

**Maahanmuuttajatyöntekijästä
kilpailuetua**

**Miksi houkutella
osaavia maahanmuuttajia
yritykseen?**

1/2013

Boriboun Maarit
Terveysten ja hyvinvoinnin laitos, Vaasan yksikkö

MONIMUOTOISUUS KILPAILUETUNA

Yritykset ja yhteisöt, jotka tiedostavat sekä asiakkaidensa että oman henkilöstönsä monimuotoisuuden ja osaavat hyödyntää sen tuomat mahdollisuudet, voivat saavuttaa merkittäviä kilpailuetuja. Monimuotoisuuden muuttaminen liiketoimintamahdollisuudeksi ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se edellyttää suunnitelmallista ja pitkäjänteistä monimuotoisuuden johtamista (**diversity management**). Monimuotoisuuden johtamisen ja hyödyntämisen ydin on siinä, että erilaisuutta käytetään voimavarana ja yhteisenä etuna. Kyse on jokaisen työyhteisön jäsenen mukanaan tuomien tietojen, näkökulmien ja yksilöllisten elämäkokemusten aktiivisesta sisällyttämisestä koko organisaation toimintaan. (*Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*)

Monimuotoisuus on organisaation voimavara, joka mahdollistaa oikean henkilön sovittamisen työtehtävään ja kasvattaa organisaation tuottavuutta lisäämällä luovuuden ilmapiiriä. Lupa olla oma itsensä työpaikalla luo pohjan hyvälle hengelle ja henkilökohtaiselle motivaatiolle. Erilaisuuden hyödyntäminen, moniarvoisuus ja avoimuus johtavat motivoituneempaan ja tuloksellisempaan työyhteisöön. (*Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*) Vuonna 2008 sellaisista eurooppalaisista yrityksistä, joilla oli monimuotoisuusstrategia, 63 % arvioi sen lisänneen innovatiivisuutta ja luovuutta. (*European Business Test Panel*)

Yritykset ja yhteisöt hyötyvät monimuotoisuusstrategioiden tai -ohjelmien käyttöönotosta monin eri tavoin. Kehittämällä monimuotoisuuden johtamista yritys tai yhteisö voi laajentaa rekrytointimahdollisuuksiaan. Niiden avulla se voi houkuttaa taustaltaan erilaisia lahjakkaita yksilöitä töihin ja ennen kaikkea saada heidät jäämään yritykseen tai yhteisöön! Asiantuntevalla monimuotoisuuden johtamisella voidaan lisätä henkilöstön yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja sitoutumista yrityksen tai yhteisön arvoihin ja toimintaan. (*Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*)

Vuonna 2008 sellaisista eurooppalaisista yrityksistä, joilla oli monimuotoisuusstrategia, 59 % arvioi siitä olevan hyötyä liiketoiminnalleen. (*European Business Test Panel.*) Työyhteisöissä monimuotoisuuden johtamisen onkin koettu onnistuvan parhaiten, jos monimuotoisuuden edistämisen näkökulma on viety yrityksen missioon, visioon ja strategiaan. Tällöin siihen sitoutuu yritysjohdon lisäksi myös henkilökunta. (*Sippola 2007.*)

MONINAISUUDEN HYÖTYJÄ NIIN PKT- KUIN KANSAINVÄLISILLE YRITYKSILLE

Toimi yritys sitten paikallisesti tai kansainvälisesti, sen toimintaympäristö muuttuu.

- A) Osa vastata monimuotoistuvan asiakaskunnan tarpeisiin maahanmuuttajatyöntekijöiden tuoman kulttuuritietämyksen avulla

- B) Pystyy laajentamaan markkina-aluetta maahanmuuttajatyöntekijöiden kontaktien ja kasvaneen kulttuuritietoisuuden avulla
- C) Erilaiset lähestymistavat rohkaisevat luovuuteen, parantavat tuottavuutta ja päätöksentekoa organisaatiossa
- D) Laajentaa yrityksen osaamispotentiaalia
- E) Houkuttelee lisää hyviä työntekijöitä ja pitää ne yrityksessä
- F) Kulttuurien välinen vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin. Yritys ja sen henkilöstö tottuvat erilaisiin ihmisiin, oppivat lisää vuorovaikutuksesta ja eri kulttuureista, ja kasvattavat näin kulttuurikompetenssiaan.
- G) Parantaa työyhteisön ihmissuhteita monimuotoisuuden kautta
- H) Palkkaamalla kansainvälisiä kykyjä ja osaamista koulutuskulut laskevat

