



Handboken Arbetshälsa och produktivitet för arbetsgemenskaper med kulturell mångfald



Förord

I handboken Arbetshälsa och produktivitet för arbetsgemenskaper med kulturell mångfald (Työhyvinvointia ja tuottavuutta kulttuurisesti monimuotoisille työyhteisöille) presenteras sätt att skapa en fungerande arbetsgemenskap med kulturell mångfald och förbättra företagets välfärd och produktivitet. Företaget kanske vill utveckla sin nuvarande internationella arbetsgemenskap eller skapa goda förutsättningar för en mångsidig och mångkulturell arbetsgemenskap i framtiden. Handboken fokuserar på hur internationella arbetstagare bör beaktas som en del av arbetsgemenskapen och hur man kan främja en arbetsgemenskap med kulturell mångfald som är fungerande och produktiv. I guiden ingår också rumstavlan Lyckas som en internationell arbetsgemenskap som producerats inom projektet. Tavlan är en checklista som placeras på arbetsplatserna för medlemmarna i arbetsgemenskaperna. Där kan var och en på ett enkelt sätt få tillgång till god praxis och tips om hur man ska gå till väga i vardagen i arbetsgemenskaper med mångfald. Checklistan kan skrivas ut och sättas upp till exempel på arbetsplatsens allmänna anslagstavla, i kafferummet, i mötesrummen osv.

Som begrepp omfattar internationell rekrytering anställandet av en person från utlandet eller en utlänning som redan bor i Finland. Handboken innehåller erfarenhetsbaserad information och vetenskaplig forskningsinformation.

I statsrådets färdplan för utbildnings- och arbetsrelaterad invandring 2035¹ konstateras att bristen på arbetskraft medför utmaningar på arbetsmarknaden inom flera branscher. Att stärka den arbetsrelaterade invandringen är en del av lösningen.

I Finland eftersträvas en ökning av antalet arbetsrelaterade invandrare med 50 000 fram till år 2030. Därefter är ökningen minst 10 000 arbetsrelaterade invandrare per år. Antalet utländska examensstuderande ökas från nuvarande 5 000 till 15 000 per år, och av dem eftersträvas 75 % få jobb och stanna i Finland efter att de avlagt examen.² Detta är ambitiösa mål som kräver åtgärder av varje samhällssektor.

Arbets- och näringsministeriet inledde i mars 2021 ett program för mångfald i arbetslivet. Programmets mål är att företag och organisationer ska dra nytta av mångfalden och att invandrare ska få tillgång till uppgifter som motsvarar deras kompetens och att det ska bli lättare för dem att avancera i karriären.³

För att locka utländsk arbetskraft till företag och hålla fast vid den förvärvade arbetskraften krävs innovativa tillvägagångssätt och mottaglighet i arbetslivet. Dessutom måste arbetsgemenskapskulturerna utvecklas och bilden av arbetsgivare stärkas.

Organisationens fördel med tanke på funktionalitet och produktivitet är att varje anställd upplever sig vara en del av arbetsgemenskapen. En nyckelfaktor i detta är att främja inklusion. Om arbetstagaren inte upplever delaktighet i arbetsgemenskapen kan den potential som arbetstagarna besitter försvagas, organisationskommunikationen försvåras och dynamiken mellan medlemmarna i arbetsgemenskapen och det öppna arbetsklimatet ta skada. Situationen kan synas i spåren av arbetsprestationen, i personalbarometrarna och i omsättningsresultaten. I synnerhet detta gör det svårare att skapa en smidig och utvecklande organisationskultur.

Företag som skapar förutsättningar för en mångsidig deltagande arbetsgemenskap har bättre konkurrensfördelar och kan klara sig bättre på marknaden. De lockar också särskilt generation Y och Z.

För att förbättra välfärden och produktiviteten i en arbetsgemenskap med mångfald krävs på alla nivåer i arbetsgemenskapens hierarkier en vilja att studera och utveckla vissa delområden. Dessa delområden är till exempel interaktion, kulturell kompetens, deltagande och delaktighet samt inklusion.

De företag som under detta årtionde bäst beaktar mångfald och kulturell mångfald i arbetsgemenskaperna i sin strategiska utveckling har naturligtvis ett försprång i framtiden, både i Finland och på den internationella marknaden. Antalet arbetsgemenskaper med mångfald kommer att öka betydligt under de kommande åren i och med den naturliga övergången och förändringen i samhället.

