

A photograph of two women standing in a modern office hallway. The woman on the left is Black with her hair in a red braided headwrap, wearing a blue short-sleeved uniform with a red lanyard and a red circular badge. The woman on the right is Asian with dark hair pulled back, also wearing a blue short-sleeved uniform with a red lanyard and a red circular badge. They are both smiling at the camera. The background is a blurred office interior with glass partitions and bright lighting.

**Uudistavan johtamisen verkostotapaaminen
Monimuotoistuvat Työyhteisöt
Teija Vuontisjärvi, Servica Oy**

Servica Oy lyhyesti



- | Pohjois-Savon alueella toimiva inhouse-yhtiö.
- | Suurimmat omistajat Pohjois-Savon hyvinvointialue sekä Kuopion kaupunki.
- | Servican palvelut: ruokapalvelut, puhtauspalvelut, välinehuollon palvelut, tekniset palvelut (kiinteistöpalvelut, korjausrakentaminen, apuvälinehuolto), materiaalogistiikan kokonaispalvelu (keskusvarastopalvelut, täyttöpalvelu, kuljetus), hankintapalvelut.
- | n. 1750 työntekijää
 - | Suurin ikäryhmä 60-64 vuotiaat
 - | Seuraavan 5 vuoden aikana meiltä eläköityy n. 450 työntekijää.
- | Yksi Servican strategian painopisteistä on ihmiset, ja tähän liittyy hyvin vahvasti monimuotoisuus.
- | Tällä hetkellä reilu 200 maahanmuuttajataustaista työntekijää. (eniten laitoshuollossa ja ruokapalveluissa)
- | Monimuotoisuus on Servicalla nykyään paljon muutakin kuin kulttuurista monimuotoisuutta.



Kaikki lähtee rohkeudesta!



- | **Miten me lähdimme alun perin edistämään monimuotoisuutta, joka on haastanut myös meidän johtamiskulttuuria kehittymään?**
- | Rohkeus on yksi Servican arvoista: Emme odottaneet täydellistä hetkeä, vaan lähdimme oppimaan kokemuksen kautta ja sillä tiellä olemme edelleen.
- | Taustaa
 - | 5 vuotta sitten Servica oli vielä hyvin savolainen yritys. Silloin harvat maahanmuuttajataustaiset työntekijät olivat pitkään Suomessa asuneita ja erittäin hyvällä kielitaidolla varustettuja.
 - | Prosessimme, kuten perehdytys, eivät olleet valmiita monikulttuuriseen työyhteisöön.
 - | Esihenkilöitä ei oltu koulutettu monikulttuurisen ja monimuotoisen työyhteisön johtamisen osalta ennakoon.
 - | 4 vuotta sitten lähdimme yhteistyökumppanin roolissa Savon ammattiopiston maahanmuuttajien työllistämistä edistäviin hankkeisiin mukaan. Se oli lähtölaukaus monimuotoistumisen edistämistyölle, joka on matkan varrella laajentunut monimuotoisuuteen laajemminkin.

Monimuotoisuus on strateginen valinta, mutta myös välttämättömyys



- | Työmarkkinat muutoksen keskellä
 - | Vaikka juuri tällä hetkellä on työnantajan markkinat ja avoimiin paikkoihin on todella paljon hakijoita, tämä ei tule jatkumaan pitkään.
 - | Työikäinen väestö vähenee, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja kilpailu työntekijöistä tulee olemaan kovaa.
 - | Työntekijöistä tulee oleman pulaa yhä useammalla alalla. (Servicalla tämä tulee näkymään etenkin puhtaus- ja ruokapalveluissa)
 - | Uskomme, että jos aloittaa toimenpiteet vasta sitten kun työvoimapula iskee, ollaan jo myöhässä.
- | Monimuotoisuus ratkaisuna
 - | Uskomme, että tulevaisuudessa monimuotoisuus on selkeä kilpailuetu, joka vahvistaa Servican uudistumiskykyä, joustavuutta ja reagointia muuttuvaan toimintaympäristöön.
 - | Monimuotoisuus kehittää myös organisaatiokulttuuria sellaiseen suuntaan, jonka uskomme olevan vetovoimatekijä siinä kohtaa kun kilpailu osaajista kiristyy.
 - | Monimuotoisuus vaatii myös johtamiskulttuuria kehittymään jatkuvasti.

