

## **TEKISINKÖ TULOSTA VAI MERKITYKSELLISIÄ TEKOJA?**

Yrityksille tukea maahanmuuttajien rekrytointiin  
palvelumuotoilemalla työhönvalmennusta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäen korkeakoulukampus, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä

kevät 2017

Milka Lintinen

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä  
Visamäen korkeakoulukampus, Hämeenlinna

---

<b>Tekijä</b>	Milka Lintinen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	TEKISINKÖ TULOSTA VAI MERKITYKSELLISIÄ TEKOJA? Yrityksille tukea maahanmuuttajien rekrytointiin palvelumuotoilemalla työhönvalmennusta	
<b>Työn ohjaaja</b>	Merja Salminen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Hämeen Setlementti ry:n TyöPolku-hankkeen maahanmuuttajien työhönvalmennukseen liittyvää yhteistyötä työnantajien kanssa tulisi kehittää, jotta yritysten esimiehiä tavoitettaisiin paremmin ja he osallistuisivat useammin maahanmuuttajien työkokeilujen järjestämiseen. Tutkimusaineisto hankittiin kyselyjen ja haastattelujen avulla Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiehiltä ja TyöPolku-hankkeen työntekijöiltä. Hanke on opinnäytetyön tilaaja.

Maahanmuuttajien työttömyys on Suomessa selvästi yleisempää kuin kantaväestön. Työllisyyttä pyritään edistämään muun muassa osoittamalla TE-palveluiden työvoimapolitiittista rahoitusta maahanmuuttajien yksilötyöhönvalmennusta toteuttaville toimijoille, kuten Hämeenlinnan, Lahden ja Forssan seuduilla toimivalle TyöPolku-hankkeelle (2014–2016, 2017–2018). Hankkeessa TE-palveluissa työnhakijoina oleville maahanmuuttajille järjestetään työkokeiluja työpaikoille. Tämä vaatii työhönvalmentajilta jatkuvaa yhteistyötä alueen työnantajien kanssa.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että maahanmuuttajien rekrytointi alueen yrityksiin on harvinaista. Rekrytointiin vaikuttavat maahanmuuttajien henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi muun muassa esimiesten ja työyhteisön arvot ja ennakkoluulot sekä ohjaus- ja perehdytysvalmiudet. Työhönvalmennusta yritysten esimiehet eivät tunne tai tunnista, mutta he ovat kuitenkin kiinnostuneita maahanmuuttajien tuetusta työllistymisestä. Maahanmuuttajien työllistämiseksi yrityksissä tarvitaan tukea, jota työhönvalmennus voi tarjota. Esitänkin, että TyöPolku-hankkeen maahanmuuttajien työhönvalmennus tulisi muotoilla palvelutuotteeksi, joka vastaa myös työnantajien, erityisesti yritysten, tarpeisiin.

**Avainsanat** Työhönvalmennus, palvelumuotoilu, yritykset, maahanmuuttajat

**Sivut** 233 sivua, joista liitteitä 23 sivua

Promoting Wellbeing Through Culture and Art  
Visamäki Campus, Hämeenlinna

---

<b>Author</b>	Milka Lintinen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	TO MAKE PROFIT OR TO DO MEANINGFUL DEEDS? Service design enhancing supported employment of immigrants into private companies	
<b>Supervisor</b>	Merja Salminen	

---

ABSTRACT

The aim of this thesis was to find out how co-operation with employers in the job coaching of TyöPolku Project should be developed to get more managers in private companies involved and participate more frequently in organizing work try-outs for immigrants. The research data was compiled by surveys and interviews with the managers in private companies of the Hämeenlinna and Lahti regions and the staff of the TyöPolku Project. TyöPolku Project of Hämeen Setlementti NGO is the commissioner of this thesis.

In Finland, the unemployment rate of immigrants is clearly higher than that of the native Finnish population. The employment of immigrants is promoted in many ways, including by addressing the labor market policy funding of TE Services for implementers of the individual job coaching of immigrants. TyöPolku Project (2014–2016, 2017–2018) working in the regions of Hämeenlinna, Lahti and Forssa is funded by TE Services and these three cities. In the project, job coaches organize unpaid work try-outs at real workplaces for job seekers. This requires continuous co-operation between job coaches and the employers of the region.

The outcome of this thesis shows that the recruitment of immigrants to private companies in the region is rare. In addition to the personal characteristics of immigrants, the values and prejudices of managers and work communities affect immigrant recruitment. Managers' and work communities' lack of guidance and induction skills can become a barrier to the recruitment of immigrants. Job coaching of immigrants is not known by managers, but they are interested in supported employment of immigrants. The support which job coaching can provide is needed to employ more immigrants in private companies. As a conclusion of the thesis, I suggest that the job coaching of immigrants in TyöPolku Project should be designed as a service product that also meets the needs of employers, especially private companies.

**Keywords** Job coaching, service design, companies, immigrants

**Pages** 233 pages including 23 pages of appendices

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MAAHANMUUTTAJIEN TUETTU TYÖLLISTYMINEN .....	6
2.1	Maahanmuuttajat työvoimana Suomessa .....	7
2.1.1	Keitä maahanmuuttajat ovat?.....	9
2.1.2	Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työllistymiselle .....	10
2.2	Maahanmuuttajien työllisyyden edistäminen .....	13
2.2.1	Työkokeilu ja palkkatuki .....	16
2.2.2	Työhönvalmennus .....	17
2.3	Työnantajien rooli maahanmuuttajien tuetussa työllistämässä .....	19
2.3.1	Monimuotoistuva työyhteisö .....	21
2.3.2	Keinoja maahanmuuttajien ja työnantajien kohtaamiseen .....	23
3	PALVELUMUOTOILU JA PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN.....	25
3.1	Palveluilla vastataan tarpeisiin.....	25
3.2	Palvelutuotteen kehittäminen kokeilemalla.....	28
3.3	Tarinallistaminen palvelumuotoilussa ja palvelutuotteen markkinoinnissa ....	30
4	AINEISTONHANKINTA KYSELYJEN JA HAASTATTELUJEN AVULLA.....	32
4.1	Aineistonhankinnan vaiheet .....	32
4.2	Asiantuntijakysely TyöPolku-hankkeen työntekijöille .....	35
4.2.1	Asiantuntijakyselyn sisältö ja vastausten hankinta .....	36
4.2.2	Asiantuntijakyselyn aineiston analyysi .....	37
4.3	Kysely yritysten esimiehille Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla.....	39
4.3.1	Kyselyn laadinta.....	41
4.3.2	Kyselyaineiston analyysi .....	44
4.4	Kerronnalliset haastattelut yritysten esimiehille .....	44
4.4.1	Kerronnallisten haastatteluiden toteutus .....	47
4.4.2	Haastattelujen rakenne ja sisältö .....	48
4.4.3	Kerronnallisten haastatteluiden aineiston analyysi .....	50
5	ASiantuntijakyselyn TULOKSET .....	61
5.1	Työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa .....	61
5.1.1	Työkokeiluja työpaikkoihin, joilla on palkkausmahdollisuus.....	62
5.1.2	Työhönvalmentajat apuna tukijärjestelmien hyödyntämisessä .....	62
5.1.3	Tukea työkokeilijalle ja työnantajalle .....	63
5.1.4	Työhönvalmentajat rohkaisevat palkkaamaan työkokeilijan.....	63
5.2	Kokemuksia työnantajien suhtautumisesta tuettuun työllistämiseen .....	64
5.2.1	Työnantajilla on ennakkoluuloja maahanmuuttajia kohtaan .....	65
5.2.2	Työnantajat tekevät tulosta eivät yhteiskunnallista hyvää.....	65
5.2.3	Työhönvalmennus on myös vaikuttamistyötä .....	65
5.3	Kokemuksia maahanmuuttajan ominaisuuksista ja työllistymisestä .....	66
5.4	Kokemuksia työnantajayhteistyön haasteista ja vahvuuksista.....	67
5.4.1	Yhteistyössä työnantajien kanssa on kehitettävää .....	67

5.4.2	Työhönvalmentajien osaaminen on monipuolista.....	69
5.5	Kokemuksia työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeista .....	70
5.6	Yhteenvedoa ja pohdintaa asiantuntijakyselyn tuloksista .....	72
6	YRITYSTEN ESIMIESTEN KYSELYN TULOKSET .....	74
6.1	Taustatietoja kyselyn vastaajista .....	74
6.1.1	Yritysten toimialat ja koot .....	76
6.1.2	Maahanmuuttajat yrityksissä .....	78
6.2	Maahanmuuttajien tärkeimmät ominaisuudet yritysten kannalta .....	80
6.2.1	Kulttuurinen pääoma ratkaisee rekrytoinnissa .....	82
6.2.2	Inhimillisen pääoman merkitys rekrytoinnille.....	83
6.2.3	Sosiaalista pääomaa ei arvosteta .....	84
6.3	Esimiesten ja työyhteisöjen suhtautuminen maahanmuuttajien rekrytointiin	85
6.3.1	Maahanmuuttajien rekrytointi yrityksiin .....	87
6.3.2	Työyhteisöjen valmius monimuotoisuuteen .....	90
6.3.3	Maahanmuuttajien perehdyttämistaidot yrityksissä .....	93
6.3.4	Yritysten esimiesten tiedot työhönvalmennuksesta.....	95
6.3.5	Asiakkaiden suhtautuminen maahanmuuttajiin .....	97
6.4	Osaamisen vahvistaminen kannustaa maahanmuuttajien rekrytointiin.....	98
6.4.1	Vertaistuki ja maahanmuuttajiin tutustuminen.....	99
6.4.2	Perehdytysjärjestelmissä ja ohjausosaamisessa vahvistettavaa.....	100
6.4.3	Tarvitseeko työyhteisön sopeutua .....	101
6.5	Mitä tekisit maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi?.....	101
6.5.1	Kannanottoja maahanmuuttajien rekrytointiin .....	102
6.5.2	Maahanmuuttajien rekrytoinnin monet näkökulmat .....	103
6.6	Yhteenvedoa ja pohdintaa kyselyn tuloksista.....	105
6.6.1	Maahanmuuttajien strategisia hyötyjä yrityksille ei tunnisteta .....	105
6.6.2	Asenteiden vaikutus maahanmuuttajien rekrytointiin .....	107
6.6.3	Työhönvalmennuksesta tukea yrityksille .....	109
7	YRITYSTEN ESIMIESTEN HAASTATTELUIDEN TULOKSET.....	113
7.1	Kertomuksia maahanmuuttajien rekrytoinneista.....	114
7.1.1	Kertomus I: Esimies pitää kiinni osaavista tekijöistä .....	114
7.1.2	Kertomus II: Maahanmuuttajat loivat asenteellaan töitä toisilleen ...	116
7.1.3	Kertomus III: Mahdollisuuksia maahanmuuttajille kaikissa vaiheissa	117
7.1.4	Kertomus IV: Korkeakouluharjoittelusta asiantuntijatehtäviin .....	120
7.1.5	Onnistumisen elementit ja haasteet rekrytointikertomuksista .....	121
7.2	Tunnistamaton ja näkymätön työhönvalmennus .....	125
7.2.1	Toiveita työhönvalmennuspalvelulle .....	126
7.2.2	Työhönvalmennuksen ja työllisyysjärjestelmien haasteet.....	129
7.3	Työyhteisöjen valmiudet maahanmuuttajien vastaanottamiseen .....	130
7.3.1	Työyhteisöt ja erilaisuuden kohtaaminen .....	133
7.3.2	Työyhteisöjen haasteet ja maahanmuuttajien rekrytointi .....	137
7.4	Kokemuksia maahanmuuttajatyöntekijöistä .....	140
7.4.1	Ammatillinen osaaminen ja työelämän säännöt.....	140
7.4.2	Kielitaidon merkitys.....	142
7.4.3	Maahanmuuttajan sosiaaliset suhteet.....	143
7.4.4	Maahanmuuttajatyönhakijoihin liittyvät haasteet rekrytoinnissa.....	145
7.5	Yritysten esimiesten arvot ja asenteet.....	146

7.5.1	Yritysten tulee tarjota työelämämahdollisuuksia .....	147
7.5.2	Avoimuus ja ennakkoluulottomuus rekrytoinnissa.....	148
7.5.3	Välittämistä ja inhimillisyyttä .....	148
7.5.4	Työyhteisön yhteisöllisyys .....	149
7.6	Yhteenvedo ja pohdintaa haastattelujen tuloksista .....	150
8	TYÖHÖNVALMENNUS – PALVELUA YRITYKSILLE? .....	156
8.1	Työnantajien rooli työhönvalmennuksessa .....	156
8.1.1	Laadukas työhönvalmennus .....	157
8.1.2	Työhönvalmennuksen työnantajayhteistyö .....	158
8.2	Työhönvalmennuksen muotoilu palvelutuotteeksi .....	159
8.2.1	Palvelumuotoiluprosessin eteneminen.....	160
8.2.2	Olemassa olevan palvelun tuotteistaminen.....	160
8.2.3	Työnantajan palvelukokemus muodostuu palvelupolulla .....	161
8.2.4	Räätälöitävä moduulipalvelu .....	164
8.2.5	Palvelutuotteen kohdentaminen yritystyönantajille .....	167
8.3	Palvelumuotoilu- ja tuotteistamisprosessi käyntiin kehittämistyöpajassa.....	173
8.3.1	Työhönvalmennuspalvelun markkinointi .....	174
8.3.2	Sote-uudistus ja palvelujen muotoilun uudet haasteet .....	175
8.3.3	Verkostoistumisen mahdollisuudet palvelutuotteen kehittämisessä. ....	177
8.4	Palvelumuotoiluprosessin jatkaminen projektina .....	178
8.4.1	Projektisuunnitelma .....	179
8.4.2	Palvelutuotteen kehittäminen kokeillen .....	181
9	POHDINTA.....	182
9.1	Opinnäytetyön keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset .....	182
9.2	Tutkimusmenetelmävalinnat ja tutkimuksen toteutus .....	184
9.3	Tutkimusetiikasta .....	188
9.4	Opinnäytetyön tulosten sovellettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	190
9.5	Opinnäytetyön ajankohtaisuus .....	190
	LÄHTEET .....	193

## Liitteet

Liite 1	Asiantuntijakysely
Liite 2	Sähköinen lomakekysely ja haastattelukutsu yritysten esimiehille
Liite 3	Kerronnalliset haastattelut yritysten esimiehille
Liite 4	Projektin ideapaperi: TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelun tuotteistaminen ja palvelumuotoilu
Liite 5	Tarkemmat vastaukset kyselykysymykseen maahanmuuttajatyöntekijän tärkeimmästä ominaisuudesta

## 1 JOHDANTO

Kun pakistanilainen tohtoriopiskelija Ahmad otti yhteyttä suomalaisiin työnantajiin pääkaupunkiseudulla vuonna 2005 hakeakseen avoimiin työpaikkoihin, havaitsi hän työnantajien suhtautuvan torjuvasti työnhakijaan, joka oli kielitaitonsa ja nimensä perusteella pääteltävissä maahanmuuttajataustaiseksi (Ahmad 2005, 31–39; Ahmad 2010, 78–86). Samana vuonna Söderqvist julkaisi tutkimuksensa, jonka tuloksena selvisi, että maahanmuuttajien palkkaaminen oli suomalaisille työnantajille melko vieras ajatus. Edes Suomessa hankittu korkeakoulututkinto ei parantanut juurikaan maahanmuuttajien asemaa suomalaisilla työmarkkinoilla. (Söderqvist 2005, 10–11, 14.)

Maahanmuuttajien määrä Suomessa on kasvanut merkittävästi Ahmadin ja Söderqvistin tutkimusten ajoista. Vuonna 2015 Suomessa oli laskutavasta riippuen 275 000–340 000 maahanmuuttajaa, kun vuonna 2008 heitä oli vain 120 000–200 000 (Tilastokeskus n.d.a; Myrskylä 2010).

Suomeen erityisesti vuoden 2015 aikana saapunut ennätysasuuri turvapaikanhakijajoukko on kasvattanut maahanmuuttajien määrää entisestään (Maahanmuuttovirasto 2016; Työ- ja elinkeinoministeriö 2016). Kansojen liikehdinnästä maasta ja maanosasta toiseen voidaankin puhua nykyään globaalina megatrendinä. Arviolta kolme prosenttia maailman väestöstä asuu kotimaansa ulkopuolella. (Saukkonen 2013, 9, 41; Martikainen 2011, 12.)

Suomen maahanmuutto liittyy siis laajempaan globalisaatioilmiöön. Globalisaatiossa on kyse kansainvälisen keskinäisen riippuvuuden kasvamisesta niin taloudessa, politiikassa, kulttuurissa kuin yhteiskunnassakin. Keskinäisen riippuvuuden vallitessa globaalit ilmiöt heijastuvat Suomeen entistä nopeammin ja useammin. Poliittiset kriisit heijastuvat pakolaisvirtoina ja talouden notkahdukset epävarmuutena työmarkkinoilla. Globaalit rakenteet ja talouselämä ylläpitävät väestön liikkuvuutta, ja siten laajasta maahanmuutosta on tullut pysyvä ilmiö. (Martikainen 2011, 8–9.)

Kaikista muiden maiden kansalaisista Suomessa vuonna 2015 oli 76 prosenttia työikäisiä eli 15–64 -vuotiaita. (Tilastokeskus n.d.a.) Työelämään osallistuminen on olennainen osa uuteen kotimaahan asettumista. Suomessa maahanmuuttajien integroitumista yhteiskuntaan kutsutaan kotoutumiseksi ja integraatiopolitiikka on suomennettu kotouttamispolitiikaksi (Saukkonen 2013, 66).

Laissa kotoutumisen edistämisestä (1386/2010, § 3) kotoutumista kuvataan maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteisena kehityksenä, jonka tuloksena maahanmuuttaja saa taitoja ja tietoja yhteiskunnassa ja työelämässä pärjäämiseen. Kotouttamistoimenpiteiden osalta korostetaan monialaista yhteistyötä. Yhtenä tärkeänä palvelun tuottajana on lain mukaan Työ- ja elinkeinotoimisto, joka osallistuu muun muassa maahanmuuttajalle tehtävän kotouttamissuunnitelman laadintaan (Laki kotoutumisen edistämisestä 2010, § 13). Suomessa työelämään osallistumisen näkökulma on siis mukana heti maahanmuuttajan kotoutumistaipaleen alusta alkaen.

Suomessa on paljon alueellisia eroja maahanmuuttajien määrässä ja työllisyysasteessa sekä elinkeinorakenteessa. Maahanmuuttajat työllistyvät yleensä parhaiten kaupunkiseuduilla, joissa työllisyysaste on muuta maata korkeampi (Forsander 2013, 223, 242). Maahanmuuttajien osuus väestöstä oli vuonna 2015 Kanta-Hämeessä 3,6 prosenttia ja Päijät-Hämeessä 4,5 prosenttia, kun pääkaupunkiseudulla se oli 11,5 prosenttia (Tilastokeskus n.d.a).

Elinkeinoelämän valtuuskunta ETLA:n (2015, 36–37) tilastokoosteesta selviää, että työelämään osallistuvien maahanmuuttajien prosenttiosuus on pieni verrattuna kantaväestön työssä käyvien osuuteen. Samaan aikaan sekä vieraskielisten työttömien, että työllisten, määrä Suomessa on kasvanut vuosina 2000–2013. Vaikka maahanmuuttajien työttömyys on laskenut merkittävästi samalla aikavälillä, on ulkomaan kansalaisten työttömyysaste hiukan yli kaksinkertainen Suomen kansalaisiin verrattuna. Vuonna 2013 se oli 25 prosenttia. (Elinkeinoelämän valtuuskunta ETLA 2015, 36–37, 39.)

Maahanmuuttajien työelämään pääsyssä on siis haasteita, joihin pyritään vastaamaan erilaisilla työvoimapolitiittisilla toimenpiteillä ja tukitoimilla. Tämän opinnäytetyön tilaaja on voittoa tavoittelemattoman kansalaisjärjestön, Hämeen Setlementti ry:n, TyöPolku-hanke (Hämeen Setlementti n.d.a). TyöPolku-hanke on työttömille maahanmuuttajille suunnattu työllisyys-hanke, joka alkoi vuonna 2014 ja on saanut jatkorahoitusta vuosille 2016–2018. Uudella rahoituskaudella TyöPolku-hanketta on laajennettu Hämeenlinnasta Lahteen ja Forssaan. Hankkeen rahoittajia ovat työllisyyspoliittista avustusta hankkeelle myöntänyt Hämeen TE-toimisto ja alueen kunnat (TyöPolku-hanke n.d.a; Nurmi 2016, 9; ks. myös TE-palvelut n.d.a; TE-palvelut n.d.b..)

TyöPolku-hankkeen tavoitteena on järjestää työttömille työnhakijoille työkokeilujaksoja paikallisiin yrityksiin, kuntiin ja kolmannelle sektorille. Työkokeilujaksoilla tavoitellaan avoimille työmarkkinoille työllistymistä sekä



palkkatukityösuhteiden muodostumista. Työnhakijan tavoitteena voi olla myös suomalaiseen työelämään tutustuminen, kielen oppiminen, työelämään palaaminen sekä oman urasuuntauksen ja koulutusalan löytäminen. (TyöPolku-hanke n.d.b; Hiltunen & Kaarlampi 2016.)

Työkokeilujaksoja on saatu helposti järjestettyä kuntiin ja järjestöihin, mutta yritysten esimiesten tavoittaminen on ollut haastavampaa. Yritysten kanssa toteutetut työkokeilut ovat kuitenkin johtaneet maahanmuuttajien palkkaamiseen työkokeilupaiikkaan useammin kuin kuntiin ja kolmannelle sektorille järjestetyt työkokeilut. (Hiltunen & Kaarlampi 2016; Hiltunen 2017.)

Tämän opinnäytetyön lähtökohdaksi TyöPolku-hankkeen toimeksiannossa nousi hankkeen toimialueen yritysten haasteiden selvittäminen suhteessa maahanmuuttajien työllistämiseen. Opinnäytetyöni on tyypiltään laadullinen kehittämisopinnäytetyö, jonka tutkimuksellinen, osin kvantitatiivinen, osuus toimii kehittämisen suunnannäyttäjänä. Tutkimuksen kohteena ovat Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla toimivien yritysten esimiesten ajatukset maahanmuuttajien työllistämisestä ja työllistymistä tukevasta työhönvalmennuksesta.

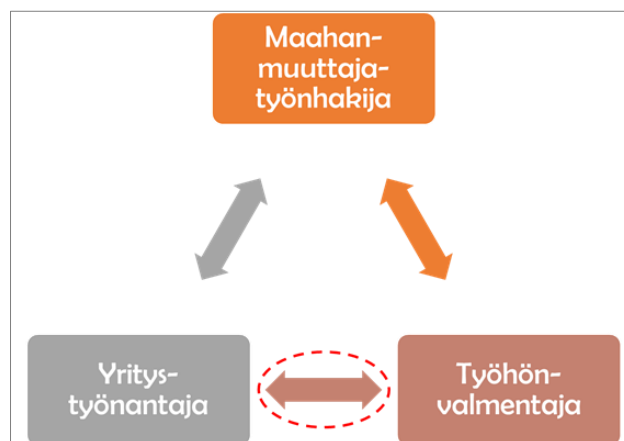
Tutkimuksellista osuutta seuraa kehittämisosuus. Opinnäytetyön avulla pyritään kehittämään maahanmuuttajien työllistymiseen tähtäävään työhönvalmennukseen liittyvää yhteistyötä yritysten kanssa. Erityisen kiinnostunut olen kertomuksista, joita yritysten esimiehet kertovat maahanmuuttajien onnistuneista rekrytoinneista. Muita tutkimuksen kohteena olevia teemoja ovat yritysten esimiesten suhtautuminen maahanmuuttajiin työnhakijoina ja työntekijöinä ja esimiesten käsitykset omista, työyhteisön ja työpaikan järjestelmien valmiuksista kohdata maahanmuuttajatyöntekijöitä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- Mitä Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla toimivien yritysten esimiehet ajattelevat maahanmuuttajien työllistämisestä ja työllistymistä tukevasta työhönvalmennustyöstä?
- Miten työhönvalmennuksen työnantajayhteistyötä tulisi kehittää TyöPolku-hankkeessa, jotta yritykset rekrytoisivat useammin maahanmuuttajia hankkeen työhönvalmentajien tuella?

Seuraavassa kuvassa (kuva 1) esitän tässä opinnäytetyössä tutkittavien ilmiöiden kannalta keskeisimmät toimijat. Olen nimennyt kuvion ”Maahanmuuttajan tuetun työllistymisen kolmioksi”, koska työhönvalmentajan tuella tapahtuvassa työllistymisessä kaikilla näillä toimijoilla on keskeinen rooli. Olen myös halunnut korostaa, ettei tuetussa työllistymisessä toimita

instituutioiden, esimerkiksi hankkeen, yritysten ja TE-palveluiden välillä vaan eri rooleissa toimivien ihmisten kesken. Niin yksilötyöhönvalmennus, kuin työnantajayhteistyö ja esimies-alainen -suhdekin toteutuvat ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutukseen vaikuttavat näiden ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet, arvot, asenteet ja heidän kulttuurinen ja sosiaalinen taustansa. Tutkimuksen kohteen eli työhönvalmennuksen yritystyönantajayhteistyön olen merkinnyt kuvioon punaisella katkoviivalla.



Kuva 1. Kuva 1. Maahanmuuttajan tuetun työllistymisen kolmio: Yritystyönantajayhteistyö.

Tämän opinnäytetyön aineiston analyysissä, johtopäätöksissä ja kehittämisehdotuksissa hyödynnän palvelumuotoilun ja tuotteistamisen teoriaa ja menetelmiä. Palvelumuotoilu pyrkii vastaamaan perinteiseen tuotekeskeiseen palveluiden kehittämiseen käyttäjäkeskeisyydellä. Palvelun markkinoinnin keskiössä eivät olekaan enää palvelutuotteen ominaisuudet vaan palvelun käyttäjän tarpeeseen vastaaminen. (Tuulaniemi 2011, 44–45.)

Tuotteistaminen on lähellä palvelumuotoilua. Jari Parantainen (2007, 11) määrittelee tuotteistamisen asiantuntemuksen tai osaamisen kehittämiseksi palvelutuotteeksi, jota voidaan myydä, markkinoida ja toimittaa. Tuotteistamisessa ja palvelumuotoilussa keskeistä on asiakkaan tai käyttäjän osallistuminen palvelun kehittämiseen.

Myös henkilöstön osallistuminen tuotteistamiseen on tärkeää, jotta yhteisen ymmärryksen avulla löydetään palvelun luoma arvo. Tuotteistamisella tavoitellaan palvelun yhdenmukaisuutta, sen osioiden vakiinnuttamista, räätälöitävyyttä ja palveluelementtien kuvaamista asiakkaan näkökulmasta merkityksellisellä tavalla. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Tämä opinnäytetyö on osa Hämeen ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä - koulutusohjelman opintojani. Opinnäytetyön tekijänä kiinnostukseni opinnäytetyön aiheeseen kumpuaa omasta työ- ja koulutushistoriastani. Olen toiminut vuodesta 2012 työllisyyden edistämisen parissa ja suorittanut työvalmennuksen erikoisammattitutkinnon vuonna 2014. Yhdeksi työhönvalmennustyön haastavimmaksi osa-alueeksi olen havainnut työnantajayhteistyön. Saman haasteen ovat tunnistaneet muutkin työhönvalmennuksen ammattilaiset (Pikkusaari 2012, 83).

Olen ollut myös kehittämässä keinoja työnantajayhteistyön edistämiseksi, muun muassa työpaikkavalmentajakoulutusta (Paukkeri-Reyes 2013, 129–138; Aspa-säätiö 2014; Aspa-säätiö n.d.; Leinonen 2014, 60–63). Olen nähnyt, että panostaminen työyhteisöjen ohjausosaamiseen ja erilaisuuden kohtaamiseen edistää vaikeasti työllistyvien henkilöiden työelämään pääsyä.

Tuotekehittäjän koulutukseni ja tuotekehitysoasaamiseni puolestaan vaikuttavat tämän opinnäytetyön palvelumuotoilulliseen analyysinäkökulmaani. Maahanmuuttajuutta tarkastelen holistisen ja kristillisen ihmiskäsitysteni kautta. Näen jokaisella ihmisellä arvon hänen etnisestä tai muusta taustastaan riippumatta. Maailmankuvassani kaikilla ihmisillä on yhtäläinen oikeus tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti, mutta kuitenkin yksilöinä, ja saada tarvitessaan tukea niin työmarkkinoilla kuin yhteiskunnassa yleensä.

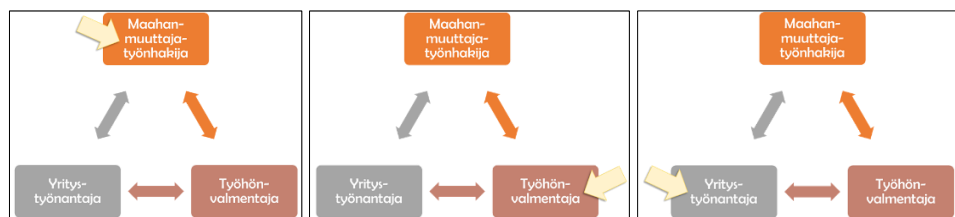
## 2 MAAHANMUUTTAJIEN TUETTU TYÖLLISTYMINEN

Tässä luvussa kuvailen sitä toiminta- ja asenneympäristöä, jossa työelämään pyrkivät ja työelämään osallistuvat maahanmuuttajat Suomessa toimivat. Kerron sekä maahanmuuttajista työnhakijoina että heidän työmarkkina-asemastaan.

Kuvailen myös niitä toimenpiteitä, joilla maahanmuuttajien työllistymistä tuetaan. En kuitenkaan paneudu kaikkiin maahanmuuttajille suunnattuihin kotouttamista tukeviin palveluihin, vaan keskityn tämän opinnäytetyön kannalta merkittävimpiin maahanmuuttajien työelämäosallisuutta tukeviin toimintoihin, kuten yksilötyöhönvalmennukseen ja työkokeiluun.

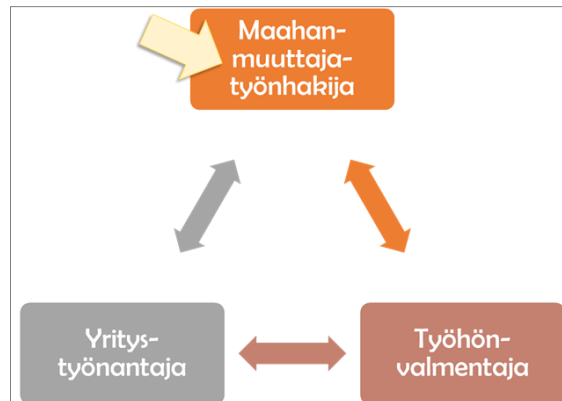
Lopuksi tarkastelen suomalaista työelämää ja esimiestyötä maahanmuuttajan työllistymisen ja työssä pärjäämisen kannalta. Maahanmuuton syitä, seurauksia ja oikeutusta käsittelem vain niukasti, keskityn maahanmuuton merkitykseen työmarkkinoiden kannalta.

Tarkastelen opinnäytetyön kannalta olennaisia teemoja kaikkien kolmen tuetussa työllistymisessä mukana olevien toimijan eli maahanmuuttaja-työnhakijan, työhönvalmentajan ja yritystyonantajan kannalta. Osoitan kulloinkin käsittelyssä olevan näkökulman johdannossa käyttämäni kuvion avulla (kuva 2).



Kuva 2. Opinnäytetyön teorialuvun rakenne maahanmuuttajan tuetun työllistymisen toimijoiden kautta kuvattuna.

## 2.1 Maahanmuuttajat työvoimana Suomessa



Kuva 3. Tuetun työllistymisen kolmio: tarkastelussa maahanmuuttajatyönhakija.

Maahanmuuttajien työelämään osallistumisesta on tehty paljon tilastollista tutkimusta. Maahanmuuttajien ominaisuuksien, kuten kielitaidon, vaikutuksia työelämään pääsyyn on tutkittu monista eri näkökulmista, samoin työhönvalmennuksen vaikuttavuutta. Myös työnantajien ajatuksia maahanmuuttajien rekrytoinnista tutkitaan vuosittain erilaisilla kyselyillä. (Krutova 2016; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014; Jäppinen 2011; Tarnanen & Pöyhönen 2011; Härköpää & Peltola 2005; Härmälä 2008; Suomen Yrittäjät ym. 2016.)

Suomen työmarkkinoihin vaikuttavat nykyään merkittävästi kansainvälinen talous sekä globaali työvoiman tarjonta ja kysyntä (Martikainen 2011,18). Globaalilla työmuutolla on kaksi ääripäätä. Toisen muodostavat halutut koulutetut huippuosaajat, toisen raskaisiin ja epäsuosittuihin töihin päätyvät vähemmän koulutetut henkilöt. Jälkimmäiset toimivat usein siivous-, ravintola- ja kuljetusaloilla niin sanotuissa työmarkkinoiden sisääntuloammateissa. Näissä ammateissa palkkataso on alhainen ja uralla eteneminen haastavaa. Joillekin maahanmuuttajille yrittäjyys on tästä syystä ainoa vaihtoehto. (Martikainen 2011, 19–21.)

Maahanmuuttajissa onkin prosentuaalisesti enemmän yrittäjiä kuin kantaväestössä. Tutkimuksen mukaan turkkilaisten maahanmuuttajien yrittäjyydelle Suomessa perusteluna olivat yleensä suomalaisten työmarkkinoiden ongelmat, ennen kaikkea työmarkkinoille pääsyn vaikeus. Yrittäjyys antoi turkkilaisilla maahanmuuttajille kokemuksen sosiaalisesta integroitumisesta ja vapaudesta. (Wahlbeck 2010, 32, 42.)

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa 29.5.2015 yhtenä tavoitteena on vastata Suomen lisääntyvään työvoiman kysyntään

työperäisellä maahanmuutolla. Strategiassa todetaan, että ”maahanmuuttajat vahvistavat Suomen innovaatiokykyä ja osaamista tuomalla oman kulttuurinsa vahvuuksia osaksi suomalaista yhteiskuntaa”. Samaan kohtaan on kirjattu tarve kotouttamisen tehostamisesta ja kielen opetuksen lisäämisestä. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 37–38.)

Suomen väestön ikääntyessä työikäisten määrä suhteessa huollettaviin vähenee, eli huoltosuhde heikkenee (Heikkilä & Pikkarainen 2008, 18–22; Halonen 2012). Ainoa keino väestörakenteen muuttamiseen on maahanmuuton lisääminen (Heikkilä ym. 2008, 18–21; ks. myös Rapo 2011; Martikainen 2011, 17; Suomen Yrittäjät ym. 2016, 38). Huoltosuhteen heikkenemisestä seuraa yhteiskunnassa kestävyysvaje, johon tällä hetkellä kiihkeästi haetaan ratkaisuja. Hallituksen laskelmissa todetaan, että yhteiskunnan kestävyysvajeen paras ratkaisu on saada kaikki töihin. (von Knorring n.d.; Rapo 2011; ks. myös Martikainen 2011, 17.) Molempia työmuuton ääripäitä, sekä huippuosaajia että vähemmän koulutettuja, tarvitaan siis Suomen työmarkkinoilla (Martikainen 2011, 19–21).

Kahden kovin erilaisen maahanmuuttajaryhmän huomioiminen integraatiopolitiikassa on haastavaa. Maahanmuuttajien työllisyystilanne myös reagoi ensimmäisenä talouden notkahduksiin ja työttömyyden kasvuun. Työmarkkinoiden muutokset ovat haavoittavia globaalin työmuuton molemmille ryhmille. Sisäntuloammateista joudutaan helposti työttömiksi. Huippuosaajat puolestaan eivät työllisty helposti uudelleen, koska usein heidän työkielensä on ollut englanti eivätkä he ole oppineet suomea. Sekä mahdollisuudet kielitaidon kehittämiseen että kouluttautumiseen auttavat molempia maahanmuuttajaryhmiä työmarkkinoille pääsyssä ja työmarkkinoilla pysymisessä. (Martikainen 2011, 19–21.)

Työperäisestä maahanmuutosta puhuttaessa törmätään useisiin ristiriitaisuuksiin. Samalla ollaan huolissaan työvoimapulasta, mutta halutaan sulkea rajat, vaikka maahan muuttavat olisivat työikäisiä ja työkykyisiä. Maahan haluttaisiin työperäisinä muuttajina huippuosaajia, mutta maahanmuuttajien toivotaan kuitenkin pitävän huolen yhteiskunnan ylläpitoon liittyvistä tehtävistä, kuten siivouksesta, perushoivasta, paikallisliikenteestä ja ruoanvalmistuksesta. (Himanen & Könönen 2010, 96.)

Työperäiseen maahanmuuttoon liitetään ajatus osaavan työvoiman liikkumisesta houkuttelevien työmahdollisuuksien perässä. Kuitenkin asiantuntija-ammattihinkin Suomessa sijoittuneet maahanmuuttajat ovat saattaneet lähteä kotimaastaan taloudellisen tilanteen pakottaman ilman tarkempaa päämäärää tai suunnitelmaa. Suomalaisen työelämän vetovoimaisuus oli näille asiantuntijoille ajankohtainen kysymys vasta, kun he pohtivat Suomeen jäämistä. (Silfver 2010, 142.)

Jatkuvat määräaikaisuudet ja niistä johtuva työelämän epävarmuus sekä uralla etenemisen tiukat ehdot vaikuttavat negatiivisesti asiantuntija-asemiin työllistyneiden maahanmuuttajien päätökseen, kun he pohtivat Suomeen jäämistä. Uralla etenemisen ehtona on suomalaisen työelämän perusnormien ja sosiaalisen käyttäytymisen periaatteiden sisäistäminen. Jos maahanmuuttaja ei hallitse näitä työpaikan sosiaalisia ja kulttuurisia käytäntöjä, näyttäytyy uralla eteneminen mahdottomana. (Silfver 2010, 142.)

Selvityksessä metropolialueen työnantajien halukkuudesta ja tarpeesta kouluttaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitään asiantuntija-, esimies- ja työnjohtotehtäviin todettiin, että maahanmuuttajatyövoimaan panostettiin enemmän suurissa yrityksissä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei ollut varaa eikä aikaa maahanmuuttajien jatkokoulutukseen. (Rouhvirta 2011, 8–9, 96.) VOIMAA-projektissa, jossa edellä mainittu selvitys toteutettiin, kehitettiin työnantajien ja ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä toimintamalleja maahanmuuttajien urakehityksen tukemiseksi. Toimintamallien ideana on niiden räätälöinti kuhunkin työyhteisöön sopiviksi. Niillä pyritään ehkäisemään maahanmuuttajien jäämistä suorittavan tason työtehtäviin, kuten maahanmuuttajille usein koulutuksesta huolimatta tapahtuu. (Linkola 2011, 56.)

### 2.1.1 Keitä maahanmuuttajat ovat?

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeistä on määritellä, kuka on maahanmuuttaja. Yksiselitteistä määritelmää ei kuitenkaan ole olemassa. Maahanmuuttajia käsittelevien tilastojen, tutkimusten ja teosten vertailu opinnäytetyön aineistoon voi olla osin harhaanjohtavaa, koska niissä ei puhuta samoista maahanmuuttajista. Aineiston hankinnassa haasteena on, etten voi saada tietooni, keitä vastaajat ovat ajatelleet maahanmuuttajien olevan, kun olen pyytänyt heitä vastaamaan kysymyksiin maahanmuuttajien työllistamisestä.

Maahanmuuton syyt ovat moninaiset ja maahanmuuttajat ovat hyvin heterogeeninen ryhmä, josta on itseasiassa vaikea puhua ryhmänä. Maahanmuuttajat voidaan luokitella työperusteisiin maahanmuuttajiin, perhesyiden, kuten avioliiton, takia maahan muuttaviin, kansainvälisiin opiskelijoihin, paluumuuttajiin (esimerkiksi ulkomailla työskennelleet suomalaiset), kausimuuttajiin (esimerkiksi ulkomailla asuvat eläkeläiset) ja pakolaisiin. (Heikkilä ym. 2008, 19–20; Martikainen 2011, 13.) Stephen Castles ja Mark J. Miller (2009) toteavat (Martikaisen 2011, 14 mukaan), että maastamuuttoa tapahtuu yhä useammista maista, joten maahanmuuttajatkin tulevat keskenään hyvin erilaisista lähtökohdista niin sosiaalisesti, kulttuurisesti kuin taloudellisestikin.

Lakia kotoutumisen edistämisestä (1386/2010, § 2) sovelletaan henkilöön, jolle on myönnetty lupa pidempiaikaiseen oleskeluun Suomessa. Tilastokeskuksen yliaktuaari Markus Rapo (2011) toteaa, että maahanmuuttajan määrittelyssä käytetään tyypillisesti kolmea eri määritelmää: äidinkieltä, syntymäpaikkaa ja kansalaisuutta. Jokaisella määritelmällä päädytään erilaisiin lukuihin maahanmuuttajien määrästä Suomessa, ja jokaisessa määritelmässä on omat virhemahdollisuutensa.

Maahanmuuttajista käytetään myös erilaisia nimityksiä, kuten maahanmuuttajataustainen, ulkomaalaistaustainen, ulkomaalainen, siirtolainen ja vieraskielinen (Rapo 2011; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2016; Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015). Rapo (2011) käyttäisi nimityksiä maahanmuuttajataustainen ja ulkomaalaistaustainen vain toisen polven maahanmuuttajista eli Suomessa syntyneistä maahanmuuttajien lapsista.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitan kuitenkin sekä maahanmuuttajataustaisella henkilöllä että maahanmuuttajalla muualla kuin Suomessa syntyneitä henkilöitä, joilla ei ole syntyessään Suomen kansalaisuutta ja, jotka eivät puhu äidinkielenään suomea. Pysin pääasiassa käyttämään sanaa maahanmuuttaja, mutta sana maahanmuuttajataustainen esiintyy aineistonhankinnassa käyttämissäni kyselyissä, koska aineistonhankintavaiheessa käsitysten merkitykset eivät olleet vielä selvillä.

### 2.1.2 Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työllistymiselle

Työ- ja elinkeinoministeriö teetti vuonna 2014 tutkimuksen Suomeen muuttaneiden maahanmuuttajien osallistumisesta työmarkkinoille ja työvoimapaalveluihin. Tutkimuksessa löydettiin yhteys maahanmuuttajan kansalaisuuden ja äidinkielen sekä työmarkkina-aseman välillä: Lähi-idästä ja Afrikasta Suomeen muuttaneet olivat työllistyneet heikoimmin, eurooppalaiset parhaiten. Iällä ja sukupuolella oli myös merkitystä. Miesten työllisyys oli korkeampi kuin naisten, mutta naisilla maassaoloaika vaikutti positiivisemmin työllistymiseen. Työllistymisen todennäköisyys alkoi laskea jo 37-vuoden iän jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 71–72; Elinkeinoelämän valtuuskunta ETLA 2015, 36–38.)

Krutova (2016) tutki tilastojen avulla maahanmuuttajien kiinnittymistä työmarkkinoille Suomessa aikavälillä 1952–2014. Työllistyminen ensimmäisen kymmenen Suomessa asutun vuoden aikana merkitsi tutkituissa tilastoissa pysyvää integroitumista suomalaisille työmarkkinoille. Toisen sanoen työttömyyden jatkuessa yli ensimmäisen kymmenen Suomessa asutun vuoden oli kokonaan työmarkkinoiden ulkopuolelle jääminen erittäin todennäköistä. (Krutova 2016, 230.)



Maahanmuuttajan henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutuksesta työllistymiseen kirjoittaa Forsander (2013, 230). Hän kuvailee maahanmuuttajien vaihdonvälineiksi työmarkkinoilla inhimillistä, kulttuurista ja sosiaalista pääomaa. Kunkin pääomalajin vaikutusta maahanmuuttajan työmarkkina-asemaan toisista erillään on vaikea arvioida, koska pääomat ovat sidoksissa keskenään. Pääomat myös kasautuvat eli henkilöllä, jolla on sosiaalista pääomaa, on todennäköisimmin myös inhimillistä ja kulttuurista pääomaa. (Forsander 2013, 230, 235.) Tarkastelen tässä opinnäytetyössä maahanmuuttajatyönhakijoiden ja -työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta työllistymiseen ja työssä pärjäämiseen näiden pääomalajien kautta.

Inhimillinen pääoma koostuu ihmisen taidoista, joita on voinut saada esimerkiksi koulutuksesta. Inhimillistä pääomaa ovat myös työkokemus, kielitaito ja ammattitaito. Tällä pääomalla on taloudellinen vaihtoarvo, jonka markkinat määräävät. Työuralla eteneminen vaatii inhimillisen pääoman vaihtoarvon nostamista, eli esimerkiksi lisäkoulutusta tai kielitaidon parantamista. (Forsander 2013, 230–232.)

Maahanmuuttajien työllistymisen haasteita selitetään usein inhimillisen pääoman puutteilla. Koulutuksen, kielitaidon ja ammattitaidon korjaamisen työmarkkinoiden vaatimalle tasolle tulisi siis johtaa työn saantiin. Suomessa on entistä vähemmän työpaikkoja, joissa voisi pärjätä ilman suomen tai ruotsin kielen hallintaa. Toisaalta kokonaan englantia työkielenä käyttävien työyhteisöjen määrä kasvaa. (Forsander 2013, 230–232.)

Inhimillinen pääoma on sitä vaikeammin siirrettävissä, mitä suurempi ero on maastamuutto- ja maahanmuuttomaiden asemassa kansainvälisessä taloudessa. Koulutus, työkokemus ja ammattitaito ovat usein yhteiskuntasidonnaisia eikä toisessa maassa suoritettua koulutusta välttämättä tunnusteta uudessa kotimaassa. Kuitenkin vauraimmissa maissa hankittu inhimillinen pääoma tunnustetaan varmemmin maahanmuuttomaan työmarkkinoilla. (Forsander 2013, 230–231.)

Suomalaisessa työpaikassa hankittu työkokemus kasvattaa merkittävästi inhimillistä pääomaa, koska se on lähes välttämättömyys suomalaisten esimiesten luottamuksen saavuttamiseksi. Kuitenkin vielä tärkeämmäksi tutkimuksissa on osoittautunut työnantajalle tuttu suosittelija. (Forsander 2013, 232; ks. myös Ahmad 2005, 88.)

Kulttuurinen pääoma on entistä keskeisempää nykyisessä työelämässä, jossa verkostoituminen, kommunikaatio ja tiimeissä työskentely ovat arkipäivää. Vaikutusvallan, arvostuksen sekä tärkeiden ihmis- ja liikesuhteiden

saavuttaminen tapahtuu kulttuurisen pääoman avulla. Kulttuurista pääomaa voi kartuttaa niin vapaa-ajalla kuin muodollisessa koulutuksessakin luomalla suhteita ja opettelemalla toimintaympäristön kulttuurisia koo- deja, joiden avulla ilmaistaan kuulumista johonkin ryhmään ja yhteiskun- taluokkaan. (Forsander 2013, 233.)

Kulttuurisen pääoman vaihtoarvo tulee esiin työnhaussa ja työssä etene- misessä, jos maahanmuuttajan pukeutuminen, kielenkäyttö, tavat ja ar- vostukset näyttävät sopivan olemassa olevan työyhteisön koodistoon, koetaan hänet osaksi ryhmää. Parhaimmillaan kulttuurinen pääoma voi jopa ylittää kieli- ja ammattitaitovaatimukset. (Forsander 2013, 233.)

Vaikeus ymmärtää suomalaista kulttuuria ja suomalaisten tapoja voi tulla työllistymisen esteeksi. Työelämästä ja sen vaatimuksista tulee luoda maa- hanmuuttajatyönhakijalle realistinen kuva. Usein omalla äidinkielellä to- teutettu ohjaus ja neuvonta auttavat ylittämään näitä esteitä. (Korhonen ym. 2011, 7.)

Sosiaalinen pääoma koostuu ihmisen sosiaalisista verkostoista, joita yhdis- tävät keskinäinen luottamus sekä yhteiset arvot ja normit. Hiljattain maa- han tulleille yhteys omaa etnistä ryhmää edustaviin ihmisiin on tärkeä tuki, koska he tarvitsevat omalla kielellään tietoa uuden kotimaan työmarkki- noista ja tukea sinne pyrkimiseen. Ajan kuluessa suhteet kantaväestöön luovat kuitenkin parempia mahdollisuuksia työllistymiselle, ja tiukka omassa etnisessä ryhmässä pysyminen voi jopa estää työmarkkinoille pää- syn tai siellä etenemisen. (Forsander 2013, 234–235.)

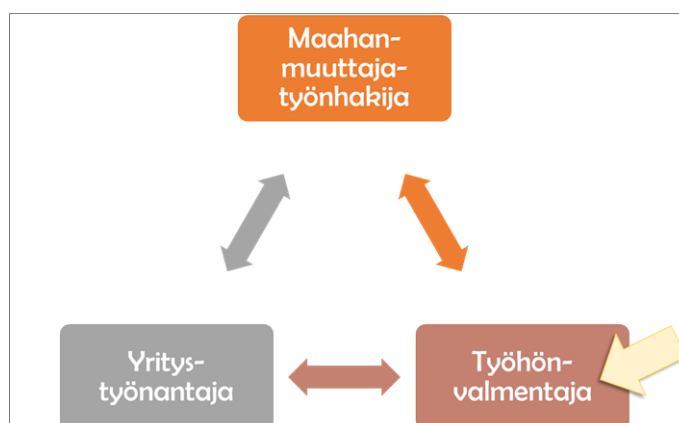
Ihmiset luovat verkostonsa yleensä työpaikalla samassa asemassa olevien ihmisten kanssa (Ahmad 2005, 144–145). Tällöin sosiaalisesta pääomasta ei juuri ole apua uralla etenemisessä. Pohjoismaissa on tyypillistä, että tii- viit luottamukseen perustuvat sosiaaliset verkostot koostuvat samoin ajat- televista ihmisistä, jotka jakavat keskenään valta-asemat. Kulttuurisesti toisenlaiset, vähemmistöt ja maahanmuuttajat, suljetaan yhteiskunnan ul- kopuolella, sillä hyvä veli -järjestelmässä ei ole tilaa erilaisuudelle. (Forsan- der 2013, 235.) Ahmad (2005, 144–145) toteaa väitöskirjassaan, että sosi- aalisilla suhteilla ja verkostoitumisella on merkitystä maahanmuuttajan etenemisessä työmarkkinoilla.

Maahanmuuttaja voi sopeutuessaan uuteen kotimaahansa, joko suuntau- tua vain omaan kulttuuriinsa (separaatio), tai vain enemmistökulttuuriin (assimilaatio) tai molempiin. Integraatiota eli suuntautumista sekä omaan että enemmistökulttuuriin pidetään parhaana sopeutumistapana niin maahanmuuttajan itsensä kuin kantaväestön kannalta. Sen sijaan eristäy- tyminen sekä omasta että valtaväestön kulttuurista (marginalisaatio) on

maahanmuuttajan sopeutumisen kannalta heikoin vaihtoehto. (Berry 2006, 34–35; ks. myös Mähönen ym. 2013, 254.)

Maahanmuuttajalle muodostuu kokonaan uudenlainen hybridi-identiteetti, kun hän omaksuu sekä positiivisen kansallisen että etnisen identiteetin. Kantaväestöllä on suuri rooli maahanmuuttajan mahdollisuudessa saavuttaa kansallinen identiteetti, kantaväestö määrittelee ehdot, joilla tähän ryhmään voi liittyä. Jotta maahanmuuttaja kotoutuu onnistuneesti, hänen tulee saada kokea, että kantaväestö arvostaa hänen kulttuuriperintöään eikä vaadi häneltä muuttamista etnisesti suomalaiseksi. (Mähönen ym. 2013, 256–257, 259.)

## 2.2 Maahanmuuttajien työllisyyden edistäminen



Kuva 4. Tuetun työllistymisen kolmio: tarkastelussa työhönvalmentaja.

Tässä opinnäytetyössä olen kiinnostunut erityisesti vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien maahanmuuttajien työllistymisen tukemisesta, onnistumisista ja haasteista. Vaikea työmarkkina-asema tarkoittaa, että maahanmuuttajan työllistymistä hankaloittaa jokin tai jotkin seikat, kuten kielitaidon, koulutuksen ja ammattiosaamisen puutteet, sairaus, vamma tai jokin muu syy, jonka takia työllistyminen ilman tukitoimia on vaikeaa (mm. Raivio 2014).

Myös maahanmuuttajuus itsessään voi olla työllistymistä vaikeuttava seikka. Raivio (2014) toteaa, että yhteistä vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville ovat heihin kohdistuvat ennakkoluulot. Työllistymisen vaikeus määrittyy aina suhteessa siihen työhön, johon maahanmuuttajan on tavoitteena työllistyä. Esimerkiksi jossakin työtehtävässä suomen tai ruotsin kielen osaamisella ei ole suurtakaan merkitystä, jossakin toisessa tehtävässä sujuva kielitaito on välttämätön. (Härmälä 2008, 51, 58.)

Vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien työnhakijoiden työllistymistä voidaan tukea monilla keinoilla. Työllistymistä tukevien toimenpiteiden valinta tulisi perustua työnhakijan omille tavoitteille. Tässä opinnäytetyössä työllistymistä tukevalla työllä tarkoitetaan pääsääntöisesti Työ- ja elinkeinopalveluissa (TE-palvelut) työttömiksi työnhakijoiksi rekisteröityneille suunnattua TE-palveluiden järjestämää työkokeilua aidoissa työympäristöissä ja työnantajille suunnattua palkkatukea sekä työnhakijoiden henkilökohtaista työhönvalmennusta. TE-palveluilla on myös muita tukimuotoja, ja lisäksi muun muassa Kansaneläkelaitos (KELA), kunnat, vakuutusyhtiöt ja kolmannen sektorin toimijat tekevät työtä työllistymisten edistämiseksi. (Väestörekisterikeskus n.d.; TE-palvelut 2014b; ks. myös Pikku-saari 2012, 30.)

Välityömarkkinoilla tarkoitetaan vaikeasti työllistyvien henkilöiden työssäoloa työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden välissä. Välityömarkkinat ovat keino tutustuttaa maahanmuuttajat ja työnantajat toisiinsa ilman rekrytoinnin riskejä. Tavoitteena on joko pääsy avoimille työmarkkinoille normaaliin palkkasuhteiseen työhön tai kuntoutus ja sosiaalinen tuki, jonka työelämä voi tarjota, vaikka työllistyminen avoimille työmarkkinoille ei olisi sikaan lähiaikojen tavoitteena. Palkkatyösuhteeseen tähtäävästä toiminnasta vastaavat TE-palvelut, kuntouttavasta toiminnasta pääosin kunnat. Toiminnan varsinaisina toteuttajina ovat usein kolmannen sektorin toimijat, kuten Hämeen Setlementti ry. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, 9; Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 11; Wikipedia n.d..)

Heikommassa työmarkkina-asemassa oleville etsitään usein työpaikkoja välityömarkkinoilta ja avustavista työtehtävistä. Huolestuttavaa on kuitenkin se, jos maahanmuuttajat eivät pääse etenemään urallaan vaan jäävät niin sanottuihin sisääntuloammatteluihin. Näissä ammateissa työsuhteet ovat usein hyvin epävarmoja ja palkkataso alhainen. (Forsander 2013, 221–222.) Työelämässä on havaittu jo ennen vuosituhannen vaihdetta jakautumista parempiin ja huonompiin töihin. Maahanmuuttajat jäävät osaamisestaan ja koulutuksestaan huolimatta usein huonommiksi koettuihin työtehtäviin. (Leimu 1999, 100; ks. myös Forsander 2013, 221–222.)

Talouden suhdanteiden muutokset vaikuttavat muita ryhmiä merkittävämmiin maahanmuuttajien ja nuorten työllisyystilanteisiin. Yleisen työllisyystilanteen parantuminen lisää myös maahanmuuttajien ja nuorten työssäoloa ja työttömyyden kasvaminen puolestaan koskettaa ensimmäisenä juuri heitä. (Forsander 2013, 240.)

Maahanmuuttajilta odotetaan kotoutumista. Kotoutumisen kriteereistä yksi on ylitse muiden, ellei se ole jopa ainut kriteeri: palkkatyö. Työhönnotosta ja työpaikkojen jakamisesta vastaa kuitenkin lähes yksinomaan

valtaväestö, jolloin vähemmistöt jäävät aina heikompaan asemaan työmarkkinoilla. (Himanen ym. 2010, 50–51.) Maahanmuuttajan osallistumista työelämään pidetään asuinmaan kielen hallintaa, asuntoa sekä sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja poliittista osallistumista merkittävämpänä osoituksena yhteiskuntaan integroitumisesta (Forsander 2013, 220).

Työllisyydenhoidon kannalta tilanne on kaksijakoinen: toisaalta työvoiman tarve kasvaa tietyillä aloilla, mutta samaan aikaan Suomessa on pysyvä työttömien joukko. Keskustelussa maahanmuuttajien paikasta yhteiskunnassa tulee esille, ettei maahanmuuttajien toivota elävän yhteiskunnan tukien varassa työttöminä. Samaan aikaan heidän ei toivota vievän työpaikkoja kantasuomalaisilta työelämään osallistumisellaan. Maahanmuuttajan näyttäisi lunastavan oikeutensa yhteiskunnan jäsenyyteen työskentelemällä osaamisesta riippumatta pienellä palkalla epävakassa työsuhteessa alalla, jossa kantasuomalaiset eivät halua työskennellä. (mm. Martikainen 2011, 24; Ruonavaara 1999, 78–80; ks. myös Leimu 1999, 100.)

Maahanmuuttajien työttömyyden vähentäminen ei ole muusta työttömyyden hoidosta erotettavissa oleva prosessi. Koska yhteiskunnassamme rakenteet ovat muodostuneet sellaisiksi, ettei kaikille ole työtä, ovat maahanmuuttajat väistämättä ja jo lähtökohtaisesti vaarassa ajautua työelämän ulkopuolelle. Kaikilla yhteiskuntapoliittisilla toimilla, joilla ehkäistään huono-osaisuutta ja syrjäytymistä, vaikutetaan positiivisesti myös työttömien maahanmuuttajien asemaan, koska heidän huono-osaisuutensa riski on moninkertainen kantaväestöön verrattuna. (Forsander 2013, 243.)

Työttömien, erityisesti pitkäaikaistyöttömien, joukko kasvaa osatyökykyisistä, vailla ajantasaista ammatillista osaamista olevista ja vielä ilman työkokemusta olevista nuorista, erityisesti nuorista miehistä. Työelämän ulkopuolelle jäävät helposti myös ne, joiden kielitaito ei riitä tieto- ja palveluyhteiskunnan työpaikkojen vaatimustasolle. (Valtioneuvoston kanslia 2017, 21, 38–39, 43–44; Forsander 2013, 243.) Työelämän ja yhteiskunnan rakenteiden kehittämisessä entistä määrätietoisemmin edettävä siihen suuntaan, että kaikenlaisille taidoille, kyvyille ja voimavaroille löydetään tilausta työelämässä. Suomen tulisi pystyä osoittaa maahanmuuttajille muutakin kuin paikka ”köyhässä ja rikollisuuteen taipuvaisessa” työttömien alaluokassa (ks. Ruonavaara 1999, 79).

Vaikka suuri työttömien määrä nähdään rakenteellisesti syntyneenä ilmiönä, pidetään työttömyyttä kuitenkin yhä voimakkaammin yksilön omana syynä. Nyky-yhteiskunnassa yksilö on pakotettu luomaan oman polkunsä, toteuttamaan itseään ja ottamaan vastuun omasta onnistumisestaan ja epäonnistumisestaan elämässään ja yhteiskunnan jäsenenä. Tämä tapahtuu maailmassa, joka on entistä vaikeammin ennustettava ja

hallittava, koska monilla muutoksilla on globaali luonne. Yhteiskunnan ongelmat ovatkin yksilön riskejä. (Kyntäjä 1999, 44–50.)

Yksilön työttömyyden nähdään puolestaan aiheutuvan yhteiskunnalle haittaa, ongelmia ja lisäkustannuksia (Forsander 2013, 220). Maahanmuuttajien aiheuttamia julkisen talouden kustannuksia on osittain selvitetty. Verrattuna kantaväestöön maahanmuuttajat maksavat keskimäärin vähemmän veroja ja saavat enemmän tulonsiirtoja ensimmäisinä Suomessa asuttuina. Mutta asumisajan pidentyessä erot kutistuvat. Kun tarkastellaan ihmisen koko elinkaarta, nähdään julkisten menojen painottuvan elinkaaren alkuun ja loppuun. Aikuisena maahan muuttanut ei siis aiheuta elinkaarensa aikana julkisia menoja yhtä paljon kuin Suomessa syntynyt henkilö. Jos maahanmuuttaja vielä päätyy muuttamaan pois Suomesta ennen eläkeikää, kuten melko usein tapahtuu, jää hänen vaikutuksensa julkiseen talouteen yleensä positiiviseksi. (Sarvimäki 2013, 215–218.)

Erilaisten taloustieteellisten mallien avulla tarkasteltuna näyttää siltä, että maahanmuuttajien vaikutukset kantaväestön työmarkkina-asemaan voivat olla joko mitättömiä, negatiivisia tai positiivisia. Merkittävää on se, miten yritykset, sijoittajat, tuotantorakenne, yhteiskunta, työvoima ja talous reagoivat maahanmuuttajien saapumiseen työmarkkinoille. Mitä nopeammin ja joustavammin nämä rakenteet sopeutetaan uuteen tilanteeseen, sitä positiivisemmilta vaikutukset teorioiden valossa näyttävät. Positiivisten vaikutusten syntyyn vaikuttaa myös paikallisen työvoiman joustava osaamisen päivittäminen maahanmuuttajien astuessa mukaan työelämään. (Sarvimäki 2013, 203–214.)

### 2.2.1 Työkokeilu ja palkkatuki

Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen kohderyhmänä ovat ensisijaisesti maahanmuuttajat, joiden työelämä- ja uratavoitteita palvelee parhaiten henkilökohtainen työhönvalmennus ja työharjoittelun kaltainen työkokeilujakso aidossa työympäristössä. Tässä työmuodossa työnantajayhteistyö on keskeistä, koska työhönvalmentajat etsivät koko ajan työkokeilupaikkoja ja toimivat työkokeilujakson aikana sekä maahanmuuttajan että työnantajan tukena. (Hiltunen & Kaarlampi 2016.)

Työkokeilujakso kestää saman työnantajan palveluksessa yhdestä kuuteen kuukautea, ja työnhakija voi olla työkokeilussa yhteensä 12 kuukautea. Työkokeilun ajalta työnhakija saa työttömyysetuutta ja kulukorvausta työssäolopäiviltä. Työkokeilusta laaditaan työnantajan, työnhakijan ja TE-

toimiston kesken sopimus, johon kirjataan muun muassa kokeilun tavoitteet. (Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012, § 5; TE-palvelut 2016a; TE-palvelut 2014a.)

Palkkatuki on työnantajalle maksettava kannustinraha työttömän rekrytoimiseksi työsuhteeseen. Sen määrään ja keston vaikuttavat rekrytoitavan työttömyysaika, ikä sekä mahdollinen pysyvä haitta, sairaus tai vamma, joka vaikuttaa työstä suoriutumiseen. Palkkatukea ei voida myöntää eikä työkokeilua järjestää kuin rajallisin ehdoin, jos työnantaja on joutunut irtisanomaan tai lomauttamaan työntekijöitään. (TE-palvelut 2016a; TE-palvelut 2016b.)

### 2.2.2 Työhönvalmennus

Työhönvalmennusta toteutetaan Työ- ja elinkeinopalveluiden itse tuottamana ja ostopalveluna. TE-palvelut ostaa sitä muun muassa järjestöiltä ja yrityksiltä. Myös kunnat ja oppilaitokset toteuttavat, ja lisäksi vakuutusyhtiöt ja Kansaneläkelaiton järjestävät, työhönvalmennusta. Työhönvalmennuksella on useita erilaisia kohderyhmiä, joita yhdistää vaikeus päästä työelämään. (Lampinen & Pikkusaari 2012, 53–91.)

Työhönvalmennusta toteutetaan ryhmä- ja yksilövalmennuksina. Työ-Polku-hankkeessa järjestetään yksilötyöhönvalmennusta, jossa työhönvalmentaja tukee työnhakijan työ- tai opiskelupaikan hakua, auttaa työnhakuasiakirjojen laatimisessa, työnhakijan osaamisen kartoittamisessa ja sopivien työ- ja työkokeilupaiikkojen etsimisessä. Hän toimii välittäjänä työnantajan ja työnhakija välillä sekä auttaa työnantajaa TE-toimiston palveluiden hyödyntämisessä ja tukien hakemisessa. (Hiltunen & Kaarlampi 2016.)

Työhönvalmentaja tulee myös tarvittaessa työpaikalle työssä aloittamisen ja pärjäämisen tueksi. Työ- tai työkokeilujakson aikana sekä työnhakija että työnantaja voivat olla yhteydessä työhönvalmentajaan, joka auttaa esimerkiksi ristiriitojen ratkaisemisessa ja työolosuhteiden järjestelyssä työkokeilijan tai työntekijän työnteon sujuvoittamiseksi. Siten hän vähentää omalla työllään rekrytoinnin riskejä ja lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Onnistunut rekrytointi on sekä työnantajalle että työnhakijalle tärkeä kokemus seuraavia rekrytointeja ajatellen. (TE-palvelut 2016c; Hiltunen & Kaarlampi 2016; Rautjärvi n.d.; Pikkusaari 2012, 24–31.)

Työhönvalmentajan tehtäviin kuuluu myös palveluohjaus. Maahanmuuttajien kyky omaksua ja löytää tietoa vaihtelee koulutus- ja työkokemustausta riippuen. Kun maahanmuuttajatyönhakijan omat tai hänen läheisensä fyysisen tai psyykkisen terveyden ongelmat ovat työllistymisen esteinä, tulee häntä ohjata hakemaan niihin palvelujärjestelmän tarjoamaa

apua. Työllistymisen esteiksi voivat nousta esimerkiksi koulutuksen puute ja kielitaitohaasteet, jolloin ratkaisuna on ohjaus oikeanlaiseen koulutukseen. (Korhonen ym. 2011, 6–7.)

Maahanmuuttajatyönhakijoille suunnattua työhönvalmennusta on mallinnettu muun muassa Majakka-Beacon-hankkeessa ja Työtä, tietoa ja työvoimaa -projektissa (Peltola 2005, 63; Korhonen ym. 2011, 26). Maahanmuuttajatyönhakijan työhönvalmennus alkaa palveluun ohjautumisesta, ja usein työhönvalmennukseen tullaan TE-toimistosta ohjattuna tai omasta aloitteesta.

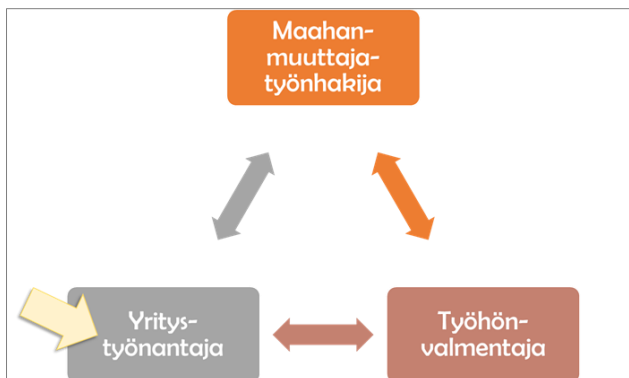
Alussa tehdään työhönvalmennussopimus, kartoitetaan työnhakijan tilanne kokonaisvaltaisesti ja asetetaan työhönvalmennuksen tavoitteet. Tarvittaessa asiakas myös ohjataan muihin palveluihin työhönvalmennuksen rinnalla tai sijaan. (Peltola 2005, 63; Korhonen ym. 2011, 26.) Suunnitteluvaiheessa perehdytään syvemmin työnhakijan ammatilliseen osaamiseen ja laaditaan yhdessä työnhakudokumentit. Samalla tarkastellaan osaamisen vahvistamisen tarpeita ja etsitään tarvittaessa sopivia koulutuksia ja kursseja. (Peltola 2005, 63; Korhonen ym. 2011, 26.)

Seuraavaksi aloitetaan työnhaku tai sitä aletaan opetella. Myös työhönvalmentaja on yhteydessä työnantajiin. Kun työstä päästään sopimaan, työhönvalmentaja on työnhakijan ja työnantajan tukena perehdytyksessä, työyhteisöön integroitumisessa ja työllistämisen tukien selvittelyssä ja hakemisessa. Vähitellen työhönvalmentajan tuki pyritään häivyttämään ja huolehditaan maahanmuuttajatyönhakijan tuen tarpeiden täyttymisestä muiden palveluiden ja työyhteisön tuella. (Peltola 2005, 63; Korhonen ym. 2011, 26.)

Työtä, tietoa ja työvoimaa -projektissa (2008 – 2011) havaittiin rakenteellisia ongelmia maahanmuuttajien työllisyyden tukemisessa. Kielikoulutuksen riittämättömyys, pätkittäisyys ja kohdentaminen haittasivat maahanmuuttajien kielen oppimisen edistymistä, samoin kuin kotiin ja yksipuoliseen tehdastyöhön jääminen vuosiksi. Kielitaidon puute muodostui myös ammattiin opiskelun esteeksi. Avustavia työtehtäviä ei juuri ole, jolloin ammatillinen pätevytyminen on työnsaannin edellytys. Niille, joiden perustoimeentulo oli järjestetty tukien muodossa, oli suuri kynnys tehdä elämässä muutoksia, jotka vaativat paperityötä ja heikensivät tukia. Viranomaisten kirjalliset ohjeet ja palveluiden hajanaisuus aiheuttivat haasteita maahanmuuttajille palveluiden käyttäjinä. Myös maahanmuuttajien kanssa työskenteleviltä ammattilaisilta vaadittiin taitoja, jotta hajallaan olleet tiedot asiakkaasta saatiin koottua ja palvelut räätälöityä asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Korhonen & Mäkinen 2011, 7–8.)



### 2.3 Työnantajien rooli maahanmuuttajien tuetussa työllistämisessä



Kuva 5. Tuetun työllistymisen kolmio: tarkastelussa yritystyönantaja.

Maahanmuuttajien työllistymiseen vaikuttavat maahanmuuttajan henkilökohtaisten ominaisuuksia lisäksi yhteiskunnallinen tilanne ja rakenteet sekä yleiset olosuhteet (Forsander 2013, 220). Työpaikkojen portinvartijoita ovat työnantajat ja työntekijöitä välittävät tahot, kuten TE-palvelut (Forsander 2013, 232; Ahmad 2010, 89–90).

Rekrytointi tapahtuu vain harvoin pelkän kysynnän ja tarjonnan mukaan tai persoonattomilla ja abstrakteilla kriteereillä, yksinomaan maahanmuuttajan osaamiseen ja kielitaitoon nojaten. Työmarkkinoiden sosiokulttuurinen luonne vaikuttaa todellisuudessa työvoiman kysyntään ja tarjontaan enemmän kuin yleensä osataan ajatella. (Ahmad 2010, 74, 86.)

Tärkeä rooli tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteuttamisessa työpaikoilla on johtajilla. Rekrytoinneista vastaavat esimiehet ratkaisevat toteutuuko ”kaikkien oikeus työhön” suomalaisissa yrityksissä, ja esimiehet ylipäättään osoittavat omalla esimerkillään, miten erilaisista taustoista tuleviin työntekijöihin työpaikalla suhtaudutaan. (Raivio 2014; Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 20–22.)

Syrjinnällä tai sen puuttumisella on merkittävä vaikutus maahanmuuttajien työmarkkina-asemaan. Kun työnhakijat asetetaan eriarvoiseen asemaan perusteilla, joita ei voida hyväksyä, on kyse syrjinnästä. Tällaisia perusteita voivat työhaussa olla etninen alkuperä, äidinkieli, uskonto, jokin muu kulttuuripiirre, ikä tai sukupuoli. Syrjintä saatetaan kuitenkin verhota suhteessa työtehtävään kohtuuttomaksi koulutus-, ammattitaito-, työkokemus- tai kielitaitovaatimukseksi. Joskus työnhaku pysähtyy jo alkumetreille, kun hakemuksessa on vieraskielinen nimi tai muu työnhakijan etnisestä taustasta kertova seikka. Työhaun yhdenvertaisuuden lisäämiseksi on pidetty esillä mahdollisuutta järjestää nimettömiä työnhakuja, joissa

nimi ja muut tunnistamista lisäävät asiat jätetään hakemuksesta ja ansio-  
luettelosta pois. (Forsander 2013, 236–237.)

Syrjintä voi olla myös rakenteellista. Syrjivät yhteiskunnalliset, organisaation tai yrityksen käytänteet ovat joko tahallisia tai tahattomia, näkyviä tai näkymättömiä. Joka tapauksessa nämä mekanismit ovat maahanmuuttajien ja muiden vähemmistöjen esteenä kantaväestön kanssa yhtäläisten oikeuksien ja mahdollisuuksien saavuttamiselle. (Forsander 2013, 237, Makkonen 2003, 11.) Syrjintä ei kuitenkaan kohdistu kaikkiin maahanmuuttajiin samalla tavalla, vaan maahanmuuttajien välille muodostuu etnisiä hierarkioita. Maahanmuuttajan kotimaa, ulkonäkö ja uskonto sekä juridinen asema, johon liittyvät muun muassa oleskelu- ja työlupaoikeudet, määrittelevät maahanmuuttajan asemaa hierarkiassa. (Forsander 2013, 238, Mähönen & Jasinskaja-Lahti 2013, 248–249.)

Yhdenvertaisesta kohtelusta voidaan poiketa positiivisen erityiskohtelun toteuttamiseksi. Positiivisilla erityiskohtelulla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään toteuttamaan tasa-arvoa suosimalla muutoin huonompaan asemaan jääviä ryhmiä heidän asemansa parantamiseksi. (Forsander 2013, 238, Makkonen 2003, 11–12.) Rekrytoinnissa tämä tarkoittaa esimerkiksi maahanmuuttajan suosimista silloin, kun muutoin tasavertaisista hakijoista toinen edustaa kantaväestöä ja toinen on maahanmuuttaja, kuten Forsanderin (2013, 239) mukaan Helsingin kaupungin rekrytoinnissa tehdään.

Työnantajien suhtautumista maahanmuuttajataustaisiin työnhakijoihin on tutkittu Suomen Yrittäjien, Finnvera Oyj:n ja Työ- ja elinkeinoministeriön (2016, 38) teettämässä pk-yrityksille suunnatussa Pk-barometrissä. Maahanmuuttajien palkkaaminen pk-yrityksiin näyttäytyi barometrin vastausten valossa edelleen vähäisenä.

Söderqvist (2006, 284) on tutkinut ulkomaalaisena Suomessa suoritetun korkeakoulututkinnon merkitystä työnantajille. Kyselyssä työnantajilla, jotka edustivat kuntia, kolmatta sektoria ja yrityksiä, oli vain vähän kokemusta maahanmuuttajatyöntekijöistä ja -harjoittelijoista, alle viidenneksellä oli ollut palveluksessaan maahanmuuttajia. Työnantajat olivat jättäneet maahanmuuttajat rekrytoimatta useimmiten siksi, etteivät he kokeneet tarvetta maahanmuuttajien palkkaamiselle. Maahanmuuttajia ei nähty erityisenä voimavarana yrityksille. Työnantajat halusivat rekrytoida ennen kaikkea hyvin suomea osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa. Tutkinnon suorittamisella Suomessa nähty suurta merkitystä. (Söderqvist 2005, 14, 22–23.)

Euroopan unionin ulkopuolelta Suomeen tulevat tarvitsevat työntekoa varten työluvan, jonka hakemista varten työpaikka tulee olla jo valmiina ennen maahan saapumista (Himanen & Könönen 2010, 96). Ulkomaalaislain (30.4.2004/301, § 86) mukaan työnantajan velvollisuus on tarkistaa, että työntekijällä on voimassa oleva työ- tai oleskelulupa. Lisäksi työnantajan velvollisuus on ”säilyttää työpaikalla tiedot palveluksessaan olevista ulkomaalaisista ja heidän työnteko-oikeutensa perusteista siten, että ne ovat tarvittaessa vaivattomasti työsuojeluviranomaisen tarkastettavissa”.

Työluvalla maassa asuvan asema ei ole yhtä turvattu kuin maahanmuuttajan, jolla on oleskelulupa. Työluvan haltijan oleskelu maassa on sidottu tiettyyn ammattialaan ja työssä pysymiseen, jolloin riippuvuus työnantajasta on suuri. (Himanen ym. 2010, 50–51, 96–97.)

Suomessa opiskeleva tai turvapaikanhakijana oleskeleva ulkomaalainen ei pääse kotouttamispalveluiden piiriin ennen kuin pysyvän oleskeluluvan kriteerit ovat täyttyneet. Oleskeluoikeuden voi saada joko menemällä suomalaisen kanssa naimisiin tai työllistymällä. Työntekijän ja työnantajan suhde saa erilaisen ulottuvuuden, kun työnantajan käsissä on myös työntekijän oikeus maassa oleskeluun. Työnantajille annettu valta voi johtaa työehtojen ja palkkojen polkemiseen. (Himanen ym. 2010, 50–51, 96–97.)

Yritysten ensisijainen tavoite ja elinehto on tuottava liiketoiminta. Liiketoiminnan tuottavuuteen ei kuitenkaan voida pyrkiä ottamatta huomioon vastuullisuutta. Yritysvastuun ajatellaan ulottuvan ympäristövastuusta taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaalinen vastuu pitää sisällään muun muassa hyvät yhteiskuntasuhteet ja henkilöstöstä huolehtimisen. Myös yhteiskunnallisia ongelmia ratkottaessa etsitään nykyään yhä useammin ratkaisuja yritysten suunnasta. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 9, 13.)

### 2.3.1 Monimuotoistuva työyhteisö

Johtamisen lisäksi suuri rooli maahanmuuttajan rekrytoinnin onnistumisessa on työyhteisön suhtautumisella maahanmuuttajataustaiseen työkaveriin. Työllistymisen onnistumisen yhtenä avaimena on työyhteisöjen kyky vastaanottaa, perehdyttää ja sitouttaa uusia työntekijöitä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55–66.) Maahanmuuttajataustaisen työvoiman tuleminen työpaikoille haastaa työyhteisöjen erilaisuuden sietokyvyn ja ravistelee työyhteisöjä lisäämällä niiden monimuotoisuutta (Heikka 2013, 82).

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen työyhteisöjen monimuotoistumista neljän monimuotoistumisen vaiheen kautta. Työyhteisön muutoksessa moni-

muotoiseksi työpaikaksi voidaan karkeasti tunnistaa neljä vaihetta: monimuotoisuuden vastustaminen, erilaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, monimuotoisuuden strateginen hyödyntäminen ja monimuotoisuudesta oppiminen. (Sorainen 2014, 145–146.)

Monimuotoistumisen lähtötilanteessa monimuotoisuutta usein vastustetaan erilaisin perustein, jotka voivat olla kuviteltuja tai todellisia ja liittyä työn vaativuuteen, lainsäädäntöön tai asiakaskokemukseen. Vastustajia on niin johdossa kuin työntekijöissäkin, ja vastustus voi olla sekä avointa että piilotettua. Monimuotoisuus voidaan kokea tarpeettomaksi ja muihin työyhteisöihin paremmin soveltuvaksi. (Sorainen 2014, 145–146.)

Monimuotoistumisen toisessa vaiheessa työpaikalla on käytössä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmia, joilla tähdätään yhdenvertaisuuslainsäädännön noudattamiseen. Tällöin työnantaja täyttää moraalisen velvoitteen pyrkiessään monimuotoisuusjohtamisessa lainsäädännön noudattamiseen. Käytännössä tässä vaiheessa yritykseen palkataan muutama maahanmuuttaja tehtäviin, joilla ei ole keskeistä strategista merkitystä. (Sorainen 2014, 146–147.)

Monimuotoisuus näyttäytyy tässä vaiheessa työnantajalle kustannuksena, koska maahanmuuttajan perehdytykseen pitää panostaa enemmän ja aluksi maahanmuuttajan työn tuottavuus on pienempi. Maahanmuuttajatyöntekijältä odotetaan sopeutumista, mutta työyhteisössä ja sen käytännöissä ei tässä vaiheessa nähdä muuttamisen tarvetta. (Sorainen 2014, 146–147.)