Hyötyjä erityisesti globaalissa toimintaympäristössä

- A) Parantaa uusien kansainvälisten markkinoiden ja asiakkaiden tuntemusta maahanmuuttajien tuoman tietämyksen kautta
- B) Parantaa globaalien kaupankäynnin ymmärtämistä ja lisää kontakteja
- C) Kasvattaa kilpailukykyä tehokkaamman lähestymistavan avulla suhteessa erilaisiin asiakkaisiin, kuluttajiin, tavarantoimittajiin ja kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin
- D) Parantaa yrityksen imagoa kansainvälisten asiakkaiden silmissä

(Employer's Guide.)

MAAHANMUUTTAJIEN TUOMA TALOUDELLINEN HYÖTY

Suuryritykset ovat huomioineet eri kuluttajaryhmien tarpeet jo pitkään. Ne laajentavat markkinoitaan käyttämällä maahanmuuttajatyöntekijöitä, joilla on läheisiä yhteyksiä tiettyyn asiakasryhmään. Tietyn ryhmän edustajan avulla uusien tuotteiden ja palvelujen luominen juuri tälle ryhmälle on huomattavasti yksinkertaisempaa. *(Moninaisuus työelämässä 2009, 6.)*

Maahanmuuttajat tuovat siis jo nyt kilpailuetua suuryrityksille. Se mahdollisuus kannattaa hyödyntää myös pk -yrityksissä. Pienen yrityksen työnantajana saatat ajatella, että moninaisuus sopii vain isoille yrityksille, että se on monimutkaista ja vie aivan liikaa aikaa. Ensimmäisen maahanmuuttajan palkkaaminen on se huolta aiheuttava kynnyks, joka on ylitettävä kyetäksesi

vastaamaan muuttuvan toimintaympäristön tuomiin haasteisiin jatkossa joustavammin. Seuraava rekrytointi sujuu jo helpommin, ja tällöin sinulla on jo valmiina mentori yrityksessäsi uuden maahanmuuttajatyöntekijän opastamiseen. (*Moninaisuus työelämässä 2009.*)

EU:n komission vuonna 2005 teettämän tutkimuksen mukaan yrityksistä 40 prosenttia oli sitä mieltä, että monimuotoisuuden tärkein hyöty on työvoimapulan ratkaiseminen ja kyvykkään henkilöstön rekrytoiminen ja pitäminen. Muita suurimpia hyötyjä olivat parantunut yritysmaine ja –imago. Muita hyötyjä olivat luovuus, parantunut työteho ja motivaatio sekä kilpailuetu. Myös parantunut asiakaspalvelu, lisääntynyt kulttuurinen kompetenssi ja innovatiivisuus on nähty työyhteisöjen monimuotoistumisen etuina. (*Sippola 2007.*)

MAAHANMUUTTAJIEN TUOMA SOSIAALINEN HYÖTY

Työyhteisö, jossa on eri taustan omaavia henkilöitä aikaansaa jo itsessään avoimuutta, sillä erilaiset mielipiteet ja näkökulmat rohkaisevat jokaista olemaan oma itsensä. Tämä edellyttää kuitenkin sellaisia yleisiä arvoja työpaikalla, että ne edistävät yksilön kunnioitusta ja positiivista työilmapiiriä. Erilaisten mielipiteiden ja lähestymistapojen arvostus luo innovatiivisuutta, parantaa tuottavuutta ja päätöksentekoa organisaatiossa. Avoimuus ja sallivuus motivoivat työntekijöitä tekemään parastaan. Hyvinvoiva ja työssään viihtyvä työyhteisö on tehokas.

