

# **Mobile Futures Policy Brief 5/2025**

## **Työyhteisön vastaanottavuus ja toimivat käytännöt – Näin rakennamme hyvinvointia monimuotoisessa työelämässä**

**Sari Vanhanen & Elina Turjanmaa**

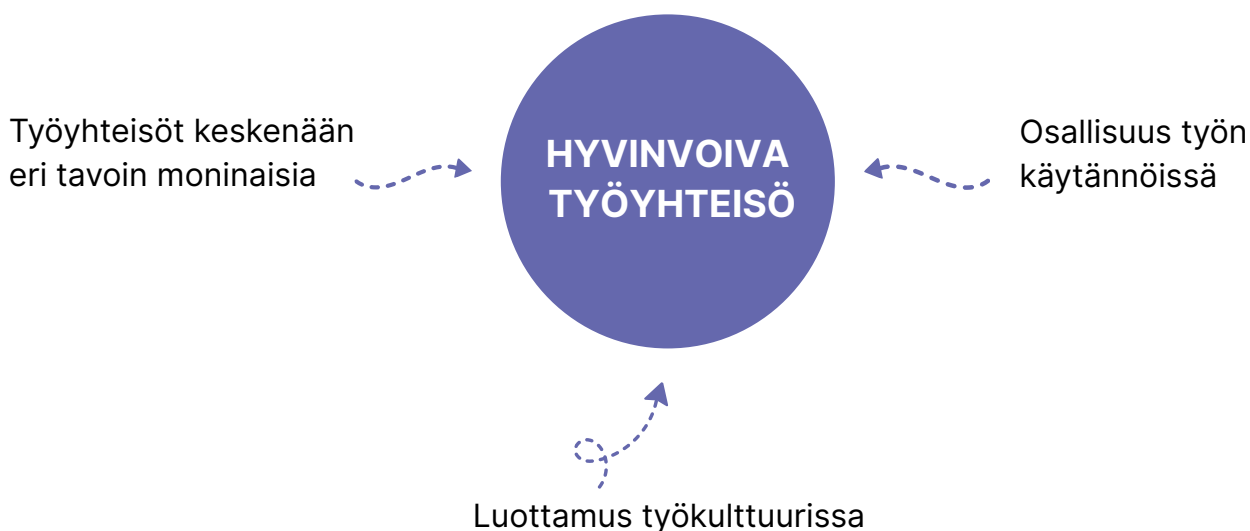
### **JOHTOPÄÄTÖKSET**

1. Työyhteisön vastaanottavuuden kysymykset koskevat työyhteisöjä laajasti eri aloilla. Samalla tulee muistaa, että työyhteisöt ovat moninaistumisen osalta eri vaiheissa.
2. Työkäytännöt vaikuttavat osallisuuden kokemukseen työssä. Työpaikan käytännöt eivät ole aina kirjattuja, joten on tärkeää tehdä näkyväksi myös ”itsestään selvät” ohjeet ja normit.
3. Vastaanottavuus on koko työyhteisön vastuulla. Vastaanottavuudessa on kyse paitsi yksittäisen työntekijän perehdytyksestä, myös jatkuvasta prosessista, jossa yhteisiä työkäytäntöjä arvioidaan ja kehitetään.

# Johdanto

Suomen työelämä moninaistuu nopeasti. Työpaikoilla kohdataan yhä useammin erilaisia kieliä, taustoja ja elämäntilanteita. Noin joka kymmenes Suomessa asuvista työllisistä oli ulkomaista syntyperää vuonna 2024. Ulkomaalaistaustaisten työllisyysaste on laskenut hieman viime vuosina, mutta ulkomaalaistaustaisten kokonaismäärä työllisistä jatkaa kasvuaan.

Työelämän moninaisuus ei koske ainoastaan kansainvälisiä rekrytointeja, vaan liittyy laajasti Suomessa asuviin eri kieli- ja kulttuuritaustaisiin työkäisiin. Moni ulkomaalaistaustainen kokee suomalaisen työelämän reiluksi. Heidän työmarkkina-asemansa on kuitenkin yleisesti ottaen heikompi suomalaistaustaisiin työntekijöihin verrattuna. Esimerkiksi työehdot, uralla etenemisen mahdollisuudet ja tiedonkulku työpaikoilla aiheuttavat epävarmuutta ulkomaalaistaustaisissa työntekijöissä. Työelämässä tapahtuva muutos asettaa uusia vaatimuksia työpaikoille. Mobile Futures - tutkimushankkeessa on tarkasteltu työyhteisöjä vastaanottavuuden näkökulmasta. Tässä politiikkasuosituksessa esitämme tutkimukseemme perustuvia ehdotuksia siitä, miten työyhteisöjen vastaanottavuutta ja hyvinvointia voidaan vahvistaa.