Det bästa sättet är att bekanta sig med andras lärdomar, arbetssätt och idéer.

” Ju fler branscher och bakgrunder arbetstagarna har erfarenhet av, desto mer sammanräknad kompetens och erfarenhet kan de också dra nytta av till fördel för organisationens verksamhet. ”⁴

Bild: © NTM-centralen i Österbotten



¹ Statsrådets publikationer 2021:74

² Statsrådets publikationer 2021:74

³ Arbets- och näringsministeriet, 2021

⁴ Handbok för internationell rekrytering, 2021, 8

Begreppen i bruk



Inklusion

” Definitionen omfattar tanken att olikhet inte längre existerar, utan att alla människor är jämlika. Inklusion hänvisar till tillhörande och delaktighet, det vill säga hur människor som annars skulle hamna utanför eller marginaliseras inkluderas till exempel i någon verksamhet, tjänst eller organisation. ”⁵

Kulturell kompetens

” Med begreppet avses respekt för människor från alla kulturella bakgrunder samt skapande och värnande om en icke-diskriminerande atmosfär. Yrkesutbildade personers kulturella kompetens består av kulturell medvetenhet, kännedom, färdigheter, möten och motivation, där de egna kulturella vanorna och värderingarna speglas mot vanor och värderingar från andra kulturer. ”⁶

Delaktighet i gemenskaper och påverkansprocesser

” Möjlighet att höra till grupper och gemenskaper som är viktiga för en själv samt att påverka sådant som är viktigt för en själv; möjlighet att få stöd att påverka. ”⁷

Arbetsplatskompetens

” Med arbetsplatskompetens beskrivs den mångfacetterade kompetens som krävs för att vara arbetstagare på en finländsk arbetsplats. Det handlar inte bara om att behärska en viss exakt avgränsad uppgift, utan om en tyst kunskap om arbetsplatsens och arbetsgemenskapens olika dimensioner som bygger på en delad förståelse och ett gemensamt språk. Arbetsplatskompetens innebär gemensam förståelse för arbetet och arbetsprocesserna, olika roller på arbetsplatsen, arbetsplatsens verksamhetssätt, den finländska arbetskulturens särdrag samt för arbetshälsa och arbetarskydd ”⁸.

Mångfald i arbetsgemenskaperna

” Mångfald i arbetsgemenskaperna omfattar arbetstagarnas olikheter bland annat i fråga om ålder, kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning, familjesituation, funktionsnedsättning, språk, religion och övertygelse.”⁹

⁵ Sitra

⁶ Institutet för hälsa och välfärd

⁷ Institutet för hälsa och välfärd

⁸ Arbetshälsoinstitutet, 2018, 3; Toivanen et al., 2018, 128

⁹ Arbetshälsoinstitutet, 2020, 3

Identifiera och erkänn utmaningarna

SPRÅKKUNSKAP: Språkkunskapernas tillräcklighet kan tolkas på olika sätt beroende på hur språkkunskaperna förstås, definieras samt hur och till vad tillräckliga språkkunskaper ställs i relation.¹⁰ Många arbetsgivare anser att arbetstagarens kunskaper i finska borde vara nästan på modersmålsnivå för att personen ska kunna anställas. Detta syns även om arbetsuppgiften de facto inte skulle förutsätta språkkunskaper på modersmålsnivå.¹¹

SOCIALA RELATIONER I en mångkulturell arbetsgemenskap kan det vara svårare och mer tidskrävande att bygga upp ömsesidigt förtroende och relationer. Jämfört med en mer homogen arbetsgemenskap är de negativa effekterna av olika arbetsgemenskaper särskilt förknippade med växelverkan och sociala relationer samt med en långsammare utveckling av det ömsesidiga förtroendet och gemenskapen.¹²

DISKRIMINERING VID REKRYTERING Det har konstaterats att det på den finländska arbetsmarknaden förekommer rekryteringsdiskriminering som särskilt riktar sig till personer vars namn tyder på att de härstammar från länder utanför Europa. Arbets sökande med invandrarbakgrund lider avsevärt på arbetsmarknaden till exempel av sitt namn, även om de har samma kompetens och humankapital som en sökande från majoritetsbefolkningen. Statistiskt har det konstaterats att det finns ett mycket betydande samband mellan den arbetssökandes namn och till exempel sannolikheten för att få en kallelse till arbetsintervju.¹³ Statistikcentralens statistik visar också att visstidsanställningar bland alla löntagare är högre för personer födda utomlands (18,2%, 2020) än för personer med finländsk bakgrund och personer med utländsk bakgrund födda i Finland (11, 4%, 2020).