Johtamiskulttuurin muutos monimuotoistuvassa työelämässä



- | Työtä monimuotoisuuden edistämiseksi on tehty Servicalla jo vuosia ja työ on pitkäjänteistä ja tavoitteellista tekemistä.
 - | Sitouduttu organisaation ylintä johtoa myöten.
 - | Monimuotoisuus ei ole vain sana, vaan siihen on oikeasti panostettu käytännön toimilla ja konkreettisilla resursseilla.
 - | Kun johto osoittaa, että monimuotoisuus on Servicalle aidosti tärkeä painopiste, syntyy vahva perusta vaikuttavalle kehittämistyölle kohti monimuotoista työelämää.
 - | Myös johtamiskulttuurin pitää kehittyä samaan suuntaan.
- | Monimuotoisuuden lisäämiseksi Servicalla on meneillään ESR-rahoitteinen Monimuotoistuvat Työyhteisöt – hanke.
- | Esihenkilöiden roolia monimuotoisten työyhteisöjen johtamisessa ei voi liikaa korostaa
 - | Servicalla on n. 80 esihenkilöroolissa olevaa
 - | Esihenkilöiltä vaaditaan monimuotoistuvan työyhteisön johtamisessa avoimuutta, rehellisyyttä ja jatkuvaa oppimista
 - | Esihenkilöiden koulutus ja myös tuki on tässä olennaista (monimuotoisuuden ymmärtäminen ja ymmärryksen lisääminen)

Johtamiskulttuurin muutos monimuotoistuvassa työelämässä



- | Servicalla on pitkän linjan esihenkilöitä, joista useilla on tuotannollinen tausta.
- | Jokaisen työntekijän pitää kokea kuuluvansa joukkoon. (arvostus ja yhdenvertaisuus, työntekijöiden yksilöllinen huomioiminen)
- | Monimuotoisuus on haastanut esihenkilöt kehittämään uusia taitoja:
 - | Kulttuurinen älykkyys ja empatiakyky, jotta voidaan ymmärtää erilaisia näkökulmia
 - | Konfliktinratkaisutaidot ja kyky käsitellä ennakkoluuloja
 - | Mukautuva johtamistyyli, joka huomioi yksilölliset tarpeet



Toimenpiteitä johtamiskulttuurin kehittymisen tueksi: Johtamisen pelikirja



- | Selkeät pelisäännöt ja johtamisen periaatteet:
 - | Meillä on luotu esihenkilötyön tueksi **Johtamisen pelikirja**
 - | Pelikirja ohjaa avoimuuteen, rehellisyyteen ja johdonmukaisuuteen. Se luo raamit, joiden avulla päätöksenteko on linjassa strategian kanssa ja tukee henkilöstön hyvinvointia.
 - | Pelikirja myös varmistaa, että johtaminen kulkee samaan suuntaan koko organisaatiossa.
 - | Kulttuurin juurruttaminen: Pelikirja tukee Servican arvoja (mm. rohkeus, yhteistyö) ja auttaa rakentamaan luottamusta sekä psykologista turvallisuutta työyhteisössä.
- | Monimuotoisuuden johtamisen valmiudet:
 - | Esihenkilöille tarjotaan koulutusta monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen.
- | Osallistava kulttuuri:
 - | Jokainen voi tehdä työtä omana itsenään ja erilaisuus nähdään rikkautena.
 - | Esihenkilön tärkein tehtävä on luoda psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa tuoda näkemyksensä esiin.
 - | Monimuotoisuus vaatii myös viestintää, joka tukee inklusiota ja yhdenvertaisuutta.
 - | Monimuotoisuus vaatii ketteryyttä ja valmiutta uudistaa toimintatapoja



