

Miia Singo

MONIKULTTUURISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN IKÄIHMISTEN HOIVAKODEISSA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä	Miia Singo
Työn nimi	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ikäihmisten hoivako- deissa
Toimeksiantaja	Attendo Oy, Onnentäyttymys Oy
Vuosi	2024
Sivut	70 sivua, liitteitä 14 sivua
Työn ohjaajat	Tarja Turtiainen, Tiia Laukkanen

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työperäinen maahanmuutto lisääntyy jatkuvasti, mikä vaikuttaa merkittävästi myös hoitotyön johtamiseen. Työelämän ja johtamisen muuttuessa nopeassa tahdissa henkilöstöjohtaminen kohtaa uusia haasteita, ja lähiesihenkilöiden on jatkuvasti arvioitava hoitajien osaamistarpeita varmistaakseen työn vaatimusten täyttyminen. Monikulttuurisuuden johtamisosaamisesta ja sen kehittämisestä tulee yksi tulevaisuuden johtajien tärkeimmistä taidoista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää hoivakodin johtajien näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ikäihmisten hoivakodeissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanteesta tilaajaorganisaatiolle. Tutkimustulosten pohjalta esitetään kehittämissuhteita, joita tilaajaorganisaatio voi hyödyntää monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä palvelumuotoilua, jota voidaan hyödyntää monin tavoin organisaation kehittämisessä ja haasteiden ratkaisemisessa. Sähköinen kyselytutkimus lähetettiin toimeksiantaja organisaation Etelä-Suomen alueen 54 hoivakodin johtajalle ja vastauksia saatiin 31 kappaletta. Olemassa olevaa tutkimustietoa ja kyselytutkimuksesta saatua tietoa hyödynnettiin hoivakodin johtajille järjestetyssä ideointi työpajassa.

Tulokset osoittavat, että monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen tarvitaan enemmän tukea, erilaisia koulutusohjelmia, selkeitä ohjeistuksia ja käytännön työkaluja, jotka auttavat johtajia monikulttuurisen työyhteisön haasteiden käsittelyssä. Lisäksi perehdytystä tulee kehittää.

Asiasanat: johtaminen, henkilöstöjohtaminen, monikulttuurisuus, työyhteisö

Degree title	Master of Social Services
Author	Miia Singo
Thesis title	Managing a multicultural work community in a nursing home for the elderly
Commissioned by	Attendo Oy, Onnentäyttymys Oy
Time	2024
Pages	70 pages, 14 pages of appendices
Supervisor	Tarja Turtiainen, Tiia Laukkanen

ABSTRACT

In the field of healthcare and social welfare, labour immigration is constantly increasing, which also has a significant impact on nursing management. As working life and management change rapidly, human resource management faces new challenges. Leadership competence in managing multiculturalism and its development will become one of the most important skills for future leaders.

The purpose of this thesis is to explore the views of nursing home managers on managing a multicultural work community in nursing homes for the elderly. The aim of the study is to provide new information about the current state of managing multicultural work communities for the commissioner. Based on the results of the study, development proposals are presented, which can be used by the commissioner in the development of managing multicultural work communities.

The thesis used service design as a method that can be used in many ways to develop organizations and solve challenges. An electronic survey was sent to 54 nursing home managers in Southern Finland, and 31 responses were received. Existing research data and data from the survey were utilised in an ideation workshop organised for the managers of the nursing home.

The results show that more support, a variety of training programs, clear guidelines and practical tools are needed to help the managers to address the challenges of a multicultural work community. In addition, orientation should be developed.

Keywords: leadership, human resource management, multiculturalism, work community

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ATTENDO OY:N KUVAUS	7
3	JOHTAMINEN JA MONIKULTTUURISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	7
3.1	Johtaminen sekä henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit	8
3.2	Johtamisen kehittäminen	11
3.3	Monikulttuurinen työyhteisö	12
3.4	Perehdytys ja rekrytointi	13
3.5	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen	14
3.6	Viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä	16
4	SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELUJEN TUOTTAMINEN IKÄIHMISSILL.....	18
4.1	Omavalvontasuunnitelman laatiminen	19
4.2	Hoitotyön henkilöstömitoitus ja osaamisvaatimukset	20
5	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	21
6	PALVELUMUOTOILU PROSESSIN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT	22
6.1	Löydä.....	23
6.1.1	Tiedonhaku	24
6.1.2	Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanne toimeksiantaja organisaatiossa	25
	Perehdytys	27
	Monikulttuurisuus ja työyhteisön tuki	28
	Yhteenveto asiakirjoista	29
6.2	Määritä.....	30
6.2.1	Kyselytutkimus aineistonkeruu menetelmänä	30
6.2.2	Aineiston analyysi	33
6.2.3	Kyselyn tulokset.....	34
6.3	Kehitä	50

6.3.1	Työpajan toteutus ja analysointi.....	51
6.3.2	Työpajan tulokset.....	53
6.4	Tuota	55
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	55
8	POHDINTA	60
8.1	Johtopäätökset ja tulosten tarkastelua.....	60
8.2	Menetelmien tarkastelua.....	62
8.3	Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	63
8.4	Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet	65
	LÄHTEET.....	67

LIITTEET

Liite 1. Tiedonhaun taulukko

Liite 2. Tietoperusta taulukko

Liite 3. Kyselytutkimus hoivakodin johtajille

Liite 4. Kyselyn saatekirje

Liite 5. Kutsu työpajaan

Liite 6. Alkuperäisilmaisu taulukko. Esihenkilöiden valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

1 JOHDANTO

Monikulttuurisuus lisääntyy hoitoalalla ja yhä useampi hoitotyön työyhteisö on monikulttuurinen. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, millaisia uusia haasteita monikulttuurisuus asettaa hoitotyön johtajuudelle ja miten johtajat pystyvät vastaamaan mahdollisiin haasteisiin. Onko johtajilla riittävä osaaminen johtaa monikulttuurista työyhteisöä ja valmiudet saada työyhteisön jäsenet tiimiksi? Miten johtajat pystyvät johtamaan monikulttuurista työyhteisöä entistä paremmin ja millaista tukea tähän tarvitaan organisaatiolta? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millaisia näkemyksiä hoivakotien johtajilla ja esihenkilöillä on monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ikäihmisten hoivakodeissa. Tutkimus pyrkii tuottamaan tilaajaorganisaatiolle ajankohtaista tietoa siitä, millaisessa tilassa monikulttuurisen työyhteisön johtaminen tällä hetkellä on. Kyselytulosten pohjalta esitetään myös kehittämissuhteita, jotka tukevat monikulttuurisen työyhteisön johtamista.

Suomen sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijät muodostavat suurimman toimialan 407 427 työntekijää vuonna 2019. Tästä työntekijämäärästä noin 90 000 työskenteli yksityisen sektorin palveluksessa. (Lehtonen ym. 2023, 51.) Työskentelen itse myös yksityisen sektorin palveluksessa, joka tuottaa julkiselle sektorille palveluita. Opinnäytetyön aihe on ollut mielessäni työni puolesta sekä vahvistunut koko ajan YAMK-opintojeni edetessä. Opinnäytetyön aihe on erittäin ajankohtainen ja sen merkitys, hyödyt ovat lisääntyneet työelämätarve lähtöisesti. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla henkilöstön riittävyys sekä saatavuus on heikentynyt voimakkaasti viime vuosina (STM 2023, 7).

Haasteita aiheuttaa osaavien henkilöiden rekrytointi käytännössä koko Suomessa ja etenkin ikääntyneiden palveluissa. Lisäksi työikäisten väestön osuus koko väestöstä pienenee ja samalla erityisesti yli 75-vuotiaiden määrä kasvaa koko ajan lisää, mikä näkyy iäkkäiden henkilöiden palveluntarpeen lisääntymisenä. (STM 2024, 7–10.) Väestön ikääntymisen ja alueellisten työvoimavajeitten takia sosiaali- ja terveydenhuoltoon on viime vuosina lisätty henkilöstön rekrytointia suoraan ulkomailta (Vartiainen ym. 2017, 148). Tällä toimintamal-

lilla pyritään vastaamaan sosiaalipalvelujen tarpeeseen. Hoiva-avustajista, lähihoitajista, sairaanhoitajista on valtava pula. Sosiaali- ja terveydenhuollon alalla työperäisen maahanmuuton jatkuvasti lisääntyessä, tämä väistämättä näkyy myös eräänlaisena muutoksena hoitotyön johtamisessa. Työelämän muuttuessa ja johtamisen muuttaessa muotoaan. Nopea muutos haastaa henkilöstöjohtamista entisestään, ja lähiesihenkilöiden on arvioitava koko ajan hoitajien osaamistarpeita, jotta pystytään turvaamaan työn vaatima osaaminen. Monikulttuurisuuden johtamisosaaminen ja sen kehittäminen nouseekin yhdeksi tärkeimmistä tulevaisuuden johtajan taidoista. (STM 2023, 7–12.)

2 ATTENDO OY:N KUVAUS

Attendo Oy on yksityinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottaja, joka tarjoaa hoiva-, kuntoutus- ja asumispalveluita sekä ateria-, puhtaus-, terapia- ja lastensuojelupalveluita. Attendo Oy on pohjoismainen toimija, joka on kasvanut lyhyessä ajassa paljon, jonka tytäryhtiöt laajentavat sekä monipuolistavat palveluvalikoimaa. Attendolla työskentelee noin 17 000 alan ammattilaista erilaisissa työtehtävissä. Attendon tavoitteena on olla alan arvostetuin ja halutuin työ- ja asuinpaikka. (Attendo 2024f.)

Yksityinen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottaja tarjoaa ikäihmisille hoivakodissa hoivaa ja turvallista sekä yhteisöllistä asumista. Asiakkaaksi pääsee joko hyvinvointialueen sijoittamana tai palvelusetelillä ja osaan hoivakodeista on mahdollista päästä myös itsemaksavana asiakkaana. (Attendo 2024g.) Asiakkaalla on aina oikeus asianmukaiseen ja laadultaan hyvään sosiaali- ja terveydenhuollon palveluun. Asiakasta on kohdeltava loukkaamatta hänen yksityisyyttään, ihmisarvoaan tai vakaumustaan. Asiakkaan yksilölliset tarpeet, toivomukset, mielipide, etu sekä äidinkieli ja kulttuuritausta on otettava huomioon. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812, 4. §).

3 JOHTAMINEN JA MONIKULTTUURISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ

Opinnäytetyön tietoperustan keskeiset käsitteet muodostuvat johtamisesta, henkilöstöjohtamisesta, monikulttuurisesta työyhteisöstä ja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. Monikulttuurisuutta käsitteenä on haasteellinen yksiselitteisesti määritellä, koska sitä käytetään eri

yhteyksissä hieman eri tarkoituksella. Monikulttuurisuus viittaa yhteiskunnalliseen tilanteeseen tai ilmiöön, jossa erilaiset kulttuuriset ryhmät tai yksilöt elävät rinnakkain ja vuorovaikutuksessa keskenään samassa yhteiskunnassa tai yhteisössä. (Pikkarainen & Kuronen 2010.)

Monikulttuurisuus käsite korostaa kulttuurien monimuotoisuutta ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta, mikä voi ilmetä esimerkiksi erilaisten uskontojen, kielten, perinteiden, arvojen ja tapojen rinnakkaiselona. Monikulttuurisuus on monitahoinen ilmiö, joka vaikuttaa niin yksilöiden välisiin suhteisiin kuin yhteiskunnan rakenteisiin ja toimintatapoihin. Se voi tuoda mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia, kuten kulttuurien välistä rikastumista, ymmärryksen lisääntymistä ja luovuuden sekä innovaatioiden syntymistä, mutta myös konflikteja, syrjintää ja eriarvoisuutta. (Passila 2009, 24–25; Laaksonen & Ollila, 2022, 36.) Kulttuuri ei synny hetkessä, vaan se muodostuu, muokkaantuu ja vahvistuu pidemmän ajan kuluessa. Monikulttuurisuus ei ole staattinen tila vaan se muotoutuu jatkuvasti saaden uusia merkityksiä sekä vivahteita. (Laaksonen & Ollila 2022, 36–37.)

3.1 Johtaminen sekä henkilöstöjohtamisen tehtävät ja roolit

Johtaminen tarkoittaa toimintaa, jonka tavoite on saavuttaa tietty päämäärä. Toiminnan ohjaaminen sekä suuntaaminen kohti tavoitteita on olennainen osa johtamista. Johtamisessa erityisen tärkeää on varmistaa, että organisaatiossa toimivat henkilöt pystyvät toteuttamaan työnsä tehokkaasti. Johdettavilla täytyy olla osaamista, selkeä ymmärrys tavoitteista, riittävä motivaatio sekä asianmukaiset työolosuhteet ja välineet. Lisäksi on tärkeää huolehtia heidän fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan sekä sitoutumisestaan organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019.)

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen johtamisen osa-alue, minkä avulla huolehditaan liiketoiminnan tarvittavan työpanoksen sekä riittävän osaamisen ja henkilöstön suorituskyvystä, sitoutumisesta ja organisaation koko kulttuurista. (Viitala 2021, 4). Jokaisessa yrityksessä henkilöstöjohtaminen on keskeinen johtamisen kenttä. Hyvää henkilöstöjohtamista voidaan pitää yrityksen menestystekijänä. Toimiva henkilöstöjohtaminen mahdollistaa sen, että yrityksellä on

riittävästi ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka kykenevät suoriutumaan yritykselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti kyseisistä tehtävistään. Hyvä suoriutuminen perustuu aina työntekijän motivaatioon, osaamiseen, sitoutumiseen, hyviin työolosuhteisiin ja työhyvinvointiin. Kaikkia edellä mainittuja voidaan edistää hyödyntämällä erilaisia henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstöjohtamisella on tässä paljon erilaisia tehtäviä muun muassa huolehtia, että yrityksellä on oikea määrä työntekijöitä, vahvistaa yrityksessä työskentelevien työntekijöiden suorituskykyä, huolehtia henkilöstöön liittyvistä kustannuksista, vahvistaa yrityksen edellytyksiä uudistua sekä kehittyä ja varmistaa samalla, että henkilöstöjohtamisessa noudatetaan vastuullisen johtamisen periaatteita ja toimitaan lakien ja sopimusten mukaisesti. (Viitala 2021, 12.)

Jokaisen johtajan on tarpeellista miettiä omaa suhtautumistaan ihmisten johtamiseen sekä arvioida kriittisesti osaamistaan ja omaa kyvykkyyttään siinä. Mikään henkilöstöhallinnon toimenpide ei pysty korvaamaan sitä, että ihmisen esihenkilö osaa johtaa sopivalla tavalla. Toisaalta mikään yksittäisen esihenkilön toimenpide ei pysty korvaamaan sitä, jos organisaatio kohtelee työntekijöitään vaan resursseina, joiden tunteita tai mielipiteitä ei huomioida tai välitetä näistä. Henkilöstöjohtamista, kuten sosiaali- ja terveysalan johtamista kokonaisuutena voidaan ymmärtää tasapainotteluna erilaisten ristiriitaisten jännitteiden välillä. (Lehtonen ym. 2023, 181.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen käsite on otettu kielelliseksi apuvälineeksi korostamaan henkilöstöjohtamisen tehtävää liiketoimintastrategian toteuttamisen mahdollistajana. Henkilöstöjohtamisen strategisuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä. Lisäksi henkilöstökäytäntöjen yhdenmukaista linjausta niin, että pystytään saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät liiketoiminnassa. (Viitala 2021, 15–16.)

Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen ja niiden toteuttaminen tehokkaasti ja laadukkaasti edellyttää, että puitteet ovat hyvät. Tarvitaan strateginen rooli, selkeät linjaukset ja riittävät henkiset, fyysiset sekä taloudelliset resurssit, jotta henkilöstökäytännöt voivat toimia ja kehittyä. Hyvän henkilöstöjohtamisen kehitykselle ehtona voidaan pitää yrityksen omistajien sekä ylimmän johdon suhtautumista henkilöstöjohtamiseen ja ylipäätään henkilöstöön. Heidän tulee

nähdä aidosti henkilöstö strategisesti tärkeänä asiana yritykselle ja sen menestykselle ja tällöin on vahva pohja lähteä kehittämään laadukasta henkilöstöjohtamista. Tähän täytyy olla valmis panostamaan myös käytännön tasolla. (Viitala 2021, 28–29.) Organisaation erilaisia toimintastrategioita suunniteltaessa on tarpeellista tarkastella monikulttuurisuutta sekä sen etuja ja haittoja monella tasolla ja pitkällä aikavälillä. Nopeilla ja liian lyhytnäköisillä toimenpiteillä on enemmän haittoja, kuin etuja. (Lahti 2014, osa 11.)

”Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveystuollon työssä” -hankkeessa (MULTI-TRAIN) vuosina 2013–2017 tutkittiin monikulttuurisia hoitoalan työyhteisöjä eripuolilta Suomea. Hankkeen tavoitteena oli selvittää, kuinka sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita tulisi kehittää tilanteessa, jossa yhä useampi hoitaja ja asiakas on ulkomaalaistaustainen. Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot erosivat toisistaan muun muassa siinä, kuinka kansainvälisiä sekä kulttuurisesti monimuotoisia ne olivat. Yhtenä tutkimuskohteena oli ikäihmisten hoiva- ja sosiaalipalveluja tarjoava yksityinen palvelun tuottaja. Tutkimushankkeeseen osallistui pääkaupunkiseudulta kolme ikäihmisten hoiva yksikköä, joiden hoitohenkilöstöstä oli noin puolet ulkomaalaistaustaisia. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja työpajoissa. (Pitkänen ym. 2017, 9–13.)

Tutkimuksesta nousi esiin useita asioita, joiden odotettiin hoituvan yksilötasolla. Kuitenkin näiden esiin nousseiden asioiden parantamiseen tarvitaan erityisesti työyhteisöjen ja organisaation työpanosta. Esihenkilötyö ja johtaminen ovat ratkaisevassa asemassa. Muutoksen on kuitenkin lähdettävä strategiasta sekä resursseista ja henkilöstöpolitiikkaan liittyvistä päätöksistä. Organisaation ylin johto tulee sitouttaa kulttuurien välisen työn kehittämiseen. Osassa tutkituista organisaatioista huomattiin, että lähijohtajat yrittivät ratkoa kulttuurien välisiä ongelmia yksinään tai ilman tukea organisaation johdolta. Lisäksi työntekijät näkivät ylemmän johdon vain resurssien jakajana. (Pitkänen ym. 2017, 237–238.)

Koko organisaatiossa henkilöstöjohtamiseen tulee kiinnittää huomiota systemaattisesti osana yrityksen johtamisjärjestelmää. Henkilöstöjohtaminen tulee organisoida selkeästi ja yrityksessä on määriteltävä, miten henkilöstöasioita hoidetaan ja kuka vastaa mistäkin tehtävästä. Henkilöstöjohtamiselle täytyy

luoda suuntaviivat, jotta pystytään tukemaan liiketoiminnan tavoitteita ja päämääriä. Tällöin tarvitaankin henkilöstöstrategiaa ja sen toteuttamista tukevat tavoitteet erimittaisille ajanjaksoille. (Viitala 2021, 28–29.)

Henkilöstöstrategia tarkoittaa suunnitelmaa, miten liiketoimintastrategian toteutuminen mahdollistetaan hyvän henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöstrategiassa keskeiset ja laajat periaatteet määritellään ja näitä konkretisoidaan päivittäisessä johtamisessa sekä henkilöstökäytännöissä. Yleensä strategia tehdään parin kolmen vuoden välein. Strategiassa linjataan esimerkiksi seuraavia asioita: mikä on työvoiman tarve, millaista osaamista tarvitaan, miten henkilöstön suorituskykyä voidaan vahvistaa entisestään sekä miten organisaatiokulttuuria voidaan edistää ja millä tavoin. Liiketoimintastrategian toteuttamisessa liiketoiminnan ja henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyvätkin tiiviisti toisiinsa ja tämän takia näitä tulisikin tarkastella rinnakkain jo strategiaa laadittaessa. (Viitala 2021, 152.) Työhyvinvointi on sidoksissa työyhteisön sekä organisaation toiminta-ajatukseen, strategioihin ja visioihin. Työhyvinvointi on samalla vahvasti yhteydessä johtamiseen ja esihenkilötyöhön (Kujanpää 2017, 53).

Henkilöstöjohtamisen onnistumista tulee myös seurata säännöllisesti ja parhaimmillaan tavoitteiden asettamisen yhteydessä voidaankin sopia myös erilaisista seurannan mittareista. Lisäksi täytyy muistaa huolehtia, että päätöksentekoa varten on koko ajan saatavilla tarpeeksi ajantasaista tietoa. Yrityksen on myös varmistettava, että sillä on tarvittavat resurssit, jotta henkilöstöjohtaminen voi toimia käytännössä ja kehittyä jatkuvasti. Tähän tarvitaan siihen nimetyt henkilöt, jotka ottavat tämän vastuulle ja heillä tulee olla riittävä henkilöstöjohtamisen osaaminen sekä riittävästi työaika tämän toteuttamisessa. (Viitala 2021, 28–29.)

3.2 Johtamisen kehittäminen

Organisaatiossa on ylipäätään mietittävä, että mitä monikulttuurisuus merkitsee sen toiminnassa ja miten se näkyy strategioissa sekä HR-toiminnoissa. Henkilöstövoimavarojen osalta tämä merkitsee monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden johtamista. (Kujanpää 2017, 71.) Iäkkäiden palvelujen henkilöstöjohtamisessa keskiössä on työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpito.

Tämän takia johtajien ja esihenkilöiden on tärkeä saada jatkuvaa koulutusta henkilöstön osaamisen, työkyvyn- ja hyvinvoinnin johtamisessa ja teknologian hyödyntämisessä. Johtajien ja esihenkilöiden työ on monimuotoista ja vaativaa, joten siihen on ohjattava riittävästi resursseja, aikaa sekä tarvittavaa tukea. (STM 2024, 22.)

Vanhustyön työyhteisöissä tutkimuksen (Himanen & Nikkola 2021) mukaan lähijohtajat tarvitsisivat valmennusta työnjohdollisiin taitoihin, koska tutkimuksen tulosten perusteella heillä on selkeä käsitys siitä, millä kehitystoimilla hoitotyön laatua voidaan parantaa. Tutkimuksessa lähijohtajien tunnistamissa hoitohenkilöstön kehittämistarpeissa nousi esiin kirjaamiseen liittyviä osaamisen puutteita, muistisairaudet ja niiden hoito, asiakaskunnan haastavuus, hoitohenkilökunnan kokemana väkivallan uhka asiakkaan tai läheisen taholta. Lisäksi lähijohtajien näkemysten mukaan asiakaslähtöisyys, suunnitelmallisuus sekä rutineista luopumiseen pyrkivä työote olivat teemoja, joissa olisi paljon kehittämistarpeita. (Himanen & Nikkola. 2021, 69.)

Työterveyden ja työsuojeluasiantuntijat ovat todenneet, että monikulttuurisuuden lisääntyminen voi olla merkittävä rasitus esihenkilöille, elleivät esihenkilöt saa riittävästi koulutusta työhönsä. Muutoksen myötä lisääntynyt byrokratia on jo itsessään kuormittavaa, puhumattakaan rekrytoinnin, perehdyttämisen, kouluttamisen, työsuojeluelvoitteiden ja työyhteisön toiminnan ylläpitämisen vaatimuksista. Esihenkilökoulutuksessa näitä kuormitustekijöitä ei huomioida riittävästi ja myöskään ajankäytön standardeissa, suoritustavoitteissa, työhyvinvointitutkimuksissa eikä palkkauksessa. (Lahti 2014, osa 1.)