# 1. Työyhteisöt keskenään eri tavoin moninaisia

Työyhteisöt ovat paitsi keskenään myös sisäisesti eri tavoin monimuotoisia. Tämän vuoksi osallisuuden toteutumista ei voida luoda ulkopuolelta, vaan se vaatii oman työyhteisön monimuotoisuuden tunnistamista. Lisäksi työyhteisöt ovat eri vaiheissa moninaistumisen suhteen ja voivat tarvita rohkaisua uudistumiseen.

Työn käytäntöjen ja ohjeistusten muotoutumiseen vaikuttavat organisaation toiminta, rakenne ja perustehtävät. Valmiiksi annettujen ohjeistusten sijaan on tärkeää miettiä työyhteisön omaa toimintaa. Vastaanottavuus ja osallisuuden toteutuminen vaativat jatkuvaa seurantaa, minkä vuoksi työyhteisön käytäntöjä tulee käsitellä ja arvioida säännöllisesti.

## SUOSITUKSET

### Miten työyhteisön vastaanottavuutta voidaan edistää?

- Ymmärretään osallisuuden kokemus jatkuvana prosessina, joka ei liity ainoastaan työntekijän perehdytysvaiheeseen.
- Järjestetään säännöllisesti koko työyhteisön yhteisiä tilaisuuksia, joissa on mahdollista keskustella ja kysyä epäselvistä asioista.
- Luodaan mahdollisuuksia sille, että kaikki työntekijät voivat osallistua yhteisten toimintatapojen sopimiseen sekä vaikuttaa muutoksiin niissä.
- Valmistellaan työyhteisön monimuotoistumista yhdessä jo ennakkoon.

## 2. Osallisuus työn käytännöissä

Työhön liittyy kirjallisia ja kirjoittamattomia ohjeistuksia. Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, jotta myös piiloon jääviä tai ”itsestään selviä” ohjeistuksia ja normeja osataan tunnistaa työpaikoilla. Epäselvyydet työkäytännöissä voivat liittyä esimerkiksi tietojärjestelmiin, työajanseurantaan tai etätyökäytäntöihin. Kirjoittamattomia sääntöjä sisältyy myös esimerkiksi kokouskäytäntöihin, tiedon jakamiseen, avun pyytämiseen tai arkisiin kahvihuonekäytäntöihin.

Osallisuus työssä toteutuu silloin, kun yhteiset työkäytännöt ovat selkeitä kaikille. Osallisuuden kokemus liittyy työyhteisön yhdenvertaiseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan, jossa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua yhteiseen päätöksentekoon. Tällä tavoin osallisuus vahvistaa työhön sitoutumista, työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

### SUOSITUKSET

#### Miten työyhteisön vastaanottavuutta voidaan edistää?

- Tehdään piiloisia käytäntöjä näkyviksi ja tunnistetaan, että työpaikan käytännöt voivat jättää tahattomasti työntekijöitä ulkopuolelle.
- Kehitetään ohjeistusten saavutettavuutta. Annetaan ohjeistuksia muutenkin kuin kirjallisesti, eli myös suullisesti tai konkreettisesti näyttämällä.
- Ymmärretään, mitä kielitietoisuus merkitsee työn ja työyhteisön eri tilanteissa.
- Tunnistetaan kasvokkaisten kohtaamisten merkitys ja panostetaan työyhteisön yhteisiin lähityöpäiviin. Arvioidaan kokouskäytäntöjä osallisuuden näkökulmasta.

# 3. Luottamus työkuultuurissa

Työelämässä tunteet ovat läsnä arjen käytännöissä, työn kehittämisessä ja päätöksenteossa. Lisäksi tunteet ovat yhteydessä työhyvinvointiin.

Työyhteisössä koettu ulkopuolisuuden tunne syntyy usein epäoikeudenmukaisuuden kokemuksista. Nämä tunteet koskevat kaikkia työntekijöitä ja voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien jakamiseen, ammattitaidon tunnustamiseen, tiedonvälitykseen tai päätöksenteossa sivuuttamiseen.

Työhön liittyvissä tunteissa korostuu luottamus tai epäluottamus johtoon ja kollegoihin. Tunteita herättäviä tilanteita käsitellään erityisesti kollegiaalisissa, työntekijöiden välisissä luottamussuhteissa. Jos epäoikeudenmukaisuuden kokemukset jaetaan vain läheisten kollegoiden kesken, tämä ei välttämättä edistä koko työyhteisön keskustelua tai vaikuta siihen, että työkäytäntöjä korjattaisiin.

## SUOSITUKSET

### Miten työyhteisön vastaanottavuutta voidaan edistää?

- Luodaan tilaa avoimelle keskustelulle ja kysymyksille, jotta käytäntöihin liittyviä epäselvyyksiä voidaan tunnistaa ja korjata.
- Tunnistetaan, että esihenkilöillä on erityinen vastuu luottamuksellisen työkuulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tämä korostuu organisaation muutostilanteissa.
- Ymmärretään yhdenvertaisuussuunnitelman merkitys osallisuuden rakentamisessa, mutta myös ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa. Seurataan ja arvioidaan yhdenvertaisuussuunnitelman toteutumista ja tuodaan se osaksi jokaisen työntekijän perehdytystä.