Toimenpiteitä johtamiskulttuurin kehittymisen tueksi: Esihenkilöiden valmennukset



- | 2025 Servican esihenkilöitä on valmennettu alkuvuodesta syksyyn saakka sisäisillä valmennuksilla mm. Johtamisen pelikirjan teemoihin, monimuotoisen työyhteisön johtamiseen ja ihmisten kuunteluun ja kohtaamiseen.
- | Valmennuksien välillä esihenkilöt ovat sparrailleet pareittain (vertaiscoaching) ja oppineet sparrailuissa toisilta parhaita käytännön toimintamalleja.
 - | Samankaltaisten haasteiden jakaminen ja toimivien ratkaisujen oppiminen
- | Näistä koostettiin: **Esihenkilön työkalupakki**. (Toteutettiin Työtilana Howspaceen ja näistä koostettiin työkalut kaikkien esihenkilöiden hyödynnettäväksi)



Mihin muuhun monimuotoisuus on vaikuttanut: Perehdytyskäytäntöjen muotoutuminen



- | Työkieli on Servicalla suomi. Haluamme, että meidän työntekijät oppivat suomea, koska se tukee myös heidän integroitumistaan suomalaisessa yhteiskunnassa.
- | Kielitaidosta riippuen perehdytysvaiheessa hyödynnetään esimerkiksi
 - | Kielikummiajattelu (isommissa kohteissa): Jos työpaikalla on samaa äidinkieltä puhuva työntekijä, hyödynnetään häntä alkuvaiheen perehdyttäjänä
 - | Kuvakorttityyppiset työpistekortit: Näitä on käännetty muutamille kielille.
 - | Käännöslaitteet (Pocketalk) ja erilaiset käännössovellukset.
- | Perehdyttäjällä merkittävä rooli:
 - | Perehdytys on työsuhteen tärkein koulutus. Tästä syystä kuka tahansa ei voi toimia perehdyttäjänä.
- | Perehdyttäjien tukeminen:
 - | Palveluihimme tuotetaan parhaillaan videomuotoista materiaalia perehdytyksen tueksi.
 - | Perehdyttäjiä on koulutettu monimuotoisuuden ja erilaisten oppijoiden osalta

Mihin muuhun monimuotoisuus on vaikuttanut: Rekrytoimisen toimintamallit



| Aktiivinen osallistuminen

- | Olemme mukana aktiivisesti alueen tapahtumissa, joissa on tarkoituksena kv-osaajien ja työnantajien kohtaaminen
- | Matalan kynnyksen kohtaamispäivät verkostoissa, joihin meitä voi tulla kohtaamaan ja kuulemaan työmahdollisuuksista ja keskustelemaan ilman virallisen haastattelutilanteen tuomaa jännitystä.

| Haastattelujen tukikeinot

- | Haastattelut onnistuu myös englanniksi
- | Tarvittaessa voidaan käyttää tukena Pocketalk-laitetta
- | Haastattelut voidaan järjestää esim. oppilaitoksessa, jolloin opettaja on tukemassa osaamisen sanoittamista.

Kipupisteet, joita ollaan ratkottu ja ollaan ratkomassa:



- | Kulttuurien yhteentörmäykset
 - | Näiltä ei ole välttytty, mutta niistä kuitenkin opitaan, ja ratkaisut löytyvät keskustelemalla.
- | Väärinymmärrykset
 - | Näitä syntyy, kun ei ole yhteistä kieltä ja käännöslaitteet ja -sovellukset eivät ole täydellisiä
- | Ei kannata olettaa mitään, vaan kertoa myös asiat, jotka tuntuvat itsestään selvältä.
- | Toimintaympäristön haasteet
 - | Toimimme pääosin välittömästi potilas- tai asiakasrajapinnassa, mikä asettaa kielitaidolle vaatimuksia.
- | Ratkaisuna:
 - | Työn räätälöinti ja pilkkominen
 - | Kaikkien ei tarvitse olla moniosaajia työyhteisössä, vaan pääasia on, että kohteessa työt tulee tehtyä kokonaisuutena.