Kolmannessa vaiheessa monimuotoisuutta hyödynnetään strategisesti. Monimuotoisuus nähdään liiketaloudellisena hyötynä ja se liitetään osaksi yrityksen julkista kuvaa. Yrityksessä on monimuotoisuussuunnitelma, jonka mukaan rekrytointia kohdennetaan. Myös työpaikan käytäntöjä kehitetään maahanmuuttajatyöntekijöitä palvelevaksi ja työyhteisöön integroitumiseen panostetaan. Vaikka monimuotoisuus nousee osaksi henkilökoulutusten aihepiiriä, ristiriitatilanteissa enemmistöryhmän näkemys ratkaisee. Koska maahanmuuttajat on palkattu strategian mukaisesti tiettyihin tehtäviin, on heidän uralla etenemisensä vaikeaa, jolloin työyhteisön jäsenet ovat edelleen eriarvoisia. (Sorainen 2014, 147.)

Monimuotoistumisen viimeisessä vaiheessa monimuotoisuudesta opitaan uutta ja se koetaan aidosti voimavarana. Työyhteisö ja sen rakenteet elävät jatkuvassa yhteensovittamisen tilassa, jossa monimuotoisen työyhteisön toimivuus on päätavoite. Muutosten tarpeet tunnistetaan ja muutokset pannaan käytäntöön, jotta työntekijöiden potentiaaliset kyvyt ja voi-

mavarat saadaan käyttöön ja tukemaan toisiaan. Työyhteisöä ja sen asenteita, toimintatapoja ja osaamista kehitetään koko ajan. (Sorainen 2014, 147–148.)

Vieraat kulttuurit ja uskonnot voidaan nähdä talouden näkökulmasta joko voimavaroina tai työelämään sopeutumisen esteenä, ja rankimmillaan rikollisuuden ja terrorismin lähteinä. Monikulttuurisuudella tarkoitettiin vähemmistöjen oikeutta kulttuuriinsa ja kieleensä, mutta siitä on muodostunut maahanmuuttajia kulttuuriinsa leimaava taakka, koska kulttuurilla on alettu selittää maahanmuuton haasteita. Puheella kulttuurista korostetaan ihmisten välisiä eroja ja hierarkioita, jolloin monikulttuurisuuden ja uusrasismien käsitteistö alkavat muistuttaa toisiaan. Kun maahanmuuttajan työttömyyden syyt liitetään kulttuuriin, palautetaan vastuu työllistymisestä yksilölle. (Himanen ym. 2010, 64–65, 80–81.)

### 2.3.2 Keinoja maahanmuuttajien ja työnantajien kohtaamiseen

Monissa hankkeissa ja kansallisissa toimenpiteissä on lähdetty hakemaan konkreettisia ratkaisuja maahanmuuttajien työllistämisen esteiden poistamiseksi ja työpaikkojen asenteisiin vaikuttamiseksi. Oikeusministeriö (2016) ylläpitää yhdenvertaisuus.fi -sivustoa, jolla se pyrkii työyhteisöjen kehittämiseen jakamalla tietoa moninaisuuden johtamisesta, esteettömyydestä, monikulttuurisuudesta ja erilaisuudesta työpaikoilla. Raken-teelliset syrjinnän vastaiset toimet ovat kuitenkin eri asia kuin sosiaalinen todellisuus, jossa asenteita, käyttäytymistä ja kokemuksia ilmennetään ja etnisten ryhmien välisiä suhteita luodaan (Mähönen ym. 2013, 248).

Sekä vertaistuen jakamiseen että maahanmuuttajiin tutustumiseen on kehitetty toimintamalleja useissa hankkeissa. Hämeen ammattikorkeakou-lussa vuosina 2012–2014 toteutetussa Pajatso -hankkeessa kehitettiin useita malleja yritysten ja ulkomaalaisopiskelijoiden kohtaamiseen. Yritysten edustajia kutsuttiin kansainväliseen verkostotapaamiseen ja opiskelijat puolestaan tutustuivat suomalaiseen työelämään Work Shadowing -päi-vänä. Yrityksistä etsittiin opiskelijoille mentoreita ja opiskelijat tekivät pro-jekteja, joissa ratkoivat työelämän todellisia ongelmia. (Niittymäki 2014, 43–49.)

Osallisena Suomessa -hankkeen Hämeenlinnan kaupungin toteuttama osahanke ARTTU toteutettiin vuosina 2011–2013. Hankkeessa kokeiltiin useita erilaisia tapoja lähestyä työnantajia ja tutustuttaa heitä maahanmuuttajatyönhakijoihin. Työnantajille järjestettiin perehdytysseminaari ja maahanmuuttajatyönhakijoiden ansioluetteloja nostettiin esille tapahtu-maan, johon työnantajat osallistuivat. Yrittäjien aamukahveilla kerrottiin

erilaisista tavoista työllistää maahanmuuttajia ja samalla muutamat maahanmuuttajat tapasivat yrittäjiä. (Leander 2013, 6.)

### 3 PALVELUMUOTOILU JA PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa kerron palvelumuotoilusta, palvelujen tuotteistamisesta, koekiluehittämisestä osana palvelumuotoiluprosessia sekä tarinallistamisesta palvelutuotteiden markkinoinnissa ja kehittämisessä. Palvelumuotoillisuus nousi esiin tämän opinnäytetyön aineistoa käsitellessäni. Palvelumuotoilun ja tuotteistamisen teorioista ja menetelmistä muodostui siten tämän opinnäytetyön aineiston analyysin käsitteistö sekä kehittämisosuiden suunnannäyttäjät.

#### 3.1 Palveluilla vastataan tarpeisiin

Elämme palveluyhteiskunnassa. Ihmiset ovat entistä kiinnostuneempia palveluista omistamisen sijaan ja kiinnittävät paljon huomiota palveluiden laatuun. Palveluiden osuus Suomen bruttokansantuotteessa kasvaa koko ajan, niin että voidaan jo sanoa niiden muodostavan talouden kasvun perustan. (Tuulaniemi 2016, 21.) Myös markkinointi muuttuu, kun myytävänä ovatkin palvelut esineiden sijaan. Nyt myydään ratkaisuja ihmisten arjen ongelmiin: turvallisuutta, hyvinvointia, liikkumista ja vertaistukea (Koiste 2017b).

Palvelumuotoilu on 2000-luvun näkökulma uusien palvelujen innovointiin ja vanhojen kehittämiseen. Muotoilu ei enää palvelekaan ainoastaan muotoilijan omaa taiteellisen ilmaisun tarvetta tai teollisen tuotannon ja taloudellisen voiton tavoittelun tarpeita, vaan muotoilun keinoin luodaan kokonaisvaltaisesti käyttäjän huomioivia palvelukokonaisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 62–65, 71.)

Palvelumuotoilu nojaa muotoiluajatteluun, joka on ratkaisukeskeistä ja monialaista innovointia sekä muutoksiin reagoivia. Muotoiluajattelussa hyödynnetään tunnetta ja empatiakykyä, kun kehitetään uusia tuotteita tai palveluja. Tuotekehitykseen otetaan mukaan sidosryhmät ja asiakkaat. Muotoiluajattelu voidaan nähdä myös aluekehittämisen osana. (Miettinen 2014, 11–13.) Tässä opinnäytetyössä alueellisuus on keskeistä, sillä ratkaisuja työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön haasteisiin haetaan rajatusti TyöPolku-hankkeen toiminta-alueelta.

Muotoiluajattelusta nähdään olevan hyötyä myös julkisten palvelujen kehittämisessä, kun suurin yhteiskunnallisiin haasteisiin etsitään ratkaisuja ja palvelujen käyttäjien palvelukokemuksia pyritään parantamaan ja palvelujen kustannuksia pienentämään (Lehtonen & Lehto 2014, 22–23, ks. myös Jäppinen & Sorsimo 2014, 85–87). Työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä ope-

tus- ja kulttuuriministeriön (2013, 50) kanssa julkaisi keväällä 2013 Muotoile Suomi -kansallisen muotoiluohjelman, jossa yhtenä osa-alueena on muotoilun hyödyntäminen julkisten palvelujen kehittämisessä ja kansallisen hyvinvoinnin kasvattamisessa.

Muotoiluajattelua hyödyntävässä julkisten palvelujen kehittämisessä onnistumisen edellytyksenä on johdon ja päätöksentekijöiden sitoutuminen muutosprosessiin (Jäppinen ym. 2014, 88–89). Hämeen Setlementin Työ-Polku-hankkeen työhönvalmennustyö on vahvasti sidoksissa julkiseen rahoitukseen ja julkisiin palveluihin. Järjestöjen työ nähdään yleensä julkisia palveluja täydentävänä, mutta hankkeessa sidos on vahvempi, koska hankkeen rahoittaja oleva TE-palvelut määrittelee osin sen tavoitteet ja toimenpiteet. Työnhakijoiden työllistymisen tukemisessa ovat käytössä TE-palveluiden ja koulutuksen tuottajien julkiset palvelut.

Palvelumuotoilussa pyritään ennakkointiin eli jo ennen palvelun tuottamista tunnistetaan palvelun käyttäjien tarpeita, joihin pyritään vastaamaan. Perinteisesti palveluja on pyritty kehittämään asiakaspalautteilla palvelutapahtuman jälkeen. Palautteen antamisesta ja palvelun kehittämisestä kiinnostuvat kuitenkin harvemmin ne, joille kokemus palvelusta on ollut negatiivinen, vaikka juuri heillä olisi merkittävin tieto siitä, miten palvelu voisi olla parempi. Palautteen avulla käyttäjälähtöistä kehittämistä on siten ollut haastavaa toteuttaa. (Tuulaniemi 2011, 72–73.)

Palvelumuotoilussa keskeistä on palvelun käyttäjän eli asiakkaan ymmärtäminen. Asiakasymmärryksessä on kysymys asiakkaan todellisen elin- ja toimintaympäristön sekä arvonmuodostuksen ymmärtämisestä. Palvelun arvo asiakkaalle muodostuu asiakkaan tarpeista, odotuksista, tottumuksista, tavoista, arvoista, muiden ihmisten mielipiteistä, palvelun hinnasta ja ominaisuuksista sekä muiden vastaavien palvelujen hinnasta. (Tuulaniemi 2011, 71–72.)

Parantainen (2007, 151) puolestaan kehottaa palvelujen tuotteistamisessa löytämään asiakkaiden ongelman, johon palvelulla tarjotaan ratkaisua. Palvelun kehittämisessä on tärkeää tunnistaa asiakkaat ja tutustua heidän elämäänsä ja toimintatapoihinsa. Yhtenä menetelmänä asiakasymmärryksen tuomisessa osaksi palvelun suunnittelua on asiakasprofiilien luominen kerätyn asiakastiedon pohjalta. (Tuulaniemi 2016, 71–73, 168–171.)

Parhaiten asiakkaiden sekä henkilöstön ääni palvelujen muotoilussa saadaan kuuluviin osallistamalla heidät muotoiluprosessiin. Näin muodostuu yhteinen ymmärrys palvelun luomasta arvosta. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)



Juha Tuulaniemi (2016, 130–131) on kuvannut palvelumuotoiluprosessin eri osat ja vaiheet:

- Määrittelyosaan kuuluvat prosessin aloittaminen ja esitutkimus. Tässä vaiheessa määritellään kehittämisen tavoite ja tarve sekä kuvaan organisaation nykytila ja toimintaympäristö.
- Tutkimusosassa kasvatetaan asiakasymmärrystä palvelun käyttäjien tarpeita ja toiveita tutkimalla sekä palvelun toteuttajia kuulemalla. Tämän jälkeen aloitetaan strateginen suunnittelu eli tarkennetaan, mitkä tekijät erottavat palveluntuottajan muista vastaavista ja miten palveluntuottaja sijoittuu markkinoilla.
- Suunnitteluosassa ideoidaan kerätyn tiedon pohjalta palvelua ja testataan luotuja ratkaisuja kohderyhmällä mahdollisimman varhain. Parhaista ideoista kehitellään palvelukonseptia, jonka osia testataan kohderyhmän kanssa, ja aloitetaan palvelukanavien määrittely.
- Palvelutuotanto-osassa pilottipalvelu viedään markkinoille ja palvelua kehitetään palautteen pohjalta. Tämän jälkeen luodaan palvelukuvaus ja palvelu lanseerataan eli otetaan käyttöön organisaatiossa ja nostetaan samalla julkisuuteen.
- Arviointiosassa palvelua kehitetään jatkuvasti, sen vaikutuksia mitataan ja arvioidaan, siitä kerätään asiakaskokemuksia ja sen liiketoiminta-arvo määritellään. Näin ollaan siirrytty kehitystoiminnasta palvelutuotantoon.

Palvelujen tuotteistamista voidaan kuvata myös kahdella eri tasolla. Palvelujen ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan asiakkaille näkyvät palveluelementit kiteytetysti esimerkiksi palvelukuvauksessa. Tavoitteena on luoda näkemys asiakkaille tärkeistä elementeistä palvelussa. Sisäistä tuotteistamista ovat palvelumuotoiluprosessi ja toimintatapojen määrittely. Näiden avulla palvelutuotanto pyritään yhtenäistämään ja kuvaamaan. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 5.)

Palvelujen tuotteistamiseen liittyy sekä mahdollisuuksia että riskejä. Tuotteistamisen ilmeinen hyöty on toimintatapojen yhtenäistämässä ja osamisen jakamisessa, sillä näin palvelu muuttuu tasalaatuiseksi, henkilöstä riippumattomaksi ja toistettavaksi, ja samalla resursseja vapautuu. Kun tuotteistaminen on osa palvelua toteuttavan henkilöstön työtä, saadaan sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä tehostettua. Henkilöstön yhtenevä ymmärrys palvelusta helpottaa markkinointia, koska palvelusta viestitään samoilla tavoilla ja käytössä ovat yhdessä tuotetut palvelukuvaukset ja markkinointimateriaalit. Näin myös palvelun jatkuva kehittäminen tapahtuu luontevasti, koska kokonaisuus perustuu yhteiselle ymmärrykselle ja kielelle. (Tuominen ym. 2015, 7.)

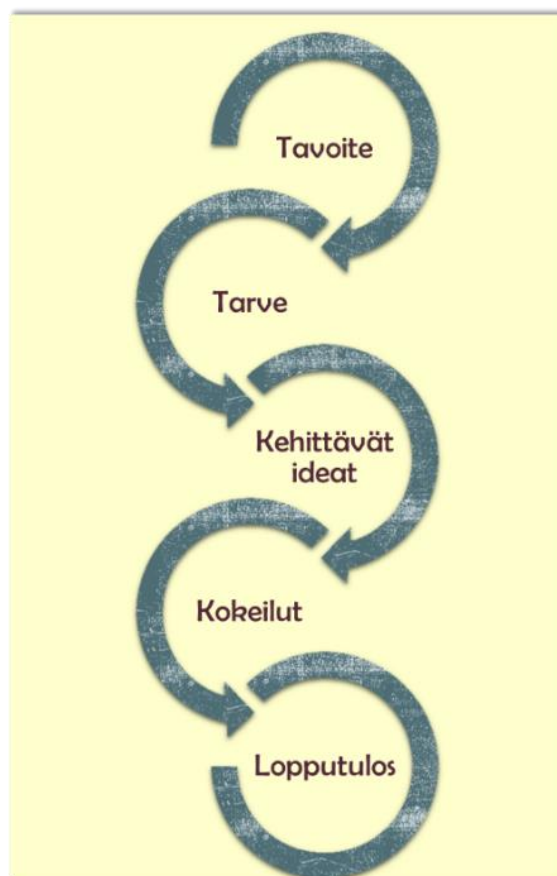
Tuotteistamisen haasteena on pitää asiakasnäkökulma esillä ja henkilöstö aidosti mukana prosessissa. Palvelu ei välttämättä enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin, jos asiakkaiden ja henkilöstön ääni ei kuulu. Joskus asiantuntijat haluavat pitää toimintatapansa omana tietonaan ja kokevat tuotteistamisen uhkana. Tällöin paras asiantuntijuus saattaa jäädä tuotteistamisessa käyttämättä. Palvelusta ei saisi tulla niin jäykkää, ettei sitä voida enää räätälöidä asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan ja että uudet kehittämisideat jäävät hyödyntämättä. (Tuominen ym. 2015, 7–8.)

### **3.2 Palvelutuotteen kehittäminen kokeilemalla**

Kokeilemalla kehittäminen tarkoittaa nopeita, helposti toteutettavia ja edullisia kokeiluja, joilla pyritään kehittämään uusia tuotteita ja palveluja tai kehittämään organisaatioiden toimintatapoja. Kehittämistä on perinteisemmin toteutettu ensin suunnitteleamalla pitkään ja sitten toteuttamalla suunnitelma. Ajatuksena on ollut, että kehittämisen tulos olisi etukäteen määriteltävissä. Ympäristö ja yhteiskunta muuttuvat kuitenkin sellaisella vauhdilla, ettei suunnitteluun perustuva kehittäminen voi jäädä alkuperäisen suunnitelman varaan, vaan sitä on muutettava jatkuvasti. (Hassi, Paju & Maila 2015, 4, 9.)

Kokeilemalla kehittämisessä todellinen ympäristö, ihmiset, asiakkaat ja toimintakentät kohdataan heti kehittämisen alkuvaiheessa keskeneräisten ideoiden testaamiseksi. Palaute on myös välitöntä. Ideat voivat tuottaa onnistumisen kokemuksia tai täydellisen hylkäämisen lyhyessä ajassa. Jokainen kokeilu antaa tietoa siitä, mihin päin kehittämistä tuli jatkaa. (Hassi, Paju & Maila 2015, 4, 9.)

Kokeilemalla kehittäminen soveltuu parhaiten epävarmoihin tilanteisiin, joissa puuttuu tietoa asiakkaan tarpeista ja ajattelusta. Pienellä ja nopealla kokeilulla asiakkaiden keskuudessa saadaan lyhyessä ajassa tuotettua puuttuvaa tietoa, jonka avulla kehittäminen voi edetä. Toimiva tuote tai palvelu ei voi perustua vain oletuksiin vaan tarvitaan tietoa. (Hassi ym. 2015, 9–11, 14, 24–25.)



Kuva 6. Kokeilemalla kehittämisen prosessi, jossa eteneminen ei ole lineaarista, vaan aina voidaan palata edellisiin vaiheisiin (mukaillen Hassi ym. 2015, 31–37, 55).

Kokeilemalla kehittämisen prosessi voidaan kuvata viisi vaiheiseksi: tavoite, tarve, kehitettävät ideat, kokeilut ja lopputulos. Prosessi ei ole lineaarinen vaan iteratiivinen, eli edellisiin vaiheisiin voidaan aina palata, ja kokeilemista sekä oppimista tapahtuu koko kehittämisprosessin ajan (Kuva 6). Koko kehittämisen prosessin lähtökohtana on epätietoisuus ja epävarmuus, joka prosessin edetessä ja tiedon lisääntyessä hälvenee. (Hassi ym. 2015, 31–37, 42–44, 55.)

Kokeilut etenevät niiden ja niissä käytettävien prototyyppien suunnittelusta ja valmistelusta varsinaiseen kokeilutilanteeseen, jossa kokeilusta kerätään tietoa ja palautetta. Sen jälkeen kokeilua sekä siinä opittuja asioita ja kerättyä tietoa analysoidaan ja samalla valmistellaan seuraavaa kokeilua. Kokeilemalla kehittämisessä ei riitä testattavien ideoiden kehittäminen. Pitää myös ideoida, miten kehitettyjä asioita kokeillaan ja lopuksi luoda ideoita varsinaisen ratkaisun toteuttamisen. (Hassi ym. 2015, 31–37, 42–44, 55.)

Toimivaa ja myyvää palvelutuotetta ei löydy muutoin kuin kokeilujen kautta. Ketterässä kehittämisessä, jota voisi pitää kokeilevan kehittämisen synonyymina, useat kokeilut epäonnistuvat, mutta jokin palvelutuote osoittautuu kokeiltaessa ylivoimaiseksi. On parempi epäonnistua nopeasti, koska tällöin huonosti menestyvän tuotteen kehittämiseen ei ehditä tuhata liikaa resursseja. (Parantainen 2007, 93–95.)

Palvelujen ketterässä kehittämisessä edetään kolmen vaiheen kautta, joista kahta ensimmäistä toistetaan useita kertoja ennen kuin voidaan siirtyä viimeiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan asiakas, jolle palvelu kohdennetaan. Asiakkaan ongelma tunnistetaan ja siihen kehitetään ratkaisu. Seuraavaksi asiakkaalle annetaan selvä lupaus siitä, että palvelutuotteella ratkaistaan hänen ongelmansa. Lupauksen tulee olla sellainen, ettei asiakas voi sitä ohittaa. Jopa asiakkaan hämmentäminen lupauksella on parempi kuin lupaus, joka ei saa asiakkaan välinpitämättömyyttä rakoilemaan. Jos asiakas ei kiinnostu lupauksesta, kannattaa kehittämisessä siirtyä takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. (Parantainen 2007, 93–95.)

Kun asiakas kiinnostuu lupauksesta, on aika lunastaa se eli toimittaa palvelu mielellään asiakkaan odotukset ylittäen. Palvelu pitää nopeasti kehittää prototyyppivaiheeseen, jotta se voidaan toimittaa asiakkaalle. Ilman asiakkaan kiinnostusta palvelutuotteesta, sitä ei kannata kehittää pitkälle, joten asiakkaan kiinnostus on hyvä testata kehitystyön alkuvaiheessa. (Parantainen 2007, 93–95.)

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa 29.5.2015 esitetään, että Suomessa tulisi ottaa käyttöön kokeilukulttuuri. ”Kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä.” Strategiassa todetaan, että ”kokeiluissa hyödynnetään kansalaislähtöisiä toimintatapoja” ja ”otetaan käyttöön systemaattinen kokeilutoiminta ja luodaan säädöspohja helpottamaan kokeilujen järjestämistä”. Kokeiluilla pyritään parantamaan ennakointia ja reagointia yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuisa. Kokeillen kehittäminen on siis valtion hallinnon tasolla tunnustettu tapa innovoida ja kehittää olemassa olevaa toimintaa. (Valtioneuvoston kanslia 2015, 27.)

### **3.3 Tarinallistaminen palvelumuotoilussa ja palvelutuotteen markkinoinnissa**

Sekä palvelumuotoilussa että tuotteistamisessa on mahdollista kartuttaa asiakasymmärrystä kerronnallisuuden tai tarinallisuuden avulla (Tuominen ym. 2015, 30; ks. myös Tuulaniemi 2013, 142–143). Tarinallistaminen on myös palvelumuotoilun ja tuotteistamisen väline, jota voidaan hyödyntää

kokonaisvaltaisesti palvelun kehittämisessä (Kalliomäki 2014, 13–15). Myös tässä opinnäytetyössä on luotettu tarinan kertomisen voimaan asiakasymmärryksen kartoittamisessa. Hankkiessani opinnäytetyön aineistoa kerronnallisin haastatteluin pyysin yritysten esimiehiä kertomaan tarinan yhden maahanmuuttajan rekrytoinnista.

Palvelun muotoilussa voidaan lähteä koko palveluprosessin tarinallistamisesta. Tällöin palvelupolun kaikki elementit käsikirjoitetaan niin, että tarina kuljettaa asiakasta palvelupolun jokaisessa vaiheessa. Tarinallistamisessa palvelua voidaan tarkastella elokuvan tai teatterin tavoin näytelmänä, näyttämönä ja rekvisiittana, jotka kaikki ilmentävät tarinan juonta. Palvelun arvot välittyvät asiakkaalle tarinan kautta, ja asiakaskokemus saa näin syvyyttä ja merkitystä. Tarinatekojen kautta palvelutuotteen brändi vahvistuu. (Kalliomäki 2014, 43, 46–47; Tuulaniemi 2016, 76–78.)

Kun palvelua ei ole kehitetty sisältö vaan käyttäjien tarpeet edellä, tapahtuu sen markkinointikin käyttäjät huomioiden. Palvelun ominaisuuksia luettelemalla potentiaalista asiakasta tuskin saadaan kiinnostumaan palvelutuotteesta, jollei palvelutuote vastaa asiakkaan juuri käsillä olevaan tarpeeseen. Sen sijaan tarinoiden avulla ihmisten mielenkiinto on helpompi herättää. Tarinat vetoavat tunteisiin, kohtaavat ihmisten arkitodellisuuden ja jäävät mieleen. (Tuulaniemi 2011, 45.)

Palveluita ja tuotteita myydään tarinoiden avulla. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan jopa tuplahintaa tuotteesta, johon liittyy tarina. Tarina on siis tapa erottua kilpailijoista. Myös toisen asiakkaan kertoma tarina palvelusta saadusta kokemuksesta tai palveluntuottajan oma tarina siitä, miten hän on ratkonut toisten asiakkaiden ongelmia, eli referenssikuvauksena, herättää uusissa asiakkaissa kiinnostusta ja luottamusta. (Parantainen 2007, 54–55, 79.) Tarinallisuus palvelutuotteessa antaa mahdollisuuden erottuvaan markkinointiin (Kalliomäki 2014, 50–51).

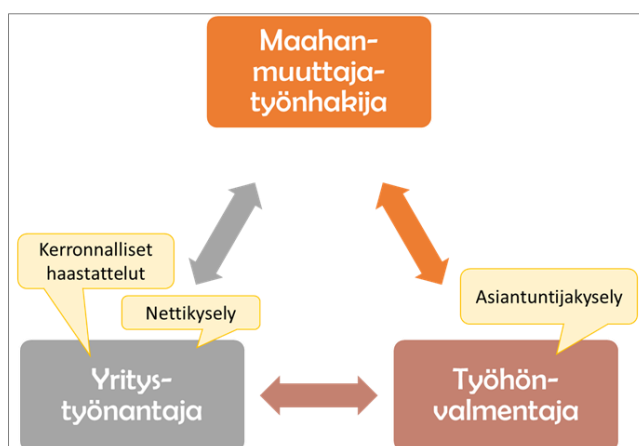
## 4 AINEISTONHANKINTA KYSELYJEN JA HAASTATTELUJEN AVULLA

Kerron seuraavaksi tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä sekä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmien valinnoista ja valintojen perusteista. Kuvailen myös, miten opinnäytetyön aineiston hankinta käytännössä toteutui.

Opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan kysymykseen, miten työhönvalmennustyön työnantajayhteistyötä tulisi kehittää Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeessa, jotta yritykset ottaisivat yhä useammin maahanmuuttajatyönhakijoita työkokeiluihin ja palkkatyösuhteisiin. Toinen tutkimuskysymykseni on, miten Hämeenlinnan ja Lahden seudun yritysten esimiehet suhtautuvat maahanmuuttajatyönhakijoihin ja työhönvalmennukseen sekä millaista tukea he tarvitsisivat työllistääkseen maahanmuuttajia useammin.

Lisäksi minua kiinnostaa tietää, mitkä ovat esimiesten, heidän työyhteisöjensä ja heidän edustamiensa yritysten järjestelmien valmiudet kohdata maahanmuuttajatyöntekijöitä. Pyrin löytämään selityksiä sille, miksi TyöPolku-hankkeessa on saatu järjestymään vähemmän työkokeiluja yrityksiin kuin kuntiin ja järjestöihin.

### 4.1 Aineistonhankinnan vaiheet



Kuva 7. Opinnäytetyötä varten kerätyt aineistot.

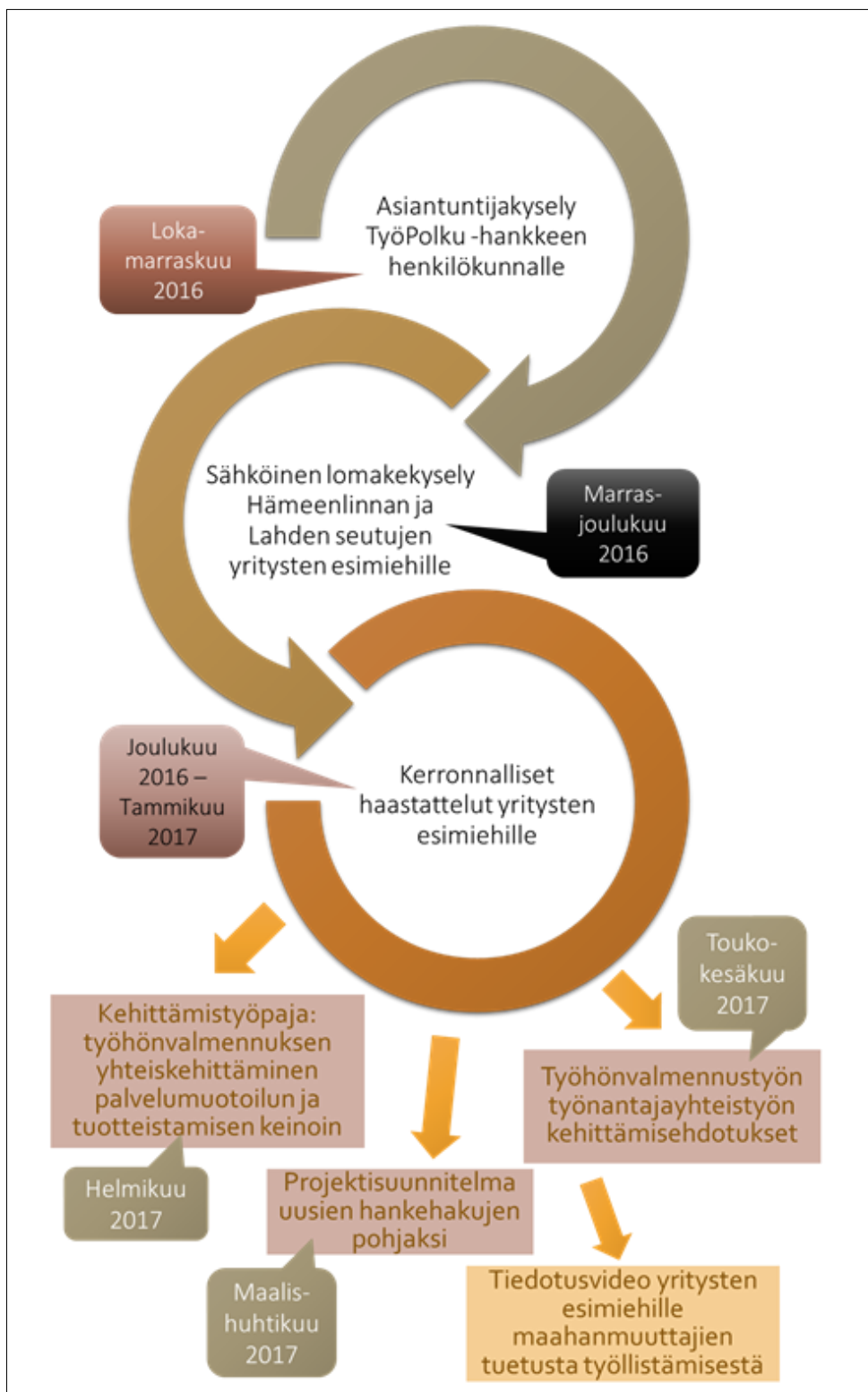
Opinnäytetyön tutkimusaineistot on koottu usealta taholta (Kuva 7). Opinnäytetyöni tilaajalle, Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen työntekijöille, laadin sähköpostikyselyn, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Tämä asiantuntijakysely toimi muuta aineistonhankintaa ohjaavana tausta-aineistona.

Hämeenlinnan ja Lahden seudun yritysten esimiehille lähetin linkin sähköiseen lomakekyselyyn. Kyselyn aineisto puolestaan suuntasi seuraavaa aineistonhankintaa. Pääaineiston muodostavat yritysten esimiesten haastattelut, jonka toteutuksessa hyödynsin narratiivisia menetelmiä, kerronnallisuutta ja muistelua. (Kuva 8.)

Opinnäytetyöni tutkimusaineistojen hankinta tapahtui neljän kuukauden aikana alkaen lokakuusta 2016 ja jatkuen tammikuun 2017 alkupuolelle. Aineistojen analyysi alkoi aina heti kunkin aineiston hankinnan loputtua, ja analyysiä jatkoin maaliskuuhun 2017 saakka.

Tämän opinnäytetyön toteuttamisessa olen käyttänyt triangulaatiomenetelmää, jota kutsutaan myös monimetodiseksi lähestymistavaksi ja metodien yhdistämiseksi (Viinamäki 2007, 178). Olen lähestynyt tutkimuskysymyksiä pragmaattisesti orientoituneen tutkijan tavoin; tutkimusasetelma- ja menetelmävalinnat olen tehnyt käytännöllisyyttä korostaen ja tutkimustehtävästäni käsin (Viinamäki 2007, 178–179).

Saadakseni vastauksen tutkimuskysymyksiini, olen käyttänyt tässä opinnäytetyössäni sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jolloin myös kerätty tutkimusaineisto on sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista. Opinnäytetyössäni toteutuu siis ennen kaikkea aineistotriangulaatio mutta myös jossain määrin metodologinen triangulaatio. (Viinamäki 2007, 181–182, 184–185).



Kuva 8. Opinnäytetyöni aineistojen hankinta ja kehittämistuotokset.



## 4.2 Asiantuntijakysely TyöPolku-hankkeen työntekijöille

Koko opinnäytetyöprosessin lähtötilanne muodostui TyöPolku-hankkeen projektipäällikkö Maija Hiltusen kanssa käydyistä puhelin- ja sähköpostikeskusteluista sekä Hiltusen ja työhönvalmentaja Susanna Kaarlammen kanssa kasvokkain käydystä keskustelusta syyskuussa 2016. Sain lisäksi luettavakseni TyöPolku-hankkeen väliraportin vuodelta 2015 ja hankekuvausten vuosille 2016–2018. Näiden dokumenttien ja keskusteluiden pohjalta päädyin siihen, että aineistonhankinnan suunnittelua varten tarvitsen vielä TyöPolku-hankkeen työntekijöiltä tarkemman kuvauksen siitä, millaista työhönvalmennustyötä he tekevät ja millaisia omia ajatuksia heillä on siihen liittyvistä kehittämistarpeista.

Laadin TyöPolku-hankkeen työntekijöille sähköpostikyselyn, jonka kysymysten laadinnassa hyödynsin edellä mainittua taustatietoa ja teoriakirjallisuutta. Esiymmärryksen kerääminen ja aiheeseen perehtyminen suuntaavat asiantuntijalle esitettäviä kysymyksiä ja mahdollistavat sen, ettei tietoa jää yleiselle tasolle vaan on konkreettista ja yksityiskohtaista (Alastalo ym. 2010, 378–381).

Nimesin kyselyn asiantuntijakyselyksi, koska TyöPolku-hankkeessa on suurin tutkimuskysymyksiäni ja asioiden nykytilaa koskeva asiantuntemus. Asiantuntijakyselyn tavoitteet olivat samat kuin Alastalon ja Åkermanin (2010, 372–373) nimeämät asiantuntijahaastattelun tavoitteet: tiedon hankinta ilmiöstä, asiantuntijan tietämyksen hyödyntäminen sekä hankitun tiedon avulla ”mahdollisimman tarkka kuvaus tutkimuksen kohteena olevan prosessin kulusta”. Asiantuntijoilta saatu tutkimusaineisto täydentää dokumenttiaineistoa, joka kuitenkin yksinään voisi olla riittämätön kuvaamaan tutkimuksen kohdetta (Alastalo ym. 2010, 372, 375–376.)

Kuten asiantuntijahaastattelussa, ei teettämässäni asiantuntijakyselyssäkään oltu ensisijaisesti kiinnostuneita vastaajien antamista kulttuurisista merkityksistä tutkimuksen kohteelle vaan heidän tuottamistaan faktoista. Kuitenkin joissakin kysymyksissä vastaajien oli tarkoitus ilmaista oma tulkintansa aiheesta, jolloin ei voida enää puhua pelkästä faktatiedon tuottamisesta. Asiantuntijaa hyödyntävästä tutkimusaineistosta voidaankin etsiä sekä tarkkoja tosiasioihin perustuvia kuvauksia tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä että asiantuntijan tälle ilmiölle antamia tulkintoja ja merkityksiä. (Alastalo ym. 2010, 372–373.)

Kyselyn oli tarkoitus myös näyttää suuntaa opinnäytetyön muulle aineistonhankinnalle sekä osoittaa hankkeen työntekijöiden tunnistamia kehittämistarpeita työhönvalmennukseen liittyvässä yhteistyössä työnantajien

kanssa. Samoin kuin asiantuntijahaastattelua voidaan käyttää taustatiedon keräämiseen seuraavia tutkimusaineiston hankintatapahtumia varten, käytin asiantuntijakyselyä tausta-aineistona tutkimuskirjallisuuden lukemiseen ja seuraavien strukturoidun sähköisen kyselyn ja kerronnallisen haastattelun laatimiseen.

#### 4.2.1 Asiantuntijakyselyn sisältö ja vastausten hankinta

Päädyn asiantuntija-aineiston hankinnassa sähköpostikyselyyn, koska ajattelin kirjoittamisen tuovan esiin vielä suullisiin keskusteluihin nähden uusia ja syvempiä näkökulmia työhönvalmennustyöhön ja siihen liittyvään työnantajayhteistyöhön. Lisäksi sähköpostikyselyllä minun oli mahdollista tavoittaa eri kaupungeissa työskentelevät hankkeen työntekijät.

Kun tiedonhankintaan käytetään asiantuntijoita, valikoituvat he vastaajiksi instituutionaalisen asemansa vuoksi, jolloin minkäänlainen satunnaisotanta vastaajien valinnassa ei tule kyseeseen (Alastalo ym. 2010, 373–374). Koska kiinnostuksen kohteena oli juuri TyöPolku-hankkeessa tapahtuva työhönvalmennustyö, oli asiantuntijoiden valinta hankkeesta yksiselitteistä.

Sähköpostikysely koostui ainoastaan avoimista kysymyksistä, ja sen mukana oli lyhyt ohjeistus vastaamiseen (liite 1). Valli (2007a, 124) toteaa, että avoimilla kysymyksillä voidaan saada esille hyviä ideoita ja vastaajan mielipide hyvinkin perusteellisesti. Toisaalta avoimet kysymykset jätetään helposti vastaamatta, ja niihin vastataan niukasti tai kokonaan kysymyksen ohi.

Kyselyn kysymykset kirjoitin Word-tiedostoon, joka kulki sähköpostin liite-tiedostona vastaajille. Ohjeistin heitä kirjoittamaan vastaukset samaan tiedostoon suoraan kysymysten alle ja lähettämään tallennetun lomakkeen jälleen liitetiedostona takaisin.

Jaoin kyselyn kysymykset otsikoilla viiden eri teeman alle: työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa, työnantajien suhtautuminen työllisyystyöhön, työnhakijan ominaisuudet ja työllistyminen, oma kokemus työnantajayhteistyöstä ja viimeisenä teemana työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeet suhteessa maahanmuuttajien palkkaamiseen.

Vastausaikaa oli reilu kolme viikkoa. Määräaikaan mennessä sain kaksi kyselyvastausta ja kuukautta myöhemmin vielä yhden vastauksen. Yhden hankkeen työntekijän vastaus jäi siis kokonaan saamatta.

#### 4.2.2 Asiantuntijakyselyn aineiston analyysi

Hankittaessa tutkimusaineistoa asiantuntijoilta alkaa analyysi jo ennen varsinaista aineiston hankintaa. Tällaista analyysia kutsutaan faktanäkökulmaiseksi tai fakta-analyysiksi. Asiantuntijalle esitettävät kysymykset perustuva aiheesta luettuun teoretietoon ja saatavilla oleviin dokumentteihin. (Alastalo ym. 2010, 373, 378–381, 389.)

Päätin teemoitella aineiston suoraan kyselylomakkeen kysymysten mukaan. Analyysiluokiksi muotoutuivat siis työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa, työnantajien suhtautuminen työllisyystyöhön, työnhakijan ominaisuudet ja työllistyminen, TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kokemus työnantajayhteistyöstä sekä työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeet suhteessa maahanmuuttajien työllistämiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Ruusuvuori ym. 2010, 24–25). Analyysikysymykseni olivat:

- Miten TyöPolku-hankkeessa toteutetaan työhönvalmennusta?
- Keitä ovat hankkeen työnhakija-asiakkaat, entä työnantajayhteisöyöikumppanit?
- Miten työnantajat suhtautuvat maahanmuuttajien tuettuun työllistämiseen ja miten maahanmuuttajan ominaisuudet vaikuttavat hänen työllistymiseensä hankkeen työntekijöiden kokemuksen mukaan?
- Mikä on hankkeen työntekijöiden kokemus työnantajayhteistyön haasteista, onnistumisista, kehittämisen kohdista?

En pyrkinyt kyselyaineiston analyysissä syvyyteen tai laajuuteen vaan pikemminkin aineiston kuvailuun, koska aineistolla on tässä opinnäytetyössä vain muuta aineistonhankintaa ohjaava rooli. Kyselyn tuloksia esittäessäni olen nostanut esiin aineistoesimerkkejä, joiden avulla lukija voi arvioida tekemiäni tulkintoja ja niiden perusteita (Alastalo ym. 2010, 390–391.)

Palasin asiantuntijakyselyn analyysin pariin muiden aineistojen hankinnan ja analyysien jälkeen. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä esittelemäni kerrottujen haastatteluiden analyysin aikana oivalsin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen menetelmien mahdollisuudet työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön kehittämisessä. Tästä nousi uusia analyysikysymyksiä:

- Millaisia ovat työnantaja-asiakkaan palvelupolku TyöPolku-hankkeessa?
- Millainen on työnantajan palvelupolku hankkeen työhönvalmennuspalvelussa ja millaisia ovat palvelupolun kontaktipisteet?

Kävin uudelleen läpi erityisesti ensimmäisen teemaluokan aineiston ja laadin TyöPolku-hankkeen työnantaja-asiakkaan palvelupolkukuvauksen ja vielä tarkennetun kuvan työntekijä-asiakkaan palvelupolun kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2016, 78–82.) Tämä aineiston analyysitapa muistutti laadullista teorialähtöistä sisällönanalyysia, jonka päättyy synteesiin ja tulosten raportointiin (Seitamaa-Hakkarainen 2014).

Asiantuntijakaan ei tuota tietoa tyhjiössä, vaan tiedon tuottamiseen vaikuttavat vuorovaikutus kysymysten esittäjän kanssa, asiantuntijan asema ja henkilöhistoria sekä kuvattaviin tapahtumiin liittyvät jännitteet (Alastalo ym. 2010, 381). Asiantuntijakyselyaineiston analyysissä ei kuitenkaan ollut tarpeen lähteä luomaan erillisiä kuvauksia kustakin vastaajasta, koska tavoitteena ei ollut luoda kuvaa vastaajien persoonista tai ammatti-identiteetistä vaan saada yhtenäinen kuvaus työhönvalmennustyöstä TyöPolku-hankkeessa (mm. Alastalo ym. 2010, 372). Yhdistin siis analyysivaiheessa kaikki vastaukset.

Asiantuntija-aineistossa on yleensä haasteena anonymiteetin tarjoaminen vastaajille, koska tunnistettavuus aineiston sisällön perusteella on todennäköistä (Alastalo ym. 2010, 383). Vastausten yhdistäminen aineiston analyysissä ja tulosten esittämisessä antaa tässä opinnäytetyössä vastaajille anonymiteettisuoja. Vastausten sisällön ja kyselyn tavoitteen vuoksi olisi kuitenkin täysin mahdotonta olla paljastamatta, että kyselyvastaajat ovat TyöPolku-hankkeen työntekijöitä. Asiantuntijahaastatteluissa on tyypillistä, että haastateltavan nimi kerrotaan (Alastalo ym. 2010, 383).

Vaikka lähtökohtaisesti en aineiston analyysissä ja tuloksia esittäessä kyseenalaistanut vastaajien kirjoittamia faktoja, on syytä muistaa, että erityisesti vahvojen sääntöjen puitteissa toimivat ammattilaiset pyrkivät yleensä antamaan työstään ja toiminnastaan parhaan mahdollisen kuvan. Tätä ammatillisuusmuuria voi olla vaikea ylittää, ja huonommin sujuvista asioista omassa työssä kerrotaankin usein vain vihjaillen tai epämääräisesti. (Alastalo ym. 2010, 384–386, 390–391.)

Toinen haaste asiantuntija-aineiston analyysille on muiden toimijoiden, tässä tapauksessa työnantajien, työyhteisöjen ja maahanmuuttajatyönhaakijoiden, motiivien ja valintojen tulkinta. Vaikka kyselyssä pyysin vastaajia nimenomaan kertomaan omia arvioitaan muun muassa näiden muiden toimijoiden tarpeista ja asenteista, on tämän tiedon käyttäminen faktatietona arveluttavaa. (Alastalo ym. 2010, 384–386, 390–391.)

Asiantuntijakyselyn tuloksia esittäessäni olen otsikoinut vastaajien kokemuksia kuvailevat alaluvut siten, että otsikot alkavat sanalla ”kokemus”.

Otsikosta lukija voi havaita, milloin vastaajia on pyydetty kuvailemaan kokemuksiaan faktojen sijaan. Näissä kyselyvastauksissa kyseessä on siis ennen kaikkea TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kuvaus työnantajien, työyhteisöjen ja maahanmuuttajatyönhakijoiden näkökulmista. Nämä kuvaukset kertovat siis lähes yhtä paljon hankkeen työntekijöiden tavasta nähdä muiden toimijoiden roolia työllisyyden edistämistyössä.

Faktaluentaan perustuvassa asiantuntija-aineiston analyysissä keskeistä on lähteiden kriittinen ristiinluenta eli lähdeaineiston, dokumenttien ja muun tutkimuksen vertailu ja hyödyntäminen koko prosessin ajan sekä faktojen osoittaminen aineistosta. Samasta asiantuntija-aineistosta voidaan tehdä fakta-analyysin lisäksi kulttuuristen jäsenysten analyysi, jolloin nostetaan esiin kokemuksia ja vastaajien ilmiöille tuottamia merkityksiä. (Alastalo ym. 2010, 384–386, 390–391.)

### **4.3 Kysely yritysten esimiehille Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla**

TyöPolku-hankkeen alkuperäisessä opinnäytetyön toimeksiannossa toiveena oli kerätä kyselyn avulla tietoa hankkeen toiminta-alueen yritysten esimiesten suhtautumisesta maahanmuuttajien työllistämiseen (Hiltunen & Kaarlampi 2016). Kysely valikoitui siis aineiston hankintamenetelmäksi ensisijaisesti toimeksiantajan toiveesta. Ilmaisin heti alkuvaiheen neuvotteluissa toimeksiantajalle, että pitäisin tärkeänä kyselyllä kerättävän tiedon syventämistä yksilö- tai ryhmähaastatteluilla. Kyselyn luonne määräytyi siis haastatteluista ohjaavaksi eikä sillä pyritty saamaan erityisen syvälistä tietoa tai suurta yleistettävyyttä, vaan sen tavoitteena oli kuvata yleisellä tasolla alueen yritysten esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia.

Kyselyn tavoitteena oli saada selville Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiesten ajatuksia maahanmuuttajatyönhakijoista ja heidän työllistamisestään sekä työhönvalmennuksesta työllistymisen tukena. Lisäksi kyselyllä selvitettiin yritysten esimiesten näkemyksiä siitä, mitkä asiat voisivat edesauttaa maahanmuuttajien rekrytointia yritykseen.

TyöPolku-hankkeessa oli muodostunut kokemus, että yritysten esimiesten tavoittaminen puhelimitse ja sähköpostilla oli haastavaa (Hiltunen ym. 2016). Sähköinen puolistrukturoitu kysely vaikutti parhaalta keinolta tavoittaa kiireisiä yritysten esimiehiä helposti, nopeasti ja sopivan laajalla otoksella.

Hankkeen projektipäällikkö Maija Hiltuselta tuli myös idea kyselyn levittämisestä paikallisten yrittäjäjärjestöjen ja Kauppakamarin kautta. Alun pe-

rin ajatus oli teettää kyselyä yrittäjäjärjestöjen ja Kauppakamarin tilaisuuksissa paikan päällä, mutta neuvotteluissa näiden tahojen kanssa kävi ilmi, että paras keino saavuttaa yrittäjiä on kuitenkin sähköposti.

Sähköpostitse levitettävän kyselyn osalta käytännöllisimmäksi vastausten hankintatavaksi osoittautui internetkysely, johon vastaajat saivat linkin sähköpostiinsa. Sähköpostiin lähetettävä vastauslinkki mahdollisti myös vastauksien rajoittamisen niin, ettei vastaaja voinut vastata kyselyyn kuin kerran (Heikkilä 2014, 70). Sähköinen lomakekysely on käytännöllinen ja taloudellinen keino saada vastauksia usealta ihmiseltä yhtäaikaan ilman, että kyselyn laatijan tarvitsee matkustaa tai tulostaa ja postittaa kyselyä (Valli 2007a, 106–107, 111).

Valli (2007a, 106-107) toteaa, että erityisesti suurten yritysten johtajia on haastavaa saada vastaamaan kyselyihin kiireen takia. Yritysten esimiehille suunnatussa kyselyssä pyrin pitämään kyselyn riittävän lyhyenä, jotta vastaaminen ei tuntuisi liian aikaa vievältä. Kyselyn alussa oli lyhyt esittelyteksti, jossa mainitsin, että vastaamiseen menee aikaa noin viisi minuuttia. Internetin kyselyohjelmista käyttöön valikoitui Webropol, koska Webropolin oli mahdollista saada ammattikorkeakoulun opiskelijana käyttöoikeus. Webropolissa vastaukset säilyvät ja niistä on mahdollista saada valmiita taulukoita (Heikkilä 2014, 66). Webropolista oli hiljattain ilmestynyt uusi versio, joka oli kuitenkin osittain vielä kesken, ja tämä asetti tiettyjä rajoitteita kyselyn laatimiselle.

Kyselyä levitettiin Hämeen Kauppakamarin, Hämeen Yrittäjät Ry:n ja Päijät-Hämeen Yrittäjät ry:n sekä Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen avulla. Linkki netissä täytettävään kyselyyn lähti Kauppakamarin ja Päijät-Hämeen Yrittäjien jäsenistölle sähköpostilla, ja Hämeen Yrittäjien jäsenistö sai tiedon kyselystä marraskuun uutiskirjeessä. TyöPolku-hanke liitti kyselylinkin omaan yhteistyökumppaneille suunnattuun palautekyselyynsä. Vastauksia kerättiin lokakuun 2016 viimeisestä päivästä joulukuun 2016 puoliväliin.

Kyselylinkki lähti arviolta 6000:een toimivaan sähköpostiosoitteeseen. Päijät-Hämeen Yrittäjien jäsenmäärä on noin 3500, Hämeen Yrittäjien jäsenmäärä noin 2700 ja Hämeen Kauppakamarin jäsenmäärä noin 800. TyöPolku-hankkeen kautta tavoitettiin arvioni mukaan joitakin kymmeniä yrityksiä. Osa sähköpostiosoitteista ei ollut enää toiminnassa. On myös syytä olettaa, että osa linkin vastaanottajista on sekä yrittäjäjärjestön että Kauppakamarin jäseniä, jolloin linkki tuli heille kaksi kertaa. TyöPolku-hankkeen yhteistyöyrityksistä varmasti osa on myös joko Kauppakamarin tai yrittäjäjärjestön jäseniä tai molempien, jolloin linkki saattoi tulla samalle vastaanottajalle kolmelta eri lähettäjältä.

TyöPolku-hankkeessa palautetta kerättiin kaikilta työnantajayhteistyökumppaneilta, joista vain osa on yrityksiä. Kyselyssä mainittiin, että se oli suunnattu yrityksille, mutta on mahdollista, että tätä kautta kyselyyn vastasi jonkin muunkin tahon kuin yrityksen edustaja. Linkin vastaanottajista kaikki eivät olleet kyselyn kohderyhmää, koska kysely oli rajattu Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yrittäjille. Kauppakamarin ja yrittäjäjärjestöjen jäsenistöä on kuitenkin kaikkialla Kanta- ja Päijät-Hämeessä.

Kyselyvastaajien otannassa oli pyrkimystä satunnaisotantaan, jossa jokaisella perusjoukon edustajalla on yhtä suuri mahdollisuus tulla valikoiduksi kyselyvastaajaksi (Heikkilä 2014, 34). Edustavan otoksen saamisessa tärkeää on, ettei vastaajia ole valikoitu harkiten ja vastaajien tulee kuulua tutkittavaan perusjoukkoon (Heikkilä 2014, 40).

Vastausten hankintatapa jätti ulkopuolelle lähes kaikki alueen yritykset, jotka eivät kuulu yrittäjäjärjestöön tai Kauppakamariin. TyöPolku-hankkeen yhteistyöyrityksissä saattoi olla mukana yrityksiä, jotka eivät kuulu kumpaankaan edellä mainittuun.

Otoskoko pitää määritellä sen mukaan, mitä aineistolla tavoitellaan. Karkeiden erojen osoittamiseen pienempi otos on riittävä. Suurempi otos taas takaa tulosten yleistettävyyden perusjoukkoon. (Heikkilä 2014, 40.) Otoksen minimikoko on 50 tilastoyksikköä (Heikkilä 2014, 42). Etukäteen oli vaikea arvioida, kuinka monta vastaajaa kyselyyn vastaisi.

#### 4.3.1 Kyselyn laadinta

Kyselyn kysymysten laadinnassa hyödynsin TyöPolku-hankkeen sähköpostikyselyyn ajallaan saamiani vastauksia sekä aiempaa tutkimusta aiheesta ja teoria-aineistoa muun muassa maahanmuuttajien työllistämistä ja monikulttuurisista työyhteisöistä (Heikkilä 2014, 45; ks. mm. Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013; Sorainen, 2014; Söderqvist 2005). Sähköisessä lomakekyselyssä ei synny suoraa vuorovaikutusta kyselyn laatijan ja kyselyn vastaajan kesken, jolloin voidaan ajatella, että vastaamistilanne on vapaa vuorovaikutustilanteen tuomista vaikutteista vastaamiseen. Toisaalta sähköiseen kyselyyn vastatessaan vastaaja ei pääse tarkastamaan kyselylomakkeessa olevia epäselviä ja monitulkintaisia kysymyksiä kyselyn laatijalta. (Ahola 2007, 53–55.) Sähköisessä lomakekyselyssä on siis yhtä aikaa vastausten luotettavuutta lisääviä ja heikentäviä seikkoja.

Kyselyn alussa oli selostus kyselyn tarkoituksesta ja vastaajien anonymiteetistä. Alun pitäisikin yleensä herättää luottamusta vastaajassa ja viestittää

kyselyn merkityksellisyyttä (Valli 2007a, 104; ks. myös Heikkilä 2014, 59–60). Kysely jakautui taustakysymyksiin ja varsinaisiin tutkimuskysymyksiin kannalta merkittäviin kysymyksiin (liite 2).

Kysely noudatti Vallin (2007a, 103) ohjeistusta siitä, että kyselyn alussa tulisi olla taustakysymysten jälkeen niin sanottuja helppoja lämmittelykysymyksiä, keskellä aremmat aiheet ja lopussa jäähdyttelykysymyksiä. Koska pyrin pitämään vastaamisen mahdollisimman helppona, oli suurimpaan osaan pakollisista kysymyksistä mahdollista vastata klikkaamalla itselle sopivaa vaihtoehtoa. Kyselyn lopussa oli kaksi vapaaehtoista avointa kysymystä. (ks. myös Heikkilä 2014, 47.)

Valli (2007a, 104–105) toteaa, että liian pitkä kysely saa vastaajat jättämään kyselyn kesken. Pidemmässä kyselyssä on tärkeää pyrkiä säilyttämään vastaajan mielenkiinto, koska joka tapauksessa vastaajan motivaatio hiipuu kyselyn loppua kohden. Kyselyn ulkoasussa tavoittelin selkeyttä pitämällä kunkin sivun kysymysten määrän pienenä. Kielellisesti pyrin kyselyssä mahdollisimman selkeisiin ja yksiselitteisiin ilmaisuihin ja käytin vastaajasta ”minä” -muotoa, jotta vastaaminen tuntuisi henkilökohtaiselta. (Valli 2007a, 105; Heikkilä 2014, 47.)

Ensimmäisellä viidellä kysymyksellä selvitettiin vastaajan ja hänen edustamansa yrityksen taustatietoja: yrityksen toimialaa, henkilöstömäärää, sijaintia, vastaajan asemaa ja vastuualueita yrityksessä sekä vastaajan osallistumista rekrytointiin. Seuraavassa neljässä kysymyksessä selvitettiin maahanmuuttajatyöntekijöiden osuutta ja asemaa yrityksessä sekä vastaajan osallistumista maahanmuuttajien rekrytointiin.

Ensimmäiset yhdeksän kysymystä olivat osin avoimia kysymyksiä, joihin saattoi vastata yhdellä sanalla, ja osin strukturoituja monivalintakysymyksiä, joihin riitti oikean vaihtoehdon valitseminen valmiista valikosta. Valmiit vastausvaihtoehdot sopivat taustatietojen selvittämiseen ja kysymyksiin, joissa vastaajan vastaukset on mahdollista kuvitella etukäteen. Viimeisellä vastausvaihtoehdolla ”Muu, mikä?”, varmistetaan, että jokaiselle vastaajalle löytyy sopiva vastausvaihtoehto. (Valli 2007a, 123; ks. myös Heikkilä 2014, 49.)

Seuraavassa kysymyssarjassa selvitettiin vastaajien ajatuksia maahanmuuttajista työnhakijoina. Viidessä peräkkäisessä kysymyksessä oli kussakin neljä ominaisuutta, joista tuli valita vastaajan yrityksen näkökulmasta tärkein. Kaikki ominaisuudet toistuivat kysymyssarjassa kahdesti. Koska tämän kysymyssarjan muotoilussa uuden Webropol-ohjelman rajat tulivat vastaan, loin oman mittaristoni.



Olin suunnitellut kysymyksen vertailukysymykseksi eli semanttiseksi differentiaaliksi, jossa vastaaja valitsee kahdesta ominaisuudesta tai adjektiivista, kumpi on lähempänä omaa mielipidettä tai parivertailuksi, jossa kahdesta ominaisuudesta valitaan tärkeämpi (Valli 2007a, 117–118; Valli 2007b, 139–149). Kolmantena vaihtoehtona suunnittelin ominaisuuksien tärkeysjärjestykseen asettaminen, mutta tämäkään ei ollut vielä teknisesti mahdollista Webropolissa.

Vastamäki (2007, 135) pitää mahdollisena omien mittareiden kehittämistä silloin, kun sopivia mittareita ei ole olemassa. Tutkimuksen luotettavuutta oman mittarin käyttö heikentää, koska luotettavuutta ei voida ainoastaan yhdessä kysymyksessä käytetyn mittarin osalta osoittaa. Esitestauksen avulla mittarin toimivuus voidaan kuitenkin varmentaa. (Vastamäki 2007, 136–137; Heikkilä 2014, 58.) Tein kyselylleni useammassa vaiheessa esitestauksen, tosin vain yhdellä ja joka kerta samalla testivastaajalla.

Kyselyn viidestoista kysymys koostui kahdestatoista väittämästä, joissa vastaaja valitsi viisiportaisesta asteikosta, oliko hän väitteen kanssa samaa vai eri mieltä vai jotakin siltä väliltä. Tällaista asteikkokysymystä kutsutaan järjestysasteikkoiseksi mittariksi, tässä tapauksessa Likertin asteikkoon pohjautuvaksi VAS-mittariksi (Visual Analogue Scale) ja siitä edelleen kehitetyksi yksisuuntaiseksi intensiiviasteikoksi. (Valli 2007a, 115, 119–121; ks. myös Heikkilä 2014, 51–52.)

VAS-mittari on kehitetty muun muassa mielipiteiden kuvaamiseen ja siksi valitsinkin sen mittaamaan vastaajien ja heidän taustayritystensä asenteita, ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä maahanmuuttajien työllistämiseen ja työhönvalmennustyöhön liittyen. Osa väittämistä oli myönteisesti kirjoitettuja, osa oli ilmaistu negaation kautta. Näin vastaaja joutui jokaisen kysymyksen kohdalla tarkasti pohtimaan, mikä vastausvaihtoehto vastasi parhaiten omaa ajatusta. Tällä kysymysrakenteella pyritään välttämään vastausten yksipuolista suuntautumista positiivisinta vastausvaihtoehtoa kohti. (Valli 2007a, 115, 119–121; ks. myös Heikkilä 2014, 51–52.)

Viimeisessä pakollisessa kysymyksessä kysyin, mitä yrityksissä tarvittaisiin maahanmuuttajien rekrytoimiseksi ja rekrytointien onnistumiseksi. Valmiista 12:sta vastausvaihtoehdosta sai valita mieleisensä määrän tekijöitä, ja halutessaan listausta sai täydentää kohdassa ”Muuta, mitä?”.

Ennen viimeistä, ”Mitä muuta haluat sanoa?”, kysymystä, oli toinen avoin ja vapaaehtoinen kysymys. Siinä pyydettiin kertomaan, mitä vastaaja voisi tehdä maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi Suomessa, jos resurssit eivät olisi este. Kysymys oli asetettu ratkaisukeskeisen ajattelun ta-

paan ihmekysymyksen muotoon. Kysymyksellä yritettiin houkutella vastaajaa tarkastelemaan aihetta valitsevan todellisuuden ulkopuolelta ja vapaana ajattelua kahlitsevista tosiasioista. Toisaalta kysymys asetti vastaajan yksilönä vastuuseen maahanmuuttajien työllisyyden edistämisestä. Avoimiin kysymyksiin jätetään usein vastaamatta, mutta vastaukset saatavat myös tuoda esiin kokonaan uudenlaisia näkökulmia, joten päätin ottaa riskin vastausten uupumisesta (Heikkilä 2014, 47–48).

Kyselyn lopussa vastaajalle ilmoitettiin, että lähetettyään vastaukset, hän siirtyy automaattisesti jättämään yhteystietonsa haastattelua varten. Asiasta mainittiin jo kyselyn saatetekstissä, jossa korostettiin, ettei yhteystietoja voi yhdistää kyselyvastauksiin ja yhteystietojen jättäminen on vapaaehtoista. Kyselyä käytettiin näin siis myös mahdollisten haastateltavien tavoittamiseen.

#### 4.3.2 Kyselyaineiston analyysi

Kyselyaineiston analyysissä käytin määrällisiä menetelmiä. Kysymykset, joiden vastauksena syntyi lukuarvoja, taulukoin ja osasta tein graafisia esityksiä havainnollisuuden lisäämiseksi (Valli 2015, 73–74). Avoimet vastaukset luokittelin aineistosta esiin nousseisiin luokkiin ja laskin kuhunkin luokkaan kertyneiden vastausten määrän. Avoimien vastausten analysointi muistutti kvantitatiivista aineistolähtöistä sisällön analyysiä (Seitamaa-Hakkarainen 2014).

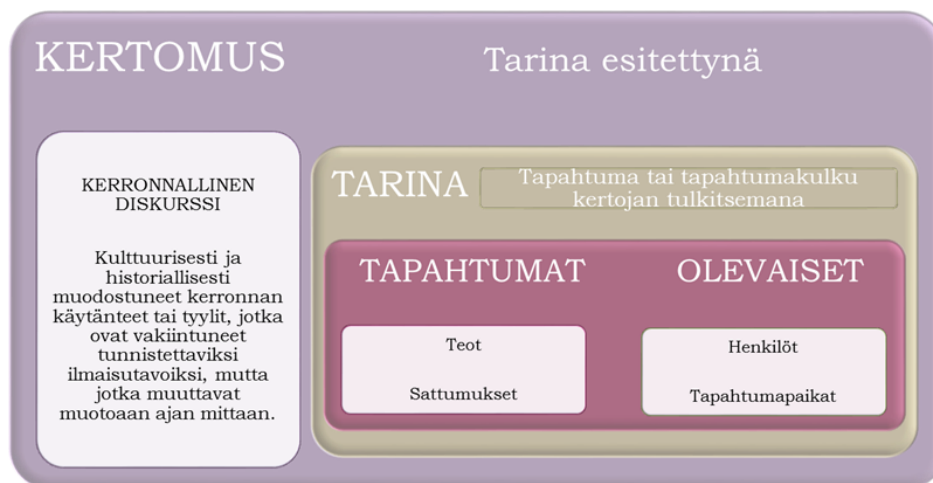
Kyselyaineistosta en tehnyt ryhmittelyjä vastaajien mukaan, koska otos oli niin pieni vain 82 vastaajaa. Kokeilin kyllä erilaisia ryhmittelyjä, mutta ne eivät tuottaneet mitään uutta tietoa. Jos aineistoa halutaan ryhmitellä vastaajien mukaan, tulee otoksen olla suurempi (Heikkilä 2014, 40). Kyselyn tuloksia vertasin muihin vastaaviin tutkimustuloksiin ja teoriakirjallisuuteen sekä omiin ja toimeksiantajan olettamuksiin (Heikkilä 2014, 79, 180–181).

#### 4.4 Kerronnalliset haastattelut yritysten esimiehille

Yritysten esimiesten haastattelut toteutin kerronnallisina haastatteluina (Hyvärinen & Löyttyniemi 2009, 189). Kyselylomakkeella saatu aineisto kappasi rinnalleen aineistoa, jonka avulla voisin selvittää, mitkä tekijät olivat vaikuttaneet yritysten esimiesten rekrytointipäätöksiin, niin että he olivat rekrytoineet maahanmuuttajia. Tämän tiedon hankinnalla hain uudesta näkökulmasta vastausta tutkimuskysymyksiini, erityisesti kysymykseen, miten työhönvalmennuksen työnantajayhteistyötä tulisi kehittää, jotta maahanmuuttajia rekrytoitaisiin yrityksiin yhä useammin.

Kerronnallisen haastattelun ydin on haastateltavan haastattelutilanteessa tuottama kertomus. Kertomuksen sijasta voidaan käyttää sanoja tarina tai narratiivi. Kerronnallista haastattelua voidaan kutsua myös tarinalliseksi tai narratiiviseksi haastatteluksi. Tarinalla voidaan viitata myös niihin tapahtumiin, joista kertomus koostuu. (Hyvärinen ym. 2009, 189; ks. myös Aaltonen & Leimumäki 2010, 121, 123, 146).

Tässä opinnäytetyössä käytän sanaa kertomus. Haastattelukysymyksessäni esiintyi kuitenkin sana ”tarina”, koska se tuntui haastattelutilanteeseen sopivammalta ja puhekielisemmältä ilmaisulta. Käytän kertomuksen sijaan tarina-sanaa myös viitatessani kirjoittajiin, jotka käyttävät omassa tekstissään sanaa tarina. Heikkinen (2015, 153) kuvaa kerronnallisen tutkimuksen peruskäsitteistöä kuvalla, jonka esitän kuvassa yhdeksän (9) hie-man kevennettynä.



Kuva 9. Kerronnallisen tutkimuksen käsitteistöä Heikkisen (2015, 153) laatimaa kuviota mukaillen.

Kerronnallinen haastattelu on yksi narratiivisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmä. Narratiivisuudessa ei pyritä suureen yleistettävyyteen vaan yksilöiden kertomusten tuomiseen esiin. Näistä yksilöiden kertomuksista koostuu todellisuutemme. Pyrkimys yleistettävyyteen ja yhteen yhteiseen kulttuuriseen kertomukseen voi jättää yksilöiden kokemukset yhteiskunnan marginaaliin. (Heikkinen 2000, 51.)

Narratiivinen tutkimus edustaa konstruktivismia. Konstruktivismissa ihmisen tiedon ajatellaan rakentuvan hänen aiemman tietonsa ja kokemuksensa perustalle. Siten myös ihmisen ajatukset muuttuvat, kun hän kokee uusia asioita, ja on vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Konstruktivismissa tiedon siis käsitetään koostuvan tarinoista, joihin liittyy koko

ajan uutta tietoa. Tarinat puolestaan liittyvät takaisin ”uusiutuvaan kulttuuriseen tarinavarastoon”. (Heikkinen 2000, 49–53; Mäkisalo-Ropponen 2007, 39.)

Kertoessaan kertomusta ihminen kuvaa valitsemillaan kertomisen keinoilla suhdettaan kertomuksen tapahtumiin sekä ilmaisee jotakin omasta identiteetistään (Aaltonen & Leimumäki 2010, 146). Kujalan (2007, 14) tavoin pyrin kerronnallisen haastattelun avulla houkuttelemaan yritysten esimiehiä antamaan itse merkityksiä niille seikoille, jotka vaikuttivat rekrytointipäätökseen maahanmuuttajan kohdalla. Lähestymistapani taustalla oli myös ajatus siitä, että itselläni ei ole kokemusta esimiestehtävistä ja yritystoiminnasta, jolloin omat etukäteen laaditut haastattelukysymykseni voisivat jättää jotakin tärkeää haastattelun ulkopuolelle.

Kertoessaan kertomusta haastateltavat saivat vapaasti ilmaista sen, mikä heidän mielestään tapahtumien kulussa oli tärkeää. Kertoja yleensä valikoi kertomukseensa merkitykselliset asiat ja jättää merkityksettömiltä tuntuvat tapahtumat kertomatta (Hänninen 2002, 63). Ihminen pyrkii ajattelunsa eheyteen ja valikoi siksi, millaista tietoa vastaanottaa ja millaista ohittaa. Tavoitteena on saada todellisuus vastaamaan ihmisen käsitystä maailmasta. (mm. Williams 2002, 20–21, 23.)

Kertomus ei siis olekaan aukoton raportti tapahtumien kulusta vaan ihmisen muokkaama juonellinen tarina. Kertomuksessa on yhdisteltynä valikoituja asioita, tapahtumia ja prosesseja kokonaisuuksiksi. Kertojan henkilökohtainen kokemus on yleensä kertomuksen keskeisin näkökulma, ja kertoja voikin jättää kertomuksessaan kokonaan mainitsematta itsensä kannalta merkityksettömiä asioita. Saman tilanteen tulkinta voi vaihdella ihmisen eri elämäntilanteissa, samoin kuin kertomuksen sisältö voi vaihdella vuorovaikutustilanteesta riippuen. Menneisyyden ja elämän kuvaamisessa juonellinen kertomus on ihmisen keino ilmaista omien kokemustensa merkitystä. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 44–46, 48; Hänninen 2002, 63.) Haastattelutilanteessa kerrotun kertomuksen juoni ja rakenne eivät siis suinkaan aina ole suunniteltuja ja muodosta yhtenäistä kokonaisuutta, vaan haastattelussa ”kokemus kerronnallistuu kertomukseksi erilaisin keinoin”, toteavat Aaltonen ja Leimumäki (2010, 124–125).

Haastattelutilanteessa kerrottu kertomus syntyy vuorovaikutustilanteessa, jossa ovat läsnä haastateltava, haastattelija ja heidän sosiaalinen todellisuutensa (Hyvärinen ym. 2009, 201–203). Haastattelijan läsnäololla ja vuorovaikutustoiminnoilla on näin väistämättä vaikutus siihen, millaisia kertomuksia haastateltavat kertovat. Kertomukset ovatkin yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen tietämisen muoto, jonka avulla omista kokemuksista voi tehdä kuulijoille ja itselle ymmärrettäviä (Hyvärinen ym. 2009, 189).

Voidaan myös sanoa, että kulttuuri syntyy tarinoita kertomalla (Williams 2002, 21).

Haastatteluissa yritysten esimiehiä pyydettiin muistelemaan tilannetta, jossa he olivat rekrytoineet maahanmuuttajan. Muistelu on yksi narratiivisen kerronnan keino. Muistelu voi kertomisen hetkessä saada kokemuksellisuuden heräämään, kokemus puolestaan elää kertomisen hetkessä (Aaltonen ym. 2010, 124). Luovasta muistelutyöstä kirjoittava Hohenthal-Antin (2009, 23) toteaa muistelutyön tarkoittaneen aiemmin vain muistoista keskustelemista ja niistä kirjoittamista. Muistelu on ihmiselle kuitenkin tyypillinen arkiajattelun väline, jonka avulla ihminen pyrkii suhteuttamaan kokemaansa aiempiin omiin kokemuksiinsa ja muiden kokemuksiin sekä kulttuurisiin kertomuksiin. (Hohenthal-Antin 2009, 23–24.)

Muistojen jakamisella ihminen lisää muiden ymmärrystä omasta sisäisestä maailmastaan. Kaikki tapahtumat jäävät muistiin ja vaikuttavat ihmiseen, vaikkei niitä enää voisi palauttaa mieleen ainakaan kaikkine yksityiskohtineen. Muistot eivät suinkaan ole tarkkoja faktakuvauksia, vaan niihin voi sekoittaa aineksia muista tapahtumista ja kollektiivisesta muistomaailmasta. (Hohenthal-Antin 2009, 27–28.)

#### 4.4.1 Kerronnallisten haastatteluiden toteutus

Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiehille suunnatussa sähköisessä kyselyssä oli mahdollisuus jättää yhteystietonsa haastattelukutsua varten. Kerronnallisiin haastatteluihin etsin siis vastaajia tällä tavoin yhteystietonsa jättäneistä. Haastattelua varten yhteystietonsa jätti kaiken kaikkiaan 13 kyselyvastaajaa. Tavoitteenani oli löytää vähintään neljä sopivaa haastateltavaa.

Kyselyvastauksissa nousi esiin, että vastaajat olivat kiinnostuneita saamaan vertaistukea toisilta yritysten esimiehiltä ja jakamaan kokemuksiaan maahanmuuttajien työllistämiseen liittyen. Maahanmuuttajien rekrytointikokemusten kuulemiselle vaikutti siis olevan tarve yritysten esimiesten keskuudessa. Vain vajaalla kolmanneksella kyselyyn vastanneista esimiehistä oli kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista. Päädyinkin siihen, että haastattelen niitä esimiehiä, jotka ovat jo rekrytoineet maahanmuuttajia. Rekrytointikertomuksissa ajattelin olevan löydettävissä onnistumisen elementtejä, joiden tunnistamisesta olisi hyötyä yritysten esimiehille vertaistukimielessä ja työhönvalmentajille työnantajayhteistyön kehittämiseksi.

Kaikilla yhteystietonsa jättäneillä ei ollut kokemuksia maahanmuuttajien rekrytoinnista, joten haastattelun kysymyksen asettelu rajasi osan yhteystietonsa jättäneistä pois. Olin puhelimitse yhteydessä yhteystietonsa jättäneisiin kyselyvastaajiin. Yksi vastaaja tosin ei jättänyt omia yhteystietojaan vaan vihjaisi, kehen voisinkin olla yhteydessä haastattelun tiimoilta hänen edustamassaan yrityksessä.

Puheluissa kysyin, oliko kyselyvastaajilla edelleen halukkuus osallistua haastatteluun ja jokin myönteinen henkilökohtainen kokemus maahanmuuttajan rekrytoinnista. Puheluissa osa vastaajista karsiutui pois näiden kysymysten myötä. Kun olin saanut sovittua tavoitellut neljä haastattelua, en enää tavoitellut niitä vastaajia, joita en tavoittanut aiemmilla soittoyrityksillä tai joille en ollut vielä soittanut. Soittojärjestys oli sattumanvarainen.

Joulukuussa 2016 tein kaksi haastattelua ja tammikuussa 2017 toiset kaksi. Haastattelut tapahtuivat haastateltavien työpaikoilla. Haastatteluihin varattiin aikaa 40 minuuttia, kuitenkin niin, että tavoitteeni oli, ettei varsinainen haastattelu kestäisi puolta tuntia kauempaa. Haastattelut nauhoitettiin.

#### 4.4.2 Haastattelujen rakenne ja sisältö

Haastattelu rakentui neljästä osasta (liite 3). Suunnittelin haastattelun kysymysjärjestyksen Hyvärinen ja Löyttyniemen (2009, 194–198) esittämän rakenteen mukaisesti. Tavoitteenani oli saada haastateltava tuottamaan mahdollisimman yhtenäistä kertomuksellista puhetta. Hyvärinen ja Löyttyniemi (mt.) perustavat rakenteensa erityisesti saksalaisen Fritz Schützen malliin, josta kirjoittavat lähinnä Schützen oppilaat Gabriele Rosenthal (2003, 2004) ja Tom Wengraf (2000, 2001).

Haastattelun aluksi kerroin opinnäytetyöni taustoista ja tarkoituksesta. Pyysin haastateltavalta kirjallisen luvan haastattelun nauhoittamiseen ja käyttämiseen opinnäytetyössä. Taustatietoina kysyin yrityksen henkilöstömäärän ja toimialan sekä haastateltavan aseman yrityksessä. Haastattelun aloittaminen orientoivalla ja kevyemmällä osiolla on suositeltavaa ja tyyppillistä. Alun keskustelulla valmistetaan molemmat osapuolet varsinaiseen haastatteluun. Tämä alkukeskustelu jää yleensä litteroinnin ulkopuolelle, ja näin valitsin myös toimia tässä opinnäytetyössä. (Ruusuvoori & Tiittula 2009, 24–25.)

Seuraavaksi pyysin haastateltavaa kertomaan tarinan yhden maahanmuuttajan rekrytoinnista. Esitin tarinankerronnan tueksi muutamia apuky-

symyksiä: mitä tapahtui ja keitä oli osallisina prosessissa, mitkä asiat prosessissa olivat mielestäsi merkittäviä, millaisia ajatuksia sinulla heräsi rekrytointiprosessin aikana ja millainen kokemus tämän maahanmuuttajan rekrytointiprosessi oli sinulle. Suurin osa haastattelusta voi koostua yhdestä kysymyksestä, johon haastateltava vastaa kertomuksella, toteavat Hyvärinen ja Löyttyniemi (2009, 194).

Tällaisella haastattelutavalla tavoitellaan haastateltavan itsensä tuottamaa kertomusta, johon haastattelija vaikuttaa mahdollisimman vähän. Haastattelija pidättäytyy kommentoimasta tai kysymästä lisää, ja korkeintaan kannustaa haastateltavaa vastaamaan alkuperäiseen kysymykseen. Haastateltava tekee valinnan siitä, mitä hän kertoo ja missä järjestyksessä. (Hyvärinen ym. 2009, 195–196.)

Ennen kuin päästin haastateltavan ääneen, asetin pöydälle paperin, jossa oli lause: ”Siten päätin ottaa tämän maahanmuuttajan työhön.” Pyysin haastateltavaa päättämään tarinansa tähän lauseeseen. Tällä lauseella houkuttelin haastateltavaa muistelemaan menneitä tapahtumia. Muistelussa muisto kerrotaan muiden kuultaville ja asetetaan muiden koettavaksi, jolloin yksityisestä tulee yhteistä. Muistoissa on aina elementtejä, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta ja avaavat kuulijalle uuden näkymän elettyyn elämään. Näin muiston kertominen muuttaa maailmaa. (Hohenthal-Antin 2009, 31–32.)

Tarinankerronnan aikana en keskeyttänyt haastateltavaa. Vasta seuraavassa vaiheessa, kun haastateltava oli päättänyt tarinansa, kysyin tarkentavia kysymyksiä. Tässä vaiheessa kerronnallista haastattelua haastattelija yleensä kysyy kysymyksiä haastateltavan esille ottamista aiheista ja pyrkii käyttämään haastateltavan sanastoa kysymyksissään (Hyvärinen ym. 2009, 196–197.)

Haastattelun viimeisessä vaiheessa kysyin ennalta laatimani teemakysymykset:

- Millaisia kokemuksia sinulla on työhönvalmennuksesta?
- Millainen työhönvalmennus palvelisi yritystäsi parhaiten?
- Millaiset ovat työyhteisösi ohjausvalmiudet?
- Millainen on työyhteisön valmius kohdata erilaisuutta?

Kerronnallisen haastattelun viimeisessä vaiheessa haastattelijalla on lupa esittää kysymyksiä, jotka liittyvät tutkimuksen teemoihin. Kysymykset voivat liittyä myös aiheisiin, joita haastateltava ei ole ottanut esille tai joita hän on jopa vältellyt, mutta haastateltavan painostaminen ei ole suotavaa.

Haastateltava tekee siis edelleen valinnat sen suhteen, mitä hän kertoo ja mitä hän jättää kertomatta. (Hyvärinen ym. 2009, 197.)

Haastattelun lopuksi kiitin haastateltavaa ja kerroin, että tulen koostamaan haastattelusta tarinan, jonka lähetän haastateltavan tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Haastattelun lopettaminen tapahtuu kiitosten myötä ikään kuin haastattelijan ja haastateltavan yhteisestä sopimuksesta. Viimeistään nauhurin pysäyttäminen viestittää haastattelun päättyneen. (Ruusuvuori ym. 2009, 25–26.)

