312608.pdf](#)

Ojasalo, K, Moilanen T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Omosalin Omosalo 2021. Culture and well-being: A Comparative study. Thesis submitted to Cardiff University in partial fulfilment of the requirements for the award of the Degree of Doctor of Philosophy (PhD). Centre for Occupational and Health Psychology School of Psychology, Cardiff University, UK. Hakupäivä 17.3.2024. [OMOLASO OMOSEHIN FINAL THESIS.pdf \(cardiff.ac.uk\)](#)

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Mitä on palvelumuotoilu? Hakupäivä 17.3.2024. [Mitä on palvelumuotoilu? | Palvelumuotoilu Palo](#)

Palvelumuotoilu Palo. 2018. Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Hakupäivä 17.3.2024.  
[Palvelumuotoilun prosessimalli | Palvelumuotoilu Palo](#)

Pitkänen P, Keisala, K. & Niiranen V. 2017. Tavoitteena sujuva arki- Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksikössä. Suomen yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.

Pulkkinen, Kirsi. 2011. Suomalaisten hoitajien kokemuksia työskentelystä monikulttuurisessa työyhteisössä. Pro gradu- tutkielma. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Hakupäivä 25.3.2023. <https://jyu.finna.fi/Record/jamk.991866364806251>

Puukari, S. 2013. Monikulttuurinen ohjaus teoreettisena suuntauksena. Teoksessa V. Korhonen & S. Puukari (toim.) Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pöyskö, Anne-Maria, Kotivesi, Paula, Pasuri-Seppänen, Noora 2022. Esihenkilön kulttuurisen osaamisen kehittymisestä hyötyy koko työyhteisö. Hakupäivä 18.3.2024. [Esihenkilön kulttuurisen osaamisen kehittymisestä hyötyy koko työyhteisö – Oamk Journal](#)

Ronkainen S., Mertala S. & Karjalainen A. 2008. Kvalitatiivisuus, kvantitatiivisuus ja sähköinen kyselytutkimus. Teoksessa S. Ronkainen & A. Karjalainen (toim.) Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino, 17–30.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja (toim. Matti Hyvärinen, Pirjo Nikander & Johanna Ruusuvuori). Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, Johanna 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino oy.

Räsänen M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hakupäivä 1.6.2023.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/140775/978-952-03-2466-7.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Hakupäivä: 28.1.2024. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Saarinen, H. 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Hakupäivä 7.4.2024. 978-952-395-042-9.pdf (uwasa.fi)

Sairaanhoidajaliitto. 2018. Sairaanhoidajien eettiset ohjeet. Hakupäivä 23.2.2023. <https://sairaanhoidajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittyminen/sairaanhoidajan-eettiset>

Sakko, Susanna. 2015. Ulkomaisen työvoiman rekrytointi. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Hakupäivä 15.02.2024. <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/35702/isbn978-952-62-0906-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salonen, Kari, Eloranta, Sini, Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 28.1.2024. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sorainen, O. 2007. Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Syvjäjärvi, Antti & Vakkala, Hanna. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio-positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.

Tanner, Petra 2016. Osallistavat työpajamenetelmät - Case: Martela pelisääntötyöpaja monitilatoimistoon. Lahden Ammattikorkeakoulu. Hakupäivä 22.2.2024. [Tanner Petra.pdf \(theseus.fi\)](#)

Topping, Annie 2015. The quantitative – qualitative continuum. Teoksessa The research process in nursing (toim. Kate Gerrish & Judith Lathlean) UK: Wiley Blackwell, 151-160.

Trux, M-L. 2000. Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa Trux, M-L. (toim.) 2000. Helsinki: WSOY.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

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

Tuulaniemi J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy (sähkökirja)

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024. Hakupäivä 12.2.2024

<https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/ulkomainen-tyontekija>

Vartia, M. (toim.) 2010. Työ ja ihminen: monikulttuurisuus. Tampere: Työterveyslaitos.