Monimuotoisuusajatuksen laajentaminen



- | Servicalla on meneillään 3-vuotinen ESR-rahoitteinen Monimuotoistuvat työyhteisöt –hanke
 - | Hanke starttasi syyskuussa 2024
- | Hankkeen kohderyhmät ovat Pohjois-Savon alueella asuvat työttömät työnhakijat, joilla on rajoitteita, esim.
 - | henkilöt, joilla on neuropsykologisia häiriöitä (asperger, autismikirjo, oppimisvaikeudet, ADD jne.)
 - | mielenterveyskuntoutujat
 - | kehitysvammaiset
 - | heikolla kielitaidolla olevat maahanmuuttajat
- | Hankkeessa tehdään työn muokkausta ja kehitetään perehdytystä huomioimaan erilaisia oppijoita.
- | Esihenkilöitä, palveluohjaajia ja työyhteisöitä valmennetaan hankkeen aikana.



**Euroopan unionin
osarahoittama**

Monimuotoistuvat työyhteisöt –hankkeen tavoitteet



- | Uusien verkostojen luominen hankkeessa tunnistettujen kohderyhmien tavoittamiseksi.
 - | Meillä on erittäin aktiiviset verkostot kohderyhmien tavoittamiseksi
 - | Jo nyt voi sanoa, että hankkeelle on ollut valtava tarve. Kohderyhmäläisissä on erittäin motivoituneita tekijöitä, jotka ovat kaivanneet vain mahdollisuutta.
 - | Olemme kohdanneet verkostojen kanssa järjestetyissä matalan kynnyksen kohtaamispäivissä useita satoja kohderyhmäläisiä.
- | Uusien toimintatapojen luominen perehdyttämisen ja työelämään siirtymisen tueksi kohderyhmä huomioiden.
 - | Hankkeessa tehdään ikään kuin yrityksen sisäistä työhönvalmennusta eli työn aloitusvaiheessa hankkeen projektikoordinaattori on yhdistämässä työntekijää ja työyhteisöä ja perehdyttää työhön.
- | Työn räätälöinti, jotta kohderyhmäläiset voivat onnistua ja loistaa tehtävissä.
 - | Hankkeessa kartoitamme ja muotoilemme Servican palveluissa sellaisia työkohteita ja työtehtäviä, joihin voimme palkata hankkeen kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä.
- | Pitkällä aikajänteellä tavoitteena on edistää hankkeen kohderyhmään kuuluvien työllisyyttä sekä vahvistaa heidän osallisuuttaan osana Pohjois-Savolaista työvoimaa ja löytää kohderyhmäisistä Servicalle motivoituneita työntekijöitä ja taklata tulevaisuudessa hämmöttävää työvoimapulaa.

Pocketalk laitteiden pilotointi



- | Koska hankeen yksi kohderyhmä on heikolla kielitaidolla olevat maahanmuuttajat, olemme saaneet palautetta kentältä, että perehdytys koetaan haasteellisena, kun ei ole yhteistä kieltä.
- | Henkilöstömme kielitaito ei riitä esim. siihen, että perehdytettäisiin englanniksi. Ja usein on myös tilanne, että ei uusi työntekijäkään osaa englantia.
- | Aiemmat kokeilut: Testasimme erilaisia mobiilisovelluksia kääntämiseen, mutta niissä paljon virheitä ja tulee väärinymmärryksiä.
- | Toisen hankkeen ohjausryhmästä saatiin vinkki Pocketalk-laitteesta.
 - | Alkuun hankittiin 6 kpl ja testattiin pilottikohteissa kesän aikana.
 - | Pilottikohteista saatiin hyvää palautetta, nyt laitteita on 21 kpl.
 - | Laitteella voi kääntää puheen ja myös kuvassa olevan tekstin 92:lle eri kielelle.
 - | Laitteista on saatu hyvää palautetta.