Huolimatta pyrkimyksestä haastattelijan neutraaliin rooliin on haastattelu aina vuorovaikutustilanne. Hiljainen kuunteleminenkin on vuorovaikutusta, joten kerronnallisessakaan haastattelussa ei voida täysin välttyä haastattelijan vaikutukselta haastattelun tuloksiin. On myös vaarana, että haastattelu jää pelkän raportin tuottamiseksi eikä kertomuksille luontainen kokemus välity. (Hyvärinen ym. 2009, 197–198, ks. myös Ruusuvuori ym. 2009, 29, 44–45.)

Kertomuksellisessa haastattelussa haastateltava ei ole vain historian kulkua toistava tietolähde, vaan kertoessaan kokemuksiaan kertoja koko ajan aktiivisesti välittää, tulkitsee ja rakentaa todellisuuttaan sekä luo uutta kuvaa itsestään (Aaltonen & Leimumäki 2010, 119, Hyvärinen ym. 2009, 201). Haastatteluiden tuloksiin vaikuttaa luonnollisesti haastatteluasetelma sinällään. Haastateltava ja haastattelijat asettuvat heiltä odotettuihin rooleihin ja toimivat näistä rooleista käsin. Kerronnallinen haastattelu hämmentää näitä rooleja, koska haastattelijat ei kysy aktiivisesti uusia kysymyksiä vaan antaa paljon tilaa haastateltavan omalle kerronnalle. (Ruusuvuori ym. 2009, 32–35.)

Vaikka haastateltavaa kehoitetaan kertomaan laveasti, pohtii hän kuitenkin haastattelijan kiinnostuneisuutta kertomustaan kohtaan. Haastateltava tutkii haastattelijassa merkkejä, jotka viittaavat siihen, että hänen kertomuksensa etenee haastattelijan toiveiden mukaisesti. (Hyvärinen 2010, 96.)

#### 4.4.3 Kerronnallisten haastatteluiden aineiston analyysi

Litteroin kerronnalliset haastattelut sanatarkasti. Koska haastatteluissa olin kiinnostunut ennen kaikkea haastattelun sisällöstä, oli litteroinnin sanatarkkuus perusteltua (Ruusuvuori 2010, 424–425; Ruusuvuori ym. 2010, 13–14). Omat puheenvuoroni haastattelijana litteroin haastateltavan kerroksen lisäksi, en kuitenkaan jokaista hymähdystä, jonka sanoin haastateltavan puheen päälle. Haastattelijan roolin piilottaminen vääristäisi haas-



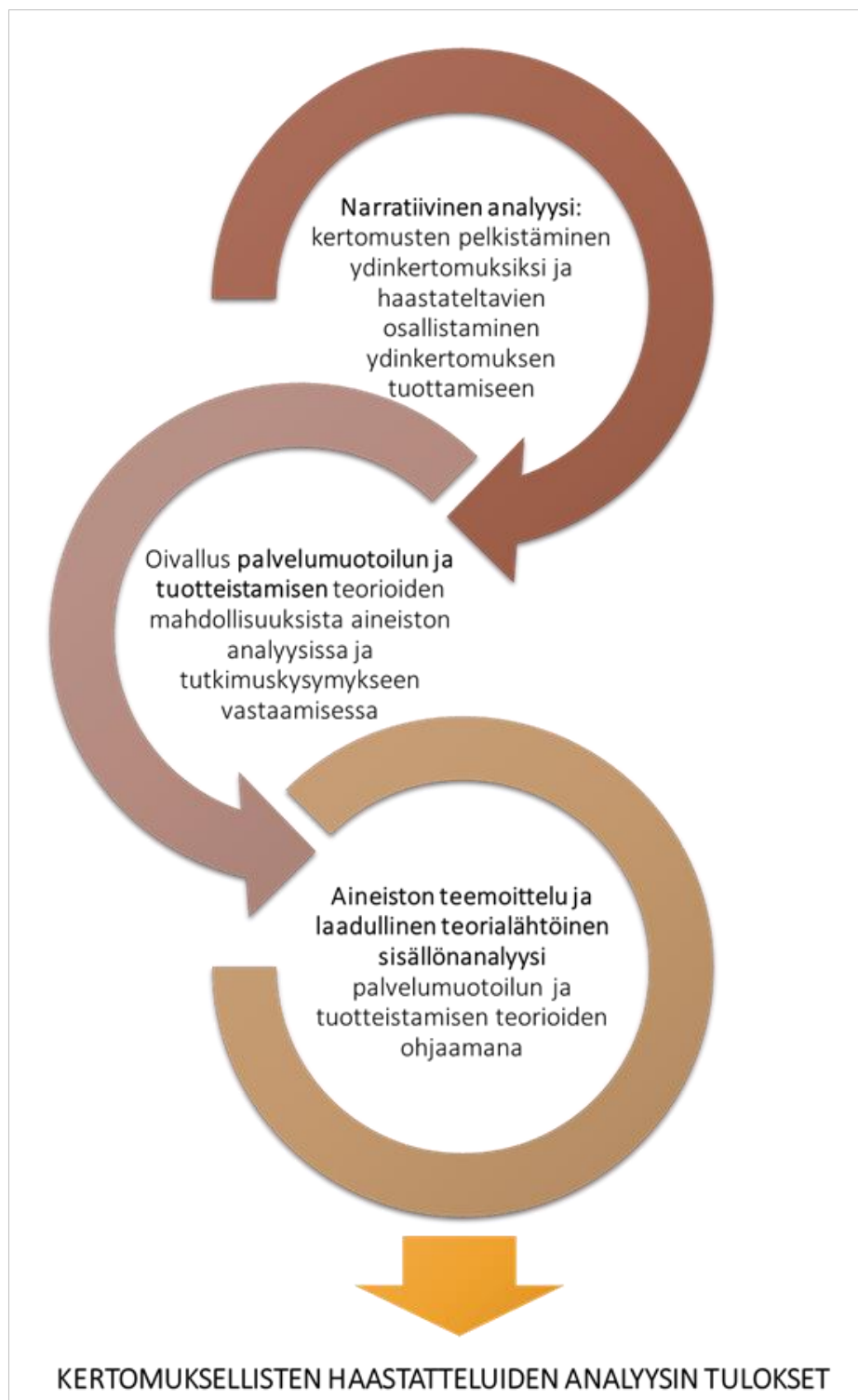
tattelun tuloksia, joten koko vuorovaikutustilanne on tuotava litteroinnissa esiin. (Ruusuvuori ym. 2009, 29–31.) Litterointi joka tapauksessa pelkistää alkuperäisen vuorovaikutustilanteen, koska tekstiin on mahdotonta saada mukaan kaikkia puheen vivahteita sekä haastateltavan ja haastattelijan sanattomia viestejä. Litteroinnissa tapahtuu jo siis tutkijan valikointia ja aineiston analyysiä. (Nikander 2010, 423–433.)

Analysoin kerronnallisten haastatteluiden aineiston osin narratiivisen analyysin keinoin, osin teemoittelemalla ja osin laadullisen teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tarve uusille analyysimenetelmille syntyi analyysin edetessä ja palvelumuotoilun teorian ja menetelmien muodostuessa opinnäytetyötäni ohjaaviksi. Laadulliselle analyysille on tyypillistä sykliisyys ja vuorovaikutteisuus, aineistoon tutustuessa voi eteen tulla tarve uudentalaisille aineiston luokitteluille (Seitamaa-Hakkarainen 2014).

Kun narratiivisuudesta puhutaan aineiston analyysitapana, voidaan todeta, että narratiivisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu kertomuksen sisältöön eikä niinkään kertomisen muotoon tai puhetapaan, kuten narratiivien tutkimuksessa (Heikkinen 2000, 52–53; Heikkinen 2015, 160–161; Mäkisalo-Ropponen 2007, 39). Narratiivisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle kertomuksista ja ne ovat myös narratiivisen tutkimuksen lopputuloksia (Heikkinen 2000, 50). Aineiston käsittelytapaa, jossa painopiste on haastateltavien kertomuksista laadittavan uuden kertomuksen tuottamisessa, kutsutaan myös narratiiviseksi analyysiksi (Heikkinen 2015, 160–161, Mäkisalo-Ropponen 2007, 42).

Teemoittelussa aineistosta etsitään haastatteluja yhdistäviä ja erottavia seikkoja. Aineisto luokitellaan valittujen joko aineistosta, haastattelurungosta tai teoriasta nousevien teemojen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Käytin teemoittelussa sekä haastattelurungon mukaisia teemoja että palvelumuotoilun ja tuotteistamisen käsitteistöä nousevia teemoja.

Teorialähtöisessä laadullisessa sisällönanalyysissä kuvataan sanallisesti, systemaattisesti ja kattavasti litteroidun haastatteluaineiston sisältöä. Laadullisen käyttämästäni sisällön analyysistä tekee se, että aineistosta olen esiintymistiheyksien sijaan etsinyt tutkittavalle ilmiölle annettuja merkityksiä. Sisällön analyysissä aineistoa luokitellaan systemaattisesti, mutta uusia aineistoluokkia voi syntyä myös analyysin myötä. Teorialähtöisen sisällön analyysistä tässä opinnäytetyössä tekee palvelumuotoilun ja tuotteistamisen käsitteiden käyttö aineistoluokkien luomisessa. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Kuvassa 10 esitän kerronnallisten haastatteluiden aineiston analyysin etenemisjärjestyksen.



Kuva 10. Kerronnallisten haastatteluiden aineiston analyysin eteneminen.

Pian haastattelutilanteen ja litteroinnin jälkeen kirjoitin jokaisen haastattelun yhtenäiseksi tiivistetyksi kertomukseksi. Haastatteluaineistoon tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen suositellaan aloittamaan mahdollisimman varhain. Aineiston tunteminen on aineiston analyysin kannalta tärkeää. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11–12.) Kertomusten kirjoittaminen, eli pisimmillään kahdeksan sivuisten litteroitujen aineistojen tiivistäminen puolentoista sivun juonelliseksi kertomukseksi, auttoi aineistoon tutustumisessa.

Hyvärinen (2010, 90–91) kehottaa haastattelukertomuksen analyysissä ensimmäiseksi etsimään aineistosta kertomukset. Vilma Hänninen (2004, 33) puolestaan kertoo narratiivisessa analyysissä luoneensa tarinoista ydintarinat pelkistämällä ja tarinan pääjuonta noudattamalla. Noudatin Hännisen tapaa ydinkertomusten luonnissa. En pyrkinyt etsimään haastatteluista yksityiskohtia vaan pelkistäen löytämään kertomuksen juonen ja kokonaisuuden. (Hänninen 2004, 33.)

Kertomuksen tunnistamiseksi, se pitää määritellä. Yksinkertaisimmillaan kertomuksessa esitetään vähintään kaksi peräkkäistä tapahtumaa. Kertomuksia on kuitenkin hyvin monenlaisia. Kokemuskertomuksille on tyypillistä, että niissä kuvaillaan yllätyksiä tai häiriöitä ja nostetaan esiin kokemusta, kun taas omassa ammattiroolissa oleva ihminen voi kuvailla tapahtumien kulkua hyvin hallittuna, mutta luonnollisena prosessina. (Hyvärinen 2010, 91–93.) Tällöin voikin kysyä, onko kyseessä asiantuntijahaastattelu vai kokemuskertomus; millaisen roolin haastateltava on haastattelutilanteessa ottanut (Hyvärinen 2010, 115).

Aaltonen ja Leimumäki (2010, 125) puolestaan toteavat, että kerronnallisuus voi olla vahvaa tai heikkoa. Vahvemman analyysin ja tulkinnan avulla myös heikosti kerronnallinen haastattelupuheesta litteroitu teksti voi saada lukijan hahmottamaan tekstin kertomukseksi (Aaltonen ym. 2010). Kertomuksen määritelmä voi olla tiukka, mutta väljemmissä tulkinnoissa mikä tahansa kerronnallinen aineisto voidaan määritellä narratiiviseksi aineistoksi (Heikkinen 2000, 51–52). Haastatteluaineistoni kerronnallisuuden tasossa oli vaihtelua haastatteluitten välillä. Osassa haastatteluista oli tunnistettavissa selviä juonellisia kertomuksia, osassa kertominen oli poukkoilevampaa ja tapahtumia luetteleivaa.

Haastattelulitterointien pohjalta laatimiini ydinkertomuksiin poimin haastatteluista ne asiat ja kertomukset, jotka olivat tutkimuskysymyksieni kannalta kiinnostavia. Ydinkertomusten keskeisenä sisältönä oli haastatelluilta pyydetty tarina yhden maahanmuuttajan rekrytoinnista. Tätä täydensivät kuvailut työyhteisön suhtautumisesta erilaisuuteen, kokemukset ja toiveet työhönvalmennuspalvelusta sekä työyhteisön ohjausosaamisesta ja sen

vahvistamistarpeesta. Kertomusteksteissä pyrin säilyttämään haastateltavien omaa persoonaa jättämällä kertomuksiin haastateltavan käyttämiä puhekielisyyksiä ja asiatekstistä poikkeavia sanajärjestyksiä.

Uusi kertomus nostaa esiin aineistossa esiintyviä merkittävimpiä teemoja (Heikkinen 2015, 160–161, Mäkisalo-Ropponen 2007, 42). Analyysi kysymykseni tässä vaiheessa olivat: Miten haastateltavat ovat rekrytoineet maahanmuuttajia, ja mitkä tekijät ja ketkä toimijat olivat vaikuttaneet maahanmuuttajien rekrytointiin? Miten työhönvalmennus näkyi rekrytointikertomuksissa?

Ydinkertomusten laatimisesta etenin seuraavaan analyysin vaiheeseen, jossa tarkistutin laatimani ydinkertomukset haastateltavilla. Laitinen (2008, 172–190) kuvaa kertomusten käyttämistä organisaatioiden muutokset kertomusten luomisessa. Hänen luomassaan kertovan muutosselonteon menetelmässä tai lähestymistavassa, kuten Laitinen (mt.) itse menetelmän nimeää, tutkija kerää tutkittavilta heidän laatimansa tai kertomansa selonteot ja laatii niistä oman analyyttisen selontekonsa.

Selonteossa ihminen tekee toimintansa ymmärrettäväksi ja pyrkii perustelemaan sitä. Tutkijan tehtävänä on etsiä selonteosta niitä rooleja, joissa kertoja toimii sekä rooleja määritteleviä sääntöjä. Selonteissa esiintyvät epäjohdonmukaisuudet, ristiriidat ja puolustusmekanismit ovat erityisen tarkastelun kohteena. Kertovan muutosselonteon menetelmässä tutkijan laatima analyyttinen selonteko esitetään tutkittavalle, jolta pyritään varmistamaan, että tutkijan tekemät tulkinnat ovat oikeita. (Laitinen 2008, 174, 176, 181.)

Valitsin kertovan muutosselonteon menetelmän soveltamisen kertomuksellisten haastatteluiden aineiston käsittelyyn, koska menetelmä on alun perin kehitetty kuvaamaan organisaatiossa tapahtuvia muutosprosesseja (Laitinen 2008, 174). Haastatteluissa pyysin tutkittavia kuvaamaan muutostapahtumia, jotka johtivat maahanmuuttajan rekrytointiin. Menetelmällä pyritään kuvaamaan, mitä muutoksessa tapahtuu, ei vain asioiden tilaa ennen ja jälkeen muutoksen (Laitinen 2008, 174). Tutkimuskysymyksieni kannalta muutokseen eli rekrytointiin johtaneet seikat ja tapahtumat olivat haastateltavien kertomuksissa erityisen kiinnostavia.

Lähetin kunkin haastatellun ydinkertomuksen tai selonteon, kuten Laitinen (mt.) sanoisi, sähköpostilla hänen luettavakseen. Pyysin haastateltavaa tarkistamaan kertomuksen asiasisällön paikkansa pitävyyden ja pohtimaan oliko kertomus kirjoitettu niin, ettei siitä voinut tunnistaa vastaajaa, hänen edustamaansa yritystä tai kertomuksen henkilöitä. Lisäksi pyysin vastaajaa

pohtimaan, halusiko hän lisätä kertomukseen vielä jotakin. Haastateltavan kommenttien pohjalta korjasin hänen omaa kertomustaan.

Kaikki haastateltavat hyväksyivät ydinkertomuksensa joko sellaisenaan tai pienin muutoksin tammikuun 2017 loppuun mennessä. Haastateltavien rooli aineiston analyysissä ei siis noussut yhtä merkittäväksi kuin kertovan muutosselonteon menetelmän esittelyssä annettiin ymmärtää (Laitinen 2008, 181, 183–184): Laitinen (mt.) pitää tutkittavia tutkijan kumppaneina, jotka tuottavat aineiston lisäksi analyysia. Hän kuitenkin muistuttaa, ettei tutkittavien kertomuksia tule lukea kyseenalaistamatta, sillä ihmisillä on tapana kaunistella asioita eivätkä tapahtumat aina muistu mieleen todellisuudessa tapahtumajärjestyksessä. (Laitinen 2008, 181.)

Haastatteluaineistoon tutustuminen alkoi jo litteroinnista. Viimeistä haastattelua litteroidessa oivalsin esittäneeni jokaiselle haastateltavalle työhönvalmennukseen liittyviä kysymyksiä, joissa minulla oli selvästi työhönvalmennuspalvelun tuotteistamiseen tähtäävä näkökulma. ”Millainen työhönvalmennuspalvelu palvelisi yrityksenne tarpeita parhaiten?” kysyin haastateltavilta. Oivalsin, että palvelumuotoilun ja tuotteistamisen menetelmät ja käsitteistö voisivat auttaa minua löytämään aineistosta vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Päätin jatkaa narratiivisen analyysin ja kertovan muutosselonteon menetelmän sijaan kertomuksellisten haastatteluiden analyysiä teemoittelun ja teorialähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen käsitteistöä ja teoriaa hyödyntäen. Kertovan muutosselonteon menetelmässä aineiston analysointitapa on tutkijan valittavissa sen mukaan, mikä tapa sopii parhaiten tutkimuksen luonteeseen (Laitinen 2008, 183).

Kertomuksen analyysiin ei ole olemassa yhtä vakiintunutta menetelmää, vaan analyysi tapahtuu erilaisia analyyttisiä välineitä hyödyntäen tavalla, jonka lähtökohtana on tutkimuskysymys. Koska haastattelu tyypillisesti sisältää yhden yhtenäisen kertomuksen sijaan monia pieniä kertomuksia, selityksiä ja kuvauksia, on analyysissäkin käytettävä useampia erilaisia metodeja. (Hyvärinen 2010, 90.) Aaltonen ja Leimumäki (2010, 121) korostavat, että sosiaalitieteissä kerronnallisten haastatteluiden analyysissä huomio kiinnittyy usein siihen, mitä kerrotaan, sen sijaan, että tarkasteltaisiin miten ja millaisia kertomuksia kerrotaan. He kutsuvat kertomuksen sisällönanalyysia sisällön erittelyksi.

Palvelumuotoilu- ja palvelujen tuotteistamiskirjallisuudesta nousi esiin uudenlaisia näkökulmia työhönvalmennuksen kehittämiseen. Analyysikysymysten tarkentuminen aineistoon tutustumisen vaiheessa on tyypillistä ja

suotavaakin, jotta aineisto toimii analyysin lähtökohtana (Ruusu vuori ym. 2010, 13, 16).

Yleensä työhönvalmennuksen asiakkaaksi mielletään vain maahanmuuttajatyönhakija, mutta palvelumuotoilun ja tuotteistamisen näkökulmista työhönvalmennuksen asiakkaita ovat myös yritysten rekrytoinnista vastaavat esimiehet. Näistä teoreettisista lähtökohdista aineiston analyysikysymyksiksi nousivat:

- Millaiseen työhönvalmennukseen haastateltavat ovat tottuneet, ja mitä odotuksia haastateltavilla on työhönvalmentajaa kohtaan? Mitä lisäarvoa työhönvalmennus on tuonut yritykselle?
- Millaisia tarpeita, toiveita, haasteita ja ongelmia haastateltavat ilmaisevat suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin ja työhönvalmennukseen? Voidaanko näihin tarpeisiin vastata työhönvalmennuksen keinoin?
- Miten työyhteisön suhtautuminen maahanmuuttajatyöntekijöihin vaikuttaa yritysten esimiesten rekrytointipäätöksiin? Voidaanko työyhteisön valmiuteen vastaanottaa maahanmuuttajatyöntekijöitä vaikuttaa tarjoamalla työntekijöille koulutusta maahanmuuttajien ohjaukseen työssä?
- Millaisia arvoja ja asenteita haastateltavat nostavat esiin? Millainen työhönvalmennus vastaa yritysten esimiesten arvomaailmaa?
- Mitä haastateltavat sanovat maahanmuuttajista? Millaisia ominaisuuksia maahanmuuttajalla pitää olla, jotta hänet työllistetään? Miten työhönvalmennuksella voidaan vaikuttaa työtä hakevan maahanmuuttajan ominaisuuksiin?
- Millaisia työhönvalmennuspalvelun käyttäjiä haastateltavat ovat?

Tutkimusongelman täsmentyminen tutkimuksen etenemisen myötä on tavallista, koska laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessinomainen (Kiviniemi 2015, 75). Avoimet mitä- ja miksi-kysymykset ovat suositeltavia uusien näkökulmien löytämiseksi aineistosta. Haastatteluaineiston ollessa näin pieni, vain neljä haastattelua, on määrällisten kysymysten sijaan mielekkäämpää tarkastella millaisia merkityksiä haastatellut antavat tutkimusteemoille ja millaisia yhtäläisyyksiä ja eroja näistä merkityksistä on havaittavissa. (Ruusu vuori ym. 2010, 16–17.)

Etenin analyysissä teemoittelun menetelmällä. Luokittelun haastattelun teemakysymysten vastauksia haastattelukysymysrungon mukaisesti. Luokittelun avulla tutkimusaineisto käydään järjestelmällisesti läpi ja pyritään löytämään pienempiä aineistosta nousevia luokkia, joihin aineiston voisi jakaa yhtäläisyyksien ja erojen tarkastelemiseksi (Ruusu vuori ym. 2010, 18, 20–21).

Olin käynyt teemat kertaalleen läpi kirjoittaessani haastatteluista ydinkertomuksia, joten teemoittelulla pyrin vertailemaan kaikkien haastateltujen kokemuksia ja näkemyksiä keskenään teema kerrallaan. Haastattelun teemakysymysten mukaisia luokkia oli kolme: Kokemukset ja toiveet työhönvalmennuspalvelusta, työyhteisön ohjaus- ja mentorointiosaaminen ja viimeisenä luokkana työyhteisön valmius kohdata erilaisuutta. Poimin haastatteluista näihin luokkiin kaikki maininnat, jotka liittyivät kunkin luokan teemaan, teemahaastatteluanalyysin tapaan (Eskola 2015, 194).

Luokittelussa käytin havaintoyksikkönä lyhyempiä ja pidempiä kertomisen jaksoja, koska tätä pienemmät havaintoyksiköt olisivat voineet kadottaa asiayhteyden haastattelusta tehdystä poiminnasta ja haastattelutilanteeseen olin pyytänyt vastaajia nimenomaan kertomaan tarinan. Haastatteluissa kiinnostuksen kohteena olivat yritysten esimiesten yksilölliset kokemukset ja heidän arvionsa työyhteisönsä kokemuksista, jolloin pidemmät havaintoyksiköt ovat perusteltuja. (Ruusuvoori ym. 2010, 18, 20–21).

Teemoittelulle tyypillisen pitkälle etenevät koodauksen ja pelkistämisen sijaan etsin haastateltavien pidemmistä kertomisen jaksoista eroja ja yhtäläisyyksiä (Eskola 2015, 194–198). Tämän analyysin alkuvaiheen jälkeen analyysimenetelmäni vaihtui.

Etenin kerronnallisten haastatteluiden analyysissä teorialähtöisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistoluokkien määräävänä tekijänä oli palvelumuotoilun ja tuotteistamisen teoriasta nouseva käsitteistö. Sisällön analyysissä luokittelurunko voidaan määritellä etukäteen tai muodostaa analyysin kanssa yhtäaikaan. Luokittelu perustuu tutkimusongelmaan ja tutkimusteemoihin ja on siten sidottu kulloiseenkin tutkimukseen ja aineistoon. Teorialle ja aineistolle pyritään saamaan luokittelurungolla käsitteellinen vastaavuus ja juuri siksi sisällön analyysi oli oiva väline kertomuksellisten haastatteluiden aineiston ja palvelumuotoilun ja tuotteistamisen käsitteistön yhteen saattamiseen. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään asiakkaan todellisuutta (Tuulaniemi 2016, 71–73). Pyrin tarkastelemaan millaisia työhönvalmennuspalvelun asiakkaita haastatellut ovat etsimällä aineistosta haastateltavien minä-muotoiset. Myös Aaltonen ja Leimämäki (2010, 126) ovat käyttäneet haastattelukertomusten analyysissä yhtenä käsitteenä minämuotoista kerrontaa. Ajattelin persoonamuotoisen kerronnan kuvaavan niitä rooleja, joissa haastateltavat toimivat (Laitinen 2008, 174).

Minä-muotoisten ilmaisujen etsiminen kohtasi heti toisen haastattelun kohdalla haasteen, sillä haastateltava käytti minä-muodon sijaan pääsääntöisesti me-muotoisia ilmaisuja. Joten toiseksi luokaksi valitsin tällä perusteella me-muotoiset ilmaisut. Me-ilmaisun käyttäminen yritysten esimiesten kertomuksissa oli luontevaa, koska haastattelun teemat koskettivat esimiesten lisäksi heidän lähimpiä kollegoitaan ja koko työyhteisöä sekä kahdessa haastattelussa haastatellun itse omistamaa yritystä.

Puhekielessä käytetään paljon verbin passiivimuotoa kuvamaan omaa tai yhdessä jonkun kanssa toteutettua toimintaa, joten minä- ja me-muotoisten kerronnallisten jaksojen luokittelu saattoi jättää vielä jotakin keskeistä oman toiminnan ja roolien kuvausta luokittelun ulkopuolelle. Tämä ensimmäinen sisällönanalyysin menetelmällä tehty luokittelu toimi myöhemmin perustana asiakasprofiilien luomiselle.

Päätin luokitella aineiston vielä etsimällä siitä haastateltavien kuvauksia maahanmuuttajista, koska teemakysymykset ja persoonamuotojen mukaiset luokittelut jättivät ulkopuolelleen yritysten esimiesten kuvaukset maahanmuuttajista. Aineistoluokka nousi aineistosta, koska puhetta maahanmuuttajista oli paljon (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Tässäkin luokassa havaintoyksiköt venyivät paikoin pitkiksi kerronnallisiksi jaksoiksi, koska maahanmuuttajia kuvattiin kertomuksen henkilöinä ja toiminnan kautta.

Tarkastelin haastateltavien puhetta maahanmuuttajista Forsanderin (2013, 230) pääomalajien, inhimillisen, kulttuurisen ja sosiaalisen pääoman käsitteiden avulla. Forsander (mt.) esittää näillä pääomalajeilla, niiden määrällä ja laadulla, olevan merkitystä maahanmuuttajan työmarkkina-asemalle.

Sekä minä- ja me-muotoiset ilmaisut että puhe maahanmuuttajista nostivat haastatteluista esiin paljon puhetta arvoista ja asenteista joko suoraan tai käytännön kokemusten kuvauksen kautta. Haastateltavat kertoivat omista arvoistaan, joiden varassa he tekivät valintoja suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin, mutta mukana oli myös paljon puhetta työyhteisön sekä yhteiskunnan arvoista ja asenteista.

Yhtenä palvelumuotoilun välineenä on asiakkaiden arvojen ymmärtäminen (Tuulaniemi 2011, 72), joten aineiston analysointi arvojen näkökulmasta oli perusteltua. Etsin siis seuraavaksi aineistosta ilmaisuja ja kerronnallisia jaksoja arvoista ja asenteista. Kustakin haastattelujaksosta etsiin ilmaistut arvot ja asenteet. Sain näin alaluokkia, joihin yhdistelin haastateltavien arvo- ja asennemaininnat. Alaluokiksi muodostuivat avoimuus



ja ennakkoluulottomuus rekrytinnissa, yhtäläisten työelämämahdollisuuksien tarjoaminen, maahanmuuttajan inhimillinen kohtaaminen sekä työyhteisön yhteisöllisyys.

Seuraavaksi etsin aineistosta haastateltavien ilmaisemia tarpeita, toiveita ja ongelmia. Parantainen (2007, 151–158) korostaa, että palvelujen tuotteistamisessa keskeistä on asiakkaan ongelman tai tarpeen tunnistaminen ja ratkaisun tarjoaminen tunnistettuun ongelmaan. Usein asiakkaat eivät edes itse tiedosta ongelmaansa ennen kuin markkinoille ilmestyy ratkaisu heidän ongelmaansa. Myös Tuulaniemi (2013, 18–20) kirjoittaa ratkaisujen myymisestä. Palvelujen tulee olla kokonaisratkaisuja ihmisten tarpeisiin ja tällöin ne voivat sisältää sekä tavaroita että aineettomia osia.

Jatkoin analyysissä edelleen sisällönanalyysin menetelmän hyödyntämistä. Etsin aineistosta kaikki haastateltavien mainitsevat tarpeet, toiveet ja ongelmat. Pyrin löytämään myös tarpeita, toiveita ja ongelmia, joita ei ilmaistu suoraan vaan, jotka vaativat haastateltavan kertoman tulkintaa. Analyysin myötä alkoi muodostua alaluokkia: työyhteisöön liittyvät haasteet, maahanmuuttajatyöntekijään liittyvät haasteet, maahanmuuttajan rekrytoimiseen liittyvät haasteet sekä työhönvalmennukseen ja järjestelmiin liittyvät haasteet. Viedessäni aineistoa alaluokkiin käänsin kaikki tarpeet, toiveet ja ongelmat haasteiksi, jotta ne olisivat paremmin keskenään verrannollisia.

Osana analyysiä tulisi testata jäävätkö jotkin aineiston osa-alueet analyysiluokkien ulkopuolelle (Ruusu vuori ym. 2010, 24–25). Yksi tutkimuskysymyksieni kannalta olennainen ilmaisu haastatteluaineistossa vaikuttikin selvästi jäävän jokaisella analyysikierröksellä vaille omaa luokkaa. Yksi haastateltava toi esiin, että vaikeassa työmarkkina-asemassa olevien auttaminen saisi jotenkin näkyä yrityksen profiilissa ja yksi keino profiloitumiseen voisi olla työyhteisön ohjausosaamisen lisääminen. Haastateltava toivoi siis jonkinlaista näkyvyyttä yrityksessä tehtävälle yhteisölliselle hyvälle. Tämä on palvelutuotteen markkinoinnin kannalta mielenkiintoinen näkökulma, koska työllistymistä tukevien yritysten näkyvyyden lisääminen voisi olla yksi markkinointikeino.

Lopuksi palasin jälleen narratiivisen analyysin menetelmien pariin. Osin Vilma Hännisen (2004, 33) tapaan laadin kaikkia aiemmin luomiani ydin kertomuksia ja analyysin tuloksia yhdistelevän fiktiivisen kertomuksen yhdestä yrityksen rekrytinnista vastaavasta esimiehestä, joka voisi olla työhönvalmennuspalvelun käyttäjäasiakas. Yhdistelevä kertomus on enemmän kuvaileva kuin juonellinen, koska se pyrkii opinnäytetyössäni palvelemaan palvelumuotoilun tarpeita. Palvelumuotoilun näkökulmasta kerto-

mus on asiakasprofiili, jolla kuvataan yhden asiakasryhmän toimintamalleja, motiiveja, arvoja ja tarpeita kiteytetysti palvelun kohdentamista, kehittämistä ja suunnittelua varten (Tuulaniemi 2016, 154–156). Näin kerrottujen haastatteluiden analyysi alkoi (ydin)kertomuksista ja päättyi (yhdistelevään) kertomukseen (Heikkinen 2000, 50).

## 5 ASIANTUNTIJAKYSELYN TULOKSET

Tässä luvussa esitän Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen työntekijöille suunnatun kyselyn tulokset. Sähköpostitse toteutetussa kyselyssä oli 22 avointa kysymystä, jotka oli jaettu teema-alueisiin. Esitän tulokset viiden teema-alueen jaon mukaisesti. Kaikkien kolmen vastaajan vastaukset on seuraavassa yhdistetty, koska opinnäytetyön kannalta ei ole tarvetta eritellä vastaajia. Kyselykysymykset löytyvät liitteestä yksi (1).

Asiantuntijakyselyllä hain kokonaiskuvaa TyöPolku-hankkeen toiminnasta, työntekijöiden tavoista toteuttaa työhönvalmennusta, asiakaskunnasta ja työnantajayhteistyöstä. Halusin myös saada tietoa siitä, millaisia vahvuuksia ja kehittämisen tarpeita hankkeen työntekijät näkevät toteuttamassaan työhönvalmennustyössä ja ennen kaikkea työnantajayhteistyössä. Kyselyn tuloksia vertaan taustateoriaan ja muihin tutkimuksiin sekä muuhun tutkimusaineistoon tämän opinnäytetyön luvussa kahdeksan.

### 5.1 Työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa

Ensimmäinen teema kyselyssä oli työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa. Vastaajia pyydettiin aluksi kuvailemaan TyöPolku-hankkeen tyypillisimpiä asiakkaita. Asiakaskuntaa kuvailtiin hyvin heterogeeniseksi, eri maista ja eri syistä Suomeen tulleiksi. Hankkeen asiakkaat ovat TE-toimistoon rekisteröityneitä työttömiä työnhakijoita, joilla on maahanmuuttotausta tyypillisimmin joko pakolaisuuden, turvapaikan haun tai avioliiton vuoksi. Avioliiton myötä Suomeen tulleet olivat useimmiten Kaakkois-Aasiasta tai Afrikasta. Pakolaisuuden tai turvapaikan haun myötä maahan muuttaneet olivat useimmiten Lähi-Idästä tai Afrikasta.

Tyypillisin asiakas määriteltiin nuoreksi aikuiseksi, aikuiseksi tai yli 30-vuotiaiksi. Kielitaidoltaan tyypillisintä asiakasta pidettiin keskitasoisen tai sitä heikompana. Heikon suomen kielen hallinnan nähtiin vaikuttavan opiskelukykyyn ja työelämässä selviytymiseen niin, että ammattiin opiskelu olisi liian haastavaa ja työelämässä kyseeseen tulevat vain avustavat tehtävät. Osalla asiakkaista oli koulutusta ja työkokemusta ja osalta nämä puuttuivat.

---ihmisiä, joilla on pääasiassa suuri tarve työllistyä ja päästä tekemään oma osa suomalaisessa yhteiskunnassa.

### 5.1.1 Työkokeiluja työpaikkoihin, joilla on palkkausmahdollisuus

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mille aloille ja millaisiin työpaikkoihin hankkeen asiakkaille pyritään järjestämään työkokeiluja. Kaikki vastaajat kuvailivat, että työkokeilupaikan etsiminen lähtee aina asiakkaan toiveista, tavoitteista, tilanteesta, mielenkiinnosta, osaamisesta ja koulutuksesta, jolloin ala ja paikka voi olla mikä tahansa.

Vastauksissa korostettiin myös sitä, että työkokeilupaikasta olisi hyvä löytää jatkopolku joko työllistymiseen, alan opintoihin tai muuhun asiakasta palvelemaan tavoitteeseen. Myös työtehtävässä vaadittava kielitaito vaikutti työkokeilupaikan valikoitumiseen. Työkokeilut sijoittuivat välityömarkkinoille, kuntiin ja yrityksiin. Tyypillisimmät alat olivat sosiaali- ja terveysala, kaupanala, kiinteistöhuolto, logistiikka, ravintola-ala, tekniikan ala ja rakennusala.

TyöPolku-hankkeen työntekijät kertoivat lähestyvän työantajia ensisijaisesti sähköpostitse ja puhelimitse, mutta myös kasvotusten työpaikoilla ja eri verkostoissa. Sähköpostiviestissä työnantajalle kerrottiin hankkeesta, sen palveluista ja työkokeilusta. Yhteydenoton tavoitteeni oli saada työnantaja näkemään työkokeilupaikan tarjoamisen hyödyt. Yksi vastaaja piti sähköpostiyhteydenottoa parempana kuin puhelua, koska puhelimesta työnantajien oli vaikea kiireen keskellä keskittyä aiheeseen. Sähköposteihin hän koki saavansa hyvin vastauksia ja sitä kautta sovittua tapaamisia.

### 5.1.2 Työhönvalmentajat apuna tukijärjestelmien hyödyntämisessä

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan, miten hyvin työnantajat tuntevat työkokeilun ja palkkatuen. Tässä koettiin olevan suurta vaihtelua, joillekin työnantajille molemmat työllistymisen tukimuodot olivat tuttuja, toisille kaikki oli uutta. Työkokeilu ja työharjoittelu sekoitettiin usein, mutta niiden ero oli helppo selittää työnantajille. Palkkatuen koettiin olevan tärkeä seikka kunnissa ja järjestöissä. Yrityksissä olennaisinta oli, että rekrytointi tapahtuu tarpeen mukaan, jolloin palkkatuella ei ollut suurta merkitystä.

Työkokeilun järjestämiseen liittyvää paperityötä jotkut työnantajat pitivät hankkeen työntekijöiden mukaan haasteellisena, mutta enimmäkseen paperityötä ei koettu taakkana. Jotkut työnantajat huolehtivat paperityöt automaattisesti itsenäisesti, mutta yleensä hankkeen työntekijä tarjoutui hoitamaan paperiasioita niin pitkälle kuin mahdollista. Työnantajat kokivat positiivisena seikkana sen, että paperityötä erityisesti arviointiin liittyen oli työkokeilussa vähemmän kuin opintoihin liittyvissä työharjoitteluissa.

### 5.1.3 Tukea työkokeilijalle ja työnantajalle

Seuraavaksi hankkeen työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan rooliaan työhönvalmentajana työkokeilun aloittamisvaiheessa työpaikalla, työkokeilun aikana ja sen loppupuolella, tällöin erityisesti työllistymisen tukemisen näkökulmasta. Työhönvalmentajan rooli työkokeilua edeltävässä työhaastattelussa näyttäytyi puhemiehen ja tukihenkilön roolina. Työhönvalmentaja oli työnhakijan mukana tapaamassa työnantajaa, kertomassa työkokeilusta, varmistamassa, että kaikki osapuolet ymmärtävät toisiaan ja tietävät, mistä ollaan sopimassa. Asiakkaalle annettiin tilaa kertoa itse itsestään ja työnantajaa pyydettiin kertomaan työpaikasta ja työtehtävistä. Tarvittaessa työhönvalmentaja varmisti, että työnhakijan tiedot ja taidot tulivat esille.

Tarpeen mukaan toimin myös kulttuuritulkkina esimerkiksi työnantajalla nousevissa kysymyksissä. Pyrin omalla toiminnalla edesauttamaan työnantajan ja työkokeilijoiden välille muodostuvan yhteyden syntymistä.

Työhönvalmentaja auttoi työkokeilusopimuksen laatimisessa, jos työkokeilun aloittamisesta oltiin yksimielisiä. Lisäksi hän huolehti, että kaikki työssä aloittamisen kannalta tärkeät käytännön asiat käytiin läpi. Työhönvalmentaja tarjoutui myös tulemaan työpaikalle työkokeilun aloituspäivänä auttamaan perehdytyksessä ja keskinäisen ymmärryksen syntymisessä, mutta tätä mahdollisuutta hyödynnettiin todella harvoin.

TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvailivat, että työkokeilun alettua työhönvalmentajan rooli oli toimia taustatukena niin työkokeilijalle kuin työnantajallekin, jotka voiva ottaa yhteyttä työhönvalmentajaa halutessaan. Käytännössä tämä tarkoitti ensisijaisesti yhteydenpitoa puhelimitse ja sähköpostilla silloin, kun oli kohdattu epäselvyyksiä joko työpaikalla tai TE-toimiston kanssa.

Tarvittaessa työhönvalmentajat olivat valmiudessa ottamaan aktiivisemmän roolin, pitämään tiiviimmin yhteyttä ja käymään työpaikalla tapaa-massa työkokeilun osapuolia. Yhteydenpito työkokeilun aikana saattoi tarkoittaa kuulumisten kyselyä sekä neuvojen ja ohjeiden antamista työhönvalmentajan aloitteesta.

### 5.1.4 Työhönvalmentajat rohkaisevat palkkaamaan työkokeilijan

Työkokeilun lähestyessä loppua työhönvalmentajan tehtäväksi nousi jatkokolkujen esiin tuominen. Toisinaan nämä asiat olivat esillä jo työkokei-

lusta sovittaessa, mutta viimeistään lopun palautekeskustelussa työhönvalmentaja tai työkokeilija itse selvitti työnantajalta tämän rekrytointi aikomuksia ja kertoi palkkatuki- tai oppisopimusmahdollisuudesta, jos sellainen oli olemassa.

Työllistämiseen liittyvien tukien hakemiseen työhönvalmentaja tarjosi työnantajalle osaamisensa ja apunsa käyttöön. Työnantajaa pyydettiin myös työkokeilijan suosittelijaksi. Työkokeilijalle työhönvalmentaja pyysi saada työkokeilutodistuksen. Työhönvalmentaja jatkoi maahanmuuttajatyönhakijan kanssa jatkopolkujen selvittelyä työkokeilun päätyttyä.

## 5.2 Kokemuksia työnantajien suhtautumisesta tuettuun työllistämiseen

Toisena teemana kyselyssä oli työnantajien suhtautuminen työllisyystyöhön. Ensimmäiseksi kysyin, miten työnantajat ymmärtävät työhönvalmentajan tehtävän ja miten työhönvalmentajiin suhtaudutaan. Työnantajien suhtautumista työhönvalmentajiin TyöPolku-hankkeen työntekijät pitivät pääosin erittäin positiivisena. Työnantajat aidosti iloitsivat siitä, että saivat työhönvalmentajilta apua ”byrokratiasta huolehtimiseen” ja työhönvalmentaja oli oikeasti tavoitettavissa ja valmiudessa tulemaan työpaikalle, jos tilanne sitä vaati.

Työhönvalmentajan tehtävä vaikutti olevan työnantajille selkeä sen jälkeen, kun työhönvalmentaja yhteistyösuhteen alussa sen kuvaili työnantajalle. Toisinaan sekaannusta syntyi siitä, että mitä tahoa työhönvalmentaja edusti, oliko hän TE-toimista vai joltakin toiselta taholta.

Työnantajan historia suhteessa TE-toimistoon määritteli työnantajien suhtautumista TE-toimistoon tuetun työllistymisen yhtenä osapuolena. Positiivisesti suhtautuivat ne, jotka olivat saaneet palkkatukea tai rekrytointiapua. Osa työnantajista taas halusi olla mahdollisimman vähän tekemisissä TE-toimiston kanssa. Negatiivista suhtautumista herätti esimerkiksi TE-toimiston käytäntö karenssin uhalla ohjata työttömiä työnhakijoita kirjoittamaan työhakemuksia heille osoitettuihin työpaikkoihin, jolloin työnantajalle ei muodostunut luottamusta työnhakijaa kohtaan. TE-toimisto koettiin työnantajien keskuudessa byrokraattiseksi ja jäykäksi, mutta tätä suhtautumista työhönvalmentajien oli helppo lievittää auttamalla kaikissa pa-peritöissä heti työkokeilun alusta saakka.

### 5.2.1 Työnantajilla on ennakkoluuloja maahanmuuttajia kohtaan

TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvasivat työnantajien suhtautumista maahanmuuttajatyönhakijoihin vaihtelevaksi, neutraaliksi ja melko positiiviseksi. Negatiivisesti suhtautuvia työnantajia koettiin olevan harvassa, tällöin takana saattoi olla ennakkoluuloja tai jokin negatiivinen kokemus maahanmuuttajasta. Joskus kuitenkin tuli vaikutelma, että maahanmuuttajatyönhakija jäi valitsematta vieraan nimen tai kotimaan vuoksi, vaikka asia verhottiinkin joksikin muuksi.

Työnhakijan kielitaidon tason koettiin mietityttävän työnantajia eniten, mutta tärkeintä oli, että työntekijä oli ahkera ja motivoitunut. Yksi vastaaja arveli, että hänen oma läsnäolonsa tilanteissa saattoi vaikuttaa työnantajan suhtautumiseen, koska kokemukset olivat lähinnä positiivisia.

### 5.2.2 Työnantajat tekevät tulosta eivät yhteiskunnallista hyvää

Kyselyssä kysyin myös, oliko työnantajien puheissa ja toimintatavoissa havaittavissa ajatusta yhteiskuntavastuun kantamisesta, maahanmuuttajien kotouttamiseen osallistumisesta ja työllisyysmahdollisuuksien parantamisesta. Näitä näkökulmia TyöPolku-hankkeen työntekijät olivat kuulleet työnantajien tuovan esiin vain harvoin eivätkä he markkinoineet omaa toimintaansa näillä argumenteilla. Voittoa tavoittelevat yritykset katsovat useimmiten asioita ”business” ja kannattavuus edellä, ”plussalle pitää aina jäädä”, kirjoitti yksi vastaaja.

Yksittäisiltä työnantajilta olen kuullut sitä viestiä, sama mikä on nuorisotakuun aikana koskenut nuoria, että he kokevat, että on heidän aika auttaa muita ja antaa mahdollisuuksia. Toisten työnantajien toimintatavat osoittavat sen, että he ovat avoimia erilaisuudelle ja eivät lähtökohtaisesti tyrnä ketään. Valitettavasti nämä eivät edusta enemmistöä.

### 5.2.3 Työhönvalmennus on myös vaikuttamistyötä

Teeman viimeinen kysymys käsitteli työhönvalmentajien työnantajien parissa tekemää vaikuttamistyötä. TyöPolku-hankkeen työntekijät luottivat eniten ruohonjuuritason vaikuttamiseen, henkilökohtaisiin kohtaamisiin ja oman esimerkin voimaan. Vastaajat kokivat suuren osan työstään olevan vaikuttamistyötä.

Oma suhtautuminen työpaikkakäynnillä mukana olevaan maahanmuuttajaan, maahanmuuttajan osaamisen ja oppimishalun korostaminen sekä

positiiviset kertomukset muiden työnantajien kokemuksista ja onnistuneista ongelmanratkaisutilanteista olivat niitä pieniä vaikuttamistekoja, joilla työpaikan ovet saatiin aukeamaan, jollei ensimmäiselle, niin seuraavalle maahanmuuttajalle.

Myös tiedon jakamisella, tiedottamisella, näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa ja lehdissä työhönvalmentajat pyrkivät lisäämään ”positiivista valoa” maahanmuuttajien työllistämisen ympärillä. Yksi vastaaja uskoi, että oman tuen tarjoaminen työnantajille mahdollisiin kieli- ja kulttuurihaasteisiin liittyen sekä monikulttuurisessa työympäristössä työskentelyyn liittyvästä koulutuksesta tiedottaminen madalsivat työnantajien kynnystä maahanmuuttajien työllistämiseen.

### 5.3 Kokemuksia maahanmuuttajan ominaisuuksista ja työllistymisestä

Kolmantena teemana kyselyssä käsiteltiin työnhakijoiden ominaisuuksia ja työllistymistä. Kysyin, mitkä maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuudet voivat muodostua työkokeilun aloittamisen tai työllistymisen esteeksi, ja mitkä ominaisuudet puolestaan voivat edistää työkokeilusta sopimista ja työllistymistä. Jokainen vastaaja mainitsi ensimmäiseksi esteeksi liian heikon kielitaidon. Myös ammatillisen osaamisen, koulutuksen ja työkokeimuksen puute mainittiin kaikissa vastauksissa.

Esteiksi työllistymiselle ja työkokeilulle mainittiin myös kulttuurierot, maahanmuuttajan tavat, heikot sosiaaliset taidot, maahanmuuttajan tiedon puute suomalaisesta työkulttuurista, työnhakutaitojen puute ja epävarmuus työnhakijan sopivuudesta työyhteisöön.

Palkattomasta työkokeilusta päästiin varmimmin sopimaan, jos maahanmuuttajatyönhakijalla oli riittävä kielitaito, erottuva osaaminen, alan koulutus tai työkokemus tai ainakin kiinnostus alaa kohtaan. Hänellä oli tärkeää olla halu oppia, hyvä asenne, motivaatio, korkea työmoraali, ja työn arvostuksen tuli näkyä. Myös sosiaalisilla taidoilla, sosiaalisuudella yleensä, käytöstavoilla, sitoutumisella, ahkeruudella, tunnollisuudella, täsmällisyydellä, sekä innostuksesta ja ahkeruudesta viestittävällä suosittelijalla oli merkitystä työkokeiluun pääsulle.

TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kokemuksen mukaan työnantajien haaluun palkata maahanmuuttajia vaikuttivat ennen maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuuksia työvoiman tarve ja palkkausresurssit. Kun nämä asiat olivat kohdallaan, palkkasivat työnantajat mieluiten maahanmuuttajia, joiden osaaminen vastasi työnantajan vaatimuksiin ja joiden työkokeilujakson kokemukset olivat onnistuneita.



Maahanmuuttajan tuli myös sopia työyhteisöön, olla sosiaalisilta taidoiltaan ja käytöstavoiltaan sekä aikakäsitykseltään työnantajan mieleen. Kieletaito, asenne työhön ja työyhteisön sääntöihin, ahkeruus sekä kyky hoitaa työtehtäviä monipuolisesti ja itsenäisesti vaikuttivat työnantajan palkkamishaluihin.

#### 5.4 Kokemuksia työnantajayhteistyön haasteista ja vahvuuksista

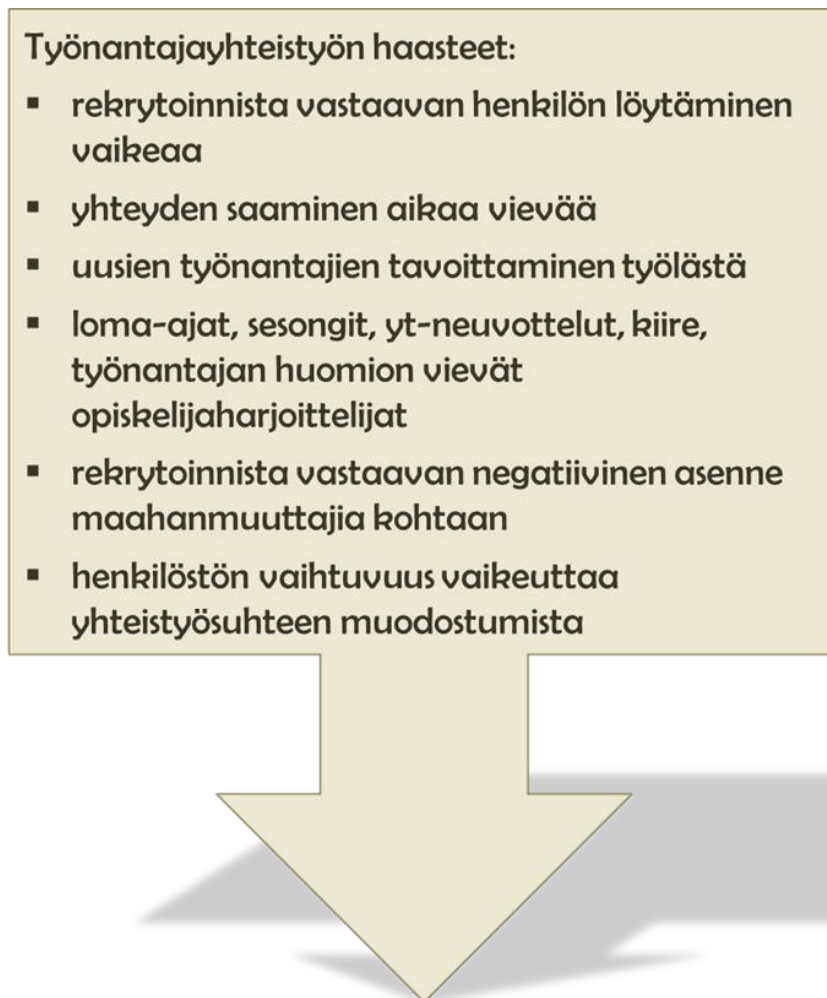
Kyselyn neljäs teema oli TyöPolku-hankkeen työntekijöiden oma kokemus työnantajayhteistyöstä. Ensimmäiseksi työntekijöitä pyydettiin kuvailemaan, mitkä asiat helpottivat työnantajayhteistyötä ja mikä siinä tuntui tällä hetkellä toimivalta.

Työnantajien toistuvat hyvät kokemukset maahanmuuttajien työllistämisestä ja maahanmuuttajatyökokeilijoista koettiin työnantajayhteistyötä helpottavina tekijöinä. Samoin Hämeen Setlementin pitkä historia maahanmuuttajien työllisyyden edistäjänä ja tätä kautta syntyneet hyvät yhteistyösuhteet työnantajiin. Työnantajien yleinen yhteistyöhalukkuus sekä kiinnostus löytää osaavaa ja motivoitunutta työvoimaa tekivät työnantajayhteistyöstä mielekäästä.

Yksi vastaaja näki median ja yrittäjäjärjestöjen tekevän parhaillaan hyvää vaikuttamistyötä työnantajien suuntaan. Toimivaksi koettiin lisäksi TyöPolku-hankkeessa muodostunut tapa lähestyä työnantajia. Uusia kontakteja syntyi helposti, samoin yhteistä keskustelua työnantajien kanssa työkokeilussa olevien työllistymispoluista. Tähän uskottiin vaikuttavan myös sen, että alussa korostettiin, ettei työnantaja sitoudu kuin yhteen työkokeilijaan kerrallaan määrääjäksi ja jokaista työkokeilua tarkasteltiin omana tapahtumanaan.

##### 5.4.1 Yhteistyössä työnantajien kanssa on kehitettävää

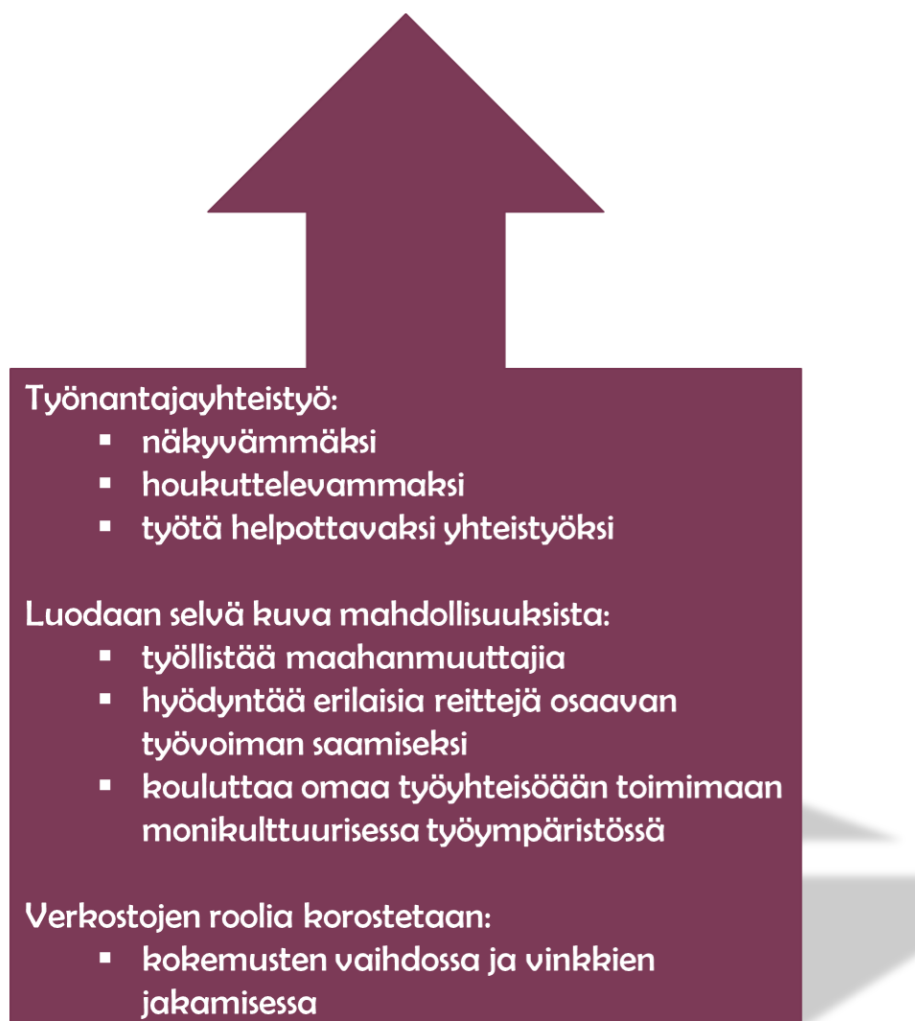
Seuraavaksi TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvailivat työnantajayhteistyön vaikeuksia ja kehittämisen kohtia. Rekrytoinnista vastaavan henkilön löytäminen ja yhteyden saaminen ovat haastavia ja aikaa vieviä tehtäviä. Täten myös uusien työnantajien tavoittaminen on työlästä. Työnantajan vastauksen laatuun vaikuttavat puolestaan loma-ajat, sesongit, yt-neuvottelut, kiire, työnantajan huomion vievät opiskelijaharjoittelijat ja satunnaisesti rekrytoinnista vastaavan negatiivinen asenne maahanmuuttajia kohtaan. Myös henkilöstön vaihtuvuus vaikeuttaa yhteistyösuhteen muodostumista.



Kuva 11. Työnantajayhteistyön haasteet TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kuvaamana.

TyöPolku-hankkeen työntekijät halusivat kehittää työnantajayhteistyötä näkyvämmäksi, ja työnantajien silmissä houkuttelevammaksi. He halusivat luoda työhönvalmennuksesta työnantajien työtä helpottavaa yhteistyötä.

Työnantajille haluttiin luoda selvä kuva heidän mahdollisuuksistaan työllistää maahanmuuttajia ja hyödyntää erilaisia reittejä osaavan työvoiman saamiseksi sekä kouluttaa omaa työyhteisöään toimimaan monikulttuurisessa työympäristössä. Myös verkostojen roolia kokemusten vaihdon ja vinkkien jakamisen mahdollistajana haluttiin korostaa työnantajayhteistyössä entisestään.



Kuva 12. Työnantajayhteistyön kehittämisen kohdat ja tavoitteet TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kuvaaman.

#### 5.4.2 Työhönvalmentajien osaaminen on monipuolista

Pyysin vastaajia kuvailemaan omaa osaamistaan ja osaamistarpeitaan suhteessa työhönvalmennuksen työnantajayhteistyöhön. TyöPolku-hankkeen työntekijöillä oli monipuolista koulutus- ja työkokemusta, jonka he näkivät tukevan työnantajayhteistyötä: kokemus eri tyyppisistä työtehtävistä, maahanmuuttajien opettajana toimiminen, sosionomikoulutus ja työvalmentajan erikoisammattitutkinto.

Markkinointiosaamiselle sekä vahvemmalle tietotaidolle työllisyysasioista ja -tuista oli vastaajille vielä tarvetta. Vahvuuksiksi koettiin hyvät sosiaaliset taidot, rohkeus lähestyä erilaisia työnantajia ennakkoluulottomasti ja tasavertaisesti sekä tukea ja neuvoja antavan välittäjän asenne suhteessa työnantajiin.

Tärkeänä koettiin, ettei yritetä myydä mitään, vaan pyritään ymmärtämään työelämän haasteita ja osoittamaan työllistämisen mahdollisuuksia siellä, missä niitä ei välttämättä huomata olevan. Merkittävänä taitona nähtiin myös osaamisen tunnistaminen ja maahanmuuttajatyönhakijan osaamisesta ja kielitaidosta viestittäminen työnantajaa hyödyntävällä tavalla ja laajuudella.

### **5.5 Kokemuksia työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeista**

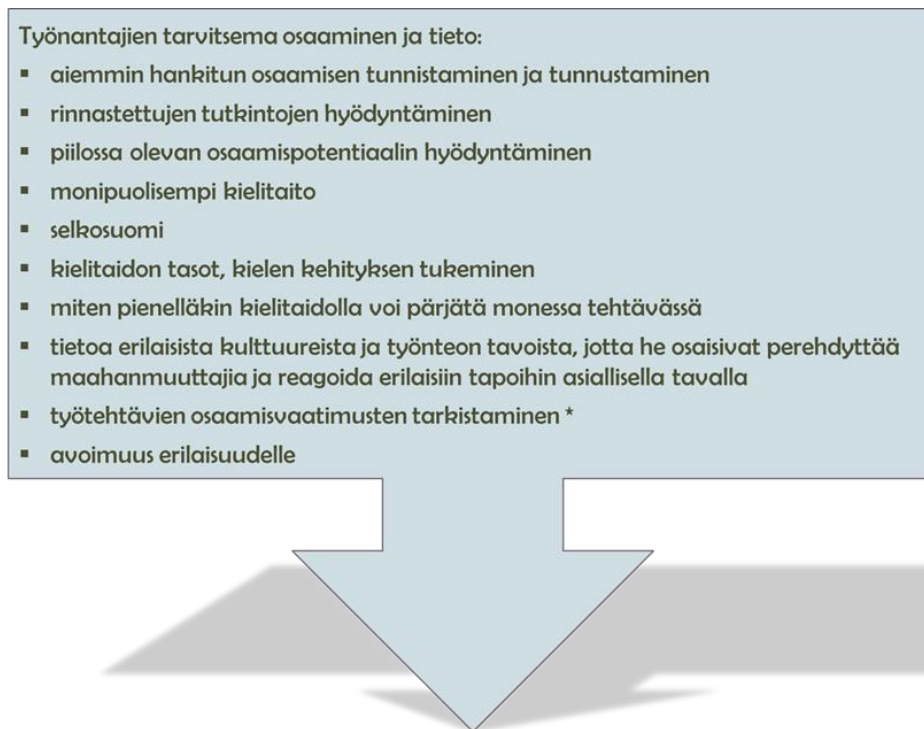
Viimeisenä teemana kyselyssä käsiteltiin työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeita suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin. Ensin Työ-Polku-hankkeen työntekijät kertoivat, millaista osaamista ja tukea työnantajat tarvitsisivat, jotta maahanmuuttajien työllistämisessä onnistuttaisiin entistä paremmin.

Kaikki vastaajat painottivat, että työnantajien osaamista ja tietoa tulisi vahvistaa maahanmuuttajien aiemmin hankitun osaamisen tunnistamiseksi ja tunnustamiseksi. Työnantajat tarvitsevat osaamista myös rinnastettujen tutkintojen ja piilossa olevan osaamispotentiaalin hyödyntämiseksi.

Työnantajien ajateltiin tarvitsevan myös monipuolisempaa kielitaitoa, selkosuomen osaamista, tietoa kielitaidon tasoista ja kielen kehityksen tukemisesta sekä siitä, miten pienelläkin kielitaidolla voi pärjätä monessa tehtävässä.

Uskoisin, että useat työnantajat voisivat myös tarkistaa asettamansa vaatimukset työtehtäviin ja mahdollisesti ulkopuolinen toimija pystyisi tukemaan tällaisessa kartoitustyössä.

Työnantajien koettiin myös kaipaavan tietoa erilaisista kulttuureista ja työnteon tavoista, jotta he osaisivat perehdyttää maahanmuuttajia ja reagoida erilaisiin tapoihin asiallisella tavalla. Maahanmuuttajien työllistämässä ajateltiin voitavan onnistua paremmin, jos työnantajat olisivat yksinkertaisesti avoimempia erilaisuudelle.



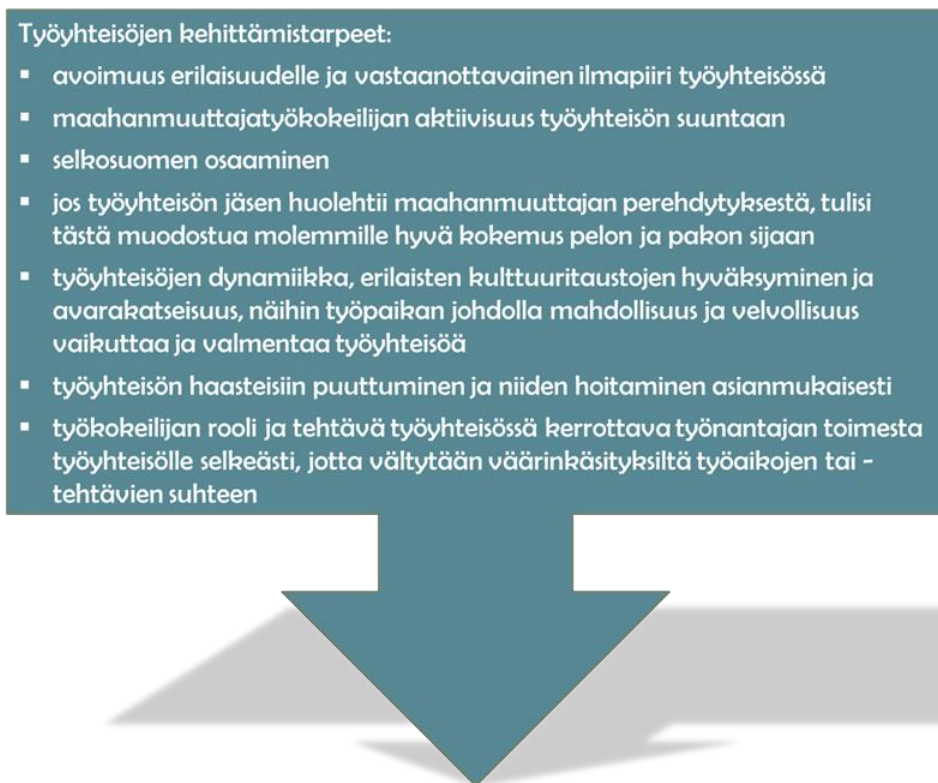
Kuva 13. Työnantajien osaamisen ja tiedon tarpeet suhteessa maahanmuuttajien työllistämiseen.

Myös työyhteisön avoimuus erilaisuudelle koettiin kehittämiskohteeksi, kun kyselyssä kysyttiin millaista tukea ja osaamista työyhteisöt tarvitsisivat, jotta työkokeilukokemukset olisivat onnistuneita niin työkokeilijalle kuin työyhteisöllekin. Vastaanottavainen ilmapiiri työyhteisössä maahanmuuttajaa kohtaan ja maahanmuuttajatyökokeilijan aktiivisuus työyhteisön suuntaan mainittiin onnistumisen elementeiksi työkokeiluissa.

Selväksi kehittämiskohdaksi nousi työyhteisöjen dynamiikka, johonka katsottiin työpaikan johdolla olevan mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa. Erilaisten kulttuuritaustojen hyväksyminen ja avarakatseisuus lähtevät johdosta, jonka tulisi valmentaa tähän myös työyhteisöään. Työyhteisön haasteisiin tulee myös puuttua ja hoitaa ne asianmukaisesti.

Työnantajan on viestittävä selkeästi koko työyhteisölle siitä, mikä on työkokeilijan rooli ja tehtävä työyhteisössä, jotta vältetään väärinkäsitysiltä työaikojen tai -tehtävien suhteen.

Myös työyhteisön ajateltiin hyötyvän selkosuomen osaamisesta. Työyhteisössä pitäisi myös huolehtia siitä, että jos työyhteisön jäsen huolehtii maahanmuuttajan perehdytyksestä, tulisi tästä tapahtumasta muodostua molemmille osapuolille hyvä kokemus pelon ja pakon sijaan.



Kuva 14. Työyhteisöjen osaamisen ja tiedon tarpeet suhteessa maahanmuuttajien työllistämiseen.

Viimeisenä asiantuntijakyselyssä TyöPolku-hankkeen työntekijöille kysyin, mitä he haluaisivat kysyä työnantajilta. Työntekijät oli kiinnostunut tietämään, mitkä olivat parhaita yhteydenpitoväyliä työpaikoille, millaista tietoa työnantajat halusivat työkokeilijoista etukäteen, millaisia ominaisuuksia he arvostivat hyvissä työntekijöissä ja mikä työnantajia mietitytti maahanmuuttajien työllistämässä. Lisäksi haluttiin kysyä, millaista koulutusta työnantajat kaipasivat maahanmuuttajiin liittyen ja mitä kukin työnantaja voisi ajatella tekevänsä maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi Suomessa, jos resurssit eivät olisi este.

Otin nämä ehdotukset ja edellä esittämäni asiantuntijakyselyn tulokset huomioon laatiessani kysely- ja haastattelukysymyksiä Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiehille. Seuraavissa luvuissa kerron yritysten esimiehille teettämieni kyselyn ja haastatteluiden tuloksista.

## 5.6 Yhteenvetoa ja pohdintaa asiantuntijakyselyn tuloksista

Opinnäytetyön toimeksiantajalle, TyöPolku-hankkeelle, teetetty asiantuntijakysely tuotti tietoa, jota siltä odotin. Kyselyn avulla minulle muodostui

selvä kuva hankkeessa toteutettavasta työhönvalmennuksesta ja siihen liittyvästä työnantajayhteistyöstä.

Asiantuntijakysely auttoi myös laatimaan yritysten esimiehille suunnatun kyselyn kysymyksiä. Esimerkiksi kysymys yritysten esimiehille maahanmuuttajatyönhakijan tärkeimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista heidän yritystensä kannalta muodostui tämän asiantuntijakyselyn tulosten pohjalta. Lisäsin hankkeen työntekijän ehdotuksesta myös esimiesten kyselyn loppuun ratkaisukeskeisen kysymyksen maahanmuuttajien työttömyyden vähentämisestä Suomessa.

Tulosten myötä minulle muodostui kuva, että työhönvalmennuksen muotoilulle palvelutuotteeksi on TyöPolku-hankkeessa hyvät edellytykset. Monet työn prosessit ovat vakiintuneita ja työntekijöillä on kehittämishalukkuutta sekä näkemyksiä kehittämisen suunnista.

Kyselyn tulosten avulla pystyin laatimaan palvelumuotoilun näkökulmasta tärkeän, palvelutuotteen kehittämisen aloittamiseen liittyvän, alustavan palvelukonseptikuvauksen TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelusta. Luvussa kahdeksan kuvaan yhdellä täydennettävällä kuvalla TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelua tällä hetkellä.

Vastausten pohjalta laadin myös työnantajan palvelupolun TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksessa. Palvelupolkuun oli löydettävissä sen vaiheet ja keskeiset palvelutapahtumat hankkeen työntekijöiden vastauksista. Palvelupolkukuvauksen avulla voidaan kehittää työantajien palvelukokemusta hankkeessa. Myös palvelupolkukuvaus löytyy luvusta kahdeksan.

## 6 YRITYSTEN ESIMIESTEN KYSELYN TULOKSET

Kerron tässä luvussa Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla sijaitsevien yritysten rekrytoinnista vastaaville esimiehille suunnatun sähköisen kyselyn tuloksista. Taustatietoja esitän vastaajien edustamista yrityksistä, maahanmuuttajien rekrytoinnista yrityksiin ja maahanmuuttajista yrityksissä.

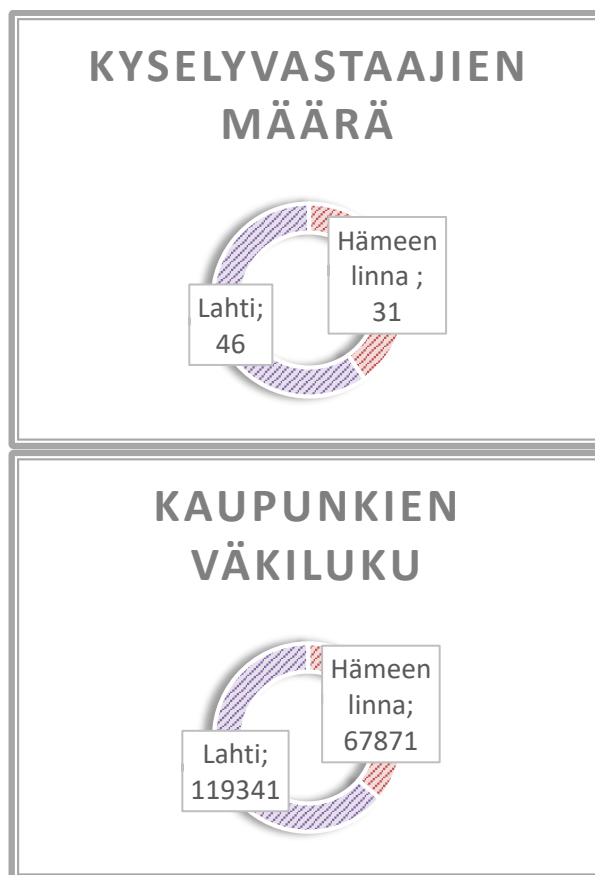
Tässä luvussa selviää, minkä ominaisuuden kyselyyn vastanneet valitsivat maahanmuuttajatyöntekijän tärkeimmäksi henkilökohtaiseksi ominaisuudeksi edustamansa yrityksen kannalta. Yritysten esimiehet suhtautuvat tuloksista käy myös ilmi, miten yritysten esimiehet arvelevat työyhteisöjensä ja sidosryhmiensä reagoivan maahanmuuttajien rekrytointiin ja millaiseksi he kokevat omat perehdytysvalmiutensa suhteessa maahanmuuttajien opastamiseen työssä.

Lisäksi kyselyn tuloksissa tulee esille, miten yritysten esimiehettuntevat työhönvalmennuksen ja millaista tukea he ajattelevat yrityksessään tarvittavan maahanmuuttajien rekrytoimiseksi. Kysely kokonaisuudessaan löytyy liitteestä kaksi (2).

### 6.1 Taustatietoja kyselyn vastaajista

Nettilinkkinä lähetettyyn sähköiseen kyselyyn tuli 82 vastausta. Kyselyn mukana olleeseen haastattelukutsuun vastasi 13 esimiestä. Vastaajista 31 ilmoitti yrityksensä sijaitsevan Hämeenlinnan seudulla, 46 vastaajan edustama yritys sijaitsi Lahden seudulla ja viiden vastaajan yritys sijaitsi muualla Kanta- tai Päijät-Hämeessä. Vastaajien määrän jakautuminen vastaa hyvin Hämeenlinnan ja Lahden väkilukuja. Lahti on väkiluvultaan selvästi Hämeenlinnaa suurempi kaupunki. (Lahden kaupunki 2017; Hämeenlinnan kaupunki 2017.)





Kuva 15. Kyselyvastaajien määrä suhteutettuna Hämeenlinnan ja Lahden väkilukuihin.

Kyselyyn vastaamiseen oli käytetty noin 5–20 minuuttia aikaa, pääsääntöisesti kuitenkin alle kymmenen minuuttia. Kyselyn esittelyssä todettiin, että vastaamiseen menee noin viisi minuuttia. Tässä ajassa vastaaminen oli mahdollista, jos vastasi vain pakollisiin kysymyksiin, mutta yllättävän moni vastaaja vastasi myös vapaaehtoiisiin avoimiin kysymyksiin. Vastaamisen jätti kesken 109 vastaajaa. Tässä luvussa voi ajatella olevan mukana niitä, jotka ovat halunneet syystä tai toisesta katsoa kyselyn sisällön, vaikka he eivät ole kuuluneet kyselyn kohderyhmään. Suurin osa keskeytyksistä tapahtui kuitenkin kyselyn ensimmäisellä sivulla.

Vastaajat olivat enimmäkseen yritysten toimitusjohtajia. Osa oli yritysten omistajia, useat vastaajat olivat sekä omistajia että toimitusjohtajia. Mukana oli myös yksittäisiä talousjohtajia, aluejohtajia, asiakkuuspäälliköitä, yrityksen hallituksen puheenjohtajia, myyntipäälliköitä, yhteyspäälliköitä, toimistopäälliköitä ja muita johtajia. Useat vastaajat nimesivät itsensä yrittäjiksi tai yksityisyrittäjiksi.

Kyselyvastaajista 76 prosenttia ilmoitti rekrytinnin kuuluvan työhönsä. Vastaajista 16 prosenttia kertoi osallistuvansa rekrytointiin, vaikka se ei kuulu omalle vastualueelle. Viisi vastaaja ilmoitti, ettei rekrytointi kuulu heidän työhönsä eivätkä nämä vastaajat osallistuneet millään tavoin rekrytointiin. Kaksi vastaaja valitsi vastausvaihtoehdon ”Muu, mikä?” ja molemmat kertoivat, ettei heidän edustamaansa yritykseen olla rekrytoimassa ketään. Kaikista kyselyyn vastanneista yli 90 prosenttia (75 vastaajaa) siis osallistui edustamassaan yrityksessä rekrytointiin, joten kysely oli löytänyt hyvin tavoitellut vastaajat.

Vastaajista vain 26 eli reilu 30 prosenttia oli osallistunut maahanmuuttajan rekrytointiin joko nykyisessä tai aiemmassa työpaikassaan. Eli lähes 70 prosentilla vastaajista ei ollut henkilökohtaista kokemusta maahanmuuttajan rekrytinnista. Kyselystä ei selviä, onko joku vastaajista itse maahanmuuttaja.

#### 6.1.1 Yritysten toimialat ja koot

Kyselyyn vastanneet edustivat useita eri aloja. Sähköisessä kyselyssä vastaajat ilmoittivat edustamansa yrityksen toimialan avoimella vastauksella. Ryhmittelin vastaukset taulukkoon 1 ”Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008” mukaan (Tilastokeskus n.d.b).

Kaikista avoimista vastauksista ei voinut yksiselitteisesti päätellä yrityksen toimialaa siten, että luokittelu olisi ollut Tilastokeskuksen luokituksen mukaan mahdollista tai se vaati tulkintaa. Esimerkiksi palveluala on jakautunut useaan eri luokkaan, joten vastaukset, joissa yrityksen toimialaksi nimettiin palveluala, jäivät luokittelun ulkopuolelle. Olen lisännyt nämä vastaukset taulukkoon omana sarakkeenaan loppuun. Kaksi tieto- ja viestintätekniikka -alaa (ICT) edustanutta vastausta olisi voinut luokitella useampaan muuhunkin luokkaan, mutta ne olen tässä kohtaa lisännyt ”Teollisuus” -luokkaan.

Merkittävää kyselyn tulosten kannalta on, että yksikään vastaaja ei edustanut sosiaali- ja terveysalaa. Kiinteistö- ja maisemanhoitoala työllisti vuonna 2012 prosentuaalisesti eniten maahanmuuttajia, toiseksi eniten työllisti ravitsemustoiminta ja kolmanneksi eniten talonrakentaminen. (Elinkeinoelämän valtuuskunta ETLA 2015, 39.)

Suurimpaan luokkaan eli ”Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta”, kuului useita tilitoimistoja, taloushallinnon yrityksiä, suunnittelutoimistoja, konsultointiyrityksiä, yrityspalveluita ja asiantuntijapalveluita. Toiseksi suurimpaan luokkaan, ”Teollisuus”, kuuluivat luonnollisesti kaikki

teollisuudeksi määritellyt yritykset, joista osan toimiala oli mainittu tarkemmin. Mukana oli muun muassa elintarvike-, puu-, rakennus-, koneenrakennus-, metalli-, sähkö- ja elektroniikkateollisuutta edustavia yrityksiä.

Rakentamisen luokkaan sijoittuivat rakennusliikkeet ja ”Tukku- ja vähittäiskauppa, moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus” -luokkaan moottorialan korjaamo, apteekki, tukkukauppa, asiakaspalveluyritykset ja vähittäiskaupat. ”Hallinto- ja tukipalvelu” -luokkaan sijoittuivat kiinteistöhoitoyritys sekä useampi henkilöstöpalvelu-, henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluyritys. ”Kiinteistöalan toiminta” -luokkaan kuuluivat isännöinti, kiinteistövälitys, kiinteistön omistus ja vuokraus.

