



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



# Vertaismentorointiopas maahanmuuttaneiden työelämään integroitumiseen

# Sisällysluettelo

## Johdanto

1 Vertaismentorointi organisaatioiden välillä .....	4
2 Vertaismentaroinnin malli .....	5
Lähdeluettelo	

## Liitteet

1 Mentorointisopimus	
2 Suosituksia työyhteisöille maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi	

Tekijät:  
Grace Hoffrén, Spring House Oy  
Jarmo Tuominiemi, TAMK

Julkaistu Vikkelästi töihin -hankkeessa 2023

## Johdanto

Opas on suunnattu kaikille organisaatioiden välisestä mentoroinnista kiinnostuneille toimijoille, joiden intresseihin kuuluu työnantajille suunnatun mentoroinnin järjestäminen. Esimerkiksi työllisyyspalvelut voivat hyödyntää opasta työnantajille suunnattujen palveluiden kehittämisessä. Oppaassa kuvatus vertaismentoroinnin mallin avulla voidaan edesauttaa organisaatioiden välistä tiedon, kokemusten ja osaamisen jakamista esimerkiksi maahanmuuttaneiden rekrytointiin ja työelämään integroitumiseen liittyen.

Oppaassa esitelty mentorointi on sellaista mentorointia, joka toteutuu kahden tai useamman organisaation työntekijöiden välillä. Keskeistä ei ole ketkä organisaation edustajat osallistuvat mentorointiin, vaan ennen kaikkea mentorointiin osallistuvien halukkuus edistää maahan muuttaneiden integroitumista työpaikoille. Opas on laadittu Vikkelästi töihin -hankkeessa (ESR, 2021-2023), jonka tavoitteena oli löytää keinoja maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi sosiaali- ja terveysalalla. Oppaan sisältö on kuitenkin sovellettavissa myös muillekin aloille.

Vertaismentoroinnin mallin kehittämisessä hyödynnettiin kokemuksia hankkeen järjestämistä yhteiskehittämisen työpajoista, sekä hankkeessa pilotoidusta mentorointitapahtumasta. Yhteiskehittämisen työpajoissa pohdittiin keinoja maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi hoiva-alalla. Työpajoihin osallistui hoivakotien johtajia, maahanmuuttaneita ohjaavia asiantuntijoita muun muassa työllisyyspalveluista, sekä maahanmuuttotauksaisia sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ja opiskelijoita. Työpajojen pohjalta laadittiin suosituksia työyhteisöille maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi, jotka löytyvät oppaan liitteenä.

Hoivaorganisaatioille suunnattu mentorointitapahtuma osoitti, että toisilta organisaatioilta saatu vertaistuki koettiin erityisen tärkeäksi maahanmuuttaneiden integroitumiseen liittyviä haasteita ratkoessa. Keskeistä ei ollut se, kenellä oli eniten aiheeseen liittyvää kokemusta ja osaamista, vaan vertaisuuteen pohjautuva avoin keskusteluilmapiiri, joka mahdollisti yhdessä oppimisen ja kokemusten jakamisen.

*"Pajatyöskentelystä sai paljon hyvää vertaiskeskustelua ja vinkkejä rekrytointin kehittämiseen."  
-Työpajaosallistuja*

*"Sain vaihtaa ajatuksia muiden organisaation edustajien kanssa. Keskustelu muiden kanssa toi myös ideoita ja ajatuksia, joita voi yrittää viedä käytäntöön tai jatkojalostaa. Vertaistuellinen merkitys myös suuri."  
- Mentorointitapahtuman osallistuja*

## 1 Vertaismentorointi organisaatioiden välillä

Mentoroinnilla tarkoitetaan yleensä asiantuntijan hiljaisen tiedon ja taitojen siirtämistä kokemattomalle osapuolelle. Mentorointiin kuuluu kaksisuuntaista kokemusten vaihtoa, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. (Suomen Mentorit, n.d.) Mentoroinnin osapuolia ovat mentori ja aktori. Mentorilla tarkoitetaan perinteisesti kokenutta henkilöä, joka toimii vähemmän kokeneen henkilön, eli aktorin ohjaajana ja tukijana. Vertaismentoroinnissa mentorin ja aktorin roolit voivat vaihtua vapaasti mentorointiprosessin aikana. Näin kaikkien mentorointiin osallistuvien tieto- ja osaamis pohjaa voidaan hyödyntää monipuolisesti.

Vertaismentoroinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista mentorointia, jossa osallistujat ovat toisilleen vertaisia. Keskeistä ei ole se kuka on kokenempi osapuoli, vaan mentoroinnin tarkoituksena on

- jakaa tietoa, osaamista ja kokemustietoa
- saada vertaistukea
- saada tukea omien tavoitteiden ja kehittämiskohteiden kirkastamiseen
- keskustella keinoista ratkaista niin yhteiseksi koettuja, kuin yksilö- tai organisaatiotasolla koettuja ongelmia
- reflektoida ja rakentaa tietoa yhdessä

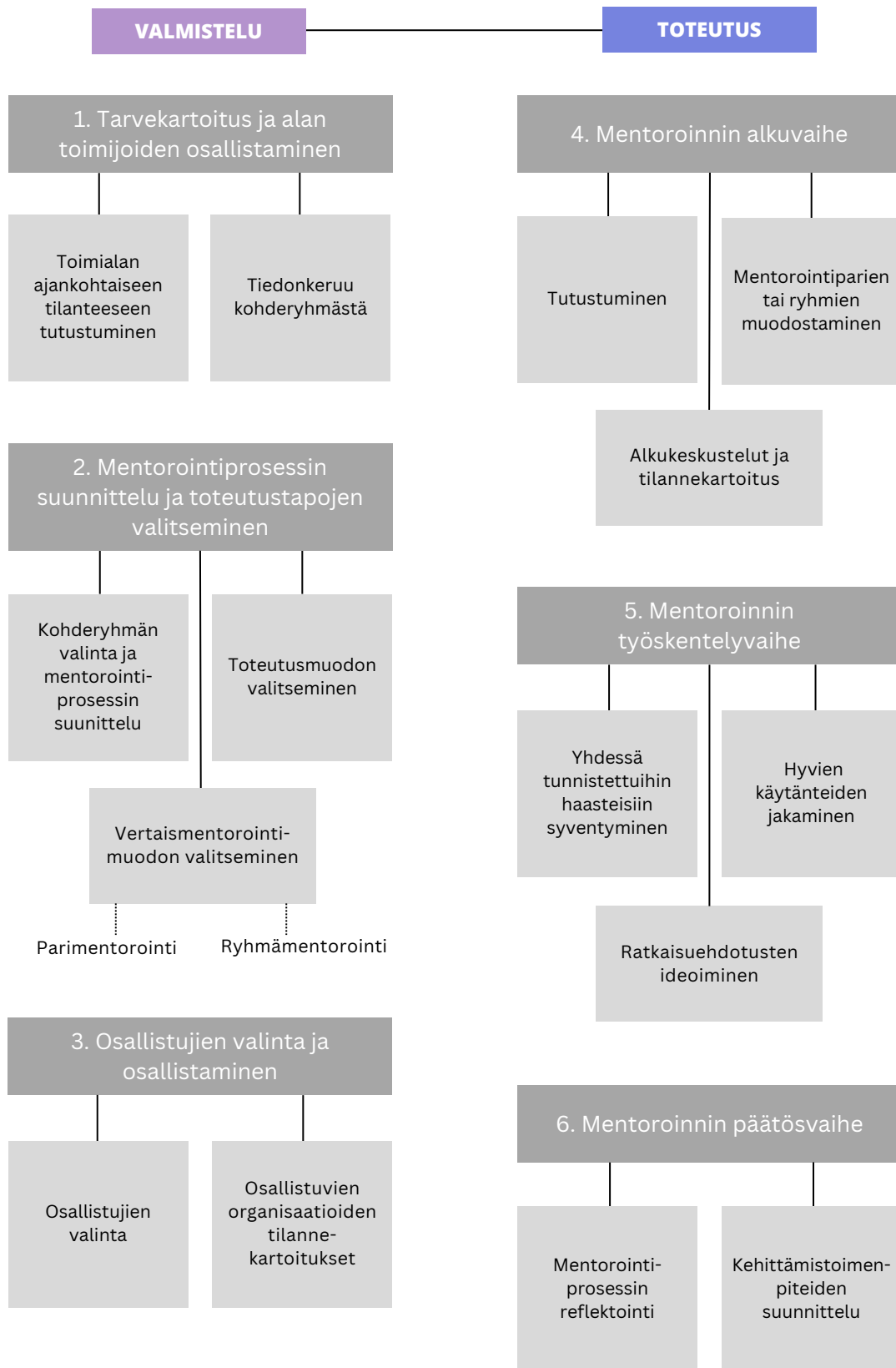
Onnistuneessa mentoroinnissa nimetty fasilitaattori vastaa mentoroinnin organisoinnista. Fasilitaattori voi tulla organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Fasilitaattori hoitaa mentoroinnin käytännön järjestelyt, sekä tarjoaa osallistujille tukea prosessin aikana. Fasilitaattori toimii ikään kuin vertaismentorointivien valmentajana, mutta ei osallistu mentorointiin itse. Fasilitaattorilta ei vaadita mentoroinnissa käsiteltävien aiheiden tuntemusta.