Sisäistä viestintää onnistumistarinoista



Satumetsän päiväkotikiuruvedellä:

Meillä on ollut suuri ilo saada joukkoomme Inderpreet Kaur, tuttavallisemmin Ipi. Hän muutti Intiasta Suomeen viime syksynä.

Ovesta saapui aurinkoinen ja nuori neito, joka ei ymmärtänyt meidän kielestämme juuri mitään, mutta löysimme nopeasti yhteisen kielen, kertovat Saara Piippo ja Eija Siiri. Yhteinen matka on ollut täynnä oppimista molemmiin puolin. Ipi oppi salamannopeasti uutta ja kartutti samalla suomen kielen taitojaan.

Hankkeen kautta saatu Pocketalk-käännöslaitte auttoi erikoisemmissa ammattisanoissa. Pyrimme kuitenkin puhumaan suomea ja Pocketalkia käytetään vain, jos tilanne sen vaatii. Ipi kertoi, että on oppinut paljon suomalaisuudesta. Suomalaiset varsinkin Saara ja Eija ovat kultaisia ihmisiä. He ovat olleet minun tukena paljon, myös työn ulkopuolella. Myös mekin olemme oppineet Ipiltä paljon asioita Intialaisesta kulttuurista, toteavat Saara ja Eija.



Esihenkilön kokemuksia hankkeesta



- | Tarja Asikainen on palveluesihenkilö, jonka alueelle on palkattu 2 hankkeen kohderyhmäläistä.
- | Tarjaa haastateltiin hankkeesta kertovaan lehtiartikkeliin.
- | *"Minusta on tosi hyvä, että Servicalla on tällainen hanke ja annamme kaikille ihmisille mahdollisuuden. Koen, että meidänkin työyhteisössämme hyväksyntä ja suvaitsevaisuus erilaisia ihmisiä kohtaan on kasvanut. Olemme saaneet hienoja onnistumisia hankkeen tiimoilta, kun olemme pystyneet työllistämään alueellemme jo kaksi hankkeeseen osallistunutta. Se tuo positiivisia kokemuksia myös työntekijöille. Puhuimme hankkeesta tiimipalaverissa, ja kysyin työntekijöiltäni, että jos olisit itse samanlaisessa asemassa niin miten iloinen olisit, että saisit mahdollisuuden. Tämä herätti työntekijät ajattelemaan."*



Monimuotoisuuden kehittymisen mittaaminen



- | Monimuotoisuus-teema otettiin mukaan 4 kertaa vuodessa toteutettavaan Pulssi-kyselyyn.
- | Kysely toteutettu nyt 2 kertaa:
- | Monimuotoisuusteeman osalta:
 - | Ensimmäisellä kyselykierroksella keskiarvo oli 7,3.
 - | Toisella kyselykierroksella kesällä 2025 monimuotoisuuskysymyksen keskiarvo oli 7,7 eli noususuunnassa.

9. Monimuotoisuus *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Servicalaisilla on vielä
kielteinen asenne
ihmisten erilaisuutta
kohtaan

Servicalaiset hyväksy-
vät työyhteisöihin eri-
laisista taustoista
tulevia ihmisiä