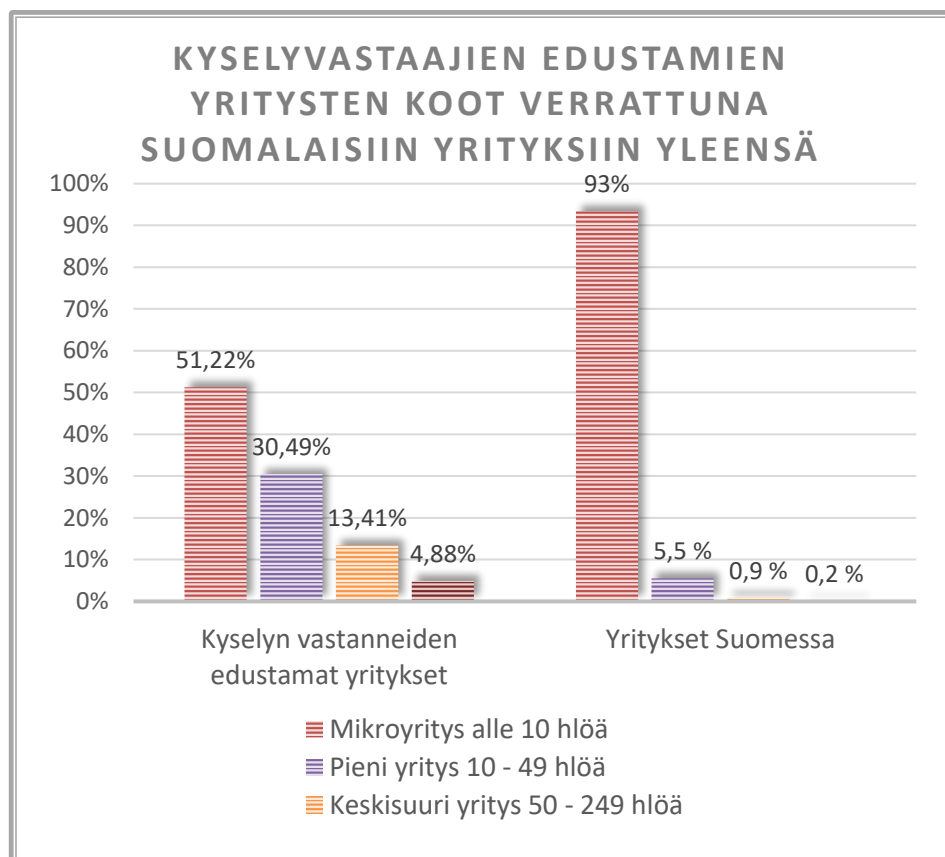
Kuljetusta ja varastointia edustivat kaksi kuljetusyritystä ja yksi jakeluyritys. Majoitus- ja ravitsemuspalveluihin kuuluivat matkailu- ja majoitusyritys ja kokous-, ravintola- ja majoitusyritys. Koulutukseen alaa edustivat korkeakoulu ja muu koulutusalan toimija. Muihin luokkiin yksittäin sijoituivat pesula, museo, pankki, viestintäyritys ja seurakunta. Kyselyn taustatiedoista ei selviä, onko samasta yrityksestä kyselyyn vastannut useampia esimiehiä.

Taulukko 1. Kyselyvastaajien edustamien yritysten toimialat.

Yrityksen toimiala	Vastaajien määrä
Maatalous, metsätalous ja kalatalous	0
Kaivostoiminta ja louhinta	0
Teollisuus	22
Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta	0
Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito	0
Rakentaminen	6
Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	6
Kuljetus ja varastointi	3
Majoitus- ja ravitsemistoiminta	2
Informaatio ja viestintä	1
Rahoitus- ja vakuutustoiminta	1
Kiinteistöalan toiminta	4
Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta	23
Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	5
Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus	0
Koulutus	2
Terveys- ja sosiaalipalvelut	0
Taiteet, viihde ja virkistys	1
Muu palvelutoiminta	2
Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan käyttöön	0
Kansainvälisten organisaatioiden ja toimielinten toiminta	0
Toimiala tuntematon	0
Vastaaja ilmoittanut toimialaksi palvelualan	4
<b>Vastaajien määrä yhteensä</b>	<b>82</b>

Vastaajien edustamat yritykset olivat eri kokoisia (Kuva 16). Reilu puolet vastaajista edusti alle kymmenen henkilön yritystä eli kokoluokitukseltaan mikroyritystä. Vajaa kolmannes vastaajista edusti 10–49 henkilön yritystä eli kooltaan pientä yritystä. Pieniin yrityksiin voidaan lukea myös mikroyritykset.

Hiukan yli 13 prosenttia vastaajista edusti 50–249 henkilön yritystä eli keskiuurta yritystä. Kaikki edelle mainitut voidaan lukea PK-yrityksiin eli pieniin ja keskiuuriin yrityksiin, joissa työskentelee alle 250 henkilöä. Kolme vastaajaa edusti 250–999 henkilön yritystä ja yksi vastaaja 1000 tai yli 1000 henkilön yritystä. Yli 250 henkilön yritykset luokitellaan suuryrityksiksi. (Suomen Yrittäjät 2015.)



Kuva 16. Kyselyvastaajien edustamien yritysten koot verrattuna yrityksiin Suomessa yleensä.

### 6.1.2 Maahanmuuttajat yrityksissä

Kyselyn taustatiedoissa selvitettiin yrityksessä vastaushetkellä työskentelevien maahanmuuttajien määrää ja sitä oliko yrityksessä työskennellyt

aiemmin maahanmuuttajia sekä maahanmuuttajien työtehtäviä yrityksen hierarkiassa. Kaikissa kysymyksissä pyydettiin huomioimaan myös ei-palkkasuhteiset työntekijät, kuten opiskelijat, työkokeilijat ja vuokratyövoima. Vastaukset tämän hetkisestä maahanmuuttajien määrästä yrityksessä annettiin avoimella vastauksella.

Avoimista vastauksista yhteen laskien voidaan sanoa, että yhteensä yrityksissä työskenteli noin 150 maahanmuuttajaa vastaushetkellä. Yrityksistä 70 prosentissa ei työskennellyt vastaushetkellä yhtään maahanmuuttajaa. Niistä 24 (n=82) yrityksestä, joissa työskenteli maahanmuuttajia vastaushetkellä, 19:sta työskenteli alle kymmenen maahanmuuttajaa, niistäkin suurimmassa osassa vain yksi tai kaksi maahanmuuttajaa. Suurin maahanmuuttajamäärä yrityksessä oli 50 maahanmuuttajatyöntekijää yhdessä yrityksessä. Vastaajista 46 prosenttia ilmoitti kuitenkin, että yrityksessä oli työskennellyt aiemmin maahanmuuttaja.

Vapaaehtoiseen kysymykseen maahanmuuttajien työtehtävistä yrityksissä vastasi 39 vastaajaa. Vastaajilla oli mahdollisuus valita kaikki vastausvaihtoehdot ja vastauksia annettiin yhteensä 61 kappaletta. Eniten maahanmuuttajat olivat työskennelleet suorittavan tason tehtävissä ja lähes yhtä paljon avustavissa työtehtävissä. Kymmenessä yrityksessä maahanmuuttajia oli työskennellyt asiantuntijatehtävissä ja kolmessa yrityksessä erityisasiantuntijatehtävissä. Johtotehtävissä maahanmuuttajia oli ollut kahdessa yrityksessä. (Kuva 17.)

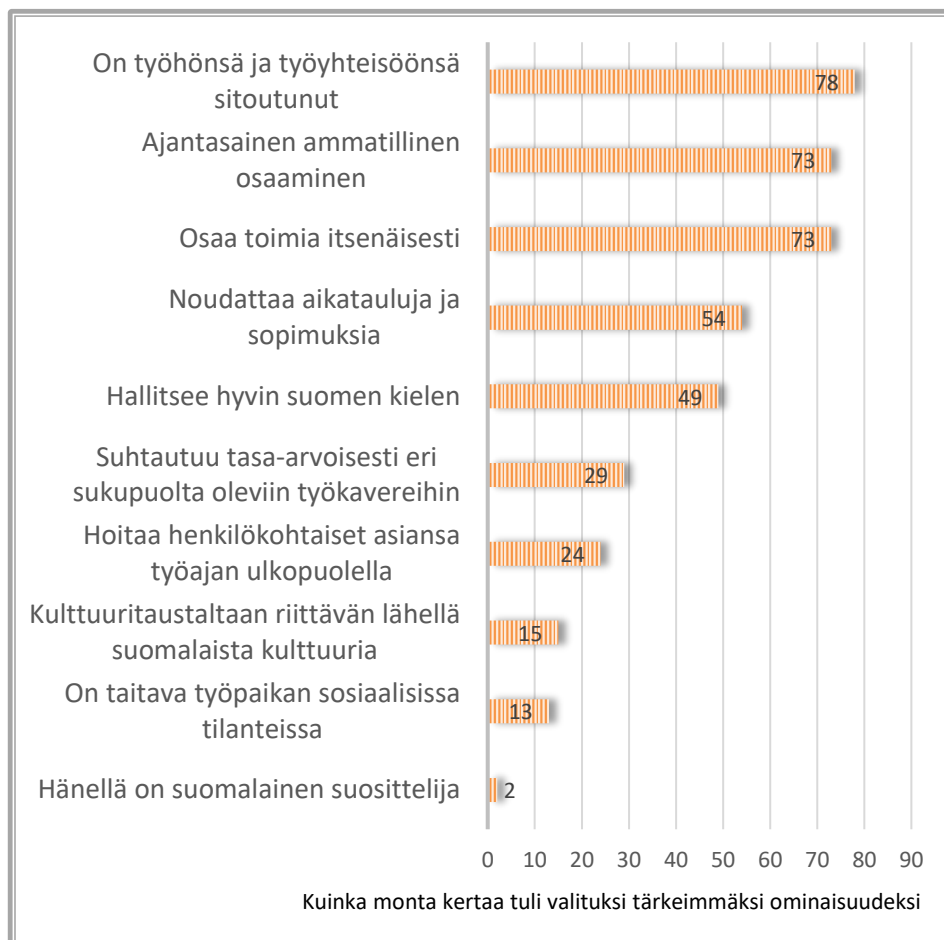


Kuva 17. Maahanmuuttajatyöntekijöiden työtehtävät vastaajien edustamissa yrityksissä.

## 6.2 Maahanmuuttajien tärkeimmät ominaisuudet yritysten kannalta

Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin yritysten esimiesten näkemyksiä maahanmuuttajatyönhakijoiden tärkeimmistä ominaisuuksista oman yrityksen näkökulmasta. Jokaisessa viidessä kysymyksessä tuli valita tärkein ominaisuus neljästä vaihtoehdosta.

Kysymykseen vastasivat kaikki 82 kyselyvastaajaa, koska kysymys oli pakollinen. Kysymyssarjassa tehtiin siis yhteensä 410 valintaa (viisi kysymystä x 82 vastaajaa). Kuvassa 18 kysymyssarjan tulokset on koottu yhteen. Kunkin yksittäisen kysymyksen vastukset ovat löydettävissä liitteestä viisi (5).



Kuva 18. Maahanmuuttajatyönhakijan tärkein ominaisuus. Luvut kertovat ominaisuuteen kohdistuneiden valintojen määrän eli kuinka monta kertaa kukin ominaisuus tuli valittua tärkeimmäksi neljästä.

Viidessä kysymyksessä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi valittiin hyvä suomen kielen hallinta, ajantasainen ammatillinen osaaminen, sitoutuminen työhön ja työyhteisöön, aikataulujen ja sopimusten noudattaminen sekä kyky toimia itsenäisesti. Kaikki nämä ominaisuudet valittiin tärkeimmäksi yhden kerran, mutta jokainen ominaisuus esiintyi kahdesti koko viiden kysymyksen kysymyssarjassa. Kun tarkastellaan, kuinka moni vastaaja valitsi tietyn ominaisuuden tärkeimmäksi ja yhdistetään valintojen määrät kahdesta eri kysymyksestä, joissa sama ominaisuus esiintyi kysymyssarjassa, saadaan selville arvostetuin ominaisuus (kuva 18).

Tällä tulkintatavalla kaikkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousee sitoutuminen työhön ja työyhteisöön. Toisen sijan jakavat ajantasainen ammatillinen osaaminen ja kyky toimia itsenäisesti. Kolmanneksi tärkein ominaisuus on aikataulujen ja sopimusten noudattaminen ja neljäs hyvä suomen kielen hallinta.

Selvästi merkityksettömin ominaisuus oli suomalainen suosittelija. Myöskään taitoa toimia työpaikan sosiaalisissa tilanteissa ei arvostettu juuriakaan. Lähellä suomalaista kulttuuria olevaa kulttuuritaustaa ei pidetty erityisen tärkeänä suhteessa muihin ominaisuuksiin. Viiden vähiten arvostetun ominaisuuden joukossa ovat myös suhtautuminen tasa-arvoisesti eri sukupuolta oleviin työkavereihin ja henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajan ulkopuolella. Eniten ja vähiten arvostetut ominaisuudet nousevat selvästi esille, niiden saamien valintamäärien välillä on suuri ero.

### 6.2.1 Kulttuurinen pääoma ratkaisee rekrytoinnissa

Kulttuuriseen pääomaan luokiteltavat maahanmuuttajatyönhakijoiden ominaisuudet nousivat kyselyaineistossa merkittävään rooliin. Maahanmuuttajatyönhakijan tärkeimmäksi noussut henkilökohtainen ominaisuus, sitoutuminen työhön ja työyhteisöön, vaikuttaa ensituntumalta asenne- ja työmotivaatiokysymykseltä. Kuitenkin sitoutumisessa työhön ja työyhteisöön on kysymys myös kulttuurisesta pääomasta: niistä tavoista, joilla osoitetaan sitoutuneisuutta ja jotka tulkitaan sitoutuneisuudeksi. (mm. Forsander 2013, 233.) Sitoutuneisuuden ymmärtämiseksi pitäisi tunnistaa niitä tapoja, jolla sitoutuneisuutta työelämässä osoitetaan.

Kulttuurisen pääoman merkityksestä vastauksissa kertoo myös toisen sijan jakava ominaisuus: kyky toimia itsenäisesti. Suomalaisessa työelämässä arvostetaan oma-aloitteisuutta ja itsenäistä toimintaa jopa niin paljon, että ohjaus ja perehdyttäminen voivat jäädä heikoiksi (mm. Silfver 2010, 142). Avoimissa kyselyvastauksissa, joista kerron myöhemmin tässä pääluvussa, kommentoitiin maahanmuuttajien tarvetta johtamiselle ja jatkuvalla ohjaukselle hankalana asiana työnantajan kannalta.

Kolmanneksi tärkein maahanmuuttajatyöntekijän ominaisuus vastaajien edustamien yritysten kannalta, eli aikataulujen ja sopimusten noudattaminen, kytkeytyy sekin kulttuuriseen pääomaan. Osallistuminen yhteiskuntaan, työelämään ja koulutukseen, edellyttää kulttuuristen käytäntöjen hyvää hallintaa. Pelisäännöt tulee ymmärtää; ajantajun tulee olla samanlainen, pukeutumisen tilanteen mukaista ja tervehdyksen vastaanottajan mukaan harkittu ja puhetavaltaan sopiva. Suomalaisessa yhteiskunnassa puolustetaan vahvasti yksilönvapautta ja suvaitaan paljon erilaisuutta samaan aikaan, kun käytännössä vaaditaan suurta yhdenmukaisuutta ja suhautumista. (Saukkonen 2013, 221.)

Yritysten esimiesten kyselyvastauksissa viiden vähiten valintoja saaneen maahanmuuttajan henkilökohtaisen ominaisuuden joukossa on kulttuuri-



seen pääomaan, mutta myös osin sosiaaliseen pääomaan lukeutuvia ominaisuuksia: taito toimia työpaikan sosiaalisissa tilanteissa, lähellä suomalaista kulttuuria oleva kulttuuritausta, tasa-arvoinen suhtautuminen eri sukupuolta oleviin työkavereihin ja henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajan ulkopuolella (Forsander 2013, 230–235). Useat näistä ominaisuuksista liittyvät työyhteisön jäsenyyteen, jota vastausten perusteella ei pidetä yhtä tärkeänä kuin suhtautumista itse työhön ja työtä määrittäviin sääntöihin ja sopimuksiin.

Kun työnhakijoiden soveltuvuutta työhön pohditaan kulttuurisen pääoman kautta, on syytä muistaa, että ihminen on muuntautumiskykyinen eikä suinkaan yhden kulttuurin vanki (Salo ym. 2010, 26.) Kulttuurien välinen tietoisuus on ihmisen kykyä nähdä kulttuuristen tekijöiden vaikutus omaan käytökseen ja toisten käytöksen tulkintaan. Ainoastaan kansallinen kulttuuri ei määrää ihmisen käyttäytymismalleja vaan esimerkiksi hänen sosiaalinen ryhmänsä, sukupuolensa, sukupolvensa ja kieliryhmänsä. Ihmisen käytöksen tulkinta ja selittäminen yksin hänen kansallisen kulttuuritaustansa seurauksena voi siis johtaa harhaan. Olettamisen sijaan olisi parempi kysyä suoraan ihmiseltä itseltään selityksiä hänen käyttäytymiselleen ja ajattelumalleilleen. (Keisala 2013, 193.)

## 6.2.2 Inhimillisen pääoman merkitys rekrytoinnille

Ajantasainen ammatillinen osaaminen oli yritysten esimiesten kyselyvastausten perusteella maahanmuuttajatyönhakijan kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukossa vastaajien edustamien yritysten näkökulmasta. Ammatillisessa osaamisessa on kyse inhimillisestä pääomasta, jota voidaan hankkia koulutuksen ja työkokemuksen kautta (Forsander 2013, 230–232).

Tyypillinen selitys sille, miksi maahanmuuttaja jätetään palkkaamatta, on viittaus hänen puutteelliseen ammattitaitoonsa. Muualla kuin Suomessa hankittua työkokemusta ja koulutusta ei tunnusteta ja tunnusteta. Tämä johtaa koulutettujen maahanmuuttajien ajautumiseen alemman tason tehtäviin kuin, mihin heidän koulutuksensa ja osaamisensa antaisi mahdollisuudet. (Ahmad 2010, 76.) Suomen ulkopuolella hankitun työkokemuksen ja koulutuksen tunnustaminen olisi TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kyselyvastausten mukaan työnantajiin liittyvä kehittämisen kohta.

Yhteiskuntamme haasteena on saada niin uusien turvapaikanhakijoiden kuin muunkin maahanmuuttajaväestön osaaminen kohtaamaan työelämän tarpeet. Maahanmuutto tuo painetta koulutuksen kehittämiseen, koska koulutusta pidetään olennaisena tekijänä työmarkkinoille pääsystä

(Heikkilä ym. 2008, 21–22). Työelämän muutos on tehnyt työstä yhä enemmän digitaalista osaamista ja jatkuvaa kouluttautumista sekä suurempaa itsenäisyyttä ja itsensä johtamista vaativaa. Työn vaatimukset ovat kovat. (Uotila & Viitala 2014, 71; Viitala & Koivunen 2014, 159–160.)

Nykyisen kaltainen työelämä edellyttää usein myös hyvää suomen kielen hallintaa (Forsander 2013, 232). Kielitaidon riittämättömyys on yksi useimmiten mainituista selityksistä maahanmuuttajan palkkaamatta jättämiselle ja paljon tutkittu aihe (Ahmad 2010, 75; Jäppinen 2011; Tarnanen & Pöyhönen 2011.). Kielitaidon suuri merkitys työelämään pääsulle ja siellä pärjäämiselle nousee esiin usein myös mediassa maahanmuuttajien työllisyyskysymyksistä uutisoitaessa (Haavisto, Kivikuru & Lassenius 2010, 236.)

Suomen kielen taidon merkitys ei kuitenkaan ylikorostunut kyselyaineistossa. Aiemmin esitetyissä väittämissä lähes puolet kyselyvastaajista ilmaisi, että vähäisemmälläkin kielitaidolla voi pärjätä yrityksen työtehtävissä. Kielitaito ei noussut myöskään maahanmuuttajatyönhakijan henkilökohtaisista ominaisuuksista kysyttäessä tärkeimmäksi, mutta kuitenkin viimeisenä viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon.

Tulosta voidaan verrata Suomen Yrittäjien teettämään kyselyyn, jossa selvitettiin pk-yritysten halukkuutta maahanmuuttajien työllistämiseen. Vajaa kolmannes koko Suomen pk-yrittäjistä oli valmiita työllistämään maahanmuuttajia, joiden suomen kielen taito oli puutteellinen. Puolessa kyselyyn vastanneista teollisuusyrityksistä oli halukkuutta maahanmuuttajien palkkaamiseen, vaikka maahanmuuttajien kielitaidossa olisi puutteita. (mm. Savon Sanomat 2017.) Tämän opinnäytetyön kyselyvastaajat edustivat suurelta osin teollisuusyrityksiä, joissa on paljon suorittavan tason tehtäviä. Näissä tehtävissä kielitaito ei korostu samalla tavalla kuin asiakaspalvelussa, sosiaali- ja terveysalalla tai asiantuntijatyössä.

### 6.2.3 Sosiaalista pääomaa ei arvosteta

Selvimmin sosiaaliseen pääomaan liittyvä ominaisuus, suomalainen suosittelija jäi kyselyssä vähiten merkittäväksi maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuudeksi. Kuitenkin tutkimuksen mukaan tutun työnantajan antamaa suositusta maahanmuuttajasta arvostetaan rekrytoinnissa (Ahmad 2010, 88).

Tämän ominaisuuden jäämistä viimeiselle sijalle voisi selittää myös vastaajien vähäinen omakohtainen kokemus maahanmuuttajien rekrytoinnista. Tilanteita, joissa maahanmuuttaja olisi hakenut töihin vastaajien edustamiin yrityksiin ja osoittanut mahdollisuuden suomalaisen suosittelijan arvion kuulemiseen, on kyselyvastaajien antamien taustatietojen perusteella

ollut todennäköisesti vain vähän. TyöPolku-hankkeen työntekijät korostivat asiantuntijakyselyssä yritysten esimiehistä poiketen suosittelijan roolia työpaikan saannissa.

### **6.3 Esimiesten ja työyhteisöjen suhtautuminen maahanmuuttajien rekrytointiin**

Seuraavassa kysymyksessä esitettiin 12 väittämää. Vastausvaihtoehtoja oli viisi. Vastajat valitsivat, olivatko täysin tai osittain samaa mieltä, täysin tai osittain eri mieltä vai ”ei eri eikä samaa” mieltä väitteen kanssa. Vastausvaihtoehtoilla oli numeeriset arvot yhdestä viiteen, yksi oli arvo vastaukselle ”täysin samaa mieltä” ja viisi toiselle ääripäälle eli ”täysin eri mieltä”-vastaukselle. ”Ei eri eikä samaa mieltä” -vastausvaihtoehdon numeerinen arvo oli kolme.

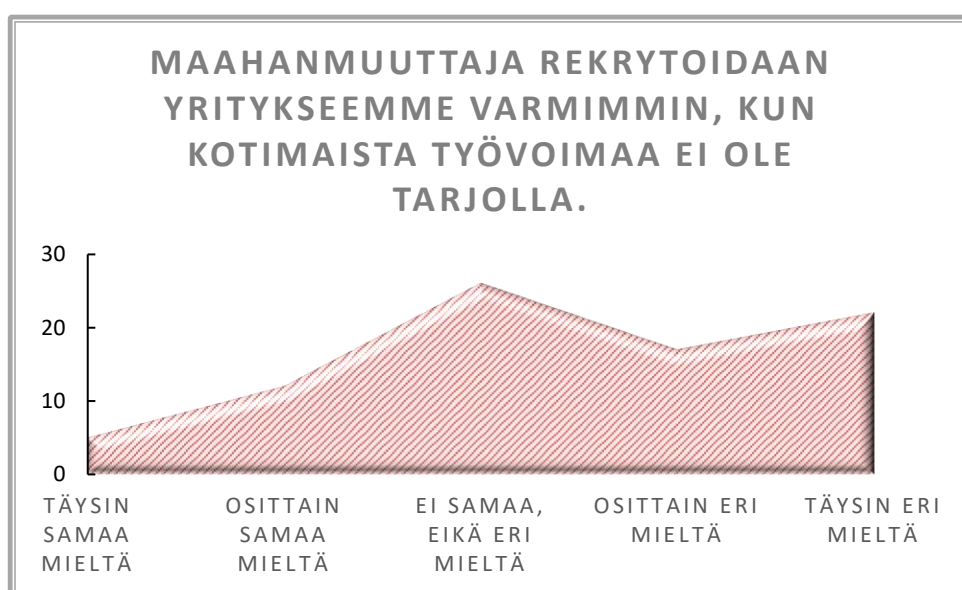
Kaikki vastaukset on koottu yhteen taulukkoon kaksi (2), jonka jälkeen esitelen vastaukset yksi väittämä kerrallaan. Kysymykseen sisältyi useampia teemoja. Jokaista teemaa käsiteltiin vähintään kahdella väittämällä.

Taulukko 2. Väittämät maahanmuuttajien rekrytoinnista, työpaikan, työyhteisön ja vastaajan valmiudesta maahanmuuttajatyöntekijöiden vastaanottamiseen ja työhönvalmennuksen tunnettavuudesta.

Vastausvaihtoehdot: 1 = täysin samaa mieltä, 2 = osittain samaa mieltä, 3 = ei samaa, eikä eri mieltä, 4 = osittain eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä						
Väittämät	1	2	3	4	5	Vastajia
Työyhteisössäni on panostettu työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen.	35%	38%	16%	8,5%	2,4%	82
Maahanmuuttaja rekrytoidaan yritykseen varmimmin, kun kotimaista työvoimaa ei ole tarjolla.	6,1%	15%	32%	21%	27%	82
Minulle tulee liikaa yhteydenottoja erilaisilta tahoilta, jotka tekevät työtä työttömien työllistämiseksi.	7,3%	13%	37%	16%	27%	82
Pystymme palvelemaan asiakkaitamme ja/tai yhteistyökumppaneitamme paremmin, kun työyhteisössämme on maahanmuuttaja.	7,3%	12%	29%	16%	35%	82
Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki, eikä kiusaamista, häirintää tai syrjintää raportoida.	61%	20%	8,5%	3,7%	7,3%	82
Maahanmuuttajan eteneminen urallaan yrityksessämme on harvinaista.	15%	7,3%	55%	16%	7,3%	82
Minulla on riittävästi taitoa ja tietoa maahanmuuttajan perehdyttämiseen ja tukemiseen työssä.	11%	29%	27%	24%	8,5%	82
Yrityksessämme ei ole työtehtäviä, joista voisi suoriutua vähäisellä suomen kielen taidolla.	33%	15%	6,1%	32%	15%	82
Työyhteisössämme maahanmuuttaja koettaisiin taakkana, koska maahanmuuttajan perehdyttäminen ja opastaminen on työlästä.	16%	17%	28%	22%	17%	82
Asiakkaamme ja/tai yhteistyökumppanimme eivät haluaisi asioida maahanmuuttajan kanssa.	12%	15%	26%	26%	22%	82
Työyhteisön ristiriidat lisääntyisivät maahanmuuttajien rekrytoinnin myötä.	7,3%	11%	33%	26%	23%	82
Tiedän mitä työhönvalmentajat tekevät ja miten he voivat tukea maahanmuuttajan rekrytoinnissa.	8,5%	20%	32%	18%	22%	82

### 6.3.1 Maahanmuuttajien rekrytointi yrityksiin

Kyselyvastaajista 48 prosenttia ei ollut sitä mieltä, että maahanmuuttajia rekrytoitaisiin yritykseen vasta silloin, kun kotimaista työvoimaa ei ole tarjolla. Mutta myös epävarmojen vastaajien joukko oli suuri, 32 prosenttia vastaajista valitsi keskimmäisen ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdon. Viidennes vastaajista, 21 prosenttia, oli väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä eli heidän edustamiinsa yrityksiin maahanmuuttajan palkkaaminen on vaihtoehto vasta silloin, kun suomalaisia työnhakijoita ei ole. (Kuva 19.)



Kuva 19. Väittämä II: Maahanmuuttaja rekrytoidaan yritykseen varmin, kun kotimaista työvoimaa ei ole tarjolla.

Väittämä suomen kielen taidon riittävästä tasosta suhteessa yrityksen työtehtäviin jakoi vastaajat kahteen yhtä suureen joukkoon. Lähes puolet, 48 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei heidän edustamassaan yrityksessä ole työtehtäviä, joista voisi suoriutua vähäisellä suomen kielen taidolla. Melkein yhtä suuri määrä vastaajista, 47 prosenttia, oli puolestaan eri mieltä väittämän kanssa.

Vastausten jyrkkää jakautumista voisi tulkita niin, että vastaajat edustivat hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä, jolloin on selvää, että osassa yrityksistä kielitaidon merkitys korostuu. Toisissa yrityksissä ja tietyissä työtehtävissä taas voi selviytyä, vaikka suomen kielen taito ei olisi kuin vähäinen. (Kuva 20.)



Kuva 20. Väittämä VIII: Yrityksessämme ei ole työtehtäviä, joista voisi suoriutua vähäisellä suomen kielen taidolla.

Väittämä maahanmuuttajan mahdollisuudesta edetä urallaan vastaajien edustamissa yrityksissä sai reilusti yli puolet, 55 prosenttia, vastaajista valitsemaan ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdon. Tämä vaihtoehdon valinta on vastaajien antamien taustatietojen perusteella luonnollinen valinta, koska 70 prosentissa vastaajien edustamista yrityksistä ei vastaushetkellä työskennellyt yhtään maahanmuuttajaa. Kysymys urakehityksestä ei siis kohdannut valitsevaa todellisuutta.

Reilu viidennes, 23 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa eri mieltä eli he näkivät maahanmuuttajan etenemisen urallaan yrityksissään jo tapahtuneen. Hieman yli viidennes, 22 prosenttia, oli väittämän kanssa samaa mieltä eli maahanmuuttajan etenemistä uralla tapahtui heidän edustamiinsa yrityksissään vain harvoin. (Kuva 21.)



Kuva 21. Väittämä VI: Maahanmuuttajan eteneminen urallaan yrityksessämme on harvinaista.

### 6.3.2 Työyhteisöjen valmius monimuotoisuuteen

Kyselyvastaajista yli 70 prosenttia ajatteli, että heidän työyhteisössään on panostettu työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Vain reilu 10 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei tämä väittämä kuvaa heidän työyhteisöään. (Kuva 22.)

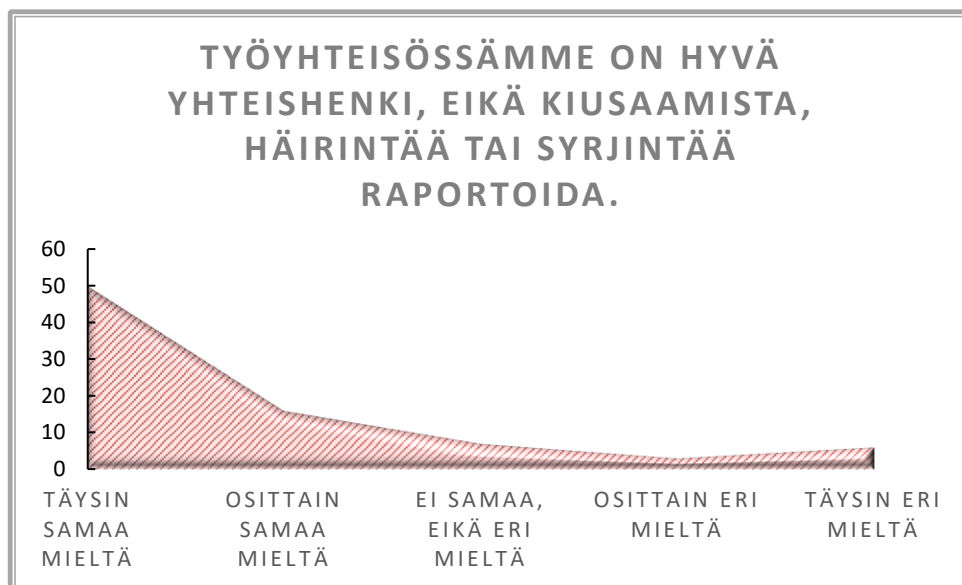
Monimuotoistumisen perusedellytys on erilaisuuden tunnistaminen voimavaraksi. Vastaajien yrityksissä näyttäisi siis tämän väittämän vastausten perusteella olevan edellytyksiä monimuotoistumiselle ja maahanmuuttajien erilaisuuden näkemiselle voimavarana.



Kuva 22. Väittämä I: Työyhteisössäni on panostettu työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen.

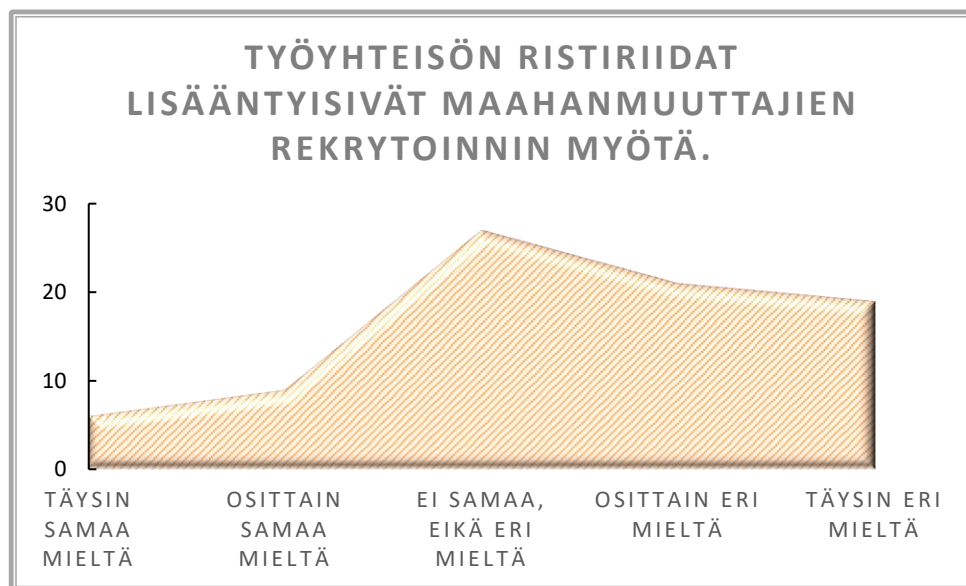


Vastaajista 80 % oli sitä mieltä, että heidän työyhteisössään on hyvä yhteishenki eikä kiusaamista, häirintää tai syrjintää raportoida. Vain alle 10 prosenttia vastaajista koki työyhteisönsä yhteishengen huonoksi. Työyhteisöjen valmius maahanmuuttajien vastaanottamiseen näyttäisi siis ilmeisesti osalta hyvältä. (Kuva 23.)



Kuva 23. Väittämä V: Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki eikä kiusaamista, häirintää tai syrjintää raportoida.

Lähes 50 prosenttia vastaajista kyselyvastaajista ei uskonut työyhteisön ristiriitojen lisääntyvän maahanmuuttajan rekrytoinnin myötä. Kolmannes vastaajista päätyi neutraaliin ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoon, joka viitanee siihen, ettei aiheesta ole kokemusta. Huolimatta siitä, että vastaukset painottuvat toisin, on mielestäni kiinnitettävä huomiota myös siihen, että lähes 20 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että maahanmuuttajan läsnäolo työpaikalla lisäisi työyhteisön ristiriitoja. (Kuva 24.)



Kuva 24. Väittämä XI: Työyhteisön ristiriidat lisääntyisivät maahanmuuttajien rekrytoinnin myötä.

### 6.3.3 Maahanmuuttajien perehdyttämistaidot yrityksissä

Vastaajista lähes 40 prosenttia ajatteli, ettei maahanmuuttajaa koettaisi työyhteisössä taakkana siksi, että hänen perehdyttämisensä ja opastamisensa on työlästä. Vajaa kolmannes eli 33 prosenttia vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että työyhteisö taakoittuisi.

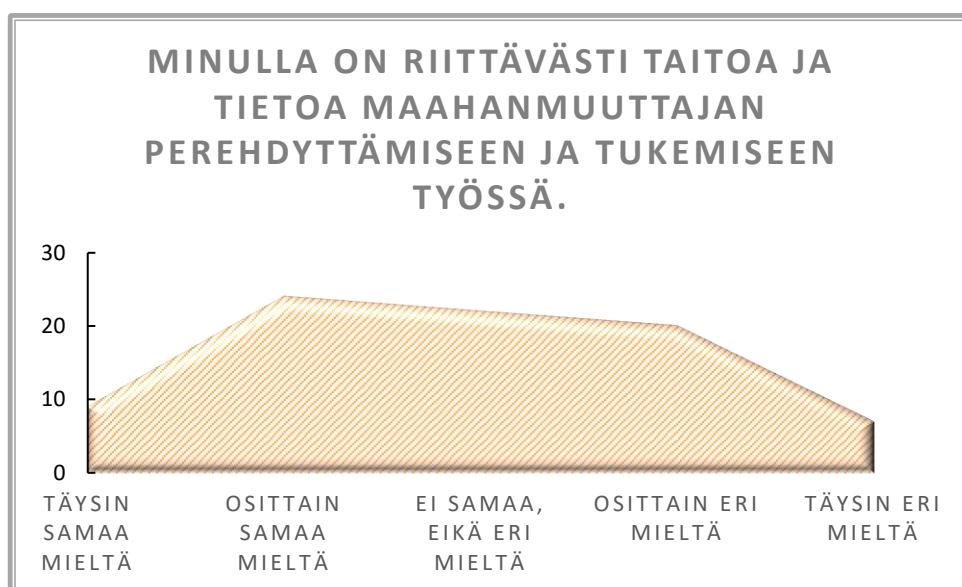
Kantaansa ei osannut valita 28 prosenttia. ”Ei samaa eikä eri mieltä” -vastausvaihtoehdolle on jälleen helppo löytää perustelut siitä, ettei suuressa osassa vastaajien edustamista yrityksissä ollut koskaan ollut yhtään maahanmuuttajaa työssä, joten asiasta ei ole kokemusta ja vastaaminen jää oman mielikuvan varaan. (Kuva 25.)



Kuva 25. Väittämä IX: Työyhteisössämme maahanmuuttaja koettaisiin taakkana, koska maahanmuuttajan perehdyttäminen ja opastaminen on työlästä.

Vastaajista 40 prosenttia oli vakuuttunut omien taitojensa ja tietojensa riittävydestä maahanmuuttajan perehdyttämistä ja työssä tukemista ajatellen. Reilu neljännes, 26 prosenttia oli epävarmoja tai ei osannut ilmaista kantaansa. Kolmannes, 33 prosenttia, koki, etteivät omat taidot ja tiedot olleet riittävät maahanmuuttajan perehdyttämiseen ja tukemiseen työssä. (Kuva 26.)

Edellä tarkastellut vastaukset myötäilevät TyöPolku-hankeesta esitettyä olettamusta siitä, että yritysten esimiehillä voisi olla pelko omien taitojen riittämättömyydestä, ja tämä muodostuisi esteeksi maahanmuuttajien rekrytoinnille. Jos niihin, jotka kokevat perehdytystaitonsa riittämättömiksi lasketaan myös kannastaan epävarmat, voidaan sanoa, että reilusti yli puolet kyselyvastaajista ei koe omien taitojensa ja tietojensa riittävän maahanmuuttajan vastaanottamiseen.

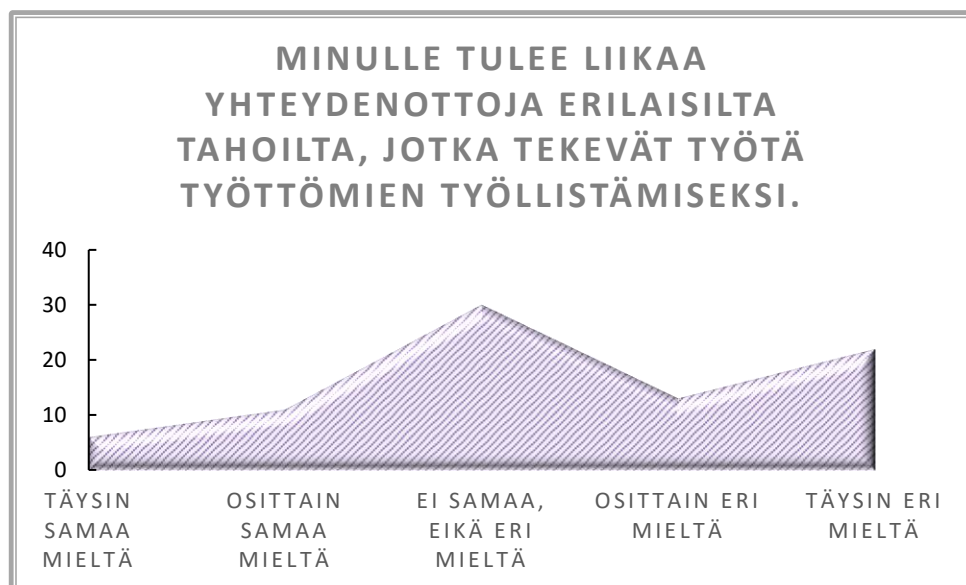


Kuva 26. Väittämä VII: Minulla on riittävästi taitoa ja tietoa maahanmuuttajan perehdyttämiseen ja tukemiseen työssä.

#### 6.3.4 Yritysten esimiesten tiedot työhönvalmennuksesta

Työhönvalmentajat toimivat usein välittäjinä työnantajan ja työnhakijan välillä ja ovat aktiivisesti yhteydessä työnantajaan. Pohdin kyselyä laatiesani syitä sille, miksi yrittäjiin on vaikea saada yhteyttä eikä neuvotteluita työkokeiluista saada sovittua. Olettamukseni oli, että tämänkaltaisia yhteydenottoja tulee nykyään paljon ja hyvin erilaisilta tahoilta, jolloin työllisyystyöhön väsyttään ja se alkaa tuntua sekavalta.

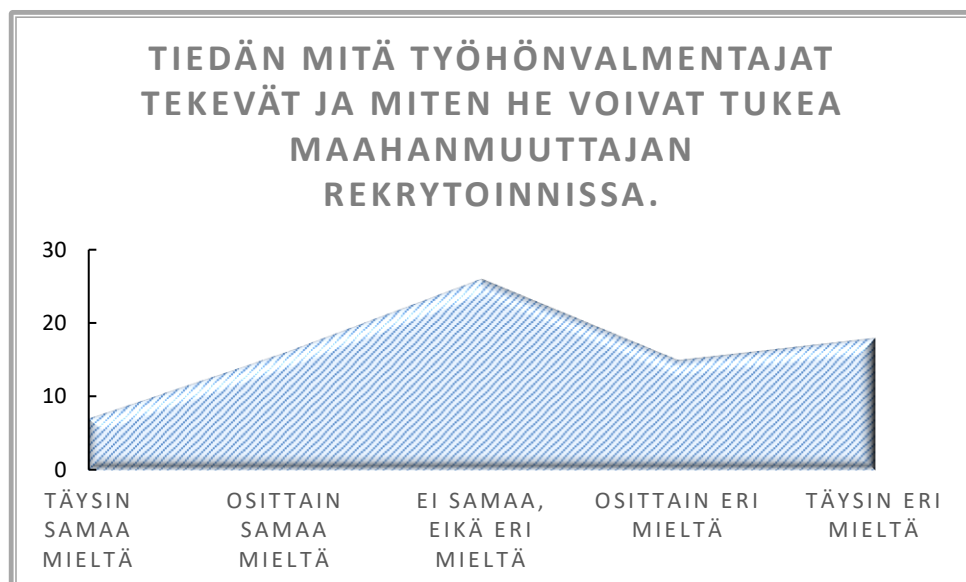
Vastaajista 43 prosenttia ei kuitenkaan kokenut työttömien työllistämiseen liittyviä yhteydenottoja olevan liikaa. Reilu kolmannes, 37 prosenttia vastauksista sijoittui keskivaiheille eli vastaajat suhtautuivat väittämään melko neutraalisti. Vain viidennes, 20 prosenttia, vastaajista vahvasti olettamukseni eli oli väittämän kanssa samaa mieltä. Oletamukseni näyttäisi siis väittämään tulleiden vastausten perusteella osuneen osittain harhaan, mikä on työhönvalmennustyön kannalta hyvin rohkaisevaa. (Kuva 27.)



Kuva 27. Väittämä III: Minulle tulee liikaa yhteydenottoja erilaisilta tahoilta, jotka tekevät työtä työttömien työllistämiseksi.

Väittämissä tutkittiin myös yritysten esimiesten tietotasoa työhönvalmennustyön suhteen. Tämä oli myös ajankohtainen kysymys TyöPolku-hankkeen kannalta, koska hankkeessa suunniteltiin tiedotusvideon tekemistä maahanmuuttajien työhönvalmennuksesta yritysten esimiehille.

Vastauksissa on hajontaa, mutta ne osoittavat tiedottamisen tarpeen. Vastaaajista 40 prosenttia ei usko tietävänsä, mitä työhönvalmentajat tekevät ja millaista tukea heiltä voi saada. Vajaa kolmannes vastaajista on epävarmoja, tiedon lisäämisen tarvetta voisi siis ajatella olevan tässäkin ryhmässä. Vain 28 prosenttia on väitteen kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, näistäkin vastaajista suurin osa on vain osittain samaa mieltä. Eli kaikkiaan vain kahdeksan prosenttia vastaajista kertoo varmasti tietävänsä, mitä työhönvalmennus on. (Kuva 28.)

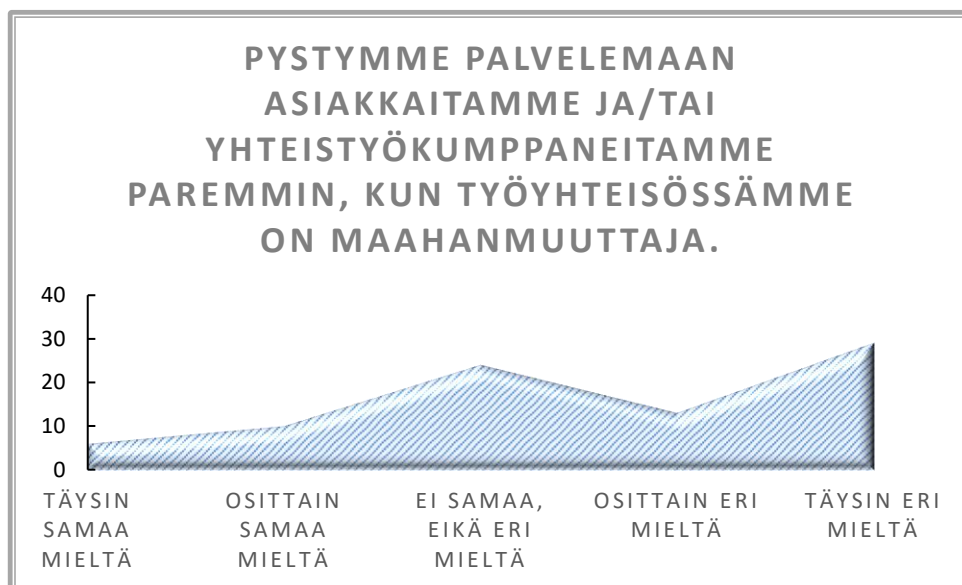


Kuva 28. Väittävä XII: Tiedän, mitä työhönvalmentajat tekevät ja miten he voivat tukea maahanmuuttajan rekrytoinnissa.

### 6.3.5 Asiakkaiden suhtautuminen maahanmuuttajiin

Vastaajia pyydettiin pohtimaan maahanmuuttajatyöntekijän luomia mahdollisuuksia sidosryhmien eli asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. ”Pystymme palvelemaan asiakkaitamme ja/tai yhteistyökumppaneitamme paremmin, kun työyhteisössämme on maahanmuuttaja”, todettiin väittämässä.

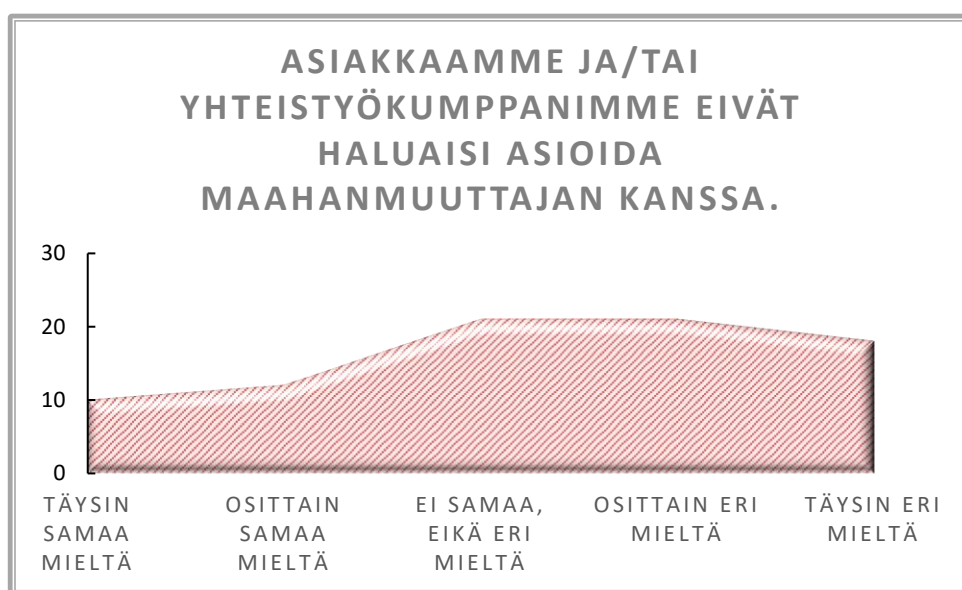
Yli puolet vastaajista, 51 prosenttia oli väitteen kanssa osittain tai täysin eri mieltä. Täysin eri mieltä oli kaiken kaikkiaan 35 prosenttia vastaajista. Maahanmuuttajan tuoman edun sidosryhmien palvelemiselle tunnisti vain noin 19 prosenttia vastaajista eli ne, jotka olivat osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. (Kuva 29.)



Kuva 29. Väittämä IV: Pystymme palvelemaan asiakkaitamme ja/tai yhteistyökumppaneitamme paremmin, kun työyhteisössämme on maahanmuuttaja.

Sidosryhmien näkökulmaa tarkasteltiin uudelleen hiukan eri tavalla kymmenennessä väittämässä. ”Asiakkaamme ja/tai yhteistyökumppanimme eivät haluaisi asioida maahanmuuttajan kanssa”, todettiin väittämässä.

Väittämä oli melko jyrkkä, mutta siitä huolimatta yli neljännes, 27 prosenttia, vastaajista oli väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä. Lähes puolet, 48 prosenttia, vastaajista kuitenkin oli väittämän kanssa osittain tai täysin eri mieltä. Reilu neljännes, 26 prosenttia, ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. (Kuva 30.)



Kuva 30. Väittämä X: Asiakkaamme ja/tai yhteistyökumppanimme eivät haluaisi asioida maahanmuuttajan kanssa.

#### 6.4 Osaamisen vahvistaminen kannustaa maahanmuuttajien rekrytointiin

Kyselyn viimeisessä pakollisessa kysymyksessä yritysten esimiehiltä kysyttiin, mitä heidän edustamissaan yrityksissä tarvittaisiin maahanmuuttajien rekrytoimiseksi ja rekrytointien onnistumiseksi. Kysymykseen sisällytettiin myös ei-palkkasuhteisten työntekijöiden, kuten työkokeilijoiden ja harjoittelijoiden rekrytointi.

Valmiista vastausvaihtoehdoista sai valita haluamansa määrän vastauksia ja valikossa oli myös kohta, jossa oli mahdollista kirjoittaa oma ajatuksensa yrityksensä tarpeista. Keskimäärin kukin vastaaja valitsi 3–4 vastausvaihtoehtoa. Vastaajaa (n=82) tekivät yhteensä 269 valintaa 12 vastausvaihtoehdosta. Vastausten jakautuminen näkyy kuvassa 31.



MAAHANMUUTTAJIEN REKRYTOIMISEKSI JA REKRYTOINTIEN  
ONNISTUMISEKSI YRITYKSESSÄMME TARVITTAISIIN



Kuva 31. Yritysten tiedon, osaamisen ja tuen tarpeet suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin. Prosentit ilmaisevat, kuinka monta prosenttia vastaajista oli kiinnostunut vaihtoehdosta.

#### 6.4.1 Vertaistuki ja maahanmuuttajiin tutustuminen

Kolmanneksi eniten yritysten esimiehet kokivat maahanmuuttajien rekrytointiin kannustavan kokemusten kuulemisen ja jakamisen muiden yrittäjien kanssa maahanmuuttajien työllistämisestä. Yhteensä 27 vastaajaa valitsi tämän kodan valmiista vaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdon taustalla

oli oletus siitä, että yrittäjä osaa parhaiten kertoa toiselle yrittäjälle kiinnostavimmat ja hyödyllisimmät seikat maahanmuuttajien työllistämiseen liittyen.

Neljänneksi eniten kiinnostusta herätti tutustuminen maahanmuuttajiin ja tieto maahanmuuttajista. Vastaajista 25 valitsi tämän vaihtoehdon yrityksensä tarpeeksi. Kuten kyselyn taustatiedoista ilmeni, vain harva vastaaja oli itse osallistunut maahanmuuttajan rekrytointiin, joten koko ajatus saattaa olla vieras ja etäinen. Ilahduttavaa on kuitenkin halu saada lisää tietoa ja kohdata maahanmuuttajia.

#### 6.4.2 Perehdytysjärjestelmissä ja ohjausosaamisessa vahvistettavaa

Viidenneksi eniten valintoja, 24, sai kohta ”perehdytysjärjestelmän ja työohjeiden selkiyttämistä”. Tämän kohdan valitseminen yrityksen tarpeeksi suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin voi viestittää epävarmuutta siitä, miten maahanmuuttajien kanssa tulisi toimia. Tai sitä, että yrityksessä ei vielä koeta valmiutta vastaanottaa maahanmuuttajia, mutta nähdään että näillä perehdytykseen ja työohjeisiin liittyvillä selkiytyksillä asiaa voitaisiin viedä eteenpäin.

Kuudenneksi eniten esimiehet kokivat yrityksissään tarvetta viestintätapojen ja palautteen antamisen sopeuttamiselle monikulttuuriselle työyhteisölle. Kaikkiaan 23 vastaajaa valitsi tämän vaihtoehdon yrityksensä tarpeeksi. Seitsemänneksi eniten esimiehet kaipasivat valmennusta monimuotoisessa työyhteisössä toimimiseen. Tämä tarve valittiin 21 kertaa.

Kahdeksanneksi eniten yritysten esimiehiä kiinnosti tieto siitä, mihin olla yhteydessä, kun maahanmuuttajalle haluttaisiin tarjota mahdollisuus tutustua suomalaiseen työelämään eli palveluista tiedottamisellekin olisi tarvetta. Tästä tiedosta oli kiinnostunut 20 vastaajaa. Yhdeksänneksi tärkein tarve oli ohjausosaaminen työyhteisön jäsenille, jotka voisivat toimia maahanmuuttajien tukena työn aloittamisessa. Esimiehistä 19 valitsi tämän vaihtoehdon.

Kymmenenneksi jäi työnkuvien avaaminen maahanmuuttajille soveltuvien työtehtävien löytämiseksi. Vastaajista 18 näki tämän vaihtoehdon yrityksensä kannalta merkittäväksi. Vähiten kiinnostusta herätti valmennus monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. Vaihtoehto ei jäänyt kuitenkaan kokonaan vaille huomiota vaan siitä kiinnostui yhdeksän vastaajaa.

### 6.4.3 Tarvitseeko työyhteisön sopeutua

Kyselyyn vastanneista esimiehistä 17 jätti kommenttinsa avoimeen vastauskenttään, kohdassa ”Muu, mitä?”. Viisi heistä kaipasi rekrytoinnin tueksi oikeanlaisen osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen omaavia työnhakijoita ja yksi näistä viidestä arveli, että konkreettinen lista sopivista työnhakijoista kannustaisi rekrytoimaan maahanmuuttajia. Viisi vastaajaa totesi, ettei heidän yritykseensä rekrytoida maahanmuuttajia. Näistä vastaajista yksi kirjoitti, että yritys tarvitsee lisää työtilauksia, jotta lomautetut suomalaiset voidaan ensin palauttaa töihin. Toinen taas kertoi, ettei hänen edustamansa ala sovellu maahanmuuttajalle, koska työ vaatii todella hyvää suomen kielen hallintaa lakipykäliden tulkitsemiseksi oikein.

Yksi vastaaja 17:sta kirjoitti, että voisi palkata maahanmuuttajan, joka puhuu hyvää suomea. Eräs toinen vastaaja totesi, että hänen edustamansa yritys tarvitsisi maahanmuuttajan rekrytoimiseksi hyvän perehdytysohjelman. Yhdessä vastuksessa sanottiin, ettei asia ole ajankohtainen ja toisessa, ettei yritykseen rekrytoida lainkaan. Erään vastaajan mielestä hänen edustamansa yritys ei tarvitsisi maahanmuuttajan rekrytoimiseksi mitään. ”Nämä asiat eivät ole meidän ongelmamme. Työntekijän tulee sopeutua työyhteisöön, ei työyhteisön työntekijään. Mikäli työntekijä ei sopeudu, hänellä ei ole työpaikkaa”, kirjoitti yksi vastaaja.

### 6.5 Mitä tekisit maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi?

Yritysten esimiehille suunnatun sähköisen kyselyn lopussa oli kaksi avointa vapaaehtoisesti täytettävää tekstikenttää. Ensimmäisessä esitettiin kysymys: ”Jos resurssit eivät olisi este, mitä voisit tehdä maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi Suomessa?”. Tähän kysymykseen vastasi 34 vastaajaa.

Vastauksissa oli suurta vaihtelua sekä vastausten sisällön, että pituuden suhteen. Osa vastaajista ei vastannut kysymykseen vaan kertoi esimerkiksi, mitä maahanmuuttajan tulisi osata, jotta hänet voisi rekrytoida. Suurin osa vastaajista esitti kuitenkin hyvin konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia ideoita siitä, miten itse voisi osallistua maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseen.

Kysymykseen sisältynyt ratkaisukeskeinen ajatusleikki, jossa resurssien asettamat reunaehdot pyyhittiin pois, oli unohtunut joistakin vastauksista. Niissä viitattiin muun muassa nykyiseen taloudelliseen tilanteeseen ja yrityksen työpaikkojen määrään, jotka rajoittivat maahanmuuttajien rekrytointia.

Ilman resurssien luomia esteitä merkittävä osa vastaajista, 16 vastaajaa, koki voivansa vaikuttaa maahanmuuttajien työllisyystilanteeseen palkkaamalla maahanmuuttajia töihin, osa tosin vain tietyin tarkoin ehdoin. Kolme esimiestä olivat valmiita tarjoamaan maahanmuuttajille osa-aikatyötä. Yksi ajatteli voivansa tarjota ainakin lyhyitä työsuhteita, ”jos Suomessa olisi joustava työvoimapolitiikka”.

Useampi korosti, että palkkaaminen olisi mahdollista, jos maahanmuuttajalla olisi osaamista, ammattitaitoa, työkokemusta, suomen kielen taitoa, kyky selviytyä itsenäisesti työtehtävistä, oikeaa asennetta tai maahanmuuttaja sitoutuisi ”noudattamaan alalla noudatettavia ohjeita ja asetuksia, lakeja”. Kahdessa vastauksessa korostettiin, että maahanmuuttajan suomen kielen taidon tulisi olla täydellinen.

Muutama vastaaja totesi, ettei heillä erotella maahanmuuttajia muista työnhakijoista. Yksi vastaaja oli selvästi tunnistanut maahanmuuttajan yritykselle tuoman hyödyn. Hän pohti, että voisi palkata maahanmuuttajia näiden omalle kielialueelleen kohdistuviin myyntitehtäviin. Tämä vastaaja näki, että maahanmuuttajat toisivat uusia toimivia ideoita ja tuotteita Suomeen eli hän oli tunnistanut maahanmuuttajatyöntekijän tuoman strategisen hyödyn yrityksen kannalta (Sorainen 2014, 147).

Kysymykseen vastasivat vastausten perusteella erityisen ahkerasti erilaisien oppilaitosten, koulutusyritysten ja rekrytointipalveluiden esimiehet. Kymmenkunta vastaajaa ajatteli voivansa vähentää maahanmuuttajien työttömyyttä Suomessa tarjoamalla erilaisia ja eritasoisia koulutuksia, suomen kielen opetusta, osaamiskartoituksia, työnohjausta, suomalaisen yhteiskuntaan opastamista, työllistymisapua tai tukea sopeutumiseen. Kaksi näistä vastaajista tarjoaisi jonkinlaista ei -palkkasuhteista työpaikkaa maahanmuuttajille. Yksi näistä vastaajista koki voivansa ”edistää maahanmuuttajien omaan kulttuuritaustaan perustuvien yritysten ja työpaikkojen luomista”.

### 6.5.1 Kannanottoja maahanmuuttajien rekrytointiin

Seitsemässä avoimessa vastauksessa ei suoraan vastattu esitettyyn kysymykseen maahanmuuttajien työttömyyden vähentämisestä. Vastauksissa oli kuitenkin aiheeseen liittyviä vahvojakin kannanottoja. Kahdessa vastauksessa jaettiin maahanmuuttajia kahteen kategoriaan: työperäisiin maahanmuuttajiin ja ”sosiaalisiin maahanmuuttajiin”.

Työperäisten maahanmuuttajien työllistäminen nimettiin joko helpoksi tai ainoaksi yritykseen työllistettäväksi maahanmuuttajaryhmäksi. Muiden

kuin työperäisten maahanmuuttajien osalta todettiin, etteivät he ole varautuneet työntekoon ja työllistyminen on tästä syystä vaikeaa.

Yksi vastaaja rajasi maahanmuuttajien työttömyyden vähentämisen oman yrityksensä toiminnan ulkopuolelle toteamalla, että ”keskitymme suomalaisten nuorten auttamiseen työelämän polulle”. Yksi vastaaja totesi, että kaikki tekemätön työ pitäisi valjastaa maahanmuuttajien tehtäväksi, mutta hänen mielestään maahanmuuttajien opettaminen työntekoon ja työn teon vahtiminen veisi liikaa aikaa ja resursseja.

Eräessä vastauksessa todettiin, ettei suomen tai ruotsin kielen taito ole enää välttämätöntä, englannillakin voi Suomessa pärjätä. Toisaalta seuraava vastaaja korosti, että maahanmuuttajan tulee osata suomea ja tuntea suomalaista kulttuuria sekä olla läpinäkyvä osaamisensa suhteen.

#### 6.5.2 Maahanmuuttajien rekrytoinnin monet näkökulmat

Viimeisenä kyselyssä oli vapaa tekstikenttä muille kommenteille ja ajatuksille: ”Mitä muuta haluat sanoa?”. 25 vastaajaa jätti oman kommenttinsa. Vastauksissa oli laajasti erisuuntiin kulkevaa pohdintaa maahanmuuttajien työllistämisestä. Neljä vastaajaa ilmaisi, että maahanmuuttajat ovat rikkaus. Näistä kaksi kertoi, että maahanmuuttajia palkattaisiin mielellään lisää, jos vain tiedettäisiin mistä löytyisi sopivia henkilöitä.

Kolme vastaajista ilmaisi tyytymättömyytensä kyselyyn. Yksi heistä toivoi, että kyselyjä tulisi vähemmän ja häneen oltaisiin puhelimitse yhteydessä ja kerrottaisiin, millaisia työntekijöitä on tarjolla. Kaksi näistä vastaajista ilmaisi kyselyn olevan huonosti laadittu ja samalla he kertoivat kumpikin omalla tavallaan, etteivät erityisesti arvosta maahanmuuttajia tai toivo heitä Suomeen.

Yksi vastaaja halusi mainita, että yritysten tulee huomioida kantasuomalaiset rekrytoinneissaan. Eräs vastaaja totesi, ettei yritys rekrytoi maahanmuuttajia ja eräs toinen totesi, ettei yrityksessä ole tehtäviä, joista selviytyisi ilman suomen kieltä.

Kielitaidosta puhui myös vastaaja, joka totesi, että rakennusalalla vaaditaan nykyään paljon erilaisia kortteja (esimerkiksi työturvallisuus- ja tulityökortit), joiden saaminen edellyttää hyvää suomen kielen taitoa. Kielitaitoa tarvitaan myös työmailla työturvallisuuden takia. Kieli- ja ammattitaidon puutteiden vuoksi yksi vastaaja näki maahanmuuttajat vain alimman tason suorittajina. Hän piti tärkeänä, että työllistymisstrategioita rakennettaessa pyrittäisiin tukemaan maahanmuuttajia edes tälle alimmalle tasolle.

Kuusi vastaajaa kertoi erilaisia perusteluja sille, miksi heidän yrityksensä ei todennäköisesti lähitulevaisuudessa palkata maahanmuuttajia. Kaikki heistä korostivat ammattitaidon merkitystä, se on ensimmäinen kriteeri rekrytoinnissa. Ammattitaidon nähtiin koostuvan kielitaidosta, soveltuvaasta työkokemuksesta, vaadittavan tasoisesta koulutuksesta, teknisestä osaamisesta, omaksumis- ja sopeutumiskyvystä sekä menestymishalusta.

Työnantajan todettiin myös pohtivan maahanmuuttajan rekrytointiin liittyviä riskejä. Yksi vastaaja halusi kertoa, ettei maahanmuuttajia oteta edes työharjoitteluun, koska yrityksessä oli kerran ollut yksi maahanmuuttaja, joka rikkoi työkoneen ja sai siten lopputilin.

Erilaisia kulttuurien välisiä ristiriitoja ja asennekysymyksiä pohti neljä vastaajaa. Eräs vastaaja kirjoitti, että Suomessa vallitsevan maahanmuuttajavastaisen ilmapiirin vuoksi työyhteisön hengelle on riski rekrytoida maahanmuuttajia. Toinen vastaaja totesi, että suomalainen on lähtökohtaisesti rasisti ja suuri maahanmuuttajien määrä kyseisessä yrityksessä vaikeuttaa suomalaisten rekrytointia. Tämä yrityksen esimies ei kuitenkaan kokenut tämän ilmiön tuottavan heille haittaa. Sama vastaaja mainitsi, että työhönvalmennuksessa on tärkeää huomioida eri kulttuureihin liittyviä tapoja ja niistä johtuvia ristiriitoja, joissakin kulttuureissa on luvallista sylkeä lattialle tai nuorempi ei voi toimia esimiehenä itseään vanhemmalle.

Maahanmuuttajamiesten suhtautuminen naisiin tuli esiin kahdessa vastauksessa. Toisessa todettiin, että naisten perään viheltelevät ja huutelevat maahanmuuttajamiehet eivät sovellu käytöksensä vuoksi yritykseen töihin. Toisessa taas mainittiin, että nainen johtajana voi olla mahdottomuus joillekin maahanmuuttajamiehille.

Kolme vastaajaa pohti rakenteellisia kysymyksiä maahanmuuttajien rekrytointiin liittyen. Yksi vastaaja totesi, että työpaikoilla tapahtuvaa sopimista pitäisi edistää kaikin tavoin, koska työpaikoilla on asiantuntemus ammatityhdistysjohtajien sopimuspöytien sijaan. Tämä vastaaja piti näitä vanhoja rakenteita maahanmuuttajien työllistämisen esteenä.

Toinen vastaaja halusi laajentaa maahanmuuttajien kotimaassa hankitun osaamisen tunnistamista ja tunnustamista osaksi suomalaisia ammattitutkintovaatimuksia työllistymisen nopeuttamiseksi. Yksi vastaaja piti byrokratiaa ja ennakkoluuloja suurimpina maahanmuuttajien työllistämisen esteinä. Hän totesi, että hänen edustamassaan yrityksessä oli ollut töissä länsi- ja etelä-eurooppalaisia, amerikkalaisia, kiinalaisia ja japanilaisia, mutta ”ei näitä maahanmuuttajia, joista nykyään eniten puhutaan”.

## 6.6 Yhteenvetoa ja pohdintaa kyselyn tuloksista

Kyselyaineiston valossa Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiesten kokemukset maahanmuuttajien rekrytoinnista ovat siis vähäisiä. Lisäksi maahanmuuttajia työskentelee vain pienessä osassa näiden seutujen yrityksistä. Vertailuksi voidaan tarkastella esimerkiksi kevään 2016 Pk-yritysbarometriä, jossa koko Suomessa vain reiluun kymmeneen prosenttiin pk-yrityksistä oli palkattu maahanmuuttajia. Yleisin syy siihen, ettei maahanmuuttajia oltu rekrytoitu pk-yrityksiin oli se, etteivät maahanmuuttajat olleet hakeneet töihin yritykseen ja toisaalta se, ettei rekrytoinnissa kiinnitetty erityistä huomioita työnhakijoiden etniseen taustaan. (Suomen Yrittäjät ym. 2016, 38.)

Tämän opinnäytetyön kyselyssä teollisuusyritykset ovat vahvasti edustettuina ja lisäksi vastaajissa on mukana myös suuryrityksissä työskenteleviä esimiehiä. Maahanmuuttajatyöntekijöiden suurempi prosenttiosuus kyselyvastaajien edustamissa yrityksissä verrattuna pk-barometrin yrityksiin selittyy osin näillä tekijöillä. Lisäksi on huomioitava, että tämän opinnäytetyön kyselyssä vastauksiin sai laskea mukaan myös ei-palkkatyösuhteiset maahanmuuttajat.

Teollisuuden pk-yrityksiin oli pk-yritysbarometrin mukaan palkattu useammin maahanmuuttajia kuin muiden alojen yrityksiin. Teollisuusyrityksistä 22 prosenttiin oli rekrytoitu Suomessa asuvia maahanmuuttajia. Suuremmissa yrityksissä maahanmuuttajia oli otettu työhön suhteessa enemmän kuin pienempiin. Kasvuhakuiset ja iältään vanhemmat yritykset olivat todennäköisimpiä maahanmuuttajien rekrytoijia. (Alatalo & Maunu 2016, 17–19.)

TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelun muotoilun kannalta on keskeistä huomata, että maahanmuuttajatyövoiman tarjoaminen yrityksiin tarkoittaa suurimmassa osassa yrityksiä täysin uuden asian kohtamista. Ennakkoluulojen lievittäminen on tällöin jo palvelun markkinoinnisakin keskeisesti huomioitava teema. Työkokeilupaiikkoja etsittäessä on hyvä muistaa, että kasvavat yritykset ja teollisuus ovat maahanmuuttajien suhteen vastaanottavaisempia.

### 6.6.1 Maahanmuuttajien strategisia hyötyjä yrityksille ei tunnisteta

Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yrityksissä ei ole tunnistettu maahanmuuttajien strategisia hyötyjä yritystoiminnan kannalta. Kyselyvastaajat eivät uskoneet yrityksensä pystyvän palvelemaan asiakkaitaan paremmin maahanmuuttajatyöntekijän avulla. Osassa yrityksistä ollaan jopa huolissaan

asiakassuhteista, jos asiakkaiden pitäisi asioida yrityksessä maahanmuuttajatyöntekijän kanssa.

”Ulkomaalaistyönantajaksi” leimautumisen pelko ja tämän maineen oletettu vaikutus asiakassuhteisiin, voivat olla selityksiä sille, miksi maahanmuuttajia ei haluta palkata. Työyhteisön monimuotoisuudessa olisi mahdollisuus nähdä sidosryhmiä palvelevia strategisia hyötyjä. Maahanmuuttajatyöntekijällä voi olla etulyöntiasema markkinoinnissa, sen laajentamisessa, asiakaspalvelussa tai tuotekehityksessä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 146–147.)

Tutkimusalueen yrityksissä ollaan siis suurelta osin vielä monimuotoistumisen ensimmäisessä vaiheessa, johon kuuluu yleensä monimuotoisuuden vastustaminen. Maahanmuuttajan palkkaamatta jättämiseen löydetään lukuisia syitä eikä monimuotoistumiseen koeta tarvetta, joten siitä ei edes keskustella. Monimuotoistumisen strategiset hyödyt tunnustetaan vasta kolmannessa vaiheessa. (Sorainen 2014, 146–148.)

TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen yritysasiakkaiden profiloimisessa on huomioitava, että yhden merkittävän kokoisen asiakasryhmän luovat yritysten esimiehet, jotka eivät usko yrityksensä hyötyvän maahanmuuttajista. Nämä esimiehet saattavat ajatella maahanmuuttajista olevan jopa haittaa yrityksen asiakassuhteille. Työhönvalmennuksen tuotteistamisessa tulee pohtia, kuinka palvelusta saadaan houkutteleva tälle asiakasryhmälle.

Kyselyvastaajista yli 70 prosenttia ajatteli, että heidän työyhteisöissään on panostettu työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen. Ensimmäinen askel erilaisuuden hyväksymisessä työyhteisössä onkin erilaisuuden näkeminen ja tunnustaminen. Seuraava askel on erilaisuuden hyödyntäminen voimavarana. Tällöin työyhteisössä on ymmärretty, että tasa-arvo ei synny siitä, että kaikilla on samat tehtävät vaan kunkin tasa-arvoisista mahdollisuuksista hyödyntää omia vahvuuksiaan työssä. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 174.) Vaikuttaisi siis siltä, että edellytykset monimuotoistumiselle olisivat tästä näkökulmasta yrityksissä hyvät.

Työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien tunnustamiseen ja hyödyntämiseen yrityksissä kannattaa työhönvalmennuksen markkinoinnissa tarttua. Maahanmuuttajatyönhakijat esitellään osaaminen edellä ja heidän erilaisuutensa nostetaan vahvuudeksi.



## 6.6.2 Asenteiden vaikutus maahanmuuttajien rekrytointiin

Kyselyn rekrytointikysymys nosti esiin joidenkin yritysten esimiesten asenteellisuuden. Viidennes palkkaisi maahanmuuttajan vasta, kun kotimaista työvoimaa ei ole tarjolla. Tästä voidaan päätellä, että esimerkiksi tulevaisuuden työvoimapulaan ei yrityksissä suhtauduta vakavasti.

Vastaava ilmiö havaittiin tutkimuksessa työperäisestä maahanmuutosta maaseudulle. Siinä kartoitettiin kuntatyönantajien näkemyksiä maahanmuuttajien palkkaamisesta. Tutkimuksessa selvisi, että maahanmuuttajia oli työllistetty kuntiin ahkerasti, mutta ulkomaalaisen työvoiman tarvetta ei oltu varsinaisesti tunnustettu, vaikka kuntasektorin työvoimapula tulee olemaan ilmeinen lähivuosina. Tämän seurauksena myös kotouttamispolitiikassa oli monissa maaseutukunnissa vielä selkiyttämisen tarvetta. (Saar-tenojan, Träskin, Tantarimäen & Mattila 2009, 10, 18.)

Kyselyvastaus myös ilmentää, että maahanmuuttajatyövoima nähdään joidenkin yritysten esimiesten silmissä toissijaisena suhteessa kantaväestöön riippumatta maahanmuuttajien osaamispotentiaalista. Tutkimusten mukaan suoranainen syrjintä rekrytoinnissa on todellisuutta suomalaisessa työelämässä. Erityisesti maahanmuuttajan etninen tausta voi vaikuttaa rekrytointipäätökseen. (Ahmad 2010, 78, 88.)

Kyselyn avoimissa vastauksissa useat vastaajat täsmensivät kantaansa ja ilmaisivat eri tavoin, etteivät aio rekrytoida maahanmuuttajia missään tilanteessa tai vain tietyin tiukoin ehdoin. Vastaajat kokivat, että yrityksen toimialalla kielitaidoilla ja esimerkiksi Suomen lainsäädännön tuntemisella on niin suuri merkitys, ettei maahanmuuttaja voi suoriutua tehtävistä.

Avoimissa kyselyvastauksissa nousi esiin, ettei kantasuomalaisia saataisi enää palkattua työyhteisöön, jos sinne palkattaisiin maahanmuuttajia. Viidennes kyselyvastaajista oli sitä mieltä, että maahanmuuttajatyöntekijä lisääisi työyhteisön ristiriitoja. Esimiesten huoli työyhteisön reaktioista tuli esille myös Ahmadin (2010, 88) väitöstutkimuksessa. Eräs hänen kohtaama työnantaja antoi rekrytointitilanteessa ymmärtää, ettei voisi palkata tietyn kulttuurin edustajaa, koska työyhteisö ei tulisi hyväksymään häntä. Esimiesten rekrytointiratkaisut eivät siis perustu yksinomaan heidän omaan näkemyksiinsä, vaan esimiehet kokevat olevansa sidottuja työyhteisönsä sosiaaliseen todellisuuteen. (Ahmad 2010, 88.)

Vastaajista vain 11 prosenttia koki, että valmennus monimuotoisen työyhteisön johtamiseen, voisi kannustaa maahanmuuttajien rekrytointiin. Mutta reilu neljännes uskoi valmennuksen monimuotoisessa työyhteisössä toimimiseen tukevan maahanmuuttajien rekrytointia edustamaansa

yrittäjien yritykseen. Esimiesten huoli maahanmuuttajan rekrytoinnin seurauksista vaikutti siis liittyvän enemmän työyhteisön ennakkoluuloihin kuin heidän omiin johtamistaitoihinsa.

Joillakin vastaajilla oli avointen kyselyvastausten perusteella huoli siitä, että panostamalla maahanmuuttajien työllistämiseen, jäävät kantaväestön työttömät ja erityiset nuoret työelämän ulkopuolelle. Huoli maahanmuuttajien vaikutuksesta työmarkkinoihin on yleisesti tunnettu ja usein maahanmuuttokeskustelussa esiin nostettu aihe. Työelämässä maahanmuuttajien ajatellaan vievän kantaväestön työpaikat ja aiheuttavan palkkatason laskun, ja puolestaan työttöminä aiheuttavan suuren taloudellisen taakan veronmaksajille. (Sarvimäki 2013, 203.)

Suomessa ei ole tehty laajoja tutkimuksia maahanmuuton vaikutuksista palkkatasoon ja työmarkkinoihin tai julkisiin menoihin, joten arviot vaikutuksista jäävät teorian tasolle, jolloin kaikkia näkökulmia on mahdotonta huomioida. (Sarvimäki 2013, 215, 219.) Sarvimäki (2013, 215, 219) tekee kuitenkin taloustieteellisten teorioiden ja ulkomaisen tutkimuksen valossa työhypoteesin, jonka mukaan maahanmuutto ei vaikuttaisi merkittävästi suomalaisten työmarkkina-asemaan ja julkisen talouden tasapainoon.

Kyselyaineiston perusteella voidaan yritysten esimiehissä tunnistaa eri tavoin maahanmuuttajien rekrytointiin suhtautuvia ryhmiä. Palvelumuotoilussa palvelun kohdentamiseksi tunnistettuja asiakasryhmiä pyritään kuvailemaan tarkemmin asiakasprofiilien avulla. Yritysten esimiehet voidaan kyselyaineiston perusteella jakaa positiivisesti, varauksellisesti ja negatiivisesti maahanmuuttajien rekrytointiin suhtautuviin.

Kyselyn tuloksiin tutustuttuani, päätin lisätä käyttäjäymmärrystä kertomuksellisilla haastatteluilla positiivisesti suhtautuvien ja jo maahanmuuttajia rekrytoineiden esimiesten osalta. Ajattelin näin muodostuvan kuvan siitä, mitkä tekijät olivat vaikuttaneet esimiesten päätöksiin rekrytoida maahanmuuttajia työkokeilu-, työharjoittelu- ja työsuhteisiin. Tämän tiedon avulla työhönvalmennuspalvelua voitaisiin myös kehittää muiden ryhmien lähestymiseksi.

Asiakasprofiileja luodessa on huomioitava myös työyhteisön asenteiden vaikutus esimiehen ratkaisuihin. Esimiehet toimivat työpaikkansa sosiaalisessa ympäristössä eivätkä voi olla huomioimatta työyhteisönsä reaktioita.

### 6.6.3 Työhönvalmennuksesta tukea yrityksille

Kyselyn tulosten mukaan yritysten esimiehillä olisi jonkin verran kiinnostusta osallistua erilaisiin toimenpiteisiin, joilla työpaikkojen ja työyhteisöjen valmiutta maahanmuuttajien rekrytointiin parannetaan. Kyselyyn vastanneet esimiehet osoittivat erityisesti kiinnostusta maahanmuuttajien tuettuun työllistämiseen työhönvalmentajan avulla, 45 prosenttia vastaajista valitsi tämän yhdeksi maahanmuuttajien rekrytointia tukevaksi toimenpiteeksi. Kuitenkin vain vajaa kolmannes vastaajista ilmaisi tietävänsä, mikä on työhönvalmentajien toimenkuva.

Työhönvalmennuksen tuotteistamisen kannalta tulos on joka tapauksessa rohkaiseva: kiinnostusta palvelua kohtaan on, vaikka siitä ei ole aivan selvää käsitystä. Tuotteistamisella työhönvalmennuspalvelun markkinointia ja viestintää voidaan tehostaa, jolloin tietoisuutta palvelusta saadaan kasvatettua. Voidaan pohtia, lisäkö kysely jo itsessään kiinnostusta työhönvalmennusta kohtaan. Voitaisiinko tiedottamisella ja tarjonnan lisäämisellä luoda kysyntää?