Vertaismentorointia suunniteltaessa ja toteuttaessa keskeistä on sisäistää vertaismentoroinnin taustalla olevat periaatteet ja tavoitteet. Nämä on myös hyvä selittää mentorointiin osallistuville henkilöille. Itse mentorointia voidaan toteuttaa monenlaisin keinoin, esimerkiksi erilaisilla työpajatyöskentelyn menetelmillä tai teemoitetuilla keskusteluilla.

Onnistunut vertaismentorointi vaatii avoimen keskusteluympäristön sekä luottamusta osallistujien välillä. Organisaatioiden välistä vertaismentorointia järjestettäessä voidaan mentoroinnin alussa rajata teemat, jotka jätetään keskustelujen ulkopuolelle. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi mentorointisopimuksen avulla, josta löytyy esimerkki tämän oppaan liitteistä.

## 2 Vertaismentoroinnin malli

Alla on kuvattuna Vikkelästi töihin -hankkeen vertaismentoroinnin malli. Kuvion sisällöt, eli mentorointiprosessin kulku valmisteluvaiheesta toteutukseen avataan seuraavilla sivuilla.



### 1. Tarvekartoitus ja alan toimijoiden osallistaminen

#### Toimialan ajankohtaiseen tilanteeseen tutustuminen

Tutustu tarvittaessa toimialan ajankohtaisiin ilmiöihin ja kehittämiskohteisiin. Tämä tukee mentoroinnin pääteemojen valintaa.

Olisi hyvä, jos mentoroinnin suunnittelutiimissä olisi ainakin yksi alan asiantuntija, joka voi ottaa huomioon toimialan erityispiireet mentorointia suunniteltaessa.

#### Tiedonkeruu kohderyhmästä

Mentoroinnin kohderyhmän edustajien mukanaolo jo tarvekartoitusvaiheessa auttaa suunnittelemaan mentorointia vastaamaan ajankohtaisiin tarpeisiin.

Mikäli mentoroinnin järjestäminen toteutuu jonkun muun tahon, kuin mentoroinistuneesta kiinnostuneen yrityksen (esim. työllisyyspalveluiden) toimesta, on hyvä selvittää konkreettisesti millaisia tarpeita ja kehittämiskohteita toimialalla toimivilla organisaatioilla on.