(*Employer's Guide; Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*)

TUNNE MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖSI

Jokainen yritys ja yhteisö on osa ympäröivää yhteiskuntaa. Yhteiskunnan muutokset heijastuvat niiden toimintaan tarjoten rajattomasti uusia mahdollisuuksia ja toisaalta asettaen uusia haasteita. Tällä hetkellä merkittävimpiä yhteiskuntaamme vaikuttavia muutostekijöitä ovat yleinen teknologinen kehitys, taloudelliset haasteet, globalisaatio, väestön ikääntyminen ja lisääntyvä monimuotoisuus. (*Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*)

Suurin osa suomalaisista pienistä ja keskisuurista yrityksistä toimii paikallisilla tai alueellisilla markkinoilla. Tämä ei kuitenkaan sulje pois muutosten vaikutuksia, sillä ympäröivän yhteiskunnan, asiakaskunnan, markkinarakenteen ja saatavilla olevan työvoiman monimuotoistuminen vaikuttaa yhä enemmän myös pk-yritysten liiketoimintamahdollisuuksiin. Esimerkiksi suurten ikäluokkien eläköityminen ja tulevaisuuden työvoimatarpeen paikkaaminen yhä moninaisemmalla työntekijäpohjalla koskettavat yrityksiä pienistä suuriin. (*Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.*)

Kun yritykset oppivat hyödyntämään erilaisuutta työmarkkinoilla ja asiakaskunnassa, ne parantavat kilpailukykyään ja sopeutuvat muuttuviin tilanteisiin nopeammin. Toimintaympäristö on muuttumassa seuraavista syistä:

- a) Resurssit (paikallinen työvoimatarjonta), joista pienet ja keskisuuret yritykset ovat perinteisesti valinneet palvelukseensa uutta työvoimaa, ovat kaventumassa.
- b) EU:n ulkopuolelta tuleva maahanmuutto tulee olemaan EU:n tärkein väestönkasvun lähde.
- c) Yli 65-vuotiaiden ja työikäisten välinen huoltosuhde tulee kaksinkertaistumaan.
- d) Ammattitaitoisen mutta työelämän ulkopuolella olevan työvoiman määrä on kasvussa.
- e) Kulttuurilliset ja väestörakenteelliset muutokset johtavat erilaistuvaan kysyntään.

(Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus.)

VASTAA TOIMINTAYMPÄRISTÖN HAASTEISIIN

Miksi maksaa tuhansia euroja ulkomaisen työvoiman houkuttelemiseksi, kun meillä on jo koulutettua, osaavaa ja motivoitunutta kansainvälistä työvoimaa omastakin takaa?

Maahanmuuttajien osaamispotentiaalin hyödyntäminen on suomalaiselle elinkeinoelämälle helppo keino kansainvälistää toimintaansa, parantaa kilpailukykyään ja laajentaa markkinoitaan.

Maahanmuuttajan palkkaamisessa ei ole kyse hyväntekeväisyydestä, vaan taloudesta. *(Vehaskari 2010.)*

Yritysomistajan näkökulmasta kyse ei ole yhteiskunnallisesta vastuunkannosta vaan monimuotoinen työyhteisö on yksinkertaisesti kannattavaa yritystoimintaa. *(Moninaisuus työelämässä 2009, 2; Vehaskari 2010.)* Kyse ei näin ollen ole mistään hallituksen moninaisuus – ohjelmasta, jonka tavoitteena on saada yritykset palkkaamaan epäsopivia tai tarpeettomia työntekijöitä. *(Moninaisuus työelämässä 2009, 2.)*

Kun työnantaja rekrytoi kansainvälistä osaamista kotimaasta, työnantaja välttää monia hankaluuksia ja kustannuksia:

- 1) Maassa asuvat maahanmuuttajat osaavat kieltä ainakin jonkin verran, monet hyvin ja tuntevat kulttuuria. Ulkomailta rekrytoitaessa työnantaja joutuu järjestämään ja kustantamaan kieli- ja kulttuurikoulutuksen.
- 2) Heillä on jo luvat kunnossa. Lupa- ja saatavuusharkintabyrokratia vie paljon aikaa suoraan ulkomailta rekrytoitaessa.
- 3) Työnantajan ei tarvitse huolehtia maahanmuuttajan asettautumisesta maahan, sillä hän on jo asettautunut. *(Helsingin seudun kauppakamari 2011.)*

ESIMERKKEJÄ REKRYTOINNEISTA

Ulkomaalaisen palkkaaminen ei vaadi työnantajalta erityisosaamista

Maahanmuuttajan työnsaanti on vaikeaa. Korkea koulutus, pitkä työkokemus tai hyvä kielitaitokaan eivät auta, jos vierasperäinen nimi saa työnantajat pelästymään. Kun ennakkoluulojen kynnyks on ylitetty, tyytyväisyys on usein molemminpuolista. Raisiossa ja Turussa toimiva, lämmityslaitteita valmistava Kaukora Oy on jo useita vuosia palkannut maahanmuuttajia töihin. Suomalaisten rinnalla ja täysin samanlaisin kriteerein, toimitusjohtaja Raimo Aaltonen sanoo.