Lähes neljännos kyselyvastaajista ajattelikin, että tieto siitä, mihin voisi olla yhteydessä, kun maahanmuuttajalle halutaan tarjota mahdollisuus tutustua suomalaiseen työelämään, olisi yksi maahanmuuttajien rekrytointiin kannustava seikka. Lisäksi on hyvä huomata, että vastaajista 43 prosenttia ei kokenut työttömien työllistämiseen liittyviä yhteydenottoja olevan liikaa.

TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kyselyvastauksissa kokemus yritystyönantajien tavoittamisesta kuvautui kilpailuna kiireisten esimiesten huomiosta. Yritysten esimiesten vastaukset rohkaisevat kuitenkin yhteydenottoihin. Työhönvalmentajan yhteydenotossa työnantajaan tulisi samankaltaisesti tuoda esiin asiakkaan vahvuuksia kyseisen työpaikan kannalta ja osata vastata työnantajien kysymyksiin sekä kertoa maahanmuuttajien työvalmennuksesta palvelukokonaisuutena (Peltola 2005, 69).

Apu TE-palveluiden tukijärjestelmien mahdollisuuksien selvittämiseen kiinnosti reilua kolmannesta kyselyvastaajista. Oman kokemukseni mukaan usein tuella ymmärretään taloudellinen tuki työllistämiseen, kuten palkkatuki, vaikka TE-palveluiden tukijärjestelmä sisältää paljon muutakin. Tuet jäävät helposti hyödyntämättä, koska tukiviidakko on vaikeaselkoinen. Tuet on kuitenkin tarkoitettu kannustamaan heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistämiseen, jolloin niiden hyödyntämiseen olisi täysi oikeus.

Martela Oyj:n henkilöstöjohtaja Maija Kaski (2017) on todennut, että työllisyyden tukiin ja toimenpiteisiin liittyvän tiedon etsiminen saatetaan kokea yrityksissä vaikeaksi ja tiedon tulisikin löytyä yhdestä paikasta. Hän uskoo, että monet työnantajat eivät tiedä perusasioita esimerkiksi työkoekielusta eivätkä vastaukset ole helposti saatavilla. On siis helpompi toimia vanhojen rekrytointitapojen mukaan. (Kaski 2017.)

Asiansa osaava työhönvalmentaja voi parhaimmillaan olla se ”yksi luukku”, jossa kaikki tukijärjestelmistä tarvittava tieto on työntäjän saatavilla silloin, kun hän sitä tarvitsee. Työhönvalmennuspalvelu näyttäytyy siis vahvasti asiantuntijapalveluna, jonka luotettavuutta lisää vahva osaaminen tukijärjestelmään liittyen.

Viidennes kyselyvastaajista kuitenkin uskoi, että maahanmuuttajille löytyisi töitä, jos yrityksen työnkuvia avattaisiin. Työhönvalmentajat osaavat usein myös käyttää työanalyysiä, jonka avulla yrityksen työtehtäviä voidaan kuvata. Näin voidaan tunnistaa tehtävät, joissa esimerkiksi kielitaidon tasolla ei ole merkitystä (Ammattiopisto Luovi 2015; Keskuspuiston ammattiopisto 2015).

TyöPolku-hankkeessa suunnitteilla olevalle tiedotusvideolle on myös tilausta yritysten esimiesten keskuudessa. Erityisesti, jos video kootaan toisten yritysten esimiesten kokemuksista ja maahanmuuttajien omista puheenvuoroista. Kolmannes kyselyyn vastanneista esimiehistä toivoi maahanmuuttajien rekrytoinnin tueksi vertaistukea toisista yrityksistä, omien kokemusten jakamista ja toisten esimiesten kokemusten kuulemista maahanmuuttajien rekrytoinnista. Mahdollisuus saada tietoa maahanmuuttajista ja tutustuminen maahanmuuttajiin kiinnostivat lähes kolmannesta vastaajista. Olisi siis varmasti kannattavaa pohtia videon lisäksi vielä muita keinoja esimiesten vertaistuen ja maahanmuuttajiin tutustumisen toteuttamiseksi osana työhönvalmennuspalvelua.

Vähemmistökulttuuria ja -kieliryhmää edustavan työntekijän perehdytykseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja varata riittävästi aikaa. Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Jatkuva palaute ja vuorovaikeutus esimiehen kanssa auttavat sekä selkokieli auttavat ymmärryksen varmistamisessa. Mentori tai työpari voi toimia maahanmuuttajatyöntekijän tukena ja huolehtia sovituin osin perehdytyksestä työskentelemällä yhdessä maahanmuuttajatyöntekijän kanssa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 24–35.)

Kolmannes tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, että maahanmuuttaja koettaisiin työyhteisössä taakkana siksi, että hänen perehdyttämisenä ja opastamisensa on työlästä. Vajaa neljäsnes

vastaajista uskoi, että ohjausosaaminen vahvistaminen työyhteisön jäsenille, jotka voisivat toimia maahanmuuttajan tukena työn aloittamisessa, tukisi maahanmuuttajien rekrytointia yritykseen. Reilu neljännes vastaajista piti yrityksen perehdytysjärjestelmien ja työhjeiden selkiyttämistä hyvänä keinona tukea maahanmuuttajien rekrytointia. Esimiehistä kolmannes koki, etteivät omat taidot ja tiedot olleet riittävät maahanmuuttajan perehdyttämiseen ja tukemiseen työssä. Reilu neljännes ei ollut varma taidoistaan.

Yritysten esimiehet vaikuttavat siis olevan epävarmoja omasta ja työyhteisönsä perehdytys- ja ohjausosaamisesta silloin, kun työhön tulee maahanmuuttaja. On mahdollista, että maahanmuuttaja jätetään palkkaamatta tämän epävarmuuden vuoksi. Työhönvalmennuspalvelun muotoilussa perehdytyksen ja ohjauksen tukemiseen työpaikoilla tulisikin kiinnittää erityistä huomiota.

Reilu neljännes tämän opinnäytetyön kyselyyn vastanneista yritysten esimiehistä koki yhtenä maahanmuuttajien rekrytointiin kannustavana asiana yrityksen viestintätapojen ja palautteen antamisen sopeuttamisen monikulttuuriselle työyhteisölle. TyöPolku-hankkeen työntekijöille suunnatussa kyselyssä ilmeni, että työhönvalmentajat toimivat kieli- ja kulttuuritulkkeina maahanmuuttajan työkokeilusta sovittaessa ja työkokeilujakson alussa. Hankkeen työntekijät nimesivät esimiesten ja työyhteisöjen viestinnän kehittämistarpeeksi selkosuomen käyttämisen. Työhönvalmennuspalvelun muotoilussa yritysten tarpeet huomioiden olisi hyvä pohtia keinoja työpaikan viestintätilanteiden tukemiseen ja tämän tuen markkinointiin osana palvelua.

Viestintävalmiuksissa näyttäisi Keisalan (2012, 156) tutkimuksen mukaan olevan parannettavaa sekä maahanmuuttajien että työnantajien ja työyhteisöjen keskuudessa. Työyhteisöissä alkaa elää epämääräisiä huhuja, kun kantasuomalaiset työntekijät eivät kysy suoraan maahanmuuttajan tarkoitusperistä ihmetellessään tämän toimintatapoja. Maahanmuuttajat jättävät puolestaan usein kysymättä tarkentavia kysymyksiä silloin, kun he eivät ole ymmärtäneet saamiaan ohjeita. (Keisala 2012, 156.)

Väärinkäsityksiä ja konflikteja syntyy herkemmin, jos maahanmuuttaja-työntekijän tulkintoja ja toimintatapoja tarkastellaan vain omien kulttuuristen, sosiaalisten ja henkilökohtaisten ajattelutapojen pohjalta. Maahanmuuttaja tuo työpaikalle mukanaan oman vähemmistökulttuurinsa, joka saattaa poiketa joiltakin osin työpaikan kulttuurista sekä paikallisesta alueellisesta kulttuurista. Parhaimmillaan kulttuurien kohtaaminen työssä johtaa uusiin näkökulmiin ja ajattelun avartumiseen. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12–14.)

Työhönvalmennuksen tuotteistamiseen kyselyn tulokset antavat selkeitä suuntaviivoja. Pohdittavaksi ja ideoitavaksi jää esimerkiksi, millaisilla erilaisilla keinoilla tukea voidaan tarjota erilaisiin kyselyssä tunnistettuihin tarpeisiin. Ideoinnissa ja kehitettyjen ideoiden kokeilemisessä olisi varmasti käytännöllistä edetä kokeilevan kehittämisen menetelmillä. Ideoiden nopealla testaamisella käytännössä saataisiin varhaisessa vaiheessa yrityksistä palautetta ideoiden toimivuudesta.

## 7 YRITYSTEN ESIMIESTEN HAASTATELUIDEN TULOKSET

Kerron tässä aluvussa tulokset kerronnallisista haastatteluista, joissa haastateltavina oli neljä yrityksen esimestä Hämeenlinnan ja Lahden seuduilta. Aluksi esitän erikseen jokaisen haastatellun kertomuksista laatimani ydinkertomuksen maahanmuuttajien rekrytoinnista. Tämän jälkeen koostan kaikkien haastattelujen vastauksia yhteen, kun kuvaan, mitä he kertovat työhönvalmennuksesta, työyhteisöjensä ohjausvalmiuksista ja erilaisuuden sietokyvystä. Tarkastelen myös, mitä haastatellut sanovat maahanmuuttajista työnhakijoina ja työntekijöinä. Pyrin näin löytämään seikoja, joihin maahanmuuttajien yksilötyöhönvalmennuksessa ja maahanmuuttajatyönhakijoista kertomisessa työnantajille tulisi kiinnittää huomiota.

Etenen kohti palvelumuotoilullista näkökulmaa siten, että jokaisen teeman käsittelyn lopuksi, esitän teemaan liittyvät haasteet, jotka haastatteluissa nousevat esiin. Palvelumuotoilussa pyritään tunnistamaan palvelunkäyttäjien haasteita tai ongelmia, joihin palveluilla voidaan tuoda ratkaisuja. Viimeisenä nostan esiin yritysten esimiesten haastatteluissa ilmenneet arvot ja asenteet, joiden tunnistamisella palvelumuotoilussa pyritään lisäämään käyttäjäymmärrystä.

Haastateltujen esimiesten edustamat yritykset toimivat eri aloilla, teollisuudessa, koulutuksessa ja rakennusalalla. Kolmen haastatellun edustama yritys oli henkilöstömäärän puolesta pieni (pk-yritys) ja yksi haastateltava edusti suuryritystä. Kaksi haastatelluista oli yrityksensä omistajia ja samalla toimitusjohtajia, yksi haastateltu oli toimitusjohtaja ja yksi henkilöstöpäällikkö. Haastateltavat on eroteltu toisistaan numeroin.

Taulukko 3. Haastateltavien asemat yrityksissä ja yritysten henkilöstömäärät.

HAASTATELTAVA	HAASTATELTAVAN ASEMA YRITYKSESSÄ	YRITYKSEN HENKILÖSTÖMÄÄRÄ
<b>Haastateltava 1</b>	toimitusjohtaja	20
<b>Haastateltava 2</b>	omistaja, toimitusjohtaja, hallituksen puheenjohtaja	yli 30
<b>Haastateltava 3</b>	omistaja, toimitusjohtaja	15
<b>Haastateltava 4</b>	henkilöstöpäällikkö	350

## 7.1 Kertomuksia maahanmuuttajien rekrytoinneista

Esitän seuraavassa tiivistäen ne kertomukset, jotka haastateltavat kertoivat maahanmuuttajien rekrytointeihin liittyen. Kaikissa haastattelussa kerrottiin myös muiden vaikeasti työllistyvien rekrytoinneista, mutta jätän ne kertomukset tässä käsittelemättä, koska niiden sisältö ei vastaa tutkimuskysymyksiini. Todettakoon kuitenkin, että kaikki haastatellut mainitsivat osallistuneensa myös muiden vaikeasti työllistyvien työuran tukemiseen eri tavoin.

Pyrin nostamaan kertomuksissa esille rekrytointilanteissa mukana olleet henkilöt, heidän roolinsa, kertomusten odottamattomat käännteet, rekrytointipäätöksiin vaikuttaneet tekijät ja kertomuksessa esiin nousseet muutokset (Laitinen 2008, 174, Ruusuvuori ym. 2010, 18 & Hyvärinen 2010, 91–93). Pohdin myös työhönvalmennuksen näkyvyyttä haastateltavien kertomuksissa. Kuvaan lopuksi millaisia onnistumisen elementtejä ja haasteita yritysten esimiehet ilmaisivat suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin. Kertomusten kuvauksessani on puhekielisyyttä, koska halusin säilyttää kosketuksen alkuperäiseen kertomuksen kerrontatilanteeseen.

### 7.1.1 Kertomus I: Esimies pitää kiinni osaavista tekijöistä

Haastateltava (H1), 20 työntekijän yrityksen toimitusjohtaja, kertoi useampia lyhyitä kertomuksia maahanmuuttajien rekrytoinneista. Ensimmäisten kertomusten lomassa hän kertoi myös, kuinka itse tutustui ensi kertaa yli kymmenen vuotta sitten maahanmuuttajiin työntekijöinä. Tämä tapahtui hänen muuttaessaan nykyiselle kotipaikkakunnalleen, jossa hänen työpaikallaan oli inkerinsuomalaisia ja bulgarialaisia työntekijöitä.

Haastateltava kertoi rinnakkain kahdesta maahanmuuttajasta, jotka hän otti harjoittelijoiksi. Toinen tuli ammattiopiston kautta opintoihin liittyvään työharjoitteluun ja prosessi lähti liikkeelle opettajan soitolla työpaikalle. Opettaja toimi suosittelijana maahanmuuttajalle, haastateltava kävi läpi työpaikan vaatimukset ja harjoittelusta sovittiin.

Harjoittelija palkattiin myöhemmin työhön ja hän jatkaa samassa työssä edelleen. Toisin kävi toiselle maahanmuuttajalle, joka oli itse aktiivisesti yhteydessä haastateltuun. Hänkin haki harjoittelupaikkaa ja sopimukseen päädyttiin pienen haastattelun jälkeen. Tämän maahanmuuttajan ura yrityksessä kuitenkin päättyi harjoittelun loppumiseen.

Mutta nää, joita olen ottanut, nii on on on, jos jos jotakin niin kun jotakin kautta ovat olleet minuun yhteydessä, niin kun aktiivisesti, ja ja ja tota en oo hirveesti epäröinyt. Mä oon ollu



kaikkiin pääsääntöisesti niin ku tosi tyytyväisiä tyytyväinen, että aino ongelma, mikä on ollu se muutamien kanssa, on se, että kielitaito ei oo karttunut sitten niin hyvin kun olis voinut.

H1

Haastateltava kertoo rekrytoineensa palkkatyöhön maahanmuuttajia, jotka ovat olleet hänelle edellisestä työpaikasta tuttuja. Nämä työntekijät olivat jääneet tehtaan lopettamisen myötä vaille työtä, mutta olivat haastatellun kokemuksen mukaan hyviä työntekijöitä.

Sitä kautta niinkun, mä tiesin, että he on työttömänä ja mä meillä oli tarpeita. Ja ja en muista kumpi kontaktoi, mutta mutta tottahan toki mä otin, kun nää oli hyviä työmiehiä, niin mä otin ilman muuta töihin. --- Kun se tehdas itseasiassa lopetettiin, niin mä tiedän, että he olivat työttömänä. Ja sitten kun mä vaihdoin taas sellaseen paikkaan, missä mulla oli tarpeita, niin mä selvittelin, että missä he kulkee. Ja mulla oli yhteystietoja ja mä sitten kontaktoin, että mulla olis tarjota töitä, jos kiinnostaa.

H1

Haastateltava halusi korostaa, että hän olisi toiminut aivan samoin, jos työntekijät olisivat olleet kantasuomalaisia. Kun hyvälle työntekijälle on tarve, ei työntekijän etnisellä taustalla ole merkitystä.

Haastateltava (H1) kertoi vielä yhdestä maahanmuuttajan rekrytoinnista, jossa aloitteen tekijänä oli haastateltavan työpaikalla työssä ollut maahanmuuttaja. Hän kyseli kaverilleen töitä. Haastateltava kertoi pyrkineensä järjestämään työntekijän kaverille työtä ja siten sitä löytyikin, joten rekrytointi mahdollistui. Maahanmuuttaja on edelleen samassa paikassa työssä, sillä hän osoittautui erittäin ahkeraksi.

Tämän maahanmuuttajan kanssa haasteeksi muodostui kuitenkin heikko suomen kielen hallinta. Työpaikalla maahanmuuttajaa kannustettiin kielen opiskeluun tarjoamalla suomen kielen kurssia työajan ulkopuolella, mutta hän jätti kielikurssin kesken. Haastateltava arveli, että kyseinen maahanmuuttaja viihtyi vapaa-aikanaan samaa äidinkieltä puhuvien kanssa, jolloin kotoutuminen ja kielen oppiminen hidastuivat.

### 7.1.2 Kertomus II: Maahanmuuttajat loivat asenteellaan töitä toisilleen

Haastateltavan (H2), yli 30 työntekijän yrityksen omistajan, toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan, kertomus kertoo muutoksesta, joka yrityksessä tapahtui vuosia sitten. Yrityksessä elettiin kasvun vaihetta ja meillä oli normaali rekrytointi, työpaikka oli ilmoitettu Työvoimahallinnon mol.fi -sivustolla.

Työhaastatteluun oli kutsuttu thaimaalainen keski-ikäinen nainen. Hän saapuikin paikalle thaimaalaisen ystävänsä kanssa. Toisella naisista oli kokemusta alalta ja molemmat puhuivat hyvää suomea. Haastatteluun kutsuttu onnistui puhumaan heidät molemmat töihin. Haastateltava 2 kertoi, ettei hänellä ollut tuolloin minkäänlaisia ennakkoluuloja, joten hän päätti palkata molemmat. Kuitenkin vain toinen naisista aloitti työssä eli haastatteluun kutsuttu ei tullutkaan töihin.

Paikan vastaanottanut thaimaalainen osoittautui hyväksi työntekijäksi ja luonteeltaan sosiaaliseksi, hän tuli kaikkien kanssa hyvin toimeen. Hänen ympärilleen alkoi muodostua thaimaalaisista koostuva seitsemän tai kahdeksan työntekijän hyvä työyhteisö, johon oli tarvittaessa helppo kutsua lisää työntekijöitä. Yrityksen kotikaupungissa on kohtuullisen suuri thaimaalaisyhteisö, josta löytyi työntekijöitä lyhyelläkin varoitusajalla niin, että työntekijät levittivät sanaa työvoiman tarpeesta.

Tämän jälkeen yritykseen muodostui toinenkin maahanmuuttajatyöyhteisö, jossa työskentelee venäjää puhuvia työntekijöitä, inkerinsuomalaisia, virolaisia, valkovenäläisiä, venäläisiä ja ukrainalaisia. Lyhytaikaisia työntekijöitä ja harjoittelijoita on yrityksessä ollut muistakin kieliryhmistä ja kulttuuritaustoista.

Työkieleksi yrityksessä on kuitenkin määritelty suomi, vaikka perehdytys voi tapahtua uuden työntekijän äidinkielellä. Heikommin suomea hallitseville tarjotaan ensin kuuden viikon työkokeilujaksoa ammattisanaston oppimiseksi ennen varsinaista palkkatyötä. Suurin osa työntekijöistä on osannut suomea riittävän hyvin jo rekrytointivaiheessa. Haastateltavan mielestä yrityksen etnisen taustan mukaan syntyneet sisäiset työyhteisöt ovat vaikuttaneet työntekijöiden viihtyvyyteen työssä.

Eli aina kun työpaikalle tulo kotiolot voittaa, ni sillonhan se toimii.

H2

Haastateltava kertoi, että maahanmuuttajavaltainen työyhteisö on muuttanut myös hänen suhtautumisensa työntekijöiden perheenjäsenten rekrytointiin. Aikaisemmassa yrityksessään hän pyrki välttämään sukulaisten palkkaamista konfliktien välttämiseksi. Suomalaisessa työelämässä on pitänyt suorastaan pidättäytyä läheistensä suosittelemisesta, mutta kun maahanmuuttajat ovat suositelleet perheenjäseniään työhön, ei suositeltuihin työntekijöihin ole koskaan tarvinnut pettyä. Tämän hyvän kokemuksen myötä haastateltava on siis muuttanut rekrytointilinjaansa ja pyrkii myös huolehtimaan, että työntekijöiden teini-ikäisille lapsille löytyy kesätöitä.

Mutta nyt jotenkin, kun ulkomaalainen tekee ja suosittelee, että hänellä on hyvä sisko tai veli tekemään töitä. Ja harvoin on tarvinnu pettyä siitä, että on puhuttu sellasta lämpimikseen vaan, että on puhuttu sitä työpaikkaa.

H2

Sekä haastateltavan H1 että haastateltavan H2 kertomuksissa maahanmuuttajat ovat toimineet toistensa suosittelijoina ja suosituksina eli heidän työntekonsa on luonut uskoa myös muihin maahanmuuttajiin työvoimana.

Omalla työpanoksella on myös lunastettu itselle seuraava työpaikka saman johtajan alaisuudessa uudessa yrityksessä. Oman ystävän tai sukulaisen suositteluun työhön rikkoo suomalaisen työelämän kirjoittamattomia sääntöjä. Samoin ystävän ottaminen mukaan työhaastatteluun lupaa kysymättä. Mutta rohkeus kirjoittamattomien sääntöjen rikkomiseen rekrytoinnissa on näissä kertomuksissa johtanut työllistymiseen ja kokonaisen yrityksen rekrytointien ja henkilöstön muutokseen.

### 7.1.3 Kertomus III: Mahdollisuuksia maahanmuuttajille kaikissa vaiheissa

Kaikissa kertomuksissa ei ollut yhtä selvää kertomuksen rakennetta, joten haastattelun kokoaminen kertomuksen muotoon ei ole yhtä vaivatonta (Hyvärinen 2010, 90–91). Hyvärinen (2010, 93–94) toteaaakin, että kertomukset etenevät myös tekstillisesti ja ajallisesti poukkoillen, eli kertoja voi sekä ennakoida tulevaa että käyttää takaumia ja jälkiviisautta. Haastatelluissa kertomus ei aina etene tapahtumasta toiseen, vaan kertoja puhuu toistuvista tapahtumista yhden erityisten tapahtumien sijaan. (Hyvärinen 2010, 93–94.) Haastateltavan H3 kertomus eteni toisista haastatelluista poiketen Hyvärisen (2010, 93–94) kuvaamalla tavalla.

Haastateltava (H3), 15 työntekijän yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja, kuvasi ennen kaikkea maahanmuuttajan työkoikeiluprosessin etenemistä

yrityksessään, mutta sivuaa myös muutaman maahanmuuttajan rekrytointikertomusta. Haastattelun perusteella maahanmuuttajat ovat tulleet yritykseen ammattiopistosta, TE-toimiston välittämänä, vuokratyöfirmoista ja järjestöjen tuella. Yritykseen on otettu eri vaiheissa olevia opiskelijoita, työkokeilijoita, kuntoutujia ja palkkatyöntekijöitä. Vaikka koulutus on tärkeää, haastateltava korostaa, etteivät opiskelijat saa juurtua kouluun, vaan työnantajien pitää uhrata aikaansa heihin ja tarjota mahdollisuus siirtyä työelämään. Haastateltava suhtautuu avoimesti maahanmuuttajien rekrytointiin.

Se ajatus on mulla, että miksi en ottaisi, --- itseasias ihan vaan niinku puhtaasti se, että et jos mä löytäisin, niin kun aina työhaussa, löytäisin hyvän työntekijän ja testaisin samalla itseäni ja työyhteisöä ja ja myöskin maahanmuuttajia siten, että tota niin kun siltä omalta pieneltä osaltani, mutta ajatellen kokonaisvaltaisesti Suomee ja ja tota meitä kaikkia toimijoita, että että löydettäskö me semmosta yhteistä säveltä.

H3

Virolaisia työntekijöitä yrityksessä on ollut usein, mutta haastateltavan mielestä heistä ei voi samoin puhua maahanmuuttajina kuin kauempaa tulevista, koska Suomeen sopeutuminen on virolaisilla helpompaa. Kymmenen vuotta sitten yrityksessä oli vuoden ajan palkattuna afrikkalainen työntekijä, joka otettiin työhön alansa ammattilaisena, mutta josta selvisi pian, että hänen kotimaassaan tekemä työ ei vastannut sisällöltään lainkaan samalla nimikkeellä tehtävää työtä Suomessa. Haastateltava suhtautui tapahtuneeseen todeten, että tällaiset tilanteet kuuluvat niihin tietoisiin riskeihin, joita täytyy ottaa, vaikka monet kauhistelevat, ettei riskinotossa ole järkeä.

Ne on semmosia niin kun tietosia riskejä, koska ei pidä olla niin naiivi eikä tyhmä, että okei sieltä löytyy huippuammattilainen, että ilman muuta näin, että se tiedetään molemmin puolin missä mennään. ---

Sitä kyseenalaistaa sen takia paljon, että mitä järkee siinä on, minkä takia sä otat noin monta riskiä, mitä mä nyt sulle luettelisin, että käykö nämä ja nämä asiat. Että jos aattelee pelkkää työn tuottavuutta tai bisnestä, niin sehän ei toimi, se ei toimi yksityhteen. Mitä pienempi yritys, sen vähemmän se toimii tai tai sillä lailla, että sitä enemmän sä olet itse siitä vastuussa ja sen enemmän sä siitä kärsit tai sitten nautit.

H3

Hiljattain yritykseen tuli ammattiopistosta yli viisikymmentävuotias afrikkalainen mies harjoitteluun. Opettaja soitti ja kysyi, voisiko tällainen opiskelija tulla kokeilemaan alan työtä ensimmäistä kertaa. Työhön tulija osoitautui mukavaksi ihmiseksi, mutta oli alussa hyvin jännittynyt. Haastateltava kertookin, että hän pyrkii aluksi luomaan yhteyden ihmiseen ja pitämään työn tavoitteet matalalla tasolla.

Toisinaan ensimmäisten päivien tavoitteiksi riittävät aamuhäätäminen, työpaikan löytäminen sekä työaikojen ja taukojen ymmärtäminen. Vähitellen edetään kohti vaativampia työtehtäviä, mutta ensin vapauduttava pelosta, jotta saa ihmisen osaaminen ja energia saadaan käyttöön. Haastateltava kokee, että hänellä on velvollisuus miettiä, onko harjoittelijan tai työkokeilijan uravalinta oikea ja mitkä työtehtävät hänelle soveltuvat parhaiten.

Meillä pitäis olla sen johtajuuden taustalla semmosta silmää ja näkemystä ja kokemusta ja sisäistä hiljaista tietoa, että me voitais sanoa, onko tässä nyt oikeen polun alkupää, joka on lähteny liikkeelle, vai pitäskö meidän ihan vielä miettiä jotain muuta.

H3

Maahanmuuttajan tie yritykseen on toisinaan alkanut myös sitä kautta, että yrittäjä on kysellyt TE-toimistosta työvoimaa rekryointitarpeeseensa. TE-toimistosta on saatettu tiedustella halukkuutta maahanmuuttajan työllistämiseen ja kun on selvinnyt, ettei yrittäjä ole ajatusta vastaan tai suorastaan peloissaan, on alettu etsiä henkilöä, jolla olisi alan työkokemusta omasta kotimaastaan. Haastateltava pitää tärkeänä, että heti alusta TE-toimistosta osoitetaan tukihenkilö, jonka puoleen voi kääntyä, jos eteen tulee ongelmia. Hän pitää vuorovaikutusta maahanmuuttajan kanssa erittäin merkityksellisenä.

Ku meillä on sitten tää yhteys saavutettu ja me tähän sitten saamme ihmisen, niin se on se on aika jännä, mutta kaikissa kohtaamisissa ensimmäiset minuutit ensimmäiset päivät on hyvin ratkasevia. ---

Sitten tulee se kielimuuri vielä, että kun vois jollekin sanoa, että tuu vaan tähän ja istu ja odota, mutta kun ei se ihan meekkään niin, että että sä voit sen saman sanoa eri tavalla. Mä nautin siitäkin, että se voidaan sanoa eri tavalla ja se on hienoo, mutta ymmärrän täysin muita. ---

On näitä tämmösiä, että kello kaheksan tai kello seittemän tai tän paikan löytäminen on ollu jollekin ihan, että sitten on ehkä muutaman kerran koittanu ehkä etsiä tai on tullu ihan

vaan se pelko ja pupu pöksyyn, ettei uskallakaan. Mut sitten kun tulee ihminen tähän ja sitten se saadaan se alku rullamaan, ja hän hän näkee, et et täällä on ihmisiä myöskin vastassa, niin sit alkaa se vuorovaikutuksen periaate toimia.

H3

Haastateltava mainitsi, että hän oli joillekin työkokeilijoille ja harjoittelijoille esittänyt toiveen, että he ottaisivat yhteyttä, kun opinnot on suoritettu loppuun. Hänen toiveensa oli, että maahanmuuttajat palaisivat ja se tuntui jopa henkilökohtaiselta tappiolta, jos yhteydenottoa ei kuulunut. Mutta tärkeimpänä haastateltava piti sitä, että kaikki pääsisivät jollakin tavalla yhteiskuntaan kiinni.

Haastateltavalla on vahva yhteiskunnallisen ja alueellisen vaikuttamisen näkökulma vaikeasti työllistyvien tukemisessa. Toisaalta häntä kannustaa myös voimakas sisäinen kutsumus toimia lähimmäisenä ja osoittaa hyväksyntää heikommassa asemassa olevia kohtaan. Vahva arvomaailma auttaa haastateltavaa uskomaan työllistymisen tukemisen olevan tavalla tai toisella kannattavaa, vaikka hetkellisesti se tuntuisi jopa taloudelliselta menetykseltä yritystoiminnan kannalta.

#### 7.1.4 Kertomus IV: Korkeakouluharjoittelusta asiantuntijatehtäviin

Haastateltava H4, henkilöstöpäällikkö 350 työntekijän yrityksessä, kertoi yhden maahanmuuttajan rekrytoinnista eräänlaisen kehityskertomuksen. Haastateltavalla oli paljon kokemusta tradenomiharjoittelijoista edellisestä työpaikastaan. Harjoittelun toimintamalli oli siis hänelle tuttu, joten hän päätti ottaa maahanmuuttajan tradenomiopintoihin liittyvään harjoitteluun silloiseen työpaikkaansa noin seitsemän vuotta sitten. Haastateltava oli tuolloinkin henkilöstöhallinnon tehtävässä.

Harjoittelijaksi valittu maahanmuuttaja oli suorittanut kotimaassaan hyvän korkeakoulututkinnon ja Suomessa suomen kielikurssin ja tradenomiopintoja. Tehtävä, johon hän sijoittui, oli vaativa asiantuntijatehtävä, jossa piti hallita hyvin muun muassa kirjanpitoa.

Harjoittelijan suomen kielen taito osoittautui toivottua heikommaksi, mutta hänellä oli hyvä asenne työntekoon ja hän oli todellinen asiantuntija työssään. Harjoittelun päätyttyä maahanmuuttaja palasi viimeistelemään tradenomiopintonsa. Organisaatiossa avautui tuolloin työpaikka ja haastateltava päätti palkata tradenomiharjoittelun pohjalta maahanmuuttajan tehtävään. Maahanmuuttaja on edelleenkin samassa paikassa töissä.

Haastateltava ei muista varmasti, oliko maahanmuuttajaharjoittelijan opettaja häneen puhelimitse yhteydessä ennen harjoittelua tai jossakin muussa vaiheessa. Mutta tämän haastateltavalle entuudestaan tutun opettajan yhteydenotto oli kuitenkin merkityksellinen, sillä hän kertoi maahanmuuttajan olevan todella hyvä henkilö. Haastateltava luotti opettajaan ja tätä luottamussuhdetta hän pitääkin yhtenä ratkaisevana tekijänä siinä, että päätti palkata maahanmuuttajan. Tärkeää oli haastateltavan mukaan myös se, että hän tunsu tradenomiharjoittelun ja sen avulla rekrytointi ikään kuin eteni asteittain.

Puolen vuoden mittaisen harjoittelun aikana haastateltava sai nähdä, että maahanmuuttajalla oli asennetta ja osaamista. Kysyin haastateltavalta luottaisiko hänen nykyinen työyhteisönsä maahanmuuttajan ammatilliseen osaamiseen niin, että maahanmuuttaja voisi löytää paikkana työyhteisössä. Haastateltava korosti, että on tärkeää saada aikaan luottamus, joka hänen esimerkkikertomuksessaan muodostui harjoittelun myötä.

No tossa esimerkissä oli se luottamus, et se helpottaa sitä kyllä todella paljon. Koska kuitenkin aina rekrytoinnissa on, sehän on investointi, ja sitten taas varmaan on aika inhimillistä miettiä sitä investointia, että sitä saa kaiken hyödyn irti. Et siinä mielessä sellanen riskinotto voi olla vaarallista, mutta jos niitä riskejä pystyy minimoimaan esimerkiksi tän esimerkin kautta, niin sillonhan se on ihan niin kun turvallista.

H4

#### 7.1.5 Onnistumisen elementit ja haasteet rekrytointikertomuksista

Kaikkien haastateltavien kertomuksissa korostuvat opiskeluihin liittyvät harjoittelut ja opettajien rooli suosittelijana. Haastateltavan H4 kertomus kuvaa niitä seikkoja, jotka opiskeluun liittyvässä harjoittelussa johtivat maahanmuuttajan palkkaamiseen. Yrityksen esimiehen mahdollisuus tutustua maahanmuuttajaan puolen vuoden palkattoman jakson ajan sekä opettajan vahva suositus loivat turvallisuuden tunnetta. Rekrytoinnin riskit minimoitiin varmistamalla maahanmuuttajan ammatillinen osaaminen, kielitaito ja asenne työhön työpaikalla tapahtuneen harjoittelun kautta.

Haastateltavien kertomuksissa maahanmuuttajien rekrytointeihin oli päädytty montaa eri reittiä. Useimmat rekrytoinnin tapahtuivat tavoilla, jotka olivat ennalta pääteltävissä. Ennako-oletuksista poikkeavia rekrytointeihin vaikuttaneita tekijöitä ovat maahanmuuttajat toistensa suosittelijoina ja puolestapuhujina. Oman kokemukseni mukaan monessa kulttuurissa tuttu suosittelija on usein välttämättömyys ja kaikki eteneminen uralla ta-

pahtuu suhteiden avulla. Suomessa suhteiden käyttäminen on ollut suorastaan kiellettyä, kuten haastateltava H2 totesi. Vahva pyrkimys rekrytointien tasa-arvoisuuteen ja työnhaussa merkittävien työnhakijan ominaisuuksien korostamiseen ovat johtaneet siihen, ettei erityisesti perheenjäseniään voi avoimesti suositella ainakaan omalle työnantajalle.

Todellisuudessa kuitenkin suurin osa työpaikoista on niin sanottuja piilo-työpaikkoja, jotka eivät koskaan tule avoimeen hakuun. Eli työpaikat täytetään tutuilla työntekijöillä tai tutun tutuilla. Puolesta puhumista ja suosittelamista siis tapahtuu Suomenkin työelämässä kaiken aikaa.

Yksi rekrytointiin vaikuttava seikka haastateltavien kertomuksissa on maahanmuuttajan antama kuva itsestään työntekijänä. Kun maahanmuuttaja on osoittanut ammattitaitonsa ja toivotun kaltaista asennetta työntekoon, työnantajat yrittävät löytää hänet uudelleen rekrytoitavaksi työntekijätarpeen ilmetessä. Suomalaisessa työkuulttuurissa omalla työnteolla ansaittu luottamus on korkealle arvostettua.

On kuitenkin huomioitava, ettei osaamisen näyttämisen mahdollisuuksia tule, jolleivät työnantajat ota maahanmuuttajia töihin. Työhön pääsyllä silloin, kun ei vielä ole mitään, millä maahanmuuttaja voisi osoittaa taitonsa ja asenteensa, on siis suuri merkitys. Haastateltavan H3 kertomuksessa tämä näkökulma tulee esille. Haastateltava on päättänyt avata yrityksensä ovet myös niille maahanmuuttajille, jotka tutustuvat suomalaiseen työelämään ensimmäistä kertaa.

Musta se on aika upeeta, et sitte pitää joku pikku pienikin homma tekemään ja me saadaan tulos, josta mä voin sanoa, että täähän on ihan loistavaa, että nyt nyt tota noin nyt tein tämän ja ihan oma-aloitteisesti ja vielä mietit ja näin niin. Musta se on taas sitten se iso palkinto, mikä me saadaan. No ei, rahastahan tässä ei puhuta vielä mitään. Mä oon niinkun antanu aikaani, jota mulla pitää lähimmäisiäni kohtaan aina olla, joita mä pidän heitäkin lähimmäisinä samallailla, ku mui-takin. Että jos mä oon lähen tämmöseen leikkiin mukaan, ni mä en saa alkaa tämmösestä valittamaan. ---

Joku sanoo mulle, että ei ei ei, ikinä et vaikka saisit työllistä apua ja ja asiat niin kun kulkee, että joku tekee töitä ja meiän ei tarvi maksaa palkkaa, ni niin tota millon ne kohtaa toisensa. Mutta mä aina nään sen, et pienkin apu on suuri apu. Et joku tekee jotain, niin on se kumminkin aina joltain toiselta meistä pois tai tai ainakin joku asia vois edetä vähän.

H3



Rekrytointien onnistumisen elementtejä kertomuksissa olivat siis:

- esimiehelle tuttu ja luotettava suosittelija (esim. opettaja)
- maahanmuuttaja toisen maahanmuuttajan puolestapuhujana ja suosittelijana
- maahanmuuttaja oman etnisen ryhmänsä suosituksena
- maahanmuuttajien mahdollisuus reagoida nopeasti rekrytointitarpeeseen ja halukkuus vastaanottaa myös lyhyitä työtarjouksia
- aikaa tutustua maahanmuuttajaan palkattoman jakson aikana
- maahanmuuttajan osaamisen näyttämisen mahdollisuus
- yrityksen esimiehen asenne: halu tarjota mahdollisuuksia, vaikka näyttöä osaamisesta ei vielä ole
- yrityksen esimiehen arvot: halu tehdä yksilöä koskevaa, yhteisöllistä ja yhteiskunnallista hyvää tarjoamalla maahanmuuttajalle paikkaa työelämässä
- esimiehen kokemus rekrytoinnin turvallisuudesta
- esimiehelle tuttu toimintamalli (esim. opiskeluharjoittelu, työkokeilu, yms.)
- esimiehen tasa-arvoinen suhtautuminen työnhakijoihin, maahanmuuttajia ei erotella muista työnhakijoista
- esimies on halukas antamaan aikaansa maahanmuuttajan ohjaamiseen
- yrityksessä aito työvoiman tarve
- yrityksen hyvä taloudellinen tilanne (kasvuvaihe)
- maahanmuuttaja on itselleen sopivalla alalla
- maahanmuuttajan ahkeruus
- maahanmuuttajan vahva ammatillinen osaaminen
- maahanmuuttajan riittävä suomen kielen taito
- maahanmuuttaja on asunut Suomessa jo pidemmän aikaa

Mahdollisten työhönvalmentajien rooli haastateltujen kertomuksissa jää lähes näkymättömäksi. Osassa haastatteluista tuli esille, että sopimusperäisiä työkokeilu- tai kuntoutusjakson alussa oli täytetty yhdessä työhönvalmentajan kanssa. Myös työhönvalmentajan rooli taustatukena jakson aikana mainitaan, mutta maahanmuuttajien rekrytointiin vaikuttavana seikkana työhönvalmennus ei tule esille.

Kun maahanmuuttaja on ollut suoraan itse yhteydessä työnantajaan, on toki mahdollista, että hän on toiminut työhönvalmentajan tuella. Työhönvalmentaja on mahdollistaja ja taustatuki, jonka rooliin kuuluu tietty näky-

mättömyys. Kuitenkin on selvää, ettei lähes näkymätön työhönvalmennustyö ole jäänyt haastateltavien muistiin positiivisena kokemuksensa, joka seuraavan työhönvalmentaja yhteydenoton myötä nousisi mieleen hyvänä muistona. Hyvä palvelukokemus jää mieleen ja kannustaa tarttumaan työhönvalmentajan tarjoukseen seuraavallakin kerralla.

Maahanmuuttajan rekrytointiin, palkkaamiseen ja työssäoloon liittyviä haasteita kokosin taulukkoon neljä (4). Kolmessa haastattelussa sivuttiin sitä tosiasiaa, ettei palkkaaminen ole yrityksen taloudellisen tilanteen takia aina mahdollista eikä edes työkokeilun järjestäminen tule kysymykseen, kun yrityksessä on ollut irtisanomisia tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Toisaalta yhdessä haastattelussa työkokeilu tai muu palkaton työjakso koettiin keinotekoiseksi, jollei palkkaamiseen ole mahdollisuutta tai aikomusta missään vaiheessa.

Kaikki haastateltavat totesivat maahanmuuttajan kanssa kommunikoinnin, perehdyttämisen ja työhön opastamisen vievän enemmän aikaa kuin normaalisti. Näin ollen tuottavan työn vaiheeseen päästään hitaammin. Yksi haastateltava totesi, etteivät kiireiset toimitusjohtajat koe voivansa antaa aikaansa maahanmuuttajien ohjaamiseen. Kiireestä ja kiireen tunnusta puhui myös kaksi muuta haastateltavaa.

Maahanmuuttajan palkkaaminen edellytti jonkinlaista näyttöä tai suositusta maahanmuuttajan osaamisesta, perinteinen työhakemus ja haastattelu riittivät vain harvoin palkkaamisen tueksi. Palkattomia työjaksoja saatettiin aloittaa kevyemmällä tutustumisella, mutta haastateltavat olivat selvästi myös varautuneet siihen, että maahanmuuttajien taustoissa saattoi olla riskitekijöitä.

Eryteisesti viime vuosina turvapaikanhakijoina maahan tulleiden motiivit ja taustat ovat herättäneet paljon huolta ja julkista keskustelua. Julkinen keskustelu turvallisuudesta liittyy vaikeasti hallittaviin ja määriteltäviin uhkiin, joita ulkomaalaisten maassaolo lisää. (Himanen ym. 2010, 92–93). Nämä aiheet nousivat myös haastatteluissa esiin.

Työhön otettiin mielummin pidempään Suomessa olleita maahanmuuttajia. Asumisajan merkitys on kaksijakoinen. Ensinnä kauemmin Suomessa asuneet maahanmuuttajat osaavat todennäköisesti paremmin suomea ja väärinkäsityksiä syntyy kielen takia vähemmän. Samoin maan tavat ja työkuulttuuri ovat jo tutummat kuin vasta maahan tullessa. Toiseksi maahanmuuttajan taustat ja motiivit Suomessa ololle tunnetaan jo paremmin.

Kaksi haastateltavaa mainitsi, ettei maahanmuuttajia erotella muista työnhakijoista, vaan heidän tulee pärjätä normaalissa rekrytointiprosessissa

tullakseen palkatuiksi. Positiivinen erityiskohtelu vaikutti siis kaukaiselta ajatukselta, sen sijaan näillä esimiehillä vaikutti olevan vahva pyrkimys tasa-arvoisuuteen niin palkkaamisessa kuin työhön perehdyttämisessäkin.

Taulukko 4. Maahanmuuttajan rekrytoimiseen liittyvät haasteet.

<b>Maahanmuuttajan rekrytoimiseen liittyvät haasteet</b>	Työkokeilu- ja harjoittelujaksot päättyvät suunnittelematta maahanmuuttajan aloitteesta ilman selitystä.
	Ohjaamiseen ja perehdyttämiseen pitää varata paljon aikaa ja henkilöstöresursseja, jolloin työ muuttuu tuottavaksi hitaasti.
	Maahanmuuttajan kotimaassa hankittu osaaminen ja ammattinimike ei vastaa yrityksen odotuksia.
	Maahanmuuttajan asenteeseen ja osaamiseen syntyy luottamus näytön kautta ja ajan kanssa.
	Maahanmuuttajan rekrytointi tuntuu liian suurelta riskiltä.
	Yrityksen taloudellinen tilanne ja yt-neuvottelut estävät rekrytoinnin.
	Toimitusjohtajat kokevat, että heillä on tärkeämpää tekemistä, joka vie heidän ajan.
	Maahanmuuttajissa voi olla myös väärillä maahantulomotiiveilla varustettuja henkilöitä.
	Maahanmuuttajan on pärjättävä normaalissa rekrytoinnissa tullakseen palkatuksi.
	Palkattomat työkokeilujaksot tuntuvat keinotekoisilta, jos yritys ei aio työllistää maahanmuuttajaa jakson jälkeen.

## 7.2 Tunnistamaton ja näkymätön työhönvalmennus

Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta työhönvalmentajasta työnhakijan tukena, mutta kenelläkään kokemus ei liittynyt maahanmuuttajatyöhönhakiin. Kokemukset liittyivät osatyökykyisiin, vammaisiin, mielenterveyskuntoutujiin, päihdekuntoutujiin, nuoriin ja vankeihin. Näissä tapauksissa työhönvalmennuksen tuottaja oli TE-palvelut, Kela, kaupungin nuorisotoimi, vankilassa toiminut projekti, vakuutusyhtiö sekä järjestöt.

Työhönvalmennus eli tuettu työllistyminen on kehittynyt alun perin Yhdysvalloissa 1980-luvulla kehitysvammaisten ja mielenterveyskuntoutujien avoimille työmarkkinoille työllistymisen tukemiseksi. Suomeen malli rantautui 1990-luvun puolessa välissä. Sittemmin tukimuoto on levinnyt osatyökykyisten ja muiden vaikeasti työllistyvien, joista ehkä viimeisenä maahanmuuttajien, työllistymistä tukevaan toimintaan. (Sariola 2005, 9–10, Lampinen & Pikkusaari 2012, 21). On siis ymmärrettävää, ettei yrityksissä ole kokemusta maahanmuuttajien työllistämistä työhönvalmentajan tuella.

Kahdelle haastateltavalle jouduin avaamaan käsitteitä työhönvalmentaja ja työhönvalmennus ennen kuin he oivalsivat, mitä nämä käsitteet käytännössä tarkoittavat. Molemmilla näillä haastateltavilla oli paljon kokemusta työllistymisen tukemisesta ja työhönvalmentajista työllistyjien tukena. Ongelmana onkin epäselvä ja osin päällekkäinen terminologia. Jokainen haastateltava käytti jossakin kohtaa haastattelua työhönvalmennuksesta tai työhönvalmentajasta jotakin muuta termiä, joka ei tarkoita samaa asiaa.

Haastattelujen tulokset vahvistivat kyselyssä esiin nousseen tilanteen yritysten esimiesten keskuudessa. Maahanmuuttajien tuettu työllistäminen työhönvalmentajan tuella on joko täysin uutta ja vierasta, tai tuttu asia on puettu niin vaikeaan ja päällekkäiseen terminologiaan, ettei sitä tunnisteta. TyöPolku-hankkeen työntekijöiden nimeämät haasteet työntajayhteistyössä, työnantajien tavoittaminen ja yhteyksien luominen, vaikuttavat näiden tulosten valossa luonnollisilta seurauksilta viestinnälle ja markkinoinnille, joita ei ole rakennettu työntajien näkökulmasta ymmärrettäväksi.

Käytössä oleva terminologia nousee tuetun työllistämisen historiasta, Suomen lainsäädännöstä ja TE-palveluiden sanastosta. Termit ovat teknisiä termejä, joilla kuvataan ammattirooleja ja tukimuotoja – ja näin ollen kyse on työllisyyden tukemisen parissa toimivien asiantuntijoiden ammattisanastosta. On virheellistä odottaa muilla aloilla toimivien työntajien ymmärtävän termien sisältöä.

### 7.2.1 Toiveita työhönvalmennuspalvelulle

Haastatellut yritysten esimiehet kuvailivat eri tavoin maahanmuuttajan työhönvalmennuspalvelua, joka palvelisi kunkin yritystä parhaiten. Yhteistä kuvauksille oli se, etteivät esimiehet nähneet arvoa työhönvalmentajan tuelle työssä aloittamiseen työpaikalla. Jokainen vastaaja antoi ymmärtää, että yrityksen sisällä on omat toimintamallinsa eikä työhönvalmentaja pysty opastamaan työhöntulijaa työn käytäntöihin. Suuryrityksen henkilöstöpäällikkö (H4) näki, että työhönvalmentajan tuki työpaikalla voisi kohdistua työyhteisöön.

Mitä ongelmia semmosessa tulis esiin, niin näkisin semmoisen valmentajan tehtävänä ja ehkä sitten ihan yhtenä kokonaisuutena niinku, jos ajatellaan, että se organisaatio vierastais maahanmuuttajaa, niin ehkä sitten se työyhteisövalmentajan yks tehtävä vois olla niinkun kertoo sille muulle organisaatiolle, että mistä tässä on kysymys. Ainakin sen ensimmäisen kerran. Et tavallaan loiventaa niitä mahdollisia aaltoja.

H4

Myös pienyrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) uskoi työhönvalmentajan voivan lieventää ennakkoluuloja:

Me työnantajana pelätään, että voi että vitsi että mitäs tuo on ton näkönenkin, että sehän tulee tänne varkaksiin tai semmonen niinkun pehmentävä elementti niin me tarvitaan sitä.

H3

Työhönvalmentajalta toivottiin apua kielitaidon puutteiden aiheuttamiin kommunikaatiohaasteisiin sekä tukijärjestelmän hyödyntämiseen. Nämä tehtävät ovat TyöPolku-hankkeen henkilöstön kyselyvastausten perusteella työhönvalmentajien perustyötä.

Jos on jotain sellasia selvitettäviä asioita, niin liittyy monesti sitten erilaisiin tukimuotoihin ja niissä tavallaan aina sen oman energian optimointi niinku menis silleesti, että sitä omaa energiaa joutuis käyttää mahdollisimman vähän, että joku vois kertoa, että tää menee näin ja näin ja näin.

H1

Haastateltava H3 totesi, että tukea ei kaippaa ainoastaan työhöntulija vaan työhönvalmentajan on tärkeää olla myös työnantajan tukena niin käytännön asioiden hoidossa kuin taustatukena mahdollisten ongelmien ilmetessä. Ei riitä, että tukihenkilö on nimetty, vaan hänen pitää olla oikeasti tavoitettavissa ja osata hoitaa tehtävänsä.

Kaksi haastateltavaa (H2 ja H3) korosti työhönvalmentajan antaman henkisen ja sosiaalisen tuen merkitystä.

Joskus se työyhteisöön tuleminen ei tapahdu päivässä ei viikossa, että se korostetaan sitä ei luovuttamista, että sen muutaman viikon kun pyörii niin yleensä tulee sitten ne ystävät --- sieltä työn piiristä --- oikeestaan ihan tämmösiä sosiaalisia asioita, mitä pitäs käydä läpi, ei työtekniisiä asioita, sillä ei oo mitään merkitystä.

H2

Tämä pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H2) totesi työpaikoilla olevan kiirettä ja sekä hyviä että huonoja päiviä. Työhönvalmentaja voisi olla työhön tulijan taustatukena tämän työelämän todellisuuden kohtamisessa. Haastateltava H3 mainitsi, että työhönvalmentaja on työnhakijan tukena työpaikkaan tutustuttaessa ja varmistamassa, että työnantaja on

asiallinen. Kaikki haastateltavat mainitsivat, että tuen määrä ja laatu riippuu työhön tulevan maahanmuuttajan taustasta. Kun kokemusta suomalaisesta työelämästä on vasta vähän, toivottiin, että työnhakijan kanssa olisi käyty läpi työelämän perusasiat. Suuryrityksen henkilöstöjohtaja (H4) painotti, ettei tukeminen saa mennä liiallisuuksiin

-- sais taas toisaalta niinku liikaa alkaa höösätä ja auttaa ja ja pehmentää sitä tietä koska sitä ei tehdä taas toisillekaan et semmoin tasa-tasa-arvoisen kohtelun näkökulmasta.

H4

Pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) toivoi, ettei tukeminen muuttuisi ylivarjeluksi, vaan työnhakijan sallittaisiin kohdata myös normaaleja työhön ja elämään kuuluvia riskejä. Tämä toive oli osoitettu ennen kaikkea työhönvalmentajalle siinä mielessä, että työhönvalmentajan ei toivottu puuttuvan ja kontrolloivan liikaa sitä, mitä työpaikan työtilanteissa tapahtuu.

Haastateltava (H3) myös mainitsi useamman maahanmuuttajan esittäneen toiveen, että Suomessa asetettaisiin selvemmat rajat ja vaatimukset. Maahanmuuttajat ovat saattaneet kotimaassaan tottua ankaraan ulkoiseen kuriin. Tällä arvelen viitattavan autoritäärisempään johtamistapaan. Näiden maahanmuuttajien itseohjautuvuus ei siis kulttuuritaustasta johdun ole kovin vahvaa.

Tämä on todellinen haaste suomalaisessa työelämässä, jossa itseohjautuvuus on oletusarvo. Suuryrityksen henkilöstöjohtajakin (H4) mainitsee uskovansa itseohjautuvaan työntekoon. ”Osaa toimia itsenäisesti” oli maahanmuuttajatyönhakijan toiseksi tärkein ominaisuus tämän opinnäytetyön kyselyaineiston perusteella. Myös kyselyn avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että voimakasta ulkoista ohjausta kaipaavia maahanmuuttajia pidetään hankalina tapauksina yritysten esimiesten silmissä.

Haastatellut yritysten esimiehet kuvailevat yrityksensä kannalta parasta mahdollista työhönvalmennuspalvelua pitkälti sellaisena kuin työhönvalmennus tällä hetkellä yleisesti tunnetaan. Yleensä suoraan kysyminen ei tuotakaan vastausta siihen, mitä ihmiset tarvitsevat, koska sellaista on vaikea kuvailla, mitä ei vielä ole olemassa (Tuulaniemi 2011, 73). Haastateltujen ei ole helppo keksiä, millaista lisäarvoa työhönvalmennuspalvelu voisi heidän yritykselleen tuoda.

Yksi syy tähän on varmasti työhönvalmennuksen työnhakijakeskeisyys. Työhönvalmennuspalvelua tarjotaan harvoin yrityksiin yritysten ongel-

mien ratkaisuksi, työhönvalmennuksellahan ollaan ratkaisemassa työnhakijan työsaannin ongelmaa. Työnhakijan ongelman ratkaiseminen ei kuitenkaan ole yrityksen toimitusjohtajan tai henkilöstöpäällikön kannalta erityisen mielenkiintoista, sillä yrityksen sisäiset asiat ovat näiden henkilöiden työtä (Parantainen 2007, 77–78).

Tiivistäen yritysten esimiesten toiveena on työhönvalmennuksen

- asiantuntevuus
- joustavuus
- luotettavuus
- tavoitettavuus
- jämäkkyyys
- tuttuus
- ennakkoluulojen lievittäminen
- tuki työnhakijalle ja työnantajalle
- suunnitelmallisuus
- kannattelevuus
- kannustavuus itsenäisyyteen ja sitkeyteen
- takuu työnhakijan työelämätaidoista
- luoma turvallisuuden tunne maahanmuuttajan rekrytoinnista

### 7.2.2 Työhönvalmennuksen ja työllisyysjärjestelmien haasteet

Työhönvalmennukseen ja työllisyyttä tukeviin järjestelmiin liittyi haasteita ja toiveita. Alla olevassa taulukossa viisi (5) kaikki esiin nousseet asiat on käännetty haasteiksi.

Erityisesti työjaksojen alkuihin liittyi keskeyttämisiä, jotka olivat aina ei-toivottuja tapahtumia työnantajan kannalta. Työllisyyttä tukevan järjestelmän ja erilaisten tukimuotojen selvittäminen koettiin aikaa ja energiaa vieväksi eivätkä työhönvalmentajat tai TE-palveluiden henkilökuntakaan aina pystyneet antamaan vastauksia näihin asioihin. Heiltä saattoi puuttua myös osaamista tai valtaa hoitaa asiat loppuun saakka. Järjestelmääkään ei pidetty aukottomana.

Työhönvalmentajan tai muun lähettävän tahon tuen puuttuminen loi turvattomuutta työhön tulijalle ja työnantajalle. Tukihenkilöksi ei aina nimetty tiettyä työntekijää, joka olisi ollut aidosti tavoitettavissa. Työhönvalmentajat eivät tunteneet riittävästi alan käytäntöjä, mutta saattoivat kuitenkin puuttua sellaisiin yrityksen sisäisiin asioihin, joihin heidän ei toivottu kajoavan.

Työkokeilijoiden jaksoja ei oltu suunniteltu niin, että seuraava askel olisi tiedossa työkokeilun jälkeen ja esimiehellä oli huoli maahanmuuttajan tulevaisuudesta. Liika tukeminen nähtiin myös ongelmalliseksi. Itsenäisyyteen ja oma-aloitteisuuteen kannustaminen olivat työhönvalmentajilta toivottava toimintatapa. Työhönvalmentajat eivät aina olleet teroittaneet maahanmuuttajille riittävän selvästi suomalaisen työelämän käytäntöjä, ja tästä aiheutui ongelmia työpaikoilla. Esimerkiksi työaikojen noudattamisessa ja työn tauotuksen ymmärtämisessä esiintyi haasteita.

Taulukko 5. Työhönvalmennukseen ja järjestelmiin liittyvät haasteet maahanmuuttajien rekrytoinnissa.

<b>Työhön- valmennukseen ja järjestelmiin liittyvät haasteet</b>	Tukimuotojen selvittämiseen menee aikaa ja energiaa.
	Työhönvalmentaja alkaa puuttua liikaa yrityksen sisäisiin asioihin tuntematta toimintaa.
	<b>Työhönvalmentaja ei tunne alaa ja sen käytäntöjä.</b>
	Maahanmuuttajia välittävillä tahoilla ei ole asiansa osaavia työntekijöitä tai heillä ei ole riittävästi valtaa asioiden hoitamiseksi loppuun saakka.
	TE-palveluiden järjestelmässä on aukkoja.
	Tukihenkilöä ei nimetä lähettävältä taholta heti alussa tai henkilöä ei tavoita.
	<b>Työnantajalla ja työhön tulijalla ei ole tukea ja turvallista oloa.</b>
	Työkokeilujakson jälkeen ei ole suunnitelmaa, eikä paikkaa, mihin maahanmuuttaja voisi palata ja hän tippuu ulos järjestelmästä tai uraltaan.
	Maahanmuuttajaa ei kannusteta riittävästi itsenäiseen toimintaan vaan tuetaan liikaa.
	Työjaksot keskeytyvät odottamatta ja ilman selityksiä maahanmuuttajan aloitteesta, osa jo aivan alkuvaiheessa. Alussa työhön ja työyhteisöön sopeutumisessa ei ole tarjolla riittävästi tukea.
<b>Maahanmuuttajan kanssa ei ole käyty läpi suomalaisen työelämän peruskäytäntöjä ja sääntöjä.</b>	

### 7.3 Työyhteisöjen valmiudet maahanmuuttajien vastaanottamiseen

Erityisesti maahanmuuttajien perehdyttäminen ja työssä ohjaaminen vaativat esimieheltä ja työyhteisön jäseniltä ajallista panostusta sekä voimavaroja. Hyvin suunnitellut perehdytysvälineet ja ohjausosaaminen tukevat perehdyttäjän ja työhön tulijan vuorovaikutusta sekä sujuvoittavat uuden oppimista. (Sorainen 2014, 144–145.) Ohjausosaamista ja perehdytysvalmiuksia voidaan vahvistaa kouluttamalla tehtävään halukkaita työntekijöitä (mm. Aspa-säätiö n.d.; ks. myös Aspa-säätiö 2014).



Kysyin haastateltavilta heidän työyhteisöjensä ohjaus- ja mentorointivalmiuksista. Suuren yhtiön henkilöstöpäällikkö (H4) kertoi, että yrityksessä on meneillään valmennusohjelma ja työyhteisössä on mentorointiosastoa. Henkilöstöpäällikkö jäi kuitenkin pohtimaan, ettei tämä osaaminen ja valmennusohjelma välttämättä istuisi maahanmuuttajan ohjaamiseen, jollei maahanmuuttajan työtehtävä olisi malliin sopiva.

Muut haastateltavat totesivat, ettei kukaan työyhteisössä ole saanut koulutusta työhön tulijoiden ohjaamiseen, vaikka kaikissa näissä työyhteisöissä oli jatkuvasti opiskelijaharjoittelijoita, kuntoutujia ja työkokeilijoita sekä maahanmuuttajia. Näiltä kolmelta haastateltavalta kysyin, olisiko heillä kiinnostusta lähettää työntekijöitään ohjauskoulutukseen. Kaikki vastasivat myöntävästi ja osoittivat kiinnostusta tällaista mahdollisuutta kohtaan.

Haastateltavan H3 kertoman perusteella hän toimi itse työkokeilijoiden, harjoittelijoiden ja kuntoutujien ohjaajana. Ohjaajan rooli henkilöityi häneen ja haasteita muodostui siitä, jos hän ei aina ehtinyt olemaan paikalla, kun ohjausta olisi tarvittu. Muu työyhteisö saattoi kokea tilanteet hankalina, etenkin, jos kielimuurin takia ei ollut mahdollista kysyä, mitä yrityksen pihamaalla harhaileva työkokeilija oli vailla. Kysymys ohjauskoulutuksen tarpeesta sai haastateltavan mietteliääksi.

Tämmönen koulutuksen kautta, että meillä olis joku ohjaaja. Kyllä joo ihan ja voi olla, että sitä on joku jopa aatellukin, että meillä olis, koska meillä on niitä harjoittelijoita, plus sitten on, kun on ollu työsuhteessakin ihan oikeesti maahanmuuttajia-kin, niin tota niin niin, että kyllä se vois olla ihan asiallistakin. Me oltas niinkun, ihan sama kun joku vesieristyskurssi käydä.

H3

Tämä pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) pohti myös sitä, että ohjauskoulutus voisi liittyä hänen yrityksensä profiloitumiseen. Yrityksessä tapahtuvan vaikeasti työllistyvien tukemisen voisi tehdä näkyväksi osaksi yrityksen profiilia.

Haastateltava H1 totesi, että hän on pyrkinyt valikoimaan uusien työntekijöiden ohjaamiseen työntekijöitä, joilla on valmiuksia toimia ohjaustehtävissä. Ohjauskoulutukselle hän näki tarpeen ja pohti jo keitä voisi koulutukseen lähettää.

Haastateltava H2 kertoi, että perehdyttämisessä on vuosien aikana kehitytty, mutta koulutus voisi olla hyväksi. Helpointa työhön perehdyttäminen

oli silloin, kun uusi työntekijä sai omaa äidinkieltä puhuvan perehdyttäjän. Uusi haastava harjoitustilanne yrityksessä syntyi aivan hiljattain, kun yrityksen maahanmuuttajatyöntekijät opastivat vuokrafirman kautta tulleita kantasuomalaisia kiireapulaisia työssä.

Perehdytys- ja ohjausosaamisen vahvistamista yrityksissä puoltaa myös TyöPolku-hankkeen työntekijän kyselyvastaukseen kirjoitettu kommentti: ”jos työyhteisön jäsen huolehtii maahanmuuttajan perehdytyksestä, tulisi tästä muodostua molemmille hyvä kokemus pelon ja pakon sijaan”. Niukka perehdytys työntää usein asiantuntija-asemassa työskenteleviä maahanmuuttajia pois suomalaisesta työelämästä (Silfver 2010, 142). Myös lähihoitajan tehtävissä työskentelevät maahanmuuttajat raportoivat perehdytyksen alimitoituksesta tai jopa puuttumisesta kokonaan. Kun ketään ei ole nimetty kantamaan perehdytysvastuuta, voi uudelta työntekijältä jäädä kokonaan jotakin olennaista tietoa saamatta. Tällä on vaikutuksensa työn turvalliseen suorittamiseen. (Laurén & Wrede 2010, 186–188.)

Lähihoitajien työyhteisössä perehdytyksen puutteet selittyivät osin niukoilla resursseilla ja huonolla organisoinnilla, mutta myös institutionaalisella rasismilla. Institutionaalista rasismia ilmeni lähihoitajien työpaikoilla esimerkiksi maahanmuuttajatyöntekijöiden erityistarpeiden laiminlyömisinä, ohittamisena työtehtävien jakamiseen liittyvissä neuvotteluissa ja työpaikkakoulutukseen pääsyssä. Institutionaalisen rasismien käsite selittää työpaikkojen rakenteisiin ja johtajuuteen liittyviä käytänteitä, jotka mahdollistavat ja johtavat maahanmuuttajatyöntekijöiden epätasa-arvoiseen kohteluun ja syrjintään työssä. (Laurén & Wrede 2010, 186–188.) Mielestäni on myös aiheellista pohtia, voidaanko itseohjautuvuuteen vetoamalla kiertää perehdytysvelvollisuutta?

Kun tarkastellaan, miten maahanmuuttajia rekrytoineet yritysten esimiehet kertovat haastatteluissa maahanmuuttajien perehdytyksestä ja ohjauksesta, voidaan havaita, että heillä on jonkinlainen luottamusta joko omaan tai työyhteisön jäsenen kykyyn perehdyttää maahanmuuttajatyöntekijä. Kaksi haastateltua kuvasi toimineensa itse maahanmuuttajan perehdyttäjänä tai ohjaajana työpaikalla. Toinen heistä kertoi nauttivansa ohjauksen haasteista ja mahdollisuudesta maahanmuuttajien kohtaamiseen ja rohkaisemiseen. Toinen puolestaan oli ohjannut useita saman koulutusohjelman harjoittelijoita ja kertoi tunteneensa harjoittelun niin hyvin, että uskoi pärjäävänsä harjoitteluohjaajana myös maahanmuuttajalle, jonka myöhemmin palkkasi.

Kaksi haastateltua kertoi yleensä valitsevansa maahanmuuttajan perehdyttäjäksi tehtävään parhaiten soveltuvan työntekijän. Toinen näistä esi-

miehistä sanoi hyödyntävänsä mahdollisuutta omalla äidinkielellä tapahutuvaan perehdytykseen, jos maahanmuuttajan äidinkieltä puhuva työntekijä löytyi työyhteisöstä entuudestaan. Molemmat totesivat, että perehdytyksessä onnistuttiin yrityksessä kohtuullisen hyvin. Kun näitä kertomuksia verrataan tämän opinnäytetyön kyselytuloksiin, joissa ilmeni yritysten esimiesten vähäinen luottamus oman ja työyhteisön perehdytys- ja ohjausosaamiseen, voidaan päätellä, että työyhteisön tai esimiehen perehdytys- ja ohjausosaaminen kannustavat rekrytoimaan maahanmuuttajia.

### 7.3.1 Työyhteisöt ja erilaisuuden kohtaaminen

Aika ja paikka määrittävät sen, mikä tulkitaan poikkeavuudeksi. Arkisesti poikkeavuus voidaan määritellä erilaiseksi tavaksi toimia jokapäiväisessä tilanteessa. Poikkeavuuden voidaan ajatella olevan muiden ihmisten, kuin toisin toimivan itsensä, määrittelemää. Kun poikkeavuutta määritellään ihmisen ulkopuolelta, ei olla juurikaan kiinnostuneita ihmisen omasta kokemuksesta, joka voi poiketa voimakkaastikin ulkopuolelta annetuista määritelmistä. Sosiaalinen ympäristö ja yhteiskunta määrittelevät poikkeavuuden kriteerit kussakin ajassa. (Nouko-Juvonen 1999, 231–232, 234, 236.) Työelämä voi siis joko hyväksyä erilaisuuden ja jopa löytää siitä hyötyjä, tai määritellä työhön pääsyn ehdot niin tiukoiksi, että lopulta vain näennäisesti samanlaiset tai samoin ajattelevat työntekijät muodostavat työyhteisön.

”Monimuotoisuus on erilaisuutta”, kirjoittaa Sorainen (2014, 143). Kysyin haastatteluissa yritysten esimiehiltä heidän työyhteisöjensä kyvystä kohdata erilaisuutta. Vastaukset olivat vaihtelevia eivätkä kovin yksiselitteisiä.

Suuryrityksen henkilöstöjohtaja (H4) lähti pohtimaan aihetta henkilöstöpolitiikan sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmien kautta. Näihin oli kirjattu kansainvälisyys, toisten hyväksyntä ja arvostus, hyvät käytöstavat ja erilaisten urapolkujen luominen. Hän arvioi, että työyhteisön erilaisuuden sieto on hyvässä mallissa. Työyhteisössä arvostetaan persoonallisuutta, rehellisyyttä ja sitä, että on oma itsensä eikä yritä olla jotakin muuta. Henkilöstöjohtaja kuitenkin totesi, että näin asiat näyttäytyvät hänelle, mutta työyhteisössä voi olla myös pelkoja. Keskustelu jatkui kysymykselläni maahanmuuttajan asettumisesta osaksi työyhteisöä. (M = haastattelija, H4 = haastateltava)

M: Koetko, että tota maahanmuuttajan ammatilliseen osaamiseen voitais osata niinkun luottaa työyhteisössä niin, että sinne voi solahtaa sekaan tekemään jo ihan semmosta asian tuntijatasosta työtä -- ?

H4: No tossa esimerkissä oli se luottamus, et se helpottaa sitä kyllä todella paljon, koska kuitenkin aina rekrytoinnissa on sehän on investointi ja sitten taas varmaan on aika inhimillistä miettiä sitä investointia, että sitä saa kaiken hyödyn irti. Et siinä mielessä sellanen riskinotto voi olla vaarallista, mutta jos niitä riskejä pystyy minimoimaan esimerkiks tän esimerkin kautta, niin silloinhan se on ihan niinkun turvallista.

H4

Pienen yrityksen toimitusjohtaja (H1) kuvaili vastaavasti hiukan ristiriitaisia näkymiä suhteessa erilaisuuden kohtaamiseen työyhteisössä. Hän kertoi, että henkilöstötyytyväisyyskyselyssä yksi vastaaja totesi työyhteisön uusien jäsenten joko sopeutuvan niin, että he jatkavat samassa työyhteisössä eläkeikään saakka tai sitten uudet työntekijät eivät sopeudu ja poistuvat hyvin nopeasti. Pieni työporukka on hyvin hitsautunut yhteen, mutta paikansa siinä joutuu siis lunastamaan. Työyhteisössä on myös klikkejä eli pienempiä porukoita, joita on vaikea saada muiden mukaan sekä vanhempia työntekijöitä, joiden on vaikeampi vastaanottaa uusi työntekijöitä. Edelliseen työpaikkaansa hän arveli maahanmuuttajien päässeen alkukankeuden jälkeen hyvin mukaan työporukkaan.

Aluks oli vähän vähän tota noin niin öö sanotaan sillä tavalla haasteita, että että tietysti Hämeessä kun ollaan niin tällanen hämäläinen hitaus varmaan varaan ja semmonen jurous, mikä täällä on niin se voi olla pikkasen niinkun hidastamassa sitä, mutta musta tuntuu, että nyt on niinkun he on ihan hyvin niinkun porukassa, hyviä jätkeä niinkun kaikki muutkin.

H1

Maahanmuuttajavaltaista työyhteisön johtaja H2 arveli työyhteisönsä sievän erilaisuutta keskimääräistä paremmin. Työyhteisössä on kuitenkin ristiriitoja, jotka johtuvat kulttuurien välisistä eroista ja kulttuuritaustasta nousevasta temperamenttisuudesta. Haastateltava arveli, etteivät kaikki ristiriidat aina edes tule johdon tietoon. Hänelle oli tullut yllätyksenä joidenkin työntekijöiden lähteminen työyhteisöstä ilman ennakkovaroitusta. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen hän kertoi olevan kuitenkin helppoa silloin, kun työntekijöistä on muodostunut yhteisö. Tosin tietyissä tilanteissa työntekijöiden valtasuhteiden uudelleen järjestelyjä oli tehtävä työntekijöiden kulttuuritaustan pohjalta eikä suomalaisen työelämän tapoja voitu noudattaa.

Pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) kertoi erilaisuuden ja maahanmuuttajien hyväksymisen olleen työyhteisölle pitkä prosessi, jossa oli vuosien myötä päästy erittäin hyvään tilanteeseen. Alussa johtajan

avoimuus ja vastaanottavaisuus suhteessa erilaisiin työllistyiin ja kuntoutujiin sai työyhteisössä aikaiseksi voimakkaan vastareaktion. Johtaja koki loukkaantumista, mutta joutui sitten itsekin toteamaan vaatineensa työyhteisöltään liikaa. Työyhteisössä käytiin kuitenkin asioita läpi ja haettiin uutta arvojärjestystä. Nyt haastateltava kokee, ettei työyhteisö hätkähdä enää mitään.

Kaikki haastateltavat puhuivat paljon ennakkoluuloista ja suoranaisestä rasismin työyhteisöissä, mutta myös ennakkoluulojen hälvenemisestä ja asenteiden muutoksista. Paras työyhteisöjen jäsenten ennakkoluulojen murtaja oli henkilökohtainen kontakti maahanmuuttajaan. Työympäristö tarjosi tällaisen kontaktin luomiseen hyvät puitteet. Jopa vapaa-ajallaan avoimesta maahanmuuttoa vastustavat työntekijät kohtelivat ajan kuluessa maahanmuuttajakollegoitaan ystävällisesti. Asennemuutos ei jäänyt vain yksilön tasolle vaan haastateltavat uskoivat sen heijastuvan työntekijöidensä lähipiiriin. Vaikka kaikki haastatellut kertoivat ennakkoluulojen olevan todellisuutta kaikilla työpaikoilla, ei se ollut estänyt heitä rekrytoimasta maahanmuuttajia.

Me olemme sulattaneet tai sitä jäätä --- tehty sitä työtä ja mää pidän sitäkin arvokkaana, koska taas se antaa tähän yhteiskuntaan, koska jokainen tämän työyhteisön jäsen hänellä on joku perhe, hänellä on jotain läheisiä johonka hän on tiedostamattaan ja tiedostavasti vaikuttanut ja hän voi vaikuttaa eri tavalla, ni joskus jos joku sanoo taas jonkun positiivisen sanan, että hei mutta ei ehkä ihan kaikki ookaan enää semmosia tai tämmösiä ja sitten sä voit olla ylpee siitä, että mulla on kokemus, mä olen jutellut semmosen kaverin kans tossa pihalla ja me on jopa morjestettu ja se hymyili mulle.

H3

Kyllä Suomessa on ennakkoluuloja ja niitä riittää. Meillä meilläkin oli tuolla --- edellisessä paikassa sellaisia henkilöitä, joilla jotka pyöri sellaisissa piireissä, jotka eivät välttämättä oleet niin tavallaan maahanmuuttajamyönteisiä. Siitä huolimatta he niinkun töissä ottivat vastaan ne henkilöt, jotka oli ja must tuntuu että se voi olla ihan hyväkin hyväkin tavallaan, koska he pystyy taas sitten viemään viemään tuota sitä asiaa sitten eteenpäin, kun on ni omissa piireissänsä.

H1

Useissa eri tutkimuksissa (Mähösen ja Jasinskaja-Lahden 2013, 252 muukaan) on todettu, että asenteet voivat muuttua myönteisten kontaktien myötä, kun ihminen itse tai hänen ystävänsä tai muu vertaisensa kokee

miellyttävän, läheisen ja tasavertaisen kohtaamisen etnisen ryhmän edustajan kanssa tai vain kuvittelee tällaisen tilanteen tapahtuvan itselleen. Kohtaamisen pitää tapahtua henkilön kanssa, joka vaikuttaa edustavan koko etnistä ryhmäänsä, jotta myönteinen asennemuutos ei kohdistu vain tähän yksilöön vaan myös koko etniseen ryhmään. (Mähönen & Jasinskaja-Lahti 2013, 252–253.)

Haastateltava H2 oli kohdannut ennakkoluulojen tuomat haasteet työnteolle, kun työyhteisön maahanmuuttajat saivat ohjattavakseen kansasuomalaisia vuokratyöntekijöitä. Vuokratyöntekijät eivät olleet kovin vastaanottavaisia, kun maahanmuuttajat toimivat tiimien vetäjinä. Haastateltava pohtikin, että rekrytointiin tuo haastetta se, ettei rasistisia asenteita ole helppo havaita etukäteen.

Suomalaisten maahanmuuttovastaisia asenteita pidetään seurauksena Suomen lyhyestä maahanmuuttohistoriasta, mutta suomalaiset suhtautuvat kaikista kielteisimmin juuri pisimpään Suomessa asuneeseen vähemmistöön eli venäläisiin. Tosiasia kuitenkin on, ettei suomalaisille muodostu helposti henkilökohtaisia suhteita maahanmuuttajiin näiden pienen määrän vuoksi. Ei kuitenkaan ole itsestään selvää, että kontaktien lisääntyminen maahanmuuttajiin muuttaisi suomalaisten asenteita myönteisimmiksi. Jos maahanmuuttajia kohdataan tilanteissa, joissa on selvää, että he kilpailevat samoista vähäisistä resursseista tai haastavat kantaväestön valta-aseman, voi asenneilmapiiri kiristyä entisestään. (Mähönen ym. 2013, 249–250.)

Sekä haastateltava H3 että H4 nostivat esiin ajatuksen, että ennakkoluuloja on enemmän työelämän vanhemmilla sukupolvilla. Suuryrityksen henkilöstöjohtajalla (H4) oli vahva luottamus nuorten avoimuuteen ja ennakkoluulottomuuteen.

Haastatteluissa sivuttiin vain kerran ajatusta, että maahanmuuttajan itsensä olisi pitänyt tehdä jotakin enemmän tai toisin. Haastateltava H1 totesi, että yhden työntekijän kielitaito on ollut muita heikompi ja häntä tuettiin suomen kielen opinnoissa. Työntekijä ei kuitenkaan jatkanut opintoja vaan haastateltavan arvion mukaan halusi viettää vapaa-aikansa lähipiirinsä eli samaa kieltä puhuvien kanssa, joten kielitaito ei kehittynyt. Vain niin sanotusti omissa piireissä viihtyminen voi haastateltavan mukaan muodostua maahanmuuttajan integroitumisen esteeksi.

TyöPolku-hankkeen työntekijät uskoivat, että myös maahanmuuttajan omalla aktiivisuudella työyhteisön suuntaan edistettäisiin molempinpuolista sopeutumista. Hankkeen työntekijöiden kyselyvastauksissa työyhteis-

söjen kehittämistarpeeksi nousi avoimuus erilaisuudelle ja tarve esimiesten voimakkaammalle puuttumiselle työyhteisön ristiriitoihin. Ristiriitoihin uskottiin löytyvän ratkaisun myös työnantajan selkeämmästä kommunikoinnista työyhteisön suuntaa maahanmuuttajatyökokeilijan työtehtävien ja työaikojen suhteen. Näin työyhteisöissä välttyttäisiin turhilta väärinkäsityksiltä ja vääriltä tulkinnoilta suhteessa maahanmuuttajaan. Haastatellut esimiehet kokivatkin voivansa vaikuttaa työyhteisönsä asenteisiin ja ennakkoluuloihin ainakin jonkin verran.

M: Miten sä niinku ite ajattelet esimiehenä, että minkälainen vaikutus niinkun sulla on niin kun työyhteisön vastaanottokykyyn? Miten sä pystyt vaikuttamaan sun työyhteisöös?

H1: Pystyn mä vaikuttamaan ainakin sillä tavalla että omalla, olen omalla ninkun esimerkillä. Ja pystyn vaikuttamaan tosi se että kyllä mä pystyn kertoon näitä tarinoita myöskin näille meidän työntekijöille, jotka ovat varmasti, jotka ovat samalla tavalla kuin edellisessä paikassa niin niin on ennakkoluuloja. --- Näillä tarinoilla pystyy vaikuttamaan siihen ja sitten ja, että kyllä jokainen ymmärtää myöskin sen, että miksi heidän pitäis työllistyä.

M: Niin joo että se tavallaan se yhteinen ymmärrys siellä on.

H1: Kyllä. Mutta en mä henkilökohtaseen mielipiteeseen pysty sillä tavalla vaikuttamaan, että jos joku on vahvasti vastaan niin niin niin se ottaa enemmän aikaa, kun se että jos myönteisemmin suhtautuu siihen.

H1

### 7.3.2 Työyhteisöjen haasteet ja maahanmuuttajien rekrytointi

Maahanmuuttajan rekrytoinnin onnistumisen edellytys on haastattelujen perusteella vastaanottavainen ja perehdytyksen osaava työyhteisö. Esimiehen taito käsitellä työyhteisön ennakkoluuloja osoittautui myös tärkeäksi rekrytointien onnistumisen kannalta. Työyhteisöiltä haastatellut esimiehet eivät odottaneet ystävystymistä maahanmuuttajatyöntekijöiden kanssa vaan passiivinen hyväksyntä vaikutti riittävän. Tarvittaessa työyhteisön kanssa käytiin arvokeskustelua ja pyrittiin löytämään yhteinen ymmärrys maahanmuuttajan oikeudesta työpaikkaansa.