Vartiainen, Päivi. 2019. Filippiiniläisten sairaanhoitajien polut Suomeen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. PunaMusta Oy. Hakupäivä 19.2.2024.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105048/978-952-03-0937-4.pdf>

Vilkkä H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä - ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä 5. päivitetty painos. PS–kustannus.

Vänskä, Maija 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa Väitöskirja Vaasan yliopisto. Hakupäivä 15.2.2024.  
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13779/978-952-395-018-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yliknuussi, Tuula. 2013. Hoitotyön johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ulkomaalaisten sairaanhoitajien kokemana. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto. Hakupäivä 15.2.2023.  
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12709/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130998.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12709/urn_nbn_fi_uef-20130998.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ylänkö, M. 2000. Kansainvälistymisen kahdet kasvot – muuttoliikkeet ja kulttuurien globalisaatio. Teoksessa Trux, M-L. (toim.) 2000. Helsinki: WSOY, 21-84.

Åstedt, Merja. 2023. Monikulttuurinen johtamisosaaminen – Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.  
Hakupäivä 24.1.2024. Astedt\_Merja.pdf (theseus.fi)

## LIITTEET

Tiedote opinnäytetyöstä liite 1

Kyselyn saatekirje liite 2

Suostumuslomake esihenkilöille työpajaan osallistumisesta liite 3

Kysely esihenkilöille liite 4

Kysely ohjaajille liite 5

Työyhteisön pelisäännöt liite 6



## LIITE 1

### Tiedote opinnäytetyöstä

Hei,

Tutkimuksellinen kehittämissyö liittyy Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhömmä. Tutkimuksessa tarkastelemme monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja ja haasteita sekä työhyvinvointia ja johtamista.

Tutkimusaineistoa kerätään tekemällä kysely hoitohenkilöstölle sekä esihenkilöille. Lisäksi esihenkilöiden kanssa toteutetaan työpajatyöskentely, jonka tavoitteena on tuottaa huoneentaulu monikulttuuriseen työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen.

Olemme iloisia, että saamme toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön työyksikössänne

Päiväys 15.10.2024

Halutessanne annamme lisätietoja

Elina Ervasti

Yamk Opiskelija, sosionomi (AMK)

Hanna-Maria-Hjelm

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Päivi Leppänen

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

## LIITE 2

### **Kyselyn saatekirje**

#### TIEDOTE KYSELYYN OSALLISTUVILLE

Olemme kolme Oulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijaa. Teemme opinnäytetyötämme ja pyydämme Teitä ystävällisesti osallistumaan työhöme liittyvään kyselyyn. Opinnäytetyömme tarkoitus on selvittää, monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja ja haasteita.

Osallistuminen tapahtuu täysin anonymisti, eikä henkilöllisyytenne tai taustanne tule paljastumaan millään keinoin. Kyselymateriaali on luottamuksellinen ja tulemme käsittelemään sitä sen mukaan. Hävitämme materiaalin ohjeiden mukaan, kun opinnäytetyömme on valmis.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen katsotaan tietoon perustuvaksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen.

Kiitämme Teitä vaivannäöstänne. Osallistumisenne kyselyyn merkitsee opinnäytetyömme kannalta paljon. Jos Teille ilmenee kysymyksiä opinnäytetyöhön tai kyselyyn liittyen, voitte ottaa meihin yhteyttä.

Elina Ervasti

Yamk Opiskelija, sosionomi (AMK)

Hanna-Maria-Hjelm

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Päivi Leppänen

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

LIITE 3

### **Suostumuslomake esihenkilöille osallistumisesta**

Suostun osallistumaan esihenkilötyöpajaan, jonka aiheena on monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen. Olen tietoinen opinnäytetyöstä, sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Minulla on milloin tahansa mahdollisuus keskeyttää osallistuminen syytä ilmoittamatta. Työpajaan osallistuvan allekirjoitus:

Jos Teille tulee jotain kysyttävää koskien opinnäytetyötä ja sen toteutusta, vastaamme mielellämme

Päiväys 22.1.2024

Elina Ervasti

Oulun ammattikorkeakoulu

Yamk Opiskelija, sosionomi (AMK)

Hanna-Maria-Hjelm

Oulun ammattikorkeakoulu

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

Päivi Leppänen

Oulun ammattikorkeakoulu

Yamk opiskelija, sairaanhoitaja (AMK)

## LIITE 4

### Kyselylomake esihenkilöille

Tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy Oulun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhömmen. Tutkimuksessa tarkastelemme monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja ja haasteita sekä työhyvinvointia ja johtamista.