- Ulkomaalaistausta ei ole meillä etu eikä haitta. Olemme tarvinneet työntekijöitä ja palkanneet ne, joiden parhaiten olemme katsoneet pystyvän kyseisiin tehtäviin. Parhaillaan Kaukoran Raision tehtaalla työskentelee yhdeksän Bosniasta muuttanutta työntekijää.

(Varsinais-Suomen Yrittäjä 03/2005.)

Päivähoitopalveluihin keskittyvä vaasalainen Oy Provida Ab:n toimitusjohtaja Katja Rajalalla on useita hyviä rekrytointikokemuksia.

- Yrityksessämme on erinomaisia kokemuksia eri taustan omaavista harjoittelijoista ja työntekijöistä. Lähtökohtamme rekrytoinnissa on tehtävän edellyttämä osaaminen ja koulutus. Palkkasimme kaksi vuotta sitten suuresta hakijajoukosta Sudanista kotoisin olevan Magda Biongin siistijän tehtäviin. Hänen CV:nsä erottui positiivisesti hakemusten joukosta koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Haastattelussa myös kielitaito ja muu soveltuvuus tuli esille. Magda on osoittautunut erinomaiseksi työntekijäksi. *(Y-Pressi 6/2012.)*

Helsinki rekrytoi aktiivisesti maahanmuuttajia ja kaupungilla on hyviä kokemuksia maahanmuuttajista työntekijöinä. He ovat sitoutuneita työhönsä, heillä on hyvä osaaminen ja vaihtuvuus on pientä. Eniten maahanmuuttajia työskentelee siivousalalla, lääkäreinä, lähihoitajina ja bussinkuljettajina. *(Leonardo-Luotain 2/2009. Kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön keskus CIMO)*

OTA YHTEYS TE-TOIMISTOON

Kun etsit osaavaa maahanmuuttajaa yritykseesi töihin

1. Tee toimeksianto TE –toimistolle. Siinä sovit seuraavista asioista:
 - a) Millaiset osaamis- ja ammattitaitovaatimukset hakijalle asetetaan.
 - b) Millä tavoin sopivia ehdokkaita etsitään.
 - c) Miten työpaikasta tiedotetaan.
 - d) Millaisella aikataululla työpaikka täytetään.
2. TE –toimisto neuvoo kaikissa rekrytointiin liittyvissä asioissa esim. opastaa työpaikkailmoituksen tekemisessä.
3. TE –toimisto välittää tiedon avoimesta työpaikasta sopiville työnhakijoille ja voi myös esitellä heitä työnantajalle.
4. Teet valinnan ja rekrytointipäätöksen.

TE –toimistosta saa apua myös työvoiman kouluttamiseen

Yritys tai muu työnantaja voi kouluttaa nykyisiä tai uusia työntekijöitään yhteistyössä työ- ja elinkeinohallinnon kanssa. Työnantaja ja TE –toimisto suunnittelevat ja rahoittavat koulutuksen yhdessä. Koulutusta voi saada kolmeen erilaiseen tarkoitukseen:

– **RekryKoulutus.** Kun yrityksen tarpeisiin ei löydy ammattitaitoisia työntekijöitä eikä lähiaikoina valmistu tarvittavia osaajia muusta koulutuksesta.

– **TäsmäKoulutus.** Yrityksen ja sen henkilöstön tarpeisiin räätälöity ammatillinen perus- tai lisäkoulutus. Soveltuu myös määräaikaisiin lomautustilanteisiin.

– **MuutosKoulutus.** Työnantaja voi auttaa taloudellisesta tai tuotannollisesta syystä irtisanottuja työntekijöitään löytämään uuden ammatin tai työpaikan tai tukea toistaiseksi lomautettuja työntekijöitään.

Koulutuksia voidaan yhdistää muihin pk-yritysten kehittämispalveluihin. Koulutukseen osallistujat saavat koulutusajalta joko palkkaa tai tietyin edellytyksin työttömyysetuutta ja ylläpitokorvausta.