Monimuotoistuvat työyhteisöt –hankkeen tulokset tähän mennessä



- | Hanke on edennyt 1 vuotta ja 3 kk ja sinä aikana olemme saaneet loistavia tuloksia yhdessä tekemällä:
 - | Hankkeen kautta on työllistynyt 52 henkilöä. (52 tarinaa, 52 uutta mahdollisuutta ja 52 onnistumista, joissa työyhteisöt ovat olleet avainasemassa)
- | Servican esihenkilöt ja kaikki työyhteisöt ovat mahdollistaneet tämän. Se on vaatinut avointa mieltä, halua kehittää yhdessä toimintaa, valmiutta nähdä potentiaalia jokaisessa ihmisessä sekä rohkeudessa kokeilla uutta.
- | Jokainen kohtaaminen, perehdytys, muokattu työtehtävä ja annettu tuki on ollut osa hankematkaa.
- | 2.12.2025 saimme hankkeen osalta tunnustuksen Tärkeissä töissä -gaalassa, joka nostaa esiin vuoden innostavimmat kehittämisteot kunnista, hyvinvointialueilta ja niiden omistamista yhtiöistä. Tänä vuonna kehittämistekoja ilmiannettiin 265kpl ja näistä palkittiin 49 innostavinta ja innovatiivisinta kehittämistekoa ja yksi niistä oli meidän hanke.



Johtamiskulttuurin muutos monimuotoistuvassa työelämässä: Jatkuva kehittäminen



- | Esihenkilötyötä tullaan kehittämään edelleen määrätietoisesti.
- | Meillä on alkamassa osittain eläkevakuuttaja KEVA-rahoitteisesti 2026 vuoden alussa Tulevaisuuden Esihenkilö 2027-hanke.
 - | Pää tavoitteena on työkykyjohtamisen kehittäminen (esihenkilöiden oma ja koko henkilöstön työkyky) ja strategian toimeenpanoa tukevan johtamiskulttuurin yhtenäistäminen.
 - | Pitkän aikavälin tavoitteena työnantajamaineen vahvistaminen hyvän esihenkilötyön avulla.
 - | Esihenkilön ammattitaidon kehittyminen: peilaten kyvykkyyssvisioon ja esihenkilön ammattitaitokriteereihin, jotka laadittu ennen hankkeen aloittamista 2025.
- | Henkilöstökyselyn mukaan lähiesihenkilötyö on Servicalla hyvällä tasolla ja se oli syksyn 2025 kyselyssä 4,07 (1-5).
 - | Haluamme pitää sen tuolla tasolla ja tiedostamme, että meidän on valmennettava esihenkilöitä erilaisten ihmisten johtamiseen ja siihen, että he osaavat kohdata jokaisen työntekijän yksilönä.
- | Esihenkilöiden rooli monimuotoisuuden edistäjänä on erittäin kriittinen ja laadukas ja ihmisten johtamiseen keskittynyt johtaminen on se, joka varmistaa, että pärjäämme myös tulevaisuudessa.
- | Esihenkilöitä on koulutettu monimuotoisuuden osalta ja tulevan esihenkilötyön kehittämishankkeen myötä heihin tullaan panostamaan 1,5 vuoden aikana erityisen paljon.
- | Esihenkilötyö on erittäin merkittävä pitovoiman ja vetovoiman kannalta ja olemme varmoja, että juuri heihin kannattaa panostaa.

Mitä olemme oppineet monimuotoisuuden edistämisen matkallamme?



- | Tärkeintä on ottaa kaikki uudet työntekijät avosylein vastaan ja luottaa, että prosessit ja myös johtaminen kehittyvät matkan varrella.
- | Monimuotoistuminen on aidosti rikastuttanut meidän työyhteisöitä.
- | Kentältä saatu palaute auttaa kehittämään perehdytystä ja työn ohjausta sekä ratkaisemaan yhdessä esihenkilöiden kanssa monimuotoistumisen myötä vastaan tulevia haasteita.
- | Toimintaympäristö muuttuu myös jatkuvasti.
 - | Esihenkilötyössä olennaisinta on ihmisten johtaminen: aito kohtaaminen, avoin vuorovaikutus ja kuuntelutaidot. Nämä ovat pysyviä elementtejä, vaikka kaikki muu ympärillä muuttuu.



***| Meillä jokainen voi tehdä töitä
omana itsenään ja työyhteisössä
erilaisuus on rikkaus.***