Tutkimusaineistoa kerätään tekemällä kysely hoitohenkilöstölle sekä esihenkilöille. Lisäksi esihenkilöiden kanssa toteutetaan työpajatyöskentely, jonka tavoitteena on tuottaa huoneentaulu monikulttuuriseen työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen.

Olemme iloisia, että saamme toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön työyksikössänne ja kiitämme etukäteen vastauksista.

1. Kerro muutamalla lauseella, mitä teemoja/ asioita/ erityispiirteitä monikulttuuriseen työyhteisöön liittyy, mitä olet johtajana kohdannut?
2. Näihin teemoihin liittyen, tuleeko mieleesi konkreettisia esimerkkejä/ tapauksia miten nämä piirteet ovat ilmenneet?
3. Mitä mahdollisuuksia ja voimavaroja monikulttuurisuudesta voi seurata työhön tai työyhteisöön?
4. Kerro yksi konkreettinen asia, joka on auttanut monikulttuurisen työntekijän sopeutumista työyhteisöön?
5. Miten olet hyödyntänyt monikulttuurisuuden tuomat mahdollisuudet käytännön työssä?
6. Entä millaisia haasteita monikulttuurisuus tuo hoitotyöhön ja sen johtamiseen?
7. Miten johtajana olet selvittänyt / ratkaissut haastavat tilanteet?
8. Millaista tukea olet saanut tai koet tarvitsevasi johtaessasi monikulttuurista työyhteisöä?
9. Arvioi, millä tasolla yksikkösi työhyvinvointi on asteikolla 1-5 (1=heikko, 2=tyytyttävä, 3=hyvä, 4= erittäin hyvä, 5= erinomainen)?
10. Millaisia asioita pidät tärkeänä työhyvinvoinnin tukemisessa ja kuinka esihenkilönä pystyt niihin vaikuttamaan?
11. Mitä muuta haluaisit tuoda esiin monikulttuurisen työyhteisöön työhyvinvointiin liittyen?

### Kysely ohjaajille:

Tutkimuksellinen kehittämistyö liittyy Oulunseudun ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhömmö. Tutkimuksessa tarkastelemme monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja ja haasteita sekä työhyvinvointia ja johtamista.

Tutkimusaineistoa kerätään tekemällä kysely hoitohenkilöstölle sekä esihenkilöille. Lisäksi esihenkilöiden kanssa toteutetaan Teams- työpajatyöskentely, jonka tavoitteena on tuottaa huoneentaulu monikulttuuriseen työyhteisön työhyvinvoinnin parantamiseen. Kysely toteutetaan anonymisti.

Olemme iloisia, että saamme toteuttaa tutkimuksellisen kehittämistyön työyksikössänne ja kiitämme teitä etukäteen vastauksistanne.