(Työ- ja elinkeinotoimisto. Yrityksille ja työnantajille. TE- toimisto palvelee. 2010.)

Oppisopimuskoulutus

Oppisopimuskoulutuksen avulla voi saada ammattilaisen suoraan tehtäviin, joihin voi muutoin olla vaikea löytää työvoimaa. Oppisopimus on määräaikainen työsopimus, ja TE –toimisto voi maksaa työttömän henkilön oppisopimukseen palkkatukea. Koulutuksessa yhdistetään työpaikalla tapahtuva työskentely tietopuoliseen koulutukseen.

Työharjoittelu ja työelämävalmennus

Työharjoittelusta ja työelämävalmennuksesta tehdään sopimus, jonka allekirjoittavat työharjoitteluun tai työelämävalmennukseen osallistuva, te –toimiston edustaja sekä harjoittelun tai valmennuksen järjestäjä. Toimenpiteen järjestäjä ei maksa palkkaa harjoitteluun tai valmennukseen osallistuvalla.

Tukea palkkauskustannuksiin

Työnantaja voi saada TE- toimistosta tukea palkkakustannuksiin ottaessaan töihin työttömän työnhakijan. Työnantajan on sitouduttava maksamaan ko. työsuhteeseen sovellettavan työehtosopimuksen mukaista palkkaa.

Linkistä löytyy esite, jossa kerrotaan lyhyesti mutta kattavasti TE- toimiston palveluista yrityksille ja työnantajille. http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/01_esitteet/te005_tyonantajan_perusesite.pdf

(Työ- ja elinkeinotoimisto. Yrityksille ja työnantajille. TE- toimisto palvelee. 2010.)

VINKKEJÄ TYÖHAASTATTELUUN

KIELIKYSYMYS

Varmista työnhakijan kielitaito alan ammattisanaston avulla, jos et ole vakuuttunut työnhakijan kielitaidosta. Huomioi kuitenkin työnhakijan koko osaamispotentiaali, ja sen tuomat mahdollisuudet yrityksellesi. (*Employer's Guide.*) Epätäydellistä suomea puhuvan maahanmuuttajan muu, usein monipuolinen kielitaito jää helposti huomioimatta ja siten hyödyntämättä. Toisiko vieraan kielen taito ja esimerkiksi kansainväliset kontaktit yritykseen jotakin sellaista kilpailukykyä parantavaa, että se kompensoisi suomenkielen puutteita? Onko suomea osattava sujuvasti vai riittäisikö vähempi? Mitä tapahtuisi jos viikkokokous pidettäisiinkin englanniksi tai suomen ja englannin sekoituksella? (*Vehaskari 2010.*)

Koko yritys voi hyötyä vieraskielisen työntekijän kielitaidosta. Maahanmuuttaja voi parantaa henkilöstön kielitaitoa ja vieraan kulttuurin tuntemusta. Kielitaito osoittautuu arvokkaaksi, jos yritys suunnittelee vienti- ja tuontitoimintaa maahanmuuttajan kotimaasta tai samalta kielialueelta. (*Työnantajan muistilista 2010.*)

TYÖKOKEMUSTA VAIN ULKOMAILTA

Maahanmuuttaja ei tietenkään voi omata työkokemusta Suomessa heti tänne saapuessaan. Samasta syystä saatat kuitenkin olla epävarma työnhakijan taidoista. Huolen ei kannata kuitenkaan antaa vaikuttaa liikaa, sillä näin saatat ohittaa erinomaisen työnhakijan. Varsinaista ammattitaitoa on usein helppo testata. Voit mieltä valmiiksi listan myös yleisistä työntekotaidoista, jotka ovat työtehtävässä tärkeitä. Jos esimerkiksi tiimityötaidot ovat työssä oleellinen taito, aseta kysymyksiä, joiden avulla tiimityökyky paljastuu. Keskity pikemminkin taitoihin ja valmiuksiin jotka ennakoivat työssä menestymistä kuin pelkästään ansioluettelon työkokemukseen, koulutukseen ja todistuksiin. (*Employer's Guide.*)

Ammattitaito on ja pysyy tärkeimpänä rekrytointiperusteena, oli hakija sitten maahanmuuttaja tai kantasuomalainen. Maahanmuuttajankin kohdalla pätevät samat valintaperusteet kuten ammatti ammattitaito ja yleiset työskentelytaidot. Maahanmuuttajuus itsessään ei ole valinnan eikä hylkäämisen peruste.