Työyhteisöön liittyvissä haasteissa nousevat eri tavoin esiin työntekijöiden ennakkoluulot suhteessa maahanmuuttajiin. Haastateltavat kokivat esimiehinä eri tavoin vaikutusmahdollisuutensa työyhteisön ennakkoluuloihin. Haastateltavat H2 ja H3 olivat yritystensä omistajia ja heillä oli selkeä kuva siitä, että he myös määrittelevät yritysten arvot, joiden mukaan rekrytointi tapahtuu. Työyhteisöiltä odotettiin sopeutumista näihin arvoihin.

Haastateltavat H1 ja H3 sen sijaan olivat yrityksiin palkattuja esimiehiä ja heidän puheistaan välittyi tarve arvostaa työyhteisön mielipidettä ja säilyttää työyhteisössä hyvä yhteishenki sekä työyhteisön arvostus omaa esimiesasemaa kohtaan. Molemmat haastateltavat puhuivat paljon omaa toimintaansa ohjaavista arvoista ja olivat myös palkanneet maahanmuuttajia huolimatta siitä, että työyhteisöissä oli jopa maahanmuuttajavastaisia työntekijöitä.

Kaikki haastateltavat kokivat, että henkilökohtaiset kontaktit maahanmuuttajiin vähensivät ennakkoluuloja ja muuttivat työyhteisön asenteita myönteisempään suuntaan. Monikulttuuriseen maahanmuuttajavaltaiseen työyhteisöön liittyi paljon haasteita, jotka nousivat työntekijöiden erilaisten kulttuuritaustojen aiheuttamista ristiriidoista. (Taulukko 6.)



Taulukko 6. Työyhteisöön liittyvät haasteet ja ongelmat suhteessa maahanmuuttajien rekrytointiin.

<b>Työyhteisöön liittyvät haasteet</b>	<p>Työyhteisössä on ennakkoluuloisia työntekijöitä tai suorastaan maahanmuuttajavastaisia työntekijöitä. Työyhteisön kuva maahanmuuttajista perustuu median luomaan kuvaan, koska henkilökohtaiset kontaktit maahanmuuttajiin puuttuvat. Uudet maahanmuuttajat ja vastaanottokeskuksen läheisyys nostavat uudenlaisia ennakkoluuloja. Lisäksi työikäisten ihmisten maailmankuva ylipäättään on kapeampi.</p>
	<p>Tiivis työyhteisö vaatii uudelta työntekijältä sopeutumista omiin sääntöihinsä ja joko hyväksyy tai hylkää uuden työntekijän. Työyhteisön sisäiset klikkiytymiset ja pienemmät porukat vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen.</p>
	<p>Työyhteisössä on kriittisesti erilaisuuteen suhtautuvia työntekijöitä. Työyhteisö vaatii paljon aikaa maahanmuuttajan hyväksymiseen osaksi työyhteisöä.</p>
	<p>Monikulttuurisella työpaikalla erilaiset kulttuuritaustat johtavat ristiriitoihin, joiden lähtösyitä on vaikea selvittää. Työntekijöiden välien selvittelyssä on temperamenttisuutta ja ylireagointia. Ristiriidat johtavat yllättäviin irtisanoutumisiin ja voivat jäädä siten kokonaan selvittämättä.</p>
	<p>Monikulttuurisella työpaikalla työjärjestelyissä esteeksi voivat muodostua maahanmuuttajatyöntekijöiden kulttuurien säännöt, jotka poikkeavat suomalaisen työelämän säännöistä. Johdon kulttuurien tuntemus ei ole riittävä ongelmiensa ennakoimiseksi.</p>
	<p>Työyhteisö ei ole yhtä valmis maahanmuuttajien vastaanottamiseen kuin johto. Käytännön työparina työskentelyn maahanmuuttajan kanssa tekevät kuitenkin työntekijät, mutta käytäntö helposti unohtuu.</p>
	<p>Työyhteisössä ei ole käyty maahanmuuttajien työllistymisen tukemisesta tarvittavaa arvokeskustelua, mitkä ovat yrityksen arvot ja toimintalinjaukset, joihin työntekijöiltä odotetaan sitoutumista. Johdossa luodut arvot eivät ole välittyneet työntekijöiden arkitodellisuuteen.</p>
	<p>Työyhteisössä voi olla pelkoja, eikä työntekijöillä ole uskallusta olla oma itsensä.</p>
	<p>Maahanmuuttajatyöntekijän ymmärtäminen ja ymmärryksen varmistaminen vaatii työkavereilta kärsivällisyyttä kiireen keskellä ja asennemuutosta.</p>
	<p>Maahanmuuttajatyöntekijän erityinen huomioiminen voi johtaa kokemukseen epätasa-arvoisesta kohtelusta työyhteisössä. Maahanmuuttajalta odotetaan samanlaista itseohjautuvuutta kuin muiltakin työntekijöiltä riippumatta hänen taustastaan.</p>
	<p>Maahanmuuttajatyöntekijällä on harrastuksia, jotka nostavat ennakkoluuloja.</p>
	<p>Monikulttuuriseen työyhteisöön on vaikeaa palkata lisää työvoimaa, koska uusien työntekijöiden rasistisia asenteita on mahdotonta tunnistaa rekrytointivaiheessa.</p>
	<p>Monikulttuurinen työyhteisö nostaa esiin yrityksen sidosryhmien asenteet maahanmuuttajia kohtaan.</p>

## 7.4 Kokemuksia maahanmuuttajatyöntekijöistä

Haastattelukertomuksista oli löydettävissä ominaisuuksia, arvoja ja asenteita, joita maahanmuuttajatyöntekijöissä arvostetaan: ahkeruus, aktiivisuus yhteydenpidossa rekrytointivaiheessa, hyvä asenne työntekoon, luottavuus ja sosiaalisuus. Kaikki haastatellut korostivat rekrytoimiensa maahanmuuttajien hyviä piirteitä.

Siinä, missä haastateltavat kuvailivat maahanmuuttajatyöntekijöitä, puhuivat he myös maahanmuuttajien ja maahanmuuton merkityksestä laajemminkin. Erityisesti viime vuosien turvapaikanhakijoiden suuri määrä ja lähtötilanteet puhuttivat.

Kolme (H1, H3 ja H4) maahanmuutosta puhunut haastateltavaa peräänkuulutti yhteiskunnalta halua vastaanottaa ja kotouttaa maahanmuuttajia. Maahanmuuttajille pitää tarjota tukea ja mahdollisuuksia, jotta he löytävät paikkansa yhteiskunnassa ja työelämässä. Tämä on kaikkien etu. Maahanmuuttajat nähtiin myös yhteiskunnan rakentajina, alueellisen muuttotapion ratkaisuna ja kansainvälistäjinä.

Maahanmuuttajat vois auttaa meitä nostamaan sitä omaa päätä sieltä omasta ämpäristä vähän ylöspäin ja näkemään, että on muutakin elämää ku tää paikallinen elämä. Ja sitte taas kun mun mielestä ni valtaosa nuorisosta näkee maailman kuitenkin laajempänä, ku mitä sitten ehkä jotkut työssä olevat ihmiset saattaa niin kun ajatella, että on vain tämä pieni pallo. Et kyllä se sellainen niin ku niin ku kulttuurisuus ja ihmisuus ja toisten hyväksyminen ja sitä kautta niin ku mmm se maailmankuvan avartaminen.

H4

### 7.4.1 Ammatillinen osaaminen ja työelämän säännöt

Haastateltujen yritysten esimiesten kertomuksissa osa maahanmuuttajista oli lunastanut työpaikkansa osoittamalla ammattitaitonsa ja asenteensa työhön joko aiemmassa työpaikassa tai palkattomalla työjaksolla. Ammatillinen osaaminen on maahanmuuttajan inhimillistä pääomaa ja asennoituminen työhön kulttuurista pääomaa (Forsander 2013, 230).

Haastateltava H1 totesi olleensa kaikkiin maahanmuuttajatyöntekijöihin tyytyväinen. Hän kertoo myös maahanmuuttajatyöntekijöidensä olleen ”hyviä työmiehiä”, ”hyviä työntekijöitä”, ”tosi ahkera työntekijä” ja ”hyviä jätkiä niin kun kaikki muutkin”. Myös muiden haastateltavien puhe maahanmuuttajista on positiivista.

Maahanmuuttajataustasilla on sillanen luontainen kyky tehdä ahkerasti töitä yleensä. --- Yleensä ollu nopeita oppimaan ja se työ motivaatio opiskella se työtehtävät on ollu niin kun hyvä, että harvoin siinä on jouduttu pettymään.

H2

Hän oli sitte todella niin ku asiantuntija siinä työssä ja sit hänellä oli tosi hyvä asenne. --- Hänel oli tosiaan osaaminen ja asenne kohallaan.

H4

Kulttuuriseen pääomaan kuuluva itseohjautuvuus nousi haastatteluissa esiin tärkeänä maahanmuuttajatyöntekijän ominaisuutena. Yksi haastateltava kuitenkin nosti esiin, että monet hänen kohtaamansa maahanmuuttajat olisivat kaivanneet tiukempaa ohjausotetta ja johtamista, koska ovat kotimaassaan tottuneet tällaiseen kohteluun.

Itseohjautuvuus näyttäisi siis kietoutuvan johtajuuskäsitykseen. Suomalaisissa työyhteisöissä esimiehen ja alaisen suhteen perusta on alaisen itsenäisen työnteko ja päätöksenteko. Samoin opettajan ja opiskelijan suhde nähdään tasa-arvoisena, kun sitä verrattiin muiden kulttuurien auktoriteettisempiin malleihin. (Keisala 2012, 192.) Monissa kulttuureissa suuri itsenäisyys tulkitaan esimiehen aseman halventamiseksi eikä itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon siten kannusteta. TyöPolku-hankkeen työntekijät mainitsivatkin työnantajien kehittämisen kohdaksi tietämyksen erilaisista kulttuureista ja työnteon tavoista, jotta maahanmuuttajien johtaminen sujuvoituisi.

Haastatellut yritysten esimiehet esittivät, että suomalaisen työelämän perussääntöjen, kuten työaikojen, noudattamisen olisi hyvä olla hallussa ennen työelämään siirtymistä. Kulttuurinen pääoma kasvaa kotoutumisen myötä. Keskeistä kotoutumisessa on yhteiskunnan pelisääntöjen omaksuminen. Kotoutumispolitiikan tavoite Suomessa on ennen kaikkea maahanmuuttajan osallistuminen työelämään ja yhteiskuntaan sen muillakin osaluilla. (Saukkonen 2013, 226.)

Keisalan (2013, 157) tutkimuksessa työyhteisön joitakin kantasuomalaisia jäseniä häiritsi maahanmuuttajien hitaampi työtahti, jolle löydettiin monia erilaisia selityksiä. Työn nopea, tehokas ja tarkka suorittaminen vaikuttivat kantasuomalaisten arvostettavilta tavoilta tehdä työtä. Jokaisella työpaikalla on kuitenkin oma ainutlaatuinen työkulttuurinsa, ja siksi onkin virheellistä puhua yhtenäisestä suomalaisesta työkulttuurista. (Salo & Poutiainen 2010, 25–26.)

Tutkimuksissa kulttuurisen osaamisen puute nousee yhdeksi selitysmalliksi maahanmuuttajien heikolla työmarkkina-asemalle. Erityisesti työyhteisön kulttuurin, sääntöjen ja oletusten, hallintaa on pidetty keskeisenä elementtinä työssä ja varsinkin tiimityöskentelyssä pärjäämisessä. (Ahmad 2010, 76–77.) Vaikka maahanmuuttajilta toivottiin työyhteisöön sopeutumista, antoivat haastatellut yritysten esimiehet ymmärtää, että käyttäytymisen ja asenteiden muutosta maahanmuuttajan työyhteisöön integroitumiseksi toivottiin ennemmin tapahtuvan työyhteisössä kuin maahanmuuttajassa. Maahanmuuttajalta toivottiin vain sitkeyttä kestää integroitumisen aikaa vievä prosessi.

#### 7.4.2 Kielitaidon merkitys

Kaikki haastateltavat sivusivat useaan kertaan haastattelujen aikana maahanmuuttajien kielitaidon tasoa suhteessa työn vaatimuksiin. Kielitaidosta kysyin myös tarkentavia kysymyksiä, koska se nousi esiin keskeisenä työntekoon liittyvänä tekijänä.

Heikko suomen kielen hallinta johti väärinymmärryksiin, ja se mainittiin useaan kertaan työntekijän ainoana huonona puolena. Toisaalta kaksi haastateltavaa (H1 ja H2) mainitsi, että suurin osa maahanmuuttajatyöntekijöistä oli osannut hyvin suomea, heikompi kielitaito oli poikkeus. Molemmat haastateltavat toimivat teollisuudessa, jossa maahanmuuttajat sijoittuvat usein suorittavan tason tehtäviin. Näissä tehtävissä kielitaidon tasolle ei ole vastaavia vaatimuksia kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä.

Kaikki haastateltavat mainitsivat suomen kielen kurssit, joilla oli opittu suomea ennen työhön tuloa. Haastateltava H3 totesi, että kielikurssille menään myös työjakson jälkeen. Hän kertookin ottaneensa maahanmuuttajia myös kieliharjoitteluihin ja työhöntutustumisharjoitteluihin. Haastateltava H1 kertoo puolestaan työnantajan tarjonneen kielikurssia työntekijälle työsuhteen aikana. Vapaa-ajan viettäminen oman kieliryhmän edustajien kanssa todettiin yhdeksi kielitaidon kehittymisen esteeksi.

Suomen kielen puutteet aiheuttivat myös hämmennystä työyhteisössä eivätkä kaikki työntekijät olleet yhtä valmiita selkeyttämään puhettaan ja pinnistelemaan yhteisymmärryksen löytämiseksi. Haastateltava H3 koki itse nauttivansa ymmärryksen haasteiden ratkomisesta. Haastateltava H4 puolestaan totesi, että huonon suomen kielen kuunteleminen vaatii erityistä ponnistelua. Hän arveli, että työhönvalmentaja voisi myös auttaa kielihaasteiden vaikeuttaessa kommunikaatiota työpaikalla.

### 7.4.3 Maahanmuuttajan sosiaaliset suhteet

Maahanmuuttajatyöntekijöihin liitetyt ominaisuudet haastateltavien kertomuksissa ovat enimmäkseen maahanmuuttajien inhimillistä ja kulttuurista pääomaa Forsanderin (2013, 230) luokittelun mukaan. Sosiaalisesta pääomasta haastateltavat puhuivat vähemmän, kuten TyöPolku-hankkeen työntekijät asiantuntijakyselyssä. Haastateltavat olivat kuitenkin selvästi tunnistaneeet sosiaalisen pääoman merkityksen.

Haastateltava H1 kertoi erityisesti huolestaan, joka liittyi maahanmuuttajatyöntekijöiden kotoutumiseen. Hän oli havainnut maahanmuuttajien viihtyvän vapaa-ajalla vain oman etnisen ryhmän edustajien kanssa ja painotti, ettei kotouttamisessa ole tehty yhteiskunnassamme kaikkea mitä voisi ja pitäisi. Hänen puheestaan oli pääteltävissä, että hän näki työntekijöiden sosiaalisen pääoman kasvattamisen kontakteilla kantaväestöön koutoutumista ja kielitaitoa edistävänä seikkana. Näillä ominaisuuksilla puolestaan oli merkitystä työssä ja työyhteisössä pärjäämiselle. (mm. Forsander 2013, 230, 234–235.)

Kolme haastateltavaa puhui siitä, kuinka tärkeää on, että maahanmuuttajat löytävät paikkansa yhteiskunnassa. Näillä ilmaisuilla voisi tulkita tarkoitettavan myös maahanmuuttajan sosiaalisen pääoman kasvattamista kontakteilla kantaväestöön, oma paikka yhteiskunnassa ei ole muista riippumaton tai vain työhön sidottu ilmaisu. Forsanderin (2013, 234–235) mukaan sosiaalisen pääoman laatu on pitkällä tähtäimellä hyvinkin merkittävä seikka työllistymisen kannalta: sosiaalisten suhteiden luominen vain oman etnisen ryhmän sisällä voi jopa tulla työelämään pääsyn esteeksi, kun taas suhteiden luominen kantaväestöön edistää työllistymistä.

Aiemmin kuvatuissa ydinkertomuksissa maahanmuuttajat myös suosittelivat toisiaan töihin ja työllistyivät tätä kautta. Yhden maahanmuuttajan hyvä työsuoritus oli johtanut koko hänen etnisen ryhmänsä suosimiseen rekrytoinneissa. Edellisesti työpaikasta tuttu työnantaja myös kutsui tutut työntekijät mukanaan uuteen työpaikkaansa. Maahanmuuttajat siis hyödynsivät sosiaalista pääomaansa työnhaussa. Samat ilmiöt tulivat esille Ahmadin (2005, 144–145) väitöstutkimuksessa: maahanmuuttajat työllistyivät tuttaviansa kautta, sekä kantasuomalaisen että maahanmuuttajien.

Ydinkertomuksissa nousi esiin myös sosiaaliseen pääomaan luettava rekrytointeihin vaikuttanut tekijä, suosittelija. Suosituksia olivat antaneet ammatti- ja ammattikorkeakoulujen opettajat, ja kuten edellä mainittu, jo yrityksessä työskentelevät maahanmuuttajat omista perheen jäsenistään ja tuttavistaan. Ahmad (2010, 88–89) toteaa, että suosittelijan merkittäväksi

osoittautunut rooli työllistymisessä kertoo työmarkkinoiden sosiokulttuurisesta sidonnaisuudesta. Työnsaanti ei perustu vain maahanmuuttajatyönhakijan inhimilliseen pääomaan ja rekrytoinnille asetettuihin kriteereihin. Sosiaalisella, ja kulttuurisella, pääomalla on keskeinen vaikutus rekrytointipäätöksiin. (Ahmad 2010, 88–89.)

Vain yksi haastatelluista esimiehistä mainitsi maahanmuuttajatyöntekijän pärjänneen työssä, koska hän tuli kaikkien kanssa toimeen. Sama haastateltavat puhui myös ystävien löytymisestä työyhteisöstä, muut haastateltavat eivät ottaneet sosiaalisen pääoman kartuttamista työpaikalla esiin. TyöPolku-hankkeen työntekijät puolestaan pitivät asiantuntijakyselyn tulosten mukaan sosiaalisia taitoja ja sosiaalisuutta merkittävinä työllistymistä edistävinä ominaisuuksina maahanmuuttajassa, mutta maahanmuuttajan sosiaalisia suhteita hekään eivät maininneet.

Haastateltava H3 kuvaili maahanmuuttajatyöharjoittelijaa mukavaksi. Hän kertoi huomanneensa, että monella harjoittelijalla ja työkokeilijalla on kykyä ajatella työhön liittyviä asioita, kunhan uskallusta kasvaa riittävästi. Hän puhui maahanmuuttajatyöntekijöistään ennen kaikkea lähimmäisinä ja ihmisinä. Kannustava ja hyväsyvä sosiaalinen ympäristö auttoi siis myös maahanmuuttajan ammatillisen potentiaalin hyödyntämisessä.

Ja sieltä löytyy se sama ihminen, joka on mulle tosi tärkeätä, et mä nään, että ihan ihonväristä tai ei vois sanoo, että huolimatta vaan mikä tahansa ihonväri, niin kun on kertonut minulle sen, että siellä voi olla hyvä ihminen ja hyvä sydäminen ihminen, välittävä tai hyvin pelokas, ahdistunu, arka, laiska. Ni ihan samat piirteet, mitä meissä suomalaisissakin on.

H3

Mielestäni olisikin hyvä pohtia, miten yksilötyöhönvalmennuksessa voidaan vahvistaa maahanmuuttajatyönhakijoiden sosiaalista pääomaa, koska sillä on sekä tämän opinnäytetyön haastatteluissa että muissa tutkimuksissa osoitettu olevan merkitystä maahanmuuttajan työelämään pääsulle ja uralla etenemiselle.

Kaikki yritysten esimiesten kuvaukset maahanmuuttajien tärkeimmistä henkilökohtaisista ominaisuuksista tulee nähdä työhönvalmennuksen kehittämisen välineinä. Sen lisäksi, että henkilökohtaisten ominaisuuksien tarkastelu antaa kehittämisideoita työnhakijan kanssa tapahtuvaan työs-kentelyyn, voidaan tätä tietoa hyödyntää työhönvalmennuksen markkinoinnissa yrityksille.

Maahanmuuttajatyönhakijoita esiteltäessä esimerkiksi kiinnitetään tarkemmin huomiota siihen, että painotetaan hänen sitoutuneisuuttaan ja sen ilmenemistä. Yritysten esimiehille myös kuvaillaan, mitä maahanmuuttajien yksilötyöhönvalmennuksessa tehdään, jotta voidaan varmistua työnhakijoiden itseohjautuvuudesta tai työaikojen noudattamisesta. Tarvittaessa maahanmuuttajatyönhakija ohjataan vahvistamaan yritysten kannalta tärkeitä ominaisuuksiaan, jos siihen on tarvetta.

#### 7.4.4 Maahanmuuttajatyönhakijoihin liittyvät haasteet rekrytoinnissa

Maahanmuuttajatyönhakijoihin liittyvät haasteet rekrytoinnissa ja työssä keskittyivät odotetusti paljon kielitaidon ja ammattitaidon puutteiden ympärille. Mutta haastateltavat puhuivat myös maahanmuuttajien henkisestä ja sosiaalisesta puolesta, peloista, epävarmuudesta ja siitä, että työkavereihin tutustumiseen vaatii pitkäjänteisyyttä.

Myös maahanmuuttajien urasuuntautumisessa nähtiin haasteita sekä omassa kotimaassa hankitun osaamisen tunnistamisessa. Tietyistä kulttuureista tulevien maahanmuuttajien koettiin tarvitsevan selkeämpiä sääntöjä ja autoritäärisempää johtamista kuin, mihin suomalaisessa omaaloitteisuutta arvostavassa työelämässä on totuttu. Muutenkin maahanmuuttajien kuva työnteosta saattoi poiketa suomalaisesta työkultuurista eivätkä suomalaisen työelämän perussäännöt olleet hallussa. (Taulukko 7.)

Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa (2014) todettiin, että työttömille maahanmuuttajille tarjotut toimenpiteet, joissa pyrittiin vahvistamaan työelämässä tarvittavia taitoja, tuottivat todennäköisimmin työllistymisiä. Poikkeuksen tässä teki kuitenkin kouluttamattomille suunnattu työharjoittelu. Suomessa suoritettu koulutus ja koulutustason nousu puolestaan vaikuttivat positiivisesti maahanmuuttajien työllistymiseen. TE-toimistojen palveluista löydettiin paljon puutteita maahanmuuttaja-asiakkaiden palvelemissa. Tutkimusaikajakson jälkeen, vuonna 2013, TE-toimiston palvelut kokivat merkittävän uudistuksen, joten palveluiden laadussa on voinut tapahtua muutoksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 72–73.)

Taulukko 7. Maahanmuuttajatyöntekijöihin liittyvät haasteet, jotka hankaloittavat rekrytointia ja työssä pärjäämistä.

<b>Maahanmuuttajatyöntekijään liittyvät haasteet</b>	Maahanmuuttajan kielitaidon puutteet johtavat väärinkäsityksiin työssä. Kielitaito ei kehity työssä ollessa toivotulla tavalla. Maahanmuuttaja ei sitoudu kielen opiskeluun.
	Maahanmuuttajan kotoutuminen ei edisty, koska hän viettää vapaa-ajan oman kulttuuri- ja kieliryhmän parissa. Kulttuurisesti kauimpaa tulevien sopeutuminen on haastavinta.
	Maahanmuuttajan työkokemus ei vastaa suomalaisia vaatimuksia ja ammattinimike hämää työnantaja.
	Maahanmuuttajilla on erilainen kuva työelämästä, eikä ammattiopistoissakaan anneta realistista kuvaa työn arjesta.
	Maahanmuuttajilla on pelkoja, turvattomuutta ja jännittyneisyyttä, jotka vievät voimia, eikä osaamista saada käyttöön.
	Maahanmuuttaja ei ole itselleen sopivassa ammatissa tai koulutuksessa.
	Työkokeiluissa ja harjoitteluissa olleet maahanmuuttajat eivät palaa työpaikalle opintojen päätyttyä työnantajan toiveesta huolimatta.
	Maahanmuuttajat kaipaavat selkeitä sääntöjä ja ulkoista kuria, jotta he ymmärtävät, mitä heilä odotetaan.
	Maahanmuuttajan tarvitsee osoittaa osaamisensa ja asenteensa työhön sekä saada ulkopuolinen suositus luotettavalta taholta tullakseen palkatuksi.
	Maahanmuuttaja ei malta odottaa oman paikan ja kavereiden löytymistä työyhteisöstä, alussa sopeutuminen tuntuu vaikealta. Työyhteisöt ovat hitaita ja jäykkiä maahanmuuttajan vastanottamisessa.

## 7.5 Yritysten esimiesten arvot ja asenteet

Kaikki haastatellut puhuivat paljon arvoista, joko käytännön esimerkkien kautta tai suoraan. Maahanmuuttokysymykset ovat hyvin arvolatautuneita, joten tämä oli ilmeistä. Arvojen ja asenteiden esiin nostaminen kertoo osin jo edellä esitettyjä haastattelujen tuloksia, mutta olen tarkastellut yritysten esimiesten puhetta ja teon ilmauksia nimenomaan arvo- ja asennekökulmasta.

Ihminen päättää toimintatavoistaan eri tilanteissa asenteidensa avulla. Ympäröivään maailmaan suhtautuminen tapahtuu tapojen kautta, joita voidaan kutsua asenteiksi. Asenteet ovat myönteistä, neutraalia tai kielteistä suhtautumista johonkin asiaan tai tapahtumaan. (Puohiniemi 2002, ix.) Yksilön minäkäsitys saa tukea asenteista, samoin johonkin ryhmään kuulumisen (Erwin 2005, 18). Kielteisiä asenteita ei suinkaan aina ilmaista suoralla vihapuheella tai -käytöksellä, vaan asenteita pyritään kaunistelemaan. Julkilausuttujen ja sisäisten asenteiden välillä vallitsee usein ero (Mähönen ym. 2013, 251–252).



Arvoissa on kysymys laajemmista valintataipumuksista kuin asenteissa. Vaikeassa valintatilanteessa arvot nousevat esiin valintoja ohjaavina periaatteina. (Puohiniemi 2002, vii.) Suhtautumisessa maahanmuuttajiin voidaan nähdä väestöryhmien välisiä eroja arvoissa ja asenteissa, esimerkiksi naiset, nuoret ja korkeammin koulutetut suhtautuvat positiivisemmin maahanmuuttajiin kuin miehet, iäkkäämmät ja matalammin koulutetut (Haavisto & Kiljunen 2011, 89). Muita asenteisiin vaikuttavia tekijöitä ovat ihmisen poliittinen suuntautuminen ja yhteiskunnan taloustilanne sekä maahanmuuttajat itse, heidän alkuperänsä ja kulttuurinsa (Haavisto & Kiljunen 2011, 89, Mähönen ym. 2013, 248–249).

### 7.5.1 Yritysten tulee tarjota työelämämahdollisuuksia

Maahanmuuttajien työllistämiseen liittyen kaikki haastatellut toivat esiin yrityksen tehtävänä mahdollisuuksien tarjoamisen. Useampi nosti esiin tasavertaiset mahdollisuudet ja mainitsi, että maahanmuuttajia tulee kohdella niin rekrytoinnissa kuin työelämässä samoin kuin kantasuomalaisia.

Kyllä mutta tuttuja myöskin niin kun suomalaisia kyl mä tarjoon töitä jos mulla on. Mutta se ei poikkee niinkun millään tavalla. On sitten tausta suomalainen tai tai joku muu, et et jos mä tarvin hyviä työntekijöitä ja mä tiedän, että on hyviä työntekijöitä niin, ei se millään tavalla niin kun taustalla ole mitään väliä.

H1

Työelämään osallistumisen nähtiin olevan merkittävä osa yhteiskunnan jäsenyyttä, johon maahanmuuttajille tulee avata reittejä. Suuren yrityksen henkilöstöpäällikkö (H4) nosti esille, ettei maahanmuuttajille saisi tarjota työkokeilutyyppejä palkattomia harjoitteluita, jollei palkkaamiseen jakson jälkeen ole mahdollisuutta tai aikomusta. Hän piti tällaisia palkattomia jaksoja keinotekoisina.

Haastateltava H1 kipuili myös sitä, ettei yritys pysty tällä hetkellä palkkaamaan uusia ihmisiä. Pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) puolestaan korosti, että lyhytkin kosketus työelämään, esimerkiksi palkaton työkokeilu, voi olla maahanmuuttajalle käännteentekevä ja arvokas kokemus.

Kun me päästään näistä esteistä ylitte, me ollaan jo rastilla kolme. Niin sen jälkeen me olemme ihan hurjan paljon kokeineempia, koska se yksikin työnantajan tai työyhteisön yhteisössä vierailu, kuukaus tai kolme kuukautta, on sen ihmisen elämän käännekohta joka tapauksessa. Se on merkittävä

paalu. Hän voi puhua vaikka koko lopunelämän siitä, kun mä olin siellä käymässä ja meillä oli tämmöstä. Ja niin aattele mitä me voidaan antaa, tää ihan huippua.

H3

### 7.5.2 Avoimuus ja ennakkoluulottomuus rekrytoinnissa

Avoimuus ja ennakkoluulottomuus olivat arvoja, jotka mainittiin usein maahanmuuttajien työllistämiseen liittyen. Samaa avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta, jota koettiin olevan itsellä, toivottiin löytyvän myös työyhteisöltä. Työyhteisön suhtautuminen maahanmuuttajiin vaikutti tuottavan jännitteitä kaikissa muissa paitsi maahanmuuttajavaltaisessa työyhteisössä, jossa jännite muodostui puolestaan silloin, kun työyhteisöön tuli kantasuomalaisia. Avoimuutta ja ennakkoluulottomuutta peräänkuulutettiin myös koko yhteiskunnalta, sillä haastatteluissa sivuttiin maahanmuuttokysymyksiä laajemminkin.

Oon ollu avoin sille sille, ja et haluaa, et mun näkemys on ollu se, että jos tänne joku tulee Suomeen, niin pitää heidän töitä tehdä niin kun suomalaistenkin pitää. Jaa ja näin ollen on oon niin kun tarjonnut mahdollisuuksia.

H1

Opiskeluharjoitteluiden mahdollistaminen ja opiskeluun kannustaminen olivat haastateltujen kertoman perusteella tärkeitä maahanmuuttajien työuran tukemisen kohtia. Haastateltavien näkemykset erosivat toisistaan maahanmuuttajan rekrytoimiseen liittyvän riskinoton suhteen. Suuren yrityksen henkilöstöjohtaja (H4) piti riskinottoa vaarallisena. Pienen yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja (H3) puolestaan piti tietoista riskinottoa ja yrityksen taloudellisen hyödyn sivuun laittamista välttämättömänä, kun maahanmuuttajille tarjotaan ensimmäisiä kontakteja suomalaiseen työelämään.

### 7.5.3 Välittämistä ja inhimillisyyttä

Suhteessa maahanmuuttajiin ilmeni huolehtivaisuutta ja välittämistä. Huolehtiminen kotoutumisesta, kielitaidon kehittymisestä, työuran jatkuvuudesta, tuen tarpeisiin vastaamisesta ja maahanmuuttajatyöntekijöiden läheisten ja teini-ikäisten lasten työllistymisestä nousivat esiin. Tärkeänä maahanmuuttajien kohtaamisessa pidettiin inhimillisyyttä, inhimillisyyttä, lähimmäisyyttä, yhteyden löytämistä ja turvallisuuden tunteen luomista.

Haastateltava H3 piti tärkeänä maahanmuuttajien ohjaamisessa työpaikoilla ajan antamista, uraohjausta, yksilöllisiä tavoitteita ja riittävän matalaa kynnystä erityisesti jakson alussa.

Mitä tahansa semmosta, mikä mitä sieltä löytyy sieltä päästä ja yllättävän monelta löytyy, kun he uskaltavat. Ja taas se meidän tehtävä on se, että antaa niinkun edes lupa olla ihminen ja että lähimmäinen ja tää, että se pelko häviäis pois, ettei tarvi koko ajan pelätä. Sit se siitä vapautuu energiaa niin paljon, että sen jälkeen voi tehdä vaikka mitä.

H3

Suomalaisten tyypillisin auttamisen motiivi on se, auttaminen koetaan oikeaksi. Lähes yhtä vahva motiivi on myötätunnon tunteminen. Kolmanneksi tärkein motiivi on auttamisen tuottama ilo ja neljänneksi tärkein motiivi on suomalaisten kokemus, että he toimisivat periaatteitaan vastaan, jos eivät auttaisi. (Pessi & Saari 2008, 74.)

#### 7.5.4 Työyhteisön yhteisöllisyys

Esimiehet näkivät omassa roolissaan tärkeäsi esimerkkinä toimimisen, kokemusten jakamisen ja hyvien tositarinoiden kertomisen, jotta yleinen ilmapiiri omalla ja muilla työpaikoilla suhteessa maahanmuuttajiin muuttuisi positiivisemmaksi. Maahanmuuttajien nähtiin omalla läsnäolollaan murtavan ennakkoluuloja ja henkilökohtaisten kontaktien kautta vaikuttavan sekä työyhteisön että työntekijöiden lähipiirin asenteisiin. Haastateltavan H3 mukaan maahanmuuttajan läsnäolo työyhteisössä lisäsi siis avoimisuutta, joka syntyi siitä, että jokainen joutui pohtimaan itseään ja ajatusmaailmaansa.

Et kyllä se sellainen niin ku niin ku kulttuurisuus ja ihmisyyys ja toisten hyväksyminen ja sitä kautta niin ku mmm se maailmankuvan avartaminen, niin kyllähän siinä joutuu niin ku itekin tutkiskelemaan omaa itseensäkin, että miten suhtautuu, kun toinen puhuu huonosti suomea tai että ei ymmärrä kaikkea. Ni kyllä se pitää omaa itseensäkin niin ku miettiä, että tämmöses kiire ajassa, miten mä maltan kuunnella sitä ihmistä loppuun asti. Et sillä tavalla se voi kasvattaa sitten taas niin kun jokaisen omaa yksilöä erilaisen erilaisesti suhtautumista asioihin.

H4

Työyhteisöihin liitettiin keskeisenä arvona yhteenkuuluvuus, yhteisöllisyys, työssä viihtyminen ja työntekijöiden tukeminen. Maahanmuuttajavaltaisessa työyhteisössä esimies (H2) koki tärkeäksi myös työyhteisönsä suojelemisen rassistisesti suhtautuvilta ihmisiltä. Erityisesti suuressa yrityksessä (H4) työyhteisön arvoja oli mietitty ja osin kirjattu ylös: toisten arvostaminen, hyvät käytöstavat, yksilölliset urapolut, hyväksyntä, ihmisyyys, rehellisyys ja aitous.

## 7.6 Yhteenvetoa ja pohdintaa haastattelujen tuloksista

Tämän opinnäytetyön kyselyvastauksista ilmeni, että alueen yritysten esimiesten omat kokemukset maahanmuuttajien rekrytoinnista ovat vähäiset, vain vajaa kolmannes vastaajista oli rekrytoinut maahanmuuttajan tai maahanmuuttajia. Opinnäytetyön haastatteluihin kutsuttiin neljä kyselyvastaajaa, jotka kuuluivat tähän kolmannekseen, joka oli itse rekrytoinut maahanmuuttajia. Joten haastateltavien ajatusten, arvojen ja toimintatapojen voidaan jossain määrin ajatella edustavan tätä kolmannesta. Kyselyvastaukset puolestaan kertovat enemmän suuremman joukon, eli niiden esimiesten, ajatuksista ja kokemuksista, jotka eivät itse ole rekrytoineet maahanmuuttajia.

Vaikka haastattelukertomuksia on vain neljä kappaletta, voidaan niiden ajatella kuvaavan jollakin tasolla haastateltujen kulttuuria. Kertojat eivät ole muista ihmisistä irrallisia vaan yhteydessä toisiin rakentuneita. Kertomukset ovat täynnä haastateltavien kulttuurissa odotettuja ja normaaleja tapahtumaketjuja, joita haastateltavat oman kulttuurinsa asiantuntijoina esittävät. Kaikki kertomukset nousevat kerronnallisesta ympäristöstä, joka on vaikuttanut juuri tämän yksilön tässä hetkessä kertomaan kertomukseen. (Hyvärinen 2010, 114.)

Kertomukselliset haastattelut vastasivat hyvin niille asetettuihin tavoitteisiin. Haastateltavat tuottivat kertomuksia, joista oli tunnistettavissa maahanmuuttajien rekrytointien onnistumisen elementtejä ja palvelumuotoilun kannalta keskeisiä asioita eli haasteita ja arvoja. Haastatteluissa vahvistui kyselytulosten alustava ymmärrys siitä, että työhönvalmennus on tunnistamatonta tai näkymätöntä yritysten esimiehille. Lisäksi ilmeni, että työhönvalmennukseen liittyvä terminologia tekee palvelusta viestimisestä sekavaa ja epäselvää. Yhteistä kyselyvastausten kanssa oli myönteinen suhtautuminen työhönvalmennukseen. Haastateltavat kuvailivat kuitenkin ansiokkaasti työhönvalmennuspalvelua, joka olisi heidän yrityksensä kannalta paras mahdollinen. Näin saatiin työhönvalmennuspalvelun muotoilua ajatellen arvokasta tietoa, jota kysely ei tuottanut.

Erityisesti yritysten esimiesten arvojen ja asenteiden tarkempi analysointi antoi välineitä palvelumuotoilussa keskeisten asiakasprofiilien luomiseen. Kerronnallisten haastatteluiden pohjalta loin kaksi asiakasprofiilia, jotka kuvaavat työhönvalmennuspalvelun yrityskäyttäjäasiakkaita. Näiden profiilien avulla voidaan tarkastella palvelun käyttäjiä, joilla on jo kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista. Palvelua ja sen markkinointia voidaan profiilien avulla täsmällisemmin kohdentaa heille.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan sanoa, että maahanmuuttajan rekrytointiin vaikuttaa yrityksen esimiehen oma arvomaailma ja suhtautuminen maahanmuuttajiin. Keskeisimmiksi arvoiksi ja asenteiksi nousivat:

- avoimuus ja ennakkoluulottomuus rekrytoinnissa
- työelämämahdollisuuksien tarjoaminen maahanmuuttajille
- välittäminen ja inhimillisuus maahanmuuttajia kohtaan sekä vahvuuksien korostaminen
- työyhteisön yhteisöllisyys

Yritysten esimiehet ovat kuitenkin työyhteisönsä jäseniä ja työyhteisön arvoilla ja asenteilla on siten väistämättä vaikutusta rekrytointipäätöksiin. Ahmad (2010, 86) totesi omassa tutkimuksessaan, että monet työnantajat, jotka tutkimustilanteessa eivät ottaneet työtä hakeneeseen maahanmuuttajaan uudelleen yhteyttä lupauksestaan huolimatta, suhtautuivat maahanmuuttajaan neutraalilla tai ystävällisellä asenteella. Pelkästään esimiehen positiivinen suhtautuminen maahanmuuttajiin ei siis yksinään ratkaise rekrytointia.

Yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yritystoiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten huomioonottamista (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.). Yhteiskuntavastuu on sekä taloudellista, ekologista että sosiaalista (Suomen YK-liitto (n.d.). Haastatellut esimiehet ilmaisivat empatiaa maahanmuuttajatyönhakijoita kohtaan sekä halua tarjota maahanmuuttajille työllistymisen ja kotoutumisen mahdollisuuksia. Haastatelluilla esimiehillä oli kiinnostusta osallistua paikallisesti ilmenevien yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuun ja he pohtivat omien rekrytointiratkaisujensa merkitystä yhteisöllisistä ja yhteiskunnallisista näkökulmista. Näitä kaikkia ilmaisuja voidaan pitää yhteiskuntavastuun kantamisena.

On hyvä huomata, että kuluttajien entistä suurempi tietoisuus ja halu vaikuttaa myös omilla kulutustottumuksilla heijastuvat yrityksiin tarpeena nostaa esiin kestävän kehityksen mukaisia arvoja. Osa kestävästä kehityksestä on vastuun kantaminen lähiyhteisöstä, sen ihmisistä ja heidän osallisu-

destaan (Joutsenvirta ym. 2011, 9, 13). Haastatteluiden perusteella joissakin yrityksissä on halua tulla näkyväksi yhteiskunnallisen hyvän toteuttajana ja monimuotoisena. Yritykset ja niiden sidosryhmät voivat profiloitua monimuotoisiksi esimerkiksi allekirjoittamalla FIBS ry:n eli Finnish Business & Society -yhdistyksen monimuotoisuussitoumuksen ja liittymällä FIBSin monimuotoisuusverkostoon. FIBSin jäseniä oli vuoden 2016 lopussa lähes 300. Jäsenet pyrkivät muun muassa yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamiseen ja vastuulliseen liiketoimintaan. (Sorainen 2014, 145; FIBS n.d..)

Kaikissa haastatteluissa ilmeni, ettei kukaan haastateltavistakaan ollut täysin ennakkoluuloton, mikä on täysin luonnollista. Ennakkoluulojen taso ja kohteet vaihtelivat. Esiin tulleet ennakkoluulot liittyivät maahanmuuttajan etniseen alkuperään, maahanmuuttajan Suomessa asumisaikaan ja erityisesti aiemmassa kotimaassa hankittuun ammatilliseen osaamiseen.

Puhuttaessa maahanmuuttajista muiden haastateltavien esiin nostamista aiheista poikkesi pienen yrityksen omistaja (H2), jonka yrityksen henkilöstä maahanmuuttajat muodostavat enemmistön. Hän puhui haastattelun aikana vain oman yrityksensä työntekijöistä ja maahanmuuttajista yrityksensä työvoimana. Hän ei nostanut esiin maahanmuuttokysymyksiä kuten muut haastateltavat eikä pohtinut maahanmuuttajien työllistämistä yhteiskunnallisena vaikuttamisena.

Joko hän pysyi uskollisena haastattelukysymyksille, jotka keskittyivät vain hänen yritykseensä tai piti maahanmuuttajatyöntekijöiden tuomia etuja yritykselle niin merkittävänä, että näki maahanmuuttajat yksinomaan työvoimänäkökulmasta. Tai ehkä hän koki olevansa samaa yhteisöä maahanmuuttajatyöyhteisönsä kanssa, jolloin hän kuvasi asioita vain yhteisön sisältä astumatta tarkastelemaan ilmiötä etäämmältä. Kaikki tulkinnat tuntuvat haastattelun analyysin valossa yhtä mahdollisilta. Jokainen tulkinta avaa erilaisen tulokulman ja saa pohtimaan, miten johtaminen muuttuu, kun hämäläisessä kaupungissa johtaa enimmäkseen maahanmuuttaja työvoimalla toimivaa yritystä.

Jokainen haastateltava totesi rekrytoinnin olevan aina riski, mutta osa haastatelluista oli valmiimpia ottamaan suuremman riskin rekrytoinnissa auttaakseen maahanmuuttajia työuralla eteenpäin. Kun tutkimuksissa on etsitty selityksiä maahanmuuttajien heikoilla työmarkkina-asemalle, on noussut esille työnantajien epäluottamus maahanmuuttajia kohtaan. Epäluottamuksen ja asenteellisen haluttomuuden rajaa on vaikeaa todentaa. (Ahmad 2010, 77.) Haastatellut esimiehet asennoituivat lähtökohtaisesti positiivisesti tai tasa-arvoisesti maahanmuuttajiin, joten voidaan päätellä,

että heidän asenteensa ja niiden taustalla vaikuttavat arvot ja ihmiskäsitykset ovat auttaneet heitä nousemaan mahdollisen epäluottamuksen yläpuolelle.

Kokonaisuudessaan haastattelujen tulokset täydensivät kuvaa siitä, mihin suuntaan työhönvalmennuspalvelun tuotteistamisessa tulisi edetä, jotta yritykset saadaan useammin mukaan yhteistyöhön maahanmuuttajien työllistämiseksi. Nostan seuraavassa vielä tiivistäen esiin yhdeksän palvelumuotoiluprosessissa huomioitavaa näkökulmaa:

1. Vain yksi haastatelluista työnantajista oli tunnistanut maahanmuuttajien tuomia strategisia hyötyjä yrityksen sisäisessä toiminnassa. Myös kyselytulosten mukaan strategisia hyötyjä ei tunnisteta. Maahanmuuttajien työllistämistä viestittäessä strategista näkökulmaa tulisi pitää esillä mahdollisimman laajasti.
2. Haastatteluissa esiin noussut maahanmuuttajien rekrytoinnin haaste oli työnantajien ja työpaikkojen yleinen kiire. Maahanmuuttajan opastaminen työhön vie aikaa, samoin pelkojen ja jännityksen voittaminen sekä työyhteisöön sisään pääseminen. Työ muuttui tuloksekkaaksi hitaammin. Kielitaidon puutteet johtivat väärinymmärryksiin ja hankaloitti osaltaan työyhteisöön integroitumista. Työhönvalmennuspalvelu ei saa siis lisätä kiirettä, päinvastoin.
3. Esimiehet joutuivat myös kohtaamaan omia ja työyhteisöjensä ennakkoluuloja. Maahanmuuttajia rekrytoineet esimiehet suhtautuivat näihin haasteisiin kuitenkin niin, että ne ovat asiaan kuuluvia ja ratkaistavissa. Kaikki tuskin kokevat samoin ja siksi esimiehille ja työyhteisöille tulee tarjota keinoja ennakkoluulojen ylittämiseen. Tähän myös toivottiin työhönvalmentajilta tukea.
4. Haastateltavat kokivat tukijärjestelmien tuntemuksen ja avun järjestelmien käyttämisessä tärkeäksi osaksi työhönvalmentajien työtä, koska omaa aikaa ja energiaa ei riittänyt näiden asioiden selvittämiseen. Työhönvalmentajien osaaminen näissä asioissa pitää olla hyvällä tasolla ja asiantuntemusta tulee nostaa esiin palvelun markkinoinnissa.
5. Yrityksen taloudellinen tilanne saattoi estää palkkaamisen lisäksi myös palkattomien työkajsojen järjestämisen. Osin siksi, ettei palkatonta jaksoa haluttu järjestää, jos palkkaaminen näytti mahdottomalta. Tässä näkyi pyrkimys siihen, ettei maahanmuuttajien työllisyyden tukemisen haluttu vaikuttavan hyväksikäytöltä. Maahan-

muuttajille työkokeiluja ja harjoittelujaksoja erilaisin tavoittein järjestänyt yrityksen esimies koki myös painetta ja halua palkkaamiseen, mutta hän näki arvon myös palkattoman työjakson tarjoamalla kokemuksella ja kosketuksella suomalaiseen työelämään. Tätä näkökulmaa tulee korostaa silloin, kun havaitaan, että yrityksessä ollaan muutoin vastaanottavaisia, mutta taloudellinen tilanne koetaan työkokeilun esteeksi.

6. Haastatteluissa ilmeni, että voimakas pyrkimys tasa-arvoon rekrytoinnissa ja työntekijöiden ohjauksessa saattoi jossain määrin olla esteenä maahanmuuttajan rekrytoinnille, koska kenelläkään ei haluttu antaa erityiskohtelua. Tasa-arvo oli siis ymmärretty joissakin yrityksissä melko yksiulotteisesti. Keisalan (2012, 192) tutkimuksessa työyhteisöjen jäsenet kuvailivat suomalaista työelämää ja yhteiskuntaa tasa-arvoon pyrkivänä. Tasa-arvon käsitteen laajentamisesta olisi kuitenkin etua työyhteisöjen monimuotoistumisella, jos se tarkoittaisi erilaisten ajattelu- ja työtapojen hyväksymistä (Keisala 2012, 192). Myös positiivista erityiskohtelua tulisi pitää esillä maahanmuuttajien rekrytointiin liittyen.
7. Haastatellut käyttivät puheessaan monia yhteiskuntavastuun kantamisesta kertovia ilmaisuja. Haastatteluissa ilmeni, että joissakin yrityksissä yhteiskuntavastuuseen liittyvät arvot halutaan nostaa osaksi yritysten profiilia ja tehdylle hyvälle työlle kaivataan julkista näkyvyyttä. Yhteiskuntavastuun kantamisessa ei siis ole kyse ainoastaan oman arvomaailman toteuttamisesta tai pelkästä hyväsydämyydestä, nykyaikana yritysten tulee löytää paikkansa kestävä kehityksen toteuttajina ja tähän voitaisiin myös työhönvalmennuspalvelun markkinoinnissa jollain tavoin tarttua.
8. Haastatellut ilmaisivat eri tavoin, että maahanmuuttajan rekrytointi toteutuu todennäköisimmin, jos päätös tuntuu turvalliselta. Turvallisuuden tunteen tuottajina nousivat esiin mahdollisuus luottaa lähettävän tahon toimijaan (esim. opettaja, TE-toimiston virkailija, työhönvalmentaja) ja toimijan tuttuus, asiantuntevuus, tavoitettavuus ja tuki. Samoin mahdollisuus tutustua maahanmuuttajaan palkattoman työjakson aikana sekä maahanmuuttajan Suomessa viettämä aika. Maahanmuuttajien rekrytoinnin tulee olla myös taloudellisesti ja liiketoiminnan kannalta riittävän turvallista. Sopiva ammatillinen osaaminen tai kiinnostus sen hankkimiseen, riittävä kielitaito, hyvä työmoraali olivat niitä ominaisuuksia, jotka haastateltavien kertomuksissa näyttäytyivät maahanmuuttajan työn tuottavuuden takeina. Työyhteisöön sopeutuminen ja työyh-



teisön sopeutuminen olivat selvästi merkittäviä tekijöitä haastattelujen puheessa. Maahanmuuttajan rekrytoinnin tuli siis olla myös henkilöstöjohtamisen kannalta turvallista. Näihin turvallisuuden tunteen tekijöihin tulee työhönvalmennuspalvelun muotoilussa kiinnittää erityistä huomiota.

9. Haastatellut esimiehet, joiden työyhteisössä kukaan ei ollut saanut valmennusta tai koulutusta maahanmuuttajien perehdyttämiseen ja ohjaamiseen, olivat kiinnostuneita lähettämään työntekijöitään tällaiseen valmennukseen. Perehdytys- ja ohjausvalmiudet rohkaisivat rekrytoinnissa, mutta kyselytulosten perusteella valmiudet eivät ole riittävän hyvällä tasolla. Työhönvalmennuspalveluun tulisi siis sisällyttää erilaisia tapoja tukea maahanmuuttajien perehdytystä ja ohjausta työpaikoilla ja lisätä työyhteisön ohjausosaamista.

## 8 TYÖHÖNVALMENNUS – PALVELUA YRITYKSILLE?

Tässä luvussa esitän kehittämissuositukseni Hämeen Setlementin Työ-Polku-hankkeen työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön kehittämiseksi. Kerron, millä tavoin opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tulosten, muiden tutkimusten ja teoriakirjallisuuden valossa työhönvalmennusta voitaisiin kehittää paremmin yritystyönantajia tavoittavaksi.

Esitän, että kehittäminen toteutettaisiin palvelumuotoilun, palvelujen tuotteistamisen, tarinallistamisen ja kokeilevan kehittämisen menetelmin. Opinnäytetyössäni osoitan suuntia, joihin työhönvalmennuksen kehittämistä voitaisiin viedä, varsinaisen kehittämistyö jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Kehittämistyön toteuttamiseksi olen laatinut projektisuunnitelman, jonka esittelen tämän luvun lopussa.

### 8.1 Työnantajien rooli työhönvalmennuksessa

Maahanmuuttajatyönhakijoiden yksilötyöhönvalmennus on palvelu, joka on osoitettu yksinomaan työnhakijalle. Työhönvalmennuspalvelun tarjoamisen perusteena on usein ajatus siitä, ettei maahanmuuttajan oma työnhaku ei ole tuottanut tulosta tai häneltä puuttuvat työnhakuun tarvittavat taidot. Siksi hän tarvitsee tukea.

Opinnäytetyöni tulosten valossa väitän, että tukea tarvitaan myös työpaikoilla, jotta maahanmuuttajia uskallettaisiin rekrytoida ja rekrytoinnit olisivat onnistuneita. Osa kyselyyn vastanneista yritysten esimiehistä antoi ymmärtää, että työpaikalla ja työyhteisössä ei ole mitään muutettavaa, maahanmuuttajan tehtävä on muuttua ja sopeutua. Muutoin hän jää ilman työtä. Kuitenkin monet kyselyvastaajat tunnustivat muutoksen ja tuen tarpeita yrityksessään. Nämä tarpeet todennäköisesti nousevat aktiiviseen tietoisuuteen vasta, kun työpaikalle rekrytoidaan ensi kertaa maahanmuuttaja tai alaa uhkaa työvoimapula, jolloin maahanmuuttajia ei voida enää ohittaa rekrytoinneissa.

Ahmad (2010, 73) kritisoi maahanmuuttajien työllisyyden parantamiseen tähtäävien toimien yksipuolisuutta. Viranomaisten järjestämässä työllisyyttä tukevassa toiminnassa keskitytään yksinomaan maahanmuuttajien koulutus- ja kielitason parantamiseen, vaikka heidän työllistymiseensä vaikuttavat merkittävästi myös työnantajien suhtautuminen maahanmuuttajiin. Teorioiden mukaan työnhakijat tekevät yksittäisiä valintoja osaamisensa perustuen työmarkkinoille hakeutuessaan, mutta todellisuudessa työmarkkinat näyttävät paljon monimutkaisempana ja sosiaalisempana ilmiönä. (Ahmad 2010, 73–74, 89–90.)

Tästä syystä yksipuolisesti kohdistetut työllisyystoimet eivät yleensä johda toivottuun lopputulokseen laajemmassa mittakaavassa. Maahanmuuttajien työllisyyden edistämiseen tähtäviä toimia tulisi osoittaa myös rekrytoinneista vastaaville henkilöille. Heidän toimintaansa ja asenteisiinsa vaikuttaminen tulisi nostaa yhdeksi maahanmuuttajien työllisyyden edistämisen keinoksi. (Ahmad 2010, 73–74, 89–90.)

Suomalainen kotouttamismalli painottavan yksilön omaa vastuuta ja omia ratkaisuja sekä työelämään osallistumista kotoutumisen onnistumisessa. Yhteisöllisiin ja rakenteellisiin ongelmiin sekä kotouttamisen käytäntöihin pureutuminen kotoutujan yksilöllisen vastuun korostamisen sijaan voisi ratkaista kotouttamisen haasteet. (Vuori 2012, 235, 262.)

Maahanmuuttajan onnistunut integraatio vaatii maahanmuuttajan oman sopeutumisen lisäksi vastaanottavan yhteiskunnan avoimuutta ja pyrkimystä erilaisuuden hyväksyntään. Tätä tavoitetta ei saavuteta vain yhdenvertaisuuden toteutumiseen ja syrjinnän vastaisuuteen tähtäävillä laeilla ja ohjelmilla. Muutoksen tulisi tapahtua siellä missä pysyviksi muodostuneet sosiokulttuuriset hierarkiat sulkevat maahanmuuttajat yhteiskunnan ja työelämän ulkopuolelle. (Ahmad 2010, 89–90.)

### 8.1.1 Laadukas työhönvalmennus

Lampinen ja Pikkusaari (2012, 99–106) määrittelevät millaista on laadukas työhönvalmennus. Sen tavoitteena on löytää työnhakijalle kestävä työllistymisratkaisu avoimilta työmarkkinoilta. Työhönvalmennuksessa käytetyt ratkaisukeskeiset ja voimavaralähtöiset menetelmät tukevat työnhakijan omia työllistymisen ja työssä pysymisen taitoja.

Laadukkaalle työhönvalmennukselle on määritelty sisällölliset tavoitteet, joiden toteutumista seurataan ja arvioidaan. Työnhakijalle tarjotaan aktiivista päätöksentekijän roolia omassa työllistymisprosessissaan ja varmistetaan hänen motivaationsa sitoutua valmennukseen ja sen tavoitteisiin. Työnhakijan tuen tarpeisiin vastaaminen ja tuen jatkuminen suunnitellaan yhteistyössä työnantajan ja työyhteisön kanssa, ja paluu palveluun tehdään helpoksi. Laadukkaan työhönvalmennuksen resurssit mitoitetaan palvelutarpeen mukaan, eli työnhakijalle, työnantajalle ja työyhteisölle tarjotaan riittävästi tukea, neuvontaa ja ohjausta. (Lampinen ym. 2012, 105–106).

TyöPolku-hankkeesta sen työntekijöiden kanssa käymieni keskustelujen ja lukemieni raporttien perusteella uskallan sanoa, että hankkeessa laadukkaan työhönvalmennuksen kriteerit täyttyvät monelta osin. Valmennus on

voimavaralähtöistä, aidosti avoimille työmarkkinoille tähtäävää ja tuloksellista. (Hiltunen & Kaarlampi 2016; Hiltunen 2017; TyöPolku-hanke n.d.b.)

### 8.1.2 Työhönvalmennuksen työnantajayhteistyö

Lampinen ja Pikkusaari (2012, 106) mainitsevat työnantajille ja työyhteisölle annettavan tuen, mutta eivät määrittele sitä tarkemmin. Maahanmuuttajatyönhakijoille suunnattua työhönvalmennusta on mallinnettu asiakaslähtöisesti työnhakijoiden palvelupolun näkökulmasta, mutta työnantajien merkitys tuetussa työllistymisessä ei ole saanut vastaavaa huomiota (Peltola 2005, 63; Korhonen ym. 2011, 26). Työnantajien rooli työhönvalmennuksen kuvauksissa jää välineelliseksi eikä sitä kuvata työnantajalähtöisesti.

Työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön sisältöjä ja tavoitteita kuvataan työhönvalmentajan tehtäväkuvauksissa (Pikkusaari 2012, 97–98; Peltola 2005, 70; Lampinen ym. 2012, 103). Aktiivista työnantajayhteistyötä pidetään työhönvalmennuksen tavoitteiden toteutumisen edellytyksenä (Pikkusaari 2012, 38, 63; Lampinen ym. 2012, 103).

Pikkusaari (2012, 48, 91, 97–98) listaa ja kuvaa työhönvalmentajan tehtäviä työnantajayhteistyössä. Hän avaa tukitoimia, joita työnantajalle voidaan työhönvalmentajan toimesta tarjota:

- työmahdollisuuksien kartoittaminen työpaikoilta
- työtehtävien analysointi
- toimenkuvien räätälöinti
- työolojen kehittäminen
- työyhteisön sisäisen toiminnan sujuvoittaminen
- työntekijän perehdyttäminen tehtäviin
- työsuhteen muodostumisen mahdollistaminen
- työnantajan ja työnhakijan intressien yhteensovittaminen
- sopivan työntekijän osoittaminen
- yhteistyön taloudellisen kannattavuuden varmistaminen työnantajan kannalta

Suhde työnantajaan luodaan useissa henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa työnantajan tavoitteet ja tarpeet kartoitetaan sekä esitellään tuetun työllistymisen mahdollisuudet sekä sopivat työnhakijat. Kiitoksen jakaminen yhteistyöstä on merkittävää luotujen työnantajasuhteiden kannalta. (Pikkusaari 2012, 39, 51.) TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvasivat asian-

tuntijakyselyssä työnantajien kanssa tehtävää yhteistyötä, joka on monelta osin saman sisältöistä edellä esitetyn työnantajayhteistyön sisältökuvauksen kanssa.

Yritystyönantajien tavoittamisessa on tämän opinnäytetyön tulosten valossa kuitenkin samoja haasteita, joita Pikkusaari (2012, 20, 99–103) kuvaillee: työnantajille työhönvalmennus on tuntematonta, nimitys ei herätä mitään mielikuvia tai mielikuviin liittyy ennakkoluuloja, ja työhönvalmennuksen markkinointi työnantajille on haastavaa. Työhönvalmentajalta yhteistyö vaatii lisäksi liiketoiminnan ja työnantajien toimintakulttuurin ymmärtämistä. Tätä seuraa luettelo taidoista, tiedoista ja osaamisesta, joita työhönvalmentaja tarvitsee ratkaistakseen työnantajayhteistyön haasteet (Pikkusaari 2012, 99). Työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön laadun varmistaminen lasketaan siis vahvasti yksittäisen työhönvalmentajan osaamisen ja jopa persoonan varaan.

Mielestäni työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön laatu ei voi yksinään muodostua työhönvalmentajan henkilökohtaisista taidoista, tiedoista ja ominaisuuksista. Myös työnantajayhteistyön laatu tulisi varmistaa sen menetelmiä mallintamalla ja systematisoimalla sekä asiakaslähtöisyydellä, kuten työnhakija-asiakkaiden kanssa toteutettavassa työhönvalmennustyössä on pyritty tekemään.

Työhönvalmennuksesta tulisi kehittää asiantuntijapalvelutuote, joka on aidosti käyttäjäkeskeinen. Työnantajat tulisi nähdä työhönvalmennuspalvelun asiakkaina siinä missä työnhakijatkin. Työhönvalmennusta kuvataan työnhakija-asiakkaille tarjottavana palveluna, joka ratkaisee työnhakija-asiakkaan työttömyysongelman. Työhönvalmennuspalvelu voisi ratkaista myös työnantajan rekrytointiongelmia. Seuraavaksi pohdinkin, miltä työhönvalmennus näyttäisi, jos työnantajat nähtäisiin työhönvalmennuspalvelun käyttäjinä ja työnhakijat loppukäyttäjinä, ja keskeiseksi palvelun sisällön muotoilussa nostettaisiin palvelun käyttäjien palvelukokemus.

## 8.2 Työhönvalmennuksen muotoilu palvelutuotteeksi

Palvelulla, joka on tuotteistamiskelpoinen, on toistuva asiakastarve. Palvelun toteutuksessa toistuvat tietyt elementit, ja palvelu sopii organisaation strategiaan. Jos organisaatiosta löytyy osaamista ja resursseja palvelun toteuttamiseen ja tuotteistamiseen, tai tämän osaamisen hankkimiseen ulkopuolelta, on mahdollista siirtyä pohtimaan, voitaisiinko palvelun tuotteistamisella saavuttaa lisäarvoa. (Tuominen ym. 2015, 8–9.)

TyöPolku-hankkeen maahanmuuttajien työhönvalmennus vastaa hyvin näihin kriteereihin: asiakastarve on pysyvä, palvelun sisällöt toistuvat, toiminta on linjassa Hämeen Setlementin strategian ja arvojen kanssa, ja palvelun toteutus hallitaan hyvin (Hämeen Setlementti ry n.d.a). Tuotteistamisosaaminen voidaan hankkia myös ulkopuolelta, jos sitä ei ole riittävästi.

TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen tuotteistamisella haettava lisäarvo on ensisijaisesti yhteistyön lisääminen toimialueen yritystyönantajien kanssa tämän opinnäytetyön tutkimuskysymysten mukaisesti. Toiseksi tavoitteeksi, myöhemmin kuvailtavalla tavalla, nousi palvelun tuotteistaminen vuoden 2019 maakunnallista sosiaali- ja terveystalouden uudistusta (sote-uudistus) varten, toiminnan rahoituksen turvaamiseksi eli kilpailutuksissa menestymiseksi. Yleensä palvelujen tuotteistamisella tavoitellaan palvelun markkinoinnin helpottumista, palvelun roolin ymmärtämistä, palvelun kuvaamista, toistettavuutta, tasalaatuisuutta ja elävyyttä eli jatkuvasti kehitettävää palvelua (Tuominen ym. 2015, 9–10).

### 8.2.1 Palvelumuotoiluprosessin eteneminen

Palvelumuotoiluprosessin vaiheet ovat yksinkertaisimmillaan: asiakasymmärryksen kerääminen, ratkaisuideoiden luominen (konseptointi), toteutus eli valittujen ideoiden yksityiskohtainen suunnittelu, käyttöönotto ja palvelukonseptin lanseeraus (Vuolle n.d.). Palvelumuotoilussa asiakas- tai käyttäjäymmärrystä hankitaan käyttäjille suunnatuilla kyselyillä, haastatteluilta, kokeiluilla, tutkimalla käyttäjäasiakkaiden toimintaa sekä ottamalla käyttäjät mukaan kehitystyöhön (Tuulaniemi 2011, 73). Palvelumuotoilussa empatialla tarkoitetaan asiakas- ja käyttäjälähtöisyyttä, asiakkaan ja hänen tarpeidensa ymmärtämistä. (Tuulaniemi 2011, 62–65, 71.)

Tässä opinnäytetyössä palvelun käyttäjien näkökulmia tutkittiin yritysten esimiehille suunnatulla sähköisellä kyselyllä ja kertomuksellisilla haastatteluilta, sekä asiantuntijakyselyssä kysymällä TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kokemuksia työnantajien ja työyhteisöjen tarpeista ja haasteista. TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvasivat kyselyssä myös työhönvalmennustyön työnantajayhteistyötä. Opinnäytetyön myötä palvelumuotoiluprosessista voidaan ajatella toteutetun osin kahta ensimmäistä vaihetta, eli asiakasymmärryksen lisäämistä ja alustavaa ideointia. Seuraavat vaiheet voidaan toteuttaa opinnäytetyössä kerätyn tiedon avulla.

### 8.2.2 Olemassa olevan palvelun tuotteistaminen

Kun kehitetään jo olemassa olevasta palvelusta palvelutuote, koko palvelu mallinnetaan ja visualisoidaan. Palveluun liittyvät toimijat, organisaatiot,

toimintaympäristöt ja palveluun sisältyvät tapahtumat välineineen kuvaataan, jotta löydetään palvelusta asiakkaan kannalta puuttuvat ja arvoa tuottamattomat elementit. (Tuulaniemi 2016, 99.)

Seuraavassa kuvassa olen luonut alustavaa runkoa TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen mallinnukselle sellaisena kuin sitä tällä hetkellä toteutetaan. Kuvaa on tarkoitus täydentää niin, että kaikki työhönvalmennuksen elementit ja sidosryhmät ovat mukana. (Kuva 32.)



Kuva 32. Alustava palvelukuvaus TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen visualisoinniksi ja palvelun elementtien tunnistamiseksi.

### 8.2.3 Työnantajan palvelukokemus muodostuu palvelupolkulla

Palvelukokonaisuus voidaan kuvata palvelupolkuna. Palvelupolku on ajallisesti etenevä kuvaus siitä, miten asiakas käyttää palvelua. Palvelupolku jakautuu useampiin palvelutuokioihin, joissa palvelu ja asiakas kohtaavat. (Tuulaniemi 2011, 78–82.)

Palvelupolkukuvaus pyrkii yksinkertaistamaan ja koostamaan visuaalisesti työnantajan näkökulmasta hankkeen palvelun vaiheita ja niiden sisältöä. Palvelukokonaisuus kuvataan vaiheittaisena asiakkaan palvelupolkuna, jotta asiakkaan palvelukokemusta ja siihen liittyviä palvelutuokioita voidaan analysoida ja suunnitella (Tuulaniemi 2016, 78.)

Asiantuntijakyselyaineiston pohjalta laadin TyöPolku-hankkeen palvelupolkukuvaus työntekijän näkökulmasta. Palvelupolussa on kahdeksan vaihetta: ensikontakti, jatkokontakti, neuvottelu yhteistyöstä, yhteistyöstä sopiminen, yhteistyön aloittaminen, yhteistyössä toimiminen, prosessin

päättyminen ja prosessin jälkeen -vaihe. Tilanteesta riippuen jotkin palvelutuokiot voivat jäädä kokonaan pois tai yhdistyä niin, että ne toteutuvat ajallisesti samassa hetkessä. (Kuva 33.)



Kuva 33. TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen palvelupolku työnantajan näkökulmasta.

Palvelupolku voidaan jakaa myös esipalveluksi, ydinpalveluksi ja jälkipalveluksi. Ydinpalveluvaiheessa palvelu varsinaisesti toteutuu. Esipalvelussa palvelutapahtumaa valmistellaan ja asiakkaaseen ollaan yhteydessä palveluun liittyen. Jälkipalveluvaiheessa asiakkaalta saatetaan kerätä palautetta palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 79.)

Ensimmäisen kontaktin luominen, palvelun markkinointi ja palvelun toteuttamisesta sopiminen ovat esipalveluvaihetta. Tämän opinnäytetyön asiantuntijakyselyssä TyöPolku-hankkeen työntekijät nimesivät työnantajayhteistyön haasteeksi yhteyden muodostamisen työnantajaan, joten kehitettävää koettiin olevan eniten esipalvelussa. (Kuva 34.)

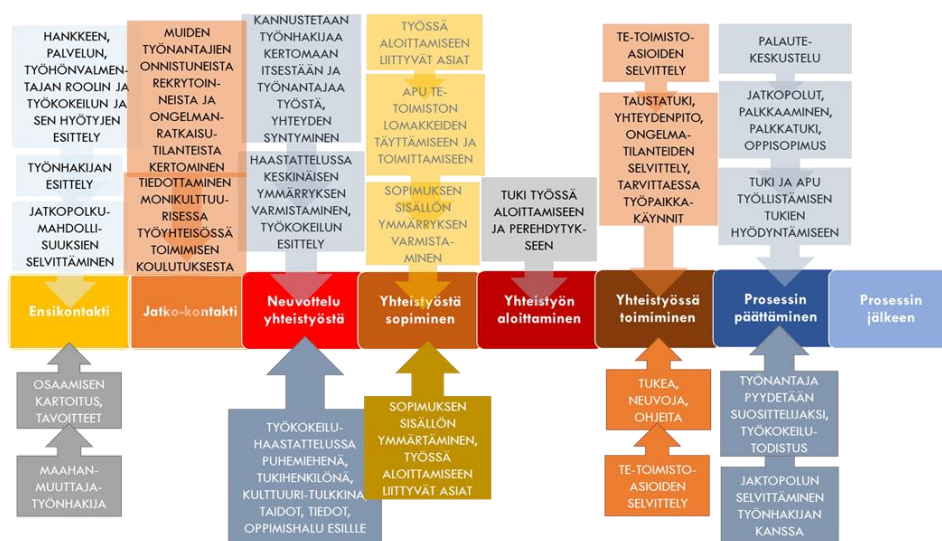


Kuva 34. TyöPolku-hankkeen palvelupolku jaettuna esi-, ydin- ja jälkipalveluvaiheisiin.

Seuraavaksi poimin asiantuntijakyselyn vastauksista palvelupolun palvelutuokioissa tapahtuvat palvelutapahtumat. Palvelutuokioihin liittämäni palvelutapahtumat eivät jokaisen työnantaja-asiakkaan kohdalla tapahdu samassa kohdassa ajallisesti eikä kaikissa asiakastilanteissa jokainen palvelutuokioon liitetty palvelutapahtuma ole tarpeen.

Palvelupolkukuvassa olen kuvannut polun alapuolella myös joitakin palvelutapahtumia maahanmuuttajatyönhakijan työhönvalmennusprosessista. Tutkimuskysymyksieni kannalta maahanmuuttaja-asiakkaan palvelupolun kuvaaminen ei suoranaisesti ole keskeistä, mutta työnantajan kannalta voi olla merkittävää tietää jotakin siitä työhönvalmennustyöstä, jota hankkeessa toteutetaan maahanmuuttajien kanssa. Myös työnhakija-asiakkaan kanssa tehtävä työhönvalmennustyö voidaan siis nostaa osaksi palvelun kuvausta ja markkinointia työnantajia tavoiteltaessa. (Kuva 35.)





Kuva 35. Työnantajan palvelupolku TyöPolku-hankkeessa.

Jokaisessa palvelutuokiassa on useita kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas kokee ja aistii palvelun. Kuvaamalla palvelua näiden osien kautta, on palvelumuotoiluprosessiin löydettävissä pienempiä ja konkreettisempia osatavoitteita. Palveluun liittyvät ihmiset, fyysiset ja virtuaaliset ympäristöt, fyysiset esineet ja palveluhenkilökunnan toimintatavat ovat kaikki asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavia kontaktipisteitä. Asiakkaaseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan kiinnittämällä huomiota palvelukokonaisuuksien kontaktipisteiden suunnitteluun. (Tuulaniemi 2016, 79–82.)

Jatkoin TyöPolku-hankkeen työnantaja-asiakkaan palvelupolun kuvausta kuvaamalla samat palvelutuokioiden kontaktipisteineen kolmen fiktiivisen työnantaja-asiakkaan kohdalla. Kontaktipisteitä on todellisuudessa kussakin palvelutuokiassa paljon enemmän kuin olen kuvaan saanut mahtumaan. Jokaisen asiakkaan palvelupolku ja asiakaskokemus koostuvat eri yhdistelmästä palvelutuokioita ja kontaktipisteitä. (Kuvat 36 & 37.)



Kuva 36. TyöPolku-hankkeen työntäjä-asiakkaiden palvelupolkujen palvelutuokiot ja kontaktipisteet, osa I/II.



Kuva 37. TyöPolku-hankkeen työntäjä-asiakkaiden palvelupolkujen palvelutuokiot ja kontaktipisteet, osa II/II.

#### 8.2.4 Räätelöitävä moduulipalvelu

Jotta palvelu vastaisi aidosti asiakkaiden tarpeisiin, täytyy siinä olla kullekin asiakkaalle räätälöitäviä osia. Jokainen asiakas on erilainen, mutta palvelussa ei ole mahdollista tarjota määräänsä enempää toisistaan poikkeavia sisältöjä. Asiakaskohtaisiin tarpeisiin vastaaminen voidaan ratkaista mo-

duuleista koostuvalla palvelulla. Kaikki moduulit ovat etukäteen suunniteltuja eikä niitä tarvitse olla suurta määrää, kunhan asiakas saa valita moduuleista häntä parhaimmin palvelevan yhdistelmän. Palvelu voi toimia kuin ravintolan ruokalista: 10 alkuruokavaihtoehtoa x 10 pääruokavaihtoehtoa x 10 jälkiruokavaihtoehtoa = 1000 erilaista yhdistelmää. (Parantainen 2007, 21, 53.)

Alkuruoat voisivat kuvata työhönvalmennuksen esipalveluvaihetta työnantajan näkökulmasta. Voidaan pohtia tulisiko työhönvalmennuspalvelun markkinoinnissa käyttää erilaisia esittelytekstejä, esitteitä, sähköpostipohjia ja markkinointiviestejä eri työnantajaryhmiä tavoiteltaessa.

Pääruoat voisivat kuvata ydinpalveluvaihetta, johon voisi olla tarjolla muutamia erilaisia sisältöjä ja niiden yhdistelmiä. Tarvitseeko työyhteisö työhönvalmentajan kertomaan työkokeilusta? Tai kannattaisiko kouluttaa yksi työyhteisön jäsen maahanmuuttajien perehdyttäjäksi ja ohjaajaksi? Rohkaisisiko esimiestä maahanmuuttajan rekrytoinnissa tuen saaminen jo maahanmuuttajia rekrytoineelta esimieheltä, joka voisi tarjota joko henkilökohtaista vertaistukea tai aamukahvitapaamisen suuremmalla joukolla?

Jälkiruokavaihtoehtoilla voitaisiin työhönvalmennuspalvelussa tarkoittaa erilaisia palautemenetelmiä ja sopimusmalleja yhteistyön jatkamisesta. Työnantajalle voitaisiin esittää jatkoyhteistyön vaihtoehtoiset toteutustavat, joista hän valitsee parhaiten tarpeisiinsa vastaavaan. Aina voidaan määritellä palvelun osat, jotka kuuluvat automaattisesti kaikille työnantajille, kuten palaute palvelun tuottajalle. Mutta palautteen antamiseenkin voi olla vaihtoehtoja sähköisestä kyselystä, paperiseen ja haastattelusta kehittämistyöpajaan osallistumiseen. Myös työnantajien vähäisesti hyödyntämä työhönvalmentajan työpaikalla antama tuki maahanmuuttajalle työssä aloittamiseen, voidaan sisällyttää automaattisesti palveluun kuuluvaksi. Perusteena tuelle voi olla työnhakija-asiakkaan tarve.

Palvelun räätälöityvyyttä voidaan lähestyä myös kuvaamalla ydinpalvelu, jolla tarkoitetaan tässä kohtaa eri asiaa kuin ydinpalveluvaiheella aiemmin. Ydinpalvelun ympärillä tapahtuu tuotteistus eli se, mikä tekee palvelusta erityisen ja käyttäjien erilaiset tarpeet huomioivan. Tuotteistuksen avulla palvelu erottuu kilpailijoistaan. Ydinpalveluun liitetyn tuotteistuksen avulla palvelua voidaan kohdentaa eri asiakasryhmille luomalla samasta tuotteesta erilaisia kokonaisuuksia. Tuotteistamisen avulla palvelutuotannossa voidaan reagoida nopeasti muutoksiin, asiakastarpeen elämiseen ja kilpailijoiden uusiin tuotteisiin. (Parantainen 2007, 105–107.)

Seuraavassa kuvaan TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelun ydinpalvelun ja tuotteistuksen yritysten esimiehille suunnatun kyselyn viimeisen pakollisen kysymyksen sisällön mukaan. Kysymyksessä vastaajat valitsivat, mitkä asiat tukisivat heidän edustamissaan yrityksissä maahanmuuttajien rekrytointia.

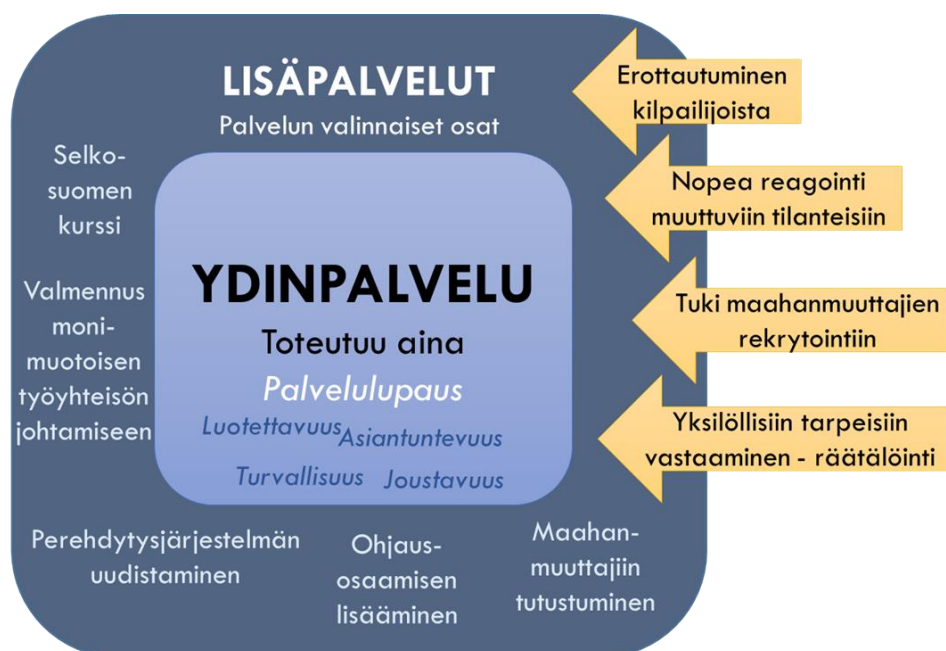
Ydinpalveluksi olen määritellyt seuraavat asiat:

- maahanmuuttajien tuettu työllistäminen työhönvalmentajan avulla
- apu TE-toimiston tukijärjestelmän hyödyntämiseen
- tieto siitä mihin olla yhteydessä, kun maahanmuuttajalle haluttaisiin tarjota mahdollisuus tutustua suomalaiseen työelämään

Tuotteistusta puolestaan ovat:

- vertaistuki työnantajien kesken maahanmuuttajien rekrytointiin liittyen
- tutustuminen maahanmuuttajiin ja tietoa maahanmuuttajista
- valmennus monimuotoisessa työyhteisössä toimimiseen
- valmennus monimuotoisen työyhteisön johtamiseen
- ohjausosaaminen työyhteisön jäsenille, jotka voisivat toimia maahanmuuttajien tukena työn aloittamisessa
- työnkuvien avaaminen maahanmuuttajille soveltuvien työtehtävien löytämiseksi
- perehdytysjärjestelmien ja työohjeiden selkiyttäminen
- tuki viestintätapojen ja palautteen antamisen sopeuttamiseen monikulttuuriselle työyhteisölle

Ydinpalvelu siis toteutuu aina, vaikka senkin sisällössä voi olla tiettyjä muokattavia osioita asiakkaasta riippuen. Tuotteistus on palvelun osa, jonka työnantaja valitsee tarpeensa mukaan ydinpalvelun rinnalle. Kuvassa 38 kuvan ydinpalvelun ja lisäpalveluiden suhdetta ja rooleja.



Kuva 38. TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelun tuotteistus tämän opinnäytetyön kyselykysymyksen sisällön kautta kuvattuna.

Tuotteistamisosaan kuuluu monia palveluja, joita TyöPolku-hanke ei tällä hetkellä tuota. Jos jotkin näistä palveluista halutaan mukaan palvelukokonaisuuteen, koska ne nähdään yritystyöntajien kannalta erityisen tärkeiksi, voidaan palveluille hakea tuottajaksi jokin yhteistyökumppani. Moni hankkeen nykyisistä yhteistyökumppaneista tarjoaa varmasti jotakin tässä esitetyistä palveluista. Jos yhteistyökumppanin tarjoama palvelu otetaan osaksi omaa palvelukokonaisuutta, on palvelun sisältö syytä tuntea hyvin, jotta voidaan varmistua, että se viestii samoja arvoja kuin hankkeen palvelutuote.

Tuotteistaminen herättää kysymyksen asiakasryhmistä. Miten työnantaja voidaan ryhmitellä ja palvelua kohdentaa? Seuraavassa kerron tämän opinnäytetyön aineistosta nousevien esimerkkien avulla, miten TyöPolku-hankkeen yritystyöntajien kertomuksista voidaan johtaa palvelusisältöjä ja kuinka asiakasprofiilit voisivat auttaa palvelun kohdentamisessa.

### 8.2.5 Palvelutuotteen kohdentaminen yritystyöntajille

Tuulaniemi (2016, 97) toteaa palvelumuotoilijan tutkivan sekä organisaation henkilökuntaa että asiakkaita, jotta ymmärrys heistä ja heidän tarpeistaan voidaan asettaa palvelujen suunnittelun lähtökohdaksi. Ihmisten tarpeiden, arvojen ja toiminnan motiivien tunteminen auttaa kohdistamaan palvelua.

Asiakas haluaa palvelun vastaavan mahdollisimman hyvin hänen tarpeisiinsa. Palvelun tulee olla myös saatavilla silloin, kun hän sitä tarvitsee ja sitä tulee olla helppo käyttää. Palvelukokemuksen tulee olla positiivinen, yksilöllinen ja mieleenpainuva. Palvelun tulee tuottaa asiakkaalle jotakin sellaista, mihin hän ei ilman palvelua pystyisi. Palvelun tulee ennen kaikkea tuottaa se, minkä se lupaa. (Tuulaniemi 2016, 101–102.)

Asiakasprofiilien luominen on menetelmä, jolla tutkimuksella kerättyä asiakastietoa kootaan yhteen, tiivistetään ja kuvataan. Asiakasprofiilien avulla kuvataan asiakasryhmien toimintamalleja, toiminnan motiiveja, toimintaa hallitsevia arvoja sekä toiminnan esteitä ja sitä ohjaavia pelkoja. Palvelun kehittäminen, kohdentaminen, siitä viestimisen terävöittäminen ja saavutettavuuden lisääminen mahdollistuvat, kun asiakasprofiilien avulla saadaan ymmärrystä asiakkaan arvonmuodostuksesta. Asiakasprofiilien luomisessa tulee huomioida, että ihmisillä on sekä hallitsevia käyttäytymismalleja että piileviä tarpeita, jotka saattavat ohjata käyttäytymistä yllättäviin suuntiin hallitseviin malleihin nähden. (Tuulaniemi 2016, 154–156.)

Asiakkaita voidaan ryhmitellä monin tavoin. TyöPolku-hankkeen kannalta ensimmäinen ryhmittely on tapahtunut opinnäytetyön toimeksiannossa: palvelun työnantaja-asiakkaat on jaettu kunta-, järjestö- ja yritystyönantajisiin. Yritystyönantajien ryhmittelyssä olisi monia vaihtoehtoja. Ryhmät voisivat muodostua aloittain, yrityskoon mukaan tai esimerkiksi yrityksen sijainnin mukaan. Tässä opinnäytetyössä yrityksiä on ryhmitelty rekrytoivan esimiehen maahanmuuttajien rekrytointikokemuksen mukaan, eli haastatteluvien ryhmän muodostavat esimiehet, joilla on kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista.

Kuten aiemmin jo opinnäytetyössä kerron, kyselyyn vastanneista yritysten esimiehistä noin 30 prosenttia kuuluu maahanmuuttajia rekrytoineeseen ryhmään. Ne esimiehet, joilla ei ollut kokemusta maahanmuuttajien rekrytoinnista, voitaisiin karkeasti jakaa kolmeen ryhmään suhteessa halukkuuteen rekrytoida maahanmuuttajia: myönteisesti suhtautuvat, neutraalisti suhtautuvat ja kielteisesti suhtautuvat. Näin saadaan neljä yritysten esimiesten ryhmää, joista voidaan valita, keille palvelua lähdetään kohdentamaan. Valittujen ryhmien tarpeita ja toiveita voidaan tutkia tarkemmin luomalla hankitun asiakastiedon pohjalta asiakasprofiileja.

Maahanmuuttajia rekrytoineiden yritysten esimiesten kertomuksellisten haastatteluiden pohjalta laadin fiktiivisen kertomuksen yrityksen esimiehestä. Kertomus yhdistää kaikkien neljän haastattelun analyysin tulokset.

Tämän fiktiivisen kertomuksen tavoitteena on tunnistaa, millainen Työ-Polku-hankkeen tavoittelema yrityksen esimies on ja millainen työhönvalmennuspalvelu palvelisi häntä parhaiten. Mitkä voisivat olla yrityksen esimiehen arvot, tavat, haasteet ja toiveet, joihin palvelulla pyritään vastaamaan. Millainen on hänen sosiaalinen ja kulttuurinen työ- ja toimintaympäristönsä, ja millaisia odotuksia yrityksen esimiehellä on työhönvalmentajaa ja maahanmuuttajatyönhakijaa kohtaan.

### **Mahdollisuuksia maahanmuuttajille**

Tämä on kertomus yrittäjästä, joka on ottanut yritykseensä töihin ja palkattomille työntekijöille maahanmuuttajia. Hänen yrityksessään on 30 työntekijää. Kasvua on tapahtunut viime vuosina. Kuitenkin talouden suhdanteet ovat vaikuttaneet suuntaan ja toiseen eikä yt-neuvotteluiltaakaan ole säästyty. Yrityksen henkilöstössä on useita kaikki yrityksen vaiheet nähneitä työntekijöitä, joilla eläkeikä lähestyy 10 vuoden sisällä. Nuoremmissa työntekijäjoukossa vaihtuvuus on ollut suurempaa. Nuoremmat työntekijät ovat tuoneet mukanaan myös uudenlaisia työtapoja. Yrittäjä itse on keski-ikäinen ja tehnyt jo pitkän työuran esimiehenä ja myöhemmin yrittäjänä. Hänellä on aikuiset lapset, jotka ovat opiskelleet, matkustaneet ja kansainvälistyneet.

Yrittäjä näkee maahanmuuttajan tukemisen yhteiskunnallisena tekona, johon hänellä on yrittäjänä mahdollisuus osallistua. Rekrytoinnissa ratkaisee kuitenkin yrityksen osaamistarve. Yrittäjä haluaa osallistua oman alueensa kehittämiseen tarjoamalla yrityksessään työhön tutustumista, kieliharjoittelua ja opintoihin liittyviä harjoitteluja, joiden avulla maahanmuuttaja saa kosketuksen suomalaiseen työelämään, sen sääntöihin ja vaatimuksiin sekä työtapoihin. Näiden työntekijöiden tarjoaminen johtaa harvoin taloudelliseen voittoon yrityksen kannalta, vaikka toiveena onkin, että harjoittelijoista ja kokeilijoista voisi tulla yritykseen tuottavia työntekijöitä. Suurin palkkio maahanmuuttajan työuran tukemisessa tulee, kun näkee maahanmuuttajan onnistuvan työssä ja kehittyvän, ja kun hän huomaa itsekin kasvavansa ihmisenä maahanmuuttajaa ohjatessa.

Yrittäjä haluaa pystyä luottamaan maahanmuuttajia lähettävien tahojen vilpittömyyteen, tukeen, joustavuuteen ja asiantuntemukseen. Työhönvalmentaja tai muu lähettävä taho hoitaa sopimusasiat ja selvittää tukiasiat yrittäjälle niin, että

yrittäjän ei tarvitse kuluttaa aikaansa niihin. Yrittäjä ei halua jäädä kahden maahanmuuttajan kanssa ja joutua yksin vastaamaan eteen tulevista haasteista. Työhönvalmentajan tuki molemmille osapuolille pitää olla saavutettavaa ja konkreettista. Yrittäjä toivoo, että työhönvalmentaja on yhdessä maahanmuuttajan kanssa suunnitellut tulevan työjakson ja sen käytännön toteuttamiseen liittyvät ehdot tarkasti. Työhönvalmentajan ohjauksen tulee olla itsenäisyyteen kannustavaa ja sopivan vaativaa maahanmuuttajalle. Yrittäjä toivoo työhönvalmentajan pitävän maahanmuuttajaan yhteyttä jakson aikana. Työhönvalmentajan tehtävä on kannustaa maahanmuuttajaa tutustumaan työkavereihin ja olemaan pitkäjänteinen uuden oppimisessa sekä joustava suhteessa työnantajan vaatimuksiin.

Yrittäjä ei halua tulla neuvotuksi liiketoimintaansa koskevissa asioissa, mutta ottaa mielellään vastaan koulutusta, joka tukee hänen työntekijöitään maahanmuuttajien ohjaamisessa ja perehdyttämisessä sekä erilaisuuteen suhtautumisessa. Yrittäjä ottaa yritykseensä mieluiten oma-aloitteisen ja suomea ymmärtävän maahanmuuttajan, joka on ollut Suomessa jo sen aikaa, että on saanut kielikoulutusta ja jonkinlaisen kosketuksen maan kulttuuriin ja tapoihin. Työelämän perussääntöjen tulisi olla myös käytyä läpi maahanmuuttajan kanssa. Parasta olisi, jos yrittäjän tuntema henkilö, johon hän luottaa, kertoisi maahanmuuttajan todellisesta osaamisesta ja suhtautumisesta työntekoon realistisesti ja konkreettisesti. Jos jo yrityksessä työskentelevä maahanmuuttaja suosittelee sukulaistaan tai maahanmuuttajatuttavaansa töihin, luottaisi yrittäjä hänen suositukseensa. Mieluiten yrittäjä ottaisi maahanmuuttajan yritykseensä silloin, kun hän voisi nähdä palkattoman työjakson johtavan palkkaamiseen eli yrityksessä olisi aito tarve työvoimalle. Palkkaaminen tapahtuisi näissä olosuhteissa varmasti, jos maahanmuuttaja osoittautuisi hyväksi työntekijäksi. Pääasiassa maahanmuuttajat ovat osoittautuneet hyviksi työntekijöiksi.

Vaikka haastateltavia oli vain neljä, jaoin heidät asiakasprofiilien luomiseksi vielä kahteen haastatteluiden myötä tunnistamaani pariin: yrityksensä omistajat (Kuva 39) ja muualla kuin omassa yrityksessään työskentelevät yritysten esimiehet (Kuva 40). Tämä jako on melko teennäinen, mutta se auttaa tarkastelemaan tarkemmin yritysten esimiesten haastatteluissa esiin nousseita tarpeita, toiveita ja arvoja.



Loin asiakasprofiilit eräänlaisiksi asiakaskorteiksi, joissa esiintyvät keksityillä nimillä työhönvalmennuspalvelun asiakkaat "Kari" ja "Anne". Asiakasprofiileissa kuvaan näitä fiktiivisiä esimiehiä johtajina muutamalla sanalla ja kuvaan heidän arvojaan kuvitteellisella motolla. Esimiesten toiveet työhönvalmennukselle olen kuvannut korttien oikeassa laidassa. Lisäksi olen poiminut mukaan esimiesten mahdollisia piileviä tarpeita, jotka työhönvalmennuksen tuotteistamisessa olisi hyvä huomioida.

**Asiakasprofiili:  
Kari**

toimitusjohtaja ja omistaja pienessä yrityksessä

Johtamistapa: ihmiskeskeinen ja yhteisöllinen

Rönsyilevä ja huolehtiva yhteiskuntavastuun kantaja, varautumaton ja ennakkoluuloton yhteisöllinen uudistaja.

"En pelkää riskejä, lähimmäisyys ja hyvän tekeminen ovat tärkeämpiä arvoja minulle. Haluan huolehtia työntekijöistäni kokonaisvaltaisesti."

**TYÖHÖNVALMENTAJAN**  
JOUSTAVUUS,  
ASIAINTUNTIUUS,  
VHTEISTYÖKYKYISYYS JA  
ALAN TUNTEMUS

**TYÖHÖNVALMENTAJA**  
HUOLEHTII TYÖNHAKIJAN  
TYÖELÄMÄN  
PERUSASIOIDEN  
OSAAMISESTA

**TYÖHÖNVALMENTAJA**  
TYÖNHAKIJAN TUkena  
TYÖVHTEISOON  
SOPEUTUMISESSA

**TYÖHÖNVALMENTAJA ON**  
NIMETTY VHTEYSHENKILO,  
JONON TYÖNANTAJAN ON  
HELPPO SAADA VHTEYS

**TYÖHÖNVALMENTAJA ON**  
TUKIHENKILO  
TYÖKOKELIJALLE, JOLLE  
HÄN ASETTAA SELKEÄT  
SÄÄNNÖT

**TYÖHÖNVALMENTAJA**  
LIEVENTÄÄ TYÖNANTAJAN  
JA TYÖVHTEISON  
ENNAKKOLUULOJA

**TYÖHÖNVALMENTAJA**  
EHKÄISEE TYÖJAKSOJEN  
VLLÄTTÄVIÄ PÄÄTTYMISIÄ

Kuva 39. Asiakasprofiili: yrityksensä omistaja Kari.

Piilevät tarpeet: haluan säilyttää ammatillisen uskottavuuteni ja työyhteisöni hyväksynnän, en halua tulla syytetyksi epätasa-arvoisesta kohtelusta, enkä halua tehdä virheitä rekrytoinnissa, kaipaan tukea ja osaamista työyhteisön ristiriitoihin puuttumiseen, uusimmat maahanmuuttajat aiheuttavat minussa epäluuloja

**Asiakasprofiili:  
Anne**

Henkilöstöjohtaja keskisuudessa yrityksessä yrityksessä

Asiantunteva ja vastuullinen, periaatteiden kannattaja, reilu ja asiakaskeinen

Johtamistapa: itseohjautuvuuteen luottava, varautunut ja kuulosteleva mahdollistaja

”Olen ollut avoin ja tarjonnut mahdollisuuksia. Olen asiantuntija, enkä halua ottaa rekrytoinnissa riskejä. Teen nopeasti tarpeen mukaisia päätöksiä.”

MAAHANMUUTTAJAN OSAAMINEN JA ASENNE ON VARMISTETTAVA TYÖKOKEILULLA TMS.

TYÖHÖNVALMENTAJALTA TUKEA TYÖYHTEISÖLLE MAAHANMUUTTAJAN VASTAANOTTAMISEEN

TYÖHÖNVALMENTAJA OSOITTA A TYÖNHAKIJAT, JOIDEN AMMATILLINEN OSAAMINEN JA KOULUTUSTAUSTA OSUVA

TYÖKOKEILUN TMS. ALOITTAMISEKSI TYÖNHAKIJIA TARVITSEE LUOTETTAVAN SUOSITTELIJAN

TYÖHÖNVALMENTAJALTA APUA JA ASIAANTUNTEM. TYÖLISTÄMISENTUKIEN SELVITTÄMISEEN JA SELVENTÄMISEEN

TYÖHÖNVALMENTAJALLA NÄYTTÖÄ MAAHANMUUTTAJAN PÄRJÄÄMISESTÄ SUOMESSA

TYÖHÖNVALMENTAJAN TUKEA TYÖYHTEISÖÖN SOPEUTUMISEEN JA/TAI TYÖYHTEISÖN SOPEUTTAMISEEN

Kuva 40. Asiakasprofiili: muualla kuin omassa yrityksessä työskentelevä Anne.

Tämän opinnäytetyön aineisto tarjoaa mahdollisuuksia tuotteistamisen syventämiselle ja jatkamiselle. Esimerkiksi yritysten esimiesten kuvaukset siitä, mikä on heidän edustamansa yrityksen kannalta maahanmuuttaja-työnhakijan tärkein henkilökohtainen ominaisuus, antavat vihjeitä yksilö-työhönvalmennuksen kehittämiseen ja maahanmuuttajien osaamisen markkinointiin. Kuvaukset haastateltujen esimiesten haasteista puolestaan antavat vihjeitä siitä, mihin työnantajien ongelmiin työhönvalmennuspalvelulla voitaisiin vastata. Näitä haasteita nousee esiin myös kyselyaineiston väittämäsiosissa.

Parhaiten eteneminen tuotteistamisessa tapahtuu niin, että työhönvalmennuspalvelun toteuttajat eli TyöPolku-hankkeen työntekijät osallistuvat tuotteistamiseen kaikissa sen vaiheissa. Seuraavaksi kuvaankin, kuinka opinnäytetyöprosessin keskellä järjestin hankkeen työntekijöille työpajan, jossa tutustuminen tuotteistamiseen alkoi.

### 8.3 Palvelumuotoilu- ja tuotteistamisprosessi käyntiin kehittämistyöpajassa

Opinnäytetyöprosessin aineistonhankintavaiheessa ja aineistoa analysoidessa päädyin ehdottamaan TyöPolku-hankkeen projektipäällikkö Maija Hiltuselle kehittämistyöpajan järjestämistä helmikuussa 2017. Koin, että yritysten esimiesten näkemysten jakaminen hankkeen työntekijöille ennen opinnäytetyöraportin viimeistelyä saattaisi olla hedelmällistä hankkeen työhönvalmennustyön kehittämisen ja opinnäytetyön sisällön kannalta. Työpaja järjestettiin neljän tunnin mittaisena 20.2.2017 Hämeen Setlementin tiloissa Kumppanuustalolla Hämeenlinnassa. Työpajaan osallistuivat kaikki TyöPolku-hankkeen työntekijät.

Ennen kehittämistyöpajan sisällön suunnittelua olin kerronnallisten haastatteluiden litteroinnin äärellä päätyneet tarkastelemaan kaikkea opinnäytetyöaineistoa palvelumuotoilun ja tuotteistamisen näkökulmista. Kehittämistyöpajassa tutustuimme siten yhdessä opinnäytetyön aineistonhankinnan tuloksiin palvelumuotoilun ja tuotteistamisen keinoin sekä pyrimme toiminnallisten menetelmien avulla löytämään kehittämissideita aineistosta esiin nousseisiin haasteisiin yritystyönantajayhteistyössä. Ennakkotehtävänä työpajatyöskentelyyn hankkeen työntekijöillä oli lukea yritysten esimiesten haastatteluiden pohjalta laatimani ydinkertomukset.

Keskeisimmäksi kehittämisteemaksi olin opinnäytetyöaineiston pohjalta nostanut työhönvalmennustyön tunnettavuuden ja tunnistettavuuden yritysten esimiesten keskuudessa. Lisäksi etsimme ratkaisuja ja markkinointikeinoja, jotka madaltaisivat yritysten esimiesten kynnystä maahanmuuttajien työllistämiseen.

Ensimmäisenä työpajatehtävänä oli laatia haastattelun kautta esittely netisivulle ja esitteeseen omasta työkaverista niin, että yritystyönantaja vakuuttuisi palvelun toteuttajien asiantuntemuksesta ja osaamisesta. Toisena tehtävänä oli hissipuheen laatiminen palvelutuotteesta yritystyönantajan kohtaamista ajatellen. Hissipuheen tuli olla lyhyt, mutta sisältää tiedon siitä, kenelle palvelu on tarkoitettu ja minkä ongelman se ratkaisee sekä mikä on palvelun toimitussisältö, eli mitä se sisältää ja mitä ei. Puheesta tuli ilmetä, mitä palvelu edellyttää yritys yhteistyökumppanilta, ja mikä on yrityksen esimieheltä ja työyhteisöltä vaadittu panos palvelun toteuttamiseen. Kolmannessa tehtävässä työpajan osallistujat tutkivat pareittain haastattelukertomuksista laatimiani ydinkertomuksia ja pohtivat, miten työhönvalmennuspalvelu voisi ratkoa haastateltujen esimiesten ongelmia.

Työpajatyöskentely nosti esiin myös sellaisia työnantajayhteistyön haasteita, joita opinnäytetyöaineistossa ei esiinny. Keskustelu oli vilkasta ja palvelumuotoilun sekä tuotteistamisen tarjoamat välineet kehittämiseen koettiin varsin käyttökelpoisiksi ja ajankohtaisiksi. Työpajassa aloitettiin monta pientä kehittämisprosessia, joiden jatkaminen ja hyödyntäminen jäi TyöPolku-hankkeen työntekijöiden vastuulle.

### 8.3.1 Työhönvalmennuspalvelun markkinointi

Työpajan harjoitustehtävissä painottui palvelutuotteen markkinointi, jota käsittelem tässä opinnäytetyössä vähemmän. Opinnäytetyöhön liittyen olen kuitenkin osallistunut TyöPolku-hankkeen markkinointivideon suunnitteluun yhdessä hankkeen työntekijöiden, Hämeen Setlementin toiminnanjohtajan ja mainostoimiston kanssa. Markkinointivideo on suunnattu yritystyönantajille ja sen sisällön suunnittelussa hyödynnetään tämän opinnäytetyön tuloksia.

Edellä, luvussa kolme, olen kuvannut tarinallistamisen mahdollisuuksia palvelumuotoilussa ja palvelutuotteen markkinoinnissa. Palvelun ydinviestin luomiseksi ehdottaisinkin TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen tuotteistamisen toteuttamisen yhdeksi menetelmäksi tarinallistamista, koska tarinan avulla mielenkiinnon herättäminen ja tunnistettavuuden lisääminen on tehokasta.

Asiantuntijapalveluita ylipäättään on vaikea myydä, koska työnantajat eivät koe niille tarvetta. Vain harvat yritystyönantajat kokevat tarvitsevansa työhönvalmennusta sellaisena kuin nykyisin kuvaillaan, työnhakijan tukena työelämään pääsulle. Tällä tavoitteella on vain vähän tekemistä yrityksen perustehtävän, tuloksen tuottamisen kanssa. Työhönvalmennuksen tuotteistamisessa onkin kyse näennäisesti kiinnostamattoman palvelun markkinoinnista. Työhönvalmennuspalvelutuotteella pyritään tarjoamaan ratkaisuja työnantajan ongelmiin, joihin hän ei ole vielä edes osannut etsiä ratkaisuja. Tarjonta luo kysyntää. (Parantainen 2007, 28–29.)

Osa markkinointia on sopivan nimen ja termien keksiminen palvelutuotteelle ja sen sisällöille. Työhönvalmennustyö terminä on yritysten esimiehille tämän opinnäytetyön aineiston valossa vieras, vaikka varsinainen työhönvalmennuksen sisältö onkin osalle tuttua. Lähtökohtaisesti olisikin erikoista odottaa liikevoittoa tavoittelevan toimitusjohtajan käsitteistöön kuuluvan sellaisen termin, jolla ei ole minkäänlaista roolia yrityksen liiketoiminnan pyörittämisen kannalta. Työhönvalmennus, työhönvalmentaja ja työkokeilu ovat työllisyysalan ammattisanastoa. TyöPolku-hankkeella on jo oma nimensä, mutta hankkeen toiminnan kuvaamiseen tarvitaan sanas-

toa, joka yritysten esimiehille ymmärrettävää. Tässä asiassa työhönvalmentajat tekevät päivittäin parhaansa pitäessään yhteyttä työnantajiin, mutta yhdessä työnantajien kanssa luotu yhtenevä termistö sujuvoittaisi palvelusta viestimistä ja sen markkinointia.

### 8.3.2 Sote-uudistus ja palvelujen muotoilun uudet haasteet

Kehittämistyöpaja vahvisti, että valintani opinnäytetyöaineiston tarkastelunäkökuumaksi oli toimiva. Työpajassa TyöPolku-hankkeen projektipäällikkö Hiltunen kertoi, että työhönvalmennuspalvelun tuotteistaminen oli hankkeessa ja Hämeen Setlementissä juuri esiin nostettu tarve. Tuleva, vuoden 2019 alussa tapahtuva, työllisyyspalveluiden hallinnon muutos, jossa työväily- ja työhönvalmennuspalveluiden järjestämisestä alkaa vastata maakuntahallinto, vaatii myös järjestöiltä omien palvelutuotteiden muotoilua ja kuvaamista.

Sote-uudistus eli sosiaali- ja terveyspalveluiden hallintorakenteen muutos tulee vaikuttamaan merkittävästi Hämeen Setlementin työhönvalmennus-työn rahoitukseen. Nykyisiä rahoittajia ovat alueen TE-keskus ja kunnat. Tulevaisuudessa rahoituksista vastaa maakuntahallinto, joka järjestää suuren osan maakunnan sosiaali- ja terveyspalveluista yhtiöittämisen kautta ja ostopalveluina. Projektipäällikkö Hiltunen arvioi, että järjestöjen tekemä työhönvalmennuspalvelu tullaan kilpailuttamaan maakuntatasolla. Kilpailutuksiin osallistuminen vaatii palvelun tuotteistamista. Järjestöjen asema sote-uudistuksessa alkaa vähitellen hahmottua (Knaapi 2017). Tätä kirjoittaessa eduskunta on saanut hyväksyttäväkseen lait alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista, joissa määritellään muun muassa työllisyyspalveluiden järjestämistä maakuntahallinnon johdolla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017).

Tulevaisuuden ennakointi on haastavaa, mutta tarkastelemalla tiedossa olevia muutoksia ja ympäröivää todellisuutta yli toimialarajojen voidaan tulevaisuudesta tehdä joitakin oletuksia (mm. Maula 2016). Vuoden 2019 sote-uudistuksen toimiessa kehittämisen ja muuttumisen kannustimena on huomattava myös Sitran Koisteen (2017b) esiin nostama näkökulma maakuntahallinnon palvelujen ostomenettelyyn. Enää kilpailutuksella ei haeta yksinomaan halvinta palvelua, joka toteutettaisiin maakuntahallinnon määrittelemällä tavalla. Sen sijaan maakuntahallinto määrittelee palveluntuottajan vastuun ja tavoitteen, muttei ratkaisua ja keinoja, joilla tavoite saavutetaan.

Uusi hankintamenettely asettaa siis erilaiset ratkaisuehdotukset vertailtaviksi. Työhönvalmennuksenkaan ei enää tarvitse olla vain joko yksilö- tai

ryhmätyöhönvalmennusta perinteisillä keinoilla. Tärkeintä on, että toiminnalla saavutetaan tuloksia eli maahanmuuttajat pääsevät urapoluillaan eteenpäin ja mukaan suomalaiseen työelämään. Ratkaisut tavoitteen saavuttamiseksi voivat siis olla mitä moninaisemmat.

Sitran asiantuntija Koiste (2017b) totesi luennollaan, että sote-uudistuksessa on pitkälti kysymys digitalisaatiosta eli kulttuurin, toiminnan ja palveluiden kehittämisestä teknologian avulla. Myös Suomen sosiaali ja terveys ry SOSTE:n järjestöpäällikkö Häyrinen (2017) mainitsee digitalisaation osana suurta muutosta, joka koskee lähivuosina järjestöjä. Palvelujen tehostamisessa otetaan käyttöön digitalisaation tuomat mahdollisuudet, joiden tehokkuudesta on jo paljon näyttöä. Digitalisaatio ja sisäinen uudistuminen ovat ratkaisevassa asemassa, kun arvioidaan mitkä palvelun tuottajat tulevat pärjäämään sote-uudistuksen jälkeen. Uudet toimijat valtaavat alaa, kun monet vanhat toimijat päätyvät niin sanottuun luovaan tuhoon, jos ne eivät pysty uudistumaan ajoissa. (Koiste 2017b.)

TyöPolku-hankkeen (2016) palautekyselyssä työnantajayhteistyökumppaneille yksi vastaaja toivoi lomakkeiden täyttöön ja yhteistyöhön sähköistä järjestelmää. Työnvälityksessä on nykyään käytössä lukuisia eri sähköisiä alustoja, joihin työnhakijat ja työnantajat voivat rekisteröityä. Tämän opinäytetyön kyselyssä yritysten esimiehille useampi vastaaja totesi haluavansa saada listan sopivista työnhakijoista.

Sähköiset alustat tarjoavat työnantajille mahdollisuuden selata läpi työtä etsivien henkilöiden profiileja, ansioluetteloita ja työnhakutekstejä sekä käytössä olevia työllistämisen tukimuotoja. Asiantuntijakyselyssä TyöPolku-hankkeen työntekijät kuvasivat työnantajan tavoittamisessa ja työnhakijan esittelyssä olevan monta vaihetta. Nettiin luodussa palvelussa työnantaja voisi tutustua heti useampiin työnhakijoihin ja valita myös mahdollisia lisäpalveluita työllistämisen tueksi, jolloin palvelun räätälöiminen työnantajan tarpeiden mukaan alkaisi jo ensikontaktissa netissä. Yksi esimerkki digitalisaation hyödyntämisestä työnantajien tavoittamisessa on Matkalla duuniin! -sivusto, joka on Lahden Yrittäjät ry:n ja Lahden nuorisopalveluiden (n.d.) nettisivu, jossa työhönvalmennuspalveluita esitellään myös työnantajien näkökulmasta.

Digitalisaation mahdollisuuksiin on siis mielestäni myös Hämeen Setlementin työllisyystyössä suhtauduttava vakavasti. Vaikka alustan luominen ja toimivaksi saaminen vievät aikaa ja vaativat taloudellisia resursseja, tehostaisi sähköinen palvelu tulevaisuudessa työnantajien tavoittamista huomattavasti. On kuitenkin pidettävä mielessä, että digitaalisen ratkaisun tulee olla riittävän helppokäyttöinen, mukava, hyödyllinen ja käyttäjänsä

ongelman ratkaiseva. Liian monimutkaiset digipalvelut jäävät käyttämättä. (Koiste 2017b.)

### 8.3.3 Verkostoistumisen mahdollisuudet palvelutuotteen kehittämisessä

Palvelumuotoilua kuvataan usein moniammatilliseksi yhteistyöksi. Yhtä tärkeäksi digitalisaation kanssa Sitran Koiste (2017a; 2017b) näkikin monimuotoiset verkostot, jossa toimijat muodostavat kumppanuuksia yli toimialarajojen. Yhdessä toimiminen ja väkijoukkojen viisauden hyödyntäminen mahdollistavat nopeamman reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Häyrisen (2017) mukaan järjestöjen tulee tulevaisuudessa muodostaa monimuotoisia ja älykkäitä verkostoja kumppaneidensa kanssa.

Uusiin suuntiin verkostoituminen ja olemassa olevien verkostojen vahvistaminen muiden saman alan toimijoiden, koulutusorganisaatioiden, yrittäjäjärjestöjen ja työnantajien kanssa tulee varmasti olemaan Hämeen Setlementin työllisyystyön kehittymisen ja selviytymisen edellytys. Palvelumuotoilussa ja kokeilevassa kehittämisessä asiakasverkostoja otetaan mukaan palvelutuotteen kehittämiseen työpajoissa ja palvelun prototyyppien testauksessa. Vielä voitaisiin pohtia, miten hankkeen työttömiä maahanmuuttaja-asiakkaita voitaisiin ottaa mukaan niin palvelun kehittämiseen ja markkinointiin kuin oman osaamisensa markkinointiin.

Verkostot tuovat käyttöön sellaisia resursseja, joita omassa toiminnassa ei ole ja joita ei ole mahdollista eikä edes tarpeen, omistaa. Näitä kilpailukyvyn kannalta merkittäviä voimavaroja ovat muun muassa asiakasymmärrys, osaamispääoma, toimialan syvätuntemus, digiosaaminen, ketteryys, tunnettuus, luottamus, tilat, markkinointiosaaminen ja rahoitusvarallisuus. (Green 2017; Koiste 2017b; ks. myös Maula 2016; ks. myös Kuntaliitto 2016, 8.) Sitran Soteuttamo on yksi uusi alusta verkostoyhteistyön luomiseen ja hyödyntämiseen. Jos uusi palvelu löytää käyttäjänsä, voisivat Hämeen Setlementin toimijat hyötyä Soteuttamosta. (Vahti 2017.)

Verkostojen luominen voisi olla myös työnantajayhteistyön voimavara. Vertaistuki ja osallistumisen mahdollisuuksien tarjoaminen ovat alikäytettyjä resursseja sosiaali- ja terveysalalla. Monet yrittäjät ovat jo todenneet verkostoitumisen olevan merkittävää liiketoiminnan menestyksen kannalta. Uuden oppiminen, osaamisen, tiedon ja avun jakaminen ovat verkostojen tunnistettuja hyötyjä. (Koiste 2017a; Koiste 2017b.)

Erytisesti digitalisaatio on mahdollistanut vertaistuen muun muassa sosiaalisessa mediassa. Ihmiset haluavat osallistua palvelujen luomiseen, kehittämiseen ja tuen tarjoamiseen sekä kokemusten jakamiseen (Koiste

2017b). Oman havaintoni mukaan yksi työhönvalmennuksen toimialan ulkopuolelta nouseva esimerkki sosiaalisen median käytöstä markkinoinnissa ja tuotekehityksessä on Nokian Neulomo (n.d.). Yritys hyödyntää Facebook-alustaa viikoittain asiakkaidensa osallistamiseen tuotekehitykseen, muun muassa kyselemällä, mitkä värit ja mallit uusissa vaatteissa kiinnostaisivat asiakkaita. Asiakkaiden toiveet toteutetaan nopeasti kyselyjen jälkeen. Myös vaatemaleina toimivat henkilöt löydetään Facebookin kautta. Yrityksen nettisivujen etusivulla on lisäksi kuvattu yrityksen tarina, joka viestittää vahvasti yrityksen arvoja.

Opinnäytetyöni kyselyssä yritysten esimiehet ilmaisivat kiinnostuksensa kokemusten kuulemiseen ja jakamiseen maahanmuuttajien työllistämisestä toisten yrittäjien kanssa. Verkostojen luominen voisi olla vastaus tähänkin tarpeeseen. Enemmän maahanmuuttajia työllistäneet yritysten esimiehet voisivat ryhtyä tukihenkilöiksi tai kummeiksi niille esimiehille, jotka kaipaavat tukea maahanmuuttajien työllistämiseen. Yhteinen keskustelufoorumi netissä tai keskustelu- ja koulutustilaisuus mahdollistaisi kokemusten ja tiedon jakamisen. Esimiesten työllistämiskertomusten koaminen teksteiksi, videoaineistoksi ja lyhyiksi iskulauseiksi TyöPolku-hankkeen tiedotus- ja markkinointikanaviin voisi houkuttaa uusia yrityksiä tutustumaan maahanmuuttajien työllistämisen tukemiseen.

#### **8.4 Palvelumuotoilu prosessin jatkaminen projektina**

Opinnäytetyösuunnitelmassani esitin, että tulen liittämään opintoihini kuuluvan projektisuunnitelmatehtävän osaksi opinnäytetyötä. Edellä kuvaamani kehittämistyöpaja Hämeen Setlementissä helmikuussa 2017 ja siellä esiin nostettu tarve Setlementin työhönvalmennuspalvelun tuotteistamiselle johtivat TyöPolku-hankkeen projektipäällikkö Maija Hiltusen ja Hämeen Setlementin toiminnanjohtaja Sanna Airaksisen pohtimaan mahdollisuutta hyödyntää palvelumuotoiluosaamistani työhönvalmennuksen tuotteistamisessa. Otin haasteen vastaan ja laadin projekti-ideapaperin pyydetyt palvelumuotoiloprojektin toteuttamiseksi Hämeen Setlementissä vuosien 2017–2018 aikana (liite 4).

Projekti poikkeaa näkökulmaltaan tämän opinnäytetyön keskeisestä tavoitteesta ymmärtää yritystyönantajien ajatuksia maahanmuuttajien työllistamisestä, koska projektin tavoitteena on esittää työhönvalmennuspalvelu mahdollisimman ymmärrettävänä toiminnan tulevan rahoittajan, eli maakuntahallinnon kannalta. Opinnäytetyöni tulokset toimivat kuitenkin projektin lähtökohtana, sillä opinnäytetyössä TyöPolku-hankkeen työhönvalmennustyötä tarkastellaan palvelumuotoilun näkökulmasta ja kuvataan alustavasti palvelukonseptina. Projektissa hyödynnetään kyselyllä ja haas-



tatteluilla hankittua käyttäjäymmärrystä yritystyönantajien tarpeista. Projektin toteuttamisessa on tarkoitus osallistaa palvelun käyttäjät ja loppukäyttäjät, eli työnantajat ja työnhakijat tuotteistamisprosessiin.

#### 8.4.1 Projektisuunnitelma

Projektin tarve, päämäärä, tavoitteet alatavoitteineen, keinot, prosessit, tehtävät, tuotokset, tulokset ja onnistumisen kriteerit kuvasin Sosten (n.d.) SUUNTA-työkalun avulla (kuva 41). Tämä kuvaus toimii yhdessä ideapaperin kanssa projektisuunnitelmana, jota tarkennetaan ja täydennetään aikataulujen ja resurssien selvityksessä.

<b>Tarve</b> SOTE-uudistus 2019: Työllisyshoidon siirtyminen maakuntahallinnon vastuulle → työhönvalmennuspalveluja hankitaan ostopalveluna yksityiseltä palveluntarjoajalta → kilpailutuksissa pärjääminen, toiminnan rahoitus		
<b>Päämäärä</b> Hämeen Setlementin maahanmuuttajien työhönvalmennus on kaikki sidosryhmät huomioiva palvelutuote, jota rahoittaja haluaa ostaa. Luodaan helposti ymmärrettävä ja markkinoitava palvelukonsepti toteutetusta työhönvalmennuksesta ja sen erityisyydestä verrattuna muihin palveluntuottajiin.		
<b>Tavoite</b> Tuotteistetaan Hämeen Setlementin TyöPolku -hankkeen työhönvalmennustyö palvelutuotteeksi.		
<b>Alatavoite 1</b> Kehitetään työhönvalmennuksesta työnhakijoiden, työnantajien ja rahoittajan (yhteiskunnan) tarpeisiin vastaava palvelu.		<b>Alatavoite 2</b> Systematisoidaan ja kuvataan työhönvalmennuksen käytäntöjä palvelumuotoilun menetelmin.
<b>Keino</b> Kerätään käyttäjätietoa työnantajilta, työnhakijoilta.	<b>Keino</b> Hyödynnetään opinnäytetyön tietoa yritystyönantajista, asiakas- ja yhteistyötyönantajapalautteita sekä havaintotietoa.	<b>Keino</b> Järjestetään työpajat, joissa TyöPolun henkilökunta palvelumuotoilun ja tuotteistamisen menetelmin kuvaa työhönvalmennuksen ydinpalvelun ja lisäpalvelut, käyttäjien palvelupolut, palvelutuokiot ja kontaktipisteet.
<b>Prosessi</b> Järjestetään työpajoja, joissa työantajat ja työnhakijat tuottavat ideoita työhönvalmennuspalvelun kehittämiseksi heidän tarpeitaan vastaavaksi.	<b>Prosessi</b> Luodaan asiakastyypit ja räätälöitävä moduulipalvelu. Hyödynnetään tarinallistamista palvelun markkinoinnin kehittämisessä ja kohdentamisessa.	<b>Prosessi</b> Kehitettyjä asioita kokeillaan nopeasti käytännön työssä. Parhaita ideoita jatkojalostetaan ja mallinnetaan sekä niihin liittyvät kontaktipisteet hiotaan.
<b>Tehtävät</b> Etsitään osallistujat työpajoihin. Sitoutetaan osallistujat. Sovitaan työskentelystä, käynnistetään työpajat. Työpajojen tuotoksia hyödynnetään muissa prosesseissa ja kokeillaan käytännössä TyöPolussa. Kerätään työpajoista ja kokeiluista palautetta.	<b>Tehtävät</b> Kuvataan palvelukonsepti. Luodaan ydinviesti ja ydintarina, joka saatetaan osaksi kaikkia kontaktipisteitä. Tehdään ydintarinasta markkinoinnin ja viestinnän keskeinen elementti.	<b>Tehtävät</b> Aikataulutetaan palvelumuotoilu- ja tuotteistamisenprosessin eteneminen, sovitaan työpajatyöskentelystä. Kirjataan ja kuvataan parhaiksi todetut käytännöt ja kootaan osaksi yhtenäistä palvelukuvausta.
<b>Tuotokset ja tulokset</b> Aidosti käyttäjälähtöinen palvelutuote, joka vastaa käyttäjien tarpeisiin ja toiveisiin.	<b>Tuotokset ja tulokset</b> Työhönvalmennuspalvelukuvaus, joka ydinviesteineen on muotoiltu käyttäjille ymmärrettäväksi.	<b>Tuotokset ja tulokset</b> Sähköinen julkaisu, jossa palvelutuote on kuvattu rahoittajan kannalta ymmärrettävällä tavalla.
<b>Onnistumisen kriteerit</b> <u>Hyvä palvelukokemus:</u> Työnantajat haluavat tehdä yhteistyötä. Työnhakijat kokevat saavansa apua työurallaan etenemiseen.	<b>Onnistumisen kriteerit</b> <u>Arvokas palvelu:</u> Työhönvalmennusta markkinoidaan palveluna, jolla on tarina. Sidos-ryhmät hahmottavat palvelun arvon.	<b>Onnistumisen kriteerit</b> Rahoittaja ostaa palvelua. TyöPolun henkilökunta hallitsee ydinpalvelun ja räätälöinnin ja palvelutuotteen markkinointi sujuvaa.

Kuva 41. Projektikuvaus: TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen tuotteista-  
 minen palvelutuotteeksi. (Pohjana Sosten SUUNTA-työkalu)

#### 8.4.2 Palvelutuotteen kehittäminen kokeillen

Mielestäni kokeileva kehittäminen olisi yksi oiva tapa edetä TyöPolku-hankkeen yritystyönantajayhteistyön kehittämisessä tavoiteltaessa tuoteistettua palvelua. Tämä opinnäytetyö antaa joitakin vastauksia siihen, millaisia yritysten esimiesten ongelmat ja tarpeet voisivat olla, mutta ratkaisuehdotusten testaaminen sekä puuttuvan tiedon hankinta täytyy tapahtua siellä, missä palvelu ja asiakas kohtaavat eli osana TyöPolku-hankkeen työnantajayhteistyötä.

Kehittämisen tulisi olla systemaattista. Jokainen kokeilu tulee arvioida ja arvioinnin avuksi voidaan kerätä asiakaspalautetta, hyvinkin kevyesti toteutettavilla keinoilla. Kokeilun tuottamaa tietoa tulee hyödyntää palvelun edelleen kehittämisessä ja uusien kokeilujen suunnittelussa. (Hassi ym. 2015, 24–28.) Tämä vaatii koko henkilöstöltä sitoutumista kehittämisprosessiin ja tahtoa toteuttaa yhdessä sovittuja kokeiluja omassa työssä. Kokeilun ja palautteen arvioinnille sekä edelleen kehittämiselle tulee löytää säännöllisesti aika ja paikka. TyöPolku-hankkeen työn jakautuessa eri paikkakunnille kehittämisen paikkana on varmasti hyvä hyödyntää myös sähköisiä alustoja.

Kokeilemalla kehittämistä voisi kutsua myös ketteräksi kehittämiseksi. Parantainen (2007, 93–95) kehottaa tuotteistajaa epäonnistumaan nopeasti ja edullisesti, mieluiten heti, jotta kaikista mahdollisista ideoista löydetään nopeasti toimivin. Kokeilemalla kehittäminen vaatii siis TyöPolku-hankkeen henkilöstöltä, ohjausryhmältä ja taustaorganisaatiolta, Hämeen Setlementiltä, epävarmuuden sietoa ja epäonnistumisten hyväksymistä osaksi kehittämisprosessia. Taustajoukkojen tuki on varmasti erityisen merkittävä yksin työtä tekeville työhönvalmentajille, jotka tarvitsevat rohkeutta toteuttaa kokonaan uudenlaisia toimintatapoja.

Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kokeilut pysyvät niin pieninä, että ne ovat perustyön ohessa toteutettavissa eivätkä ne vaadi lisäresursseja. Kokeiluja ei kannata pyörittää suunnittelupöydällä liian pitkään, jotta kosketus asiakasnäkökulmaan ei katoa. Uusia ideoita on hyvä tuottaa jatkuvasti. Koko henkilöstöllä täytyy olla yhtäläinen oikeus ideoiden tuottamiseen eikä asiakkaan eli yritysten esimiesten osallistamista ideointiin saa unohtaa. Kun ideoita on paljon eikä niitä arvostella ideointivaiheessa, on mahdollista valita toimivimmat kokeiltaviksi. (Hassi ym. 2015, 11–13, 28)

## 9 POHDINTA

Tässä päätösluvussa pohdin opinnäytetyöni ajankohtaisuutta ja tuloksia sekä tulosten sovellettavuutta, luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Arvioin opinnäytetyöni tutkimusasetelmaa, menetelmiä, toteutusta ja tutkimusetiikkaa. Esitän myös uusia tutkimusaiheita.

Hämeen Setlementti ry:n TyöPolku-hankkeen opinnäytetyötoimeksiansossa toivottiin selityksiä sille, miksi on erityisen haastavaa tavoittaa yritystyönantajia ja luoda yritysten kanssa yhteistyötä maahanmuuttajan tuetun työllistämisen toteuttamiseksi. Opinnäytetyön tavoitteeksi nousi myös esittää kehittämissuhteita keinoista, joilla voitaisiin tavoittaa Lahden ja Hämeenlinnan seutujen yritysten esimiehiä maahanmuuttajien työkokeilujen lisäämiseksi yrityksissä ja sitä kautta maahanmuuttajien työllistämisen edistämiseksi.

### 9.1 Opinnäytetyön keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aineisto hankittiin kyselyiden ja haastatteluiden avulla. Vastaajina ja haastateltavina olivat Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten rekrytoinneista vastaavat esimiehet sekä TyöPolku-hankkeen työntekijät. Esimiesten edustamien yritysten joukossa oli jonkin verran painotusta teollisuuden alalle, kun taas sosiaali- ja terveysala eivät olleet edustettuina lainkaan. Muutoin vastaajat ja haastateltavat edustavat laajasti eri aloja ja eri kokoisia yrityksiä sekä Hämeenlinnan että Lahden seuduilta. Aineistonanalyysissä, johtopäätöksissä ja kehittämissuhteissa hyödynnettiin palvelumuotoilun ja palvelujen tuotteistamisen teorioita ja menetelmiä.

Opinnäytetyöni tulosten mukaan vain harvoilla yritysten esimiehillä Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla on kokemusta maahanmuuttajien työllistamisestä. Suurimmassa osassa alueen yrityksistä ei työskentele maahanmuuttajia eikä maahanmuuttajien strategisia hyötyjä yrityksissä ole tunnistettu. Yritysten esimiesten rekrytointiratkaisuihin vaikuttavat esimiesten ja työyhteisöjen arvot, asenteet ja ennakkoluulot maahanmuuttajia kohtaan. Myös esimerkiksi esimiesten ja työyhteisöjen perehdytys- ja ohjausvalmiuksilla on merkitystä maahanmuuttajien vastaanottamishalukkuuteen yrityksissä.

Maahanmuuttajien tuettu työllistäminen työhönvalmentajan avulla on suurimmalle osalle tämän opinnäytetyön kyselyvastaajista vierasta. Työhönvalmennuksen rooli maahanmuuttajien työllistymisessä jää yritysten

esimiesten näkökulmasta lähes näkymättömäksi. Yritysten esimiehet ovat kuitenkin jossain määrin kiinnostuneita maahanmuuttajien työllistämiseen tarjottavasta tuesta eri muodoissaan.

Työnantajat kuvataan TyöPolku-hankkeessa, kuten työhönvalmennuksen mallinnuksissa yleensä, yhteistyökumppaneina. Opinnäytetyön aineiston analyysin ja teoriakirjallisuuden pohjalta esitän, että työnantajat tulisi kuitenkin nähdä työhönvalmennuksen asiakkaina, kuten työnhakijatkin, tarkemmin vielä työhönvalmennuspalvelun käyttäjinä. Työhönvalmennukseen liittyvää tukea työnantajille ei ole mallinnettu eikä työhönvalmennuksen tuottamisessa ole systemaattisesti huomioitu työnantajien tarpeita. Työnhakijoiden työhönvalmennus ei kuitenkaan saavuta tavoitettaan ilman työnantajia.

Elämme palveluyhteiskunnassa, jossa työhönvalmentajat kilpailevat kiereisten yritysten esimiesten huomiosta monien muiden palveluntuottajien seassa. Palveluyhteiskunnassa palvelujen käyttäjät odottavat palveluilta tasaista työntekijästä riippumatonta laatua, tunnistettavuutta, helpoutta, saavutettavuutta ja luotettavuutta sekä ratkaisuja ongelmiinsa (Tuulaniemi 2016, 22–23). Nämä odotukset kuvaavat myös tässä opinnäytetyössä haastateltujen yritysten esimiesten odotuksia työhönvalmennukselle. Yritysten esimiehet eivät tunne työllisyyden hoidon kenttää niin että osaisivat ensikontaktissa erottaa, mitkä palvelut ovat kaupallisia ja mitkä eivät. Niinpä myös voittoa tavoittelemattoman järjestön toteuttamassa palvelussa, kuten TyöPolku-hankkeessa, tulisi pyrkiä asiakaskokemukseen, joka vastaa edellä lueteltuihin palvelunkäyttäjien odotuksiin.

Työhönvalmennuksessa käytettävä käsitteistö on sekavaa ja vaikeuttaa palvelun tunnistamista. Työhönvalmennuksen käsitteistö ei ole eikä sen kuulukaan olla yritysten esimiesten arkikieltä, joten palvelumuotoilun keinoin pitää pyrkiä kehittämään työnantaja-asiakkaan kannalta ymmärrettävää käsitteistöä, jolla palvelua kuvataan. Palvelun erottuminen vaatii sen tarkkaa kohdistamista, käyttäjälähtöistä suunnittelua ja kiinnostusta herättävän tarinan kuvaamaan palvelun arvoa työnantajalle. Työhönvalmennukseen liittyvän työnantajayhteistyön kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yritysasiakkaan palvelukokemus koostuu kaikista kohtaamisista palvelun kanssa: aina ensimmäisen puhelinoitoon sanavalinnoista palautekyselyn ulkoasuun ja kiitosten sävyyn (Tuulaniemi 2016, 71–82).

TyöPolku-hankkeen toteuttama työhönvalmennus on tuotteistettavissa palvelutuotteeksi niin, että tuotteistamisen lähtökohdaksi valitaan sen toimialueen yritysten tarpeet. Opinnäytetyössäni olen kuvannut palvelumuo-

toilun ja tuotteistamisen menetelmin TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelua yritystyönantajan näkökulmasta. Olen myös esittänyt projektisuunnitelman hankkeen työhönvalmennuksen tuotteistamisen loppuun viemiseksi. Suunnitelmassa olen ottanut huomioon sekä opinnäytetyössä ilmenneet yritystyönantajien tarpeet että vuoden 2019 sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistuksen, siinä määrin kuin siitä on tällä hetkellä tietoa.

Opinnäytetyössäni olen kiinnittänyt huomioni maahanmuuttajien työllistymisen haasteiden ratkaisemissa nimenomaan erilaisia työllistymisratkaisuja tuottavien toimijoiden eli työhönvalmentajien ja työnantajien näkökulmiin. Maahanmuuttajien oma ääni ja subjektiiviset kokemukset eivät siten pääse tällä kertaa esiin. Työttömyydellä ja työssä ololla on maahanmuuttajille kuitenkin suuri henkilökohtainen merkityksiä muun muassa kotoutumisen kannalta. Tutkimukseni kohteena ovat kuitenkin ennen kaikkea ilmiöt, eivät ihmiset. Työhönvalmennuksen työantajayhteistyön kehittämisen kannalta työnantajat ja työhönvalmennustyötä tekevät hankkeen työntekijät ovat tärkeimpiä asiantuntijoita lainkaan väheksymättä sitä, ett-eikö maahanmuuttajatyönhakijoilla olisi aiheesta sanottavaa. Luvussa yhdeksän esitänkin, että maahanmuuttajatyönhakijat tulisi osallistaa työhönvalmennuksen tuotteistamiseen ja palvelutuotteen markkinointiin.

## 9.2 Tutkimusmenetelmävalinnat ja tutkimuksen toteutus

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ja -näkökulmat tarkentuivat opinnäytetyöprosessin edetessä (Kiviniemi 2015, 75, 78–79). Tutkimuskysymykset hioutuivat lopulliseen muotoonsa opinnäytetyöraportin kirjoittamisen ollessa jo pitkällä. Aineistonhankinnassa käytettyjen kyselyiden ja haastatteluiden sisällöt ja menetelmät olisivat varmasti muotoutuneet eri tavoin, jos näkökulmani olisi jo alusta saakka ollut palvelumuotoilu. Se nousi kuitenkin aineistosta alustavan analyysin aikana.

Aineiston keräämisessä käytin triangulaatiomenetelmää eli useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistelmää, joten aineisto on sekä laadullista että määrällistä. Kolme erilaista tutkimusaineistoa ja niitä täydentävä kehittämisosuus muodostavat runsaan aineiston suhteessa opinnäytetyön laajuuteen, eikä kaikkea hankittua aineistoa ollut siten tämän opinnäytetyön puitteissa mahdollista analysoida kovin syvällisesti.

Aineistonhankinnassa tapahtuu usein tutkimuskysymyksien kannalta merkityksättömän aineiston kertymistä, jolla on voinut kuitenkin olla merkitystä tutkimusprosessin etenemiselle ja tutkimuksen seuraavan suunnan määrittelylle (Kiviniemi 2015, 81). Eri aineistoilla on tässä opinnäytetyössä

erilainen painotus: kyselyt ovat ikään kuin suunnan näyttäjiä, ja haastatteluaineisto on päätutkimusaineisto. Triangulaatiomenetelmän käyttö on melko työlästä. Se vaatii perehtymistä useaan erilaiseen tutkimusmetodiin sekä aikaa raportin laatimiseen, koska kaikki käytetyt menetelmät tulee avata. Selvästi rajattu tutkimusongelma helpottaa triangulaatiomenetelmän käyttöä. (Viinamäki 2007, 191–192.)

Metodologinen triangulaatio edellyttää metodologista vuoropuhelua, joka tässä opinnäytetyössä toteutuu kuitenkin vain osittain. Tyypillistä on, että tutkija hallitsee yhden metodin, muttei toista. Laadulliset menetelmät ovat minulle tutumpia, joten määrällisen aineiston määrällinen analyysini ei ole yhtä perusteellinen. Olen esittänyt eri aineistonhankintamenetelmät perusteluineen kattavasti mutten varsinaisesti ole pyrkinyt kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten menetelmien aktiiviseen vuoropuheluun, koska en ole nähnyt sen tuomaa lisäarvoa tälle opinnäytetyölle. (Viinamäki 2007, 184–185, 187–188.)

Sen sijaan aineistotriangulaatiota olen hyödyntänyt vahvemmin. Kukin aineisto on vaikuttanut seuraavan aineiston hankintaan, ja johtopäätöksissä ja kehittämissuhteissa erilaiset aineistot ovat vuoropuhelussa keskenään. Aineistotriangulaatio voi luoda uusia näkökulmia ennestänsä hyvin tunnettuihin ilmiöihin, toteaa Leena Viinamäki (2007, 182). Juuri siinä aineistotriangulaation käyttö on tässä opinnäytetyössä mielestäni onnistunut. Erilaisin menetelmin kerättyjen aineistojen tulokset yhdessä johtavat kokonaan uusiin oivalluksiin työhönvalmennuksen työantajayhteistyöstä ja sen kehittämisestä.

Asiantuntijakysely TyöPolku-hankkeen työntekijöille toimi tausta-aineistona, jonka avulla pyrin tarkentamaan opinnäytetyön tilaajan tarpeita ja saamaan kuvaa heidän toimintatavoistaan ja -ympäristöstään. Kyselyn tulokset vastasivat hyvin tavoitteeseensa. Kysely oli kuitenkin turhan laaja suhteessa tiedon tarpeeseen ja vastaajien käytössä olevaan vastausaikaan, koska vain kaksi heistä ehti palauttaa kyselyvastaukset määräaikaan mennessä. Puolistrukturoitu kyselymuoto sekä päällekkäisten kysymysten poistaminen olisi voinut nopeuttaa ja helpottaa vastaajien työtä.

Asiantuntijakyselyn aineiston luotettavuutta faktojen tuottajana olen pohjinnut aineiston analyysin kuvauksen yhteydessä luvussa neljä. Asiantuntijakyselyn vastausten myötä tein muutoksia ja täydennyksiä yritysten esimiehille suunnattuun kyselyyn.

Yritysten esimiehille suunnattu puolistrukturoitu kysely vastasi hyvin sille määritellyn tehtävään. Tuloksista saatoin päätellä suuntaa antavasti, mil-

lainen Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiesten suhde maahanmuuttajien työllistämiseen ja työhönvalmennukseen on. Kyselyn levittäminen Hämeen Kauppakamarin, Hämeen Yrittäjien ja Päijät-Hämeen Yrittäjien kautta sähköpostitse oli onnistunut ratkaisu. Kysely tavoitti kohderyhmänsä ja vastaajia saatiin opinnäytetyön tutkimusasetelman kannalta riittävä määrä. Otos tulisi suunnitella aina suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tarkoitukseen (Ahola 2007, 55).

Kyselylomakkeen rakentamiseen panostaminen yleensä kannattaa, niin tässäkin kyselyssä (Ahola 2007, 56–58). Tulosten tulkitseminen oli tarkkaan mietittyjen ja teoriaan perustuvien kysymysten myötä helppoa. Mittaritot ja pääasiassa strukturoitujen kysymysten käyttö vaikuttivat myös toimivilta. Valmiita vastausvalikkoja olisi tosin voinut olla taustakysymyksissä enemmän. On vaikea sanoa, kuinka vastaajat tulkitsivat kyselyn kysymykset ja kuinka helppoa tai vaikeaa vastaaminen oli, mutta odotukset ylittänyt vastaajamäärä kertoo kyselyn toimivuudesta. Muutama vastaaja antoi palautetta, ettei kieli ollut riittävän selkeää tai että kysely ylipäättään tiedonhankintamenetelmänä ei ollut miellyttävä.

Etsiessäni kvantitatiivisesta kyselyaineistosta tietoa, ketkä vastaajista vastasivat tietyllä tavalla tiettyyn kysymykseen, aineisto osoittautui liian pieneksi. Vastauksen perusteella erotettu vastaajajoukko ei nimittäin eronnut merkittävästi taustatietojen osalta kaikista kyselyvastaajista, ja syy-seuraus-suhteiden tulkitseminen kyselyaineistosta oli sen vuoksi melko haastavaa. Asenteiden ja muiden tekijöiden, joita ei voida suoraan ilmaista lukuina, mittaaminen ja tulkitseminen kvantitatiivisesti ei ole yksinkertaista (Hietaniemi 2007, 87).

Kyselyvastausten luotettavuuden ja yleistettävyyden osoittamiseksi olen esittänyt kyselyn tulosten yhteydessä muiden tutkimusten tuloksia ja otteita teoriakirjallisuudesta. Tulosten havainnollistamiseksi olen käyttänyt taulukoita ja kuvioita. (Hietaniemi 2007, 90, 98–99).

Kyselyiden ulkoista reliabiliteettiä tässä opinnäytetyössä lisää se, että kyselyt olisivat toistettavissa lähes sellaisenaan muissa tutkimuksissa tai tilanteissa. Sisäiseen reliabiliteettiin olen pyrkinyt vaikuttamaan kysymällä samoja asioita samassa kyselyssä eri tavoin. Molempien kyselyiden otosten pieni koko vähentää niiden reliabiliteettiä jonkin verran. Koska kyselyt on toteutettu ilman läsnäoloani vastaustilanteessa, voidaan ajatella, etten ole voinut vaikuttaa vastausten laatuun tai sisältöön. Toisaalta kyselytutkimuksessa tapahtuu vuorovaikutusta, sillä vastaaja on kysymysten ja vastausten kautta vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa. Kyselyiden luotettavuutta eli validiteettiä lisää onnistunut kysymyksen asettelu eli se, että kysymyksillä on saatu vastauksia siihen, mihin on tarkoitettukin. (Heikkilä



2014, 176–178; Ahola 2007, 70; ks. myös Valli 2015, 139; ks. myös Heikkinen 2015, 163.)

Ehdottaessani opinnäytetyöni tilaajalle narratiivisten menetelmien hyödyntämistä haastatteluaineiston hankinnassa käsitykseni kerronnallisuudesta tutkimuksessa oli vielä hyvin ohut. Menetelmän haltuunotto vei aikansa, mutta kerronnalliset haastattelut onnistuivat hyvin, sillä haastattelut rohkaistuivat kertomaan pitkiä tarinoita.

Suurempi haastateltujen määrä olisi voinut tuottaa erilaisia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Opinnäytetyössä on kuitenkin kaksi samalta kohderyhmältä kerättyä aineistoa, jolloin näkökulmien määrä kasvaa molempia aineistoja yhdistelemällä ja vertailemalla. Kun tutkimusyksikköjä on vähän ja tutkimusaineistona ovat esimerkiksi haastattelut, voidaan tutkimusyksikköjä tarkastella yksityiskohtaisesti, ja tulosten yksilökohtainen sensitiivisyys lisääntyy. Kun tutkimusyksikköjä on paljon, kuten tämän opinnäytetyön kyselyaineistossa, tutkimuksen tulosten tilastollinen yleistettävyyys puolestaan kasvaa. (Viinamäki 2007, 188–189.)

Jos haastateltaviksi olisi valittu yritysten esimiehiä, jotka ovat jo toimineet yhteistyössä TyöPolku-hankkeen kanssa, olisi voitu saavuttaa tarkempia kehittämisehdotuksia juuri hankkeessa toteuttavaan työhönvalmennuksen työnantajayhteistyöhön. Toisaalta yhteistyön olemassaolo olisi voinut rajoittaa haastateltavien ilmaisuja heidän pyrkiessään hienotunteisuuden hankkeen työntekijöitä kohtaan.

Kerronnallisten haastatteluiden analyysini oli lopulta monimenetelmäinen. Kerronnalliset haastattelut ja niiden polveileva analyysi tuottivat kuitenkin tarkentuneet tutkimuskysymykset ja vastauksia niihin. Myös laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin eteneminen on prosessinomaista (Kiviniemi 2015, 82–83).

Kertomusten analysointi ja tulkinta ovat monimutkaisia toteuttaa, koska kertomuksella pyritään yhtäaikaisesti moneen eri tavoitteeseen: ollaan vuorovaikutuksessa sekä esitetään asioita ja ilmaistaan itseä. Kerrontatilanne vaikuttaa kertomuksen muotoon ja sisältöön, ja samalla, kun kertoja kertoo kokemuksestaan, hän kokee uusia asioita. Lisäksi suullinen kertomus ei noudata prototyyppistä kertomuksen rakennetta, vaan kerronnan kaari voi olla harhaileva ja odottamaton. Siitä huolimatta juuri tämä tarkoitukseton ja ristiriitainenkin kerronnallinen ja kokemuksellinen prosessi voi olla tutkimuksellisesti kiinnostavin. (Aaltonen ym. 2010, 147–148.)

Haastatteluissa kerrottujen kertomusten todenperäisyyttä pohdittaessa on todettava, että haastateltavat ovat poimineet kertomuksiinsa ne elementit, jotka he ovat kokeneet kertomusten tapahtumien kannalta merkittäviksi. Haastattelukertomukset itsessään ovat kiinnostavia tutkimuksen kohteita, koska ne kuvaavat haastateltavien ajattelua ja suhdetta tutkittaviin ilmiöihin. (Salo 2008, 82–83.) Kerronnallisen haastatteluaineiston analyysin kuvauksessa olen pyrkinyt systemaattisuuteen ja tuloksia esittäessäni olen osoittanut tulkintojeni yhteyden aineistoon suorilla lainauksilla (mm. Ruusuvuori 2010, 26–28).

Kertomuksellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida viiden validointiperiaatteen avulla. Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaisesti olen tuonut esiin haastattelukertomusten yhteyden aikaan, jota elämme, sekä paikkoihin, joissa kertomukset tapahtuvat. Reflektiivisyyden periaatetta olen noudattanut nostaessani esiin oman suhteeni tutkittaviin ilmiöihin, maahanmuuttajien tuettuun työllistämiseen, työhönvalmennukseen ja sen työnantajayhteistyöhön. Dialektisuuden periaate tässä opinnäytetyössä toteutuu aineiston, siitä tekemiäni tulkintojen, aiemman tutkimuksen ja teoriakirjallisuuden vuoropuhelussa.

Opinnäytetyön kehittämisehdotukset täyttävät toimivuuden periaatteen eli tuottavat jotakin käytännössä hyödyllistä. Havahduttavuuden periaate eli uudenlaisen näkökulman aukeaminen tutkimuksen avulla toteutuu mielestäni siinä oivalluksessa, että työhönvalmennuksen työnantajayhteistyön kehittämisen lähtökohdaksi nousee yritystyönantajan asiakkuus palvelussa ja palvelutuotteen muotoilu yritystyönantajien tarpeisiin vastaimiseksi. (Heikkinen 2015, 164–165.)

Opinnäytetyön toteuttamisen aikana olen käynyt kasvokkain ja sähköpostitse keskustelua TyöPolku-hankkeen työntekijöiden kanssa sekä saanut käyttööni hankkeen toiminnasta kertovia dokumentteja. Keskustelut ja dokumentit ovat vaikuttaneet opinnäytetyöprosessin suuntiin, joten olen pyrkinyt viittaamaan niihin aina, kun olen katsonut niillä olleen merkitystä prosessin kannalta. Tällaisen epävirallisemman aineiston kertymistä tapahtuu, kun tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuskenttänsä kanssa ja pyrkii avoimena löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. (Kiviniemi 2015, 81–82.)

### 9.3 Tutkimusetiikasta

Keskustelu maahanmuuttajien paikasta suomalaisessa yhteiskunnassa, asenteista ja oikeuksista ovat hyvin arvolatautuneita teemoja. Vaikka olen pyrkinyt opinnäytetyössäni mahdollisimman arvoneutraaliin asetelmaan, on jo tutkimusaiheen valinta sinällään arvolähtöinen teko. Tämän, osin

arankin tutkimusaiheen valinta on perusteltavissa sillä, että opinnäytetyöllä pyritään pohjimmiltaan löytämään ratkaisuja yhteiskunnallisesti merkittävään ongelmaan, maahanmuuttajien työttömyyteen. (Pohjola 2007, 11, 17–21.)

Olen puhunut vailla työtä olevista maahanmuuttajista maahanmuuttajatyönhakijoina, koska nimitys kuvaa maahanmuuttajien roolia tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kannalta. Luvussa kaksi olen avannut maahanmuuttajuuden moninaisuutta – jokainen maahanmuuttaja on yksilö, jolla on oma taustansa ja tarinansa. Kunkin aineistonhankintamenetelmän kuvauksen kohdalla, luvussa neljä, olen kertonut, miten olen informoinut aineiston tuottamiseen osallistuneita opinnäytetyön tarkoituksesta sekä miten olen kerännyt luvat aineiston käyttöön ja huolehtinut vastaajien anonymiteetistä. (Pohjola 2007, 11, 17–21.)

Palvelumuotoilussa pyritään määrittelemään asiakasryhmiä ja -tyyppejä mahdollisimman hyvän käyttäjäkokemuksen luomiseksi ja palvelujen kohdentamiseksi (Tuulaniemi 2013, 154–162). Palvelumuotoilullista kehittämistä varten olen luonut fiktiiviset opinnäytetyön haastatteluja yhdistelevät käyttäjäprofiilit sekä fiktiivisen kuvauksen työhönvalmennuspalvelun yritysasiakkaasta.

Pohjola (2007, 20–21) pitää fiktiivisten kertomusten luomista eri henkilöiden kertomuksia yhdistellen tapaukskertomuksia parempana keinona kuvata aineistoa. Hän suhtautuu kuitenkin kriittisesti erilaisten tyyppien luomiseen aineiston pohjalta. Haastateltavat ovat yleensä varautuneet olemaan tiedon tuottajia eivätkä tiedä tulevansa arvioiduiksi ihmisenä. (Pohjola 2007, 20–21.) Näiden tyypittelyjen laatiminen on mielestäni palvelumuotoilullisen kehittämisen kannalta perusteltua. Niiden tavoitteena on auttaa TyöPolku-hankkeen työntekijöitä työhönvalmennuspalvelun viemisessä yhä paremmin yrityksiä palvelemaan suuntaan.

Opinnäytetyöni objektiivisuutta lisää se, etten itse työskentele toimeksiantajalla eikä aihepiiri varsinaisesti kosketa yksityis- tai työelämäni tällä hetkellä. Laadin opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa opinnäytetyösopimuksen. Sitoutumattomuuteni on mahdollistanut opinnäytetyön aihepiirin ja tulosten kriittisen tarkastelun. Opinnäytetyön tulokset herättävät varmasti kiinnostusta ja ajatuksia niin työllisyyden edistämisen parissa toimivissa ammatillisissa kuin työntajissa, työyhteisöissä ja maahanmuuttajissakin. Jokaisen näkökulmasta tulokset asettuvat erilaiseen valoon. (Pohjola 2007, 11–12, 17, 24–29.)

Läpi koko opinnäytetyön olen pyrkinyt kehittävään ja ratkaisukeskeiseen työotteeseen, jota ohjasi tavoite ymmärtää kaikkia maahanmuuttajien

tuetun työllistymisen osapuolia tasapuolisesti. Vaikka yritysten esimiesten näkökulmien tarkasteluni on ollut ajoittain kriittistä, olen pyrkinyt sillä lisäämään ymmärrystä yritysten rekrytoinnin haasteisiin ja arkitodellisuuteen, jotta haasteisiin löydettäisiin parhaat mahdolliset ratkaisut.

#### 9.4 Opinnäytetyön tulosten sovellettavuus ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tulokset palvelevat niin Hämeen Setlementin nykyisiä työllisyystoimintoja, erityisesti TyöPolku-hanketta, kuin myös tulevia hankehankuja. Tuloksista voidaan löytää tarpeita uudelle kehittämistyölle ja johtaa uusia hankeideoita, esimerkiksi Hämeen Setlementin muiden toimintamuotojen tuotteistamiseen.

Ajattelen tulosten olevan jossain määrin yleistettävissä myös muualla tehtävään ja muille kohderyhmille suunnattuun työhönvalmennustyöhön, jossa pyritään löytämään työnhakijoille työ- ja työkokeilupaiikkoja yrityksiin. Tulee kuitenkin muistaa, että tämän opinnäytetyön tekemisessä on ollut läsnä vahva tavoite paikallisuuteen, Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiesten kuulemiseen ja palvelun kehittämiseen heidän tarpeisiinsa vastaamiseksi. Opinnäytetyöni voi ennen kaikkea toimia mallina muille voitto tavoittelemattomille toimijoille siihen, kuinka käyttäjätietoa keräämällä voidaan lähteä kehittämään olemassa olevasta toiminnasta palvelutuotetta.

Palvelumuotoilussa suositaan etnografista tutkimusotetta, jossa käyttäjäymmärryksen lisäämiseksi esimerkiksi havainnoidaan systemaattisesti palvelun käyttäjiä ja teetetään palvelun testauksia käyttäjillä (Tuulaniemi 2016, 146–147). Etnografinen tutkimusote tarjoaisi mielestäni mahdollisuuksia tähän mennessä kerätyn käyttäjätiedon syventämiseen ja viemiseen lähemmäksi konkreettisia kehitysideoita. Koska havainnointi ja testaaminen liittyvät vahvasti palvelumuotoiluprosessiin, tulisi jatkotutkimus toteuttaa osana työhönvalmennuspalvelun muotoilua TyöPolku-hankkeessa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, kuinka lopullinen palvelutuote vastaa yritysten tarpeisiin ja millä toimintamalleilla saadaan aikaan vaikuttavuutta.

#### 9.5 Opinnäytetyön ajankohtaisuus

Maahanmuuttajien osallistuminen yhteiskuntaan ja työelämään herättää tällä hetkellä paljon julkista keskustelua. Poliittisilta päättäjiltä odotetaan ratkaisuja ”maahanmuutto-ongelmaan”. Väestön liikkuvuuteen vaikuttavat kuitenkin globaalit megatrendit ja tapahtumat, joihin vaikuttaminen

politiikan keinoin on rajallista. Maahanmuuton syyt ovat usein Suomen ulkopuolella. Maahanmuuttajien valikointia voidaan tehdä vain niukasti, ja sen moraalisia perusteluja on aina syytä pohtia tarkkaan. (Martikainen 2011, 7–11, 13.) Julkisuuteen päätyvät keskustelut maahanmuuttajien kohtelusta ja maahanmuuttopolitiikan suuntauksista koskettavat kaikkia Suomessa asuvia, koska keskustelussa on lopulta aina tavalla tai toisella kysymys ihmisoikeuksien, yhdenvertaisuuden ja yhteiskuntarauhan toteutumisesta (Mähönen ym. 2013, 259).

Maahanmuuttajat ovat Suomessa pysyvästi, joten maahanmuuton ja maahanmuuttajien vastustamisen sijaan on haettava kestäviä ratkaisuja uusien tulijoiden vastaanottoon ja kotouttamiseen, jotta kaikki Suomessa asuvat voisivat löytää paikkansa yhteiskunnassamme. (Martikainen 2011, 7–11, 13.) Opinnäytetyöni tulosten valossa näyttää siltä, että kulttuurien moninaisuuden hyödyntämiseen on kuitenkin työelämän ruohonjuuritasolla vielä matkaa. Jotta maahanmuuttajat voisivat olla suomalaisen työelämän todellinen voimavara, tulee työelämässä, työyhteisöissä ja johtamisessa tapahtua muutoksia, ja niiden toteuttamiseen työpaikoilla tarvitaan tukea.

Työelämän muutokseen tähtäävien toimenpiteiden tulee kohdata työelämän aidot tarpeet. Jokaisella työpaikalla on oma toimintakulttuurinsa ja omat haasteensa. Työhönvalmentaja toimii maahanmuuttajan ja työpaikkojen välissä pyrkien tunnistamaan molempien tarpeita. Jos työhönvalmentajan käytössä on räätälöitävä työnantaja ja työyhteisöjä huomioiva palvelutuote, pystyy hän tarjoamaan paikallisia ratkaisuja maahanmuuttajien rekrytointien esteiden poistamiseen.

Työllisyyden hoidon palvelujärjestelmää on uudistettu rakenteellisesti viikoksi vuonna 2013. Vuoden 2019 sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen uudistus muuttaa palveluiden hallintomallin perusteellisesti. Maakunnalliset sosiaali- ja terveystalot ottavat vastuun TE-palveluiden järjestämisestä. Kunnat puolestaan saavat yhä suuremman vastuun pitkäaikaistyöttömyyden hoidosta ja kuntouttavien toimien tarpeessa olevien palveluiden järjestämisestä. (Valtioneuvosto 2016, 48–49; Valtiovarainministeriö 2016, 23; Erhola, Vaarama, Pekurinen, Jonsson, Junnila, Hämäläinen, Nykänen & Linnosmaa 2014, 21.)

Jokainen uudistus on mahdollisuus ottaa käyttöön uusia toimintatapoja. Toisaalta uudistuksia toteutettaessa on syytä pitää silmällä, ettei hyväksi todettuja toimintatapoja unohdeta ja hukata. Uudistusten aikana on sekä otollista että hankalaa kehittää uutta, koska muutosten seurauksia on vaikea ennustaa tarkasti. Työllistymistä ei voida kuitenkaan edistää ilman työnantajia, ja siksi heidän näkemyksensä olisi otettava huomioon kaikessa kehittämisessä.

TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuksen tuotteistaminen, jossa lähtökohtina ovat työnantajien näkökulmat ja sote-uudistus, on erittäin ajankohtainen asia. Sote-uudistuksen seurauksena hankkeen rahoitusmalli muuttuu, mikä voi uhata vuodesta 2014 alkaen toteutetun palvelumallin olemassaoloa. Hankkeessa toteutetun työhönvalmennuksen tulokset ovat kuitenkin ylittäneet sille asetetut tavoitteet, joten toiminnan päätyminen ei olisi toivottavaa.

Kuka tuotteistetusta työhönvalmennuspalvelusta lopulta hyötyy? Asian-  
tuntemusta, osaamista ja luotettavuutta huokuva työhönvalmennuspalvelu toteuttajineen on kuin maahanmuuttajatyönhakijan esirippu, jonka työnantaja kohtaa monesti ennen kuin työtä hakevan maahanmuuttajan. Työnantajan kieltä puhuva ja laatua huokuva palvelu on siis paras mainos myös itse työnhakijasta. Kun työnantajalle vielä avataan jotakin siitä työstä, mitä työnhakijoiden kanssa tehdään, voidaan työnantajan turvallisuuden tunnetta suhteessa maahanmuuttajan rekrytointiin kasvattaa.

Kun työhönvalmennuspalvelun sisältö on systematisoitu, siitä on myös helppo kertoa vakuuttavasti. Tuotteistettu työhönvalmennuspalvelu, joka on kuvattu, ja jonka arvo osataan tuoda esiin, on kilpailukykyinen tulevan maakuntahallinnon ostopalveluprosessissa. Kanta- ja Päijät-Hämeen alueiden etu olisi TyöPolku-hankkeen palvelun jatkuminen sote-uudistuksen jälkeen vuonna 2019.

Yrityksiä johtavat ihmiset. Asema yrityksen johtotehtävässä luo odotuksia liiketoiminnan hyvästä hallinnasta, tuloksen tuottamisesta. Tuloksia myös mitataan. Johtavaan asemaan liittyy valtaa ja sitä kautta vaikuttamismahdollisuuksia. Esimiehet pohtivat, käyttäisivätkö mahdollisuuksia maahanmuuttajien työelämään pääsyn ja työurien tukemiseen, vaikka ratkaisu voisi olla yrityksen tuloksen kannalta riskialtis. Työelämään osallistumisen merkitys maahanmuuttajan integroitumisen ja yhteiskunnan toimivuuden kannalta ymmärretään yritysten esimiesten keskuudessa. Maahanmuuttajien rekrytoinnin pitää kuitenkin olla riittävän turvallista. Yritysten esimiehet joutuvatkin punnitsemaan, tekisivätkö he tulosta vai merkityksellisiä tekoja. Rohkeimmat uskovat, että merkitykselliset teot tuottavat jonakin päivänä myös tulosta.

## LÄHTEET

Aaltonen, T. & Leimumäki, A. (2010). Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 119–152.

Ahmad, A. (2010). ”Voisin tietysti palkata heitä, mutta...” Työmarkkinoiden sosiokulttuurinen sidonnaisuus. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 72–92.

Ahmad, A. (2005). Getting a Job in Finland. The Social Networks of Immigrants from the Indian Subcontinent in the Helsinki Metropolitan Labour Market. Research Reports No. 247. Helsinki: University of Helsinki, Department of Sociology. Haettu 31.1.2017 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23504/gettinga.pdf?sequence=2>

Ahola, A. (2007). Lomaketutkimusprosessi. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 47–72.

Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 372–392.

Alatalo, J. & Maunu, T. (2016). Pk-yritysten työllisyysnäkömät, työllistämisen esteet ja sopeutumiskeinot. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 22.4.2017 osoitteesta [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2611/PK-yritysten\\_tyollisyysnakymat\\_14.4.2016.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2611/PK-yritysten_tyollisyysnakymat_14.4.2016.pdf)

Ammattiopisto Luovi (2015). Työanalyysilomake. Helsinki: Ammattiopisto Luovi. Haettu 27.4.2017 osoitteesta [https://luovi.fi/wp-content/uploads/2016/03/tyoanalyysilomake\\_112015.pdf](https://luovi.fi/wp-content/uploads/2016/03/tyoanalyysilomake_112015.pdf)

Aspa-säätiö (n.d.). Oikeita töitä. Työpaikkavalmentaja. Haettu 7.3.2017 osoitteesta <http://www.oikeitaitoita.fi/tpv/tpv-etusivu>

Aspa-säätiö (2014). Työpaikkavalmentaja -esite. Helsinki: Aspa-säätiö. Haettu 19.4.2016 osoitteesta <http://www.oikeitaitoita.fi/sites/default/files/LIITE%201.3%20Aspa-saation%20Tyopaikkavalmentaja-esite2014.pdf>

Berry, J. W. (2006). Contexts of acculturation. Teoksessa D.L. Sam & J. W. Berry (toim.) *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press, 27–42.

Elinkeinoelämän valtuuskunta ETLA (2015). *Kuka Suomessa tekee työt? Eva Fakta* 29.1.2015. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 19.10.2016 osoitteesta <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2015/01/Kuka-Suomessa-teekety%C3%B6t.pdf>

Erhola, M., Vaarama, M., Pekurinen, M., Jonsson, P. M., Junnila, M., Hämäläinen, P., Nykänen, E. & Linnosmaa, I. (2014). *SOTE-uudistuksen vaikutusten ennakoarviointi*. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 14 / 2014. Haettu 5.11.2016 osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115008/URN\\_ISBN\\_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115008/URN_ISBN_978-952-302-176-1.pdf?sequence=1)

Erwin, P. (2005). Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Suom. Marjo Ahokas. Alkuperäinen englanninkielinen teos *Attitudes and Persuasion* (2001). Helsinki: WSOY.

Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikäkuoroita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206.

FIBS (n.d.). Edelläkävijöiden yritysvastuuverkosto. Haettu 7.3.2017 osoitteesta <http://www.fibsry.fi/fi/jasenet>

Forsander, A. (2013). Maahanmuuttajien sijoittuminen työelämään. Teoksessa T. Martikainen, P. Saukkonen & M. Säävälä (toim.) *Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 220–244.

Green, D. (2017). What makes Networks tick? Learning from (a lot of) experience. Blogikirjoitus 25.1.2017. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <https://oxfamblogs.org/fp2p/what-makes-networks-tick-learning-from-a-lot-of-experience/>

Haavisto, C., Kivikuru, U. & Lassenius, M. (2010). Toisesta työvoimaksi – maahanmuuttajat mediassa. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 229–253.



Haavisto, I. & Kiljunen, P. (2011). *Maailman paras maa*. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2011. Helsinki: Taloustieto Oy. Haettu 2.2.2017 osoitteesta <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Maailman-paras-maa.pdf>

Halonen, J. (2012). Demografinen eli väestöllinen huoltosuhde. Kuntaliitto. Haettu 1.11.2016 osoitteesta <http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/indikaatori/Lists/links/Attachments/40/Demografinen%20ja%20taloudellinen%20huoltosuhde.pdf>

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015): *Kehitä kokeillen. Organisaation käsikirja*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikka, H. (2013). Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. Teoksessa H. Honkanen & L. Kiviniemi (toim.) *Yhdessä mukana muutoksessa. Lea Rissasen juhla-kirja*. Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut, ePooki 9/2013, 81–86. Haettu 24.10.2016 osoitteesta [http://www.oamk.fi/epooki/files/2813/8146/8329/Lea-Rissasen\\_juhlakirja\\_101013.pdf](http://www.oamk.fi/epooki/files/2813/8146/8329/Lea-Rissasen_juhlakirja_101013.pdf)

Heikkilä, E. & Pikkarainen, M. (2008). *Väestön ja työvoiman kansainvälistyminen nyt ja tulevaisuudessa*. Siirtolaistutkimuksia A 30. Turku: Siirtolaisinstituutti. Haettu 19.10.2016 osoitteesta [http://www.siirtolaisuusinstituutti.fi/files/siirtolaisuustutkimuksia\\_a30\\_esr\\_1.pdf](http://www.siirtolaisuusinstituutti.fi/files/siirtolaisuustutkimuksia_a30_esr_1.pdf)

Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H. L. T. (2000). Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. *Tiedepolitiikka: Edistyskellinen tiedeliitto ry:n julkaisu 25 (2000): 4*, 47–58.

Heikkinen, H. L. T. (2015). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 149–167.

Hietaniemi, L. (2007). Tilasto- ja rekisteritutkimus. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 73–100.

Hiltunen, M. (2017). Henkilökohtainen sähköposti 23.2.2017.

Hiltunen, M. & Kaarlampi, S. (2016). Henkilökohtainen tiedonanto 27.9.2016, Hämeen Setlementti, TyöPolku-hanke, Hämeenlinna.

Himanen, M. & Könönen, J. (2010). *Maahanmuuttopoliittinen sanasto*. Helsinki: Into Kustannus Oy.

Hohenthal-Antin, L. (2009). Muistot näkyviksi. Muistelutyön menetelmiä ja merkityksiä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hyvärinen, M. (2010). Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 90–118.

Hyvärinen, M. & Löyttyniemi, V. (2009). Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa J. Ruusuvoori. & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Tampere: Vastapaino, 189–222.

Hämeenlinnan kaupunki (2017). Kaupunki-info. Haettu 25.5.2017 osoitteesta <http://www.hameenlinna.fi/Kaupunki-info/>

Hämeen Setlementti ry (n.d.a). Hämeen Setlementti. Haettu 3.11.2016 osoitteesta <http://www.hameensetlementti.fi/hameen-setlementti/>

Hämeen Setlementti ry (n.d.b). Toimialat. Haettu 3.11.2016 osoitteesta <http://www.hameensetlementti.fi/toimialat/>

Hänninen, V. (2002). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Väitöskirja. 5. painos. Tampere: Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Haettu 11.4.2017 osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67873/951-44-5597-5.pdf?sequence=1>

Härkäpää, K. & Peltola, U. (toim. 2005). *Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Majakka-Beacon -hankkeen loppuraportti*. Kuntoutussäätiön työselosteita, working papers 29/2005. Helsinki: Kuntoutussäätiö. Haettu 7.4.2017 osoitteesta [https://kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien\\_tyollistymisen\\_tukeminen\\_ja\\_kuntoutusluotsaus.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien_tyollistymisen_tukeminen_ja_kuntoutusluotsaus.pdf)

Härmälä, M. (2008). *Riittääkö Ett ögonblick näytöksi merkonomilta edellytetystä kielitaidosta? Kielitaidon arviointi aikuisten näyttötutkinnoissa*. Jyväskylä Studies in Humanities 101. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Haettu 2.11.2016 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/18900/9789513933401.pdf?sequence>

Häyrinen, K. (2017). Järjestö 2.0 - SOTE-järjestöjen yhteisen ponnistuksen aika on nyt. Blogikirjoitus, SOSTEblogi 23.3.2017. Haettu 1.6.2017 osoitteesta [https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjesto-2.0-sote-jarjestojen-yhteisen-ponnistuksen-aika-on-nyt.html?utm\\_source=SOSTE-kirje+28.3.2017++J%C3%A4rjest%C3%B6100%2C+J%C3%A4rjest%C3%B6t+2.0%2C+sote%2C+Sosiaalibarometri+2017&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=SOSTEkirje](https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/jarjesto-2.0-sote-jarjestojen-yhteisen-ponnistuksen-aika-on-nyt.html?utm_source=SOSTE-kirje+28.3.2017++J%C3%A4rjest%C3%B6100%2C+J%C3%A4rjest%C3%B6t+2.0%2C+sote%2C+Sosiaalibarometri+2017&utm_medium=email&utm_campaign=SOSTEkirje)

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas M. & Mäkinen, J. (2011). Johdanto. Teoksessa M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen (toim.) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus, 9–28.

Jäppinen, T. (2011). Suomen kielen taidon riittävyys yritysten aikapaineissa puhetilanteissa esimiesten ja työharjoittelijoiden kuvaamana. *Puhe ja kieli nro 31:4*. Puheen ja kielen tutkimuksen yhdistys ry. Haettu 1.10.2016 osoitteesta <http://ojs.tsv.fi/index.php/pk/article/view/4754>

Jäppinen, T. & Sorsimo, J. (2014). Muotoiluajattelu muutosjohtamisen työkaluna julkisten palvelujen uudistamisessa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 84–95.

Kalliomäki, A. (2014). *Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaski, M. (2017). Maija Kaski: Mitä työnantajien pitäisi tietää työllistymisvaihtoehtoista? Kuntoutuspäivien blogi. Kuntoutussäätiö. Haettu 27.4.2017 osoitteesta <https://kuntoutussaatio.fi/2017/04/04/maija-kaski-mita-tyonantajien-pitaisi-tietaa-tyollistymisvaihtoehtoista/>

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

Keskuspuiston ammattiopisto (2015). Teot tutuiksi -hanke. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <http://www.keskuspuisto.fi/index.php?k=219905>

Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.

Knaapi, A. (2017). Järjestöjen asema sote-uudistuksessa selkeytymässä. Blogikirjoitus, SOSTEblogi 22.5.2017. Haettu 1.6.2017 osoitteesta

[https://www.soste.fi/ajankohtaista/jarjestojen-asema-sote-uudistuksessa-selkeytymassa.html?utm\\_source=SOSTEKirje+23.5.2017+Valinnanvapaus%2C+vammaispalvelulaki%2C+ty%C3%B6tt%C3%B6myys-turva&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=SOSTEKirje](https://www.soste.fi/ajankohtaista/jarjestojen-asema-sote-uudistuksessa-selkeytymassa.html?utm_source=SOSTEKirje+23.5.2017+Valinnanvapaus%2C+vammaispalvelulaki%2C+ty%C3%B6tt%C3%B6myys-turva&utm_medium=email&utm_campaign=SOSTEKirje)

Koiste, V. (2017a). Uusi kaikille avoin kumppaniportaali tukee sote-toimijoiden verkottumista. Reagointi- ja uudistumiskyky edellyttää verkostoja. Blogijulkaisu 24.1.2017. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/uusi-kaikille-avoin-kumppaniportaali-tukee-sote-toimijoiden-verkottumista/>

Koiste, V. (2017b). Ekosysteemit ja kumppanuudet hyvinvointialan tulevaisuudessa. Luento 25.3.2017, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Korhonen, U. & Mäkinen, E. (2011). *Työtä, tietoa ja työvoimaa -projekti. Loppuraportti*. Helsinki: Helsingin kaupunki. Haettu 7.4.2017 osoitteesta [http://www.hel.fi/static/sote/mamu/hankkeet/ttt\\_projekti\\_loppuraportti.pdf](http://www.hel.fi/static/sote/mamu/hankkeet/ttt_projekti_loppuraportti.pdf)

Krutova, O. (2016). *Entailing Temporality. Longitudinal Analysis of Labor Market Integration of Immigrants in Finland*. Acta Universitatis Tamperensis 2190. Tampere: University. Haettu 19.10.2016 osoitteesta <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99549/978-952-03-0180-4.pdf?sequence=1>

Kujala, T. (2007). Kerronnallinen tutkimus opettajien ikääntymisestä. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V-M. Värri (toim.) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere: Tampere University Press, 13–39.

Kuntaliitto (2014). *Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen*. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <http://flash.kunnat.net/2014/tartuverkkoon/files/assets/basic-html/page-1.html>

Kyntäjä, T. (1999). Yksilö ja yhteiskunta. Teoksessa K. Koskinen (toim.) *Sosiologia karttalehtiä*. 2. painos, 1.p. 1998. Tampere: Vastapaino, 35–50.

Lahden kaupunki (2017). Tilastot ja tilastojulkaisut. Haettu 25.5.2017 osoitteesta <https://www.lahti.fi/tietoa-lahdesta/tilastot-ja-tilastojulkaisut>

Lahden Yrittäjät ry & Lahden nuorisopalvelut (n.d.). Matkalla duuniin! Haettu 25.4.2017 osoitteesta <http://lahti.matkalladuuniin.fi/>

Laitinen, M. (2008). Organisatorisen muutosnarratiivin tuottaminen kertovan muutosselonteon menetelmän avulla. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala, & K. E. Nurmi (toim.) *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 172–190.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. Haettu 23.5.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120916>

Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010. Haettu 27.10.2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386>

Laki maahanmuuttajien kotouttamisesta ja turvapaikanhakijoiden vastaanotosta 493/1999. Haettu 27.10.2016 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990493>

Lampinen, P. & Pikkusaari, S. (2012). *Työ(hön)valmennus pintaa syvemmältä*. Helsinki: VATES-säätiö.

Laurén, J. & Wrede, S. (2010). Työkäytännöt ja institutionaalinen rasismi - Lähihoitajien työ. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 172–192.

Leander, E. (2013). *Osallisena Suomessa – ARTTU – Arvioinnin tukemana työelämään -hanke*. Loppuraportti. Nopeasti työhön! Polku 1. Hämeenlinna, Hämeenlinnan kaupunki.

Lehtonen, K. & Lehto, P. (2014). Muotoilu innovaatiotoiminnassa. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 20–29.

Leimu, H. (1999). Työmarkkinat ja työttömyys. Teoksessa K. Koskinen (toim.) *Sosiologisia karttalehtiä*. 2. painos, 1.p. 1998. Tampere: Vastapaino, 81–100.

Leinonen, K. (2014). Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena. Työpaikkavalmentajien ja heidän esimiesten näkemyksiä työpaikkavalmentajuudesta. Opinnäytetyö. Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto, Hyvinvointi ja toimintakyky. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Haettu 7.4.2017 osoitteesta [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71901/Opinnaytetyo\\_Kristiina%20Leinonen%20VALMIS.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/71901/Opinnaytetyo_Kristiina%20Leinonen%20VALMIS.pdf?sequence=1)

Linkola, J. (2011). Polkuja urakehitykseen, toimintamalleja työelämäyhteistyöhön. Teoksessa M. Laasonen & P. Keränen (toim.) *Puurtajasta uranuurtajaksi. Uusia väyliä maahanmuuttajien ammattikorkeakouluopintoihin ja urakehitykseen*. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Kulttuuri ja luova ala, 56–61. Haettu 19.10.2016 osoitteesta [http://voimaa.metropolia.fi/met\\_puurtajasta\\_uranuurtajaksi.pdf](http://voimaa.metropolia.fi/met_puurtajasta_uranuurtajaksi.pdf)

Maahanmuuttovirasto (2016). Turvapaikanhakijat 1.1.-31.12.2015. Julkaistu 21.1.2016. Haettu 22.9.2016 osoitteesta [http://www.migri.fi/download/64990\\_Tp-hakijat\\_2015.pdf?0f791099c7dad388](http://www.migri.fi/download/64990_Tp-hakijat_2015.pdf?0f791099c7dad388)

Makkonen, T. (2003). Syrjinnän keskeisistä syistä, muodoista ja seurauksista. Teoksessa Kansainvälinen siirtolaisuusjärjestö IOM. *Syrjinnän vastainen käsikirja*. Helsinki: International Organization for Migration. Haettu 1.2.2017 osoitteesta [https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/988eee8156c0264b678fca72fc7100a0/1485946039/application/pdf/114953/finnish\\_anti-discrimination\\_handbook\\_full.pdf](https://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/988eee8156c0264b678fca72fc7100a0/1485946039/application/pdf/114953/finnish_anti-discrimination_handbook_full.pdf)

Martikainen, T. (2011). *Suomi remix*. Into pamfletti. Helsinki: Like Kustannus Oy.

Maula, H. (2016). Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt. Talouselämä 17.12.2016. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <http://www.talouselama.fi/tebatti/perinteinen-strategiatyo-on-aikansa-elanyt-6607992>

Miettinen, S. (2014). Johdanto. Nyt on muotoiluajattelun aika. Teoksessa S. Miettinen (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 10–17.

Myrskylä, P. (2010). Maahanmuutossa suuria vuosivaihteluita. *Tieto&trendit* 4-5/2010. Tilastokeskus. Haettu 7.4.2017 osoitteesta [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art\\_2010-07-09\\_001.html?s=0#5](http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-07-09_001.html?s=0#5)

Mähönen, T.A. & Jasinskaja-Lahti, I. (2013). Etniset ryhmäsuhteet ja maahanmuuttajien akkulturaatio. Teoksessa T. Martikainen, P. Saukkonen & M. Säävälä (toim.) *Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 247–261.

Mäkisalo-Ropponen, M. (2007). *Tarinat työn tukena*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niittymäki, S. (2014 toim.). *Kansainvälisiä kohtaamisia: Ulkomaalaisten opiskelijoiden osaaminen työelämän käyttöön*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. HAMKin e-julkaisuja 27/2017. Haettu 7.4.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-784-683-7>

Nikander, P. (2010). Laadullisen aineiston litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 432–445.

Nokian Neulomo (n.d.). Nokian Neulomo. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <http://www.neulomo.com/>

Nouko-Juvonen, S. (1999). Poikkeavuus sosiologisena käsitteenä. Teoksessa K. Koskinen, K. (toim.). *Sosiologia karttalehtiä*. 2. painos, 1.p. 1998. Tampere: Vastapaino, 231–236.

Nurmi, E. (2016) *Työllisyyspoliittisen TyöPolku-hankkeen asiakaspalautteen kehittäminen*. Opinnäytetyö. Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haettu 28.4.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016112417300>

Oikeusministeriö (2016). Työyhteisön kehittäminen. Oikeusministeriön Yhdenvertaisuus.fi -sivusto. Haettu 18.4.2016 osoitteesta [http://www.yhdenvertaisuus.fi/hyvät\\_kaytannot/toimintamalleja\\_tyopaikalle/tyoyhteisyon\\_kehittaminen/](http://www.yhdenvertaisuus.fi/hyvät_kaytannot/toimintamalleja_tyopaikalle/tyoyhteisyon_kehittaminen/)

Parantainen, Jari (2007). *Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Paukkeri-Reyes, S. (2013). ASPAn Työn tuki -malli. Teoksessa A. Idström, M. Stenroos & M. Uimonen (toim.). *Oikeita töitä. Vammaisten ja osatyökykyisten työllistymisen toimivia käytäntöjä Ruotsista, Tanskasta, Virosta ja Suomesta*. ASPA-julkaisuja 1/2013. Helsinki: Aspa-säätiö, 129–138.

Peltola, U. (2005). Maahanmuuttajien työvalmennus ja tuettu työllistyminen. Teoksessa K. Härkäpää & U. Peltola (toim.) *Maahanmuuttajien työllistymisen tukeminen ja kuntoutusluotsaus. Majakka-Beacon -hankkeen loppuraportti*. Kuntoutussäätiön työselosteita, working papers 29/2005. Helsinki: Kuntoutussäätiö, 61–80. Haettu 7.4.2017 osoitteesta [https://kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien\\_tyollistymisen\\_tukeminen\\_ja\\_kuntoutusluotsaus.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/174/Maahanmuuttajien_tyollistymisen_tukeminen_ja_kuntoutusluotsaus.pdf)

Pessi, A. B. & Saari, J. (2008). *Hyvä tahto. Auttamisen asenteet ja rakenteet Suomessa*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.

Pikkusaari, S. (2012). *Työ(hön)valmennus on taitolaji*. Turenki: Kiipulasäätiö, KoutsiHäme-projekti. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://www.vates.fi/media/julkaisut\\_kirjat/tyohonvalmennus\\_on\\_taitolaji\\_2012.pdf](http://www.vates.fi/media/julkaisut_kirjat/tyohonvalmennus_on_taitolaji_2012.pdf)

Pohjola, A. (2007). Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa L. Viinamaäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 11–31.

Puuhiniemi, M. (2002). *Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan*. Espoo: Limor kustannus.

Raivio, H. (2014). Mitä olisi osallistava työllisyyspolitiikka? *Suuntaaja 1/14*. Helsinki: Aspa-säätiö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta <https://www.aspa.fi/fi/suuntaaja/suuntaaja-12014/mit%C3%A4-olisi-osallistava-ty%C3%B6llisyyspolitiikka>

Rapo, M. (2011). Kuka on maahanmuuttaja? *Tieto&trendit 1/2011*. Haettu 1.11.2016 osoitteesta [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-02-15\\_003.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_003.html?s=0)

Rautjärvi, T. (n.d.). Tiesitkö? Työhönvalmentaja auttaa sopimuksen teossa. Helsinki: Vates-säätiö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta <http://www.tyohonvalmentaja.fi/tiesitkouml.html>

Rouhuvirta, A. (2011). Samalle viivalle. Selvitys metropolialueen työnantajien halukkuudesta ja tarpeesta kouluttaa maahanmuuttajataustaisia työntekijöitään asiantuntija-, esimies- ja työnjohtotehtäviin. Fakiirimedia Oy. Haettu 18.10.2016 osoitteesta <http://voimaa.metropolia.fi/julkaisut.html>

Ruonavaara, H. (1999). Yhteiskunnan rakenteet ja rakenne muutokset. Teoksessa K. Koskinen (toim.) *Sosiologisia karttalehtiä*. 2. painos, 1.p. 1998. Tampere: Vastapaino, 55–80.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2009). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 424–413.



Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). 7.3.4 Teemoittelu. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 11.4.2017 osoitteesta [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L7_3_4.html)

Saartenoja, A., Träsk, M., Tantarimäki, S. & Mattila, M. (2009). *Maaseudun maahanmuuttajat. Kokemuksia työperäisestä maahanmuutosta Etelä-Pohjanmaan ja Varsinais-Suomen maaseudulla*. Raportteja 41. Seinäjoki: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Haettu 19.10.2016 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24745/Raportteja41.pdf?sequence=1>

Salo, M. & Poutiainen, S. (2010). Hiljainen ja suora suomalainen? Käsitteitä suomalaisesta viestinnästä maahanmuuttajien perehdytys ja työyhteisön monikulttuurisuusoppaissa. Teoksessa T. Seppälä (toim.) *Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, 16–29. Haettu 28.4.2017 osoitteesta <http://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>

Salo, U-M. (2008). Keskustelu, kertomukset ja performatiivisuus. Teoksessa R. Kaasila, R. Rajala & K. E. Nurmi (toim.) *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 68–104.

Sariola, L. (2005). Tuetun työllistymisen menetelmä ja sen kehittyminen. Teoksessa L. Sariola (toim.) *Tuettu työllistyminen. Näkökulmia tuetun työllistymisen työhönvalmennukseen*. Helsinki: VATES-säätiö, 9–16.

Sarvimäki, M. (2013). Muuttoliikkeet, työmarkkinat ja julkinen talous. Teoksessa T. Martikainen, P. Saukkonen & M. Säävälä (toim.) *Muuttajat. Kansainvälinen muuttoliike ja suomalainen yhteiskunta*. Helsinki: Gaudeamus, 203–219.

Savon Sanomat (2017). Pienet ja keskisuuret yritykset hylkivät maahanmuuttajia. Savon Sanomat 21.4.2017. Haettu 22.4.2017 osoitteesta <http://www.savonsanomat.fi/kotimaa/Pienet-ja-keskisuuret-yritykset-hylkiva4t-maahanmuuttajia/972036>

Saukkonen, P. (2013). *Erilaisuuksien Suomi. Vähemmistö- ja kotouttamispolitiikan vaihtoehdot*. Helsinki: Gaudeamus.

Seitamaa-Hakkarainen (2014). *Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Sisällön analyysin keskeisiä piirteitä*. Helsinki: Metodix Oy. Haettu 11.4.2017 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>

Silfver, O. (2010). Vääränlaiset huippuosajat? Entisen Neuvostoliiton alueelta tulleiden asiantuntijoiden kiinnittyminen suomalaiseen työelämään. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 122–146.

Sorainen, O. (2014). *Ulkomaalainen työntekijä. Rekrytointi, maahantulo ja työnteko*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SOSTE (n.d.). *Arviointityökaluja*. SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <https://www.soste.fi/elinvoimaiset-jarjestot/kehittaminen-ja-arviointi-jarjestoissa/arviointityokaluja-3.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT) (n.d.). *Työssäkäynti*. ISSN=1798-5528. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 1.11.2016 osoitteesta <http://www.stat.fi/til/tyokay/kas.html>

Suomen YK-liitto (n.d.). *Yritysten yhteiskuntavastuu*. Haettu 30.9.2016 osoitteesta <http://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>

Suomen Yrittäjät 2015. *Yrittäjyys Suomessa*. Haettu 6.1.2017 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). *PK-yritysbarometri – kevät 2016*. Helsinki: Suomen Yrittäjät ry. Haettu 18.10.2016 osoitteesta [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated\\_documents/pk\\_barometri\\_kevät2016.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/pk_barometri_kevät2016.pdf)

Söderqvist, M. (2005). *Ulkomaalaiset työnantajan silmin – ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei.”* Helian julkaisusarja A:20, 2005. Helsinki: Haaga-Helia.

Söderqvist, M. (2006). *Työnantajien näkemyksiä ulkomaalaisista työpai-koilla*. Teoksessa T. Martikainen (toim.) *Ylirajainen kulttuuri. Etnisyys Suomessa 2000-luvulla*. Tietolipas 212. Etnisten suhteiden ja kansainvälisen

muuttoliikkeen tutkimuksen seura ry. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Tampereen Yliopisto (n.d.). Sosiologian peruskurssi. 3. luku Sosiaalinen vuorovaikutus. Tampereen Yliopisto, täydennyskoulutus. Avoin Yliopisto, verkko-opinnot. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiologia/luku3.html#asenteet>

Tarnanen, M. & Pöyhönen, S. (2011). Maahanmuuttajien suomen kielen taidon riittävyys ja työllistymisen mahdollisuudet. *Puhe ja kieli nro 4/2011*. Puheen ja kielen tutkimuksen yhdistys ry. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <http://ojs.tsv.fi/index.php/pk/article/view/4750>

TE-palvelut (n.d.a). Työllisyyspoliittinen avustus. Haettu 29.3.2017 osoitteesta [http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/tyollisyyspoliittinen\\_avustus/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/tyollisyyspoliittinen_avustus/index.html)

TE-palvelut (n.d.b). Työllisyyspoliittiset avustukset vuonna 2017 Hämeessä. Haettu 29.3.2017 osoitteesta <http://toimistot.te-palvelut.fi/hame/tyollisyyspoliittiset-avustukset>

TE-palvelut (2016a). Työkokeilun käytännöt ja säännöt. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kaytannot\\_ja\\_saannokset/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/erikoissivut/kaytannot_ja_saannokset/index.html)

TE-palvelut (2016b). Palkkatuki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda\\_tyontekija/tukea\\_rekrytointiin/palkkatuki/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/palkkatuki/index.html)

TE-palvelut (2016c). Työhönvalmentajan tuella työhön tai koulutukseen. Haettu 5.5.2017 osoitteesta [http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea\\_tyollistymiseen/tyohonvalmentaja/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/tyohonvalmentaja/index.html)

TE-palvelut (2014a). Työkokeilulla takaisin työmarkkinoille. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea\\_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/tyokokeilu/index.html)

TE-palvelut (2014b). Tukea työllistymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea\\_tyollistymiseen/index.html](http://te-palvelut.fi/te/fi/tyonhakijalle/tukea_tyollistymiseen/index.html)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2016). Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus. Käsitteet. Haettu 1.11.2016 osoitteesta

<https://www.thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/vaestoryhmat/kasitteet>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2015). Maahanmuuttajat. Haettu 1.11.2016 osoitteesta <https://www.thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/vaestoryhmat/maahanmuuttajat>

Tilastokeskus (n.d.a). Maahanmuuttajat väestössä. Haettu 14.11.2016 osoitteesta <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa>

Tilastokeskus (n.d.b). Toimialaluokitus 2008. Haettu 5.1.2017 osoitteesta <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. LEAPS-projekti. Aalto-yliopiston julkaisusarja, TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Innovation Research in Services IRIS. Haettu 18.2.2017 osoitteesta <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>

Tuulaniemi, J. (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. (2013). *Palvelumuotoilu*. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työ- ja elinkeinoministeriö (n.d.). Yhteiskuntavastuu. Haettu 4.5.2017 osoitteesta <http://tem.fi/yhteiskuntavastuu>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2012). Ei ylhäältä annettuna vaan yhdessä tavoitteellisesti toimien. ESR-välityömarkkinahankkeiden toimintamallien siirrettävyyttä koskeva tutkimus. Työ ja yrittäjyys 17/2012. Haettu 23.5.2017 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Ei+ylh%C3%A4%C3%A4lt%C3%A4+annettuna+vaan+yhdess%C3%A4+tavoitteellisesti+toimien+23032012.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2013). Selvitystyö välityömarkkinoiden mahdollisuuksista tukea vaikeasti työllistyvien työelämään osallistumista ja työmarkkinoille pääsyä. Selvityshenkilö Tarja Filatovin raportti työministeri

Lauri Ihalaiselle. 2013 TEM raportteja 7/2013. Haettu 23.5.2017 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2872337/Selvitysty%C3%B6+v%C3%A4litysmarkkinoiden+mahdollisuuksista+tukea+vaikeasti+ty%C3%B6llistyvien..25012013.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014). *Maahanmuuttajien työllistyminen. Taustatekijät, työnhaku ja työvoimapalvelut*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 6/2014. Haettu 19.10.2016 osoitteesta <http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Maahanmuuttajien+ty%C3%B6llistyminen+10022014.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Oleskeluluvan saaneiden siirtyminen kuntiin käynnistynyt. Tiedote 16.9.2016. Haettu 22.9.2016 osoitteesta [http://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/oleskeluluvan-saaneiden-siirtyminen-kuntiin-kaynnistynyt](http://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/oleskeluluvan-saaneiden-siirtyminen-kuntiin-kaynnistynyt)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi alueiden kehittämisestä ja kasvupalveluista. Liite lausuntopyyntöön 1.3.2017. Haettu 1.6.2017 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/4281155/he-alka-ja-kasvupalvelulaki-luonnos-1.3.2017.pdf/4d6600da-13c9-4d79-923d-484610434861>

TyöPolku-hanke (n.d.a). Hankekuvaus. Hämeenlinna: Hämeen Setlementti ry, TyöPolku-hanke.

TyöPolku-hanke (n.d.b). Väliraportti. Hämeenlinna: Hämeen Setlementti ry, TyöPolku-hanke.

TyöPolku-hanke (2016). Työnantajayhteistyökumppaneiden palautekyselyn tulokset. Hämeenlinna: Hämeen Setlementti ry, TyöPolku-hanke.

Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301. Haettu 7.4.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301>

Uotila, T-P. & Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot. Haettu 18.4.2017 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Vahti, J. (2017). Soteuttamon virtuaalitori tuo sote-toimijat yhteen. Sitra, uutiset 20.3.2017. Haettu 28.3.2017 osoitteesta <https://www.sitra.fi/uutiset/soteuttamon-virtuaalitori-tuo-sote-toimijat-yhteen/>

Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. (2007a). Kyselytutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkuunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 102–125.

Valli, R. (2007b). Parivertailu. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkuunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 139-149.

Valtioneuvosto (2016). Työpolitiikan vaikuttavuus ja vaihtoehdot. Tutkimus työpoliittisten toimenpiteiden toimivuudesta, tuloksista ja tulevaisuudesta (TYVA). Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 3/2016. Haettu 5.11.2016 osoitteesta [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/3\\_TYVA.pdf/ccff9ee3-4de3-4186-9117-eb5c800468db?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/3_TYVA.pdf/ccff9ee3-4de3-4186-9117-eb5c800468db?version=1.0)

Valtioneuvoston kanslia (2015). *Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015*. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Haettu 27.2.2017 osoitteesta [http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)

Valtioneuvoston kanslia (2017). *Työurien jatkaminen vaatii yhteisöllisyyttä ja yhteistoiminnallisuutta*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 38/2017. Haettu 23.5.2017 osoitteesta [http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/38\\_Ty%C3%B6urien+jatkaminen+vaatii+yhteis%C3%B6llisyytt%C3%A4+ja+yhteistoiminnallisuutta/97dd63f0-4851-4b27-b965-16c15e8235e3?version=1.0](http://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/38_Ty%C3%B6urien+jatkaminen+vaatii+yhteis%C3%B6llisyytt%C3%A4+ja+yhteistoiminnallisuutta/97dd63f0-4851-4b27-b965-16c15e8235e3?version=1.0)

Valtiovarainministeriö (2016). Selvityshenkilö Lauri Tarasti: *Valtion aluehallinnon ja maakuntahallinnon uudistaminen - lukuun ottamatta sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusta*. Valtiovarainministeriön julkaisu – 3/2016. Haettu 5.11.2016 osoitteesta <http://vm.fi/documents/10623/306884/Valtion+aluehallinnon+ja+maakuntahallinnon+uudistaminen+-raportti/c18886c3-256f-4733-b0cb-1fb0b1f76db3>

Vastamäki, J. (2007). Kyselylomaketutkimus: tutkimusasetelma ja mittareiden valinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 126–138.

Viinamäki, L. (2007). Triangulatiivisen tutkimusasetelman soveltamismahdollisuudet. Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 173–197.

Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa R. Viitala & M. Järnlström (toim.) *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302, liiketaloustiede 107, Johtaminen ja organisaatiot. Haettu 18.4.2016 osoitteesta [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf)

Von Knorring, J. (n.d.). Talouspolitiikan raamit. Valtiovarainministeriö. Haettu 18.4.2016 osoitteesta <http://vm.fi/talouspolitiikan-raamit>

Vuolle, J. (n.d.) Johtava palvelumuotoilija. Mikko Koivisto, 37 v. TE-palvelut, Ammattinetti. Haettu 29.4.2017 osoitteesta <http://www.ammattinetti.fi/haastattelut/detail/3/6/94a439b40a653446019966d89b2fa913;jsessionid=8678FC3E2C4DAA34C80CDEA0790CEB8A>

Vuori, J. (2012). Arjen kansalaisuus, sukupuoli ja kotouttamistyö. Teoksessa S. Keskinen, J. Vuori & A. Hirsiaho (toim.) *Monikulttuurisuuden sukupuoli. Kansalaisuus ja erot hyvinvointiyhteiskunnassa*. Tampere: Tampere University Press, 235–262.

Väestörekisterikeskus (n.d.). Työttömän palveluopas. Suomi.fi -portaali. Valtiokonttori, valtiovarainministeriö. Haettu 2.11.2016 osoitteesta [http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palveluoppaat/tyottoman\\_palveluopas/index.html](http://www.suomi.fi/suomifi/suomi/palveluoppaat/tyottoman_palveluopas/index.html)

Wahlbeck, Ö. (2010). Kebabyrittäjät – välittäjävähemmistö? Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) *Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 32–44.

Wikipedia (n.d.). Välityömarkkinat. Haettu 27.10.2016 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/V%C3%A4lity%C3%B6markkinat>

Williams, A. (2002). *Ryhmän salaisuudet: sosiometria muutoksen voimavarana*. Alkuperäinen englanninkielinen teos: *Forbidden agendas: strategic action in groups*. Suomentaja Katariina Kaila. Tampere: Resurssi.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehille*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ylipaavalniemi, P., Sariola, L., Marniemi, J. & Pekkala, T. (2005) *Sosiaalisen työllistämisen toimialan käsitteet*. Helsinki: VATES-säätiö. Haettu 7.4.2017 osoitteesta <http://www.valkky.fi/tiedostot/Sosiaalisen%20tyollistamisen%20toimialan%20kasitteet.pdf>

Haastattelut:

Haastattelu 1

Haastattelu 2

Haastattelu 3

Haastattelu 4



## ASiantuntijakysely

**Asiantuntijakysely työnantajayhteistyöstä TyöPolku-hankkeen työntekijöille**

Tämä kysely on osa Hämeen Setlementille tehtävää yamk-opinnäytetyötäni, jolla selvitän työnantajien näkemyksiä maahanmuuttajien työllistämistä ja työhönvalmennuksesta. Tällä asiantuntijakyselyllä pyrin saamaan tausta-aineiston työnantajille myöhemmin tehtävien kyselyjen ja haastatteluiden pohjaksi, jotta osaisin kysyä työnantajilta parhaita mahdollisia kysymyksiä. Samalla saan tärkeää taustatietoa opinnäytetyöhön TyöPolku-hankkeesta.

Tähän kyselyyn ei tarvitse vastata kokonaisilla lauseilla ja tämän voitte halutesanne tehdä myös yhdessä. Vastaukset voi kirjoittaa suoraan tähän dokumenttiin kysymysten alle (ota muokkaus käyttöön). Tallenna tämä dokumentti vastauksiinne ja lähetä sähköpostin liitetiedostona osoitteeseen ---- perjantaihin 21.10.2016 mennessä.

Kaikki vastaukset käsiteellään ja säilytetään luottamuksellisesti eikä lopullisesta opinnäytetyöstä voi yhdistää tietoja kehenkään yksittäiseen vastaajaan, työnantajaan tai työnhakijaan. Asiantuntijakyselystä opinnäytetyössä mainitaan, että se on tehty TyöPolku-hankkeen työntekijöille. Lämmin kiitos vaivannäöstänne työkiireen keskellä!

---

**Työhönvalmennus ja työnantajayhteistyö TyöPolku-hankkeessa**

- 1) Miten kuvailisit tyypillisimpiä projektin maahanmuuttajataustaisia työnhakija-asiakkaita?
- 2) Mille aloille ja minkälaisiin työpaikkoihin työkokeiluja pyritään järjestämään?
- 3) Millaisilla keinoilla lähestyt työnantajia etsiessäsi työkokeilupaikkoja maahanmuuttajataustaisille työnhakijoille?
- 4) Miten hyvin työnantajat tuntevat työkokeilun? Entä palkkatuen?
- 5) Miten työnantajat suhtautuvat työkokeiluun liittyvään paperityöhön? Miten työhönvalmentajana tuet työntajaa tässä?
- 6) Millainen rooli sinulla työhönvalmentajana on työkokeilun aloittamisessa työpäikällä?
- 7) Millainen roolisi on työkokeilun aikana suhteessa työkokeilijaan ja työnantajaan?
- 8) Miten pyrit vaikuttamaan työkokeilijan työllistämiseen työkokeilun päättyessä?

### **Työnantajien suhtautuminen työllisyystyöhön**

- 9) Miten työnantajat ymmärtävät työhönvalmentajan tehtävän? Miten työhönvalmentajiin suhtaudutaan työnantajien keskuudessa?
- 10) Millainen suhtautuminen työnantajilla on TE-toimistoon?
- 11) Miten työnantajat yleisesti kokemuksesi mukaan suhtautuvat maahanmuuttaja-taustaisiin työnhakijoihin?
- 12) Onko työnantajien puheissa ja toimintatavoissa havaittavissa ajatusta yhteiskuntavastuun kantamisesta, maahanmuuttajien kotouttamiseen osallistumisesta ja työllistymismahdollisuuksia parantamisesta?
- 13) Millaista vaikuttamistyötä työhönvalmentajana teet tehdessäsi työtä työnantajien parissa?

### **Työnhakijan ominaisuudet ja työllistyminen**

*(Ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi kielitaito, työkokemus, etninen tausta, uskonto, ihonväri, terveys, mielenterveys, vammaisuus/vammattomuus, työnhakutaidot, itsevarmuus, luotettavuus, sukupuoli, Suomessa asumisaika, sosiaaliset taidot, käyttäytymistavat, pukeutuminen, kommunikaatiotapa, aikakäsitys, ammatillinen osaaminen, koulutausta, suosittelija jne.)*

- 14) Mitkä työnhakijan ominaisuudet voivat työnantajan ajattelussa (oman kokemuksesi mukaan) muodostua työkokeilun tai työllistymisen esteiksi?
- 15) Mitkä työnhakijan ominaisuudet yleensä vaikuttavat työnantajaan positiivisesti niin, että työnantaja on valmis laatimaan työkokeilusopimuksen?
- 16) Entä mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että työkokeilun jälkeen työnantaja palkkaa työkokeilussa olleen maahanmuuttajataustaisen työnhakijan palkka(tuki)työsuhteeseen?

### **Oma kokemus työnantajayhteistyöstä**

- 17) Mikä tekee työnantajayhteistyöstä helppoa? Mikä työnantajayhteistyössä mielestäsi tällä hetkellä toimii?
- 18) Entä mikä vaikeuttaa työnantajayhteistyötä? Mitä kehittäisit työnantajayhteistyössä ja miten?
- 19) Millaista osaamista sinulla on suhteessa työnantajayhteistyöhön? Entä millaista osaamista vielä tarvitsisit?

Liite 1/3

**Työnantajien ja työyhteisöjen kehittämistarpeet suhteessa maahanmuuttajien palkkaamiseen**

- 20) Millaista osaamista ja tukea työnantajat tarvitsisivat, jotta maahanmuuttajien työllistämässä onnistuttaisiin entistä paremmin?
- 21) Millaista tukea ja osaamista työyhteisöt tarvitsisivat, jotta työkokeilukokemukset olisivat onnistuneita niin työkokeilijalle kuin työyhteisöllekin?
- 22) Mitä itse haluaisit kysyä työnantajilta?

Muita kommentteja opinnäytetyön tekijälle:

---

Kiitos ajastasi! Työniloa ja hyvää syksyn jatkoa!

*t. Milka Lintinen, yamk-opiskelija, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä, p. xxxxxx*

Liite 2/1

**SÄHKÖINEN LOMAKEKYSELY JA HAASTATTELUKUTSU YRITYSTEN  
ESIMIEHILLE****Hämeen Setlementin kysely:****Yritysten esimiesten ajatuksista maahanmuuttajien työllistämisestä***Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!*

Kyselyn avulla kehitetään Hämeen Setlementin yritys yhteistyötä Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia.

Tämä kysely on osa Hämeen Setlementin tutkimusta yritysten esimiesten ajatuksista maahanmuuttajien työllistämisestä. Tutkimuksella Hämeen Setlementissä halutaan kehittää yritysten kanssa tehtävää yhteistyötä. Hämeen Setlementti on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yhdistys, joka on tehnyt pitkään työtä maahanmuuttajien työllistymisen edistämiseksi. Tässä työssä yritys yhteistyöllä on keskeinen rooli.

Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä opinnäytetyöstä voida tunnistaa yksittäisiä vastaajia tai yrityksiä. Tutkimus toteutetaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä.

Kyselyyn vastaamisen jälkeen sinut ohjataan automaattisesti jättämään yhteystietosi tutkimushaastattelua varten. Haastattelussa sinulla on halutessasi mahdollisuus kertoa laajemmin ajatuksiasi ja kokemuksiasi maahanmuuttajien työllistämisestä. Antamiasi yhteystietoja ei voida yhdistää tässä kyselyssä antamiisi vastauksiin.

*Lämmin kiitos vastauksistasi!**Terveisin, Milka Lintinen*

ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, Hämeen ammattikorkeakoulu  
milka.lintinen@student.hamk.fi

---

Liite 2/2

1. Yrityksen toimiala (esim. pankki, päiväkotii, kiinteistöhoito, kuljetus, kauppa, jne.)

2. Yrityksen henkilöstömäärä

- alle 10 henkilöä
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 - 999
- 1000 tai yli

3. Yrityksen sijainti

- Hämeenlinnan seutu
- Lahden seutu
- Muu, mikä?

4. Oma asemani ja vastualueeni yrityksessä

4. Kuuluuko rekrytointi työhöni?

- Kyllä.
- Osallistun rekrytointiin, vaikkei se kuulu vastuulleni.
- Ei.
- Muu, mikä?

6. Montako maahanmuuttajaa yrityksessä työskentelee tällä hetkellä? (mukaan lukien ei-palkkasuhteiset työntekijät, kuten opiskelijat, työkokeilijat, myös vuokratyövoima, jne.)

## 7. Onko yrityksessä työskennellyt aiemmin maahanmuuttajia?

(mukaan lukien ei-palkkasuhteiset työntekijät)

- Kyllä.
- Ei.
- En tiedä.

## 8. Millaisissa tehtävissä maahanmuuttajat ovat työskennelleet?

(mukaan lukien ei-palkkasuhteiset työntekijät)

Voit ohittaa kysymyksen, jos yrityksessä ei työskentele tai ei ole työskennellyt maahanmuuttajia.

- Avustavat tehtävät (tai tehtävät, joihin ei vaadita ammatillista osaamista tai koulutusta)
- Suorittavan tason tehtävät (tai tehtävät, joihin vaaditaan ammatillista osaamista tai koulutusta)
- Asiantuntija- tai esimiestehtävät (tai tehtävät, joihin vaaditaan erityisosaamista tai korkeakoulututkinto)
- Erytisasiantuntija- tai ylemmät esimiestehtävät (tai tehtävät, joihin vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto)
- Yrityksen johtotehtävät
- Muu, mikä?

## 9. Oletko osallistunut maahanmuuttajien rekrytointiin?

(mukaan lukien ei-palkkasuhteisten työntekijöiden rekrytointiin)

- Kyllä nykyisessä työpaikassani.
- Kyllä aikaisemmassa työpaikassani.
- En.
- Muu, mikä?

---

Liite 2/4

Valitse seuraavissa viidessä kysymyksessä (9. - 13.) aina yksi neljästä ominaisuudesta.

Mikä on tärkein maahanmuuttajataustaisen työnhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? (Kaikki ominaisuudet esiintyvät vastausvaihtoehtoina kahdesti).

10. Mikä on tärkein maahanmuuttajataustaisen työnhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Valitse tärkein neljästä.

- Osaa toimia itsenäisesti
- Hallitsee hyvin suomen kielen
- Noudattaa aikatauluja ja sopimuksia
- Hänellä on suomalainen suosittelija

11. Valitse tärkein neljästä.

- Kulttuuritaustaltaan riittävän lähellä suomalaista kulttuuria
- Ajantasainen ammatillinen osaaminen
- Suhtautuu tasa-arvoisesti eri sukupuolta oleviin työkavereihin
- On taitava työpaikan sosiaalisissa tilanteissa

12. Valitse tärkein neljästä.

- Hoitaa henkilökohtaiset asiansa työajan ulkopuolella
- On taitava työpaikan sosiaalisissa tilanteissa
- On työhönsä ja työyhteisöönsä sitoutunut
- Kulttuuritaustaltaan riittävän lähellä suomalaista kulttuuria

13. Valitse tärkein neljästä.

- Ajantasainen ammatillinen osaaminen
- Noudattaa aikatauluja ja sopimuksia
- On työhönsä ja työyhteisöönsä sitoutunut
- Hallitsee hyvin suomen kielen

14. Valitse tärkein neljästä.

- Hänellä on suomalainen suosittelija
  - Suhtautuu tasa-arvoisesti eri sukupuolta oleviin työkavereihin
  - Hoitaa henkilökohtaiset asiansa työajan ulkopuolella
  - Osaa toimia itsenäisesti
-

## 15. Valitse sopivin vaihtoehto kuhunkin väittämään.

- 1 = täysin samaa mieltä  
 2 = osittain samaa mieltä  
 3 = ei samaa eikä eri mieltä  
 4 = osittain eri mieltä  
 5 = täysin eri mieltä

- |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| ❖ Työyhteisössäni on panostettu työntekijöiden henkilökohtaisten vahvuuksien löytämiseen ja hyödyntämiseen.               |   |   |   |   |   |
| ❖ Maahanmuuttaja rekrytoidaan yritykseemme varmimmin, kun kotimaista työvoimaa ei ole tarjolla.                           |   |   |   |   |   |
| ❖ Minulle tulee liikaa yhteydenottoja erilaisilta tahoilta, jotka tekevät työtä työttömien työllistämiseksi.              |   |   |   |   |   |
| ❖ Pystymme palvelemaan asiakkaitamme ja/tai yhteistyökumppaneitamme paremmin, kun työyhteisössämme on maahanmuuttaja.     |   |   |   |   |   |
| ❖ Työyhteisössämme on hyvä yhteishenki eikä kiusaamista, häirintää tai syrjintää raportoida.                              |   |   |   |   |   |
| ❖ Maahanmuuttajan eteneminen urallaan yrityksessämme on harvinaista.  |   |   |   |   |   |
| ❖ Minulla on riittävästi taitoa ja tietoa maahanmuuttajan perehdyttämiseen ja tukemiseen työssä.                          |   |   |   |   |   |
| ❖ Yrityksessämme ei ole työtehtäviä, joita voisi suoriutua vähäisellä suomen kielen taidolla.                             |   |   |   |   |   |
| ❖ Työyhteisössämme maahanmuuttaja koettaisiin taakkana, koska maahanmuuttajan perehdyttäminen ja opastaminen on työlästä. |   |   |   |   |   |
| ❖ Asiakkaamme ja/tai yhteistyökumppanimme eivät haluaisi asioida maahanmuuttajan kanssa.                                  |   |   |   |   |   |
| ❖ Työyhteisön ristiriidat lisääntyisivät maahanmuuttajien rekrytoinnin myötä.   |   |   |   |   |   |
| ❖ Tiedän mitä työhönvalmentajat tekevät ja miten he voivat tukea maahanmuuttajan rekrytoinnissa.                          |   |   |   |   |   |
-



Liite 2/6

16. Maahanmuuttajien rekrytoimiseksi ja rekrytointien onnistumiseksi yrityksessämme tarvittaisiin

(mukaan lukien ei-palkkasuhteisten työntekijöiden, kuten työkokeilijoiden ja harjoittelijoiden rekrytointi)

(valitse niin monta kuin haluat)

- Valmennusta monimuotoisessa työyhteisössä toimimiseen
- Valmennusta monimuotoisen työyhteisön johtamiseen
- Perehdytysjärjestelmän ja työohjeiden selkiyttämistä
- Viestintätapojen ja palautteen antamisen sopeuttamista monikulttuuriselle työyhteisölle
- Tietoa maahanmuuttajien tuetusta työllistämisestä työhönvalmentajan avulla
- Tietoa, mihin olla yhteydessä, kun maahanmuuttajalle haluttaisiin tarjota mahdollisuus tutustua suomalaiseen työelämään
- TE-toimiston tukijärjestelmän hyödyntämisapua
- Ohjausosaamista työyhteisön jäsenille, jotka voisivat toimia maahanmuuttajien tukena työn aloittamisessa
- Työnkuvien avaamista maahanmuuttajille soveltuvien tehtävien löytämiseksi
- Tutustumista maahanmuuttajiin ja tietoa maahanmuuttajista
- Kokemusten kuulemista ja jakamista muiden yrittäjien kanssa maahanmuuttajien työllistämistä
- Muuta, mitä?

---

17. Jos resurssit eivät olisi este, mitä voisit tehdä maahanmuuttajien työttömyyden vähentämiseksi Suomessa?

18. Mitä muuta haluat sanoa?

Liite 2/7

*Lämmin kiitos ajastasi!*

Sinut ohjataan 5 sekunnin kuluttua automaattisesti yhteystietolomakkeeseen, johon voit halutessasi jättää yhteystietosi osallistuaksesi haastatteluun maahanmuuttajien työllistymiseen liittyvän yritys yhteistyön kehittämiseksi.

---

**Hämeen Setlementin haastattelukutsu:  
Yritysten esimiesten ajatuksia maahanmuuttajien työllistämisestä**

Osallistu noin puolen tunnin kestoiseen tutkimushaastatteluun täyttämällä yhteystietosi tähän.

Haastattelu toteutetaan joulukuussa 2016 tai tammi-helmikuussa 2017, sinulle parhaiten sopivana ajankohtana. Haastattelut ovat osa Hämeen Setlementille tehtävää ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä yritysten esimiesten ajatuksista maahanmuuttajien työllistymiseen liittyen. Haastattelujen tuloksista raportoidaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia tai yrityksiä voida tunnistaa.

Kiitos halustasi auttaa meitä kehittämään maahanmuuttajille suunnatun työllisyystyön yritys yhteistyötä!

*Ystävällisin terveisin,*

*Milka Lintinen*

ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija, Hämeen ammattikorkeakoulu  
milka.lintinen@student.hamk.fi

1. Yhteystietoni:

Etunimi  
Sukunimi  
Matkapuhelin  
Sähköposti  
Postitoimipaikka  
Yritys / Organisaatio  
Osasto

## KERRONNALLISET HAASTATTELUT YRITYSTEN ESIMIEHILLE

### Esittely

- Tutkimuskohde: Maahanmuuttajien työllistyminen yrityksiin Hämeenlinnan ja Lahden seuduilla, tavoitteena työhönvalmennustyön kehittäminen, yhteistyö yritysten kanssa
- Opinnäytetyö, HAMK, YAMK, Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä
- Hämeen Setlementti, järjestötoimija, työllisyshankkeita, mm. Työ-Polku
- Kysely → haastattelut → kehittämissuositukset → oppari kesä 2017
- Haastattelun anonymiteetti, luottamuksellisuus, kulku:
- Nauhoitus, litterointi, tarinan kirjoittaminen ja tarkistuttaminen
- Tulokset esitetään niin, ettei vastaajia voida tunnistaa, nauhoitukset hävitetään
- Kulusta: kysyn muutaman taustakysymyksen, sitten en juuri kommentoi, kysyn tarkentavat kysymykset lopuksi

---

### Taustakysymykset

- Asemasi yrityksessä, (rekrytointivastuu):
- Yrityksen koko hlöä ja toimiala:

---

### Ensimmäinen osa (tarina)

Kerro tarina siitä, miten otit maahanmuuttajan työhön. Tarina päättyy lauseeseen: ”Siten päätin ottaa tämän maahanmuuttajan työhön.”

Kerro siis yhden maahanmuuttajan rekrytoinnista: Mitä tapahtui ja keitä oli osallisina prosessissa? Mitkä asiat prosessissa olivat mielestäsi merkittäviä? Millaisia ajatuksia sinulla heräsi rekrytointiprosessin aikana? Millainen kokemus tämän maahanmuuttajan rekrytointiprosessi oli sinulle?

(Kerro se minkä muistat ja niin kuin sen muistat. Asioiden kertomisjärjestyksellä ei ole väliä.) (Mistä kaikki alkoi?)

### Toinen osa (tarinassa esiin nousseet teemat)

- Kuvailisitko tarkemmin, tarkentaisitko.....?
  - Mikä muuttui.....?
  - Voisitko kertoa enemmän.....?
  - Millaisia ajatuksia / tuntemuksia .....herätti?
  - Mikä oli mielestäsi merkittävää.....?
  - Mikä tuntui tärkeältä.....?
  - Miten arvioisit.....?
- 

### Kolmas osa

- Millaisia kokemuksia sinulla on työhönvalmennuksesta?
  - Millainen työhönvalmennus palvelisi yritystäsi parhaiten?
  - Millaiset ovat työyhteisösi ohjaus/opastus/mentorointi valmiudet?
  - Millainen on työyhteisön valmius kohdata erilaisuutta?
- 

### Päätäminen

- Tammikuussa lähetän tarinatekstin sähköpostiin tarkistettavaksi asiavirheiden osalta
- Kiitän ja laitan sähköpostia, kun opinnäytetyö on valmis.

Liite 4/1

**PROJEKTIN IDEAPAPERI: TYÖPOLKU-HANKKEEN TYÖHÖNVALMENNUS-  
PALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA PALVELUMUOTOILU**

MILKA LINTINEN

25.2.2017

Kulttuuri- ja taidetoiminta hyvinvoinnin edistäjänä, HAMK, YAMK

milka.lintinen@gmail.com, milka.lintinen@student.hamk.fi

**TYÖN TOIMEKSIANTAJA**

Hämeen Setlementti

**PROJEKTIN TYÖNIMI**

Hämeen Setlementin maahanmuuttajien työhönvalmennuksen tuotteistaminen ja palvelumuotoilu tulevaa SOTE-uudistusta ja maakuntahallinnon kilpailutuksia varten.

**PROJEKTIN IDEAN PERUSTELUT**

Tuleva SOTE-uudistus vuoden 2019 alussa haastaa järjestötoiminnan ja asettaa myös sen rahoitukselle uusia ehtoja. Työllisyydenhoidon siirtyminen maakuntahallinnon vastuulle sekä mahdollinen nykyisten TE-palveluiden yksityistäminen johtaa myös työhönvalmennuspalvelujen hankinnassa uudelleenjärjestelyihin (ks. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen kärkihankkeet 2015: Työvoimahallinnon uudistaminen työllistymistä tukevaksi). Työhönvalmennuspalveluja hankitaan maakuntatasolla kilpailutusten kautta ostopalveluna yksityiseltä palveluntarjoajalta, yrityksiltä ja järjestöiltä. Kilpailutuksissa pärjääminen tarkoittaa Hämeen Setlementin kaltaisille järjestöille sitä, että maakuntahallinnolle pitää luoda helposti ymmärrettävä ja markkinoitava palvelukonsepti järjestössä pitkään ja ansiokkaasti toteutetusta työhönvalmennuksesta. Palvelukonseptista pitää ilmetä, mikä tekee Hämeen Setlementin maahanmuuttajien työhönvalmennuksesta erityistä ja parempaa kuin mitä muut toimijat pystyvät tarjoamaan. Palvelukuvaukseen kirjataan muun muassa maahanmuuttajien työllisyyden tukemisen historia, erikoistuminen maahanmuuttajiin, yhteistyöverkostot, palveluohjaus, Hämeenlinnassa Setlementin muu tarjonta tarjoaa kiinni pitävän yhteisön, panostus yritys yhteistyöhön, tuleva räätälöitävä moduulimalli, työnantajien tarpeiden huomioiminen ja tuloksellinen yksilövalmennus.

Tehdessäni opinnäytetyötä Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeelle työnantajayhteistyön kehittämisestä, nousi esiin tarve työhönvalmennuksen tuotteistamiselle sen tunnettavuuden, tunnistettavuuden ja käytettävyyden lisäämiseksi erityisesti yritystyönantajien keskuudessa. Opinnäytetyöaineiston käsittelyvaiheessa minulle muodostui käsitys, että parhaat välineet työhönvalmennustyön kehittämiseen palvelukonseptiksi tarjoaisi palvelumuotoilullinen lähestymistapa sekä tuotteistamisen ja kokeilevan kehittämisen keinot.

Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strategisessa ohjelmassa 29.5.2015 yhtenä tavoitteena on vastata Suomen lisääntyvään työvoiman kysyntään työperäisellä maahanmuutolla. Strategiassa todetaan, että ”maahanmuuttajat vahvistavat Suomen innovaatiokykyä ja osaamista tuomalla oman kulttuurinsa vahvuuksia osaksi suomalaista yhteiskuntaa”. Samaan kohtaan on kirjattu tarve kotouttamisen tehostamisesta ja kielen opetuksen lisäämiselle. Opinnäytetyöni aineiston valossa ajattelen, että tähän on vielä työelämän ruohonjuuritasolla matkaa. Jotta maahanmuuttajat voisivat olla suomalaisen työelämän todellinen voimavara, tulee työelämässä, työyhteisöissä ja johtamisessa tapahtua muutoksia, joiden toteuttamiseen työpaikoilla tarvitaan tukea. Samassa strategiassa esitetään, että Suomessa tulisi ottaa käyttöön kokeilukulttuuri. ”Kokeiluilla tavoitellaan innovatiivisia ratkaisuja, parannetaan palveluita, edistetään omatoimisuutta ja yrittäjyyttä sekä vahvistetaan alueellista ja paikallista päätöksentekoa ja yhteistyötä.” Strategiassa todetaan, että ”kokeiluissa hyödynnetään kansalaislähtöisiä toimintatapoja” ja ”otetaan käyttöön systemaattinen kokeilutoiminta ja luodaan säädöspohja helpottamaan kokeilujen järjestämistä”. Kokeiluilla pyritään parantamaan ennakointia ja reagointia yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuisissa. Kokeillen kehittäminen on siis valtion hallinnon tasolla tunnustettu tapa innovoida ja kehittää olemassa olevaa toimintaa.

Projektin teemoihin liittyviä rahoitusohjelmia löytyy sekä STEAlta että ESR:ltä. Entisen Raha-automaattiyhdistyksen, nykyisen STEAn, linjauskauden 2017–2019 avustusten yksi tavoitealue on työelämäosallisuuden vahvistaminen. Tämän tavoitealueen avustettavia teemoja ovat mm. työllistymistä edistävien toimintamallien ja polkujen kehittäminen sekä työhaussa tukeminen, työelämävalmiuksien vahvistaminen, vaikuttaminen yhteiskunnan ja työnantajien asenteisiin sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, ja yhteistyökäytäntöjen kehittäminen kolmannen sektorin sekä yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä. STEAn Avustuk-

set suunnataan toimintoihin, joiden kohderyhminä ovat ensisijaisesti osatyökykyiset, vailla työelämäkokemusta olevat nuoret sekä maahanmuuttajat. Euroopan sosiaalirahastossa on meneillään rahoituskausi 2014–2020. Suomen Rakennerahaston ohjelma tälle kaudelle Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020. ”18 prosenttia toimenpideohjelman rahoituksesta keskitetään erityisesti nuorten ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien työttömyyden vähentämiseen, työurien pidentämiseen työvoiman kysyntää ja tarjontaa tasapainottamalla ja liikkuvuutta lisäämällä, rakennemuutosten hallinnan parantamiseen sekä työelämän tuottavuuden ja laadun parantamiseen.”

### **PROJEKTIN TAVOITE**

Projektin tavoitteena on tuotteistaa Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen työhönvalmennustyö. Työhönvalmennustyöstä kehitetään palvelutuote, joka on helposti ymmärrettävä työnhakija-asiakkaalle, työnantajayhteistyökumppanille ja toiminnan rahoittajalle. Rahoittajan rooli on erityisen korostunut, koska tuotteistamisella tavoitellaan hyvää asemaa kilpailutuksissa, jotka sote-uudistus ja maakuntahallintoon siirtyminen tuovat mukanaan vuonna 2019. Tuotteistamisessa on ennen kaikkea kysymys parhaillaan toteutettavan työhönvalmennustyön näkyväksi tekemisestä ja systematisoinnista.

Projektin toteutuksessa eli palvelumuotoiluprosessissa keskeistä on kaikkien sidosryhmien mukana olo. Sidosryhmien osallistuminen palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin tuottaa koko ajan uutta tietoa sidosryhmien tarpeista. Projektissa pyritään vahvaan käyttäjäymmärrykseen. Tyypillisestä työhönvalmennuksen kehittämisestä poiketen työnantajien, erityisesti yritystyönantajien, näkökulma nostetaan keskeiseksi. Työnantajat halutaan nähdä työhönvalmennuspalvelun käyttäjinä, siinä missä työnhakijatkin. Merkittävää on myös erikoistuminen maahanmuuttajien työhönvalmennukseen ja vahva paikallisuus. Valmis palvelutuote on kohdennettu TyöPolku-hankkeen toiminta-alueelle Kanta- ja Päijät-Hämeeseen, joten se huomioi täsmennetyksi alueiden erityistarpeita.

Tuotteistamisella tavoitellaan työhönvalmennuspalvelun hyvää ja tasaista laatua, toistettavuutta, jatkuvuutta, kohdennettua markkinointia ja moduulirakennetta, joka mahdollistaa palvelun joustavan räätälöinnin sekä työnhakija- että työnantaja-asiakkaan tarpeisiin. Työhönvalmennuspalvelu tarjoaa ratkaisuja työnhakijoiden työnsaannin haasteiden lisäksi työnantajien työllistämisen esteiden poistamiseen. Moduulimallissa työnantaja voi

valita tarvitsemansa lisäpalvelun maahanmuuttajan työkokeilun järjestämisen tai työllistämisen tueksi. Lisäpalvelu voi olla esimerkiksi monimuotoisessa työyhteisössä toimimisen valmennus, ohjausosaamisen lisääminen työyhteisön jäsenille tai perehdytysjärjestelmän hiominen maahanmuuttajatyöntekijöiden vastaanottamisen tukemiseksi. Lisäpalvelu voidaan järjestää Hämeen Setlementin yhteistyökumppaneiden toimesta.

Palvelumuotoiluprosessin lopputuote on valmis palvelukonsepti, joka kuvataan mahdollisimman havainnollisesti ja visualisoiden työhönvalmennuspalvelulla saavutettavia hyötyjä korostaen. Palvelukonseptin sisälle muodostuu vakiintuneita tapoja työnhakijoiden yksilövalmennukseen, palvelun markkinointiin, palveluprosessin toteuttamiseen työnantajayhteistyökumppanin kanssa ja työnantajien tarpeisiin vastaamiseen. Vakiintuneet toimintamallit lisäävät palvelun luotettavuutta ja tunnistettavuutta, jolloin toiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa, vaikka työhönvalmentajien tai työnantajayhteistyökumppanien keskuudessa tapahtuisi henkilöstövaihdoksia tai organisaatiomuutoksia.

## **PROJEKTIN TIETOPERUSTA**

Projektin keskeisen teoriapohjan muodostavat palvelumuotoilu, tuotteistaminen ja kokeilemalla kehittäminen. Nämä näkökulmat nousevat yhteiskunnallisesta muutoksesta, jossa palveluyhteiskunta on läsnä kaikkialla yhteiskunnassa ja palvelujen käyttäjät osallistetaan palvelujen kehittämiseen. Lähtökohtana projektille on TyöPolku-hankkeelle toteutettu ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöni, jossa selvitin Hämeenlinnan ja Lahden seutujen yritysten esimiesten näkemyksiä maahanmuuttajien työllistamisestä ja työhönvalmennuspalvelusta. Projektin toteuttamisessa keskeistä on seurata tiiviisti sote-uudistuksen etenemistä ja toteutusta sekä maakuntahallintoon siirtymiseen seurauksia erityisesti työllisyyden hoidon osalta.

## **PROJEKTIN TAVOITTEIDEN KANNALTA KESKEISIMMÄT KYSYMYKSET**

- Mitkä seikat ovat maakuntahallinnossa toimivan rahoittajan kannalta merkittäviä työhönvalmennuspalvelussa?
- Miten työhönvalmennuspalvelu tulee kuvata, jotta se on maakuntahallinnon rahoittajan näkökulmasta ymmärrettävä?



- Kuinka Hämeen Setlementin TyöPolku-hankkeen työhönvalmennuspalvelulla saavutettu hyöty voidaan kuvata rahoittajan kannalta?
- Millaiset seikat työhönvalmennuspalvelussa herättävät maakuntahallinnossa toimivassa rahoittajassa kiinnostusta ja luottamusta?
- Miten TyöPolku-hankkeen maahanmuuttajien työhönvalmennuspalvelu voidaan tuotteistaa niin, että se palvelee parhaalla tavalla sekä työnhakijoita että työnantajia?

### **PROJEKTIN TOTEUTUSSUUNNITELMA SEKÄ ARVIOINTI**

Projekti toteutetaan tuntityönä Hämeen Setlementille vuosina 2017–2018 myöhemmin sovittavalla tavalla ja aikana. Projektin laajuus tulee suhteuttaa käytettävissä olevaan taloudelliseen resurssiin. Projektin toteuttamiseen tarvitaan arviolta 240-300 työtuntia eli noin 1,5-2 kk:n täysi työaika yhdeltä työntekijältä. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että projekti toteutetaan tiiviissä yhteistyössä TyöPolku-hankkeen henkilöstön kanssa, joten myös hankkeen resursseja täytyy käyttää projektin toteuttamiseen. Tiedon hankinnan ja dokumentoinnin lisäksi projektin keskeinen toimintamuoto on toiminnalliset työpajat, joissa yhdessä TyöPolku-hankkeen henkilöstön, maahanmuuttajatyönhakijoiden, työnantajien ja rahoittajan edustajien kanssa ideoidaan palvelukonseptin sisältöä ja käytäntöjä. Työpajoja kehittämisprosessin aikana toteutetaan iteratiivisen kehittämisprosessin tarpeiden mukaan, arviolta 4-6 kappaletta. Kokeilemalla kehittäminen tapahtuu TyöPolku-hankkeen perustyössä, jossa tehdään projektin kannalta tärkeitä kokeiluja erilaisten toimintatapojen käytettävyyden selvittämiseksi.

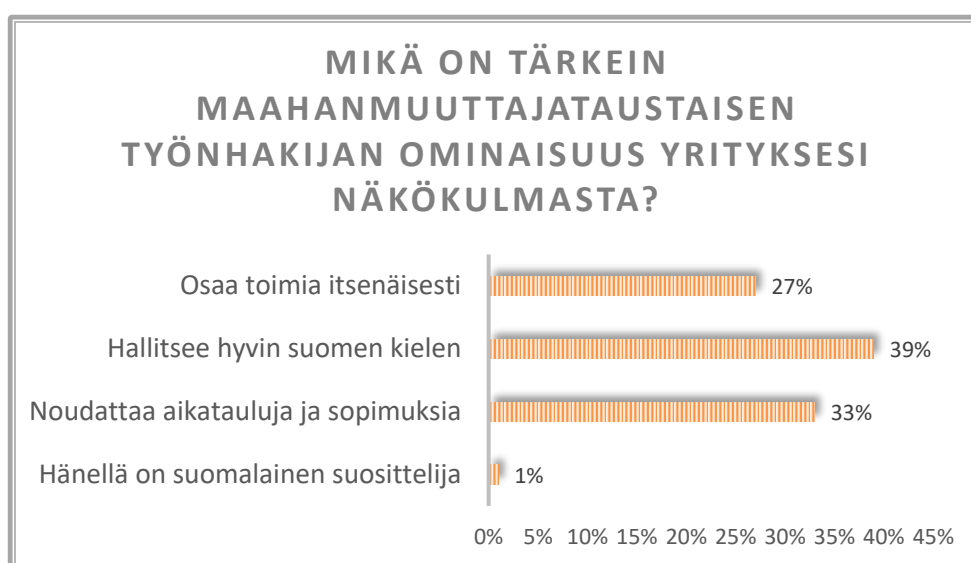
Vaihtoehtoja projektin toteutusaikatauluksi: Projekti voisi alkaa joko maaliskuun 2017 alusta ja jatkua helmikuun 2018 loppuun (20 työtuntia kuukaudessa) tai alkaa maaliskuun 2018 alusta ja jatkua toukokuun 2018 loppuun (20 työtuntia viikossa). Toteutusaikataulu voi olla myös yhdistelmä edellisistä tai muu yhdessä sovittava aikataulu. Yhden työntekijän palkkakulujen lisäksi kuluja muodostuu ammattikirjallisuudesta, mahdollisista matkakuluista (esim. työpajojen järjestäminen sekä seminaarit ja koulutukset ajankohtaisista sote-uudistus- ja työllisyydenhoitoteemoista muilla paikkakunnilla kuin Hämeenlinna,) ja sidosryhmille järjestettävien työpajojen tarjoiluista.

## Liite 4/6

Projektilla on hyvät onnistumisen mahdollisuudet, jos projektityöntekijä, Hämeen Setlementin johto ja TyöPolku-hankkeen työntekijät ovat sen toteuttamiseen ja tavoitteisiin sitoutuneita. Onnistumisen haasteeksi voi nousta vaikeus saada sidosryhmien edustajia mukaan työpajoihin sekä maakuntahallinnon muodostamisessa tapahtuvat ennakoimattomat muutokset. Vahvuuksia ovat ajankohtaiset, nyky-yhteiskunnan tarpeisiin vastaavat ja ketterästi toteutettavat kehittämismenetelmät sekä niiden käytön hallinta.

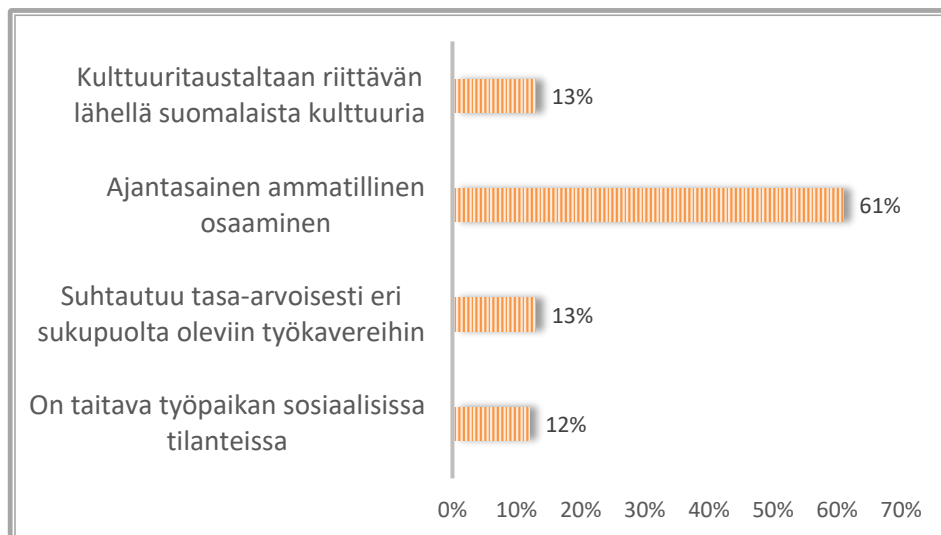
TARKEMMAT VASTAUKSET KYSELYKYSYMUKSEEN  
MAAHANMUUTTAJATYÖNTEKIJÄN TÄRKEIMMÄSTÄ OMINAISUUDESTA

Ensimmäisessä kysymyksessä hyvä suomen kielen hallinta valittiin tärkeimmäksi, mutta ero seuraaviin vastausvaihtoehtoihin ei kuitenkaan ollut merkittävä. Aikataulujen ja sopimusten noudattamista arvostettiin toiseksi eniten ja kykyä toimia itsenäisesti kolmanneksi eniten. Vain yksi vastaaja piti tärkeimpänä suomalaista suosittelijaa.



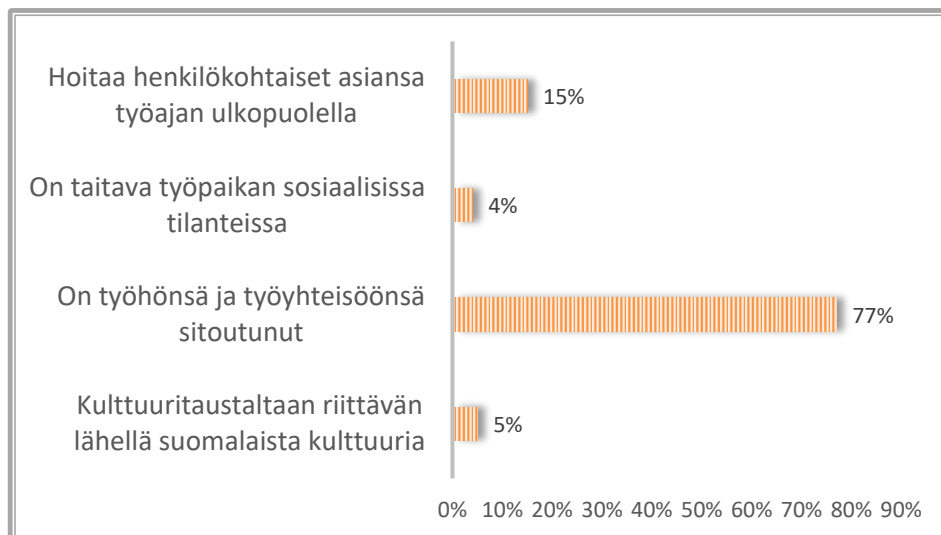
Kuva 42. Mikä on tärkein maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Ensimmäinen kysymys.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että tärkein ominaisuus verrattuna muihin oli maahanmuuttajan ajantasainen ammatillinen osaaminen. Muut vastausvaihtoehdot valittiin vain kymmenkunta kertaa kukin. Muut vaihtoehdot olivat taitavuus työpaikan sosiaalisissa tilanteissa, tasa-arvoinen suhtautuminen eri sukupuolta oleviin työkavereihin ja riittävän lähellä suomalaista kulttuuria oleva kulttuuritausta.



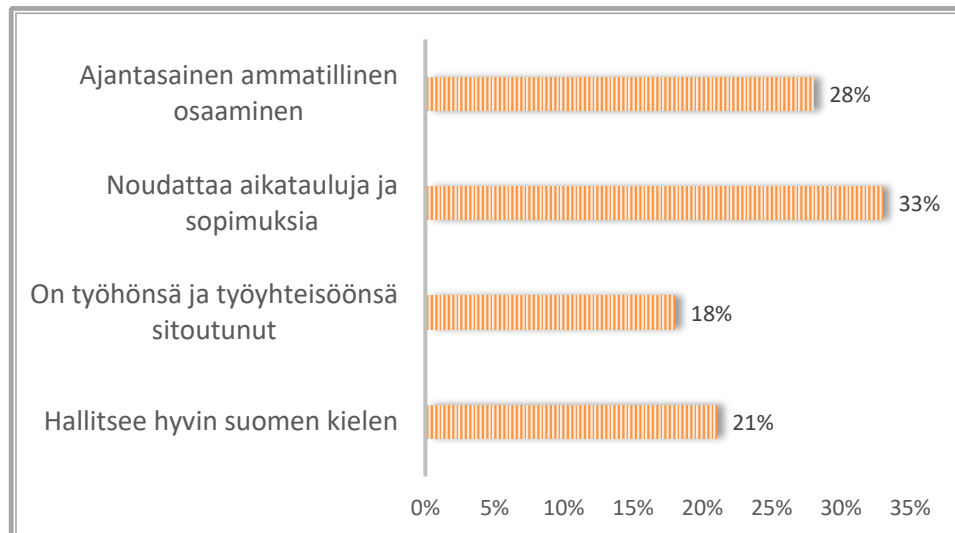
Kuva 43. Mikä on tärkein maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Toinen kysymys.

Kysymyssarjan keskimmaisessä kysymyksessä kaikkiaan 63 vastaaja valitsi maahanmuuttajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi sitoutuneisuuden työhön ja työyhteisöön. Missään muussa kysymyssarjan kysymyksessä vastaajat eivät olleet yhtä yksimielisiä. 12 vastaajaa piti tärkeimpänä henkilökohtaisten asioiden hoitamista työajan ulkopuolella. Vaihtoehdot ”on taitava työpaikan sosiaalisissa tilanteissa” ja ”kulttuuritaustaltaan riittävän lähellä suomalaista kulttuuria” tulivat valituiksi vain joitakin kertoja.



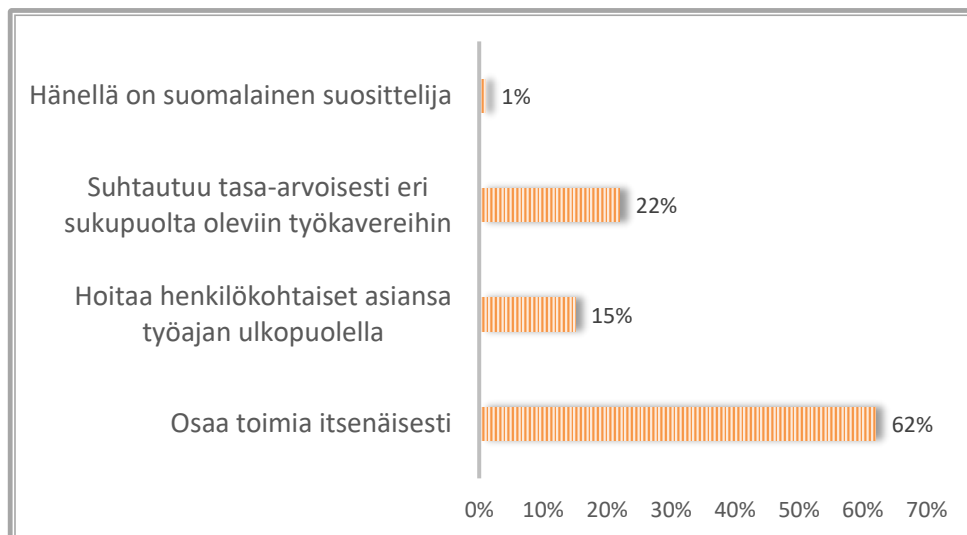
Kuva 44. Mikä on tärkein maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Kolmas kysymys.

Toiseksi viimeisessä sarjan kysymyksessä vastausten jakautuminen oli erittäin tasaista. Tärkeimpänä ominaisuutena pidettiin aikataulujen ja sopimusten noudattamista. Lähes yhtä tärkeä ominaisuus oli ajantasainen ammatillinen osaaminen. Myös hyvää suomen kielen hallintaa ja sitoutumista työhön ja työyhteisöön arvostettiin, noin viidennes vastaajista valitsi jomankumman vaihtoehdon tärkeimmäksi.



Kuva 45. Mikä on tärkein maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Neljäs kysymys.

Sarjan viimeisessä kysymyksessä vastaajista 51 valitsi maahanmuuttajatyöntekijän tärkeimmäksi ominaisuudeksi kyvyn toimia itsenäisesti. 18 vastaajaa piti tärkeimpänä tasa-arvoista suhtautumista eri sukupuolta oleviin työkavereihin. 12 vastaajaa valitsi tärkeimmäksi ominaisuudeksi henkilökohtaisten asioiden hoitamisen työajan ulkopuolella. Suomalainen suositteija valittiin tärkeimmäksi kerran.



Kuva 46. Mikä on tärkein maahanmuuttajatyönhakijan ominaisuus yrityksesi näkökulmasta? Viides kysymys.