Vikkelästi töihin -hankkeessa tarvekartoitusta toteutettiin haastattelemalla hoivakotien johtajia, sekä järjestämällä alan yhteiskehittämisen työpajoja, joihin osallistui hoivakotien työntekijöitä.

### 2. Mentorointiprosessin suunnittelu ja toteutustapojen valitseminen

#### Kohderyhmän valinta ja mentorointiprosessin suunnittelu

Mieti tarkasti mentoroinnin tavoite, sekä kenelle ja miten miten mentorointi kannattaa toteuttaa. Rajataanko osallistajat esimerkiksi organisaatioiden johtajiin? Vai olisiko paikalla hyvä olla myös työntekijöitä?

Mieti myös näitä asioita:

- Mihin todettuun tarpeeseen mentorointi vastaa?
- Mitkä ovat mentoroinnin keskeiset tavoitteet?
- Mitkä ovat keskeisimmät käsiteltävät teemat?
- Hankkeessa tunnistettuja keskeisiä teemoja liittyen maahamuuttaneiden integroitumiseen työpaikalle ovat mm.: kielitaitohaasteet, rekrytointien kehittäminen, työntekijän ohjaus, kulttuurierojen käsitteleminen, henkilöstön valmentaminen
- Kuinka pitkä mentorointiprosessi on ajallisesti? Minkälaisia vaiheita siihen kuuluu?
- Kuinka monta tapaamiskertaa järjestetään?
- Minkälaista sitoutumista mentorointiin osallistuminen vaatii osallistujilta?

### **Toteutusmuodon valitseminen**

Mieti minkälainen toteutus palvelee valittua mentorointimuotoa. Toteutetaanko mentorointi kasvokkain? Jos kyllä, niin minkälaiset tilat mentorointi vaatii? Edellyttääkö mentorointi esimerkiksi yksityisiä tiloja mentoripareille- tai ryhmille?

Esimerkkejä toteutustavoista:

- lähitoteutus
- virtuaalinen toteutus, esim. videopuhelusovelluksen välityksellä tai verkossa olevalla keskustelualueella
- fasilitoidut mentoroititapaamiset
- itsenäisiä tapaamisia osallistujien välillä
- työpajat
- tapahtumat, sisältäen esimerkiksi asiantuntijapuheenvuoroja
- hybriditoteutukset, jotka koostuvat useammasta eri toteutustavasta

### **Vertaismentorointimuodon valitseminen**

Perinteisen parimentoroinnin lisäksi mentorointia voidaan toteuttaa myös niin, että osallisuajat mentoroivat toisiaan vertaisina ryhmätilanteessa. Ryhmämentoroinnissa hyvä ryhmäkoko on korkeintaan viisi-kuusi henkilöä (Isotalo, 2010:29).

Mentorointiprosessi voi myös koostua yhdistelmästä parityöskentelyvaiheita ja ryhmävaiheita.

## **3. Osallistujien valinta ja osallistaminen**

### **Osallistujien valinta**

Mieti mitkä toimijat voisivat tarjota lisäarvoa mentorointiprosessille ja lähde rohkeasti verkostoitumaan alan toimijoihin. Mieti myös keillä voisi olla tarve mentoroinnille.

Mentoroinnista kiinnostunut yritys voi myös pyytää paikallisilta työllisyyspalveluilta tukea verkostoitumiseen.

### **Osallistuvien organisaatioiden tilannekartoitukset**

Mikäli osallistuvien organisaatioiden taustat (esim. mentorointiin osallistuvien asema organisaatiossa) ja odotukset mentorointia kohtaan eivät ole tiedossa, on hyvä vielä kartoittaa nämä asiat esimerkiksi kevyen haastattelun avulla.

Kartoituksista saatujen tietojen perustella voidaan vielä tarkastella uudelleen suunniteltuja mentelmiä ja tarvittaessa räätälöidä toteutusta vastaamaan paremmin osallistujien tarpeita.