ARBETSPLATSKOMPETENS På en mångkulturell arbetsplats kan arbetstagare med olika kulturell bakgrund ha olika uppfattningar om arbetet, vilket kan vara en utmaning för att skapa en gemensam förståelse. I vardagen på en mångkulturell arbetsplats kan man missförstå varandra när man utifrån den egna kulturen drar slutsatser om andras avsikter. Personerna kan också ha varierande språkkunskaper. Utöver det ovan nämnda, och även på grund av invanda tillvägagångssätt på arbetsplatsen vågar invandrare inte nödvändigtvis be om hjälp i problemsituationer, berätta om sina fel eller föra fram sina utvecklingsidéer. Förutom arbetsplatskulturen kan också den allmänna kunskapen om det finländska arbetslivssystemet vara något helt nytt för utlänningar, såsom avlönade semestrar, familjeledigheter osv.¹⁴

ÖVERUTBILDNING. Det är vanligare att utlänningar är överutbildade för sina uppgifter än ursprungsbefolkningen. Med överutbildad avses att man med personens utbildning och skicklighet också kan arbeta i mer krävande arbetsuppgifter än de anvisade uppgifterna¹⁵. År 2014 var överutbildningsnivån 34 procent bland personer med utländsk bakgrund. För personer med finländsk bakgrund var överutbildningsnivån betydligt lägre, endast 18 procent.¹⁶ Överutbildningsnivån för personer med utländsk bakgrund som är födda utomlands har sjunkit till 30 procent år 2018.¹⁷

¹⁰ Tarnanen & Pöyhönen, 2011, 140

¹¹ Arbets- och näringsministeriet, 2021, 10

¹²Toivanen et al., 2018, 95;

Arbetshälsoinstitutet - Mångfaldsbarometern, 2020, 14

¹³ Ahmad 2019, 15-27

¹⁴ Toivonen et al., 2018, 126, 139;

SAK julkaisusarja 6/2019, 6-7

¹⁵ indikatorer för integration, Välfärdsundersökning för personer födda utomlands (FinMONIK) 2019, Institutet för hälsa och välfärd (THL)

¹⁶ Toivanen et al., 2018, 27.

¹⁷ Institutet för hälsa och välfärd (THL) välfärdsundersökning för personer födda utomlands (FinMONIK, 2019)

Utlänningars erfarenhet av överutbildning minskar i regel när kunskaperna i finska eller svenska blir starkare. Bland högutbildade syns dock inte samma effekt, eftersom deras överutbildning minskar mest om språknivån är på modersmålsnivå eller basnivå. Det beror på att många högt utbildade utlänningar har tillträde till branscher där man använder engelska.¹⁸

Varför behövs inklusion och delaktighet i en arbetsgemenskap med kulturell mångfald?

Den viktigaste tanken bakom inklusion är att se människor som jämlika individer. Genom att utöva detta har varje medlem i arbetsgemenskapen lika möjligheter att uppnå och förverkliga saker som en del av arbetsgemenskapen, oberoende av olika utgångspunkter. Enligt Salla Gantsi (2022) består den inkluderande organisationen av två parallella processer: aktivt främjande av inklusion samt samtidigt förebyggande av diskriminering och uteslutning (exklusion).¹⁹

Undersökningar har visat att beaktandet av mångfald är till konkret fördel för organisationen:

- Mångfald i kombination med inklusion har förbättrat organisationernas affärsverksamhet genom att korrelera med affärsverksamhetens verkliga resultat.
- Dessutom har undersökningar visat att om 10 % av de anställda känner mer delaktighet ökar organisationen antalet dagar som de anställda arbetar med nästan en dag per år.²⁰

**Deloitte 2013, 3 (mukautettu)*



Organisationerna borde stärka sin kompetens i och sitt fokus på förverkligandet av inklusion i arbetsgemenskaperna. Inklusion ska beaktas i organisationerna både som konkreta handlingar i arbetsgemenskapen och som de anställdas emotionella erfarenheter. Man har konstaterat att genom att beakta delområdena i arbetstagarens liv som helhet och inte enbart i egenskap av arbetstagare främjas en framgångsrik inklusion. Det räcker inte att bara bjuda in internationell arbetskraft till arbetsplatserna, det behövs också en inkluderande företagskultur.

¹⁸ Toivanen et al., 2018, 33

¹⁹ Gantsi, 2020

²⁰ Deloitte, 2013, 9

Utveckling av arbetsgemenskapens kulturella kompetens, inklusion och kulturella mångfald – var börjar man?

Följande frågor är lämpliga att fundera över, och kan behandlas individuellt eller i grupp på olika organisationsnivåer.

- Vad vill man fokusera på att främja i arbetsgemenskapen?
- Hur fungerar arbetsgemenskapen för närvarande?
- Vem ansvarar för utvecklingen av arbetsgemenskapen?
- Vad betyder kulturell mångfald för arbetsgemenskapen?
- Vilka fördelar medför kulturell mångfald?

I en undersökning bland europeiska arbetstagare framkom att de viktigaste motivations- och drivkraftsfaktorerna i arbetsgemenskapen är: ²¹

- Direkt respons
- Chefens stöd
- Bra stämning
- Stöd av arbetskamrater
- Hantering av arbetet

Tips från företag till företag för fungerande och inkluderande arbetsgemenskaper med kulturell mångfald

För att man ska kunna förstå vad en välfungerande arbetsgemenskap med mångfald består av är det bra att granska företagets erfarenheter. Vad tänker ledningen och personalen om hur arbetsgemenskapen fungerar och hur den mår? Vad leder till att arbetsgemenskapen fungerar bra? Vilka goda och fungerande sätt kan identifieras och konkretiseras?

Det är inte lätt att direkt kopiera andras praxis som sådana till ett annat företags praxis, men man kan lära sig av dem och väcka en vilja att skapa en motsvarande erfarenhet i den egna arbetsgemenskapen och organisationen. De samlade synpunkterna grundar sig på intervjuer med fem företag med kulturell mångfald i Österbotten och Mellersta Österbotten 2022 som genomfördes inom ramen för projektet TYÖ2030.

TRIVSEL.

Det lönar sig att satsa på mjuka värden. En uppskattande och vänlig attityd gentemot alla anställda och eventuella arbetstagare är ett grundläggande element för trivseln. Vi hjälper andra att trivas och arbeta så bra som möjligt.

JÄMLIKHET.

I arbetsgemenskaperna skiljer man inte på människor beroende på deras etniska bakgrund. Varje arbetstagare är unik, oberoende av varifrån han eller hon kommer och vilken etnisk bakgrund personen än har.

²¹ Hakanen et al., 2019

BEMÖTANDE.

För att skapa en engagerad och motiverad arbetsgemenskap är det viktigt att alla bemöts som de är. Uppskatta och respektera medlemmarna i arbetsgemenskapen som de är och sök likheter i stället för skillnader. Detta skapar ett bra arbetsklimat och stärker sig själv.

SAMHÖRIGHET.

Det viktigaste för ett företags verksamhet är resultatet, så att verksamheten kan fortsätta. Resultattänkandet har också en positiv sida, eftersom det kan erbjuda en möjlighet att aktivt vara i kontakt med arbetskamraterna. Att komma ihåg bemarkelsedagar skapar också en känsla av samhörighet.

MENINGSFULLHET.

För att verksamheten ska löpa smidigt är det viktigt att de anställda upplever att deras arbetsinsats har betydelse för företagets framgång.

NYA PERSPEKTIV.

Mångfald och personer med olika bakgrund berikar arbetsgemenskapen och utvidgar perspektiven både i arbetet och på fritiden. Kaffepauserna erbjuder en utmärkt plats för gemensamma diskussioner och tankeflöde.

SAMMANHÅLLNING.

En stark sammanhållning håller arbetsgemenskapen ihop. Kaffepauser och andra evenemang och fester blir höjdpunkter under dagarna. Sammanhållningen kan stärkas till exempel genom regelbundna personalfester (t.ex. lillajulsfester), gemensamma morgonmål, olika workshoppar som främjar välbefinnande och samhörighet osv.

SPRÅKKUNSKAP.

Språket är inte alltid väsentligt, eller det viktigaste för en uppgift. När arbetstagaren behärskar språket bättre kan han eller hon få nya uppgifter. Till en början kan personen följa med arbetet och lära sig av andra. Det är bra att fundera på vilket som är arbetsplatsens officiella språk och hur det används. Som hjälpmedel kan man använda gester, tolk och översättningstjänster på nätet. Företaget kan ha en handledningsmapp som används när en ny arbetstagare börjar. Språkutbildning kan ordnas för arbetstagare som inte kan finska eller svenska.

ARBETSARRANGMANG.

Organisationens struktur kan vid behov utvecklas så att kundservice- och produktionsuppgifterna är avskilda från varandra. Detta gör det möjligt att också anställa personer som inte har kunskaper finska eller svenska inom produktionen, medan personer med lämplig språkkunskapsnivå kan arbeta med kundserviceuppgifter.

LÄMPLIGHET FÖR UPPGIFTEN.

För att bedöma om en person är lämplig finns det inte alltid behov av att bekanta sig med meritförteckningen, istället kan man rikta uppmärksamheten mot personens intresse, motivation och attityd till arbetet. Det är viktigt att varje anställd passar in i den befintliga gemenskapen och att den som kommer kan trivas som en del av arbetsgemenskapen. Man kan också göra tester på förhand för att bedöma personens lämplighet för uppgiften och som en del av arbetsgemenskapen.

KULTURKÄNNEDOM.

Kännedom om olika kulturer främjar förståelsen. Arbetsgivaren kan också utforska vilken kulturell fråga som kan behöva mer uppmärksamhet för vissa individer. Efter en tid kommer arbetsgivaren sannolikt att få en kombination

av person- och kulturförståelse, som också kan beskrivas som tyst kunskap som personen utvecklat. Det är möjligt att förstå en person när man möter honom eller henne just som hon eller han är. Det viktigaste är att följa och bekanta sig med andras seder och bruk och inte att kräva att de anställda ska vara som man själv är.

KONTINUERLIGT LÄRANDE.

Man måste vara öppen för ovisshet om att den egna förståelsen inte nödvändigtvis är rätt eller motiverad. Som den lärande varelse som människan är lär vi oss ständigt mer och djupare när vi ger lärandet en möjlighet. Genom att lyssna på andras tankevärldar och känslor kan man uppnå bättre funktion, effektivitet och välbefinnande på arbetsplats- och individnivå.

RELIGIONER.

Ibland kan olika religioner förutsätta vissa tilläggssarrangemang i arbetsgemenskaper, men det behöver inte vara något ovanligt eller speciellt. Man kan bli tvungen att anpassa sig till något, och det är bra att ställa in sig på det på förhand. Fråga, var intresserad och sök lösningar tillsammans med arbetsgemenskapen.

ANSVARSFÖRDELNING.

En delad förståelse för att var och en har ansvar för arbetsgemenskapen skapar rättvisa och jämlikhet. Var och en kan öppet framföra idéer vid sidan av det självständiga arbetet.

KOMMUNIKATION.

Kommunikationen ska vara lätt att förstå, enkel och producerad på lättläst språk.

INTERAKTION.

Den dagliga interaktionen är avgörande och det är bra att försöka hålla en låg tröskel för diskussionskontakterna. För att en person ska upplevas som mottaglig krävs närvaro, förmåga att lyssna och kännedom om medlemmarna i arbetsgemenskapen.

TEAMARBETE.

Med teamarbete möjliggörs ett jämlikt och kompetent arbete mot ett gemensamt mål. Detta ger nya idéer och företagets verksamhet utvecklas. I växelverkan utvecklas de anställda hela tiden, eftersom de har möjlighet att lära av varandra. Teamen i sig är självstyrande och har resurser som de själva kan tilldela.



Rumstavla: Lyckas som en internationell arbetsgemenskap

Du kan spara denna bild för eget bruk på finska, svenska eller engelska på www.talentcoastline.fi

Arbete 2030 **Talent Coastline**
Recruit & Retain

LYCKAS SOM EN INTERNATIONELL ARBETSGEMENSKAP

DEI
Diversity Monimuotoisuus Mångfald
Equality Yhdenvertaisuus Likabehandling
Inclusion Inklusiivisuus Inkludering

Dessa gyllene regler har utvecklats vid projektet "Välmående och produktivitet för arbetsgemenskaper med mångfald" som förverkligats av NMT-centralen i Osterbotten. Som finansierar har fungerat Arbetshälsoinstitutets TYÖ2030-projekt.

FUNDERA PÅ FAKTORER SOM FÖRENA MEDLEMMARNA I ARBETSGEMENSKAPEN OCH STÄRK VI-ANDAN	ANVÄND KLARSPRÅK NÄR DU TALAR	UPPMÄRKSAMMA, IDENTIFIERA OCH RED UT FÖRDOMAR
VAR MOTTAGLIG FÖR NYA TANKAR OCH ÅSIKTER	STÄRK ETT ÖPPET ARBETSKLIMAT	BEKANTA DIG MED OCH DELA INFORMATION OM SEDER OCH PRAXIS I VARDAGEN OCH I ARBETSLIVET I ANDRA LÄNDER
SE DIN ARBETSKAMRAT SOM EN UNIK INDIVID, INTE SOM EN REPRESENTANT FÖR EN KULTURGRUPP	LÅT ALLA I ARBETSGEMENSKAPEN JÄMLIKT FÅ SIN RÖST HÖRD	DISKUTERA MED OLIKA MÄNNISKOR UNDER KAFFEPAUSER
GE ERKÄNNANDE TILL DINA ARBETSKAMRATER FÖR DERAS KUNNANDE OCH PRESTATIONER	GE PLATS FÖR KREATIVITET	TILLBRINGA TID MED ARBETSKAMRATERNA OCKSÅ UTANFÖR ARBETSTIDEN

" DET FINNS MERA SKILLNADER INOM KULTURER ÄN MELLAN KULTURER "

Var närvarande **Lyssna** **Fråga** **Ge respons**

LEDNINGENS CHECKLISTA

HUR SKA VI FÖRBEREDA ARBETSGEMENSKAPEN FÖR ATT BLI EN INTERNATIONELL ARBETSGEMENSKAP?

- *Skapa tillsammans spelregler för arbetsgemenskapen
- *Gör anvisningar för officiellt och inofficiellt språkbruk
- *Försäkra dig om att de nya anställda får en tillräcklig introduktion i arbetet och mentorverksamhet när nya anställda tas emot
- *Kartlägg känslan av tillhörighet inom arbetsgemenskapen och hur inkluderingen genomförs

Källor

Ahmad, A. (2019). Kokeellinen tutkimus etniseen alkuperään perustuvasta syrjinnästä suomalaisilla työmarkkinoilla. I verket Kazi, V., Alitolppa-Niitamo, A. & Kaihovaara, A. (toim.) Kotoutumisen kokonaiskatsaus 2019: Tutkimusartikkeleita kotoutumisesta, TEM oppaat ja muut julkaisut 2019:10. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-487-7>

Deloitte (2013). Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>. [15.11.2022].

Gantsi (2022). Inklusiivinen organisaatio. <https://www.gantsi.fi/nakemykset/inklusiivinen-organisaatio>. [15.11.2022].

Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli W., B. & DeWitte, H. (2019). Who is Engaged at Work?: A Large-Scale Study in 30 European Countries. *J Occup Environ Med.* 2019 May;61(5):373-381. https://www.researchgate.net/publication/329755184_Who_is_Engaged_at_Work_A_Large-Scale_Study_in_30_European_Countries [15.11.2022]

SAK (2019). Maahanmuuttajat suomalaisilla työpaikoilla – Millaista on hyvä monikulttuurinen henkilöstöpolitiikka? Publikationsserie 6/2019 <https://www.sak.fi/serve/maahanmuuttajat-suomalaisilla-tyopaikoilla-millaista-hyva-moni-kulttuurinen-henkilostopolitiikka> [15.11.2022]

Sitra – inklusio <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/inklusio/> [15.11.2022]

Tarnanen, M., Pöyhönen, S. (2011) Maahanmuuttajien suomen kielen taidon riittävyys ja työllistymisen mahdollisuudet. Jyväskylän yliopisto. *Puhe ja kieli*, 31:4, 139–152 [17.11.2022]

Institutet för hälsa och välfärd. Kulturell kompetens och kultursensitivitet. <https://thl.fi/sv/web/invandring-och-kulturell-mangfald/stodmaterial/god-praxis/kulturell-kompetens-och-kultursensitivitet> [15.11.2022]

Institutet för hälsa och välfärd. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen pääperiaatteet. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet> [15.11.2022]

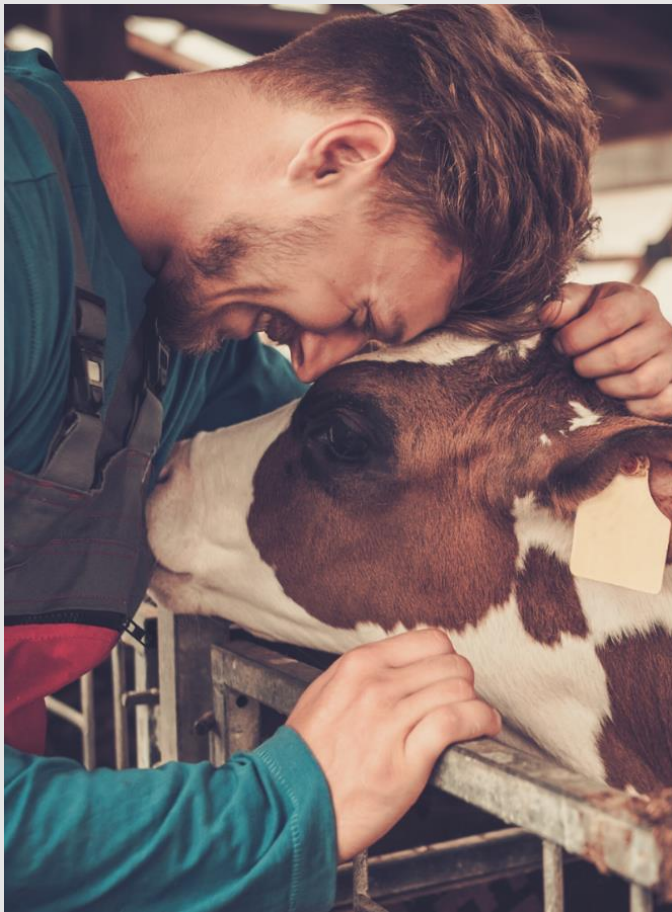
Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). Moni osaa - työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Arbetshälsoinstitutet, Helsingfors, 2018. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136165/Moni%20osaa%20-%20ty%c3%b6paikkaosaaminen%20monikulttuurisilla%20ty%c3%b6paikoilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [15.11.2022]

Arbets- och näringsministeriet (2021) Programmet för mångfald i arbetslivet. Åtgärdsprogram för främjande av mångfald i arbetslivet ur perspektivet för invandring och integration. Arbets- och näringsministeriets publikationer 2021:10 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162933/TEM_2021_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y [17.11.2022]

Arbetshälsoinstitutet (2020). Mångfaldsbarometern 2020. <https://ec.europa.eu/migrant-integration/sites/default/files/2020-11/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf> [15.11.2022]

Statsrådet (2021) Färdplan för utbildnings- och arbetsbaserad invandring 2035. Statsrådets publikationer 2021:74. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163408> [17.11.2022]

NTM-centralen i Egentliga Finland / projektet Kokka kohti Suomea (2021). Handbok för internationell rekrytering. <https://mediabank.businessfinland.fi/I/JQWn2SGF98rB> [17.11.2022]



” DET FINNS FLER SKILLNADER
INOM KULTURER ÄN MELLAN
KULTURER ”

HANDBOK | DECEMBER | 2022

TYÖHYVINVOINTIA JA TUOTTAVUUTTA KULTTUURISESTI MONIMUOTOISILLE
TYÖYHTEISÖILLE -handbok

Finansiär: Arbetshälsoinstitutet, TYÖ2030

Närings-, trafik- och miljöcentralen i Österbotten

31.12.2022 | Työelämä ja osaaminen, E. Ehrström

www.talentcoastline.fi | www.ely-keskus.fi