## Miten tutkimus tehtiin – tutkimuksen aineistot

- Nuoriso- ja koulutusalailla työskentelevien ammattilaisten haastattelut (N=16) sekä etnografinen tutkimus nuorisotiloissa kahdessa keskikokoisessa kaupungissa Suomessa.
- Kanssatutkimukseen pohjautuva aineisto, joka koostuu neljän kanssatutkijan kirjoittamista, heidän havaintoihinsa pohjautuvista teksteistä sekä yhteisistä työpajakeskusteluista ja vastuututkijan kirjaamista keskustelumuistioista tutkimusprosessin aikana. Kanssatutkijat työskentelivät tutkimuksen aikana eri organisaatioissa. Profiililtaan organisaatiot sijoittuvat yksityiselle, julkiselle tai järjestötyön sektorille toimien pääosin työelämä- ja kotoutumiskysymysten tai erityyppisten sosiaalipalveluiden parissa.
- Tutkimusaineistot on kerätty vuosina 2022–2024.

Mobile Futures -hankkeessa tutkitaan monimuotoisuutta, luottamusta ja kaksisuuntaista kotoutumista. Hankkeen lähtökohtana on, että oikeudenmukainen yhteiskunta on kestävämpi väestönmuutosten tuomien haasteiden edessä.

Policy brief -julkaisusarjassa tuomme esille ajankohtaista, tutkimukseen perustuvaa tietoa, joka tukee päätöksentekoa.

Tutkimusta rahoittaa strategisen tutkimuksen neuvosto (STN) joka toimii Suomen Akatemian yhteydessä. Mobile Futures on osa STN:n ohjelmaa Väestörakenteen muutokset - syyt, seuraukset ja ratkaisut (DEMOGRAPHY), 2021–2027.

Rahoituspäätösnumerot: 364420, 364421 ja 364422

Hankkeen verkkosivut: [mobilefutures.fi](http://mobilefutures.fi)

Kirjoittajien yhteystiedot

Sari Vanhanen, [sari.vanhanen@migrationinstitute.fi](mailto:sari.vanhanen@migrationinstitute.fi),

Elina Turjanmaa, [elina.turjanmaa@uef.fi](mailto:elina.turjanmaa@uef.fi)



strateginen TUTKIMUS

MOBILE  
FUTURES

Alho, R. (2023) Maahanmuuttajien kokemuksia työskentelystä ja asumisesta Suomessa. E2 Tutkimus. <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tst/tulevaisuuden-suomen-tekijat-julkaisu.pdf>

Dahinden, J. (2016) A plea for the 'de-migrantization' of research on migration and integration. *Ethnic and Racial Studies*, 39 (13), 2207–2225. <https://doi.org/10.1080/01419870.2015.1124129>

Filstad, C., Traavik, L. & Gorli, M. (2018) Belonging at work: The experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31 (2), 116–142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>

Hawkins, A. (2024) Mapping working practices as systems: An analytical model for visualising findings from an institutional ethnography. *Qualitative Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14687941231224590>

Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Ikävalko, H. (2023) An integrative approach to emotional agency at work. *Vocations and Learning* 16 (1), 23–46. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09299-3>

Lemmetty, S. & Vanhanen, S. (2025) Methodological dilemmas of participatory and mobile ethnography in researching learning in organizational contexts. *Learning in Context*, 2 (1–2), 100012.

Sutela, H. (2023) Maahanmuuttajien työllisyys Suomessa yli EU-keskitason – työmarkkina-asema heikempi kuin suomalaistaustaisilla. Tilastokeskuksen artikkeli. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/maahanmuuttajien-tyollisyys-suomessa-yli-eu-keskitason-tyomarkkina-asema-heikempi-kuin-suomalaistaustaisilla>

Työvoimatutkimus 2024. Joka kymmenes työllinen ulkomaista syntyperää vuonna 2024. Tilastokeskuksen katsaus. <https://stat.fi/julkaisu/cm6uhzyb4edzf07uqd79p16ku>

Vanhanen, S., Bracone, N, Miido, N. & Raut, N. (tulossa) Kuulumisen tunne moninaistuvissa työyhteisöissä – luottamus, ohjeistukset ja tunteet työssä kanssatutkijoiden silmin. Työelämän tutkimus.

Vanhanen, S., Turjanmaa E. & Kähäri, O. (tulossa) Emotions and emotional agency at work: The perspective of trust. *Vocations and Learning*.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Vasama, T. (2022) Tunteet ja työssä oppiminen: Rohkeus, turvallisuus, epävarmuus ja häpeä. Kirjassa S. Lemmetty & K. Collin (toim.) Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogiikka työssä. SoPhi 150. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 300–330. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-9443-3>