## VERTAISMENTOROINNIN TOTEUTUS

Löydät oppaan liitteistä suosituksia työyhteisöille maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi (Liite 2). Materiaalin avulla voidaan teemoittaa keskusteluja mentoroinnin aikana.

### 1. Mentoroinnin alkuvaihe

#### Tutustuminen

Ensimmäinen tapaaminen on hyvä pitää epäformaalissa ympäristössä. Tutustumisessa olisi tärkeää että osallistujat oppisivat toistensa taustoista ja kokemuksesta mahdollisimman laajasti, jotta mentorointiparien- ja ryhmien muodostaminen olisi helpompaa.

#### Mentorointiparien tai ryhmien muodostaminen

Mentorointipareja- tai ryhmiä voidaan muodostaa erilaisin perustein, kuten yhteisen ammatillisen suunnan perusteella. Mentorointiin osallistuvien henkilöiden yhteensopivuuden ei kuitenkaan tarvitse olla täydellinen. Hyvää mentorointityöskentelyä edistää ennen kaikkea halukkuus kehittyä ja kuunnella toista (Kanniainen, Kupias & Nylund, 2017).

#### Alkukeskustelut ja tilannekartoitus

Alkukeskustelujen tarkoitus on orientoida pareja tai ryhmiä mentoroinnin keskeisiin teemoihin. Osallistujat voivat reflektoida mentoroinnin aiheeseen liittyviä kokemuksia ja kehitystarpeita.

Alkukeskustelujen yhteydessä olisi hyvä myös allekirjoittaa mentorointisopimus, jossa on määritelty mentoroinnin osapuolet, tavoitteet, rajaukset ja kesto (Liite 1).



## 2. Mentoroinnin työskentelyvaihe

Fasilitaattorin rooli mentorointiprosessin aikana on olennainen mentoreiden ja mentoroitavien tukemisessa.

Fasilitaattori voi tukea mentoroinnin onnistumista esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä:

- Kysymällä palautetta osallistujilta prosessin aikana ja auttamalla tunnistamaan vahvuuksia ja haasteita.
- Tarjoamalla resursseja, kuten artikkeleita, menetelmiä ja koulutusmateriaaleja, joita hyödyntää keskusteluissa.
- Seuraamalla mentorointiprosessin edistymistä ja arvioimalla sen vaikutusta osallistujiin.

### **Mentorointiprosessin eteneminen**

Mentorointiprosessi voidaan jäsentää esimerkiksi näin:

#### *1. Yhdessä tunnistettuihin haasteisiin syventyminen*

Alkuvaiheessa voidaan syventyä määrittelemään keskeisiä haasteita, niin organisaatiotasolla, kuin kaikkia ryhmän jäseniä koskevia haasteita etsien.

Lopuksi voidaan vielä määritellä tarkemmin mitä haasteita käsitellään jatkossa, eli toisin sanoen mitä haasteita mentoroinnilla halutaan erityisesti ratkoa.

#### *2. Hyvien käytänteiden jakaminen*

Mentoroinnin keskivaiheessa organisaatiot voivat keskittyä kokemustiedon ja hyväksi todettujen käytänteiden jakamiseen. Nämä kannattaa kirjata ylös.

Mikäli mentorointia toteutetaan pääosin pareittain tai pienryhmissä, tässä vaiheessa olisi hyvä tuoda hyvät käytänteet kaikkien mentorointiin osallistuvien tietoon.

#### *3. Ratkaisuehdotusten ideoiminen*

Loppua kohden on hyvä suunnata katse tulevaan ja ideoida konkreettisia ratkaisuja mentoroinnissa esille nousseisiin haasteisiin.

### 3. Mentoroinnin päätösvaihe

Fasilitaattori voi järjestää yhteenvetotilaisuuden, jossa mentorit ja mentoroitavat voivat jakaa kokemuksiaan ja oppimistaan mentoroinnin aikana. Tämä antaa osallistujille tilaisuuden reflektoida mentorointiprosessia ja tuoda esiin saavutuksiaan ja oppimisensa. Tässä vaiheessa on myös hyvä kerätä palautetta.