VINKKEJÄ MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN KOMMUNIKOINTIIN

- 1) Avoimuus ja suora keskustelu lisäävät luottamusta.
- 2) Huolehdi, että koko työyhteisö on tietoinen ja hyvin valmistautunut ulkomaisen työntekijän tuloon työpaikalle.
- 3) Työyhteisön on hyvä tietää syyt maahanmuuttajatyöntekijän valintaan. Tieto siitä auttaa työyhteisöä hyväksymään maahanmuuttajatyöntekijän ja suhtautumaan tulijaan positiivisen kiinnostuneesti.
- 4) Työyhteisön on hyvä saada varmuus myös siitä, että niin kantasuomalaisen kuin maahanmuuttajankin kohdalla noudatetaan suomalaisia työehtosopimuksia.
- 5) Johtaminen on erityisen tärkeässä roolissa silloin, jos maahanmuuttaja kohtaa työpaikalla torjuntaa. Myönteisyys ja avoimuus erilaisuutta kohtaan "valuu" organisaatiossa ylhäältä alaspäin, mikäli esimiehet näyttävät asiassa näkyvästi hyvää esimerkkiä. Näin maahanmuuttaja ei jää työyhteisön ulkopuolelle.
- 6) Kyky asettua toisen asemaan on avainasemassa missä tahansa tehokkaassa kommunikoinnissa.
- 7) Erilaisten mielipiteiden arvostus ja kunnioitus luo innovatiivista ja motivoitunutta ilmapiiriä.
- 8) Yhteiset selkeästi esiintuodut yleisarvot työpaikalla yksilön kunnioituksesta edistävät positiivista työilmapiiriä.

- 9) Mitä paremmin tunnet työntekijäsi, sitä helpompaa kommunikointi on.
- 10) Tunnista omat opitut yleistyksesi, stereotypiasi ja ennakkoluulosi. Ennakkoluulotonta ihmistä ei ole, tärkeää on tiedostaa omat ennakkoluulonsa ja pyrkiä sitten voittamaan ne tiedolla ja kokemuksella. Ennakkoluuloja hälventävät parhaiten omat kontaktit.
- 11) Kuuntele.
- 12) Älä olet! Kysy ja tarkista. Voit pyytää työntekijää toistamaan sanomasi omin sanoin varmistaaksesi, että toinen on ymmärtänyt.
- 13) Minkään organisaation kulttuuri ei ole pysyvä, vaan jatkuvasti muuttuva. Yrityksen johtajat voivat vaikuttaa muutokseen – ja ovat siitä vastuussa.

(Employer's Guide; Bothnia Work. Työperäisen maahanmuuton strategia Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa.)

LÄHTEET

Bothnia Work. Työperäisen maahanmuuton strategia. Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa. Osaajia etsimässä.

Employer's Guide to Integrating Immigrants into the Workplace. Ottawa Chamber of Commerce. Hire / embauche immigrants Ottawa.

Helsingin seudun kauppakamari 2011. Kauppakamarin teesejä ja suosituksia ulkomaalaistaustaisesta työvoimasta ja työperäisestä maahanmuutosta. Kirjapaino Oy 2011.

Monimuotoisuus –työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Yhdenvertaisuus etusijalle –hanke. Työ- ja elinkeinoministeriö.

European Business Test Panel (EBTP): Workplace diversity and the performance of your business. 2008.

The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. European Commission, 2005.

Sippola A. 2007. Essayes on human resource management. Perspectives on diversity management. ACTA WASAENSIA No. 180.

Työ- ja elinkeinotoimisto. Yrityksille ja työnantajille. TE- toimisto palvelee. 2010.

http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/01_esitteet/te005_tyonantajan_perusesite.pdf

Työnantajan muistilista. Työ- ja elinkeinoministeriö 2010.

Vehaskari Aira 2010. Talent Available. Tapping the Expat Talent Pool. EVA. Yliopistopaino, Helsinki 2010.

Y-Pressi 6/2012. Rannikko-Pohjanmaan Yrittäjät Ry:n jäsenlehti.