1. Kerro yhdellä sanalla tai lauseella, minkälaisia erityispiirteitä monikulttuuriseen työyhteisöön liittyy? Voit halutessasi arvioida seuraavien asioiden merkitystä ja toimivuutta työyhteisössäsi: - Työn sujuvuus, kommunikaatio, kulttuuri ja osaaminen
2. Kerro miten voit osaltasi auttaa monikulttuurista työkaveria sopeutumaan uuteen työyhteisöön, kieleen ja kulttuuriin?
3. Millaista tietoa pitäisi kertoa suomalaisesta työkulttuurista ja millä tavalla?
4. Mitä uutta ja innostavaa voit saada toisen kulttuurin edustajalta?
5. Miten voit tukea työkaveria, joka tulee toisesta kulttuurista?
6. Millaista opastusta ja ohjeistusta olet saanut monikulttuurisen työkaverin perehdyttämiseen?
7. Kerro lyhyesti, miten teillä toteutetaan monikulttuurisen työntekijän perehdyttäminen?
8. Miten työohjeiden laadinnassa on huomioitu eri kielitaustaiset työntekijät?
9. Miten työohjeissa käytettyä kieltä voisi mielestäsi selkeyttää ja mitä asioita työohjeissa on hyvä painottaa?
10. Minkälaisia haasteita tai voimavaroja olet kohdannut toisesta kulttuurista tulevan työkaverin kanssa?
11. Minkä arvosanan antaisit yksikkösi työhyvinvoinnin tasosta asteikolla 1-5 (1=heikko, 2=tydyttävä 3=hyvä, 4= erittäin hyvä, 5= erinomainen)?
12. Mitkä asiat tukevat työhyvinvointiasi yksikössäsi ja missä olisi mielestäsi vielä parannettavaa?

## TYÖYHTEISÖN PELISÄÄNNÖT HUONEENTAULU

1. UUSI TYÖNTEKIJÄ TOIVOTETAAN Tervetulleeksi työyhteisöön
2. KOHDELLAAN TOISIA OIKEUDENMUKAISESTI JA TASAPUOLISESTI
3. PUHUTAAN AVOIMESTI ASIANOSAISTEN KANSSA, EI PUHUTA KOSKAAN "SELÄNTAKANA"
4. KYSYTÄÄN JA TARJOTAAN APUA SEKÄ NEUVOJA
5. JOKAINEN TYÖNTEKIJÄ VARMISTAA OMALTA OSALTAAN HYVÄN KOHTELUN MUKAISEN KÄYTÖKSEN
6. ANNETAAN POSITIIVISTA PALAUTETTA KIELEN OPPIMISESTA JA SUOMEN KIELEN KÄYTÖSTÄ
7. PIDETÄÄN YLLÄ MYÖNTEISTÄ ILMAPIIRIÄ JA ROHKAISTAAN TYÖKAVERIA KYSYMÄÄN, MIKÄLI JOKIN ASIA TAI TYÖTEHTÄVÄ ON EPÄSELVÄ
8. KUN OHJATAAN, SELITETÄÄN SAMALLA MITÄ TEHDÄÄN. KÄYTETÄÄN SELKOKIELTÄ TAI KUVAKORTTEJA
  - KIINNITETÄÄN HUOMIOTA OMAAN PUHETAPAAN, EI KÄYTETÄ MURRESANOJA ("annatko poikkarin (=poikkilakana), mennään pää kolmantena jalkana tms...")
9. KIITETÄÄN, KEHUTAAN JA KANNUSTETAAN TYÖKAVERIA, KUN HÄN OPPII UUDEN ASIAN. TIIMIPALAUVERISSA / VIIKKOPALAUVERISSA ANNETAAN YHTEISESTI PALAUTETTA JA KÄYDÄÄN LÄPI ONNISTUMISIA
10. KOHTAAMME JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN YKSILÖNÄ. MUISTETAAN, ETTÄ OLEMME KAIKKI ERILAISIA JA OPIMME ASIOITA ERI TAVALLA JA ERI TAHTIIN
11. OPETELLAAN TUNNISTAMAAN RASISTINEN JA EPÄASIAALLINEN KÄYTTÄYTYMINEN-> MIKÄLI SITÄ HAVAITAAN, SIIHEN PUUTUTAAN VÄLITTÖMÄSTI
12. SALLIMME SOPIVAA ERILAISUUTTA TYÖTAVOISSA (LOPPUTULOS RATKAISEE) JA PRIORISOIMME KULLOISENKIN TYÖTILANTEEN MUKAAN
13. KESKINÄINEN LUOTTAMUS KUULUU TOIMIVAAN TYÖYHTEISÖÖN
14. JOKAISEN TULEE HUOLEHTIA OMALTA OSALTAAN TYÖYHTEISÖN ILMAPIIRISTÄ