#### Mentorointiprosessin reflektointi

Apukysymyksiä mentoroinnin reflektointiin:

- Mitkä olivat kolme tärkeintä asiaa, jotka oivalsit mentoroinnin aikana?
- Miksi juuri nämä ovat merkityksellisiä?
- Miten konkreettisesti nämä asiat tulevat näkymään toiminnassasi tulevaisuudessa?

#### Kehittämistoimenpiteiden suunnittelu

Lopuksi on vielä hyvä tehdä konkreettinen suunnitelma sille, miten mentroinnissa nousseita asioita aiotaan hyödyntää käytännössä organisaatiossa.

Apukysymyksiä:

- Mitä uusia käytänteitä aiot kokeilla tai ottaa käytäntöön organisaatiossasi? Kerro miten ja milloin.
- Aiotko levittää mentoroinnissa nousseita oivalluksia ja oppeja henkilöstölle? Kerro keille ja miten?

## Lähteet

Isotalo. 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat.

<https://www.akavanerityisalat.fi/files/2618/Mentorointiopas.pdf> Luettu 29.5.2023

Kanniainen M., Kupias P. & Nylund J. 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsingin Yliopisto.

[https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja\\_A4.pdf](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf) Luettu 23.8.

Suomen Mentorit. n.d. Mitä mentorointi on?

<https://suomenmentorit.fi/mentorointiohjelma/mentorointi> Luettu 23.8.2023

## Liite 1

### Vertaismentorointisopimus

Sopijaosapuolet

Nimi:  
Sähköposti:  
Puhelin:

Nimi:  
Sähköposti:  
Puhelin:

Tärkeimmät käsiteltävät asiat:

---

---

---

---

---

---

---

---

Keskustelun ulkopuolelle rajattavat asiat:

---

---

---

---

---

---

---

---

Mentoroinnin kesto: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Allekirjoitukset:

---

VIKKELÄSTI TÖIHIN -hanke.  
Malli maahanmuuttajien työllistymisen nopeuttamiseksi  
[projects.tuni.fi/sujuvastisoteen](http://projects.tuni.fi/sujuvastisoteen)

## Liite 2

### Suosituksia työyhteisöille maahanmuuttaneiden työelämään integroitumisen edistämiseksi

Vikkelästi töihin -hankkeessa (ESR, 2021-2023) toteutettiin kolme työpajaa, joiden aiheena oli maahanmuuttotilanteen integroituminen suomalaiseen työelämään sosiaali- ja terveysalalla. Työpajoihin osallistui sosiaali- ja terveysalan eri tehtävissä toimivia henkilöitä, mukaanlukien maahanmuuttotilanteesta ammatillaisia, sosiaali- ja terveysalan opiskelijoita ja oppilaitosten henkilökuntaa sekä työllisyyspalveluiden henkilöstöä.

Työpajat tuottivat aineistoa seuraavista teemoista: henkilöstön valmentaminen, kielitaitohaasteet, ohjaus ja perehdytys, kulttuurierojen käsitteleminen sekä rekrytointien kehittäminen ja johtaminen. Työpajojen tuotoksista on koostettu suosituksia maahanmuuttotilanteen työelämään integroitumisen edistämiseksi.

#### 1. HENKILÖSTÖN VALMENTAMINEN

Maahanmuuttotilanteesta ovat kokeneet suomalaisessa työelämässä monenlaisia haasteita. He eivät pääse aina omaan taitotasoon vastaaviin työtehtäviin, heitä ei oteta osaksi työyhteisöä, heihin kohdistuu epäasiallista kohtelua tai asiattomia oletuksia, heidän työsuorituksiensa varmistetaan jne. Nämä aiheuttavat maahanmuuttaneille osallisuuden puutetta, suorituspainetta ja itseluottamusongelmia. Useissa työyhteisöissä henkilökunta tarvitsisi valmennusta maahanmuuttotilanteen työntekijöiden kohtaamiseen niin osaamisen kuin asenteiden osalta.