3.3 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelevät eri kulttuuritaustaiset yksilöt ja ryhmät pyrkivät ymmärtämään, kunnioittamaan toisiaan sekä elämään sellaista rinnakkaiseloa, jossa mahdollistuu yhdessä toimiminen (Laaksonen & Ollila 2022, 36). Monikulttuurisen organisaation johtamisessa korostuvat yrityksen sekä organisaation toimintakulttuuri ja -ympäristö. Tavoitteena voidaan pitää sellaisen asenneilmapiirin saavuttamista, jossa arvostetaan erilaisuutta

ja hyödynnetään yksilöiden työpanos ja osaaminen organisaation hyväksi. Tämän määrittäminen voi tapahtua liittämällä monikulttuurisuus- tai monimuotoisuusstrategia organisaation liiketoimintastrategiaan. (Kujanpää 2017, 43.)

3.4 Perehdytys ja rekrytointi

Perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia käytänteitä, joiden avulla henkilö pääsee nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä sidosryhmiä ja oppii hoitamaan omat työtehtävänsä. Hyvää perehdyttämistä tarvitaan, olipa henkilö tullut uutena organisaatioon tai olipa hän työtehtäviään organisaation sisällä vaihtava. Hyvään perehdyttämiseen tulee varata riittävästi. (Joki 2021, 85.)

Perehdyttäminen on tärkeässä roolissa siinä, että työntekijät tuntevat kuuluvansa työyhteisöön ja osaavat kaiken tarvittavan, niin työtehtävissään, kuin työpaikan tavoissa sekä käytännöissä. Esihenkilöllä on tärkeä rooli ilmapiirin, ohjeiden ymmärtämisen sekä noudattamisen kanssa. Perehdyttäminen tulisi räätälöidä aina yksilöllisesti jokaisen työntekijän tarpeisiin, ja tämä korostuu etenkin, jos uudella työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta suomalaisesta kulttuurista. (Lahti 2014.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä työskenteleminen vaatii jatkuvaa oppimista sekä vie ylimääräistä energiaa ja tämä tulisi huomioida työn resurssien suunnittelussa. Hietapakan ym. (2013) työelämä tutkimus osoittaa, että työn liiallinen kuormittavuus hidastaa ja oppimista sekä työyhteisön valmiuksia oppimisen tukemiseen ja lisäksi halua kaksisuuntaiseen integraatioon. Esihenkilöt pitivät ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrän rajoittamista tarpeellisenä tulevaisuudessa, jotta tarvittava perehdyttäminen sekä yksilön toiminnan turvaaminen on mahdollista samanaikaisesti toteuttaa. (Hietapakka ym. 2013, 158, 279.)

Tästä syystä on tärkeää, että työn resurssit suunnitellaan huolellisesti ottaen huomioon monikulttuuristen työyhteisöiden erityispiirteet. Tämä voi sisältää esimerkiksi selkeiden kommunikaatiokäytänteiden luomista, koulutusta monikulttuuriseen työskentelyyn sekä resurssien tarjoamista uusien jäsenten tukemiseen ja integroimiseen työyhteisöön. Jatkuvalla oppimisella ja resurssien oikealla suunnittelulla voidaan varmistaa, että monikulttuuriset työyhteisöt ja tii-

mit toimivat tehokkaasti ja tuottavasti. Lisäksi on tärkeää ulkomaalaistaustaisten rekrytointi- ja pätevyttämisprosessiin osallistuvien tahojen keskinäisten roolien sekä erilaisten vastuualueiden selkeyttäminen. (Hietapakka ym. 2013, 281.)

Hietapakan ym. (2013) työelämä tutkimuksessa ei varsinaisesti noussut esiin rasismia tai varsinaista kiusaamista, mutta työntekijät kokivat ulkopuolisuuden tunnetta johtuen kielivaikeuksista. Lisäksi perehdyttämisen käytännöt koettiin riittämättömänä. On tärkeää, että työpaikoilla panostetaan monipuolisiin perehdytyskäytäntöihin, jotka tukevat kaikkien työntekijöiden oppimista. Vaikka varsinaista kiusaamista tai rasismia ei välttämättä ilmene, voi ulkomaalais-taustaisilla työntekijöillä olla haasteita sopeutua uuteen työympäristöön ja kielimuurin ylittämiseen. Tämä voi aiheuttaa epämukavuuden tunnetta ja vaikeuttaa työyhteisössä integroitumista. Tästä syystä on tärkeää tukea ja kannustaa ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä, jotta he voivat tuntea itsensä arvostetuiksi ja osaksi työyhteisöä. (Hietapakka ym. 2013, 158.)

Monikulttuurisuustietämystä tarvitaan suomalaisilla työpaikoilla etenkin ulkomaalaistaustaisia rekrytoitaessa (Laaksonen & Ollila 2022, 36). Työntekijöiden kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten työntekijät reagoivat johdon kehittämiin rakenteisiin sekä järjestelmiin (Passila 2009, 22). Työntekijöillä, jotka tulevat eri etnisistä taustoista, on erilaisia käsityksiä työyhteisön johtamisesta, työtavoista ja -menetelmistä, omasta roolista työyhteisössä ja suhtautumisesta ylipäättään työhön sekä työkavereihin. Tällöin, kun eri kulttuuritaustaiset työntekijät kohtaavat, saattaa ongelmia syntyä, koska ei tunneta toisten kulttuureja ja kulttuurien eroavaisuuksia. (Laaksonen & Ollila 2022, 36.)

3.5 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

Monikulttuurista työyhteisöä tukeva johtaminen voidaan nähdä muutosjohtamisena, jossa pyritään saavuttamaan yhdenvertaisuus, parantamaan toiminnan tehokkuutta ja edistämään oppimista työntekijöiden välillä (Sippola & Vartiainen 2017, 193). Johtamisen avulla työntekijöitä valmennetaan yhteistoiminnalliseen kehittämiseen. Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilöltä edellytetään muun muassa kulttuurista herkkyyttä, kykyä kohdata työntekijä omana

persoonanaan, uskallettava kyseenalaistaa oman kulttuurin käytäntöjä ja rohkeutta yhdistää hyviä käytäntöjä eri kulttuureista. Lisäksi esihenkilön huumori ja avoin mieli ovat tärkeitä ominaisuuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Esihenkilöiden rennompi ote suomalaisessa kulttuurissa kuitenkin saattaa hämmentää selkeämpään hierarkkiseen kulttuuriin tottuneita ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. (Laaksonen & Ollila 2022, 45.) Esihenkilötyössä tarvitaan aikaisempaa enemmän läsnä olevaa esihenkilöä sekä hyviä neuvottelu- ja ongelmaratkaisutaitoja (Kujanpää 2017, 71).

Monikulttuurisessa työyhteisössä johtamisessa on tärkeä kiinnittää myös huomiota rooleihin ja ilmaista ne selkeästi ja varmistaa, että asiat on ymmärretty (Laaksonen & Ollila 2022, 45). Monikulttuuriset työyhteisöt tarjoavat sekä haasteita että ongelmia. Kuitenkin oikein johdettuina ne voivat tarjota paremman taloudellisen tuloksen. Monikulttuurisilla työyhteisöillä on monenlaisia haasteita voitettavanaan, ennen kuin ne voivat saavuttaa optimaalisen luovuuden sekä innovatiivisuuden verrattuna yksikulttuurisiin työryhmiin. (Passila 2009, 24–25.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä tulee toimintaa pohtia sekä kehittää yhdessä ja siten vahvistaa yhteistä tietämistä ja lisäksi edistää hyvää työilmapiiriä. Tärkeään rooliin nousee luottamuksellisuus, joustavuus sekä toinen toistaan kunnioittaminen. (Laaksonen & Ollila 2022, 45.) Yhteisenä tavoitteena monikulttuurisessa työyhteisössä onkin luoda ilmapiiri, jossa jokainen tulee kuulluksi ja arvostetuksi yksilönä, omasta kulttuuristaan ja taustastaan huolimatta. (Laaksonen & Ollila 2022, 36). Tämä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja samalla sitoutumista työhön sekä parantaa työyhteisön tehokkuutta ja tuottavuutta. Monikulttuurisessa työyhteisössä on myös mahdollisuus oppia ja kasvaa henkilökohtaisesti sekä ammatillisesti, sillä erilaiset näkökulmat ja kokemukset rikastuttavat työyhteisön toimintaa ja mahdollistavat uudenlaisten ideoiden ja ratkaisujen syntymisen. Monikulttuurisen organisaation lähtökohtana sekä toimivan työyhteisön syntymiselle pidetään moninaisuuden tunnistamisen periaatteita hyväksyvän kulttuurin luomista. (Kujanpää 2017, 43.)

Xun ym. (2014) kansainvälisessä tutkimuksessa ulkomaalaishoitajien sopeutumista työyhteisöihin selvitettiin, ja sieltä nousi esiin seuraavia teemoja - vies-

tinnän haasteet, hoitajien erilaiset ja ristiriitaiset ammatilliset arvot, rooli, odotukset, syrjäytyminen, eriarvoisuus sekä mahdolliset riskit potilasturvallisuudelle ja hoitotyön laadulle. Suomalaisissa tutkimuksissa nousi esiin myös samansuuntaisia teemoja; kielitaito, ammattitaito, kulttuurierot, suhtautuminen (ks. Hietapakka ym. 2013), kiire, perehdyttäminen (ks. Vartiainen ym. 2017).

Eri väestöryhmiin kuuluvilla henkilöillä on erilaisia arvoja, asenteita sekä mielipiteitä, jotka perustuvat heidän omaan kulttuuritaustaansa. Etenkin ulkomaalaistaustaisia rekrytoitaessa suomalaisilla työpaikoilla tulee kiinnittää huomiota monikulttuurisuustietämykseen. Työntekijöillä, jotka tulevat eri etnisistä taustoista voi olla erilaisia käsityksiä työyhteisön johtamisesta, esihenkilötyöstä, työtavoista ja -menetelmistä, omasta työntekijän roolista ja suhtautumisesta ylipäätään työhön sekä työkavereihin. (Laaksonen & Ollila 2022, 36.)

Toisinaan eri kulttuureista tulevien ihmisten ajatukset, kommunikointi sekä toimintatapa saattavat hämmentää ja tuntua vääriltäkin (Lahti 2014, osa 1.4). Eri kulttuuritaustaisten työntekijöiden kohdatessa saattaa ongelmia syntyä siitä syystä, että ei tunneta tarpeeksi hyvin toisten kulttuureja ja kulttuurien eroavaisuuksia (Laaksonen & Ollila 2022, 36).

Monikulttuurisen organisaation johtamisessa painottuu yrityksen sekä organisaation toimintakulttuuri ja -ympäristö. Tässä tavoitteena on saavuttaa asenneilmapiiri, jossa osataan arvostaa erilaisuutta sekä yksilön työpanosta, ja tällöin osaaminen saadaan organisaation käyttöön. (Kujanpää 2017, 43.) Onnistunut lopputulos vaatii positiivisen ihmiskäsityksen, yksilönkunnioituksen, avoimuuden, luottamuksen ja ennakkoluulottomuuden sekä ehdottoman suvaitsevaisuuden. Itsestäänselvyydet ja vanhat toimintatavat on uskallettava kyseenalaistaa. Lisäksi pelisäännöt on tehtävä läpinäkyviksi ja erilaisiin sanattomiin sopimuksiin on puututtava ja ylipäätään kaikista asioista on uskallettava puhua avoimesti. (Lahti 2014, osa 1.4.)

3.6 Viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä

Hoitohenkilöstö tarvitsee tieto- ja viestintätekniisiä taitoja, kuten asiakastietojärjestelmän hallintaa tai tiedonhakutaitoja. Lisäksi työyhteisössä voidaan tiedottamiseen usein käyttää erilaisia sähköisen viestinnän kanavia. (Ikonen

2013, 176.) Työpaikan kirjallinen viestintä voi tapahtua pitkälti tiedotteiden, ohjeistojen, oppaiden sekä koulutusmateriaalien kautta. Kuitenkin uudet mediat tarjoavat mahdollisuuksia visuaalisiin sekä vuorovaikutuksellisiin ratkaisuihin, joilla voitaisiin tavoittaa perinteiseen viestintään tottumattomiakin työntekijöitä, kuten esimerkiksi maahanmuuttajia. Mahdollisuutta tähän ei kuitenkaan vielä osata riittävästi hyödyntää, vaan vanhat pitkät tekstit löytyvät monesti intranetissä sellaisenaan. (Lahti 2014, osa 12.) Tiedon, työkokemuksen sekä oppimisen avulla työntekijä pystyy kehittämään vuorovaikutus- ja viestintätaitojensa. Vuorovaikutustaitojen kehittyminen edellyttää myös analyyttistä pohdintaa sekä kykyä reflektoida kokemuksiaan asiakastyössä. (Ikonen 2013, 176.) Monikulttuurinen työympäristö luo haasteita, jotka liittyvät viestintään, vuorovaikutukseen ja kulttuuriin eroihin (Selloved ym. 2019).

Kommunikoinnilla tarkoitetaan ihmisten välistä virallista ja epävirallista, kirjallista ja suullista sekä sanallista, että sanatonta viestintää. Onnistunut monikulttuurinen ja -kielinen kommunikointi edellyttää muun muassa kulttuuritietoisuutta, tilanneherkkyyttä, monipuolisuutta ja todenmukaisuutta. (Lahti 2014, osa 12.) Ihmisten välinen vuorovaikutus sekä viestintä on hyvin tärkeää kaikessa kommunikaatiossa. Erityisesti työyhteisössä on tärkeää ymmärtää asiat niin, kuin viestin lähettäjä on tarkoittanut. Virhetulkinnat ovat yleisiä ja näiden seuraukset voivat olla vaarallisia. Monikulttuurisessa työyhteisössä ymmärtämisen ja viestimisen haasteet moninkertaistuvat. (Kujanpää 2017, 37–38.) Työyhteisön toimintaa ohjaavat monet viralliset sekä epäviralliset käytännöt, jotka vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja kuinka hyvin ihmiset kommunikoivat keskenään (Keisala 2012, 148).

Kulttuurienväliseen ymmärtämiseen vaikuttaa merkittävästi viestinnässä tarvittavien tietojen ja taitojen mahdollinen puute, joka johtuu kielimuurista ja kommunikaatiotyylien tuntemattomuudesta verbaalisessa ja ei verbaalisessa viestimisessä (Xia ym. 2014). Kulttuurien välistä vuorovaikutusta voidaan edistää esimerkiksi tiimityöskentelyllä, sillä tiimeissä työntekijöiden on helpompi kertoa omia näkemyksiään sekä osallistua keskusteluun. (Keisala 2012, 148). Tutkimusulokset, kuten Sellovedin ym. (2019), vahvistavat ymmärrystä siitä, että avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri on olennainen tekijä vuorovaikutuksen onnistumiselle. Työympäristö, jossa korostetaan toistensa haavoittuvuuden ymmärtämistä ja halua oppia toisiltaan yhteisten kokemusten kautta, edistää

tehokasta yhteistyötä ja parantaa työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Koulutus, kulttuurinen herkkyys voivat auttaa työntekijöitä ja johtajia ymmärtämään ja arvostamaan erilaisia näkökulmia sekä rakentamaan avoimempia ja kunnioittavampia työympäristöjä, jossa monimuotoisuus nähdään vahvuutena. (Selloved ym. 2019.)

Lahti (2014) haastatteli kirjaansa varten maahanmuuttajia ja kantasuomalaisia, niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä, ja kaikki korostivat kielitaidon merkitystä kotoutumisen ja työllistymisen sekä työssä kehittymisen ja etenemisen kannalta. Kielitaitoa pidettiin ylivoimaisesti tärkeimpänä tekijänä, koska ihmisen pätevyys määritellään työpaikalla pitkälti kielitaidon perusteella. Puutteellinen kielitaito voi estää vieraskielistä ymmärtämisestä viestin todellista merkitystä. Samat sanat voivat tarkoittaa eri asioita, riippuen siitä, missä yhteydessä tai millä tyylillä niitä käytetään. Mitä arkaluontoisempi tai negatiisempi viesti on, sitä tärkeämpi olisi välttää esimerkiksi sähköposti viestintää. Mitä vaikeammaksi kokee jostakin asiasta puhumisen tai huomauttamisen, sitä tärkeämpää olisi puhua asiasta avoimesti kasvojen kanssa. Useissa kulttuureissa kasvojen menettäminen on pahinta, mitä voi tapahtua, ja tämänkin takia kahdenkeskinen keskustelu on ainoa oikea vaihtoehto. Työnantajan ja esihenkilön tehtävä on aina puuttua ongelmakäyttäytymiseen, kuten esimerkiksi nolaamiseen tai väheksymiseen. (Lahti 2014, osa 7.)

4 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON PALVELUJEN TUOTTAMINEN IKÄIHMISSILLLE

Hyvinvointialueen järjestämisvastuulle kuuluva iäkkäiden palvelut ovat sosiaalihuoltoa, jota aluehallintovirastot sekä Valvira valvovat. Iäkkäiden palvelut keskittyvät kotihoitoon, kotona asumista tukevien palveluiden tarjoamiseen, omaishoitamiseen, yhteisölliseen asumiseen sekä ympärivuorokautiseen palveluasumiseen. Hyvinvointialueet vastaavat siitä, että iäkkäille henkilöille tarjotaan oikea-aikaisia, laadukkaita ja riittäviä palveluja heidän tarpeidensa mukaisesti (Valvira 2024.) Hyvinvointialueiden tehtävänä on järjestää kansalaisille lain mukaiset sekä yhdenvertaiset palvelut (Lehtonen ym. 2023, 47).

Iäkkäiden palvelujen johtamisessa olennaista on varmistaa, että ne tukevat kokonaisvaltaisesti laadukkaita asiakaslähtöisiä sosiaali- ja terveystalv palveluja ja

tällöin toiminnasta vastaavien tahojen on tunnettava sosiaalihuoltoa koskeva lainsäädäntö. Palvelut on suunniteltava sekä toteutettava niin, että ne vastaavat iäkkäiden yksilöllisiä tarpeita ja toiveita parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi iäkkäiden palveluja on johdettava tukemalla kuntouttavan työtteen edistämistä, eri viranomaistahojen ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä erilaisten toimintatapojen kehittämistä. Tehokas yhteistyö varmistaa, että palvelut ovat saumattomia ja että iäkkäät asiakkaat saavat tarvitsemansa avun ja tuen oikea-aikaisesti ja sujuvasti. Toimintatapojen jatkuva kehittäminen on myös osa iäkkäiden palvelujen johtamista ja edellyttää jatkuvaa arviointia, palautteen keräämistä ja palveluiden kehittämistä vastaamaan iäkkäiden asiakkaiden tarpeita ja odotuksia entistä paremmin. (Valvira 2022.) Ikääntyvä väestö on koko ajan moninaisempi ja heillä on vaihtelevia ja erilaisia tarpeita. Palveluissa on tärkeää kunnioittaa yksilöllisiä eroja, itsemääräämisoikeutta ja yhdenvertaisuutta sekä kehittää kulttuurista osaamista. Tämä tarkoittaa taitoa lähestyä erilaisia ihmisiä asiakaslähtöisesti kunnioittaen heidän arvomaailmaansa sekä asenteitaan. (STM 2024, 13.)

4.1 Omavalvontasuunnitelman laatiminen

Omavalvontasuunnitelma on julkinen asiakirja ja omavalvonnasta on säädetty laissa. Omavalvonta on aina palvelujen tuottajan toteuttamaan suunnitelmallista laadunhallintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa korostuu palvelujen tuottajan oma vastuu tuottamiensa palveluiden laadusta, toiminnan asianmukaisuudesta ja asiakas sekä potilasturvallisuudesta. (Aluehallintovirasto 2024.) Sosiaali- ja vanhuspalvelulaissa 1.1.2023 alkaen hyvinvointialue vastaa ensisijaisesti omien sekä ostamiensa palvelujen ohjauksesta ja valvonnasta ja tähän luetaan mukaan alihankitut palvelut. Hyvinvointialueen on huolehdittava omavalvonnalla, että sosiaali- ja terveystyöpalvelut ovat laadukkaita, vaikuttavia sekä palvelujen käyttäjien oikeudet ja palvelujen järjestäjien ja tuottajien lakisääteiset velvollisuudet tulevat toteutetuksi. Hyvinvointialueen on ohjattava ja valvottava yksityisiä palveluntuottajia ja heidän alihankkijoitaan palvelujen tuottamisessa. Hyvinvointialueen sekä yksityisen palveluntuottajan on omavalvonnassaan varmistettava palvelujen saatavuus, laatu ja jatkuvuus sekä asiakkaiden yhdenvertaisuus. Lisäksi omavalvonnalla tulee varmistaa, että palveluja tuottavalla taholla on riittävät ammatilliset, taloudelliset ja toiminnalliset

edellytykset tuottaa laadukasta sekä asiakas- ja potilasturvallista palvelua. (Valvira 2022.)

4.2 Hoitotyön henkilöstömitoitus ja osaamisvaatimukset

Vanhuspalveluissa työskentelevistä hoitotyön henkilöstöstä suurin osa on nimikesuojattuja lähihoitajia (Himanen & Nikkola 2021, 63). Iäkkäiden henkilöiden ympärivuorokautisen palveluasumisen henkilöstömitoituksesta säädetään vanhuspalvelulaissa (980/2012) ja henkilöstömitoituksen tulee olla vanhuspalvelulain (876/2022) mukaan vähintään 0,65. Henkilöstömitoituksella tarkoitetaan henkilöstön sekä asiakkaiden välistä laskennallista suhdelukua. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 28.10.2022/876; Tehy 2024.)

Tämän lisäksi työ jaetaan välittömään ja välilliseen työhön asiakasturvallisuuden varmistamiseksi. (STM 2024, 21). Välitön asiakastyö on hoitoa sekä huolenpitoa ja asiakkaan toimintakykyä, kuntoutusta edistäviä ja ylläpitäviä tehtäviä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan palvelutarpeen arviointia, tietojen kirjaamista ja hoito- ja asiakassuunnitelman laatimista sekä päivittämistä (876/2022). Välillinen työ sisältää asukashuoneiden ja yhteisten tilojen siivouksen, pyykinpesun, kiinteistöhoidon sekä ruoan valmistuksen ja lämmittämisen. Myös yksikön johtajan, vastuuesihenkilön hallinnollinen työ sekä muut vastaavia hoitoa ja huolenpitoa mahdollistavat työtehtävät mukaan luetaan tähän (565/2020). Vanhuspalvelulain mukaan ainoastaan välittömän asiakastyön työtunnit lasketaan henkilöstömitoitukseen. Työnantajan on varmistettava, että jokaisessa työvuorossa on riittävästi sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöitä, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja asiakasmäärään. (Vanhuspalvelulaki 876/2022; Tehy 2024.) Riittävän henkilöstömitoituksen lisäksi tarvitaan myönteistä asennetta ja osaamista, jota voidaan vahvistaa laadukkaalla johtamisella (Himmanen & Nikkola 2021).

Asumispalveluyksiköissä asuvien ikäihmisten elinpiiri muodostuu valtaosin yksiköstä, jossa he saavat yksilöllisten tarpeidensa mukaan hoitoa, huolenpitoa, terveystalvveluita sekä toimintakykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. (Sosiaali- ja terveystalvveluministeriö. 2024, 21). Iäkkäiden asiakkaiden kanssa työskennellessä korostuvat hyvät vuorovaikutustaidot, ymmärtäminen sekä arjen yli

näkeminen. Hoitajan on ymmärrettävä iäkkään asiakkaan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kokonaistilanne. Myös hoitajan on työssään osattava tunnistaa iäkkään asiakkaan sanatonta viestintää ja osattava tulkita sekä tunnistaa asioita. Hoitajalta vaaditaan myös tilanneherkkyyttä ja tunneälyä. Ikäihmisten kanssa työskennellessä on tärkeää myös muistisairauksiin liittyvä osaaminen. Lisäksi hoitotyössä on olennaista hallita palliatiivinen hoito, saattohoito ja kivun lievitys. Hoitajien ammattitaidolla on vanhustyössä suuri merkitys palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen sekä asiakkaiden kokemaan elämänlaatuun. (Ikonen 2013, 43–44.)

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten hoivakotien johtajat ja esihenkilöt näkevät monikulttuurisen työyhteisön johtamisen ikäihmisten hoivakodeissa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa tilaajaorganisaatiolle monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanteesta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on monikulttuurisen johtamisen nykytila tutkimusten perusteella?
2. Millainen on monikulttuurisuuden johtamisen nykytilanne toimeksiantajan organisaatiossa?
3. Minkälaiset valmiudet esihenkilöillä (hoivakodin johtajilla) on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?
4. Miten esihenkilöiden johtamisosaamista voitaisiin tukea ja edistää monikulttuurisen työyhteisötaitojen näkökulmasta?
5. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilöille?
6. Millaisia ratkaisuja hoivakotien johtajat ideoivat monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?
7. Millaisia kehittämistoimenpide ehdotuksia organisaatiolle laadittiin monikulttuurisuuden johtamisesta?

Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää monikulttuurisuuden kanssa työskentelevien johtajien (esihenkilöiden) käytännön haasteiden sekä mahdollisuuksien tunnistamisen apuna. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tilaajaorganisaation monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämisessä. Kyselyn tulosten perusteella esitetään kehittämisehdotuksia, jotka tukevat monikulttuurisen työyhteisön johtamista.

6 PALVELUMUOTOILU PROSESSIN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄT

Palvelumuotoilussa käytettävät menetelmät ovat erityisesti palveluliiketoiminnan sekä palveluiden kehittämiseen soveltuvia. Palvelumuotoilua voidaan monella eri tavalla hyödyntää organisaation toiminnan kehittämisessä ja kehittämissaasteiden ratkaisemisessa. Palvelumuotoilun avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta kehittämällä yrityksen palvelukulttuuria, sisäisiä rakenteita sekä toimintamalleja. Nämä parannukset vaikuttavat suoraan asiakkaiden kokemuksiin. (Koivisto ym. 2019, 42, 54, 60.) Palvelumuotoiluprosessia voidaan kuvata monella eri tavalla, koska sen tavoitteetkin voivat olla erilaisia. Keskeisiä osia ovat määrittelyvaihe, toteuttamisvaihe sekä arviointivaihe ja nämä vaiheet toistuvat useita kertoja. (Palvelumuotoilemassa 2019.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin palvelumuotoilu tuplatimanttiprosessimallia käyttäen. Tuplatimantti on Design Councilin vuonna 2005 esittelemä palvelumuotoilun prosessimalli. Tuplatimanttiprosessimallissa on nimensä mukaisesti kaksi toisiaan seuraavaa vaihetta eli timanttia. Ensimmäisessä timantissa keskitytään ratkaistavan ongelman tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Tässä ensimmäisessä timantissa työkaluina toimii osat ”löydä” ja ”määritä”. Tämä vaihe oli luonteeltaan enemmän tutkimuksellinen sekä analyttinen prosessin vaihe. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin ongelmaan liittyvää perspektiiviä. Lisäksi tämä vaihe sisälsi asiakasymmärryksen keräämisen ja sen kiteyttämisen. Toinen timantti on ratkaisun kehittämisen vaihe, joka koostuu osista ”kehitä” ja ”tuota”, ja tässä vaiheessa etsitään ratkaisua ensimmäisessä osiossa nousseeseen ongelmaan. Luonteeltaan se oli enemmän luovuuteen perustuva prosessivaihe. Tuplatimantin neljä päävaihetta muodostuvat osista löydä, määritä, kehitä ja tuota. Löydä- ja määritä-vaiheet ovat osa ongelman tunnistamista. Kehitä- ja tuota-vaiheet ovat osa ratkaisun kehittämistä. (Koivisto ym.

2019, 42–43). Opinnäytetyössä tuplatimanttimallin prosessivaiheet kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Tuplatimanttimallin prosessivaiheet

Tuplatimanttimallin prosessivaiheet	Tutkimuskysymys	Aineiston keruumenetelmä	kohderyhmä	Aineiston analyysi	Tulos
Löydä	Millainen on monikulttuurisen johtamisen nykytila tutkimusten perusteella? Millainen on monikulttuurisuuden johtamisen nykytilanne toimeksiantajan organisaatiossa?	Tiedonhaku henkilöstösuunnitelma, henkilöstöstrategia, kansainväliset työntekijämme- esihenkilöiden tukipaketti		Teemoittelu	Nykytilan kuvaus
Määritä	Kyselytutkimus 1. Minkälaiset valmiudet esihenkilöillä (hoivakodin johtajilla) on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen? 2. Miten esihenkilöiden johtamisosaamista voitaisiin tukea ja edistää monikulttuurisen työyhteisötaitojen näkökulmasta? 3. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilöille?	Kysely	Hoivakodin johtajat	Frekvenssit %, keskiarvo keskihajonta, teemoittelu	Tuloksien kuvaus
Kehitä	Millaisia ratkaisuja hoivakotien johtajat ideoivat monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?	Työpaja, aivoriihi	Hoivakodin johtajat	Teemoittelu	
Tuota	Millaisia kehittämistoimenpide ehdotuksia organisaatiolle laadittiin monikulttuurisuuden johtamisesta?				Kehittämisehdotukset

6.1 Löydä

Tässä ensimmäisessä vaiheessa keskitytään kartoittamaan ja kuvaamaan palvelun nykytilannetta ja palvelun liiketoiminnallisia tavoitteita, jotta tunnustetaan palvelun haasteet ja mahdollisuudet. Nykytilannetta tarkastelemalla pystytään tunnistamaan tarkemmin ne asiat, mitä kannattaa tutkia. Tavoitteena tiedonkeruulle on saada kokonaisvaltainen kuva palvelun nykytilasta. (Innanen

2018.) Tiedon keruussa voidaan hyödyntää palvelumuotoilun asiakas ja käyttäjätiedon menetelmiä. Nämä menetelmät ovat pääsääntöisesti laadullisia tutkimuksen menetelmiä. (Koivisto ym. 2019, 44.)

6.1.1 Tiedonhaku

Kirjallisuushaku tehtiin Xamk-ammattikorkeakoulun hakupalvelu Kaakkurissa, jossa käytettiin hakusanoina opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Hakusanoina tiedonhaussa eri tietokantoihin käytettiin suomenkielisinä hakusanoina (liite 1) *monikulttuurisuus, johtaminen, työhyvinvointi ja hoitotyö*. Englanninkielisinä hakusanoina olivat *multicultural, leadership, manangement, nursing, nursing home, cultural diversity, wellbeing, well-being, cultural diversity, diversity mangment, personal managment*. Hakusanojen yhdistelyssä hyödynnettiin AND-, OR-, NOT toimintoja.

Opinnäytetyön tieteellisen työn pohjaksi tekijä mahdollisimman tarkkaan ja kattavasti selvitti, mitä aiheesta oli julkaistu sekä saatavilla. Tavoitteena oli löytää opinnäytetyöhön ja tutkimusongelmaan kaikki relevantti aikaisempi tutkimustieto. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen valitun aineiston mukaanottokriteerinä olivat seuraavat: vertaisarvioitu tieteellinen tutkimus, tieteellinen artikkeli tai väitöskirja tai aineisto oli yleisesti tunnetun tutkijan kirjoittama. Muita teoreettista viitekehystä tukevia lähteitä olivat aiheeseen liittyvä luotettava kirjallisuus ja internetsivut. Osan aihetta koskevien tieteellisten ja vertaisarvioitujen artikkelien käyttö rajattiin pois niiden maksullisuuden vuoksi. Opinnäytetyössä kokonaiskuvan rakentamisessa käytetty kirjallisuus sisälsi myös kokomaateoksia. Lisäksi manuaali haku osoittautui myös tuottavaksi opinnäytetyön viitekehyksen aineistoa valittaessa. Osan aihetta koskevien tieteellisten vertaisarvioitujen artikkelien käyttö oli maksullisia tai aineisto ei ollut kokonaan luettavissa julkaisussa, ja nämä jouduttiin poissulkemaan. Lisäksi hakutulokset sisälsivät vääriä ja epärelevantteja tuloksia, jotka eivät täyttäneet opinnäytetyön laatukriteereitä. Aiheen rajaukseen, kypsyttelyyn ja hakusanojen ideointiin sekä tiedonhakuun opinnäytetyön tekijä käytti paljon aikaa ja hyödynsi myös Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kirjaston Kaakkurin palveluja.

Lisäksi opinnäytetyön tiedonhaussa on hyödynnetty aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Opinnäytetyössä kirjallisuuskatsaus on sisällön ymmärtämisen prosessi,

jossa ajattelu sekä kirjoittaminen kietoutuvat toisiinsa. Kirjallisuuskatsauksessa hakuprosessin analyttinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta tässä opinäytetyössä muodostuu erilaisten orientaatioiden avulla. Toimintatavat, joilla ymmärtäminen tapahtuu, ovat ajatteleva, lukeminen sekä kirjoittaminen. (Ks. Vilka 2023, 89.)

6.1.2 Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanne toimeksiantaja organisaatiossa

Tässä opinäytetyössä monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanteen kuvauksessa on käytetty olemassa olevia tilaaja organisaation toimintamalleja, kuten henkilöstösuunnitelma, henkilöstöstrategiaa ja kansainväliset työntekijämme- esihenkilöiden tukipakettia. Nämä dokumentit ovat saatavilla esihenkilöille perehdytys- ja koulutusmateriaaleissa tilaaja organisaation intranetistä.

Kohtaamiset ovat Attendon toiminnan ydin, ja organisaatiossa on aloitettu muutosprosessi, jonka päämääränä on luoda luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri sekä palautteen annon kulttuuri. Tässä prosessissa esihenkilöillä on tärkeä rooli. Attendo-kodissa hoivakodin johtaja toimii koko työyhteisön esihenkilönä. Esihenkilötyössä on tärkeää miettiä, miten työntekijöitä kohdataan ja kuinka esihenkilön oma toiminta heijastaa 5K-periaatteita: kuuntele, kiitä, kehu, kannusta ja korjaa. Avoimuutta ja luottamusta pyritään edistämään organisaatiossa läpinäkyvällä viestinnällä. (Attendo 2024a.)

Organisaation strategian osana on muutosmatka ja tavoitteena laadukas hoiva, jossa asiakas on aina keskiössä. Jokaisella on oikeus elää täyttä elämää ja hyvä, omannäköinen elämä on jokaiselle erilainen. Omannäköinen, arvokas elämä on kaiken työn perusta. (Attendo 2024a.) Attendo Oy:n strategia on alla kuvaksi piirrettynä, mikä on luotu helpottamaan strategian kokonaisuuden hahmottamista (kuva 1).

Hyvä henkilöstöresursointi on myös keskeinen osa hoivakodin johtajan työtä. Koska henkilöstökustannukset muodostavat noin 70 % Attendo-kodin menoista, joten laadukas työvuorosuunnittelu on tärkeää talouden hallinnan kannalta. Työvuorosuunnittelussa otetaan huomioon asiakkaiden tarpeet, mutta myös työntekijöille on tärkeää antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihinsa. Tämä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja jaksamista. Hyvin toteutettu työvuorosuunnittelu ja mitoituspoikkeamien minimointi ovat erittäin tärkeitä. Mitoituspoikkeamia käydään läpi viikoittain eri yhteyksissä ja lisäksi järjestetään resurssointi palaveriteita, joissa ennakoitaan tarvittavia tukitoimia ja toimenpiteitä talouden kestävyuden varmistamiseksi. (Attendo 2024a.)

Attendolla omavalvontasuunnitelmasta ja sen laatimisesta vastaa hoivakodin johtaja yhdessä yksikön henkilökunnan kanssa. Työyhteisön kanssa yhdessä tehty suunnitelma sitouttaa kaikki laadukkaaseen toimintaan ja palvelun jatkuvaan valvontaan sekä kehittämiseen. Kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla on omavalvontasuunnitelmaa laadittaessa oikeus tulla kuulluksi. Hoivakodin johtaja vastaa suunnitelman päivittämisen aikatauluista. Omavalvontasuunnitelma päivitetään yhdessä henkilökunnan kanssa kerran vuodessa tai tarpeen mukaan toiminnassa tapahtuvien muutosten mukaisesti. (Attendo 2024e.)

Hoidon ja palveluntarpeen arviointi toteutetaan yhdessä asukkaan kanssa tai asiakkaan tahtoa voidaan selvittää yhdessä laillisen edustajan, omaisen tai muun läheisen kanssa. Lähtökohtana hoidon ja palvelun arvioinnissa on asiakkaan olemassa olevat voimavarat sekä niiden ylläpitäminen ja vahvistaminen. Arvioinnissa huomioidaan lisäksi toimintakyvyn heikkenemistä ennakoivat riskitekijät esimerkiksi turvattomuus, kipu tai heikko ravitsemustila. Arviointi aloitetaan aina asukkaan saapuessa hoivakotiin. (Attendo 2024e.)

Perehdytys

Attendolla on organisaation koulutustarjotin ja perehdytysmateriaalia koottu verkko-oppimisympäristöön. Se sisältää laajasti myös muita ohjeita ja informaatiota koko organisaation henkilöstölle. Verkko-oppimisympäristössä on saatavilla esimerkiksi ohjeita toimintayksikkökohtaisen perehdytyksen suorittamisesta, henkilökohtainen perehdytyskartta ja henkilökohtainen koulutussuunnitelma, joka täytetään esihenkilön kanssa yhdessä perehdytyksen aikana.

Esihenkilöiden perehdytysmateriaaleissa on koottu aihealueittain useita erilaisia työkaluja johtamisen tueksi. Johtamisen työkaluja Attendolla ovat muun muassa kehittämissuunnitelma, omavalvontasuunnitelma, vuosikello, kehityskeskustelut, 5K ja palautteen antaminen, aluekokoukset, Attendo-kotien palaverit ja tyytyväisyyskyselyt jne.

Monikulttuurisuus ja työyhteisön tuki

Toimeksiantajaorganisaatiossa johtamisen tueksi on saatavilla verkko-oppimisympäristössä esihenkilöiden tukimateriaaleissa kurssi koskien kansainvälisiä työntekijöitä ja työkalupakki arjen parhaisiin käytänteisiin. Kansainväliset työntekijämme- esihenkilöiden tukipaketti sisältää muun muassa tietoa prosessista ennen, kuin työntekijä saapuu Suomeen ja kotoutuksesta Suomessa. Lisäksi on saatavilla tietoa oleskelulupaprosessista, työsopimuksen tekemisestä, uudentyöntekijän perehdytyksestä, työntekijän Suomen kielitaidosta, työntekijän koulutusmahdollisuuksista.

Työyhteisön tärkeys on merkittävä tekijä, kun maahanmuuttajat saapuvat Suomeen ilman mitään tukiverkostoa ja kaikki on heille uutta. Työyhteisön merkitys ja tuki on korvaamaton työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Maahanmuuttajat jättävät perheensä sekä heidän koko tukiverkostonsa kotimaahansa saapuessaan yksin heille tuntemattomaan Suomeen ja uudelle asuinpaikkakunnalleen. Tällöin on tärkeää, että työyhteisö ja kollegat auttavat heitä tutustumaan paikkakuntaan ja kertovat, mistä tärkeimmät palvelut löytyvät. Hyvät suhteet sekä toimiva vuorovaikutus eri ihmisten välillä edistää yksilöiden hyvinvointia ja samalla koko tiimin välistä yhteistyötä. Onnistunut kotoutus edellyttää aina yhdenvertaisuutta, syrjimättömyyttä sekä myönteistä asennetta maahanmuuttajia kohtaan. (Attendo 2024c.)

Uuden työntekijän perehdytys tulee tehdä perusteellisesti. Kansainvälisen rekrytoinnin kautta tulevat työntekijät tarvitsevat usein alussa tiiviimpää tukea, koska kielitaito ja monet asiat ovat uusia. Perehdytyksen seuranta sekä arviointi ja palautteen anto on erittäin tärkeää, koska suomen työkuulttuuri ja tapa tehdä voi poiketa huomattavasti kansainvälisten työntekijöiden aiemmin totutusta. (Attendo 2024c.) Monikulttuurisuusjohtamisen perustana on luoda työyhteisöjä, joissa sekä työntekijät, että asiakkaat voivat hyvin. Tämä tapahtuu

yhteistyössä työntekijöiden kanssa kehittämällä työympäristöjä ja johtamistapoja, jotka osallistavat työntekijöitä. Ihmiset otetaan mukaan työyhteisöön omana itsenään siten, että heidän kykyjään, tietotaitoaan ja osaamistaan arvostetaan ja käytetään organisaation tulosten parantamiseksi. (Sippola & Vartiainen 2017, 193.) Ennen uuden työntekijän saapumista työpaikalle on tärkeää keskustella asiasta avoimesti työyhteisössä, koska uusi tilanne on kaikille oppimismahdollisuus, vaikka työpaikalla olisi jo ennestään työntekijöitä eri kulttuureista.

Monikulttuurisessa työyhteisössä erilaisten näkökulmien sekä taitojen yhdistäminen voi johtaa innovatiivisiin ideoihin ja ratkaisuihin. Hyvä kommunikaatio edistää positiivista työilmapiiriä sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tämä voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Monikulttuurisessa työyhteisössä hyvä kommunikaatio voi auttaa myönteisen maineen luomisessa sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Tämä voi houkuttaa myös entistä enemmän lahjakkaita työntekijöitä ja uusia asiakkaita. (Attendo 2024)

Yhteenveto asiakirjoista

Asiakirjojen tuloksista selviää, että toimeksiantaja organisaatiossa on kehitetty esihenkilöiden tueksi verkkokurssi, joka keskittyy kansainvälisiin työntekijöihin ja arjen parhaisiin käytänteisiin. Kurssi on osa saatavilla esihenkilöiden tukimateriaaleis organisaation verkko-oppimisympäristössä. Kurssin keskeiset osa-alueet ovat: prosessin kuvaus ja valmistelut, joita tarvitaan ennen kansainvälisen työntekijän saapumista suomeen. On olemassa ohjeita ja käytänteitä, jotka auttavat kansainvälisen työntekijän kotouttamisessa uuteen maahan. Tarjolla on tietoa oleskeluluvan hakemisesta. Annetaan ohjeistusta työ-sopimuksen laatimiseksi kansainvälisen työntekijän kanssa. Lisäksi tarjotaan käytänteitä ja suosituksia, jotka auttavat esihenkilöä perehdyttämään uutta työntekijää. Näiden lisäksi suomen kielen osaamisen arviointiin on saatavilla tukimateriaalia, johon sisältyy yhdessä täytettävä arviointilomake. Kansainvälisille työntekijöille on myös osa perehdytysmateriaaleista saatavilla englannin kielellä.

6.2 Määritä

Kerätty tieto analysoidaan ja tulkitaan, jotta saadaan ymmärrys kohderyhmän todellisista tarpeista ja tavoitteena on rakentaa kokonaisvaltainen suunnittelun perusta. Tämän prosessin lopputuloksena pitäisi syntyä määritelty mahdollisuus tai ongelma, johon seuraavissa vaiheissa ideoidaan ratkaisua. Vaiheen tuloksena voi syntyä esimerkiksi syvällinen ymmärrys kohderyhmän tarpeista, käyttäytymismalleista tai tarkka vaatimusmäärittely kehitettävälle ratkaisulle. (Innanen 2018; Koivisto ym. 2019, 45–46.)

6.2.1 Kyselytutkimus aineistonkeruu menetelmänä

Kyselytutkimuksia voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä. Määrällisen ja laadullisen datan erottelua ei tarvitse korostaa liikaa, koska molempia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa. Laadullista dataa voidaan analysoida myös määrällisin menetelmin, kuten prosenttijakaumilla ja luokittelulla. Kyselylomakkeessa voidaan käyttää sekä määrällisiä kysymyksiä että avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset ovat laadullisia. (Taanila 2019, 2.)

Opinnäytetyön alussa kuvattiin toimeksiantajan palvelun nykytilannetta sekä organisaation sisäisiä ja liiketoiminnallisia tavoitteita. Johtamisen nykytilannetta kartoitettaessa käytettiin menetelmänä kyselytutkimusta, mikä kohdistettiin hoivakodin johtajille (esihenkilöille), jotta pystyttiin tunnistamaan mahdolliset haasteet ja mahdollisuudet, mitä monikulttuurisuus asettaa johtamiselle. Kyselytutkimusta hyödynnettiin kehittämisprosessin alkuvaiheessa, jolloin se toi perustietoa, jota pystyttiin käyttämään jatkon suunnittelussa. Hoivakodin johtajille (esihenkilöille) toteutetusta kyselytutkimuksesta kerätystä tiedosta valikoitiin tärkeät huomiot ja tieto kiteytettiin selkeään muotoon, jota oli helppo hyödyntää johtamistyön suunnittelussa ja kehittämisessä. Tutkimustiedon keräämisen tavoitteena oli rakentaa selkeä kuva hoivakodinjohtajien (esihenkilöiden) osaamisen nykytilasta ja mahdollisista kehittämisen tarpeista.

Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena, joka tehtiin Webropol-sovelluksella. Webropol-sovelluksella laadittiin sähköinen kyselylomake (liite 3). Kyselytutkimus lähetettiin Attendon Etelä-Suomen alueen 54 hoivakodin johtajalle. Sähköisen kyselylomakkeen lähetti Etelä-Suomen aluejohtaja, joka toimi yhdyshenkilönä kyselylomakkeen lähettämisessä. Kyselylomakkeen mukana oli

saatekirje (liite 4), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta, tärkeydestä ja sen merkityksestä vastaajalle sekä rohkaistiin vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä ilmoitettiin mihin päivään mennessä lomakkeeseen vastaaminen päättyy ja kiitettiin kyselyyn vastaamisesta. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen katsottiin tietoon perustuvaksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Lisäksi saatekirjeessä oli saatavilla linkit tutkimustiedotteeseen ja tietosuojailmoitukseen. Osallistujilla oli oikeus jäädä pois milloin tahansa kyselytutkimuksesta. Saatekirjeessä korostettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta, tärkeyttä ja sitä, että yksittäiset vastaukset eivät tulisi julki missään muodossa.

Ennen kyselylomakkeen suunnittelua rajattiin tarkasti teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet, koska niiden avulla mitattiin tutkittavaa asiaa. Kyselylomaketta suunniteltaessa tutkija oli perehtynyt perusteellisesti aihepiiriin liittyvään teoriakirjallisuuteen ja mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin. Tutkija tunsivat tutkittavan kohderyhmän ja pyrki varmistamaan, että teoreettiset käsitteet esitettiin tavalla, jonka tutkittava kohderyhmä pystyi ymmärtämään. (Ks. Vilkkä. 2015, 101–102.)

Kyselylomakkeelle kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla. Tässä kyselytutkimuksessa käytettiin kolmea muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitettiin vain kysymys ja jätettiin tyhjäksi tila vastaukselle. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut etukäteen ajatella. Monivalintakysymyksissä tutkija oli laatinut valmiit, vastausvaihtoehdot, johon vastaaja laitto valitsemaansa kohtaan merkin. Näiden lisäksi kyselylomakkeessa käytettiin asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä, jossa esitettiin väittämiä ja vastaaja valitsi viisiportaisesta Likert-asteikosta parhaiten omaa käsitystään kuvaavan vaihtoehdon. Asteikot ovat yleensä 5- tai 7-portaisia ja vastausvaihtoehdot muodostavat joko nousevan tai laskevan skaalan. (Ks. Hirsjärvi ym. 2019, 199–200.) Taulukossa 2 on kuvattuna kyselylomakkeen rakenne teemoittain, vastausasteikko ja teoreettinen perusta.

Taulukko 2. Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeen rakenne teemoittain	Kysymykset ja vastausasteikko	Teoreettinen perusta
Taustakysymykset	1. Monivalintakysymys 2. Monivalintakysymys 3. Monivalintakysymys	Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara. 2009.
Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja tuen tarve	4. Vastausasteikko 5-portainen Likert 5. Avoin kysymys 6. Monivalintakysymys	Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto. 2013. Poikolainen, M. 2011.
Mielipiteeni monikulttuurisuudesta työyhteisössä	7. Vastausasteikko 5-portainen Likert	Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto. 2013.
Mielipiteeni työyhteisön suomen kielen eri viestintätavoista	8. Vastausasteikko 5-portainen Likert	Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto. 2013.
Perehdytys	9. Vastausasteikko 5-portainen Likert.	Vartiainen, P, Alenius, P, Pitkänen, P & Koskela, M. 2017. Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto. 2013.
Johtaminen	10. Vastausasteikko 5-portainen Likert 11 Avoin kysymys	Poikolainen, M. 2011. Himanen, S., & Nikkola, R. 2021.

Kyselylomake lähetettiin ensin opinnäytetyön tilaajalle kommentoitavaksi ja tämän jälkeen vielä voitiin tehdä mahdollisia korjauksia sekä muutoksia kyselylomakkeeseen. Lomakkeen valmistelua jatkettiin ja apuna käytettiin esitutkimusta, pilottitutkimusta ja kyselytutkimus lähetettiin sähköisesti 5 koehenkilölle, jotka työskentelevät opinnäytetyön tilaaja organisaatiossa. Kyselylomakkeelle tehtiin pieniä muutoksia kysymysten muotoilussa, jotka korjattiin varsinaista tutkimusta varten. Kysymyksiä laadittaessa tutkija myös pohdiskeli mitaamisen luotettavuutta ja pätevyyteen liittyviä ongelmakohtia. (Ks. Taanila 2019, 21, Hirsjärvi 2009, 204.)

Tutkimuskysymykset oli hahmoteltu tutkimusongelman näkökulmasta. Kyselylomakkeelle kysymykset aseteltiin niin, että vastausten ennustettavuutta ei näkynyt kysymyksissä. Tämä varmisti, että tuloksista oli huomattavissa, että nämä pohjautuivat tutkimuksessa käytettyyn tietoperustaan. Tutkimuskysymykset olivat tarkkoja ja selkeitä, jotta saataisiin selville tutkimuksen tavoitteiden mukaiset asiat. (Ks. Taanila 2019, 3.) Kun kysymykset oli saatu hahmoteltua valmiiksi, koottiin lomake ja pyrittiin saamaan lomake näyttämään helposti täytettävältä (Ks. Hirsjärvi ym. 2009, 204). Aineiston keruussa pyrittiin varmistamaan, että se on riittävän kattavaa ja monipuolista tutkimuskysymyksen kannalta.

6.2.2 Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimusaineistoon tutustuttiin tarkasti. Aineiston käsittely sekä analysointi aloitettiin mahdollisimman pian keruu vaiheen jälkeen. (Ks. Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Väittämistä laskettiin frekvenssit, prosentit, keskiarvo ja keskihajonta. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittelemalla ja kyselytutkimuksen tulosten analysoinnissa käytettiin lisäksi sisällönanalyysi menetelmää, joka on tekstianalyysi. Sisällönanalyysimenetelmässä pyritään saamaan tutkittavasta aiheesta kuvaus tiivistetyssä sekä yleistettävissä olevassa muodossa. Sisällönanalyysillä saadaan kerätty tutkimusaineisto järjestettyä johtopäätöksiä varten selkeään muotoon. (Tuomi ym. 2018, 117.)

Laadullisen analyysin perusmenetelmä on teemoittelu, joka auttaa järjestämään, analysoimaan ja raportoimaan tietoa tiettyjen teemojen tai aiheiden perusteella. Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun pyritään hahmottamaan tutkimusaineistosta esiin nousevia keskeisiä aihepiirejä. Teemoittelu etenee useiden vaiheiden kautta. Teemoiksi hahmotellaan aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Teemoittelu-analyysimenetelmä etenee muodostamalla ja ryhmittelemällä teemoja, ja sen jälkeen tarkastelemalla niitä yksityiskohtaisesti. Raportoinnissa teemoittelu on hyvä ja joustava menetelmä järjestämään ja esittämään laadullista dataa, mikä auttaa syvällisemmän ymmärryksen saavuttamisessa tutkittavasta aiheesta. Raportointi sisältää teemojen esittelyn selkeästi ja loogisesti auttaen lukijaa ymmärtämään tutkimuksen tuloksia syvällisesti. Teemoittelun yhteydessä voidaan myös puhua temaattisesta analyysistä. (Ks. Jyväskylän yliopisto 2016; Ks. Braun & Clarke 2006, 6–10.)

Tämä vaihe sisälsi kerätyn aineiston lukemisen useaan kertaan ja avointen kysymysten teemojen järjestämisen loogiseen ja selkeään muotoon taulukoon, jotta ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin aineiston keskeisiä aihepiirejä. Apuna käytettiin värikoodausta, jossa merkitykselliset kohdat korostettiin eri väreillä. Näistä värikoodeista muodostettiin teemoja, jotka yhdistivät useita koodattuja kohtia laajemmiksi aihekokonaisuuksiksi. Yhdistelyssä pyrittiin löy-

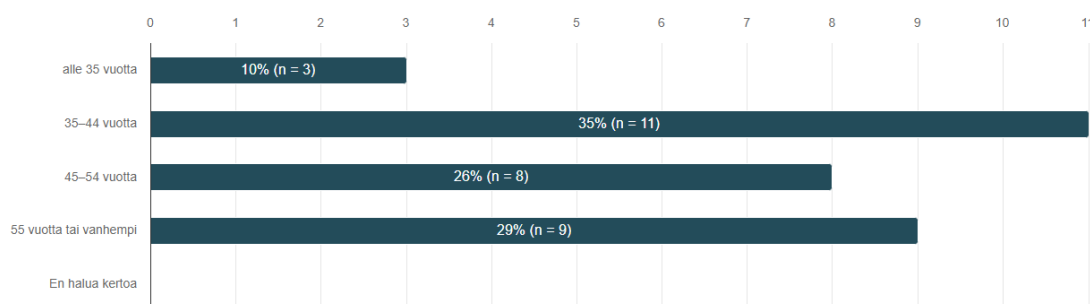
tämään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia. Teemojen muodostamisen jälkeen niitä ryhmiteltiin ja jäsenneltiin. Teemat olivat merkityksellisiä tutkimuskysymyksiä kannalta ja kattoivat aineistossa toistuvat aiheet.

6.2.3 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Kyselytutkimus lähetettiin 54 Etelä-Suomen alueen hoivakodin johtajille. Vastaajien kokonaismäärä oli 31 ja vastausprosentti oli 57 % . Hoivakodin johtajien kyselytutkimus koostui seuraavista aihealueista: taustakysymykset, monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja tuen tarve, mielipiteeni monikulttuurisuudesta työyhteisössä, mielipiteeni työyhteisön suomen kielen eri viestintätaidoista, perehdytys ja johtaminen. Kyselytutkimuksen kyselylomakkeessa näihin aihealueisiin oli koottu erilaisia yksittäisiä kysymyksiä väittämien muodossa.

Vastaajien taustatiedot

Vastaajien taustatiedoista kartoitettiin ikä, ammatillinen korkein koulutusaste ja työkokemus esihenkilötyöstä.

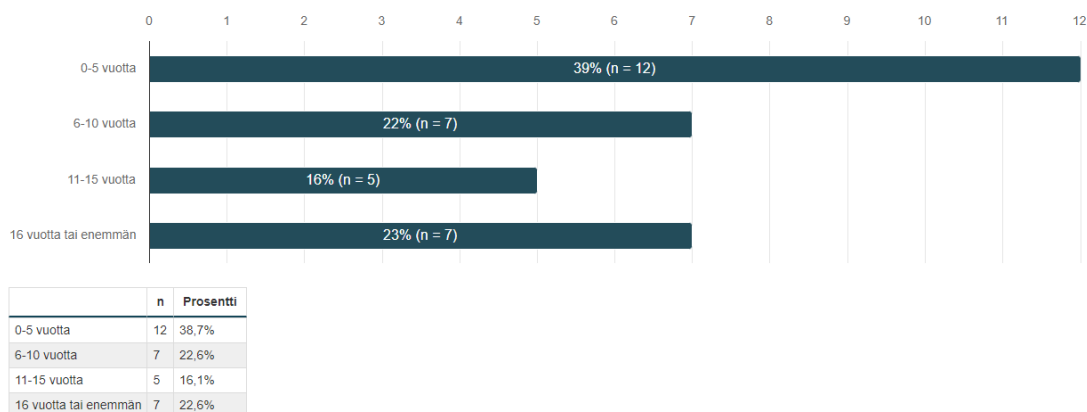


	n	Prosentti
alle 35 vuotta	3	9,7%
35-44 vuotta	11	35,5%
45-54 vuotta	8	25,8%
55 vuotta tai vanhempi	9	29,0%
En halua kertoa	0	0,0%

Kuva 2. Vastaajien ikä (n = 31)

Kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista 35 % (n = 11) on 35–44-vuotiaita, 29 % (n = 9) on 55 vuotta tai vanhempia, 26 % (n = 8) on 45–55-vuotiaita ja vain 10 % (n = 3) on alle 35-vuotiaita (kuva 2).

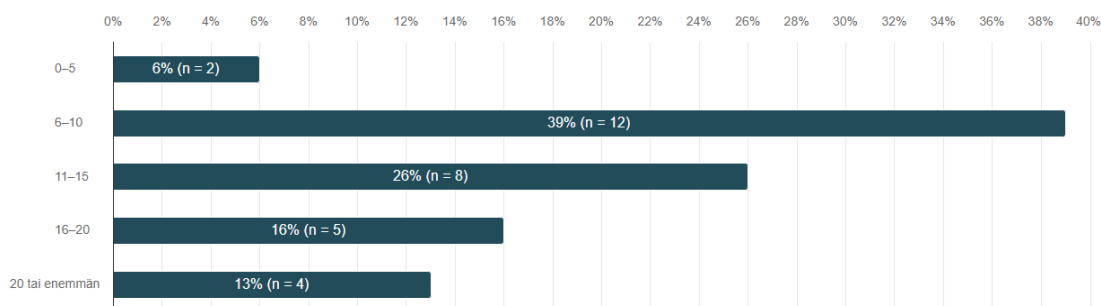
Kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista lähes kaikilla (97 %, n = 30) oli opisto- tai korkeakoulututkinto suoritettuna.



Kuva 3. Hoivakodin johtajien työkokemus esihenkilötyöstä (n = 31)

Hoivakodin johtajien työkokemus esihenkilötyöstä jakautui seuraavasti: suurimmalla osalla (39 %, n = 12) oli 0–5 vuotta työkokemusta esihenkilötyöstä. Ainoastaan vastaajista 16 % (n = 5) oli esihenkilötyöstä kokemusta 11–15 vuotta (kuva 3).

Lisäksi haettiin vastausta kysymykseen ”Kuinka monta ulkomaalaistaustaista työntekijää työskentelee alaisuudessasi?”.

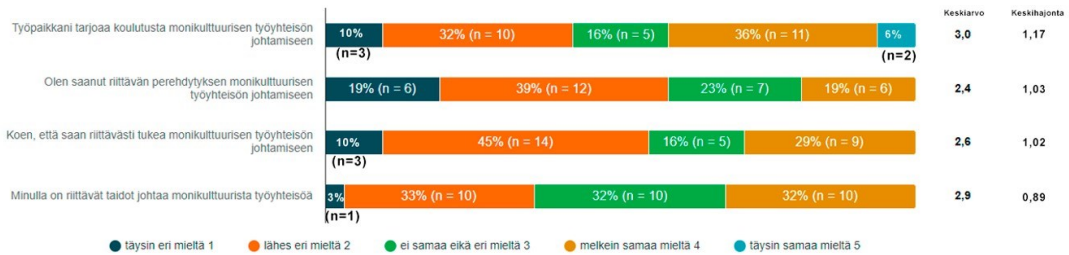


Kuva 4. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrä hoivakodin johtajan alaisuudessa (n = 31)

Ulkomaalaisten työntekijöiden määrä hoivakodin johtajan alaisuudessa jakautui, yllä esitetyn palkkidiagrammin (kuva 4) mukaisesti. Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden määrässä oli vaihtelevuutta. Hoivakodin johtajista enemmistön (39 %, n = 12) alaisuudessa työskenteli 6–10 ulkomaalaistaustaista työntekijää tai enemmän.

Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tuen tarve

Toisessa aihealueessa haettiin vastausta kysymykseen, monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta ja tuen tarpeesta (kuva 5).



Kuva 5. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja tuen tarve (n = 31)

Kyselyssä esitettyyn väittämään ”työpaikkani tarjoaa koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen” jakoi vastaajien mielipiteitä. Hoivakodin johtajista puolet kokivat työpaikan tarjoavan koulutusta monikulttuurisuuden johtamiseen, kun taas puolet kokivat, että koulutusta ei ole tarjolla. (Kuva 5; ka 3,0 tutkimuksessa).

”Olen saanut riittävän perehdytyksen monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen” -väittämään vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (58 %, n = 18) koki, että ei ole saanut riittävää perehdytystä monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen (ka 2,4 tutkimuksessa).

”Koen, että saan riittävästi tukea monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen” -väittämään vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (55 %, n = 17) koki, että ei saa riittävästi tukea monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen (ka 2,6 tutkimuksessa).

”Minulla on riittävät taidot johtaa monikulttuurista työyhteisöä” -väittämään vastanneista hoivakodin johtajista 32 % (n = 10) oli melkein samaa mieltä, 32 % (n = 10) vastasi ei samaa eikä eri mieltä, 33 % (n = 10) lähes eri mieltä ja 3 % (n = 1) täysin eri mieltä. Tässä väittämässä keskihajonta oli pienin (ka 2,9 tutkimuksessa).

Toinen aihealue monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tuen tarpeesta sisälsi myös avoimen kysymyksen: ”millaista tukea tarvitsisit monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?” (Vastaajien määrä oli 23 eli 74 %)

Kuvassa 6 on avoimen kysymyksen tuloksia avattu teemoittelun avulla. Alateemat ja yläteema yhdistyivät muodostaen yhden pääteeman.



Kuva 6. Esihenkilöiden valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

Kyselyn vastauksista muodostui useita alateemoja, jotka tukevat esihenkilöitä monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Näistä alateemoista muodostui yläteema ”monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen tarvittava tuki”. Pääteemaksi nousi valmiudet johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Alapuolella tarkemmin tarkastellaan näitä alateemoja:

Koulutusta esihenkilöille ja kansainvälisille työntekijöille

Hoivakodin johtajien monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tuen tarpeeseen vastauksista nousi esiin monikulttuurisen työyhteisön johtamisen koulutus se, mitä tulee huomioida heidän kanssaan työskennellessä ja lisäksi toivottiin säännöllisiä Teams-tapaamisia. Lisäksi myös koulutusta kansainvälisille työntekijöille tarvitaan Suomalaisista tavoista ja perinteistä.

”Monikulttuurinen työyhteisö on ollut arkipäivääni jo usean vuoden ajan. Alussa kaipasin selkää koulutusta siihen, mitä ulkomaalais-taustaisen työntekijän kanssa tulee ottaa huomioon. Myös monikulttuurisen työyhteisön johtamisen koulutusta kaipaisin. Tällä hetkellä eri kulttuurien ymmärtäminen on täysin omalla vastuulla ja oman mielenkiinnon varassa.”

”Säännöllisesti voisi olla teams keskusteluja, jossa voitaisiin jakaa ajatuksia.”

”Voisi olla myös koulutusta kv-tulijoille kulttuuritietämys, tavat ja tottumukset, suomalaiset juhlapyhät ja ruoka.”

Tukea kansainvälisten työntekijöiden suomen kielen kehittymiseen ja riittävän kielitaidon varmistamiseen

Suomen kielen taito on tärkeä osa työyhteisön integraatiota. Tarjoamalla kieli-koulutusta ja muita resursseja kansainvälisille työntekijöille saadaan varmistet-tua heidän tehokas viestintänsä ja osallistumisensa työyhteisön toimintaan.

”Suomen kielen opiskelua pitäisi tarjota yrityksen tasolla järjestää tai velvoittaa tt opiskelemaan suomen kieltä. Yhteisen kielen puut-tuminen on juurisyy johtamisen ja työskentelyn haasteisiin. Työ-tehtävät ja hoitotyö on kulttuurista riippumatta kaikille tt samanlai-set/ohjeistetut, eikä näihin vaikuta kulttuuriin liittyvät seikat.”

”Tulijoiden kielitaito ei ole kovin hyvä.”

Tukea esihenkilön kielitaidon parantamiseen

Esihenkilöiden oma kielitaito on myös tärkeä osa monikulttuurisen työyhteisön johtamista. Kielitaidon kehittäminen auttaa esihenkilöitä kommunikoimaan te-hokkaammin kansainvälisten työntekijöiden kanssa ja ymmärtämään heidän tarpeitaan paremmin.

”Oman kielitaidon parantaminen olisi alku. Oma englantia ei ole ko-vin hyvä”

”Työntekijät voivat puhua suhteellisen hyvää englantia, mutta en itse koe olevani riittävän hyvä siinä.”

Toiminnan ohjeistus

Selkeät toimintaohjeet ja käytännöt auttavat luomaan työyhteisöön yhtenäisen toimintakulttuurin. Ohjeistuksessa tulee ottaa huomioon monikulttuurisen työyhteisön erityispiirteet sekä tarjota konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja esihenkilöille.

”Työvälineet, jotka valmiina eikä niin, että aina tullaan jäljessä.”

”Selkokielisiä ohjeita maahanmuuttaja taustaisille työntekijöille.”

”Oikeita työkaluja työyhteisön tueksi.”

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen tarkoittaa strategista lähestymistapaa, jossa tunnustetaan ja kehitetään työntekijöiden osaamista. Monikulttuurisessa työyhteisössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kulttuurienvälisen viestinnän ja yhteistyön edistämistä.

”Peruskäytänteitä osaamisen johtamiseen ja työntekijän tukemiseen tämän tausta huomioiden.”

”Parempia keinoja selvittää kansainvälisen työntekijän/opiskelijan todellinen osaaminen ikäihmisten ja muistisairaiden hoivatyöstä.”

Kulttuuritietoisuuden lisääminen

Kulttuuritietoisuus auttaa esihenkilöitä ymmärtämään ja arvostamaan eri kulttuuritaustoja. Tämä tietoisuus edistää suvaitsevaisuutta ja vähentää kulttuurienvälisiä väärinkäsityksiä, mikä on olennaista monikulttuurisen työyhteisön menestykselle.

”Enemmän tietoa maista ja kulttuureista, joista työntekijöitä tulee.”

”Törmään työssäni työntekijöiden välisiin yhteenottoihin, mitkä johtuvat työntekijöiden eri uskonnoista, kulttuureista ja tavoista työskennellä. On haastavaa toteuttaa ”suomalaista” työkulttuuria ja toimintatapoja. Tarvitsisin tukea siihen, miten luodaan monikulttuurinen työyhteisö/työkulttuuri, niin että se tukee kaikkia.”

Ylemmän johdon tuki

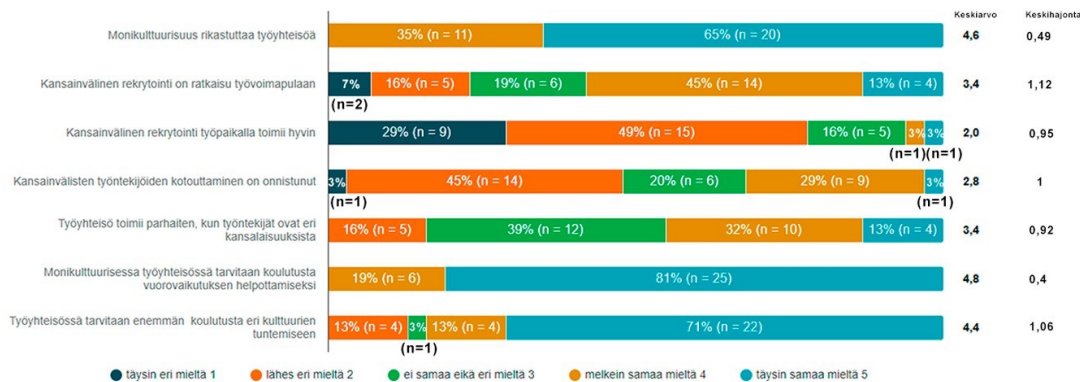
Ylemmän johdon tuki on ratkaisevan tärkeää monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa. Johdon sitoutuminen ja esimerkillinen toiminta luovat pohjan organisaation kulttuurille ja viestivät sen arvoista kaikille työntekijöille.

”En niinkään koe tarvitsevani esihenkilönä apua johtamiseen, vaan kaikkeen ei esihenkilötyöhön kuuluvaan, kuten migri-asioihin, pankkiasioihin ym. Joihin kv-työntekijät tarvitsevat runsaasti apua ja aikaa. Minusta nämä asiat kuuluisivat jollekin toiselle taholle, kuin esihenkilölle.”

”Ymmärrystä ylemmältä taholta.”

Hoivakodin johtajien näkemykset monikulttuurisuudesta työyhteisössä

Kolmantena aihealueena oli, hoivakodin johtajien näkemykset monikulttuurisuudesta työyhteisössä (kuva 7).



Kuva 7. Hoivakodin johtajien näkemykset monikulttuurisuudesta työyhteisössä (n = 31)

Väittämään ”Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä” kaikki kyselyyn vastanneet (n = 31) olivat joko täysin samaa mieltä tai melkein samaa mieltä siitä, että monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä (ka 4,6 tutkimuksessa).

Väittämään ”Kansainvälinen rekrytointi on ratkaisu työvoimapulaan” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (58 %, n = 18) koki, että kansainvälinen rekrytointi on ratkaisu työvoimapulaan. Kuitenkin vastauksissa esiintyi

hajontaa, ja johtajien näkemykset kansainvälisestä rekrytoinnista olivat moninaisia (ka 3,4 tutkimuksessa).

Väittämään ”Kansainvälinen rekrytointi työpaikalla toimii hyvin” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (78 %, n = 24) koki joko olevansa lähes eri mieltä (49 %, n = 15) tai täysin eri mieltä (29 %, n = 9) väitteen kanssa. Tämä osoittaa, että enemmistö hoivakodin johtajista koki, että kansainvälinen rekrytointi ei toimi hyvin heidän työpaikallaan (ka 2,0 tutkimuksessa).

Väittämään ”Kansainvälisten työntekijöiden kotouttaminen on onnistunut” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista lähes puolet (48 %, n = 15) koki, että kansainvälisten työntekijöiden kotouttaminen ei ole onnistunut. Tässä väittämässä oli kuitenkin hajontaa vastauksissa, mikä tarkoittaa, että hoivakodin johtajilla on erilaisia näkemyksiä työntekijöiden kotouttamisen onnistumisesta (ka 2,8 tutkimuksessa).

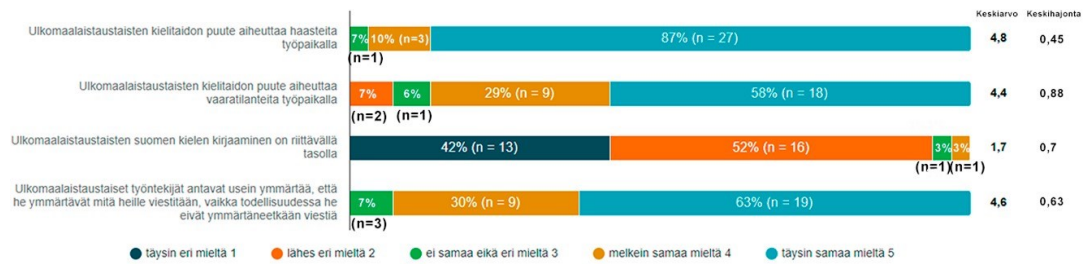
Väittämään ”Työyhteisö toimii parhaiten, kun työntekijät ovat eri kansalaisuuksista” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista lähes puolet (45 %, n = 14) koki, että työyhteisö toimii parhaiten, kun työntekijät ovat eri kansalaisuuksista (ka 3,4 tutkimuksessa).

Väittämään ”Monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan koulutusta vuorovaikutuksen helpottamiseksi”. Kaikki vastaajat (100 % n = 31) kokivat, että monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan koulutusta vuorovaikutuksen helpottamiseksi (ka 4,8 tutkimuksessa).

Väittämään ”Työyhteisössä tarvitaan enemmän koulutusta eri kulttuurien tuntemiseen” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (84 %, n = 26) koki, että työyhteisössä tarvitaan enemmän koulutusta eri kulttuurien tuntemiseen (ka 4,4 tutkimuksessa).

Työyhteisön suomen kielen viestintätaidot

Neljäntenä aihealueena oli, hoivakodin johtajien näkemykset työyhteisön suomen kielen eri viestintätaidoista (kuva 8).



Kuva 8. Hoivakodin johtajien näkemykset työyhteisön suomen kielen eri viestintätaidoista (n = 31)

Väittämään ”Ulkomaalaistaustaisten kielitaidon puute aiheuttaa haasteita työpaikalla” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (87 %, n = 27) koki, että ulkomaalaisten kielitaidon puute aiheuttaa haasteita työpaikalla (ka 4,8 tutkimuksessa).

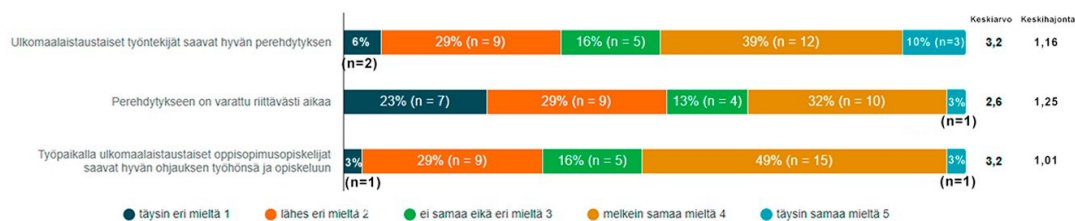
Väittämään ”Ulkomaalaistaustaisten kielitaidoin puute aiheuttaa vaaratilanteita työpaikalla” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (87 %, n = 27) koki, että ulkomaalaistaustaisten kielitaidon puute aiheuttaa vaaratilanteita työpaikalla (ka 4,4 tutkimuksessa).

Väittämään ”Ulkomaalaistaustaisten suomen kielen kirjaaminen on riittävällä tasolla” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (94 %, n = 29) koki, että ulkomaalaistaustaisten suomen kielen kirjaaminen ei ole riittävällä tasolla (ka 1,7 tutkimuksessa).

Väittämään ”Ulkomaalaistaustaiset työntekijät antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät mitä heille viestitään, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneetkään viestiä” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista merkittävä enemmistö (93 %, n= 28) tunnistaa tilanteen, jossa ulkomaalaistaustaiset työntekijät saattavat antaa ymmärtää ymmärtävänsä viestin, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneet sitä (ka 4,6 tutkimuksessa).

Perehdytys

Viidentenä aihealueena oli, hoivakodin johtajien näkemykset työntekijöiden perehdytyksestä (kuva 9).



Kuva 9. Hoivakodin johtajien näkemykset työntekijöiden perehdytyksestä (n = 31)

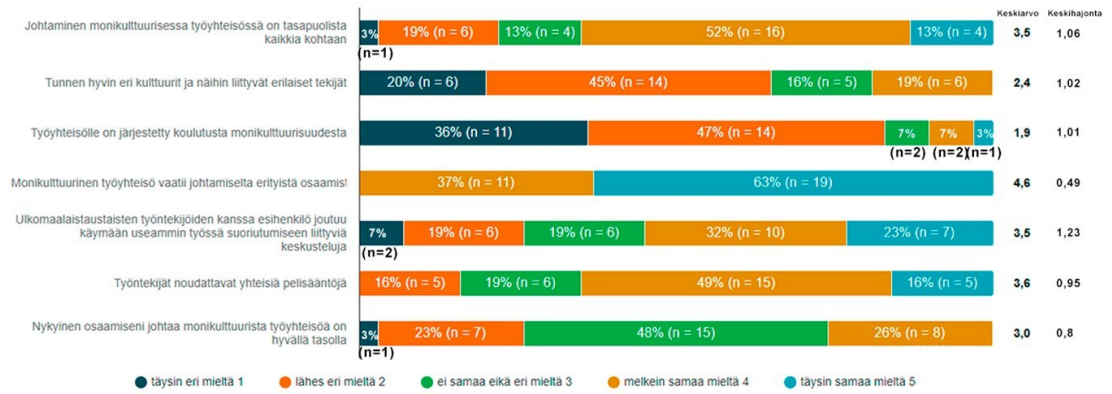
Väittämään ”Ulkomaalaistaustaiset työntekijät saavat hyvän perehdytyksen” hoivakodin johtajien vastauksissa oli hajontaa. Kyselyyn vastanneista puolet (49 %, n = 15) koki, että ulkomaalaistaustaiset työntekijät saavat hyvän perehdytyksen työtehtäviinsä. Toisaalta vastaajista 32 % (n = 10) koki, että perehdytys ei ole riittävän hyvä ja 16 % (n = 5) vastaajista on neutraaleja (ka 3,2 tutkimuksessa).

Väittämään ”Perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista yli puolet (52 %, n = 16) koki, että perehdytykseen ei ole varattu riittävästi aikaa. Toisaalta kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista 32 % (n = 10) oli melkein samaa mieltä väittämän kanssa, että perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa. Tässä väittämässä oli hajontaa vastauksissa, mikä tarkoittaa, että hoivakodin johtajilla on erilaisia näkemyksiä perehdytykseen varatun varatusta ajankäytöstä (ka 2,6 tutkimuksessa).

Väittämään ”Työpaikalla ulkomaalaistaustaiset oppisopimusopiskelijat saavat hyvän ohjauksen työhönsä ja opiskeluun ” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (52 %, n = 16) koki, että ulkomaalaistaustaiset oppisopimusopiskelijat saavat hyvän ohjauksen työhönsä ja opiskeluun. Toisaalta kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista 32 % (n = 10) koki, että oli ohjaus ei ole riittävää (ka 3,2 tutkimuksessa).

Johtaminen

Kuudentena aihealueena oli, hoivakodin johtajien näkemykset työyhteisön johtamisesta (kuva 10).



Kuva 10. Työyhteisön johtaminen (n = 31)

Väittämään ”Johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on tasapuolista kaikkia kohtaan” kyselyyn vastanneista hoivakodinjohtajista suurin osa (65 %, n = 20) koki, että johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on tasapuolista kaikkia kohtaan. Vaikka enemmistö vastanneista onkin samaa mieltä väittämän kanssa, on tärkeä huomioida, että tässä väittämässä oli vastauksissa hajontaa. Vastajista 22 % (n = 7) koki, että johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä ei ole tasapuolista kaikkia kohtaan (ka 3,5 tutkimuksessa).

Väittämään ”Tunnen hyvin eri kulttuurit ja näihin liittyvät erilaiset tekijät” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (65 %, n = 20) koki, että ei tunne hyvin eri kulttuureita ja näihin liittyviä erilaisia tekijöitä (ka 2,4 tutkimuksessa).

Väittämään ”Työyhteisössä on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (83 %, n = 25) koki, että koulutusta monikulttuurisuudesta työyhteisössä ei ole järjestetty riittävästi (ka 1,9 tutkimuksessa).

Väittämään ”Monikulttuurinen työyhteisö vaatii johtamiselta erityistä osaamista” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista kaikki kokivat, että monikulttuurinen työyhteisö vaatii johtamiselta erityistä johtamisosaamista (ka 4,6 tutkimuksessa).

Väittämään ”Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa esihenkilö joutuu käymään useammin työssä suoriutumiseen liittyviä keskusteluja” kyselyyn

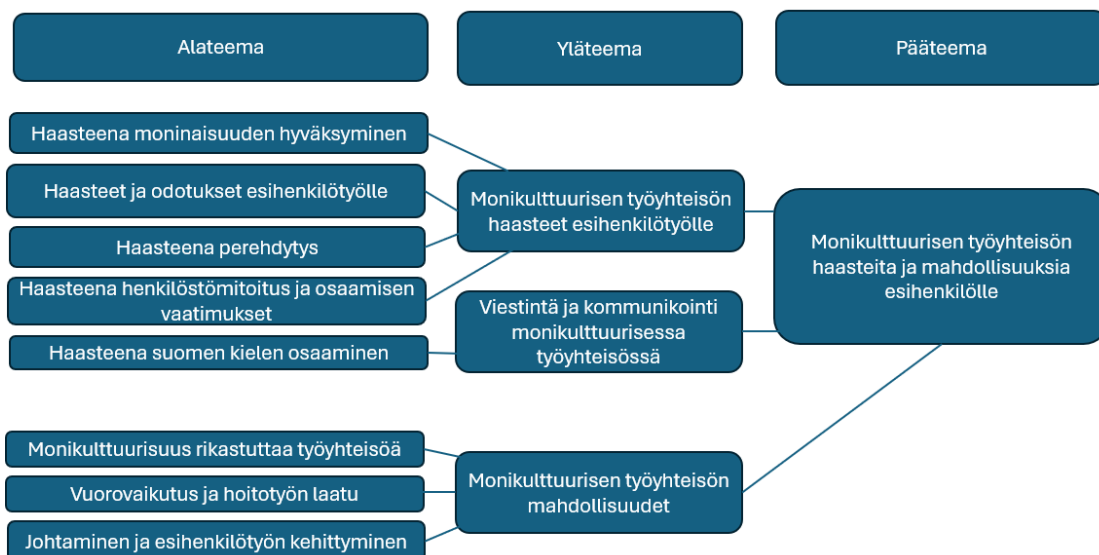
vastanneista hoivakodin johtajista yli puolet (55 %, n = 17) koki, että esihenkilö joutuu käymään ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa useammin työssä suoriutumiseen liittyviä keskusteluja. Toisaalta vastaajista neljäsosa ei näe tällaista tarvetta, ja loput vastaajista olivat neutraaleja asian suhteen. Tässä väittämässä oli hajontaa vastauksissa, mikä tarkoittaa, että hoivakodin johtajilla on erilaisia näkemyksiä siitä, joutuuko esihenkilö käymään useammin ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa työssä suoriutumiseen liittyviä keskusteluja (ka 3,5 tutkimuksessa).

Väittämään ”Työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista enemmistö (65 %, n = 20) koki, että työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Neutraalin kannan vastaajista oli valinnut 19 % (n = 6) ja 16 % (n = 5) oli lähes eri mieltä väittämästä (ka 3,6 tutkimuksessa).

Väittämään ”Nykyinen osaamiseni johtaa monikulttuurista työyhteisöä on hyvällä tasolla” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (48 %, n = 15) koki, olevansa neutraali asian suhteen. Vaikka suurin osa vastanneista onkin neutraaleja väittämän kanssa, on tärkeä huomioida, että tässä väittämässä oli vastauksissa hajontaa. Väittämään vastanneista hoivakodin johtajista 26 % (n = 8) koki, että heidän osaamisensa on hyvällä tasolla, kun taas 26 % (n = 8) koki, että heidän osaamisensa ei ole riittävää (ka 3,0 tutkimuksessa).

Kuudes aihealue johtaminen sisälsi lisäksi avoimenkysymyksen: ”millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilölle?” (Vastaajien määrä oli 17 eli 54 %).

Tässä alla avoimenen kysymyksen tuloksia (kuva 11) on avattu teemoittelun avulla. Alateemat ja yläteema yhdistyivät muodostaen yhden pääteeman.



Kuva 11. Monikulttuurisen työyhteisön haasteita ja mahdollisuuksia esihenkilölle

Kyselyn vastauksista nousi esiin sekä haasteita että mahdollisuuksia, ja näistä muodostui useita alateemoja. Näistä alateemoista muodostui kolme yläteemaa ”monikulttuurisen työyhteisön haasteet esihenkilötyölle, viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä ja monikulttuurisen työyhteisön mahdollisuudet.” Pääteema oli ”millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilölle”. Seuraavaksi tarkemmin tarkastellaan näitä ala- ja yläteemoja.

Yläteemaan monikulttuurisen työyhteisön haasteet esihenkilölle muodostui neljä alateemaa. Tämä yläteema kattaa moninaisuuden hyväksymisen, esihenkilötyön haasteet ja odotukset, perehdytyksen sekä henkilöstömitoituksen ja osaamisvaatimusten hallinnan.

Haasteena moninaisuuden hyväksyminen

Esihenkilöt kohtaavat haasteita moninaisuuden hyväksymisessä ja sen hyödyntämisessä työyhteisössä. Tämä vaatii kulttuuritietoisuutta ja avointa asennetta erilaisia kulttuuritaustoja kohtaan.

”Pienen paikkakunnan asukkaat eivät hyväksy ulkomaalaisia hoitajia, joten he voivat olla fyysisesti tai sanallisesti aggressiivisiä hoitajia kohtaan.”

”Joissakin tapauksissa asukkaiden rasistiset kommentit.”

”Tuo syrjintää.”

Haasteet ja odotukset esihenkilötyölle

Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen asettaa esihenkilöille uusia haasteita ja odotuksia. Tämä voi sisältää erilaisten työskentelytapojen ja -arvojen yhteensovittamista sekä työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomioimista.

”Esihenkilöltä odotetaan liikaa työnantajan puolelta, kuin myös koululta, silkkitieltä ja myös työntekijältä.”

”Haasteita liittyen ajankäyttöön, keskeneräisyyden hyväksymiseen sekä työnjakoon.”

”Tuo uupumista, lisää työmäärää entisestään.”

”Sote-alan työyhteisöt ovat olleet vaikeita johtaa jo ennen kv-työntekijöitä; siten täytyy muistaa, että läheskään kaikki esim työpaikan pelisääntöihin, ohjeiden noudattamiseen tai työyhteisötaitoihin liittyvät haasteet eivät ole alkaneet kv-työntekijöiden tullessa”.

Perehdytys

Perehdytysprosessi monikulttuurisessa työyhteisössä voi olla haastavaa, sillä uusien työntekijöiden kulttuuritaustat ja kielitaito vaikuttavat heidän perehdyttämiseensä. Tehokas perehdytys vaatii selkeää kommunikaatiota ja yksilöllistä huomioimista.

”Aikaa ei ole riittävästi ohjaamiseen. Mielelläni olisin enemmän mukana varsinkin uuden kv-työntekijän aloittaessa työt.”

”Haasteena on työyhteisön sitouttaminen perehdyttämiseen ja kielin oppimiseen. Kielitaidoton työntekijä perehdytetään moninkertaisesti verrattuna suomea osaavaan työntekijään. Perehdyttämiseen kuuluu tuolloin kieli, kulttuuri, työtavat, työelämätaidot ja viimeisenä itse työnteko. Se kuormittaa vakituista henkilökuntaa ja perehdyttämisen vaatavuus tulee huomioida ja työyhteisön jaksamisen tukeminen on tärkeää”

Henkilöstömitoitus ja osaamisvaatimukset

Monikulttuurisessa työyhteisössä henkilöstömitoituksen ja osaamisvaatimusten hallinta voi olla haasteellista. Eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden osaaminen ja kokemukset voivat vaihdella merkittävästi.

”Kiire nostaa heidät mitoitukseen.”

”Nykyisessä työtehtävissäni suurin haaste monikulttuurisuudessa on kv-rekrytointi ja se, että työntekijöitä tulee liian usein ja oppisopimuspaikat ovat ylimitoitettu tällä hetkellä. Tilaa ei jää Suomessa opiskeleville opiskelijoille, eikä johtajalla ole mahdollisuutta vaikuttaa resursointiin ja mahdollistaa jo olemassa olevien työntekijöiden etenemistä urallaan. Tämä vaikuttaa johtajan työn hallinnan tunteeseen vahvasti. Olen ratkaissut ylimitoitettun opiskelijatilanteen siten, että tulevana syksynä opiskelijoita ei oteta oppilaitoksista ollenkaan.”

Viestintä ja kommunikointi monikulttuurisessa työyhteisössä yläteema muodostui yhdestä alateemasta.

Haasteena Suomen kielen osaaminen

Suomen kielen taidon puute voi vaikeuttaa työntekijöiden välistä viestintää ja työtehtävien sujuvuutta. Esihenkilöiden on löydettävä keinoja tukea ja kehittää työntekijöidensä kielitaitoa.

”Haasteina vaara tilanteet, kun kieltä ei ymmärretä. Tieto ei kulje kielimuurin vuoksi. Sanotaan että asia on ymmärretty, vaikka todellisuus kertoo aivan muuta.”

”Haasteena riittävän kielitaidon varmistaminen eli muistisairas asukas tulee ymmärretyksi ja saa yksilöllisen hoidon.”

”Haasteena alussa välillä löytää yhteinen kieli perehdytykseen, kielihaasteet.”

”Kielitaidon puute on isoin ongelma, oma englannin kielen osaaminen ei ole niin hyvä, että kokisin oman osuuteni työntekijöiden perehdyttämisestä yhtä laadukkaana kuin suomen kieltä osavien.”

Mahdollisuudet monikulttuurisessa työyhteisössä yläteeman muodostui kolme ala teemaa

Seuraavaksi tarkastellaan alateemoiksi jaettuna hoivakodin johtajien vastauksia monikulttuurisen työyhteisön mahdollisuuksista esihenkilötyölle. Tämä yläteema yhdistää monikulttuurisuuden rikastuttavan vaikutuksen, vuorovaikutuksen ja hoitotyön laadun parantumisen sekä esihenkilötyön ja johtamisen kehittymisen.

Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä

Monikulttuurisuus tuo mukanaan erilaisia näkökulmia, kokemuksia ja taitoja, jotka voivat rikastuttaa työyhteisöä ja luoda innovatiivisia ratkaisuja.

”Erilaisuuden hyväksikäyttöä rikastuttamaan asukastyötä.”

”Työyhteisön rikastuttaminen ja uudet näkökulmat hoitotyöhön.”

”Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä ja kansainväliset työntekijät ovat saaneet paljon kehuja iloisesta asenteestaan omaisilta.”

Vuorovaikutus ja hoitotyön laatu

Monikulttuurisessa työyhteisössä vuorovaikutus eri kulttuuritaustoista tulevien ihmisten kanssa voi parantaa hoitotyön laatua ja asiakaslähtöisyyttä, kun työntekijät tuovat mukanaan erilaisia hoitokäytäntöjä ja näkemyksiä.

”Laadukasta vanhustenhoivaa, iloisia kohtaamisia.”

”KV työntekijät tuovat työyhteisöön iloiset kasvot, naurua ja positii-visuutta. He tekevät työnsä hyvin ja huomioivat asukkaat todella hienosti ja kunnioittavasti. He ottavat palautteet vastaan ja korjaavat toimintaansa ja kysyvät, jos ovat epävarmoja siitä miten asia pitäisi tehdä.”

”Kansainväliset työntekijät ovat hyvin ystävällisiä ja motivoituneita.”

Johtaminen ja esihenkilötyön kehittyminen

Monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilöille mahdollisuuden kehittyä johtajina. Esihenkilöt voivat kehittää omia johtamistaitojaan sekä oppia uusia tapoja monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ja tukemiseen.

”Monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa mahdollisuuden kehittyä itse esihenkilönä. Monikulttuurisuuden vuoksi olen oppinut itse valtavasti tasa-arvosta, viestinnästä, eri kulttuureista ja olen oppinut katsomaan omaa työtäni monikulttuurisen työntekijän näkökulmasta. Hienointa työssä on seurata, miten monikulttuurinen työntekijä perehtyy, oppii kieltä, sitoutuu ja hiljalleen oppii täyspäiseksi työyhteisön jäseneksi.”

”Pitänee luottaa siihen, että nyt tehtävä työ näkyy tulevaisuudessa useampana potentiaalisena työntekijänä.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilöille sekä merkittäviä haasteita, että mahdollisuuksia. Haasteiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen voi johtaa työyhteisön rikastumiseen, parempaan hoitotyön laatuun ja esihenkilöiden ammatilliseen kehittymiseen.

6.3 Kehitä

Kehitä-vaiheessa oli tarkoitus ideoida tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuden vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Ideoinnissa apuna hyödynnetään syntynyttä ymmärrystä asiakastarpeista ja lisäksi voidaan hyödyntää erilaisia ideointimenetelmiä. Ratkaisuja yhteiskehitetään työpajoissa asiakkaiden, henkilökunnan sekä mahdollisten muiden sidosryhmien kanssa hyödyntämällä osallistujien esittämää palautetta ja luovia parannusehdotuksia. (Ks. Koivisto ym. 2019, 46.)

Hoivakodin johtajille lähetettiin sähköpostitse kutsu osallistua ideointi työpajaan (liite 5). Kehitä-vaiheessa opinnäytetyössä hyödynnettiin kyselytutkimuksesta saatuja tietoja, ja näiden tulosten pohjalta laadittiin hoivakodin johtajille ajattelua tukeva kysymyspatteristo. Tässä kohtaan yhteisessä Teams-kokouksessa käytettiin aivoriiheä ideoiden tuottamiseen. Aivoriihen tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman paljon ideoita tietyn ongelman tai haasteen ratkaisemiseksi lyhyessä ajassa. Tämän menetelmän avulla saatiin uusia näkökulmia

ja innovatiivisia ratkaisuja. Kutsu osallistua ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen lähetettiin hoivakodin johtajille kaksi viikkoa aiemmin sähköpostitse (liite 5), ja se kohdistettiin Etelä-Suomen palvelupäällikön alueen 12 hoivakodin johtajalle.

6.3.1 Työpajan toteutus ja analysointi

Virtuaalisessa ideointi vaiheessa oli mukana 7 hoivakodin johtajaa. Työskentelyyn varattiin aikaa yhteensä 2 tuntia. Työpajassa käytiin läpi hoivakodin johtajille lähetetyn kyselyn tuloksia ja pyrittiin muodostamaan niiden pohjalta selkeät toteuttamiskelpoiset kehittämistoimenpide ehdotukset organisaatiolle. Työpajan virtuaalisessa ideointi vaiheessa käytettiin Teamsin Whiteboard alustaa. Se on digitaalinen valkotaulu, jota voi käyttää erilaisten luovien ja yhteistyöprosessien tueksi. Whiteboardin avulla käyttäjät voivat luoda, muokata ja jakaa sisältöä reaaliaikaisesti. Useat käyttäjät voivat työskennellä samalla Whiteboardilla samanaikaisesti ja se soveltuu hyvin etänä tapahtuvaan projektityöskentelyyn sekä luovien ideoiden kehittelyyn.

Kuvassa 12 on Teamsin Whiteboard alustasta, johon hoivakodin johtajat pääsivät tuottamaan mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita monikulttuurisen työyhteisön johtamisen tueksi.

Monikulttuurisuuden johtaminen ikäihmisten hoivakodissa

★ Aivoriihi

Ryhmytymenetelmä, jossa lyhyessä ajassa pyritään tuottamaan mahdollisimman paljon tietoa ja ideoita. Menetelmässä hyödynnetään vapaata ajatuksen juoksua ilman kritiikkiä.

★ Vinkki

Päiset kirjoittamaan valitsemalla alhaalla olevan muistilapun. Yksi asia per lappu. Muistilappujen värejä voi vaihdella ja niitä pääsee siirtämään.

★ Vinkki

Kokouksen aikana on käytössä ajastin, jotta varmistamme, että pysymme aikataulussa

Tutkimuskysymykset

Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilöille?

Minkälaiset valmiudet esihenkilöllä on monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?

Miten esihenkilöiden johtamisosaamista voitaisiin tukea ja edistää monikulttuurisen työyhteisötoimien näkökulmasta?

kea ylemmältä johdolta haluaisit ja kehittämistoimenpide-ehdotukset organisaatiolle. Ideoinnin tuottamisen aikana kokouksessa oli käytössä ajastin, jolla varmistettiin, että pysytään suunnitellussa aikataulussa.

6.3.2 Työpajan tulokset

Tässä koottuna hoivakodin johtajien työpajassa ideoituja ratkaisuja monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämiseen. Kansainvälisten työntekijöiden suomen kielen oppimisesta ensisijainen vastuu on työntekijällä itsellään. Oppisopimuskoulutuksen aikana koulun tulisi varmistaa riittävä suomen kielen opetus. Lisäksi työnantajan toimesta tulisi olla enemmän ja säännöllistä koulutusta varsinkin alkuun ennen kuin opinnot alkavat. Oppimisympäristöjen tulisi olla monipuolisia ja huomioida erilaiset oppimistavat ja tähän olisi hyvä varata työaika myös työnantajan puolelta.

Perehdytyksessä monikulttuurisessa työyhteisössä tulisi huomioida, että olisi paljon enemmän englanninkielistä materiaalia saatavilla aluksi. Työntekijöiden on tärkeä ymmärtää perehdytyksessä läpikäytävät asiat, jotta perehdytys on laadukasta. Työntekijöille, jotka perehdyttävät kansainvälisiä työntekijöitä, tulisi tarjota opastusta ja koulutusta perehdytysprosessiin. Selkeät perehdytysohjeet tulisi koota yhteen paikkaan. Perehdytysmateriaalit tulisi järjestää selkeästi aihepiireittäin ja ammattiryhmittäin, jotta ne ovat helposti käytettävissä sekä ymmärrettävissä. Perehdytysprosessille tulisi laatia säännöllinen aikataulu ja seuranta koko perehdytyksen ajan. Näillä toimenpiteillä voidaan varmistaa, että perehdytys on tehokasta ja kattavaa, ja että uudet kansainväliset työntekijät voivat sopeutua paremmin ja nopeammin työyhteisöön.

Monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa paljon mahdollisuuksia ja rikastuttaa koko työyhteisöä. Monikulttuurisuutta voitaisiin hyödyntää järjestämällä teemapäiviä sekä asukkaille, että työntekijöille. Näiden teemapäivien aikana työntekijät voisivat kertoa omasta kotimaastaan ja kulttuuristaan muille. Monikulttuurisen työyhteisön mukana tuoma positiivisuus kannattaisi tuoda esille myös viestinnässä, työyhteisössä ja läheisten keskuudessa. Näin voidaan lisätä ymmärrystä ja arvostusta eri kulttuureja kohtaan sekä luoda myönteistä ja yhtenäistä työilmapiiriä.

Johtajien kulttuuritietoisuuden lisäämiseksi olisi hyödyllistä, että hoivakodin johtaja saisi ennakkoon tietoa uuden kansainvälisen työntekijän kulttuurista heti, kun tieto hänen saapumisestaan tulee. Tämä voisi järjestyä esimerkiksi niin, että työntekijää rekrytoiva taho toimittaisi kulttuuritietoa johtajalle etukäteen. Näin johtaja pystyisi paremmin valmistautumaan uuden työntekijän vastaanottamiseen. Eri kulttuureista voisi olla myös materiaalia saatavilla yhteisessä intrassa kaikille. Johtajien kulttuuritietoisuuden lisäämiseksi on tärkeää järjestää koulutuspäiviä, joissa käsitellään viestintää ja monikulttuurisen työyhteisön johtamista. Kun työntekijät tulevat eri puolilta maailmaa, se asettaa johtajille vaatimuksia monenlaisen osaamisen osalta. Kulttuuritietoisuuden lisääminen vaatii johtajilta itseohjautuvuutta ja uteliaisuutta.

Hoivakodin johtajat kokivat, että ylemmän johdon tulisi kuunnella heidän näkemyksiään kansainvälisten työntekijöiden suunnittelussa sen sijaan, että asiasta vain ilmoitetaan. Hoivakodin johtajat tarvitsisivat enemmän tukea ja selkeää viestintää, jotta heidän työtehtävänsä pysyisivät tasapainossa ja kansainvälisten työntekijöiden vaikutus työmäärään olisi hallittavissa. Lisäksi tarvittaisiin selkeitä ohjeita siitä, kuinka monta oppisopimustyöntekijää voi olla yhdessä yksikössä kerrallaan. Näillä toimenpiteillä voidaan parantaa hoivakodin johtajien työoloja ja varmistaa, että kansainvälisten työntekijöiden integrointi sujuu mahdollisimman hyvin.

Hoivakodin johtajilta nousi työpajassa esiin useita kehittämistoimenpide-ehdotuksia organisaatiolle: yhteistyön lisääminen, kansainvälisten rekrytointien suunnittelussa hoivakodin johtaja mukana, johtajien työnkuvan ja vastuun tarkistaminen, keittiö- ja kiinteistöhuollon ulkoistaminen, kansainvälisten työntekijöiden alueelliset tapaamiset verkostoitumisen tueksi ja hyvästä työstä palkitseminen. Yhteistyön lisääminen hoivakodin johtajan kanssa parantaisi toimintaa. Suunnitellaan kansainväliset rekrytoinnit yhdessä yksikön johtajan kanssa, jotta saadaan parempi käsitys tarpeista ja voidaan tehdä parempia rekrytointipäätöksiä. Tarkistetaan ja selkeytetään johtajien työnkuvat ja vastuut, jotta työtehtävät ovat tasapainossa ja selkeitä. Ulkoistetaan keittiö- ja kiinteistöhuolto kokonaan, jotta nämä tehtävät eivät kuormita johtajia ja he voivat keskittyä ydintehtäviinsä. Tuetaan kansainvälisten työntekijöiden verkostoitumista, jotta he voivat jakaa kokemuksiaan ja saada tukea toisiltaan. Kehitetään tapoja palkita hyvästä työstä, mikä motivoi ja sitouttaa myös hoivakodin

johtajia. Näiden ehdotusten avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa, tukea johtajien työtaakkaa ja edistää positiivista työympäristöä.

6.4 Tuota

Tuota-vaihe on osa kehittämisprosessia, jossa keskitytään rajaamaan ja tunnistamaan ne ideat, jotka ovat paitsi toteuttamiskelpoisia myös tavoitteiden mukaisia. Tämä vaihe seurasi ideointivaihetta, jossa oli tuotettu suuri määrä ideoita, ja sen tarkoituksena oli valita niistä parhaat jatkokehittelyyn. Tuota-vaiheessa tarkoituksena oli pyrkiä rajaamaan sekä tunnistamaan syntyneistä ideoista sellaisia vaihtoehtoja, jotka ovat toimivia ja vastaavat asetettuihin tavoitteisiin. (Ks. Koivisto ym. 2019, 46.)

Tässä vaiheessa oli myös tärkeää tarkastella ideoita kriittisesti ja analyttisesti, jotta voidaan varmistaa, että ne todella vastaavat organisaation tarpeita sekä strategisia päämääriä. Ideoiden tulee olla paitsi innovatiivisia, myös realistisia ja toteuttamiskelpoisia ottaen huomioon organisaation resurssit, aikataulut sekä muut rajoitteet. Lopputuloksesta tulee toimintasuunnitelma, jossa syy seuraussuhteet on mietitty ja logiikka on aukoton ja näin saadaan kehittämistoimenpide ehdotukset organisaatiolle. (Ks. Innokylä. 2024.) Tuota-vaiheessa opinnäytetyön tekijä muodosti kehittämis ehdotukset toimeksiantaja organisaatiolle kyselyn ja työpajan keskeisistä tuloksista.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä osiossa on opinnäytetyöstä nousseita käytännön kehittämisideoita toimeksiantaja organisaatiolle. Näiden kehittämis ehdotusten pohjalta toimeksiantaja voisi kehittää entisestään toimintaansa. Hoivakodin johtajien vastauksista kävi ilmi, että suurin osa suhtautuu myönteisesti monikulttuuriseen työyhteisöön. Tämä positiivinen asenne on erittäin merkittävä tekijä monikulttuurisuuden edistämässä organisaatiossa. Hoivakodin johtajien yksimielisyys monikulttuurisuuden rikastuttavista vaikutuksista viittaa siihen, että he arvostavat monikulttuurisuuden tuomia etuja ja näkevät sen positiivisena voimavarana työyhteisössä. Koska hoivakodin johtajilla on positiivinen käsitys monikulttuurisuuden vaikutuksista, he todennäköisesti pyrkivät luomaan työympäristön, joka on avoin sekä vastaanottavainen erilaisille kulttuureille.

Monikulttuurisen organisaation ja työyhteisön kehittämisen perustana voidaan pitää kulttuurin rakentamista, joka hyväksyy ja arvostaa moninaisuuden tunnistamisen periaatteita. Näistä tärkein tekijä on emotionaalinen tunnistaminen, joka on olennaista itsetunnon, ihmissuhteiden, työn ja kaiken toiminnan kannalta. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa sitä, että sovittua kulttuuri-ilmapiiriä vahvistetaan sanojen, eleiden ja ilmaistujen arvojen kautta. Ensimmäinen askel kohti monikulttuurisuutta on tietoisuuden lisääminen erilaisista taustoista ja näkemyksistä organisaatiossa. (Kujanpää 2017, 44.) Hoivakodin johtajat ovat avoimia ja näin tukevat monikulttuurisuuden kehittämistä. Hoivakodin johtajien positiivinen suhtautuminen voi myös edistää monikulttuurisuuden hyväksyntää ja arvostusta koko organisaatiossa. He voivat toimia esimerkkinä muille sekä vaikuttaa siihen, miten monikulttuurisuus nähdään ja miten siihen suhtaudutaan työyhteisössä. Tämä voi johtaa parempaan yhteishenkeen työyhteisössä ja tehokkaampaan viestintään. Lisäksi tämä voi luoda pohjan pitkäjänteiselle kehitykselle, jossa monikulttuurisuus ei ole vain irrallinen projekti, vaan osa organisaation arvoja ja strategista toimintaa.

Koulutusten kehittäminen

Kohdennettujen koulutusten kehittäminen ja näiden tarjoaminen johtajille esimerkiksi monikulttuurisen työyhteisön johtamisen koulutus saattaisi olla hyödyllinen. Hoivakodin johtajille tulisikin tarjota lisää koulutusohjelmia, käytännön työkaluja ja selkeitä ohjeistuksia monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen, kuten kulttuurien välisen viestinnän, konfliktien ratkaisun ja kulttuuritietoisuuden parantamiseen.

Useat hoivakodin johtajat kokivat kyselyn vastausten perusteella epävarmuutta tai kehittämistarpeita omassa osaamisessaan johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Useimmille hoivakodin johtajille kulttuurien tuntemus ja niihin liittyvät tekijät eivät olleet vahvuuksia, mikä voi heijastua johtamisen laatuun monikulttuurisessa työympäristössä. Väittämään ”Työyhteisössä on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta” kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (83 %, n = 25) koki, että koulutusta monikulttuurisuudesta työyhteisössä ei ole järjestetty riittävästi. Tarve hoivakodin johtajien lisäkoulutukselle on ilmeinen. Sillä suuri osa johtajista kokee tarvitsevansa lisää taitoja tai ei ole varma omista kyvyistään. On tärkeää tarjota riittävästi koulutusta sekä tukea

johtajille, jotta he voivat parantaa kulttuurista osaamistaan ja ymmärrystään, mikä puolestaan edistää työyhteisön monimuotoisuuden hyödyntämistä.

Hoivakodin johtajien perehdytyksen kehittäminen

Uusien ja parannettujen perehdytysohjelmien kehittäminen voisi olla yksi keino parantaa johtajien valmiuksia ja samalla tämä lisäisi myös työntekijöiden hyvinvointia. Ylipäätään monikulttuurisen työyhteisön johtaminen tulisi huomioida paremmin osana laadukasta hoivakodin johtajien perehdytystä. Kyselyn tuloksissa hoivakodin johtajien kokemus perehdytyksen puutteellisuudesta, voi heijastaa käytännön haasteisiin, joita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Ilman riittävää perehdytystä he saattavat kokea vaikeuksia monikulttuurisen työyhteisön laadukkaassa ja oikeudenmukaisessa johtamisessa. Perehdytyksen puutteellisuus voi myös vaikuttaa negatiivisesti itseluottamukseen ja johtaa epävarmuuteen sekä lisääntyneeseen stressiin työssä. Organisaatiossa on kiinnitettävä erityistä huomiota monikulttuurisen johtamisen perehdytyksen kehittämiseen sekä varmistettava, että johtajilla on tarvittavat taidot ja tiedot monikulttuurisen työyhteisön tehokkaaseen ja laadukkaaseen johtamiseen.

Mentorointi ja tukiverkostot

Hoivakodin johtajien tuen saantia voitaisiin kehittää hyödyntämällä erilaisia tukirakenteita ja tukiverkostoja, kuten mentorointiohjelmia, jossa hoivakodin johtajat voisivat jakaa kokemuksiaan sekä oppia toisiltaan. Hoivakodin johtajille olisi tärkeää järjestää säännöllisiä palautekeskusteluja, joissa he voisivat saada palautetta taidoistaan ja kehittyä niiden pohjalta. Lisäksi voitaisiin lisätä yhteistyötä ylemmän johdon ja hoivakodin johtajien välille. Tämän lisäksi tulisi tarkistaa hoivakodin johtajien työnkuva ja selkeyttää vastualueet. He tarvitsisivat enemmän tukea ja selkeää viestintää, jotta heidän työtehtävänsä pysyisivät tasapainossa ja kansainvälisten työntekijöiden vaikutus työmäärään olisi hallittavissa. Näiden erilaisten tukitoimien vaikutuksia tulisi säännöllisesti seurata ja arvioida, jotta voidaan varmistaa niiden tehokkuus ja tarvittaessa tehdä parannuksia. Näitä toimenpiteitä hyödyntäen organisaatio voisi parantaa hoivakodin johtajien kykyä sekä itseluottamusta monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa, mikä edistäisi koko työyhteisön toimivuutta sekä työhyvinvointia.

Työntekijöiden perehdytys ja viestintä

Monikulttuurisessa työyhteisössä perehdytyksen parantamiseksi tulisi huomioida, että olisi paljon enemmän englanninkielistä materiaalia saatavilla alkuun, jotta perehdytys olisi laadukasta ja työntekijät pystyisivät paremmin ymmärtämään sekä noudattamaan turvallisesti ohjeistuksia. Kansainvälisiä työntekijöitä perehdyttävien työntekijöiden tulisi myös saada opastusta ja koulutusta perehdytysprosessista. Kaikki perehdytysohjeet tulisi koota yhteen paikkaan ja järjestää selkeästi aihealueittain sekä ammattiryhmittäin, jotta ne olisivat helpposti saatavilla ja ymmärrettävissä. Lisäksi työyhteisölle voitaisiin tarjota koulutusta selkeään viestintään monikulttuurisessa työympäristössä. Kielitaidon testaamiseen tulisi olla, jo perehdytysvaiheessa saatavilla selkeä tukimateriaali ja ohjeistukset. Myös vastuualueet kielitaidon kehityksen seurannasta tulisi jakaa selkeästi. Perehdytysprosessille tulisi myös luoda selkeä aikataulu ja järjestää säännöllinen seuranta koko perehdytyksen ajan.

Hoivakodin johtajien vastauksissa oli huomattavissa, että he olivat tietoisia viestinnällisistä haasteista monikulttuurisessa työyhteisössä. Monikulttuurisessa työyhteisössä koulutuksen lisääminen vuorovaikutuksen helpottamiseksi nähtiin erittäin merkittävänä sekä kiireellisenä asiana. Vastauksista nousi esiin, että hoivakodin johtajat saattavat kohdata haasteita varmistaessaan, että kaikki työntekijät ymmärtävät saamansa ohjeet ja viestit oikein. Hietapakan ym. (2014) tutkimuksessa johtajat ilmaisivat huolen siitä, että turvallisuus saattaa vaarantua, jos suomalaisia työntekijöitä ei palkata riittävästi. Tämä voi vaikeuttaa ulkomaalaisten työntekijöiden asianmukaista perehdytystä (Hietapakka ym. 2014, 275, 278). MULTI-TRAIN-hankkeessa puolestaan korostettiin kielitaidon testaamisen merkitystä, jo perehdytysvaiheessa, sekä erityisesti hoiva-alan kielen opettamisen tärkeyttä työn ohessa. Tämän todettiin olevan tehokas tapa helpottaa monikulttuurisen työyhteisön arkea. Kielen opettaminen hoitajille parantaa koko työyhteisön toimivuutta sekä helpottaa ulkomaalaisten työntekijöiden sopeutumista (Pitkänen ym. 2017, 228).

Kielikoulutus ja kirjaaminen

Työnantajan tulisi järjestää enemmän ja säännöllistä koulutusta, erityisesti ennen kansainvälisen työntekijän opintojen alkamista. Työntekijän suomen kielen kehittämistä varten tulisi olla yhdessä oppimisympäristössä helposti saatavilla tukimateriaalia itsenäiseen opiskeluun. Oppimisympäristöjen tulisi olla monipuolisia ja huomioida erilaiset oppimistavat. Työnantajan tulisi myös varata työaika tähän koulutukseen. Myös organisaatiossa olisi suositeltavaa keskittyä selkeään ja tehokkaaseen viestintään monikulttuurisessa työyhteisössä.

Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden suomenkielisen kirjaamisen parantamiseksi tulisi lisätä kielikoulutusta, jotta ulkomaalaistaustaiset työntekijät voisivat tuottaa laadukkaampia kirjauksia suomeksi. Tähän tarvittaisiin selkeitä ohjeita, tukea kirjaamiskäytäntöihin, malliesimerkkejä ja yksityiskohtaisia oppaita, jotka auttavat työntekijöitä ymmärtämään miten kirjaaminen tulisi suorittaa. Lisäksi työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus käyttää teknologisia apuvälineitä, kuten käännösohjelmia tai automaattisia tekstinkorjausohjelmia.

Hoivakodin johtajille toteutetun kyselyn vastauksissa nousi esiin, että monikulttuurisessa työyhteisössä kielitaidon puutteen nähdään olevan merkittävä ja laajalti tunnistettu haaste hoivakodeissa. Kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (87 %, n = 27) koki, että ulkomaalaisten kielitaidon puute aiheuttaa haasteita työpaikalla. Tämän lisäksi suurin osa vastaajista (87 %, n = 27) koki, että kielitaidon puute aiheuttaa vaaratilanteita työpaikalla. Lisäksi kyselyyn vastanneista hoivakodin johtajista suurin osa (94 %, n = 29) koki, että ulkomaalaistaustaisten suomen kielen kirjaaminen ei ole riittävällä tasolla. Tämä osoittaa vahvaa huolta kirjaamisen laadusta.

Työpajat ja käytännön harjoitukset

Työpajatoiminta voi olla erittäin hyödyllistä monikulttuurisessa työyhteisössä. Se tarjoaa mahdollisuuden oppia yhdessä, jakaa tietoa ja kehittää yhteisiä käytäntöjä eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kesken. Työpajojen avulla voidaan esimerkiksi parantaa kielitaitoa, lisätä ymmärrystä eri kulttuureista ja vahvistaa tiimihenkeä. Työpajoja ja käytännön harjoituksia voidaan

hyödyntää esimerkiksi kirjaamisen laadun parantamiseksi. Työntekijät voisivat harjoitella kirjaamista ja saisivat tästä välittömän palautteen.

8 POHDINTA

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan opinnäytetyön eri vaiheista saatuja tuloksia suhteessa näistä kirjoitettuun olemassa olevaan tutkimustietoon. Lisäksi pohdin valitsemiani aineiston keruumenetelmiä ja näiden soveltuvuutta työhön. Myös opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuus ovat keskiössä. Tarkastelen, kuinka hyvin tutkimus on noudattanut eettisiä periaatteita ja miten tulosten luotettavuutta on varmistettu. Lopuksi esitän johtopäätöksissä saatujen tulosten hyödyntämismahdollisuuksia jatkotutkimus ja kehittämissuositusten muodossa.

8.1 Johtopäätökset ja tulosten tarkastelua

Opinnäytetyössä kuvattiin esihenkilöiden näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilanteesta toimeksiantaja organisaatiossa sekä sitä, millainen on työyhteisön monikulttuurisen johtamisen nykytilanne asiakirjojen perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta tilaajaorganisaatiolle. Opinnäytetyössä kerättyä tietoa voidaan hyödyntää monikulttuurisuuden kanssa työskentelevien esihenkilöiden käytännön haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistamisen apuna. Tutkimustuloksia ja kehittämissuosituksia voidaan hyödyntää toimeksiantaja organisaatiossa monikulttuurisen työyhteisön johtamisen kehittämisessä. Kun tarkasteltiin toimeksiantajaorganisaation monikulttuurisen työyhteisön johtamisen nykytilannetta, havaittiin haasteita seuraavilla aihealueilla; tuki, resurssit, koulutus, kielitaito ja perehdytys. Näitä aihealueita verrattiin aiempiin suomalaisiin tutkimuksiin, joissa oli löydetty samansuuntaisia teemoja, kuten kielitaito, ammattitaito, kulttuurierot, suhtautuminen (ks. Hietapakka ym. 2013), kiire ja perehdyttäminen (ks. Vartiainen ym. 2017). Opinnäytetyön aineisto tukee eri kirjallisuuden havaintoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisen haasteiden ja mahdollisuuksien osalta. Vastausten perusteella hoivakodin johtajat kokivat eri kulttuurien läsnäolo työpaikalla rikastuttavana tekijänä ja monikulttuurisen työyhteisön johtaminen koettiin palkitsevaksi. Tämä luo vahvan pohjan työyhteisöille, jotka muuttuvat yhä monimuotoisemmiksi. Organisaation toiminnan on

pohjattava aina selkeisiin arvoihin, jotka ohjaavat käytäntöjen sekä erilaisten toimintamallien luomista ja kehittämistä. On tärkeää, että koko organisaation kaikki tasot saadaan sitoutumaan näihin arvoihin. (Viitala 2021, 28–29.)

Opinnäytetyön tutkimustuloksista nousi esiin, että hoivakodin johtajien tuen saantia olisi tarve kehittää. Hoivakodin johtajat kokivat, että ylemmän johdon tulisi kuunnella ja tehdä yhteistyötä enemmän heidän kanssaan esimerkiksi kansainvälisten työntekijöiden rekrytoinnissa. Lisäksi he kokivat tarvitsevansa työtehtäviensä pysymiseen tasapainossa sekä kansainvälisten työntekijöiden vaikutus työmäärään olisi hallittavissa enemmän tukea ja selkeää viestintää. Organisaatiossa tulisi tarjota lisää resursseja, kuten koulutusohjelmia, selkeitä ohjeistuksia sekä käytännön työkaluja, jotka auttavat johtajia monikulttuurisen työyhteisön haasteiden käsittelyssä. Aiemmissa tutkimuksissa Pitkänen ym. (2017) ovat huomanneet, että osassa tutkituista monikulttuurisista työyhteisöistä lähijohtajat ovat yrittäneet ratkoa kulttuurien välisiä ongelmia yksin ilman muun organisaation johdon tukea. Toimeksiantajan tulisi panostaa kulttuurisen osaamisen ja monimuotoisuuden hallinnan kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Esihenkilöiden tukeminen monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa edellyttää koko organisaation sitoutumista monimuotoisuuden sekä inklusiivisuuden edistämiseen (Ks. Pitkänen ym. 2017, 237–238).

Työyhteisöiden monikulttuuristuminen on huolestuttava kuormitustekijä esihenkilöille, jos he eivät saa riittävää koulutusta työhönsä. Aiemmissa tutkimuksissa (esim. Lahti ym.2014) on havaittu, että esihenkilötyö on muuttunut merkittävästi aikaisempaan verrattuna. Näihin muutoksiin kuuluu muun muassa lisääntynyt hallinnollinen työ, mikä vie entistä enemmän aikaa ja resursseja. Myös rekrytointiprosessit ovat muuttuneet, ja ne voivat olla monimutkaisempia tai vaatia uusia toimintatapoja. Perehdyttämisessä on ilmennyt uusia haasteita, kun uusien työntekijöiden opastaminen ja integrointi työyhteisöön on tullut vaativammaksi. Lisäksi esihenkilöiden vastuulla on yhä enemmän koulutukseen liittyviä tehtäviä sekä työsuojeluvuoroitteen noudattamista. Samalla heiltä odotetaan, että työyhteisön tehokkuus säilyy korkeana näistä lisävastuista huolimatta. (Lahti 2014, osa 1.) Koko työyhteisö tarvitsee jatkuvaa valmennusta monikulttuurisuudessa. Yksi monikulttuurisuuskoulutus ei riitä, vaan työyhteisön on yhdessä keskusteltava ja pohdittava, mitä monikulttuurisuus

heidän työympäristössään tarkoittaa. Tämä sisältää sen, miten uudet työntekijät otetaan vastaan, miten heitä valmennetaan ja miten heille tarjotaan tukea. (Keisala 2012, 136.)

8.2 Menetelmien tarkastelua

Opinnäytetyön toteutuksessa käytettiin palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessimallia. Löydä- ja määritä-vaiheet olivat osa ongelman tunnistamista. Tässä vaiheessa keskityttiin kartoittamaan monikulttuurisen johtamisen nykytilannetta tilaaja organisaatiossa ja apuna käytettiin tilaajaorganisaation toimintamalleja. Lisäksi tehtiin kirjallisuushaku tieteellisen työn pohjaksi, ja tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen kuva monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Johtamisen nykytilannetta kartoitettaessa käytettiin menetelmänä kyselytutkimusta esihenkilöille. Kyselylomakkeen kysymyksissä käytettiin kolmea muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Kyselystä saaduista tuloksista pystyttiin tunnistamaan mahdolliset haasteet ja mahdollisuudet, mitä monikulttuurisuus asettaa johtamiselle. Löydä- ja määritä vaiheiden avulla pystyttiin hyvin kartoittamaan monikulttuurisen johtamisen nykytila tilaajaorganisaatiossa. Kyselytutkimuksen käyttö esihenkilöille oli onnistunut valinta, sillä se tarjosi arvokasta tietoa organisaation sisäisestä näkökulmasta. Kysymysten monimuotoisuus antoi kattavan ja monipuolisen tiedon analyysin pohjaksi, mikä on olennaista, kun tavoitteena on ymmärtää monikulttuurisuuden vaikutukset johtamiseen. Kirjallisuushaun käyttäminen tieteellisen taustan rakentamiseksi auttoi varmistamaan, että johtopäätökset perustuivat laajempaan kontekstiin.

Kehitä- ja tuota- vaiheissa käytettiin hoivakodin johtajilta kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia kehittämistyön pohjana, mikä toimi loogisena jatkumona tiedonkeruusta ratkaisujen kehittämiseen. Kyselytutkimuksesta saatua perustietoa hyödynnettiin kysymys patteriston suunnittelussa, jota käytettiin hoivakodin johtajien apuna työpajatyöskentelyn virtuaalisessa ideointi vaiheessa. (Ks. Koivisto ym. 2019, 46). Tässä yhteisessä virtuaalisessa ideointivaiheessa käytettiin apuna aivoriiheä ideoinnin tuottamiseen. Kerätyn tutkimustiedon avulla saatiin selkeä kuva tilaaja organisaation hoivakodin johtajien, esihenkilöiden osaamisen nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Työpajatyöskentely ja virtuaalinen ideointi olivat hyviä menetelmiä, koska ne mahdollistivat osallistujien aktiivisen roolin ratkaisujen luomisessa. Aivoriihi oli sopiva työkalu luovan ideoinnin tueksi, ja sen avulla voitiin tehokkaasti hyödyntää eri näkökulmia ja tuottaa uusia ideoita. Tämän menetelmällisen lähestymistavan avulla saatiin tarkka kuva hoivakodin johtajien ja esihenkilöiden osaamisen nykytilasta sekä kehittämistarpeista, mikä on palvelumuotoilun keskeinen tavoite. Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelumuotoilumenetelmä oli hyvin soveltuva tähän opinnäytetyöhön ja tuki prosessia.

8.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen tekijä oli henkilökohtaisesti vastuussa ohjeiden noudattamisesta koko opinnäytetyön prosessin ajan. Tutkimuksen tekijä noudatti eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen perusperiaatteita, kuten luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa. Tutkimuksen tekijä sitoutui myös noudattamaan hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja menetelmiä, jotka varmistivat tieteellisen toiminnan laadun koko opinnäytetyön ajan. Tutkimuksen tekijä oli henkilökohtaisesti vastuussa näiden ohjeiden noudattamisesta koko prosessin ajan. (Ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 10–12.)

Ennen tutkimuksen aloittamista työn aiheesta keskusteltiin ja haettiin hyväksyntä aiheelle Attendon palvelupäälliköltä, joka toimi myös opinnäytetyön työelämäohjaajana. Tutkimuslupa haettiin toimeksiantajalta ja myönnettiin 8.2.2024 Attendolta (ks. Valtonen 2024). Toimeksiantajan edustajan kanssa, ohjaavan opettajan kanssa täytimme ja allekirjoitimme Xamkin sopimuksen opinnäytetyöstä. Ennen kyselytutkimus aineiston keruuta on opinnäytetyön tilaajan kanssa sovittu aineiston omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä sekä mahdollisesta avaamisesta. Tutkimusaineiston käsittelyssä noudatettiin voimassa olevia tietosuojalainsäädäntöä ja salassapitoon, luottamuksellisuuteen sekä vaitioloon liittyviä velvoitteita. Tutkimukseen osallistuville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Osallistuminen tapahtui täysin anonyymisti ja vapaaehtoisesti. Sähköisen kyselylomakkeen lähetti Etelä-Suomen aluejohtaja, joka toimi yhdyshenkilönä kyselylomakkeen lähettämässä, jolloin kyselyn tekijälle ei kertynyt henkilötietoja tai rekisteriä tästä.

Tutkimusten luotettavuus viittaa tulosten tarkkuuteen. Tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tutkimuksen luotettavuuteen voivat vaikuttaa monet tekijät. Esimerkiksi virheitä voi syntyä, jos vastaaja tulkitsee kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. (Vilkkä 2015, 194.) Tutkimuksessa pyritään estämään virheiden syntyminen, mutta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys silti vaihtelevat (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimusta tehdessä on tärkeää, että tutkija on huolellinen, kriittinen ja rehellinen kaikissa vaiheissa. Hänen on toimittava asiantuntevasti ja tarkasti. (Taanila 2019, 4.)

Hoivakodin johtajille järjestetyssä työpajassa noudatettiin hyviä tieteellisiä menettelytapoja, joita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Lisäksi varmistettiin tieteellisen toiminnan laatu suunnittelussa sekä menetelmissä. Lisäksi koko opinnäytetyön prosessin ajan suunniteltiin, toteutettiin, arvioitiin tieteellistä toimintaa. Raportointi ja viestit oli avointa ja oikeudenmukaista sekä osoitettiin arvostusta kollegoita kohtaan. Opinnäytetyön tekijä sitoutui ja panosti opinnäytetyöhön koko prosessin ajan ja kantaa vastuun tieteellisen toiminnan koko elinkaaresta. (Ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12–14.)

Kyselylomakkeen laatimisprosessissa esitestaus oli tärkeä osa. Esitestauksen tarkoituksena oli varmistaa, että kyselylomake tuottaa vastauksia haluttuihin kysymyksiin ja että kaikki osallistujat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla kuin kyselyn laatija oli ne tarkoittanut. Esitestauksen avulla voitiin erilaisia näkökohtia tarkistaa sekä kysymysten muotoilua korjata varsinaista tutkimusta varten. Esitestauksessa avulla pystyttiin tarkistamaan mahdolliset ongelmalliset sanamuodot ja kysymykset. Kyselylomakkeella yksittäisillä sanamuodoilla voi olla merkittävä vaikutus. Lisäksi kysymykset, joihin sisältyy kaksoismerkityksiä, tuli poistaa. Myös vastaamiseen käytettyä aikaa pystyttiin arvioimaan tässä kohtaa. (Ks. Hirsjärvi ym. 2009, 202–204, 231–232.)

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, ja näitä on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Nämä tavat nähdään tutkimuksessa toisiaan täydentävinä lähestymistapoina, ei kilpailevina suuntauksina. (Hirsjärvi ym. 2009, 136.) Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus ja tässä pyritään ymmärtämään

kohteen laatua, ominaisuuksia sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa usealla erilaisella menetelmällä. Yhteisenä piirteenä näissä menetelmissä korostuu kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen sekä numeroiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään luokituksiin, syy-seuraussuhteisiin, vertailuihin ja ilmiöiden selittämiseen numeeristen tulosten avulla. Tämä määrällinen menetelmäsuuntaus sisältää runsaasti erilaisia laskennallisia sekä tilastollisia analyysimenetelmiä. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiempien tutkimusten ja teorioiden johtopäätösten hyödyntäminen, käsitteiden tarkka määrittely, koehenkilöiden valinta, aineiston muuntaminen tilastollisesti analysoitavaan muotoon ja päätelmien tekeminen tilastollisten analyysien perusteella, kuten prosenttitaulukoiden avulla (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Opinnäytetyön tekijälle oli haastavaa määrittellä käsitteet tarkasti ja varmistaa, että aineistoa pystytään mittaamaan ja analysoimaan luotettavasti. Virheelliset tulkinnat, jotka voivat heikentää tutkimuksen luotettavuutta, haluttiin välttää. Myös numeeristen tulosten tulkitseminen ja esittäminen selkeästi lukijalle oli haastavaa toteuttaa. Tavoitteena oli saada tulokset ymmärrettävään muotoon ja selittää, mitä ne tarkoittavat sekä miten ne liittyvät tutkimuskysymyksiin. Nämä haasteet vaativat opinnäytetyön tekijältä erityistä huolellisuutta, perehtymistä ja järjestelmällistä lähestymistapaa koko tutkimusprosessiin.

8.4 Jatkotutkimus- ja kehittämissuhteet

Näiden opinnäytetyössä esiin nousseiden kehittämissuhteiden ja erilaisten toimenpiteiden avulla tilaaja organisaation hoivakodeissa voitaisiin paremmin hyödyntää kansainvälisten rekrytoinnin mahdollisuuksia työvoimapulan ratkaisemiseksi ja kehittää samalla koko organisaation monikulttuurista osaamista. Näitä mahdollisia toimenpiteitä voisi olla esimerkiksi tiedon ja kokemuksen jakaminen, koulutus ja tuki, erilaiset pilotointihankkeet sekä jatkuva arviointi ja kehittäminen.

Kansainvälisen rekrytoinnin toteutusta organisaatiossa ja toimivuutta hoivakoti kohtaisesti, olisi tarpeen tutkia tarkemmin. Tähän olisi mahdollisesti tarpeen tarjota lisää tukea, koulutusta ja resursseja varmistamaan, jotta kansainväliset rekrytoinnit pystyvät toimimaan mahdollisimman hyvin tuottaen toivottuja tuloksia. Lisäksi olisi tärkeä arvioida ja tutkia perusteellisemmin, miksi osa johtajista ei koe kansainvälisten työntekijöiden kotouttamista onnistuneeksi ja mitä haasteita tai esteitä he tässä kokevat. Perehdytykseen varattu aika koettiin myös riittämättömäksi. Perehdytyksen laatua ja ajankäyttöä tulisi tutkia ja mahdollisesti parantaa, jotta kaikki työntekijät saavat tarpeeksi aikaa sopeutua ja oppia työtehtävänsä kunnolla.

LÄHTEET

Aluehallintovirasto. 2024. Viranomaisen. Sosiaalihuollon omavalvonta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://avi.fi/asioi/viranomainen/omavalvonta/sosiaali-huollon-omavalvonta> [viitattu 4.3.2024].

Attendo. 2024a. Attendo-kodin johtajan perehdytys. Intranet.

Attendo. 2024b. Eettiset ohjeet. Intranet.

Attendo. 2024c. Kansainväliset työntekijämme-esihenkilöiden tukipaketti. Intranet.

Attendo. 2024d. Tämä on Attendo-ikäihmisten palvelut. Intranet.

Attendo. 2024e. Sammalkallio. PDF-dokumentti. Saatavissa: [attendo-sammalkallio-omavalvontasuunnitelma.pdf](https://www.attendo.fi/attendo-sammalkallio-omavalvontasuunnitelma.pdf) [viitattu 4.3.2024].

Attendo. 2024f. Tietoa Attendosta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.attendo.fi/tietoa-attendosta/> [viitattu 4.3.2024].

Attendo. 2024g. Ympäri vuorokautinen hoiva. WWW-dokumentti. Saatavissa: [Tehostettu palveluasuminen - Attendo](https://www.attendo.fi/tehostettu-palveluasuminen-attendo) [viitattu 4.3.2024].

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2, 77–101. PDF-dokumentti. Saatavissa: www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology [viitattu 1.7.2024].

Hietapakka, L. Elovainio, M. Lämsä, R. Kuusio, H. & Aalto, A.-M. (2013). Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/41278/10523> [viitattu 10.2.2024].

Himanen, S., & Nikkola, R. 2021. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet lähijohtajien ja hoitohenkilökunnan arvioimana. *Gerontologia* 1, 63–71. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.23989/gerontologia.92102> [viitattu 10.2.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ikonen, E.-R. Kehittyvä kotihoito. 2013. Helsinki: Edita.

Innanen, P. 2018. Palvelumuotoilu. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/palvelumuotoilun-prosessin-vaiheet/> [viitattu 31.3.2024].

Innokylä. 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/suunta-toiminnan-ja-arvioinnin-suunnittelun-tyokalu> [viitattu 4.5.2024].

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

- Jyväskylän yliopisto. 2015. Määrällinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> [viitattu 11.5.2024].
- Jyväskylän yliopisto. 2016. Kirjallisuuskatsaus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu> [viitattu 11.5.2024].
- Jyväskylän yliopisto. 2021. Laadullinen tutkimus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus> [viitattu 11.5.2024].
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-8865-8> [viitattu 31.3.2024].
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/items/ca27d371-dbcc-483b-b964-de900acff925> [9.3.2024].
- Laaksonen, H & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Helsinki: Oppian.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 8.10.2022/87.
- Lehtonen, O-P, Saarni, S, Kinnunen, J & Kinnunen, M. 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.
- Palvelumuotoilemassa. 2019. Tuplatimantti. Blogi. Päivitetty 23.10.2019. Saatavissa: <https://palvelumuotoilemassa.blogspot.com/2019/10/tuplatimantti.html> [viitattu 27.4.2024].
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa-teoria ja käytäntö. Lahti: Fopco.
- Pikkarainen, M & Kuronen, V. 2010. Matroskinin työkalupakki: välineitä monikulttuurisuuskasvatukseen. Joensuun kaupunki, koulutuspalvelukeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/read/38246092/matroskinin-tyokalupakki-valineita-edufi> [viitattu 20.4.2024].
- Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. Miten sujuvaa kulttuurien välistä työtä voidaan edistää? Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. (toim.) Tavoitteena sujuva arki: kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Tampere: Tampereen yliopisto, 225–238. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6> [viitattu 28.4.2024].

Poikolainen, M. 2011. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: väli-neitä osaamisen kehittämiseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 2, 35–43. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/114510/67612> [viitattu 20.3.2024].

Selloved, G, Egede-Nissen, V, Jakobsen, R & Sørliie, V. 2019. Quality dementia care: Prerequisites and relational ethics among multicultural healthcare providers. *Nursing ethics* 2, 26. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/> [viitattu 20.3.2024].

Sippola, A & Vartiainen P. 2017. Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Maini vireessä. Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. (toim.) Tavoitteena sujuva arki: kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Tampere: Tampereen yliopisto, 92–222. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6> [viitattu 28.4.2024].

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. 2023. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysministeriö. PDF-saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 10.2.2024].

STM. 2024. Laatusuositus aktiivisen ja toimintakykyisen ikääntymisen ja kestävien palvelujen turvaamiseksi 2024–2027. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. E-kirja. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165460/STM_2024_4_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 6.4.2024].

Taanila, A. 2019. Määrällisen datan kerääminen. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://taanila.fi/suunnittelu.pdf> [viitattu 8.2.2024].

Tehy. 2024. Henkilöstömitoitus ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuojelu/henkilostomitoitus-ymparivuorokautisessa-palveluasumisessa> [viitattu 6.4.2024].

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Päivitetty 9.10.2023. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> [viitattu 8.2.2024].

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 2/2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf [1.5.2024].

Valtonen, A. 2024. Projektipäällikkö. Sähköpostiviesti 8.2.2024. Attendo Oy.

Valvira. 2022. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Sosiaalihuoltolain ja vanhuspäätöslain uudistuksen vaikutukset lupahallintoon ja valvontaan.

PDF- dokumentti. Saatavissa: <https://valvira.fi/documents/152634019/171676878/Ohje-sosiaalihuoltolain-ja-vanhuspalvelulain-uudistuksen-vaikutukset-lupahallintoon-ja-valvontaan.pdf/d0f1a120-9802-ef82-28a6-109f83c6b07d/Ohje-sosiaalihuoltolain-ja-vanhuspalvelulain-uudistuksen-vaikutukset-lupahallintoon-ja-valvontaan.pdf?t=1692352503910> [viitattu 31.3.2024].

Valvira. 2024. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Iäkkäiden palvelut sosiaali- ja terveydenhuollossa. WWW-dokumentti. Päivitetty 1.4.2023. Saatavissa: <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/iakkaiden-palvelut> [viitattu 30.3.2024].

Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. Koskela, M. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. *Työelämän tutkimus* 2, 15. Verkkolehti. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85288/44286> [9.3.2024].

Viitala, R & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Xiao, L, Willis, E & Jeffers, L. 2014. Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. *International Journal of nursing studies* 4, 51. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.005> [viitattu 30.3.2024].

Yu Xu, Atonio Gutierrez, Su Hyun Kim. 2008. Adaptation and transformation through (un)learning: lived experiences of immigrant Chinese nurses in US healthcare environment. *ANS Advances in Nursing Science* 2, 31. Verkkolehti. Saatavissa: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18497580/> [viitattu 30.3.2024].

Tiedonhaun taulukko

Tietokanta	Asiasanahaku	Käytetyt rajaukset	Hakutulosten määrä	Valittujen lukumäärä
ScienceDirect	multicultural and nursing home	2019–2024 maksuton	537	
Ebsco	leadership and multicultural and nursing	2014–2024 vertaisarvioitu, maksuton	38	
Finna	Monikulttuurinen työyhteisö, johtaminen	2016–2024 väitöskirjat, maksuton	20	1
Journal	multicultural and nursing home, leadership and multicultural and nursing	2019–2024 maksuton		3
PubMed	multicultural and nursing home, leadership and multicultural and nursing	2019–2024 maksuton		1
Manuaalinen haku	hakusanoina monikulttuurisuus, johtaminen, työhyvinvointi ja hoitotyö ym.	2014–2024 vertaisarvioitu, maksuton		5

Tietoperusta taulukko

Tutkimuksen bibliografiset tiedot XAMK:n raportointiohjeen mukaan	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto ja menetelmä	Keskeiset tulokset
<p>Hietapakka, Elovainio, Lämsä, Kuusio & Aalto. 2013. Suomi. Perusterveydenhuollon esimiesten kokemuksia ulkomaalaistaustaisten terveydenhuoltohenkilöstöstä: voimavara vai ei? <i>Sosiaalilääketieteen aikakauslehti</i>, 50. https://journal.fi/sla/article/view/41278/10523</p>	<p>Perusterveydenhuollossa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia ulkomaalaistaustaisesta terveydenhuoltohenkilöstöstä.</p>	<p>Koostui kymmenestä teemahaastattelusta, jotka analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.</p>	<p>Ulkomaalaistaustaisiin terveydenhuollon työntekijöihin liittyen esille nousi neljä teemaa; ammattitaito, kielitaito, kulttuuri erot ja suomalaisen suhtautuminen. Tutkimuksessa esiin nousseet teemat näyttävät esihenkilöiden näkökulmasta, joko etuna tai uhkana.</p>
<p>Himananen, S., & Nikkola, R. 2021. Hoitotyöntekijöiden osaamisen kehittämistarpeet lähihoitajien ja hoitohenkilökunnan arvioimana. <i>Gerontologia</i>, 35 (1), 63–71. https://doi.org/10.23989/gerontologia.92102</p>	<p>Tutkimuksen kohderyhmänä oli viiden hankkeeseen osallistuvan tamperelaisen palvelutalon henkilökunta. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten palvelutalojen henkilöstön osaamista voitaisiin vahvistaa.</p>	<p>Haastattelu. Kyselyaineisto kerättiin ennen haastatteluaineiston keruuta itse laaditulla mittarilla, joka perustui teoriatietoon. Tutkimusta voidaan kokonaisuutena tarkastella aineistolähtöisenä tapaustutkimuksena, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena.</p>	<p>Tutkimuksen keskeinen tulos osoittaa, että hoitohenkilöstön itsearvioima osaaminen ja lähijohtajien käsitykset henkilökunnan osaamisesta eroavat toisistaan. Vanhustyön työyhteisöissä olisi tarpeen käydä enemmän keskustelua siitä, mitä tasoa lähijohtajien osaamiselta odotetaan ja millaisista tiedoista ja taidoista tämä osaaminen käytännössä koostuu.</p>
<p>Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. https://helda.helsinki.fi/items/ca27d371-dbcc-483b-b964-de900acff925</p>	<p>Tämä tutkimus on tapaustutkimus suomalaisesta kunnallisesta palvelualan liikelaitoksesta, jossa maahanmuuttajien määrä työntekijöinä on kasvussa.</p>	<p>Tutkimus etsii vastauksia siihen, miten monimuotoisia henkilöstöresursseja voidaan johtaa ja ratkaista erilaisista toimintatavoista johtuvia ristiriitoja. Se pyrki selvittämään, millaista johtamista tarvitaan maahanmuuttajien integroimiseksi työyhteisönsä ja heidän osaamisensa vahvistamiseksi, sekä mitä tukitoimia tarvitaan maahanmuuttajien ja kantaväestön kulttuuriin sopeutumiseen uusissa tilanteissa.</p>	<p>Tulosten mukaan työhyvinvointi on voimakkaasti yhteydessä organisaation henkilöstöjohtamiseen. Kyselytutkimuksen mukaan kantaväestön ja maahanmuuttajien käsitykset työhyvinvoinnista olivat pääosin samansuuntaiset. Sen sijaan heidän näkemyksensä monikulttuurisuudesta erosivat erityisesti maahanmuuttajien ammattitaidon ja osaamisen osalta, jota kantaväestö piti työhyvinvointiriskinä. Monikulttuurisen työyhteisön edellytyksiksi nousivat monimuotoisuuden johtaminen, maahanmuuttajien työelämäosaaminen, monimullinen kulttuurinen sopeutuminen sekä työyhteisön ristiriitojen käsittelytaidot.</p>
<p>Poikolainen, M. 2011. Monikulttuurisuus ja monimuotoisuus työelämässä: välineitä osaamisen kehittämiseen. <i>Ammattikasvatuksen aikakauskirja</i>, 13 (2), 35–43. https://journal.fi/akakk/article/view/114510/67612</p>	<p>ValoDi-hankkeessa on kehitetty välineitä kartoittamaan organisaatioiden monimuotoisuuden johtamisen osaamista sekä tunnistettua osaamistarpeeseen kohdentavaa koulutusta.</p>		<p>Keskeisiä välineitä monimuotoisuusosaamisen sekä johtamisen kehittämiseen mm. itsetuntemus, kulttuuritieto, kulttuurin herkkyyden tunnistaminen, kulttuuriset taidot, kulttuurinen oppiminen, kulttuurinen tahto sekä kulttuurinen osaaminen. Yksilö, ryhmä tai organisaatiossa osaamista voidaan tarkastella näkökulman mukaan.</p>

Selloved, G., Egede-Nissen, V., Jakobsen, R. & Sørli, V. 2019. Quality dementia care: Prerequisites and relational ethics among multicultural healthcare providers. <i>Nursing ethics</i> , 26 (2). https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/			
Sippola, A. & Vartiainen P. 2017. Vastavuoroista oppimista ja johtamisen kehittämistä Maini vireessä. Teoksessa Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. (toim.) Tavoitteena sujuva arki: kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. Tampere University Press, 192–222. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0610-6	Hankkeen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioita tulisi kehittää, kun yhä suurempi osa henkilöstöstä ja asiakaskunnasta on kotoisin Suomen ulkopuolelta.	Ryhmä tutkijoita toteutti yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan työyhteisöjen kanssa toimintatutkimuksen nimeltä "Kulttuurien välisen työn valmiuksien kehittäminen sosiaali- ja terveydenhuollon työssä" (multi-train).	Tutkimuksen keskeinen teema on yhdenvertaisuus ja sen toteuttaminen päivittäisessä työssä.
Vartiainen, P., Alenius, P., Pitkänen, P. & Koskela, M. 2017. Ulkomailta muuttaneiden hoitajien integraatio ja oppimisen polut sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85288/44286	Tutkimuksessa selvitettiin Filippiineiltä, Virossa sekä Espanjasta Suomeen muuttaneiden hoitajien työntekijöiden integroitumista uuteen työympäristöön, pääsyä työyhteisön jäseneksi sekä työssä tapahtuvaa oppimista.	Tutkimuksessa haastettiin ulkomailta tulleita lähi- ja sairaanhoitajia, heidän työtovereitaan, esihenkilöitä ja työpaikkaohjaajia. Tutkimuksessa oli 8 sairaalaosastoa, 8 vanhusten hoivakotia. Tutkimusaineisto kerättiin kahdesta haastatteluaineistosta ja hankittiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla.	Tutkimukseen osallistuneissa työyhteisöissä nousi esiin muun muassa vallalla oli yksisuuntaisen integraation malli: ainoastaan ulkomaalaistaustaisten ajateltiin olevan integraatioprosessissa. Koettu kiire työssä vaikeutti oppimista ja työyhteisöjen valmiutta kaksisuuntaiseen integraatioon. Perehdytyskäytännöt eivät myöskään tukeneet molemminpuolista oppimista.
Xiao, L., Willis, E. & Jeffers, L. 2014. Factors affecting the integration of immigrant nurses into the nursing workforce: A double hermeneutic study. <i>International Journal of nursing studies</i> , 51 (4), 640–658. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.08.005	Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sosiaaliset rakenteet ja sairaanhoitajien toiminta vaikuttavat siihen, miten hyvin työvoima integroituu sairaalaympäristöön.	Aineisto kerättiin haastattelemalla 24 maahanmuuttaja taustaista sairaanhoitajaa. Lisäksi 20 pidempään maassa asunutta sairaanhoitajaa. Tavoitteena oli kartoittaa näkemyksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat työvoiman integroitumiseen.	Tutkimuksessa käy ilmi, että rekrytointi, rakenteet, resurssit tulee olla kunnossa. Positiivinen vuorovaikutus eri ryhmien välillä parantaa kulttuurienvälistä ymmärrystä, mikä puolestaan helpottaa maahanmuuttajasairaanhoitajien sopeutumista ja integroitumista työvoimaan.
Yu Xu, Antonio Gutierrez, Su Hyun Kim. 2008. Adaptation and transformation through (un)learning: lived experiences of immigrant Chinese nurses in US healthcare environment. <i>ANS Advances in Nursing Science</i> , 31 (2). https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18497580/	Tässä fenomenologisessa tutkimuksessa selvitettiin kiinalaisten sairaanhoitajien kokemuksia, jotka työskentelevät Yhdysvaltain terveydenhuoltoympäristössä.	Haastattelu toteutettiin 9 kiinalaiselle sairaanhoitajalle englanniksi, jonka jälkeen litteroitiin.	Aineistosta nousi pääteemoiksi: viestinnän haasteet, ristiriitaiset ammatilliset arvot, syrjäytyminen, eriarvoisuus ja syrjintä.

Kyselytutkimus hoivakodin johtajille

1. Minkä ikäinen olet?

- alle 35 vuotta
 35-44 vuotta
 45-54 vuotta
 55 vuotta tai vanhempi
 En halua kertoa

2. Ammatillinen koulutukseni korkein koulutusaste valittuna

- Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto
 Opisto- tai korkeakoulututkinto
 Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

3. Työkokemukseni esihenkilötyöstä

- 0-5 vuotta
 6-10 vuotta
 11-15 vuotta
 16 vuotta tai enemmän

4. Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen ja tuen tarve

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Työpaikkani tarjoaa koulutusta monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävän perehdytyksen monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Koen, että saan riittävästi tukea monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävät taidot johtaa monikulttuurista työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Millaista tukea tarvitsisit monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen?

6. Kuinka monta ulkomaalaistaustaista työntekijää työskentelee alaisuudessasi

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 20 tai enemmän

7. Näkemykseni monikulttuurisuudesta työyhteisössä

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Monikulttuurisuus rikastuttaa työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen rekrytointi on ratkaisu työvoimapulaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälinen rekrytointi työpaikalla toimii hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisten työntekijöiden kotouttaminen on onnistunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö toimii parhaiten, kun työntekijät ovat eri kansalaisuuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan koulutusta vuorovaikutuksen helpottamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä tarvitaan enemmän koulutusta eri kulttuurien tuntemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Näkemykseni työyhteisön suomen kielen eri viestintätaidoista

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Ulkomaalaistaustaisten kielitaidon puute aiheuttaa haasteita työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaistaustaisten kielitaidon puute aiheuttaa vaaratilanteita työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaistaustaisten suomen kielen kirjaaminen on riittävällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaistaustaiset työntekijät antavat usein ymmärtää, että he ymmärtävät mitä heille viestitään, vaikka todellisuudessa he eivät ymmärtäneetkään viestiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Perekdytys

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Ulkomaalaistaustaiset työntekijät saavat hyvän perehdytyksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikalla ulkomaalaistaustaiset oppisopimusopiskelijat saavat hyvän ohjauksen työhönsä ja opiskeluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Johtaminen

	täysin eri mieltä	lähes eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melkein samaa mieltä	täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Johtaminen monikulttuurisessa työyhteisössä on tasapuolista kaikkia kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen hyvin eri kulttuurit ja näihin liittyvät erilaiset tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisölle on järjestetty koulutusta monikulttuurisuudesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monikulttuurinen työyhteisö vaatii johtamiselta erityistä osaamista ja herkkyyttä eri taustoista tulevien työntekijöiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kanssa esihenkilö joutuu käymään useammin työssä suoriutumiseen liittyviä keskusteluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät noudattavat yhteisiä pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyinen osaamiseni johtaa monikulttuurista työyhteisöä on hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa esihenkilölle?

Kyselyn saatekirje**TIEDOTE KYSELYYN OSALLISTUVILLE**

Olen sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelija. Teen opinnäytetyötä ja pyydän Teitä ystävällisesti osallistumaan työhöni liittyvään kyselyyn. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata Attendon hoivakodin johtajien, esihenkilöiden näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa uutta tietoa monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää monikulttuurisuuden kanssa työskentelevien johtajien käytännön haasteiden sekä mahdollisuuksien tunnistamisen apuna. Tutkimustulosten avulla voidaan esittää kehittämissuhteita monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.

Osallistuminen tapahtuu täysin anonyymisti, eikä henkilöllisyytenne tai taustanne tule paljastumaan millään keinoin. Kyselymateriaali on luottamuksellinen ja tulen käsittelemään sitä sen mukaan. Hävitän materiaalin ohjeiden mukaan, kun opinnäytetyö on valmis. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja kyselyyn vastaaminen katsotaan tietoon perustuvaksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Kysely on avoinna aikavälillä 20.5.-2.6.2024.

Tässä Teille linkki kyselytutkimukseen: <https://link.webropolsurveys.com/S/BB67CFD6D95227D8>

Kiitän Teitä vaivannäöstänne. Osallistumisenne kyselyyn merkitsee opinnäytetyöni kannalta paljon. Jos Teille ilmenee kysymyksiä opinnäytetyöhön tai kyselyyn liittyen, voitte ottaa minuun yhteyttä.

Tietosuojaseloste saatavilla:

<https://drive.google.com/file/d/1MIHksrrLandpcoEA8wQYq-2H77dF-YJw/view?usp=sharing>

Xamk tutkimustiedote saatavilla:

https://drive.google.com/file/d/1cwDzkb4rK6XWZCryPOa_EbtREqEtUxwv/view?usp=sharing

Miia Singo YAMK opiskelija, sosionomi (AMK) amisi015@xamk.fi

Kutsu työpajaan 13.6.2024

Hei kaikki,

Haluan kutsua Teidät osallistumaan työpajaan, joka pidetään **Teamsissa 13.6.2024 klo:10–12**. Teen opinnäytetyötä monikulttuurisuuden johtamisesta ikäihmisten hoivakodissa. Vastasitte aikaisemmin kyselytutkimukseen, joka Teille lähetettiin 20.5.2024. Opinnäytetyöni on edennyt siihen vaiheeseen, että pyydän Teitä ystävällisesti vielä ideoimaan yhteiseen Teams kokoukseen, joka tallennetaan. Ideoinnin apuna käytetään kysymyspatteristoa, joka on laadittu kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Tallennetta hyödynnetään opinnäytetyössä ja materiaali poistetaan heti, kun se on tarpeeton opinnäytetyön kannalta. Lisäksi tallennetta ei jaeta tämän ryhmän ulkopuolisille.

Kiitän Teitä vaivannäöstänne. Osallistumisenne työpajaan merkitsee opinnäytetyöni kannalta paljon. Jos Teille ilmenee kysymyksiä opinnäytetyöhön tai työpajaan liittyen, voitte ottaa minuun yhteyttä.

Miia Singo YAMK opiskelija, sosionomi (AMK) amisi015@xamk.fi

Alkuperäisilmaisu taulukko. Esihenkilöiden valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema
Koulutusta	Koulutusta	Koulutusta esihenkilöille	Monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen tarvittava tuki.
Säännöllisesti voisi olla teams keskustelua, jossa voitaisiin jakaa ajatuksia.	Säännölliset Teams-tapaamiset		
Monikulttuurinen työyhteisö on ollut arkipäivääni jo usean vuoden ajan. Alussa kaipasin selkää koulutusta siihen, mitä ulkomaalaistaustaisen työntekijän kanssa tulee ottaa huomioon. Myös monikulttuurisen työyhteisön johtamisen koulutusta kaipaisin. Tällä hetkellä eri kulttuurien ymmärtäminen on täysin omalla vastuulla ja oman mielenkiinnon varassa.	Koulutusta ulkomaalaistaustaisista, mitä tulee huomioida heidän kanssaan työskentelyssä. Monikulttuurisen työyhteisönjohtamisen koulutusta.		
Voisi olla myös koulutusta kv-tulijoille kulttuuritietämys, tavat ja tottumukset, suomalaiset juhlapyhät ja ruoka.	Koulutusta kansainvälisille työntekijöille Suomalaisista tavoista ja perinteistä.	Koulutusta kansainvälisille työntekijöille	
Kielitaito	Kielitaito	Tukea kansainvälisten työntekijöiden suomen kielen kehittämiseen ja riittävän kielitaidon varmistamiseen	
Kielimuurin murtamisvinkit. Suomen kielen kartuttaminen työssä - malli, jolla edetä systemaattisesti.	Kielimuurin murtamisvinkit. Lisäksi systemaattinen toimintamalli suomen kielen kehittämiseksi.		
Miten tukea suomen kielen oppimista arkityössä.	Miten tukea suomen kielen oppimista.		
Kielellistä tukea. Usein esimerkiksi kansainvälisten rekrytointien suomen kielitaito on heikko.	Kielellistä tukea, koska suomen kielitaito on usein heikko.		
Koska KV työntekijät eivät puhu hyvin suomea haastavaa työpäivän aikana, kun työkielenä on suomi, ruotsi ja englanti. En osaa sanoa, että tarvitsisinko itse tukea, mutta koen että kielellisesti KV työntekijät tarvitsisivat tukea ja apua. On tärkeää, että työyhteisö heitä auttaa, mutta mielestäni ei pitäisi johtajan tai työyhteisön harteilla se, että KV työntekijät oppisivat kielen. Tähän pitäisi olla heille järjestettyä suomen tai ruotsin kielen koulutusta.	Kielelliset haasteet korostuvat, kun työyhteisössä on useita eri työkieliä samaan aikaan käytössä. Tällöin on tärkeää, että työyhteisö ja johtaja auttavat sekä tukevat kansainvälisiä työntekijöitä. Uuden kielen oppiminen ei kuitenkaan saisi olla työyhteisön tai johtajan vastuulla. Kansainvälisille työntekijöille tulisi järjestää suomen tai ruotsin kielen koulutusta.		
Suomen kielen opiskelua pitäisi tarjota yrityksen tasolla järjestää tai velvoittaa tt opiskelemaan suomen kieltä. Yhteisen kielen puuttuminen	Suomen kielen opiskelua työntekijöille. Yhteisen kielen puuttuminen on juurisyy johtamisen ja työskentelyn haasteisiin.		

on juurisyy johtamisen ja työskente- lyn haasteisiin. Työtehtävät ja hoito- työ on kulttuurista riippumatta kai- kille tt samanlaiset/ohjeistetut, eikä näihin vaikuta kulttuuriin liittyvät sei- kat.			
Kielitaitokysymyksiin vastaaminen läheisille, hyvinvointialueelle jne; mi- ten varmistamme, että työntekijöillä on riittävä kielitaito?	Miten varmistetaan työntekijöi- den riittävä kielitaito.		
Tulijoiden kielitaito ei ole kovin hyvä.	Kansainvälisten työntekijöiden kielitaito ei ole hyvä.		
Oman kielitaidon parantaminen olisi alku. Oma englanti ei ole kovin hyvä.	Esihenkilön englannin kielitai- don parantaminen olisi tar- peen.	Tukea esihenkilön kielitaidon parantamiseen	
Työntekijät voivat puhua suhteelli- sen hyvää englantia, mutta en koe itse olevani riittävän hyvä siinä.	Työntekijät puhuvat suhteelli- sen hyvää englantia. Esihen- kilö kokee, että hänen englan- nin kielen taitonsa ei ole riit- tävä.		
Valossa on toistuvasti vanhaa mate- riaalia ja joka kertaa pitää miettiä, että mikä ohje on voimassa jne.	Verkko-oppimisympäristössä on vanhaa materiaalia saata- villa. Toistuvasti joutuu mietti- mään mikä ohjeistus on voi- massa.	Toiminnan ohjeistus	
Työvälineet, jotka valmiina eikä niin että aina tullaan jäljessä	Ajantasaiset työvälineet.		
Selkokielisiä ohjeita maahanmuutta- jataustaisille työntekijöille.	Selkokieliset ohjeet.		
Selkeät ohjeet/opasteet kv-työnteki- jöiden ohjaukseen, työn arviointiin, sekä suomen kielen arviointiin.	Selkeät ohjeet: ohjaukseen, työsuorituksen arviointiin ja kielellisen kehityksen arvioin- tiin.		
Oikeita työkaluja työyhteisön tueksi.	Työkaluja työyhteisön tukemi- seen.		
Myös ennakkotietoja olisi hyvä saada etukäteen enemmän.	Ennakkotietojen saaminen etukäteen.		
Peruskäytänteitä osaamisen johta- miseen ja työntekijän tukemiseen tä- män tausta huomioiden.	Peruskäytänteitä osaamisen johtamiseen ja työntekijän tu- kemiseen.	Osaamisen johtaminen	
Parempia keinoja selvittää kansain- välisen työntekijän/opiskelijan todel- linen osaaminen ikäihmisten ja muistisairaiden hoivatyöstä.	Parempia keinoja työntekijän osaamisen selvittämiseen.		
Ei-suomenkielisten muun osaamisen hyödyntäminen ja ammatillinen vah- vistaminen. Se mikä meitä yhdistää on suurempaa kuin se mikä meitä erottaa.	Ei suomea äidinkielenään pu- huvien muun osaamisen hyö- dyntäminen ja vahvistaminen.		
Enemmän tietoa maista ja kulttuu- reista, joista työntekijöitä tulee.	Tietoa enemmän maista ja kulttuureista, joista työntekijät tulevat.	Kulttuuri tietoisuuden lisää- minen	

<p>Törmään työssäni työntekijöiden välisiin yhteenottoihin, mitkä johtuvat työntekijöiden eri uskonnoista, kulttuureista ja tavoista työskennellä.</p> <p>On haastavaa toteuttaa "suomalaista" työkulttuuria ja toimintatapoja.</p> <p>Tarvitsisin tukea siihen, miten luodaan monikulttuurinen työyhteisö/työkulttuuri, niin että se tukee kaikkia.</p>	<p>Tarvitsisin tukea siihen, kuinka luodaan monikulttuurinen työyhteisö ja työkulttuuri, mikä tukee kaikkia.</p>		
<p>Eri kulttuuritaustojen ymmärtäminen ja johtaminen niissä. Eri hoivakulttuurien ymmärtäminen ja ohjaamistarpeet suomalaiseen hoivakulttuuriin työyhteisössä Erilaisuuden johtaminen systemaattisesti</p>	<p>Eri kulttuurien ymmärtäminen ja erilaisuuden johtaminen.</p>		
<p>Olen itse oppinut työssä ja tilanteissa, joita olen urani aikana kohdannut. Kulttuurista tietoutta ihmisten kohtaamisen taitoihin.</p>	<p>Kulttuurista tietoutta.</p>		
<p>Mitä pitää ottaa huomioon eri kansalaisuuksien ja uskontokuntien kanssa; mitä heidän koulutuksensa kotimaassa on pitänyt sisällään.</p>	<p>Mitä on otettava huomioon eri kansalaisuuksissa ja uskonnoissa.</p>		
<p>Oppia ja ymmärrystä kulttuurisista eroista.</p>	<p>Oppia, ymmärrystä kulttuurisista eroista.</p>		
<p>Tukea on mielestäni saanut aiempaa enemmän, kun tukimateriaalia on ilmestynyt esim. myös englannin kielellä lisää. Johtamisen haasteita esim. kulttuuritietämys, tavat ja tottumukset, suomalaiset juhlapyhät ja ruoka.</p>	<p>Johtamisen haasteita: kulttuuritietämys, tavat, tottumukset, suomalaiset juhlapyhät ja ruoka.</p>		
<p>Selkeät raamit miten monikulttuurisessa työpaikassa toimitaan eri osaluilla kuten kieliosaamisessa.</p>	<p>Eri kulttuurien ymmärtäminen omalla vastuulla.</p>		
<p>En niinkään koe tarvitsevani esihenkilönä apua johtamiseen, vaan kaikkien ei esihenkilötyöhön kuuluvaan, kuten migri-asioihin, pankkiasioihin ym. Joihin kv-työntekijät tarvitsevat runsaasti apua ja aikaa. Minusta nämä asiat kuuluisivat jollekin toiselle taholle, kuin esihenkilölle.</p>	<p>Kaikki ei esihenkilötyöhön liittyvät asiat, joihin kansainväliset työntekijät tarvitsevat apua nämä kuuluisivat jollekin muulle, kuin esihenkilölle.</p>	<p>Ylemmän johdon tuki</p>	
<p>Ymmärrystä ylemmältä taholta.</p>	<p>Ymmärrystä ylemmältä johdolta.</p>		
<p>Ymmärrystä ylhäältä päin.</p>	<p>Ymmärrystä ylemmältä johdolta.</p>		
<p>Riittävä hallinnollinen tuki työsopimusten tekemiseen jne.</p>	<p>Riittävä hallinnollinen tuki.</p>		
<p>Johdon pitäisi ymmärtää, mitä työyhteisön muuttuminen hetkessä moni-</p>	<p>Johdon tulisi ymmärtää, kuinka työyhteisön muuttumi-</p>		

<p>kulttuuriseksi vaikuttaa esihenkilötyössä, työilmapiirissä, vuorovaikutuksessa jne. Muutosjohtamista ei ole huomioitu riittävästi.</p>	<p>nen monikulttuuriseksi vaikuttaa työilmapiiriin sekä vuorovaikutukseen esihenkilötyössä. Muutosjohtamista ei ole huomioitu riittävästi.</p>		
<p>Enemmän aikaresurssia tai oman työn jakamista siten, että on käytettävissä se aika, mitä monikulttuurisen työntekijän kanssa toimiminen ottaa.</p>	<p>Enemmän aikaresurssia ja oman työn jakamista.</p>		