Ehdotuksia koko henkilöstölle:

- Yksikössä perehdytään selkokieleen ja opetellaan sen käyttämistä työtilanteissa silloin, kun työyksikössä on heikon suomen kielen taidon omaavia työntekijöitä, harjoittelijoita, asiakkaita tai läheisiä. Voit lukea vinkkejä selkokielen käytöstä esimerkiksi selkokeskuksen ([selkokeskus.fi/selkokieli](https://selkokeskus.fi/selkokieli)) sivuilta.
- Henkilökuntaa kannustetaan refleктоimaan omaa tapaansa viestiä, etenkin maahanmuuttaneiden kanssa kommunikoidessaan.
- Sovitaan maahanmuuttaneiden kanssa käytettävistä tukikielistä, joita voivat olla englanti tai muut maahan muuttaneiden hallitsevat kielet. Yksikössä kartoitetaan henkilökunnan kielitaidon osaamista tukikielten näkökulmasta.
- Yksikössä käydään säännöllisesti keskustelua kulttuurisensitiivisestä työotteesta ja oman yksikön työskentelystä.
- Työyksikköön suunnitellaan työuramallia, johon liittyy perehdytys- ja mentorointivastuita, ohjaustyöstä ja kielitaidoista maksettavia palkanlisä tms.

## 2. KIELITAITOHAASTEET

Maahanmuuttotaustaiset tarvitsevat usein tukea suomen kielen käytön ja sen edelleen kehittämisen kanssa. Haasteita ilmenee usein ammattisanaston haltuunotossa, puhumisessa ja kirjaamisessa / kirjoittamisessa.

Ehdotuksia kielituen parantamiseksi osastolla/yksikössä:

- Kielen käytön osalta vaikeiden tilanteiden kaartoittaminen ja niistä jonkinlaisen tilannekuvauksen laatiminen
- Keskeisen tukisanaston laatiminen
- Potilaskirjaamisen ABC -opas
- Kieliagentit eli kielen ymmärtämisen apuna olevat henkilöt työpaikalla
- Ohjeet kaikille yksikön työntekijöille selkeään kielen käytöstä
- Työpaikalle voidaan ostaa ELY-keskuksen tukemana Työpaikkasuomi -koulutus [↗](#)

## 3. MAAHANMUUTTOTAUSTAISEN TYÖNTEKIJÄN OHJAUS JA PEREHDYTYS

Maahanmuuttotaustaisille olisi tärkeä suunnitella oma perehdytysohjelma, missä otetaan huomioon erityispiirteet, joilla voidaan tukea heidän parempaa integroitumistaan suomalaiseen työkuulttuuriin ja yhteiskuntaan.

Ehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi osastolla/yksikössä

- Maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden perehdytyksessä käytetään aina hyvää selkokieltä, mikä helpottaa viestin ymmärtämistä.
- Perehdyttäjii nimetään vähintään kaksi, jotta vuorotyöstä ja loma-ajoista huolimatta ainakin toinen heistä olisi aina helposti tavoitettavissa.
- Perehdyttäjiksi valitaan henkilöitä, jotka aidosti haluavat ja sitoutuvat tehtävään.
- Perehdytysohjelma suunnitellaan jatkumoksi, eikä yhdellä kerralla käsitellä montaa asiaa. Maahanmuuttaneille uusien asioiden omaksumista voi hidastaa muun muassa kielitaitoon ja kulttuuriin liittyvät haasteet.
- Perehtymisen eteneminen dokumentoidaan ”seurantalomakkeelle” tms.
- Perehdytyksessä hyödynnetään maahanmuuttotaustaisia kokeneempia työntekijöitä.
- Kootaan avointa digitaalista materiaalia perehdytyksen tueksi (Youtube-videot, podcastit).
- Kootaan työsuhteeseen liittyvää selkokielistä materiaalia perehdytyksen tueksi (työaika, koeaika, palkka, työterveyshuolto ym.)

## 4. KULTTUURIEROJEN KÄSITTELEMINEN

Maahanmuuttaneilla saattaa olla tapoja ja tottumuksia, jotka voivat olla hyvin erilaisia riippuen siitä, mistä maasta henkilö on lähtöisin. Erot voivat liittyä

- itsenäisyyteen, onko keskiössä minälähtöisyys vai me/perhe/yhteisö
- valtasuhteisiin, korostuuko hierarkian kunnioittaminen vai tasavertaisuus
- onko epävarmuuden sietäminen hyväksyttävää tai pitääkö sitä välttää
- sukupuolikysymyksiin, miehen ja naisen asemaan
- aikaorientaatioon, täsmällisyyteen/suurpiirteisyyteen, motivoiko lyhyen vai pitkävälin tavoitteet
- suvaitsevaisuuteen, suhtautumiseen elämään, elämästä nauttimiseen, onnellisuuden lähteisiin.

Ehdotuksia keskustelunaiheiksi työyhteisössä:

- Onko minulla kiinnostusta kohdata eri kulttuuritaustaisia ihmisiä, miksi on, tai miksi ei?
- Millaista tietoa ja taitoa tarvitsen lisää?
- Millaisissa tilanteissa tarvitsemme tilannetajua ja hienotunteisuutta ?
- Millaisissa tilanteissa tarvitsemme rohkeutta, selkeyttä ja suorapuheisuutta?

## 5. REKRYTOINTIEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

Johtamista haastavat toisinaan tiukat ammattipätevyyksiin liittyvät vaatimustasot ja lainsäädäntö, kuitenkin samanaikaisesti haasteeksi on koettu myös liian tulkinnanvaraiset kilpailutussäännökset ja mitoitusjärjestelmät. Maahanmuuttaneita rekrytoitaessa haasteeksi muodostuu usein koulutetun työntekijän kielitaidon riittämättömyys. Taustalla on sekä yksintyöskentelyn kulttuuri, missä ei joko haeta ja tai saada tukea riittävästi mm. ongelmatilanteisiin, että huoli asiakastyöskentelyn turvallisesta toteuttamisesta.

Ehdotuksia työpaikoille:

- Lisätään mahdollisuuksia työtehtävien räätälöintiin henkilön aiemman ja nykyisen osaamisen perusteella. Räätälöintiä jatketaan sitä mukaa kun osaamistilanne muuttuu.
- Kokeillaan mestari-kisälli -asetelmaa työsuhteen alkuvaiheessa, kun työ- ja kielitaito vielä karttuu, jotta vältetään virheiltä tai opitaan niistä.
- Selvitetään erilaisten palkkatukien saannin mahdollisuuksia, jotta maahanmuuttaneita voidaan ottaa työhön tutustumisjaksoille.
- Suunnitellaan tapoja järjestää jalkautuvaa kieli- ja kulttuuritukea, esimerkiksi vapaaehtoistoimintaa hyödyntämällä.
- Otetaan maahanmuuttaneita mukaan suunnittelemaan matalan kynnyksen työhön tuloa ja toimivien työkäytänteiden suunnittelua.
- Kootaan organisaatiossa tiedot eri kulttuuritaustan ja kielitaidon omaavista henkilöistä, jotta heitä voidaan hyödyntää perehtymistilanteissa.
- Lisätään kilpailutuksiin korvamerkittynä prosenttiosuus, mikä käytettäisiin maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen.
- Lisätään rekrytoijien osaamista kielitaidon kuvaamiseen ja arviointiin liittyen.
- Luodaan tietoisesti monimuotoista työyhteisöä, sanoitetaan työkulttuurin piirteitä ja käytänteitä.
- Luodaan ei-hierarkista toimintakulttuuria, panostetaan yhteisökulttuurin luomiseen, perhemäiseen toimintaan ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen