



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

MAAHANMUUTTAJASTA TYÖVOIMAKSI

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN
PALVELUALOILLA

TEKIJÄ: Kaisa Jonninen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Kaisa Jonninen	
Työn nimi Maahanmuuttajasta työvoimaksi. Perehdyttämisen kehittäminen palvelualoilla.	
Päiväys	3.5.2021
Sivumäärä/Liitteet	67
Ohjaaja(t) Hilikka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Servica Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomen väestön vanhetessa palvelualoja uhkaa työvoimapula tulevina vuosina. Samanaikaisesti palvelualat kärsivät yhä pahenevasta vetovoimaisuuden puutteesta, mikä aiheuttaa tulevaisuudessa pulaa osaavasta työvoimasta. Maahanmuuttajista toivotaan apua Suomea uhkaavaan työvoimapulaan lähivuosien aikana.</p> <p>Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä tärkeimpiä asioita on hyvä ja riittävä perehdytys. Työelämän monimuotoisuus lisää ohjauksen tarvetta työpaikoilla ja perehdytyksen merkitys kasvaa erityisesti maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla. Maahanmuuttajat tarvitsevat työtehtävien perehdytyksen lisäksi ohjausta ja tukea päättökseen työyhteisön jäseneksi ja mukaan työelämään.</p> <p>Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteisiin liittyen opinnäytetyöni on kehittämistyö, jonka tarkoituksena on maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen. Kehittämistyötä varten selvitettiin, miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat saamansa perehdytyksen, mitkä tekijät vaikuttavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja kuinka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä tulisi kehittää.</p> <p>Työ on laadullinen kehittämistyö, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineiston kerääminen on toteutettu haastattelemalla 11 palvelualalla työskentelevää maahanmuuttajaa Etelä-Suomessa ja Pohjois-Savossa. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu maahanmuuttaja -käsitteen, työhön perehdyttämisen ja kulttuurien välisen perehdyttämisen tarkastelusta.</p> <p>Päätuloksina voidaan todeta, että suurin maahanmuuttajataustaisen työntekijän työhön perehtymiseen ja uuteen työpaikkaan sopeutumiseen vaikuttava tekijä on kokemus vastaanotosta ja vuorovaikutuksesta työpaikalla työsuhteen alussa. Suomen kielen taito liittyy kiinteästi kokemuksiin perehdytyksestä ja se on myös keskeinen tekijä maahanmuuttajien työllistymisessä ja työelämässä toimimisessa. Tutkimustulosten mukaan maahanmuuttajat ovat motivoituneita oppimaan suomen kielen, mutta työyhteisön on myös annettava tukea kielen opiskelussa. Tulosten perusteella maahanmuuttajien perehdyttämisessä tärkeää on organisaatioiden monikulttuurisuuden edistäminen siten, että se heijastuu työyhteisön suvaitsevaisuutena maahanmuuttajia kohtaan.</p>	
Avainsanat Maahanmuuttaja, perehdyttäminen, monikulttuurisuus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Kaisa Jonninen			
Title of Thesis From immigrant to labor. Development of induction in service sectors.			
Date	3.5.2021	Pages/Appendices	67
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Servica Oy			
<p>Abstract</p> <p>As Finland's age structure ages, service sectors are threatened by labor shortages in the coming years. At the same time, service sectors are suffering from a worsening lack of attractiveness, leading to a shortage of skilled labor in the future. Immigrants are expected to help with the labor shortage threatening Finland in the coming years.</p> <p>When a new employee starts in a workplace, the most important thing is a good and adequate orientation. The diversity of working life increases the need for guidance in the workplace and the importance of orientation is growing, especially for workers with an immigrant background. In addition to job orientation, immigrants need guidance and support to become a member of the work community and to participate in working life.</p> <p>Concerning the challenges of workplace orientation of employees with an immigrant background employees with an immigrant background, my thesis is a development work, the purpose of which is to develop the introduction of employees with an immigrant background. For this development work, we investigated how workers with an immigrant background perceive the orientation they received, what factors influence the orientation of workers with an immigrant background, and how the orientation of workers with an immigrant background should be developed.</p> <p>The work is a qualitative development work, the material of which has been collected through thematic interviews. The collection of data has been carried out by interviewing 11 immigrants working in the service sector in Southern Finland and Northern Savonia. The theoretical framework of the work consists of an examination of the concept of immigrant, job orientation and intercultural orientation.</p> <p>The main results are that the biggest factor influencing the work orientation of a worker with an immigrant background and his / her adjustment to a new job is the experience of reception and interaction in the workplace at the beginning of the employment. Proficiency in the Finnish language is inextricably linked to experiences of induction and is also a key factor in the employment and working life of immigrants. According to the research results, immigrants are motivated to learn the Finnish language, but the work community must also provide support in learning the language. Based on the results, it is important to promote the multiculturalism of organizations in the workplace orientation of immigrants, so that it is reflected in the tolerance of the work community towards immigrants.</p>			
Keywords Immigrant, orientation, multi-culture			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja keskeiset käsitteet	7
1.2	Kehittämisen kohdeympäristö	8
2	MAAHANMUUTTAJISTA TYÖNTEKIJÖIKSI	10
2.1	Maahanmuuttajat Suomessa	10
2.2	Maahanmuuttajat Suomen työmarkkinoilla	11
3	TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU	16
3.1	Osaamisen johtaminen	16
3.2	Perehdytys ja sen tavoitteet	20
3.3	Perehdytysprosessi	25
3.4	Kulttuurien välinen perehdytys työelämässä	28
3.5	Perehdyttäminen Servicassa	34
4	MAAHANMUUTTAJIEN TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	39
4.1	Tutkimuksen toteutus	39
4.2	Tutkimusmenetelmä ja -kohteet	39
4.2.1	Teemahaastattelu	40
4.2.2	Haastattelujen toteutus	42
4.2.3	Aineiston analyysi	44
4.3	Työyhteisöön kuuluminen	45
4.4	Perehdyttämisen keinot	50
4.5	Osaamisen varmistaminen	52
4.6	Tulokset ja johtopäätökset	53
4.7	Perehdyttämisen kehittäminen Servicassa	55
5	POHDINTA	61
	LIITE 1: MAAHANMUUTTAJIEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA	67

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuva 1. Servican arvot. s. 8

Kuva 2. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet. s. 19

Kuva 3. Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan. s. 23

Kuva 4. Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli pelkistettynä. s. 24

Taulukko 1. Perehdyttämissuunnitelman tärkeimmät asiat. s. 32

Taulukko 2. Työsuojelu- ja työturvallisuusasioista kertominen maahanmuuttajataustaiselle uudelle työntekijälle.
s. 33

Taulukko 3. Vinkkejä monikulttuurisen tiimin esimiehelle. s. 34

Taulukko 4. Servican yleisperehdytyksen ensimmäiset asiat. s. 35

Taulukko 5. Servican yhdenvertaisuussuunnitelman syrjintää ehkäisevät keinot esimiestyössä. s. 37

Taulukko 6. Servican yhdenvertaisuussuunnitelman linjaukset kulttuurisiin eroavaisuuksiin. s. 38

1 JOHDANTO

Suomen ikärakenne vanhenee ja suurten ikäluokkien eläköityessä työvoimavaje on jo olemassa. Pula työntekijöistä alkaa olla jo muun muassa palvelualoilla, sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä rakennustyössä. Maahanmuuttajista toivotaan apua Suomea uhkaavaan työvoimapulaan lähivuosien aikana. Työpaikoille tämä tuo haasteita, kun esimiesten ja työkavereiden tulee osata perehdyttää ja ymmärtää usein suomen kieltä huonosti osaavaa ja erilaisesta kulttuurista tulevaa uutta työntekijää. Palvelualalla työtä tehdään asiakkaan rajapinnassa ja usein asiakkaan tiloissa, joten tämä tuo haasteita myös asiakkaalle. Työntekijä tekee usein työtä yhdessä asiakkaan kanssa ja yhteistyö vaatii hyvää keskinäistä kommunikointia.

Maahanmuuttajia tarvitaan Suomeen vastaamaan työvoimapulaan, parantamaan väestön ikääntymisestä johtuvaa heikkenevää huoltosuhdetta sekä lisäämään Suomen kansainvälistä vetovoimaisuutta. Suomen hallitus on sopinut julkisen talouden neuvotteluissa vuosia 2018–2021 koskevan maahanmuuttopoliittisen ohjelman tekemisestä. Maahanmuuttopoliittisessa ohjelmassa linjataan Suomen maahanmuuttopoliitiikkaa, jolla pyritään edistämään työperusteista maahanmuuttoa sekä sitä tukevaa kotoutumista ja hyviä väestösuhteita eri väestöryhmien välillä. Maahanmuuttopoliittinen ohjelma perustuu vuonna 2013 valtioneuvoston periaatepäätöksenä hyväksymään strategiaan Maahanmuuton tulevaisuus 2020. (Sisäministeriö 2018.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Servica Oy, joka tuottaa ruokapalvelujen, puhtaus- ja välinehuollon, kiinteistötekniikan ja kiinteistöjen ylläpidon sekä logistiikan palveluita. Tutkimusaihe on ajankohtainen koska henkilöstövaltaisten alojen yritys tarvitsee toimiakseen ja menestyäkseen ammattitaitoisen henkilöstön. Samanaikaisesti palvelualat kärsivät yhä pahemmasta vetovoimaisuuden puutteesta mikä tulevaisuudessa lisää pulaa osaavasta työvoimasta. Tutkija on työskennellyt yrityksessä kahdeksen vuoden ajan ruoka- ja puhtauspalvelun palvelupäällikkönä monipalvelualueella. Tutkija on huomannut työssään ammattitaitoisen ja osaavan työvoiman saatavuuden heikkenevän vuosi vuodelta, samanaikaisesti kun maahanmuuttajataustaisten osuus alalle hakeutuvista työnhakijoista on kasvanut.

Uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä tärkeimpiä asioita on hyvä ja riittävä perehdytys. Perehdytyksen merkitys kasvaa erityisesti maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän mahdollisella puutteellisella kielitaidolla on huomattava vaikutus perehdyttämistapaan. Perehdyttämismateriaalissa on huomioitava uuden tulokkaan kyvyt, tarpeet ja kielitaito. Toisesta kulttuurista tullut työntekijä voi tarvita neuvoja käyttäytymiseen työpaikalla, työn tauottamiseen, vuorovaikutukseen ja työskentelytapoihin. Erityisesti nämä seikat korostuvat palvelukohteissa, joissa työskennellään asiakkaan rajapinnassa ja joissa työ on sovitettava asiakkaan toiminnan mukaisesti. Perehdyttämiseksi asettaa haasteita myös toimiminen monipalveluissa, joissa työntekijältä vaaditaan perehtymistä yleisimmin ruokapalveluun ja laitoshuoltoon. Servicassa on olemassa perehdyttämiseen suunnitelma ja malli mutta varsinaisesti maahanmuuttajien perehdyttämiseen ei ole panostettu. Organisaation monimuotoisuus on huomioitu yhdenvertaisuussuunnitelmassa, jonka tarkoituksena on lähinnä edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää. Tulevaisuudessa työvoiman

riittävyys voi olla kiinni työntäjän kyvystä onnistua rekrytoimaan, perehdyttämään ja sitouttamaan maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä vastaamaan asiakastarpeeseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja keskeiset käsitteet

Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen haasteisiin vastaten opinnäytetyöni on kehittämistyö, jonka tavoitteena on kehittää toimeksiantajan palveluksessa olevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä. Tutkimuksen tulokset palvelevat myös muita palvelu-aloilla toimivia organisaatioita. Tutkimus keskittyy ruokapalveluun ja laitoshuollon palveluihin, koska toimeksiantajan organisaatiossa näillä ammattialoilla on suurin työvoimapula. Ruokapalveluissa ja laitoshuollon palveluissa on myös eniten ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Työtä varten haastattelin maahanmuuttajataustaisia palvelualalla työskenteleviä työntekijöitä. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat saamansa perehdytyksen, mitkä tekijät vaikuttavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja kuinka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä tulisi kehittää. Kehittämistyön tavoitteena on tuottaa Servicalle maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisen kehittämissuunnitelma hyödyntämällä tutkimuksen tuloksia.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen kehittämistyö, jonka aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Aineiston kerääminen on toteutettu haastattelemalla 11 palvelualalla työskentelevää maahanmuuttajaa Etelä-Suomessa ja Pohjois-Savossa. Kaikki haastatteluun osallistuneet toimivat ruoka- ja laitoshuollon palveluissa.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen maahanmuuttaja -käsitettä, työhön perehdyttämistä, sekä kulttuurienvälistä perehdyttämistä. Maahanmuuttajien kotoutumista ja erityisesti heidän asemaansa Suomen työmarkkinoilla on tarkasteltu monipuolisesti eri toimijoiden tahoilta. Perehdyttämisestä ja kulttuurien välisestä perehdytyksestä on olemassa runsaasti kirjallisuutta sekä tutkimuksia. Tutkimuksen lähdeaineistona on käytetty sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta. Haastattelun teemat pohjautuvat tutkijan omaan kokemukseen henkilöstön ja osaamisen johtamisessa sekä perehdyttämisen toteuttamiseen liittyviin käytäntöihin. Haastattelun teemat ovat työyhteisöön kuuluminen, perehdyttämisen keinot sekä osaamisen varmistaminen. Haastattelut rakentuvat teemojen ympärille. Johtopäätökset on muodostettu teemojen mukaisesti hyödyntämällä työn teoreettista viitekehystä.

Raportti muodostuu osa-alueista, jotka ovat konteksti, teoreettinen viitekehys ja empiirinen osa. Kontekstissä käsitellään maahanmuuttajia ja työhön perehdyttämisestä. Erityisesti tarkastellaan maahanmuuttajien asemaa Suomen työmarkkinoilla ja kulttuurienvälistä perehdyttämistä. Teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen johtamisen ja työhön perehdyttämisen tarkastelusta. Työn empiirinen osa kuvaa tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen, sekä esittelee tulokset ja niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset. Työn lopussa olevassa pohdinnassa arvioidaan työn luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä sekä aiheen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

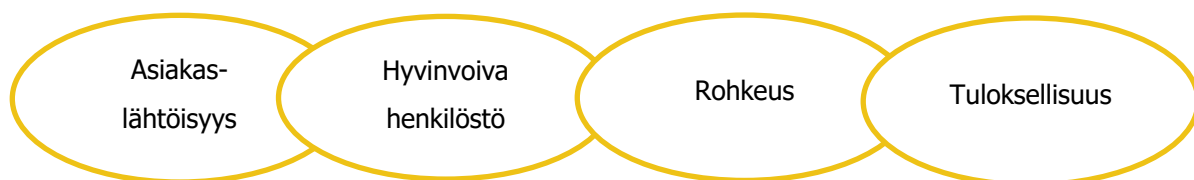
Maahanmuuttaja on yleiskäsite ulkomailla syntyneelle henkilölle ja se koskee kaikkien eri syiden vuoksi maasta toiseen muuttaneita henkilöitä. Suomeen tulleet pakolaismäärät ovat vielä pieniä ja Suomeen tullaan pääasiassa opiskelun, työn ja perhesyiden vuoksi. Vuonna 2020 Suomessa työn perusteella jätettiin yhteensä 8 771 oleskelulupahakemusta, vuonna 2019 oleskelulupien määrä oli 12 687. Suomen väestöstä ulkomaalaistaustaisia on noin 8 %. (Maahanmuuttovirasto 2021.) Tämän työn aineisto on kerätty enimmäkseen perheen tai työn vuoksi Suomeen tulleilta maahanmuuttajilta.

Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimia joiden avulla työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja organisaation, oppii toimimaan tehokkaasti muiden työntekijöiden kanssa ja oppii hallitsemaan työnsä. Perehdytysprosessi ja perehdytyksen tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia. Jokaiselle perehdytysprosessille on kuitenkin yhteistä työlainsäädännön velvoitteet ja työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät. (Eklund 2020, 25-29.) Perehdytys ei ole pelkästään uuden työntekijän perehdyttämistä. Perehdytystä tarvitaan myös työtehtävien vaihtumisen yhteydessä, toimintatapojen muutoksen vuoksi tai työhön paluussa pitkän poissaolon jälkeen. Tässä työssä tarkastellaan lähinnä organisaatioon tulevan uuden työntekijän perehdyttämistä.

1.2 Kehittämisen kohdeympäristö

Opinnäytetyöni toimeksiantaja Servica Oy tuottaa pääasiassa omille omistajilleen ruokapalvelujen, puhtaus- ja välinehuollon, kiinteistötekniikan ja kiinteistöjen ylläpidon sekä logistiikan palveluita Kuopion alueella. Yritys toimii omistajiensa sidosyksikkönä eli in-house-yhtiönä, joka harjoittaa pääosan toiminnastaan omistajiensa kanssa. Servicassa työskentelee noin 1200 henkilöä. Toimipisteitä Servicalla on yli 100 ja kiinteistö ja laitoshuoltokohteita yli 300. Noin puolet servicalaisista työskentelee Kuopion kaupungin Harjulan ja Kysin Puijon sairaalan alueella.

Servican toiminta-ajatus on tuottaa omistajilleen laadukkaita ja kustannustehokkaita tukipalveluja ja olla hyvän arjen paras kumppani - tehokkaasti, vastuullisesti ja kehittäen. Servican toimintaa ohjaavat arvot ovat asiakaslähtöisyys, hyvinvoiva henkilöstö, rohkeus ja tuloksellisuus.



KUVA 1. Servican arvot.

Vastuullinen toimintatapa on Servican keskeinen strateginen menestystekijä. Servican yhteiskuntavastuun painopisteet pohjautuvat keskeisten sidosryhmien odotuksiin ja yhtiön strategiaan. Vastuullisena yrityksenä Servica haluaa olla haluttu työnantaja sekä henkilöstölle hyvä ja arvostettu työpaikka. Henkilöstöjohtamisessa pyritään vuorovaikutteisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehditaan säännönmukaisesti ja seurataan sen kehittymistä.

Tavoitteena on, että yhtiössä työskentelee osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö tuottamassa asiakkaille laadukkaita palveluja. Servica toteuttaa aktiivista rekrytointia henkilöstön riittävyyden varmistamiseksi. Vuosittain rekrytoidaan noin 60 uutta työntekijää korvaamaan poistuvaa työvoimaa. Yrityksen näkyvyyttä työmarkkinoilla pyritään lisäämään. Lisäksi harjoitetaan määrätietoista Servican ammattialojen ja alan työtehtävien markkinointia oppilaitoksissa jo peruskouluvaiheesta alkaen.

Servica on mukana Amos-Ammattiosaajat maailmalta- hankkeessa. Hankkeen tarkoituksena on vastata Pohjois-Savon alueen työvoimapulaan ja negatiiviseen väestönkehitykseen hyödyntämällä alueen maahanmuuttajien työmarkkinapotentiaalia. Oppilaitosten tarjontaa ja henkilökunnan osaamista edistetään kulttuuri- ja kielitietoisuuden näkökulmista siten että osaamisen kehittäminen mahdollistuu niille, jotka eivät puhu suomea äidinkielenään tai tunne suomalaista koulutusjärjestelmää. Hankkeen ajatuksena on antaa tukea niin maahanmuuttajille, koulutuksen järjestäjille kuin työelämän edustajille. Oppimisympäristöjä, materiaaleja, viestintää ja ohjausta kehitetään opiskelu- ja työelämässä helpommin ymmärrettäväksi, turvallisemmaksi ja tiedostavammaksi maahanmuuttajien tarpeisiin. Tarkoituksena on räätälöidä jokaisen tarpeita parhaiten palvelevia polkuja kohti työelämää ja nostaa olemassa oleva osaaminen esiin ja käytettäväksi. Tavoitteena on saada Pohjois-Savon alueelle toimiva monimuotoinen ja osaava asiantuntijaverkosto, jonka jäsenet toimivat yhteistyössä ja yhteisvastuussa maahanmuuttajien osaamisen tunnistamisessa ja edistämässä sekä työllistymismahdollisuuksien parantamisessa. (Amos-Ammattiosaajat maailmalta 2020.) Amos- hankkeen myötä Servican laitoshuollon kohteissa aloittaa vuonna 2021 lukuisia maahanmuuttajataustaisia opiskelijoita ja alaan tutustuvia henkilöitä.

2 MAAHANMUUTTAJISTA TYÖNTEKIJÖIKSI

2.1 Maahanmuuttajat Suomessa

Suomen väestö vanhenee ja suurten ikäluokkien eläköityessä työvoimavaje on jo olemassa. Pula työntekijöistä alkaa olla jo muun muassa palvelualoilla, sosiaali- ja terveydenhuollossa ja rakennustyössä. Maahanmuuttajista odotetaan ratkaisua Suomea uhkaavaan työvoimavajeeseen kattamiseen lähivuosina. Suomen hallituksen hyväksymällä maahanmuuttopoliittisella ohjelmalla pyritään edistämään monikulttuurisen, syrjimättömän ja moniarvoisen yhteiskunnan kehittymistä. Sillä myös kehitetään ulkomaalaisten työntekijöiden työehtojen valvontaa. (Vartia, Bergbom, Giorgiani, Rintala-Rasmus, Riala & Salminen 2007, 17.) Maahanmuuttajien ikärakenne poikkeaa selvästi muusta Suomen väestöstä. Valtaosa maahanmuuttajista on työikäisiä eli 15-64- vuotiaita. Vuonna 2019 työikäisiä oli 75 prosenttia, kun suomalaistaustaisista työikäisiä oli 61 prosenttia. (Tilastokeskus 2020.)

Keisalan (2012, 11) mukaan Suomen työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöiden monimuotoisuuden kehittyminen on monella alalla välttämätöntä työvoiman saatavuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Suomalaisen työelämän moninaistumista voidaan edistää kehittämällä työelämän sekä maahanmuuttajien osaamista ja edistämällä samalla maahanmuuttajien kiinnittymistä suomalaiseen työelämään. Monikulttuuristuminen on haaste ennen kaikkea esimiehille ja yrityksen johdolle. Se vaatii organisaatiossa koko yrityksen henkilöstöltä halua ajattelu- ja toimintatavan muutokselle mutta myös tiivistä ja luottavaista vuorovaikutusta johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Lisäksi tarvitaan tietojen, taitojen ja ymmärryksen hankkimista sekä ajan ja resurssien varaamista oppimiseen. Ennen kaikkea se vaatii jokaiselta työntekijältä ja esimiehellä vastuunottamista sovittujen toimintatapojen toteuttamisesta ja tulosten saavuttamisesta. (Lahti 2008, 47.)

Suomi oli monikulttuurinen maa jo ennen toisen maailmansodan alkamista. Suomen itsenäisyyden ensimmäisinä vuosina Suomeen muutti Venäjältä tuhansia vallankumousta paenneita ihmisiä. Suomessa oli noin satatuhatta ulkomaalaista sodan lopussa. 1990-luvulle asti Suomeen muutettiin pääasiassa perhesyistä. Ensimmäiset pakolaiset tulivat Suomeen vasta 1970- ja 1980-luvuilla. Ensimmäisen päätöksen kiintiöpakolaisten ottamisesta Valtioneuvosto teki vuonna 1985. (Hiitola & Anis & Turtiainen (2018, 7.) Rädyn (2003, 29) mukaan Suomesta lähdettiin aikaisemmin töihin muihin maihin kuten Ruotsiin, Australiaan ja Yhdysvaltoihin mutta nyt myös Suomi on muuttumassa maastamuuttomaasta maahanmuuttomaaksi. Maahanmuuttajien määrä on kasvanut Suomessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Suomeen on tullut ihmisiä monista maista ja kulttuureista sekä monista erisyistä. Suomessa puhutaan jo yli 150 kieltä. Hiitolan ym. (2018, 7-8) mukaan pakolaismäärät ovat vielä pieniä ja Suomeen tullaan edelleen pääasiassa työn, opiskelun ja perhesyiden vuoksi. Suomen yhteiskunnallinen ilmapiiri on muuttunut avoimemmaksi maahanmuutolle ja kansainvälistymiselle. Yhteiskunnan kansainvälistyminen vähentää ja estää ihmisten määrittelemistä etnisiin ryhmiin. Useita vuosia maassa ollut henkilö voi kokea olevansa suomalainen eikä ulkopuolinen maahanmuuttaja. Maahanmuuttaja -nimityksen voi korvata etninen vähemmistö-käsite. Etnisellä vähemmistöllä voidaan tarkoittaa biologisen perimän, kulttuurin, kielen, alkuperän tai uskonnon perusteella valtaväestöstä poikkeavaa ryhmää.

Söderlingin (Alitolppa-Niilamo 2013, 21) näkemyksen mukaan maahanmuuttajat kohtaavat Suomessa monta estettä. Ensimmäiseksi maahan on päästävä. Suomessa maahanmuuttoa estetään tai ainakin rajoitetaan erilaisilla lailla ja säädöksillä. Toiseksi maahanmuuttajaa estetään saavuttamasta koulutustaan ja osaamistaan vastaavaa työpaikkaa tai estetään uralla eteneminen vetoamalla esimerkiksi kielitaidon puutteeseen. Työnsaannin vaikeus vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin ja taloudelliseen tilanteeseen pitkäkaaisesti huolimatta valtion antamasta taloudellisesta tuesta. Mikäli yhteiskunnassa ei haluta hyödyntää kaikkea maassa olevaa sosiaalista ja inhimillistä pääomaa maahanmuuttajat koetaan riesana eikä rikkautena.

2.2 Maahanmuuttajat Suomen työmarkkinoilla

Maahanmuuttaja tarkoittaa Suomeen pysyvästi muuttanutta ulkomaalaista. Kaikki maahanmuuttajat eivät hae tai saa Suomen kansalaisuutta viiden vuoden määräajan jälkeen. Suomen kansalaisuuden saaminen ei kuitenkaan muuta maahanmuuttajan etnistä identiteettiä, uskontoa tai kieltä. (Räty 2003, 13.) Tilastokeskuksen (2020) mukaan vuoden 2019 aikana Suomen kansalaisuuden sai 9 649 Suomessa vakinaisesti asunutta ulkomaan kansalaista. Määrä oli 438 enemmän kuin vuonna 2018. Suhteellisesti kasvua oli viisi prosenttia edellisestä vuodesta. Ulkomailla syntyneet (ns. ensimmäisen polven) ja Suomessa syntyneet (ns. toisen polven) ulkomaalaistaustaiset henkilöt voidaan eritellä syntyperäluokituksen avulla. Henkilön syntyperä ja taustamaa määräytyvät henkilön vanhempien syntymävaltiotiedon mukaan. Henkilöt, joiden molemmat vanhemmat tai ainoa vanhempi on syntynyt ulkomailla ovat ulkomaalaistaustaisia. Henkilön taustamaa määräytyy ensisijaisesti biologisen äidin syntymävaltion mukaan, mikäli henkilön molemmat vanhemmat ovat syntyneet ulkomailla. Suomalaistaustaisia ovat kaikki ne henkilöt, joilla vähintään toinen vanhemmista on syntynyt Suomessa.

Ulkomaalaistaustaisten määrä on lisääntynyt kahden viime vuosikymmenen aikana tasaisesti. Vuonna 2019 ulkomaalaistaustaisten määrä Suomessa oli Tilastokeskuksen syntyperäluokituksen mukaan 423 494. Ensimmäisen polven ulkomaalaistaustaisia oli 351 721 (83 %) ja toisen polven 71 773 (17 %). Keskiarvoon verrattuna eniten ulkomaalaistaustaisia asui Ahvenanmaalla (15,9 %) ja Uudellamaalla (14,2 %), jossa asui kaikista ulkomaalaistaustaisista yli puolet. Pohjanmaan maakunnissa ja Varsinais-Suomessa ulkomaalaistaustaisia asui suhteellisesti hieman enemmän kuin koko maassa keskimäärin. Vähiten ulkomaalaistaustaisia asui Etelä-Pohjanmaalla (2,4 %) (Tilastokeskus 2020.)

Kotoutuminen on laaja kokonaisuus, johon osallistuvat muuttajan lisäksi myös vastaanottava yhteiskunta. Maahanmuuttajien työllistymismahdollisuuksiin ja työllistymiseen vaikuttaa työelämän vastaanottavuus. Työllistyminen vaikuttaa muun muassa maahanmuuttajien yhteiskunnalliseen osallistumiseen ja sosiaalinen hyvinvointi on puolestaan hyvän kotoutumisen osatekijä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Kotouttamistyötä ohjaa Suomessa laki kotoutumisen edistämisestä (2010/1386). Laissa kotoutuminen määritellään maahanmuuttajan tavoitteelliseksi kehitykseksi, jonka päämää-

ränä on yhteiskuntaan ja työelämään integroituminen kuitenkin säilyttäen oman kulttuurinsa ja kielenensä. Laki velvoittaa viranomaisia järjestämään toimenpiteet kotoutumisen edistämiseen. Keskeisimmät viranomaiset kotoutumisen edistämässä ovat ympäristö-, liikenne- ja elinkeinokeskukset, ministeriöt, työ- ja elinkeinokeskukset (Te-toimistot) sekä kunnat. Laissa on säädetty, että maahanmuuttajia on kuultava kotouttamishjelmien laatimisessa ja toteuttamisessa. (Hiitola ym. 2018, 32.)

Forsanderin ym. (2001, 59) mielestä työ on Suomessa keskeinen yhteiskuntaan sopeuttava tekijä jokaisen ihmisen kannalta. Tästä johtuen maahanmuuttajien kotoutumisen kannalta tärkein tekijä on työllistyminen. Työ antaa monta sopeutumiseen vaikuttavaa asiaa kuten taloudellinen riippumattomuus, kohentunut itsetunto ja sosiaaliset suhteet. Maahanmuuttajien kotoutumisen ja sopeutumisen suurin este voi olla työttömyys. Maahanmuuttajilta vaaditaan tiettyjä resursseja työllistymiseen tai uralla etenemiseen. Niitä ovat ainakin kielitaito, ammattitaito, sosiaalinen kyvykkyys ja yhteiskunnassa toimiminen. Suomessa hankittu työkokemus ja maassa asumisaika ovat työllistymiseen vaikuttavat tärkeimmät tekijät. Tärkeää on myös sosiaalinen aktiivisuus, oma-aloitteisuus ja suomalaisten tapojen hallinta. Toisaalta taas Alitolppa-Niilamon, Söderlingin & Fågelin (2005, 39-41) mukaan henkilön asenteella ja yleisellä soveltuvuudella on yhtä suuri merkitys työllistymiseen kuin koulutuksella ja työkokemuksella. Inhimillinen pääoma on sidoksissa henkilön kulttuuriin sekä työ- ja koulutuskokemukseen.

Maahanmuuttajien työttömyys on vähentynyt kahden viimeisen vuosikymmenen aikana, samalla kun Suomen yleinen taloudellinen tilanne on parantunut. Etnisten vähemmistöjen ja maahanmuuttajien asema työmarkkinoilla on sidoksissa asemaan yhteiskunnassa. Suomen lisäksi monessa muussakin maassa maahanmuuttajien työllistyminen on vaikeampaa verrattuna valtaväestöön. Työttömyydellä voi olla vaikutusta ryhmän yhteiskunnalliseen asemaan ja se vaikuttaa elinoloihin yksilö-, mutta myös yhteisötasolla. Maahanmuuttajaperheessä perheenjäsenen työttömyys voi vaikeuttaa koko perheen kotoutumista ja pääsemistä yhteiskunnan jäseneksi. Maahanmuuttajien työllisyystilanne Suomessa on heikohko, työttömyysluvut ovat moninkertaiset verrattuna valtaväestöön ja he työskentelevät yleensä matalapalkka-aloilla. (Alitolppa ym. 2005, 40.)

Forsander ym. (2001, 64-65) mainitsevat, että ammattitaito ja hankittu työkokemus on usein sidoksissa kulttuuriin. Kotimaassa hankittua koulutusta ja työkokemusta ei välttämättä arvosteta eikä hyödynnetä Suomessa. Työpaikan saaminen ja työmarkkinoilla eteneminen vaatii kulttuurin tuntemista ja yhteiskunnassa pärjäämistä. Monet ammatit vaativat yhteistyön tekemistä, jossa pärjätäkseen on osattava työyhteisön ja ammattikunnan kulttuurin hallintaa. Tutkimusten mukaan kuitenkin tärkeintä on asenne, persoonallisuus ja ammattitaito eli sosiaalinen pääoma. Ihmissuhteiden hallinta on tärkeä osa sosiaalista pääomaa. Maahanmuuttajat jäävät osattomiksi työpaikoista, jotka täytetään sosiaalisten verkostojen kautta. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös uralla etenemiseen. Maahanmuuttajilta vaaditaan enemmän kuin valtaväestöltä ja heidän on osoitettava sopivuutensa ja ammattitaitonsa ennen kuin heillä on tilaisuus työllistyä ja edetä urallaan.

UHT tutkimuksen (Työterveyslaitos 2020) maahanmuuttajataustaisten miesten työllisyys on lähellä suomalaisten miesten tasoa mutta naisten työllisyys on kuitenkin huomattavasti matalampi kuin kantasuomalaisilla naisilla (UTH tutkimus 2016). Työ- ja elinkeinoministeriön (2020) julkaiseman kokonaiskatsauksen mukaan ulkomailla syntyneiden naisten työmarkkina-asema on Suomessa heikko naisten hyvästä kielitaidosta ja koulutuksesta huolimatta. Vain hieman yli puolet ulkomaalaistaustaisista naisista käy töissä. Ulkomailla syntyneiden naisten työllisyysaste vuonna 2018 oli 55 prosenttia, kun kantasuomalaisten naisten osuus oli 72 prosenttia.

Työ- ja elinkeinoministeriön Kotoutumisen kokonaiskatsauksessa (2021) todetaan että Suomi houkuttelee kansainvälisiä opiskelijoita. Toiveena on, että nämä opiskelijat maksavat valmistumisensa jälkeen itsensä takaisin yhteiskunnalle. Työmarkkinoiden havaittiin kuitenkin olevan etnisesti hierarkiset: maahan jääneiden valmistuvien korkeasti koulutettujen henkilöiden työllistyminen ja ansiotaso jäävät alle suomalaistaustaisten tason. Työllistymistä haittaavat yhteiskunnan asenteet ja maahanmuuttopolitiikan muodostama ympäristöstö, eivät niinkään maahanmuuttajan yksilölliset ominaisuudet kuten kielitaito tai koulutus.

Julkisen sektorin ja monen ison yrityksen organisaatioissa työntekijöistä suuri osa voi olla maahanmuuttajia. Maahanmuuttajia työllistävät toimialat ja työtehtävät voivat olla kuitenkin hyvin erilaisia. Varsinkin teknologian alan yrityksissä maahanmuuttajataustainen henkilö voi olla korkeasti palkattu asiantuntija mutta toisaalta matalapalkka-alalla työtehtävät ovat niitä, joihin kantaväestöä on vaikea saada ja jotka kärsivät työvoimapulasta. Maahanmuuttajataustaiset sijoittuvat suomalaisilla työmarkkinoilla koulutustaustansa ja osaamisensa perusteella hyvin erilaisiin tehtäviin. Maahanmuuttajien osuus on merkittävä palvelualoilla kuten siivouksessa ja hoitoalalla. (Lahti 2014, 24.) Työterveyslaitoksen Osaaminen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla -hankkeessa kävi ilmi, että maahanmuuttajissa on selvästi muuta väestöä enemmän nykyisiin työtehtäviinsä nähden ylikoulutuneita henkilöitä. Suomessa työskennelleestä noin 140 000 maahanmuuttajataustaisesta 20–64-vuotiasta henkilöstä 26 % arvioi olevansa nykyisiin työtehtäviinsä ylikoulutettuja. Suomalaisistaustaisten työllisten vastaava osuus on 12 %. (Työterveyslaitos 2018.)

Suomessa monimuotoisuutta näkyy eniten työvoimapulaa kärsivillä aloilla kuten palvelualoilla. Työvoimapula on saanut monet yritykset palkkaamaan työvoimaa ulkomailta tai hyödyntämään Suomessa jo asuvia maahanmuuttajia. Monikulttuurisuus tuo työpaikalle omat haasteensa aina työntekijän rekrytoinnista työntekijän sitouttamiseen asti. Maahanmuuttajan rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä on käytettävä aikaa ja harkintaa. Yrityksessä on oltava näkemys siitä mikä on organisaation pyrkimys motimuotoisuuden parantamiseksi. Mikä on yrityksen yhteinen työkieli, miten maahanmuuttajataustaisen henkilön perehdytykseen panostetaan ja miten organisaatiossa suhtaudutaan syrjintään, kiusaamiseen tai muuhun epäsopevaan käytökseen. Hyvin hoidetulla rekrytoinnilla saadaan osaavaa työvoimaa ja hyvin hoidetulla perehdytyksellä taas varmistetaan, että työntekijä tuntee työpaikan säännöt ja kotoutuu uuteen työyhteisöön. Yrityksillä on haasteena löytää rekrytoinnin ja perehdyttämisen prosesseja, jotka edesauttavat monimuotoisen työyhteisön muotoutumista sekä samalla tukevat yrityksen kasvua ja kannattavuutta. Työnantajan on tiedostettava, että kulttuuriin

sopeutuminen on prosessi, jonka jokainen uuteen maahan muuttava käy läpi. Rekrytoinnin ja perehdytyksen haasteellisuuteen ja aikatauluun vaikuttavat perehdytettävän tausta, kielitaito ja asenne työhönsä. (Duunitori 2018.)

Työelämän monikulttuurisuuden kehittäminen on organisaation johdon ja kaikkien työntekijöiden, mutta myös muiden toimijoiden ja yhteiskunnan yhteistä työtä. Monikulttuurisuus tarkoittaa työyhteisöä, jossa työskentelee eri kulttuureista lähtöisin olevia työntekijöitä. Monikulttuurisuus voi ilmentyä myös suhtautumisena tai asenteena. Yksittäiset ihmiset voivat olla monikulttuurisia monella eri tavalla; heillä voi olla syvällistä tietoa eri kulttuureista, he voivat samaistua ja sisäistää useamman kuin yhden kulttuurin. Monikulttuuriset yksilöt voivat antaa paljon organisaatiolle ja samalla hyötyä siitä itse urakehityksen muodossa. (Fitzsimmons & Vora ym. 2019.) Maahanmuuttajien sopeutuminen suomalaiseen työyhteisöön vaatii työelämän vastavuoroisuutta. Maahanmuuttajan pääsemiseen työyhteisön jäseneksi vaikuttaa kantaväestöön kuuluvien esimiesten ja työntekijöiden asenteiden lisäksi henkilön oma suhtautuminen ja käyttäytyminen. Molempien osapuolten suhtautumiseen vaikuttavat organisaation ja yksilöiden mutta myös yhteiskunnan monikulttuuriset valmiudet. Maahanmuuttajien integroituminen työpaikoille edellyttää työpaikkojen monikulttuuristen valmiuksien kehittämisen lisäksi mahdollisesti kulttuurisia ja organisatorisia muutoksia. Monimuotoisuuden hallinta on laaja käsite, siihen liittyy ihmisten välisten erojen tunnistaminen ja arvostaminen. Organisaation monimuotoisuuden hallinta heijastaa organisaation henkilöstöhallinnon hallintotapaa. (Erwee 2003.)

Borregon ym. (2012) mielestä monilla ihmisillä on lukuisia esteitä ymmärtää muita kulttuureja. Eri työntekijöiden kulttuuristen ominaisuuksien ymmärtämisen esteiden tunnistaminen voi auttaa voittamaan nämä esteet. Tapa käsitellä muita kulttuurisen osaamisen näkökohtia, kuten viestintää ja ristiriitatilanteiden hoitamista riippuu vieraan kulttuurin ymmärryksestä. Vieraasta kulttuurista tulleiden kulttuuristen ominaisuuksien ymmärtämättömyys voi johtaa stereotyyppien hyväksymiseen ja työpaikan kulttuuristen väärinkäsitysten syntymiseen. Sekä yrityksen johdon että työntekijöiden on ymmärrettävä, että erilaisilla kulttuureilla on erilaiset kulttuuriset piirteet. Kulttuuri on mielen prosessi tai ohjelmointi, jolle olemme kaikki alttiina syntymästä lähtien ja joka erottaa meidät toisesta ihmisryhmästä. Muiden kulttuurien ja niihin liittyvien yleisten kulttuuristen ominaisuuksien ymmärtäminen on ensimmäinen askel monikulttuurisen työpaikan syntymiseen. (Lewis 2006.) Ellei yritä tietoisesti olla herkkä erilaisille kulttuuriyyleille ja tunnistaa eri kulttuurien ristiriitojen signaalit ja muokata omaa viestintäänsä, kulttuurien välisen viestinnän virheet voivat johtaa vakavampiin seurauksiin - menetetty luottamus, menetetyt asiakkaat, liikesuhteet ja mahdollisuudet. Kulttuurienvälinen tietoisuus on välttämätön johtoasemassa oleville henkilöille globaalissa organisaatiossa. Tärkeintä on tiedostaa ensin omat kulttuuriset ominaisuutensa ja tarkastella sen jälkeen kokemuksia muista kulttuureista. (Prince & Hoppe 2000.)

Baileyn (1988) mukaan kestävä sosiaalisen oikeudenmukaisuuden muutos työpaikalla edellyttää kattavaa muutostyötä, joka keskittyy organisaatioon järjestelmänä. Järjestelmää on kehitettävä, jotta se voi tukea monimuotoisuuden lisäämistä työpaikoilla. Monet organisaatiot ovat alkaneet kehittää uusia rekrytointi-, kehitys- ja kannustinohjelmia, jotka houkuttelevat laajan valikoiman kulttuuriar-

voja, tarpeita ja tavoitteita omaavaa työvoimaa. Kulttuurinen monimuotoisuus ja kulttuurierojen tunnistaminen on välttämätöntä tasapainoisen organisaation ylläpitämiseksi. Yritykset, joiden työntekijöillä on kulttuurisesti erilainen tausta tunnistavat erilaisen näkökulman, ongelmanratkaisutaidon ja luovuuden omaavien ihmisten edut. Painottamalla ja edistämällä kulttuurikysymysten tietoisuutta työnantajat voivat osoittaa tunnustavansa kaikkien työntekijöiden panoksen ja arvon. Globaalissa organisaatiossa, jonka toimintaan sisältyy liikesuhteita ja yhteyksiä muihin maihin, kulttuurierojen ymmärtäminen on avain onnistuneeseen liikekumppanuuteen. Työntekijöiden tulisi olla tietoisia muiden kulttuurierojen kunnioittamisen tärkeydestä. (Lundby & Jolton & Kraut 2010.)

Työnantajat voivat tarjota koulutusta tietoisuuden lisäämiseksi ja työntekijöiden varustamiseksi toimimaan paremmin monikulttuurisella työpaikalla. Koulutuksella voidaan auttaa eri taustaisia työntekijöitä ymmärtämään ja kunnioittamaan toistensa ominaisuuksia, jotta he oppivat tekemään yhteistyötä ja saavuttamaan yrityksen tavoitteet. Kulttuurisen monimuotoisuuden puute tai käsitys muiden kulttuurien epäkunnioittamisesta voi olla haitallista globaalille kumppanuudelle. (Cross 2000.) Organisaatioiden johtajat voivat hyötyä ymmärtämällä erot muiden organisaatioiden toiminnan rakenteessa. Kulttuurierot eivät rajoitu vain etniseen alkuperään ja rotusuhteisiin, ne kattavat uskonnollisten näkemysten, seksuaalisuuden ja jopa maantieteellisen eroavaisuuden. Riippumatta siitä onko organisaatiolla globaalia toimintaa, kulttuurisen monimuotoisuuden täydellinen ymmärtäminen on välttämätöntä onnistuneelle liiketoiminnalle. Organisaation johdon monimuotoisuuskoulutus olisi sisällytettävä osaksi kehitysyhteistyöprosessia, jotta organisaatiossa pystytään käsittelemään tehokkaasti monimuotoisuuskysymyksiä. Esimiesten pitää pysyä ajan tasalla kulttuurista monimuotoisuutta ja työllisyyskäytäntöjä koskevista suuntaviivoista pystyäkseen käsittelemään näistä syistä johtuvia organisaation konflikteja. (Kesee 2020.)

ETMO Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä-tutkimuksessa (Juuti 2005) tuli ilmi, että maahanmuuttajat tuntevat kokeneensa syrjintää työpaikalla useammin kuin suomalaiset. Joka viides tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että suomalaisten ja maahanmuuttajien ei ole helppo tutustua toisiinsa. Joka kolmas suomalaisista ja maahanmuuttajien ryhmästä oli sitä mieltä, että suomalaisten suhtautuminen maahanmuuttajiin on ennakkoluuloista. Osa maahanmuuttajista oli sitä mieltä, että suomalaiset eivät kommunikoi maahanmuuttajien kanssa työpaikalla.

3 TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEN TEOREETTINEN TARKASTELU

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on toimintaa, jolla hankitaan ja vaalitaan, kehitetään sekä uudistetaan yrityksen strategisten tavoitteiden edellyttämää osaamista. Osaamisen johtaminen kattaa kaiken sen toiminnan, joka ohjaa osaamista yrityksen kaikilla tasoilla. Yrityksen strategiset linjaukset antavat suunnan osaamisen kehittämiselle ja osaamis pohjalle, jonka avulla vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Yrityksessä on oltava selkeä tahtotila ja yhteinen näkemys mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Tulevaisuuden tavoitteen selkeyttäminen vaatii ensin yrityksen nykyisen tilan ja toiminnan arviointia. Nykytilan tunnistaminen tulevaisuuden suunnan lisäksi mahdollistaa yrityksen kokonaisvaltaisen osaamisen johtamisen suunnittelun. (Viitala 2006, 14.) Ojalan (2019, 163) mukaan osaamisstrategiaa toteutetaan osaamisen johtamisen kautta, se on osa liiketoimintastrategiaa ja sen viemistä käytäntöön. Osaamisstrategia kuvaa sen, mitä osaamista strategiset tavoitteet edellyttävät. Se kuvaa myös, miten hankitaan vaadittavaa osaamista, mitä voidaan kehittää itse, hankitaan sidosryhmiltä tai mihin hankitaan tuottajaksi organisaation sisäinen tai ulkopuolinen kumppani. Osaamisstrategian tehtävä on ihmisten tietoisuuden suuntaaminen siihen mitä tavoitellaan ja mitä osaamisia tavoitteiden saavuttaminen edellyttää. Osaamisstrategian selkiintyessä ihmisten huomio kohdentuu oikeisiin asioihin ja tapahtuu paljon tietoista ja tiedostamatontakin tiedon keruuta ja oppimista. Osaamisen johtamisen tavoite on lisätä osaamista strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille.

Viitalan (2013, 170) näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa yrityksessä oleva osaaminen, miten sitä käytetään ja kuinka hyvin kyetään oppimaan uutta. Yrityksessä ei voi olla osaamista ilman henkilöstöä sillä yksilöiden osaaminen on perusta koko yrityksen osaamiselle. Tärkein osa osaamisen johtamista on yrityksen henkilöstön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, osaamisen tason nostaminen ja tehokas hyödyntäminen. Osaamista on tarkasteltava samoin kuin yrityksen käyttämiä raaka-aineita, sen on kehitettävä, jotta yritys voi menestyä muuttuvilla markkinoilla. Oppivaksi organisaatioksi voidaan sanoa yritystä, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet sekä pystyy kehittämään ja hyödyntämään osaamistaan. Yrityksen uudistumis- ja kehittymisprosessia voidaan kuvata käsitteellä organisaation oppiminen. Vaikka yrityksessä voi olla oppimista usealla tasolla; yksilön, ryhmän ja organisaation sekä verkoston tasolla, oppimisessa on kuitenkin aina pääasiassa yksilön oppiminen.

Korhosen & Bergmanin (2019, 62) mielestä jokainen rekrytointi on mahdollisuus kasvattaa osaamista ja nostaa organisaation kantokykyä. Kun organisaatiossa tulee tarve rekrytointiin, on tärkeää katsoa kokonaisuutta ja tulevaisuutta. Tärkeintä on varmistaa, että ei aleta lyhytnäköisesti täyttää pelkkää käsiparien paikkaa. Rekrytoinnissa on haettava monipuolista potentiaalia ja mieluummin yli-osaavaa henkilöä tehtävään nähden. Siten kehitetään samalla organisaation kyvykkyyttä laajemmin, kun osaajille rakentuu kokemuspohjaa eri toiminnoista ja niiden liittymistä. Se on myös mahdollisuus suunnata organisaation osaamista kohti visiota ja tavoitteita. On tehtävä suunnitelma organisaation

kyvykkyyden varmistamiseksi ja määriteltävä vaiheet, joiden kautta tavoitteeseen päästään. Viimeistään jokainen työntekijän lähteminen yrityksestä antaa mahdollisuuden pohtia tiimirakenteita, organisaatorakenteita, rooleja ja työnjakoa uudelleen. Enää ei riitä, että onnistuu rekrytoimaan alan huiput, menestymiseen vaaditaan niitä henkilöitä, jotka pystyvät yhteistyöhön ja kykenevät oppimaan uutta (Ristikangas 2010, 18).

Osaamisella on yksilölle paljon merkitystä, osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja se määrittää hänen asemansa sosiaalisessa yhteisössä. Työtehtävät sujuvat sitä paremmin ja nopeammin mitä paremmin työntekijä osaa. Osaamisen johtamisella muodostetaan yhteys yrityksen strategian ja yrityksen henkilöstön välille. Organisaation jokaisen jäsenen osaaminen tulisi saada osaksi yrityksen perustehtävän ja strategian toteutumista. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hän kehityy ja onnistuu oman osaamisensa varassa omassa tehtävässään. Nykyisessä työelämässä lähes jokainen joutuu uudistamaan osaamistaan koko työuransa ajan ja pätevyyden ja osaamisen säilyttäminen on työelämän jatkuvan muuttumisen vuoksi yhä vaikeampaa. Työntekijät, jotka aikaisemmin mahdollisesti pystyivät luottamaan osaamiseensa, voivat kohdata tilanteita, joissa virheiden mahdollisuus on suuri. Työn suorittaminen vaatii jatkuvasti opettelemaan uusia taitoja. Työssä menestymisen ja työviihtyvyyden vuoksi on tärkeää olla tietoinen oman osaamisensa tilasta. Omat vahvuudet ja heikkoudet tunnistamalla voi hyödyntää ja kehittää niitä onnistuneesti. (Viitala 2013, 179.)

Osaamisen johtamisen strategioissa tärkeimpänä asiana yrityksillä on yleensä jo olemassa olevan osaamisen kehittäminen ja uudistaminen, eli yrityksen henkilöstön osaamisen ylläpito ja uudistaminen haluttuun suuntaan. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on yritykselle iso ja tärkeä investointi ja sillä on keskeinen vaikutus tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Yleisesti yrityksissä osaamisen kehittämisen suunnitelmat laaditaan muun vuosisuunnittelun osana ja tästä suunnittelusta johdetaan henkilöstöä koskevat kehittämisohjelmat. Säännöllistä ja jatkuvaa kehittämisen suunnittelua ja seurantaan tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskustelu on paitsi henkilökohtaista ohjausta myös tiedonkeruuta organisaation kehittämissuunnitteluun. Onnistunut kehityskeskustelukulttuuri tukee yksilön kehittymistä ja ammatillista kasvua sekä tuottaa tietoa myös urasuunnitteluun. Yritys saa kehityskeskustelussa tietoa, jota voidaan hyödyntää kehittämistoiveiden suunnittelussa ja henkilöstövoimavarojen kohdentamisessa mm. tietoa henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä kehitys- ja uratoiveista. (Viitala 2013, 188.) Kaijala & Toivanen (2020, 90) mainitsevat, että nykyisessä työelämässä edellytetään monipuolisempaa osaamista kuin aiemmin. Y-sukupolvi (vuosina 1980–2000 syntyneet) on astumassa yhä vahvemmin työelämään ja heillä on erilaiset vaatimukset työelämän suhteen kuin aiemmilla sukupolvilla. He edellyttävät johtamisen olevan oikeudenmukaista, työn merkityksellistä ja innostavaa sekä yrityskulttuurin moniarvoista.

Työssäoppimista voidaan myös hyvin tietoisesti hyödyntää kehittämisessä. Tällaisia kehittymismahdollisuuksia tarjoavat laajennetut työtehtävät, tehtäväkierto, erilaiset kehitysryhmät sekä muiden henkilöiden opastaminen. Muiden henkilöiden opastaminen on tutkitusti yksi parhaimpia ja tehokkaimpia tapoja oppia ja kehittyä itse. Tehokas työssä oppimisen tapa on mahdollisuus tehdä muita tehtäviä organisaation sisällä. Tämä kehittämisuoto nimetään milloin työkierroksi (myös työn-

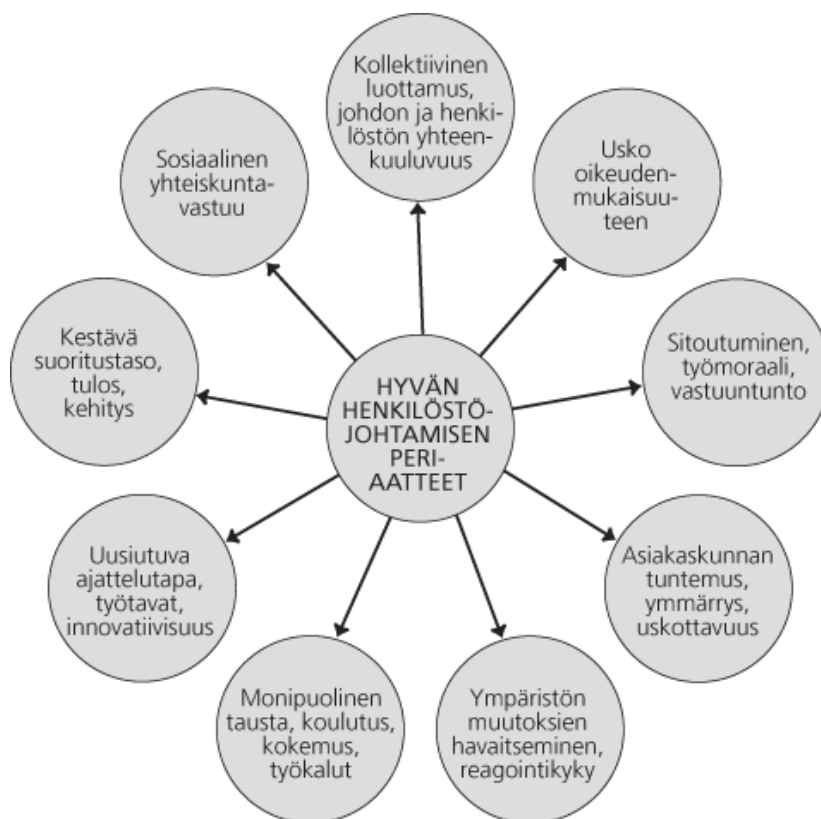
kierto), milloin tehtäväkierroksi tai töiden vaihtamiseksi. Se on menettelytapa, jossa työntekijät voivat omasta tahdostaan siirtyä määräaikaisesti toisiin tehtäviin. Tehtäväkierron on todettu edistävän mm. kokonaisuuksien hahmottamista ja työmotivaatiota sekä innovaatiokyvykkyyttä ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Valtionhallinnossa toiminnasta käytetään termiä henkilökierto ja sen uskotaan tukevan konserniajattelun edistämistä valtionhallinnossa ja toimivan strategisena työkaluna kohti yhteisiä toimintatapoja. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012).

Kupias & Pirinen & Peltola (2014, 101) sanovat, että tehtäväkiertoon suhtaudutaan useimmissa yrityksissä positiivisesti, vaikka monessa organisaatiossa se on kuitenkin suuri käyttämätön voimavara. Henkilöstön työsopimuksissa tehtäväkiertoon on kuitenkin varauduttu ja usein työsopimuksessa tai tehtävänkuvauksessa sanotaan, että työntekijän tulee muiden työsopimuksessa mainittujen työtehtävien lisäksi suorittaa myös muut työnantajan määräämät työt ja tehtävät. Pakottaminen ei kuitenkaan ole hyvä lähtökohta tehtäväkierrolle. Tehtäväkierron tulisi olla arvostettu tapa hankkia osaamista ja verkostoja organisaatiossa. Tehtäväkierto on valmisteltava hyvin ja sille on asetettava tavoitteet kuten kaikille muillekin oppimistilanteille. Jos toimiminen toisessa tehtävässä kestää vain muutaman viikon se lähinnä syventää omassa tehtävässä tarvittavaa osaamista ja tavoitteet on asetettava sen mukaan. Mikäli tehtäväkiertoon on mahdollista käyttää useampia kuukausia se antaa mahdollisuuden laajentaa osaamista. Onnistumista edistää toimiva organisointi. Väliaikaiseen tehtävään on annettava riittävä perehdytys ja osaamisen jakamiselle tulee olla aika ja paikka tehtäväkierron päätyttyä.

Nykyisin ajatellaan, että jokainen on vastuussa omasta ja työyhteisön osaamisesta ja osaamisen kehittamisestä jota työnantaja tukee johtamisella, toimintamalleilla ja rakenteilla. Työntekijällä ja työnantajalla on yhteinen vastuu osaamisen ylläpidosta, jokainen sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja yritys sitoutuu tukemaan työntekijää siinä. Esimiehet ovat vastuussa henkilöstön osaamisesta kuten muistakin resursseista vastuualueen tehtävien hoidossa. Osaamisen johtamisessa tärkein vastuutaho on kuitenkin aina yrityksen ylin johto. Yrityksen johto suuntaa ja mahdollistaa omalla päätöksellään muiden toimia organisaatiossa ja päättää sen miten tärkeä tekijä osaamisesta yritykselle tehdään. Yrityksessä tulisi henkilöstön suoriutumista mitata muutenkin kuin tarkastelemalla vain tavoitetta, tulosta ja tekemistä. Työntekijöissä pitäisi arvostaa heidän kykyään uudistaa osaamistaan oman työtehtävänsä ja yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden edellyttämällä tavalla. (Viitala 2013, 130.)

Lahti (2008, 21-22) on esittänyt, että monikulttuurisuus on osa parasta aikaa työelämässä tapahtuvaa muutosta jota yritykset tavoittelevat myös kilpailuvalttina. Henkilöstön diversiteetistä voi hyötyä, mutta edellytyksenä sille on hyvä henkilöstöjohtaminen ja olemassa olevien resurssien täysivaltainen hyödyntäminen pitkällä aikajänteellä. Kulttuurierojen käsitteleminen on globaalimmassa ympäristössä työskenteleville keskeinen johtamisen taito. Nykyaikaiset organisaatiot vaativat ymmärrystä siitä, miten neuvotella monimutkaisissa sosiaalisissa tilanteissa, jotka syntyvät kulttuurien kohtaamisissa. (Deal & Prince 2007.) Yrityksissä ajatellaan yleisesti eri henkilöstöryhmien tilastollisen tasapainon heijastavan johtamiskulttuuria ja toimivan sinänsä kilpailuvalttina. Tällaiseen ajatteluun tyytymi-

sessä on vaarana, ettei monikulttuurisuuden perimmäisiä etuja tiedosteta eikä käytetä täysimittaisesti hyväksi. Laajempi tavoite on tuloksen ja toimintakyvyn edistäminen, jolloin henkilöstön monikulttuurisuus on päämäärän sijasta väline (kuva 2).



KUVA 2. Hyvän monikulttuurisen henkilöstöjohtamisen periaatteet (Lahti 2008, 22.)

Monikulttuurisuudesta hyötyminen edellyttää hyvää johtamista, koska hallitsemattomana monikulttuuristuminen voi johtaa henkilöstön kilpailuasetelmiin ja enemmistö-vähemmistöjännitteisiin. Kestävä ja hallittu monikulttuuristuminen voidaan saavuttaa kytkemällä tavoitteet systemaattisiin resurssien etsimis-, rekrytointi- ja vahvistamistoimenpiteisiin, sekä kehittämis- ja seuraajasuunnitelmiin. Henkilöstön monimuotoisuutta ei voi edistää väkisin esimerkiksi suosimalla vähemmistöhakijoita ja huomioimatta pätevyysvaatimuksia. (Lahti 2008, 22-23.) Bairoh & Trux (2010, 212-213) mainitsevat, että useassa yrityksessä monimuotoisuuden johtamisen ongelmana on se, että monimuotoisuus määritellään vain henkilöstöön liittyväksi asiaksi. Organisaation johdon tulee edistää henkilöstön monikulttuurisuutta, mutta samalla johto itse ei ole kuitenkaan monimuotoisuuden edistämisen kohteena.

Lahden (2008, 167-168) näkemyksen mukaan monikulttuurisuuden alueella yleisimmin käytettyjä henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat mentorointi ja henkilökohtainen valmennus eli coaching. Molemmat ovat yksilöllisiä ja niitä voidaan käyttää ja ajoittaa tarpeen mukaisesti. Yleisimmin henkilökohtaista valmennusta käytetään esimiesten kehittämisessä. Ammattimaisena menetelmänä se toimii erityisesti muutosvastarinnan purkamisessa. Se on yksilöä kunnioittava kehittämismetodi ja sen vaikutukset ovat pysyvämpiä kuin tavanomaisen koulutuksen. Kustannuksiltaan edullisempaa mentorointia tarjotaan yleensä laajemmille henkilöstöryhmille. Mentorit ovat oman organisaation kokeneita

työntekijöitä, saman ammattialan henkilöitä muista organisaatioista tai eläkkeelle jääneitä kokeneita henkilöitä. Mentorilla ei välttämättä ole soveltuvaa ammatillista koulutusta kuten valmentajilla mutta huolellinen valinta ja perehdyttäminen toimintatapoihin on heillekin välttämätöntä. Mentorointi ei toimi ilman luottamuksellista ilmapiiriä, jossa mentorit haluavat auttaa muita menestymään ja mentoroitavat henkilöt uskaltavat puhua avoimesti. Erityisen hyödyllistä mentorointi on tasa-arvoisen monikulttuurisuuden edistämässä. Yritysten mentorointimenetelmät riippuvat yrityskulttuurista. Usein mentorointi aloitetaan erityisryhmien mentoriohjelmista ja suosion vuoksi sitä laajennetaan koko henkilöstölle. Joissakin yrityksissä halutaan lisätä ja korostaa monikulttuurisuutta, toisissa taas voidaan välttää ryhmien leimaamista erityiskohtelulla.

3.2 Perehdytys ja sen tavoitteet

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä ja tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään. Perehdyttämisen avulla työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti sekä sopeutuu työyhteisöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttämisen tavoitteena on myös saada työntekijä tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä ja auttaa häntä onnistumaan uudessa työssään. Eklundin (2018, 25-29) mukaan uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii myös organisaatiota sopeutumaan ja muuttumaan ja mahdollisesti muuttamaan toimintatapojaan uuden työntekijän tuoman muutoksen myötä. Perehdyttämisessä on annettava uuden työntekijän lisäksi myös työnantajalle mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen. Vaikka perehdyttäminen on käsitteenä yksiselitteinen, sen sisältö ja merkitys voivat vaihdella eri yrityksissä. Perehdyttämisen sisältöön ja merkitykseen vaikuttaa se millä lailla organisaatiossa perehdyttäminen nähdään osana strategiaa ja yrityksen toimintaa.

Usein organisaatioissa perehdytys kattaa alku- ja yleisperehdytyksen sekä työnopastuksen tiettyyn työtehtävään. Perehdytyksen ajatellaan kuuluvan työsuhteen alkuun, vaikka perehdytystä on myös työntekijän opastaminen uuteen työtehtävään samassa työpaikassa tai työhönpaluussa pitkän poisolon jälkeen. (Kupias ym. 2009, 18.) Yrityksen kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja työsuhderehdyttämisen, yritykseen perehdyttämisen ja työnopastuksen. Uuden työntekijän osaamista on kehitettävä monipuolisesti. Uusi työntekijä tarvitsee oman työtehtävänsä hallitsemisen lisäksi tiimi-, toimiala- ja organisaatio-osaamista, työsuhteosaamista ja yleistä työelämäosaamista. Työelämäosaamista tarvitaan jokaisessa organisaatiossa ja kaikissa työtehtävissä, se sisältää esimerkiksi yleiset työpaikan käyttäytymissäännöt. (Kupias ym. 2014, 102.)

Suomessa perehdyttäminen on aloitettu teollisuudessa toisen maailmansodan jälkeen, kun kasvavaan tuotantoon tarvittiin nopeasti osaavaa työväkeä. Tuolloin perehdyttämisen tavoitteena oli tarkkaan suunniteltu ja mitoitettu työ sekä taitava työsuoritus. Vieläkin perehdyttäminen mielletään usein osaksi henkilöstöhallintoa eikä henkilöstöjohtamista ja siinä keskitytään enemmän työn hallintaan kuin työn kehittämiseen. (Kuusisto & Kjelin 2003, 36.)

Kupiaksen ym. (2009, 23) mukaan työturvallisuus on oleellinen osa perehdytystä. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työolosuhteet ja työnteke ovat työntekijälle turvallisia eikä työntekijän terveys vaarannu. Työturvallisuus kattaa työn, työolosuhteet sekä työympäristön. Se on paljon muutakin kuin oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Työturvallisuuteen liittyvät myös työpaikan ergonomia ja asiakaspalvelun tilanteet. Työntekijän kokemus, ammatillinen osaaminen ja koulutus määrittävät opastuksen ja perehdytyksen määrän ja laadun. Vaikka työntekijä on kokenut ja osaa tunnistaa työpaikan riskit ja vaaratekijät, osaaminen on kuitenkin aina varmistettava perehdytysprosessin aikana. Perehdyttämistä edellytetään työsopimuslaissa ja työturvallisuuslain 14. pykälässä, jossa sanotaan: "Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön, sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista".

Työsopimuslaissa (55/2001) kielletään syrjintä ja edellytetään työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Yhdenvertaisuuslaissa (21/2004) on mainittu työntekijöiden tasapuolinen kohtelu työssä, etenemisessä uralla sekä koulutuksessa. Työhön perehdyttäminen on aina työnantajan vastuulla, vaikka lakien noudattaminen on työsuojelupiirien valvonnassa. (Korhonen & Puukari 2013, 331.) Työlainsäädännöllä pyritään työntekijää suojaamaan ja sopeuttamaan toimintaan. Laissa korostetaan työnantajan velvollisuutta neuvotella ja lisätä vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan välillä. Työsopimuslaissa työnantajan velvoitetaan edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työuralla sekä huolehtimaan siitä että työntekijä suoriutuu työstään myös työmenetelmien tai työympäristön muuttuessa tai kehittyessä. Perehdyttämisellä on huolehdittava, että jokaisella on mahdollisuus menestyä työssään taustasta tai sukupuolesta riippumatta. Yrityksen toimintatapojen ja käytäntöjen on oltava sellaisia, että ne mahdollistavat uusien työtehtävien opetteluun kaikille tasapuolisesti. (Kupias ym. 2009, 20-21.)

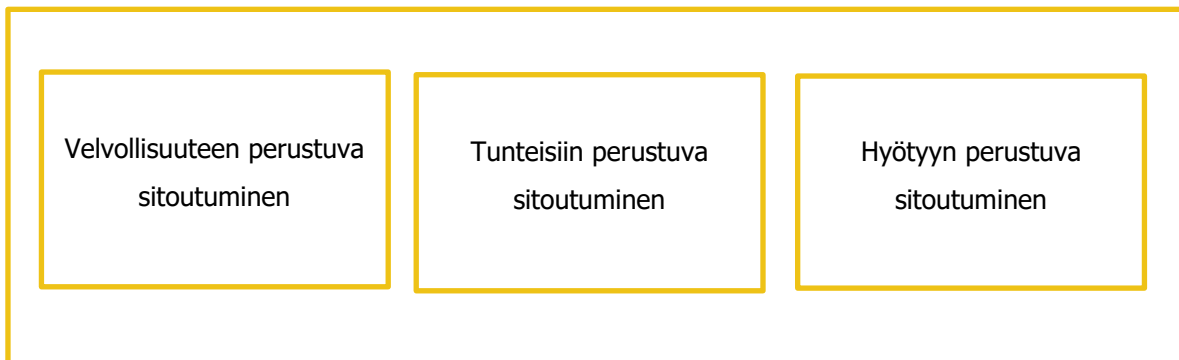
Eklundin (2018, 41-43) mukaan yritykset ovat koko ajan muutoksen alaisina ja työtavat muuttuvat pätkätoiden ja etätöiden lisääntyessä. Yksittäisen työntekijän vastuu omasta työstä kasvaa, kun työajan tarkasta seurannasta siirrytään työn lopputuloksen seurantaan. Muuttuva ympäristö vähentää ihmisten kapasiteettia oppia uusia asioita ja tulevaisuuteen keskittymistä. Perehdytyksessä on kyse pitkän tähtäimen edusta, oppimisesta ja kehitymisestä ja sen tavoitteena on saada organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä. Perehdytys on mielletävä organisaatiossa sijoituksena tulevaisuuteen ja pitkän tähtäimen menestykseen. Perehdyttäminen on osa johtamista ja strategian toteuttamista sekä keino tavoitteiden saavuttamiseen. Perehdytyksen tulisi olla osa koko organisaation toimintaa ja liittyä organisaation strategiaan. Perehdytyksen sisältö ja tavoitteet ovat organisaatiokohtaisia ja jokainen uusi työntekijä ja työtehtävä ovat erilaisia. Kaikille perehdytysprosesseille on kuitenkin yhdistävänä tekijänä työturvallisuudessa määritetyt tehtävät sekä tavoite saada perehdytettävän työntekijän oppimisprosessi käyntiin.

Organisaatitasolla on ratkaistava, mitä juuri siinä yrityksessä perehdytyksellä tavoitellaan, miten paljon siihen halutaan sijoittaa resursseja ja kuinka perehdytyksellä tuetaan yrityksen strategiaa. Organisaatioiden perehdyttämisen tavoitteet vaihtelevat sen mukaan tavoitellaanko yrityksessä nopeaa oppimista ja rutiinitehtävien hallintaa, vai pitkäaikaista sitoutumista ja pitkän aikavälin osaamisen kehittymistä. Organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja työntekijöillä paljon lyhyitä työsuhteita, perehdyttämisen ensisijainen tavoite voi olla hyvä työympäristön tuntemus ja tärkeimmät työhön liittyvät käytännön asiat. Mikäli rekrytoinnissa on tavoitteena pitkäaikainen sitoutuminen ja kehittyminen tulevan työurankin aikana, perehdyttämisessä keskitytään työympäristöön ja organisaatioon sekä työssäviihtymiseen. Organisaation tavoitteista riippuen perehdytyksessä voidaan korostaa tehokasta tiimityötä, itsenäistä työskentelyä, nopeaa tehtävien oppimista, vastuunottoa tai organisaation kulttuurin vahvistamista. Perehdyttämisen tavoitteet ratkaisevat myös perehdyttämisprosessiin käytettävät resurssit. (Eklund 2018, 28-31.)

Kjelin ym. (2003, 23-24) muistuttavat, että kilpailu osaavista työntekijöistä on kiihtymässä, kun moni ala kärsii työvoimapulasta. Omien arvojen, yksilöllisyyden ja ammattikunnan etusijalle asettaminen on tavallisempaa kuin lojaalisuus työntajaa kohtaan. Tulevaisuudessa ihmiset kiinnittävät työpaikkaa vaihtaessaan huomiota omaan hyvinvointiinsa ja arvostavat työnantajissa toimintamoraalia sekä kykyä kantaa vastuuta työntekijöistään ja heidän kehittymisestään. Työntajina menestyvät organisaatiot, joiden toiminta on läpinäkyvää ja uskottavaa ja joissa panostetaan ihmisiin. Henkilöstökeskeisyys näkyy organisaatioissa johtamisessa ja esimiestyössä mukaan lukien rekrytointiprosessi, perehdytys sekä suorituksen ja osaamisen johtaminen. Sitoutumista ja kestäviä työsuhteita saadaan aikaan hyvin hoidetulla perehdytysprosessilla. Perehdytysprosessi antaa myös koko henkilöstölle kuvan hyvästä johtamisesta ja henkilöstön kohtelusta. Organisaatioon saadaan osajia, kun tarjotaan työntekijöille mahdollisuuksia ammattitaidon hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen. Mahdollisuus työskentelyyn hyvän esimiehen alaisuudessa ja hyvässä työryhmässä, sekä saatu palaute tavoitteiden saavuttamisesta ovat hyvän työnantajan ominaisuuksia. Perehdyttämisessä on luotava pohja näille asioille. Työnantajakuva on yrityksen keskeinen kilpailukykytekijä ja se on muodostunut entistäkin tärkeämmäksi työpaikan valintaperusteeksi. Työnantajakuva vaikuttaa yrityskuvaan ja sen myötä yrityksen kiinnostavuuteen niin omistajien, asiakkaiden kuin työnhakijoidenkin näkökulmasta. (Kaijala & Toivanen 2020, 62.)

Eklundin (2018, 43-36, 68) mukaan perehdyttämisen onnistumisella on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiselle organisaatioon. Sitoutumisen kannalta tärkeimmät ovat työntekijän ensimmäiset kuukaudet, joiden voidaan ajatella kuuluvan perehdytysjaksoon. Sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaampia ja heidän työtyytyväisyytensä on korkea. Työvoiman saatavuuden turvaamiseksi työnantajan on tunnistettava ja nostettava esille sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Kjelin ym. (2003, 26-27) sanovatkin, että pohjimmiltaan suurin osa ihmisistä haluaa sitoutua työhönsä ja työnantajaan. Hyvä työtulos syntyy työntekijän sitoutumisesta organisaatioon, työyhteisöön ja työn tavoitteisiin. Perehdytysprosessi antaa kuvan siitä, miten organisaatio kohtelee työntekijöitään. Sitoutumista on kuitenkin monenlaista, sitoutumisen syyt ovat moninaiset ja vaihtelevat henkilön arvojen ja elämäntilanteen mukaan. Työntekijä voi olla sitoutunut yritykseen pelkästään työpaikan etujen vuoksi kuten

palkkauksen, tai työn määrän ja laadun takia, joita hän ei koe saavansa mistään muualta. Työntekijän sitoutumisen syy voi olla myös velvollisuus, jolloin hän kokee lähtönsä haittaavan organisaation toimintaa. Aito ja voimakkain sitouminen vaatii tunnesidettä ja arvojen kohtaamista. Sitouminen tapahtuu, kun työntekijä kokee itselleen tärkeiksi yrityksen tarkoituksen, arvot ja tavoitteet ja sitoutuu niihin henkilökohtaisesti omassa toiminnassaan ja haluaa olla mukana tekemässä myös yrityksen tulevaisuutta. Tunnesiteellä sitoutunut työntekijä kantaa vastuuta omasta työstään, on motivoitunut ja panostaa osaamiseensa. Tunteella sitoutumiseen liittyy myös oman esimiehen ja organisaation johdon arvostus. (Allen & Meyer 1990, 18.)

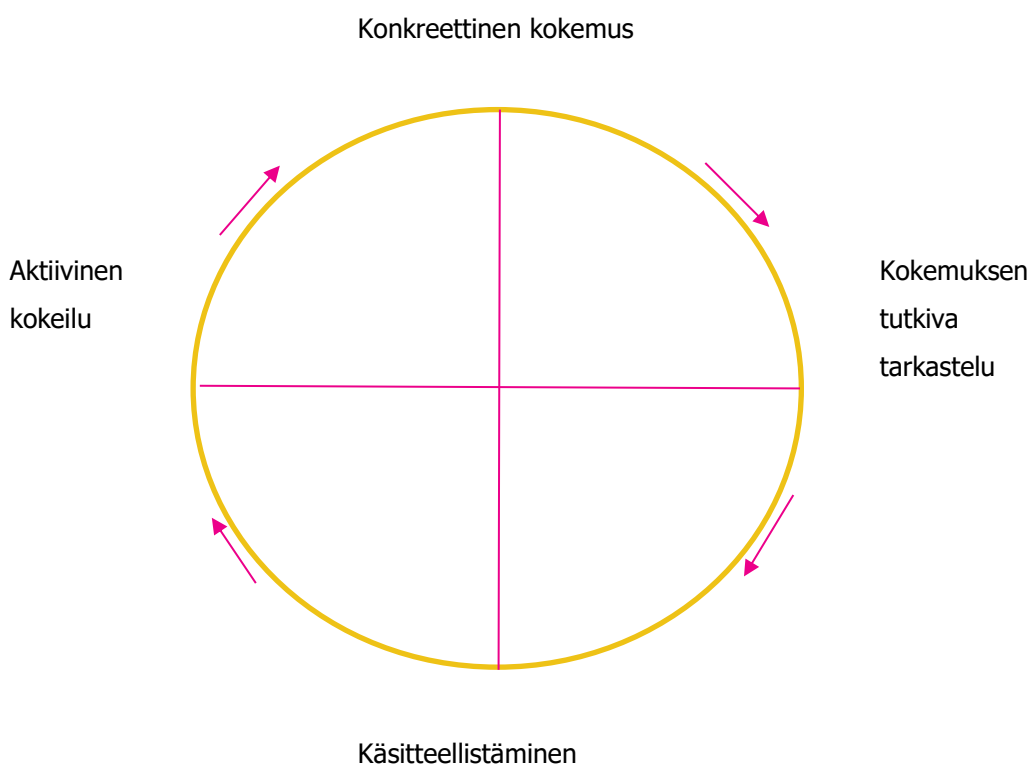


KUVA 3. Sitoutumisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan (Mukaillen Allen & Meyer 1990, 18.)

Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttaa suurelta osin se kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan organisaatiossa ja miten hyvin hän pääsee osaksi uutta työyhteisöä. Organisaatiokulttuurin ja työyhteisöön perehdyttämisen on oltava osa perehdytysprosessia. Koko työyhteisö on valmistettava uuden työntekijän saapumiseen, jotta tulokas kokee itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi. Hyvin hoidettu ja ajoissa tehty viestintä virittää työyhteisön ottamaan vastaan uuden työntekijän. Työntekijöille on kerrottava, kuka on tulossa ja miksi, sekä miten perehdytys aiotaan hoitaa. Työyhteisöllä on oltava oikeus saada alustavat tiedot uudesta työntekijästä sekä mahdollisesti myös valintaperusteista. Työntekijöillä on oltava myös mahdollisuus keskustella uuden työntekijän työtehtävistä, työjärjestelyistä ja perehdyttämisestä. (Kupias ym. 2009, 76-77.)

Koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen, vaikka esimies on perehdyttämisestä vastuussa ja perehdyttämiseen on usein nimetty tietty henkilö. Kukaan ei opi työtään ilman toisten tukea ja koko työympäristöllä on vaikutus oppimiseen ja perehtymiseen. Työntekijän sitoutumiseen uuteen työpaikkaan ja samalla työtyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa hyvällä ja riittävällä perehdytyksellä. Kun työntekijä perehdytyksen ansiosta onnistuu työssään ja hän saa siitä palautetta ja kannustusta, palaute edesauttaa uuden oppimista ja työssä kehittymistä. Työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen voi vaikuttaa koko työyhteisön toiminta ja käyttäytyminen, eivät ainoastaan perehdyttäjän ja esimiehen toimenpiteet. Sitoutumiseen liittyy yhteisöllisyyden kokemus, joka syntyy työntekijän siteiden määräästä organisaatiossa. Hyvän työtuloksen saavuttaminen on mahdollista, kun työntekijä tuntee työnsä tavoitteet ja on sitoutunut työyhteisöön ja koko organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Työelämän oppimisessa painottuu kokemuksesta oppiminen. Koulutus antaa tietopohjan mutta todellinen ammattitaito kehittyy vasta työn tekemisen myötä. Pelkkä kokeminen ja tekeminen ei kuitenkaan johda oppimiseen, lisäksi tarvitaan myös kokemuksen ymmärtämistä, jäsentämistä ja opitun hyödyntämistä. Kokemuksellisen oppimisen malleista tunnetuimpia on Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli, jota kuvataan myös oppimisen kehänä. Käytännön kokemuksen jälkeinen asioiden tarkastelu, jäsentäminen ja uuden opitun testaaminen käytännössä johtaa jälleen uuteen kokemukseen, josta voidaan oppia lisää. Perehdytyksessä kokemuksellinen oppiminen ilmenee runsaana työssä oppimisena ja uuden tulokkaan aikaisemman kokemuksen hyödyntämisenä. (Kjelin ym. 2003, 42.)



KUVA 4. Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli pelkistettynä (Mukaiillen Kjelin & Kuusisto 2003, 42.)

Perehdytystä voi toteuttaa myös mentorointina ja työparityöskentelynä. Mentori on osaava ja kokenut henkilö, joka pystyy jakamaan osaamistaan ja ohjaamaan toista ammatillisessa kehityksessä. Mentorointi on mentorin ja ohjattavan henkilön välistä vuorovaikutusta. Työparikäytäntö on toimintatapa, jossa uusi työntekijä työskentelee yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa. Sekä työpari että mentori opastavat työtehtävien oppimisessa mutta edistävät myös tulokkaan sopeutumista ja pääsemistä mukaan työyhteisöön. (Yli-Kaitala ym. 2013, 34.)

Kupiaksen ym. (2014, 80) näkemyksen mukaan eräs perehdyttämisen muodoista on hiljaisen tiedon jakaminen. Hiljainen tieto on henkilöstön osaamista, jota ei voi kirjoittaa tai esittää kuvallisesti, eikä kirjata osaksi työpaikan toimintaohjeita. Usein ajatellaan, että hiljaista tietoa omaavat työpaikan kokeneimmat ja iäkkäimmät työntekijät. Kuitenkin nuorella työntekijällä voi olla työn edellyttämää hiljaista tietoa jo uransa alussa. Tätä on tyypillisesti tietotekninen osaaminen. Hiljainen tieto on

yleensä hyödyllistä ja liittyy usein arkipäivän tilanteisiin. Se voi liittyä esimerkiksi vaikeiden asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen, laitteiden käyttämiseen ja työnteon sujuviin käytäntöihin. Hiljaisen tiedon siirtyminen ja hyödyntäminen edellyttää työntekijöiltä säännöllistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Luottamusta ei voi syntyä ilman vuorovaikutusta ja toisen ihmisen tuntemista. Tuntemattoman henkilön kanssa ei synny luottamusta, toisaalta luottamuksen osoittaminen toiminnassa voi parantaa vuorovaikutusta. Hiljaisen tiedon siirtymistä voi edesauttaa lisäämällä työntekijöiden mahdollisuutta vuorovaikutukseen ja samalla työn kehittämiseen. Usein työntekijät eivät ole tietoisia omasta osaamisestaan ja hiljaisen tiedon jakamista ei arvosteta työyhteisössä tai tiedon siirtymistä pidetään itsestäänselvyytenä. Työyhteisön kulttuuri vaikuttaa siihen missä määrin uusia henkilöitä opetetaan ja muilta opitaan ryhmässä. Vuorovaikutus ja hyvä sosiaalinen ilmapiiri rohkaisevat osaamisen jakamiseen ja ovat työyhteisön keskeisimpiä oppimiseen ja perehdytykseen vaikuttavia tekijöitä.

3.3 Perehdytysprosessi

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle iso investointi. Perehdytyksen järjestäminen vaatii yritykseltä paljon resursseja ja suunnitelmallisuutta mutta onnistuneella perehdytyksellä varmistetaan investoinnin kannattavuus tulevaisuudessa. Perehdytyksen suunnittelulla on mahdollista luoda oppimisen mahdollistava ympäristö. Suunnitelmallisuudella taataan perehdytyksen tasapuolisuus kaikkia uusia tulokkaita kohtaan ja parannetaan perehdytyksen laatua, sekä mahdollistetaan myös perehdytyksen kehittäminen. Hyvässä perehdytysprosessissa selvitetään uuden työntekijän entinen osaaminen ja hyödynnetään sitä perehdyttämisessä sekä uuden osaamisen kehittämisessä. Perehdyttäminen ei ole ainoastaan uusien asioiden oppimista vaan myös entisen tiedon ja osaamisen tunnistamista ja käyttämistä uudessa tehtävässä. Tärkeä osa perehdytystä on työn aloittamista helpottavien käytännön toimien lisäksi tulokkaan opastaminen työtehtävään ja työympäristöön sekä koko organisaatioon ja sen toimintaan. Uuden ihmisen tuleminen vaikuttaa aina koko organisaatioon ja sen vaikutukset voivat ulottua laajalle, koska muutos aiheuttaa aina hetkellisen häiriön yrityksen toimintaan ja se voi näkyä tehokkuuden laskuna. Muutos vaatii kaikilta sopeutumista ja jonkin asteista uudelleenorganisointia. Hyvin hoidettu perehdytysprosessi minimoi tehokkuuden laskun ja sen aiheuttaman häiriön toiminnassa. Taitamattomasti tehty perehdytys kuluttaa resursseja ja aiheuttaa turhaa tehokkuuden laskua ja voi johtaa pahimmillaan jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja työsuhteen päättymiseen. (Eklund 2018, 31-34, 74-75.)

Kupiaksen ym. (2009, 51-52) mielestä kehittymisen tavoitteiden on oltava selvillä organisaatiossa ennen perehdytyksen suunnittelua. Suunnittelussa on huomioitava tavoitetilä, nykytilä ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdyttämisen painopisteet vaihtelevat eri yrityksissä. Organisaatiossa voidaan keskittyä perehdyttämisen yhtenäistämiseen ja perehdytysprosessien jatkuvaan kehittämiseen tai räätälöintiin tulokkaan osaamisen ja lähtötason mukaan. Perehdyttämisen kehittämistä voidaan tehdä myös yhdessä uusien työntekijöiden kanssa. Laajimmillaan perehdyttäminen voi olla yhteisöllistä oppimista, joka tähtää koko työyhteisön kehittämiseen ja oppimiseen. Kjelinin ym. (2003, 30-32) mukaan perinteinen perehdyttämisen malli on vahvistaa organisaatiokulttuuria välittämällä organisaation vanhaa tietoa ja osaamista uudelle tulokkaalle. Toiminnan uudistamiselle ei kuitenkaan ole edellytyksiä, ellei organisaation kulttuurissa ole vahvana oletuksena jatkuvan oppimisen malli. Oman

työn hyvä osaaminen ja hallinta muuttuu helposti rutiiniksi, jolloin kyky uuden oppimiseen vähenee. Uuden työntekijän tulo organisaatioon tekee vanhat työntekijät tietoisemmaksi omasta työympäristöstään ja toimintatavoistaan kun he välittävät niitä tulokkaalle. Samalla kun uuden tulokkaan työtavat ja osaaminen testataan uudessa ympäristössä, koko työyhteisö on avoin muutokselle ja uuden oppimiselle.

Organisaatio ei pysty käyttämään oppimismahdollisuutta hyväksi ilman kykyä asettaa toimintaansa alttiiksi arvostelulle ja ottaa palautteesta opiksi. Avoimuus ja rakentava suhde palautteeseen on oltava jo organisaation vakiintunut toimintatapa ennen kuin sitä voi soveltaa perehdytyksessä. Uutta työntekijää on kuultava ja heräteltävä antamaan palautetta yrityksen toiminnasta. Uuden työntekijän ulkopuolisuutta on kyettävä hyödyntämään toimintatapojen ja prosessien kyseenalaistamisessa, mutta se onnistuu vain vuorovaikutteisella perehdyttämisellä. Tulokkaan ajatuksia saadaan hyödynnettyä organisaatiossa, kun työyhteisö on valmisteltu työntekijän tuloon ja palautteen antamisen tärkeydestä puhutaan työyhteisön ja uuden työntekijän kesken. Tulokkaalle on kerrottava mistä asioista erityisesti halutaan palautetta. Toimintatavat, joita ei pysty muuttamaan ja joihin on sopeuduttava, on tuotava ilmi ja perusteltava uudelle työntekijälle. (Kupias, ym. 2009, 79-80.)

Kupiaksen ym. (2014, 53-55) mukaan perehdyttäminen liittyy esimiehen perustehtävään ja siinä korostuu esimiehen kyky nähdä kehittäminen osana organisaation strategiaa. Laadukas perehdyttäminen vaatii perehdyttämisen näkymistä esimiehen ajankäytössä sekä perehdyttämisen onnistumisen aktiivista seuranta. Esimiehen on tunnistettava uuden oppimisen ja oppimisen tukemisen tarve henkilöstössä. Esimiehen on huolehdittava siitä, että perehdyttäminen on järjestetty sopivalla tavalla. Vaikka esimiehellä on usein oma roolinsa myös perehdyttämisessä, hänen tärkein tehtävänsä on johtaa perehdyttämistä ja huolehtia resursoinnista. Perehdytyksen johtamisella esimies varmistaa perehdyttämisen organisoinnin, suunnittelun ja toteutuksen sekä varmistaa että perehdyttäminen toteutetaan organisaatiossa yhteisesti sovittuja perehdyttämisen pelisääntöjen mukaisesti. Onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisössä osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen ja jokainen työyhteisön jäsen tuntee olevansa vastuussa jostakin perehdyttämisen osaluusta. Delegoimalla työnopastusta tiimin jäsenille edistetään monia hyviä asioita oppimisen kannalta. Mikäli perehdyttäjiä on useita, on huolehdittava perehdyttämisen laadusta ja siitä että kaikki siihen osallistuvat ovat kiinnostuneita perehdyttämisestä. Perehdyttäjien on oltava motivoituneita ja niin hyvin ajan tasalla työtehtävistä, että kykenevät perehdyttämään niitä toiselle.

Perehdyttäjän on tiedostettava organisaation kehittämistä kaipaavat asiat, jotta hän voi ottaa vastaan ja hyväksyä uuden tulokkaan kehittämisajatukset. Usein yrityksissä on nimetyt henkilöt, jotka tekevät perehdytystä oman työnsä ohella ja toimivat yhteistyössä perehdytyksestä vastuussa olevan esimiehen kanssa. Perehdyttämisen kehittäminen ja sen toteuttaminen vaatii paljon osaamista ja perehdyttäjän kautta osaamista voidaan saada eri työyksiköihin. Tehtävään nimetty vakituinen perehdyttäjä voi ottaa varsinaisen perehdyttämisen lisäksi vastuuta myös perehdyttämisen kehittämisestä ja helpottaa samalla esimiehen työtä. Tehtävään nimetty perehdyttäjä ja esimies voivat yhdessä saada aikaan parhaat perehdyttämiskäytännöt työyksikössä. Nimettyjen perehdyttäjien käytön

taustalla voi olla organisaation halu yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämisen käytäntöjä. (Kupias ym. 2009, 83.)

Eklund (2018, 47-52) muistuttaa, että kokonaisvaltainen perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään työssään hyvin alkuun ja siitä hyötyvät tulokkaan lisäksi koko työyhteisö ja organisaatio. Perehdytysprosessin on oltava sisällöltään perusteltava ja työntekijälle helposti ymmärrettävä sekä oikeudenmukainen ja tasalaatuinen. Tavoitteet on käytävä läpi ennen perehdyttämistä, lyhyen tähtäimen odotukset mutta myös odotukset ammattitaidon kehittymiselle pitkällä tähtäimellä. Haasteiden määrä on oltava sopiva huomioiden perehdytettävän lähtötaso ja tavoitteet. Tulokkaan antaman palautteen avulla ja jatkuvalla seurannalla voi selvittää onko haastetaso sopiva ja miten työntekijä koee selviytyvänsä tehtävistä. Työntekijä koee perehdytysprosessin aikana paljon muutoksia ja runsaat sisäiset ja ulkoiset ärsykkeet voivat aiheuttaa stressiä. Perehdyttäjän vastuulla on auttaa uutta työntekijää selviytymään muutoksista ja huolehtia siitä, että tulokkaalla on riittävästi aikaa palautumiselle ja vastaanotetun tiedon sisäistämiseksi. Keskustelemalla tulokkaan kanssa tavoitteiden ja vaatimusten realiteetista saadaan selvyys perehdytettävän kokemasta stressin määrästä ja suorituskyvystä. Organisaatio voi hyvällä perehdytyksellä huolehtia työntekijän suorituskyvystä ja nostaa esille työntekijän itsensä johtamisen taitoja, mutta henkilöllä itsellään on kuitenkin suurin vastuu omasta suorituskyvystään. Perehdytyksen suunnitelmallisuus ja aikatauluttaminen sekä tavoitteista keskusteleminen antavat työntekijälle turvallisuuden tunnetta. Työntekijällä on oltava mahdollisuus vaikuttaa prosessiin ja hänen mielipiteitään on kuultava perehdytysprosessin aikana. Työntekijän vaikutusmahdollisuudella on merkitys sitoutumishalukkuuteen.

Perehdyttämisprosessi käynnistyy jo ennen rekrytointia, jolloin mietitään haettavan tehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Rekrytointivaiheessa perehdyttämiselle luodaan pohja ja aloitetaan uuden työntekijän osaamisen kehittäminen, kun hänelle kerrotaan organisaation, työyhteisön ja tehtävän vaatimuksista sekä erityispiirteistä. Samalla tulokas avaa omia ajatuksiaan, osaamistaan ja näkemyksiään organisaatiolle. Eklund (2018, 34, 128-129) sanookin, että rekrytointivaiheen viestintä ja haastattelutilanteen vuorovaikutus muokkaavat työnhakijan työnantajamielikuvaa ja vaikuttavat hakijan ennako-odotuksiin sekä antavat hakijalle kuvan häneen kohdistuvista odotuksista. Henkilövalinnan jälkeen alkava perehdytyksen suuntaaminen riippuu tehtävästä, johon työntekijä on tulossa. Selkeään tiettyyn tehtävään tuleva työntekijän perehdyttäminen keskittyy tehtävän vaatimuksiin ja työtehtävään sopeuttamiseen. Kun organisaatioon haetaan uutta osaamista, dialogisella perehdyttämisellä varmistetaan, että kaikki mahdollinen osaaminen saadaan tulokkaasta irti.

Huolimatta perehdytyksen suuntaamisesta tai työntekijän tulevasta työtehtävästä, ensimmäinen asia on aina työyhteisöön tutustuminen. Alkuvaiheen asioita ovat myös käytäntöihin, pelisääntöihin, taustatietoihin ja organisaation arvoihin ja strategiaan perehdyttäminen. Ennen töihin tulemistä tulokkaan ja organisaation yhteyshenkilön välinen yhteydenpito ja toisiinsa tutustuminen auttaa perehdyttämisuunnitelman laatimisessa ja helpottaa uuden työntekijän työn aloittamista. Uuden työntekijän vastaanottoon kannattaa panostaa ja perehdytys aloittaa rauhallisesti ja pienin askelin. Hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle ja antaa hyvän alun työsuhteelle. Perehdytys on tilaisuus tuoda esille

organisaatiokulttuurin parhaat puolet ja työnantajan valmius panostaa työntekijöiden viihtyvyyteen. (Kupias ym. 2009, 104.)

Työsuhteen alussa on tärkeintä, että tulokas saa kokonaiskuvan uudesta työstään ja tutustuu työyhteisöön ja organisaatioon. Oman varsinaisen työn aloittaminen auttaa ymmärtämään asioita ja sisäistämään perehdyttämisen työn kautta. Kuitenkin Eklundin (2018, 53-57) mukaan tehokkaan oppimisen kannalta on tärkeää itse oivaltaa ja ymmärtää asioiden merkitys ja yhteys. Asioiden muistamisessa auttaa, jos uuden asian pystyy yhdistämään johonkin tuttuun isompaan kokonaisuuteen. Perehdyttäjän on opastettava uutta työntekijää asiayhteyksien oivaltamiseen ja kehitystä estävien tietoaukkojen täyttämiseen asioita kysymällä. Oppiminen on tehokasta, kun tieto on olennaista ja ymmärrettävää perehdytettävälle, työtehtävät ovat sopivasti haastavia ja työrauha on turvattu. Esimiehen vastuulle kuuluu uuden työntekijän tapaaminen mahdollisimman pian työntekijän saapumisen jälkeen sekä työtehtävien ja tavoitteiden läpikäyminen.

Vaikka organisaatiossa olisi perehdyttämisen suunnitelma, kuitenkin työsuhteen alussa on hyvä tämentää ja muokata perehdyttämisohjelmaa työntekijän kokemusten ja osaamisen mukaisesti. Työsuhteen alussa on käytävä palautekeskustelu perehdyttämisen onnistumisesta, jotta perehdyttämistä voidaan suunnata oikeisiin asioihin ja tulokkaalla on mahdollisuus vaikuttaa perehdyttämiseensä. Perehdyttämisessä on tärkeää keskittyä suuriin kokonaisuuksiin ja opastaa tulokasta lisätiedon hankintaan, jotta perehdyttämisohjelma voidaan pitää tarpeeksi väljänä asioiden sisäistämistä varten. Ensimmäisten kuukausien jälkeen käydyllä palautekeskustelulla voidaan varmistaa perehdyttämisen onnistuminen ja tulokkaan valmiudet työssä suoriutumiseen. Palautekeskustelu on käytävä hyvissä ajoin ennen koeajan päättymistä, jotta työntekijällä on mahdollisuus korjata toimintaansa ennen koeajan päättymistä. Perehdyttäminen voi päättyä myös työntekijän lähtemiseen yrityksestä. Lähtevä työntekijä on oppinut paljon yrityksestä ja organisaation toimintatavoista, joten lähtöhaastattelussa saatu palaute perehdytyksestä on arvokasta ja uusissa rekrytoinneissa hyödyllistä tietoa. Perehdyttämisen onnistumista, sekä työntekijän osaamista ja suoriutumista voi mitata työnantajan ja työntekijän välillä käytyjen palautekeskustelujen lisäksi jatkossa työsuhteen aikana pidetyillä säännöllisillä kehityskeskusteluilla. (Kupias ym. 2009, 109-110.)

3.4 Kulttuurien välinen perehdytys työelämässä

Työelämän monimuotoisuus lisää ohjauksen tarvetta työpaikoilla. Maahanmuuttajat tarvitsevat työtehtävien perehdytyksen lisäksi ohjausta päästäkseen työyhteisön jäseneksi ja mukaan työelämään. Työpaikan perehdyttäjät ja koko työyhteisö tarvitsee ohjausta työn sujumiseen ja sopeutumiseen eri kielisten ja kulttuurien yhteisöön. Suomalaisissa työpaikoissa, joissa on ollut vähän muualta tulleita ei tunnisteta omalle itselle ja omalle kulttuurille ominaisia tapoja ja käytäntöjä. Uuden työntekijän myötä työyhteisö oppii tavastaan tehdä työtä, oppii ottamaan käyttöön uusia työtapoja ja oppii sie-tämään erilaista vuorovaikutusta. Onnistunut perehdytys tukee maahanmuuttajan identiteetin rakentumista ja vahvistaa ammatillista osaamista. (Korhonen & Puukari 2013, 332.) Perehdytyksen kautta menestyminen työelämässä voi alkaa, myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden tapauksessa. Viitalan (2013, 297) näkemyksen mukaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen

voi vaatia perehdyttäjältä enemmän taitoja, kouluttautumista ja asennoitumista kuin aikaisemmat perehdytykset. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäjänä hänestä voi tulla työpaikan kulttuurineuvoja, joka perehdyttää uuden tulokkaan lisäksi myös vanhat työntekijät uuden tulijan mukanaan tuomiin kulttuurierojen haasteisiin.

Nieminen & Kemppi (2007) ovat todenneet, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdytyksessä korostuu perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen vuorovaikutus. Keskeistä on, että perehdyttävä pystyy arvioimaan uuden työntekijän ammatillista osaamista ja käyttämään perehdytyksessä selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Perehdyttäjän on myös pystyttävä varmistumaan siitä, että perehdytettävä on ymmärtänyt asiat oikein. Perehdyttävä voi joutua toimimaan myös eri kulttuureista peräisin olevien työntekijöiden välillä, jotta työyhteisössä vältetään väärinymmärryksiä työn kannalta olennaisten asioiden kohdalla. Perehdyttämistä helpottaa, jos perehdyttävä pystyy tutustumaan ennalta uuden työntekijän taustaan ja ammatilliseen osaamiseen. Työntekijällä ei välttämättä ole lainkaan kokemusta suomalaisesta työelämästä tai työelämästä yleensäkin. Toisaalta taas henkilö on voinut olla korkeasti koulutettu omassa kotimaassaan ja joutuu huonon työtilanteen tai kielitaidon puutteen vuoksi koulutustaan ja osaamistaan vastaamattomaan työhön.

Juutin (2005) mukaan maahanmuuttajien sopeutumiseen työpaikalle vaikuttaa työyhteisön asenne eri kulttuureihin sekä niiden perinteisiin ja asenteisiin. Suomalaisilla työpaikoilla oletetaan yleisesti maahanmuuttajan sopeutuvan täysin suomalaisten tapoihin ja opettelevan kielen. Organisaatiotasolla tulisi pohtia onko tarpeellista sopeuttaa maahanmuuttajat täysin suomalaisiin käytäntöihin vai voiko heille antaa jonkin verran mahdollisuuksia säilyttää omaa kulttuuriaan ja tapojaan työpaikalla. Tämä vaatii organisaatiolta valmiuksia ja asennetta tehdä työtä monikulttuurisuuden saavuttamiseksi. Työyhteisössä olevien maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä on sosiaalisesti merkittävä asia. Yksittäisen maahanmuuttajataustaisen henkilön kannalta on merkitystä myös sillä mistä maasta tai kulttuurista toiset työntekijät ovat tulleet. Henkilö ei tunne olevansa niin täysin erilainen, kun työyhteisössä on muitakin samoista lähtökohdista tulleita henkilöitä. (Vartia ym. 2007, 179.)

Jokainen uusi työntekijä ja perehdytettävä on yksilö, samoin ovat maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Perehdyttämässä pätevät jokaisen kohdalla kuitenkin samat asiat; vuorovaikutuksen vahvistaminen perehdyttämistilanteissa ja perehdyttämisen räätälöinti työntekijän mukaiseksi. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla on huolehdittava erityisesti vuorovaikutuksesta ja työpaikalla käyttäytymisestä ja työskentelytavoista, kuten työpäivän tauotuksesta. Monikulttuurisilla työpaikoilla tarvitaan ns. työpaikkaosaamista jonka perustan muodostavat yhteinen ymmärrys ja kieli. Työpaikkaosaamiseen liittyy jaettava ymmärrystä henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, työpaikan rooleista ja osallistumisen tavoista sekä työn kokonaisuudesta. Työpaikkaosaaminen käsittää myös työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisäännöt, työterveyden ja turvallisuuden. Vartian ym. (2007, 106-107) mukaan suurin osa ihmisistä kaipaa yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, vaikka yhteisöllisyyden tarve onkin osin kulttuurisidonnainen ja yksilöllinen piirre. Sosiaalisen vuorovaikutuksen puute vaikeuttaa uuden työntekijän sopeutumista ja työntekoa ja se huonontaa myös tiedonkulkua organisaatiossa. Sosiaalisen verkoston ulkopuolelle

jääminen on merkittävä kuormitustekijä ja uhka terveydelle, kun taas työyhteisön tuki on kuormituksesta suojaava ja työhyvinvointia edistävä voimavara.

Kielitaidolla on vaikutusta monitahoisesti työpaikan toimintaan ja oman osaamisen kehittämiseen. Se vaikuttaa toiminnan kokonaiskuvan muodostumiseen sekä työohjeiden ymmärtämiseen ja odotusten hahmottamiseen. Haasteet kielitaidossa voivat vaikeuttaa uuden oppimista, työtehtävien laajentamista ja työuralla etenemistä vaativampiin tehtäviin. Myös omien kehitysideoiden esiin tuominen vaikeutuu, jos kielitaito on heikko. Työntekijän puutteellinen kielitaito asettaa haasteita perehdyttäjälle ja vaatii perehdyttäjältä selkeää ja täsmällistä ohjausta. Kielitaidon puute on huomioitava perehdytysmateriaalissa ja siinä että työntekijä voi oppia parhaiten tekemällä. Perehdyttäjällä on maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla vastuu tulokkaan sopeutumisesta suomalaiseen työelämään, mutta myös suomalaisten työntekijöiden tutustuttaminen uuden työntekijän myötä tullessiin kulttuurierojen haasteisiin. Perehdyttäjän tulisi saada koulutusta eri kulttuureihin perehdyttämiskoulutuksen yhteydessä. Tärkeintä on, että organisaatiossa on tiedostettu monimuotoisuuden varautuminen ja perehdyttämistä räätälöidään Suomen ulkopuolisista kulttuureista tuleville. (Kupias ym. 2009, 99 -101.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 49-50) näkemyksen mukaan maahanmuuttajilla työpaikan saaminen motivoi kielen opiskeluun mutta työyhteisön on myös annettava tukea kielen opiskelussa. Työpaikalla kieltä oppii vuorovaikutustilanteissa ja monelle toisten työntekijöiden tuki ja asiakkaiden kanssa käydyt viestintätilanteet voivat olla ainoa tapa oppia työssä tarvittava sanasto. Usein maahanmuuttajat oppivat puhumaan hyvin suomea, toisaalta taas kirjoittamisessa ja lukemisessa voi olla haasteita pidempään. Tärkeää on tukea henkilöitä kirjallisessa ilmaisussa ja antaa tehtäviä, joissa tarvitaan kirjallista tuotosta. Monikielisestä henkilöstöstä voi olla apua koko työyhteisölle ja yritykselle. Kielitaitoisia henkilöitä voi hyödyntää eri asiakaskontakteissa ja eri kielten käyttäminen rohkaisee myös koko henkilöstöä käyttämään vierasta kieltä.

Perehdyttäjältä vaaditaan kielitietoisuutta. Niemisen ym. (2007, 16.) määritelmän mukaan kielitietoisuus tarkoittaa oman käyttämänsä kielen vaikeustason ymmärtämistä sekä ammattikielen ja työyhteisön käyttämän kielen erityispiirteiden ymmärtämistä. Perehdyttäjän on kyettävä muuttamaan oma puhekielensä perehdytettävän tarpeita vastaavaksi. Työhön liittyvä sanasto ja merkitykset, jotka eivät kuulu niin sanottuun peruskielitaitoon on selitettävä ja havainnollistettava apukeinoja käyttäen. Keskustelussa maahanmuuttajataustaisen henkilön kanssa on huomioitava, että vaikka puhuminen on sujuvaa, kuitenkin puheen ja kirjoitetun tekstin ymmärtämisessä saattaa olla vaikeuksia. Perehdyttäjältä vaaditaan selkokielisyyttä, kykyä havainnollistaa ja näyttää asioita esimerkeillä. Lisäksi hänen on tarkasteltava omaan tapansa puhua ja kirjoittaa. Parasta on suora, selkeä ja yksiselitteinen ilmaisu. On vältettävä nopeaa puhetta tai liian vaikeita sanoja ja sanontoja.

Yli-Kaitala ym. (2013, 30) kertovat Kotimaisten kielten keskuksen määritelmän selkokielisyydelle: Selkokieli on yleiskieleen verrattuna mukautettu sanastoltaan ja rakenteeltaan luettavammaksi ja ymmärrettävämmäksi. Selkokieli on heitä varten, joilla on vaikeuksia joko ymmärtämisessä, tekstin

lukemisessa tai molemmissa. Oleellista selkokieliisyydessä on, että viesti on niin lyhyt ja yksinkertainen että vastaanottajan voidaan olettaa ymmärtävän sen ilman ongelmia. Viestintätilanne kokonaisuudessaan on kulttuurisidonnaista. Suomessa mennään helposti suoraan asiaan ja pidättäytyään työhön liittyvissä asioissa. Monissa kulttuureissa elekielellä on yhtä suuri merkitys kuin sanoilla ja asiaa pohjustetaan usein tervehdyksillä, kyselyillä ja yksityiselämän asioilla. Useissa kulttuureissa kielteisten ilmaisujen ja vastausten käyttämistä vältetään sopusoinnun säilyttämiseksi. Tämä on hyvä muistaa, kun halutaan tietää, onko työntekijä ymmärtänyt kaikki hänelle perehdytetyt asiat. (Nieminen, ym. 2007.)

Perehdyttämisen yhteydessä työntekijälle on kerrottava selkeästi mihin työsopimus suomalaisessa työelämässä velvoittaa ja vastuuttaa. Erityisesti poissaoloihin liittyvät käytännöt voivat olla toisesta kulttuurista tulleelle vieraita. Yhteisökeskeisestä kulttuurista tulleelle oma perhe ja suku voivat olla yksilöä merkityksellisempiä. Yhteisökeskeisessä kulttuurissa myös työelämässä luotetaan sukulaisten tai ystävän apuun ja ydinperheen ulkopuolisen henkilön sairastuminen vaikuttaa helposti työelämään ja henkilön poissaoloihin. Suomalaisen työelämän tasa-arvoisuus sekä hyvän työntekijän ominaisuudet kuten täsmällisyys, ripeys, oma-aloitteisuus, joustavuus ja luotettavuus eivät välttämättä ole tuttuja vieraan kulttuuritaustan omaavalle työntekijälle. Työntekijä on voinut tottua hierarkisempaan työkulttuuriin ja odottamaan esimerkiksi esimiehen lupaa tai määräystä työtehtävän suorittamiseen. Myös suomalaisen työelämän täsmällisyys ja aikataulujen noudattamisen kulttuuri voi olla käsittämätön yhteisöllisen kulttuurin aikakäsitykseen tottuneelle. Perehdyttävälle on kerrottava selkeästi asioista, jotka ovat usein erilaisia eri kulttuureissa, kuten esimies-alaisuudesta, vastuunjaosta sekä työpaikan toiminta- ja yhteistyötavoista. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa kannattaa käydä erityisen tarkasti läpi työpaikan säännöt ja toimintatavat, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, työsuojelu- ja turvallisuusmääräykset, salassapitovelvollisuus sekä kaikki aikataulujen noudattamiseen ja poissaoloihin liittyvät asiat. (Ohjaan.fi 2020.)

Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen vaatii ohjauksellista osaamista, lisäksi perehdyttäjän on hyvä tuntee vieraaseen kulttuuriin kuuluvia asenteita, tapoja ja ajatusmalleja. Kuitenkin on ymmärrettävä, että kaikki samasta kulttuurista tulleet eivät välttämättä edusta samaa uskontoa, kieltä tai kulttuurisia arvoja. Kulttuurin asettamista rajoituksista työtehtäviin on pystyttävä puhumaan avoimesti. Maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle joudutaan kertomaan enemmän taustatietoa organisaatiosta, säännöistä ja määräyksistä kuin suomalaiselle työntekijälle. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen vie aikaa 1,5 kertaisesti verrattuna suomalaisen työntekijän perehdyttämiseen. Työtehtävien opastamisen lisäksi perehdyttämiseen kuuluu työntekijän sosiaalistaminen työyhteisöön koska sosiaalinen kanssakäyminen on olennaista toimintatapojen perehdytyksessä. Perehdyttäjän tehtävänä on toimia välittäjänä, että uusi työntekijä pääsee helposti mukaan työyhteisön keskusteluun ja oppii ymmärtämään suomalaisen työyhteisön kirjoittamattomat säännöt, kuten vuorovaikutussuhteen erilaisissa tilanteissa tai yksityisasioiden puhuminen työpaikalla. (Nieminen ym. 2007, 14-15.) Maahanmuuttajan pääsyä työyhteisön jäseneksi voi tukea myös osallistamalla uutta työntekijää kanssakäymisissä kuten kokouksissa sekä ottamalla työyhteisön muita jäseniä mukaan perehdytykseen. (Ohjaan.fi 2020)

Niemisen ym. (2007) näkemyksen mukaan kulttuuriero näkyy myös ihmisen kyvyssä vastaanottaa ja antaa palautetta. Länsimaisessa kulttuurissa ollaan totuttu arvioimaan omaa toimintaa ja ymmärtämään toisten tekemä yksilöön kohdistuva arviointi. Yhteisöllisessä kulttuurissa varotaan ristiriitoja ja pyritään säilyttämään harmonia. Epäonnistuminen aiheuttaa häpeää, joka kohdistuu henkilöön itsensä lisäksi perheeseen ja sukuun. Vaikka maahanmuuttajataustainen työntekijä ei ole tottunut arviointiin ja negatiiviseen palautteeseen, on kuitenkin tärkeää, että hän saa palautetta tekemisestään. Palaute auttaa häntä kehittämään ammatillista osaamistaan. Negatiivisen palautteen antamisessa on otettava huomioon, että kokemus voi olla paljon raskaampi kuin suomalaiselle työntekijälle vastaavassa tilanteessa.

Monikulttuurisuuteen perehtymisestä on olemassa lukuisia hyviä ohjeita ja malleja työpaikkojen käyttöön, yksi parhaita on Petmo-hankkeessa toteutettu Erilaisuus sallittu, perehdyimme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle (Petmo-hanke ESR 2007). Teoksessa on käsitelty työyhteisön perehdyttämistä monimuotoisuuteen ja monikulttuurisuuteen. Perehdyttäjän tueksi kirjaan on koottu tärkeimmät asiat, kuten työkulttuuriin ja maan tapoihin sekä työsuojeluun ja työturvallisuuteen perehdyttäminen. Teokseen on laadittu selkokielineen Tervetuloa suomalaiselle työpaikalle- opas maahanmuuttajalle. Oppaassa maahanmuuttajalle avataan suomalaista työkulttuuria, tapoja ja viestintää sekä työsuojelu- ja työsuhdeasioita. Oppaan pohjalta jokaiselle työpaikalle on helppo muokata juuri siihen työyhteisöön tarvittava opas uudelle työntekijälle. Alla olevassa taulukossa on ohjeita työsuojelu- ja työturvallisuusasioiden perehdyttämiseen.

TAULUKKO 1. Työsuojelu- ja työturvallisuusasioista kertominen maahanmuuttajataustaiselle uudelle työntekijälle. (Erilaisuus sallittu -käsikirja 2007, 64.)

- Ajan kanssa – mieluummin liian hitaasti kuin liian nopeasti.
- Selkokielellä – vältä ammattislangia ja murre sanoja. Käytä lyhyitä lauseita ja yleisesti käytössä olevia sanoja.
- Havainnollista – puhu, kirjoita, piirrä ja näytä.
- Pyydä perehdytettävää toistamaan asia omin sanoin.
- Varmista kysymyksillä.
- Käytä mahdollisuuksien mukaan perehdytettävälle tuttuja kieliä tukena suullisesti ja/tai kirjallisesti.
- Käytä mahdollisuuksien mukaan ja tarvittaessa tulkkia.
- Näytä työsuojeluaineisto ja -varusteet. Kokeilkaa niitä.
- Varmista, että kaikissa toimipisteissä on sama materiaali.
- Kertaa säännöllisin väliajoin ja toista.
- Koneiden ja laitteiden turvamerkinnet on oltava kuvina paikallaan.
- Varmista, että hätätilanteen toimintaohjeet on käännetty eri kielille

Perehdyttämissuunnitelmassa kannattaa muistaa ainakin alla olevaan taulukkoon kootut asiat.

TAULUKKO 2. Perehdyttämissuunnitelman tärkeimmät asiat (Erilaisuus sallittu -käsikirja 2007, 62)

- Yleiset kulttuurierot ja niiden vaikutus työhön: esim. valtakäsitykset, yhteisöllisyyden aste ja aikakäsitykset.
- Erot käsityksissä turvallisuudesta ja työsuojelusta työpaikalla.
- Erot kotimaan ja Suomen työpaikkojen käytännöissä: esim. mikä on sopiva syy olla poissa töistä.
- Erot käsityksissä työntekijän roolista.
- Kielivaikkeudet: puhe, lukeminen ja ei-kielellisten viestien tulkinta.

Monikulttuurisen työpaikan kulttuurien välistä kohtaamista voi edistää kaksisuuntaisella perehdyttämisellä. Se tarkoittaa työyhteisön valmistamista monikulttuurisuuteen ja se on hyvä keino organisaatioille, joissa ei ole kokemusta vieraista kulttuureista. Perehdytyksessä huomioidaan myös olemassa oleva yhteisö uuden tulokkaan lisäksi. Perehdytyksessä käydään läpi mahdolliset kulttuurilliset haasteet ja mietitään keinoja niiden yli pääsemiseksi. Työyhteisön jäseniä muistutetaan, että omat tutut toimintatavat eivät ole muille itsestäänselvyksiä. Kaksisuuntainen perehdyttäminen on mahdollista toteuttaa keskustelutilaisuutena oman työporukan kesken tai se voi olla ulkopuolisen kouluttajan järjestämä. Perehdytyksessä opitaan hyväksymään erilaisuutta ja poistamaan ennakkoluuloja. Perehdytyksen aikana on tarkoitus keksiä yhdessä keinoja estämään tai poistamaan mahdollisista kulttuurieroista johtuvia ongelmia. Hyvä yhteisymmärrys ja vuorovaikutus on mahdollista saavuttaa, kun työntekijät tuntevat toistensa kulttuuritaustan ja aiemman työuran. (Yli- Kaitala ym. 2013, 56-57.) Myös Korhosen ym. (2013, 332-333) mielestä kaksisuuntainen perehdyttäminen kehittää työyhteisön toimintatapoja ja auttaa työyhteisöä tutustumaan itseensä. Uuden työntekijän oppiessa asioita koko työyhteisöllä on mahdollisuus oppia uusia tapoja tehdä työtä ja ottaa käyttöön uusia toimintamalleja sekä opetella uudenlaista vuorovaikutusta. Samanaikaisesti uusi tulija joutuu sopeuttamaan omaa osaamistaan uuteen ympäristöön, sillä vieraaseen maahan ja uuteen työpaikkaan tuleminen voi kyseenalaistaa maahanmuuttajan ammatillista identiteettiä.

Jabe (2017, 112) kuvaa ISS:n tapaa perehdyttää ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä. Yrityksessä panostetaan paljon systemaattiseen perehdyttämiseen. ISS:llä on tehty perehdyttämiskortti usealla kielellä. Perehdyttämiskortissa kerrotaan tietoja yrityksestä, työsuhteesta, työturvallisuudesta, kyseisestä asiakaskohteesta ja työstä siinä kohteessa. Perehdytyksen suunnittelee ja siitä on vastuussa esimies ja perehdytysaika kestää koko työntekijän koeajan. Esimies käy läpi useassa eri vaiheessa perehdytyskorttiin kuuluvia asioita: työajat, työntekoon liittyvät käytännöt ja vuosilomat. Perehdytyksen aikana tutustutaan myös asiakaskohteeseen ja perehdytään käytännön työhön. Perehdyttämisoppaan lisäksi työntekijä saa toimialakohtaista tukimateriaalia, jota työntekijä täydentää itse omalla kielellään. Materiaali sisältää paljon kuvia, jotka auttavat materiaalin tulkinnassa mistä tahansa kulttuurista tulevaa henkilöä. Verkkokoulutusta käytetään paljon ja esimies käy työntekijän

kanssa läpi tarvittavat osiot. Siivous- tai ruokapalveluiden kuvamateriaali on selkeää ja perehdytyksessä panostetaan erityisesti työturvallisuuteen ja hygieniaan. Seuraavassa taulukossa esitetään asioita, jotka esimiehen tulee huomioida toimiessaan monikulttuurisessa organisaatiossa.

TAULUKKO 3. Vinkkejä monikulttuurisen tiimin esimiehelle (Jabe, 2017 111.)

- Varmista että henkilö on juuri se, jonka nimi on papereissa.
- Varmista että henkilöllä on passiin kiinnitetty työntekoon oikeuttava oleskelulupa ja tarkista työntekoon liittyvät rajoitteet
- Sovella työsuhteessa suomalaista työlainsäädäntöä ja työehtosopimusta ja huolehdi erityisesti työsuojelusta.
- Varmista työluvan jatko ennen sen päättymistä.
- Perehdytä alainen töihin ja varmista hänen osaamisensa. Seuraa osaamista.
- Perehdytä alaisesi suomalaiseen työkuulttuuriin.

On tärkeää, että monimuotoisuuteen varautumista pohditaan koko yrityksen tasolla. Sitoutumista ja kestäviä työsuhteita saadaan aikaan hyvin hoidetulla perehdytysprosessilla. Perehdytysprosessi antaa myös koko henkilöstölle kuvan hyvästä johtamisesta ja henkilöstön kohtelusta. Organisaatioon saadaan osaajia, kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia ammattitaidon hyödyntämiseen ja sen kehittämiseen. Perehdytyksessä on kyse pitkän tähtäimen edusta, oppimisesta ja kehittämisestä ja sen tavoitteena on saada organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä. Perehdytys on miellyttävä sijoituksena tulevaisuuteen ja pitkän tähtäimen menestykseen. (Kupias ym. 2009, 101.)

Lahden (2008, 155-157) näkemyksen mukaan organisaation monikulttuurisuutta voi edistää koulutuksella mutta koulutusta tulee kuitenkin hankkia tarpeeseen eikä pelkästään imagosyistä. Koulutus on tuottavaa, kun se on osa työtekoa, arviointia ja menestymistä. Koulutuksen suunnittelussa on tärkeää hahmottaa mitä organisaatio tai yksittäinen henkilö hyötyy koulutuksesta. On ymmärrettävä, miten sillä voidaan edistää tuloksellisuutta, toimintakykyä ja henkilöstön hyvinvointia. Mitkä tekijät motivoivat henkilöitä oppimaan, mistä he tarvitsevat lisätietoa ja miten tietoa annetaan. Kuinka koulutuksen mukanaan tuomia hyötyjä voidaan mitata, onko olemassa vaihtoehtoja tai koulutusta tukevia menetelmiä. Ratkaisevan tärkeää on se, kuinka esimiehet tukevat työntekijöiden kouluttamista ja asennemuutosta.

3.5 Perehdyttäminen Servicassa

Servicassa henkilöstön perehdyttäminen hoidetaan perehdyttämisen toimintaohjeen mukaisesti. Perehdyttämisen tavoitteena on tutustuttaa työntekijä työyhteisön tavoitteisiin, toimintaan, työhön ja työympäristöön, sekä opastaa työtehtävien suorittamisessa. Perehdytyksessä uusi työntekijä saa tietoa yrityksestä, sen toiminta-ajatuksista ja toimintatavoista. Päävastuu perehdytyksestä on työntekijän lähimmällä esimiehellä. Esimies tekee perehdytysuunnitelman työntekijän perehdytyksen

muistilistaan, johon aikataulutetaan perehdytyksen eteneminen, käytettävä aika ja vastuhenkilöt sekä yleisperehdytykseen osallistuminen. Perehdytystä varsinaiseen työtehtävään voi antaa myös työtoveri (tutor/kummi) tai erillinen työnopastaja. Uuden työntekijän kanssa käydään läpi ensimmäisenä päivänä ainakin seuraavat asiat:

TAULUKKO 4. Servican yleisperehdytyksen ensimmäiset asiat

Työsopimus, palkka ja sen maksaminen
 Työaika ja työaikapäätteen käyttö tai työajan kirjaaminen
 Vaitiolovelvollisuus (allekirjoitus vaitiolositoumukseen, joka toimitetaan työsuhdeasiantuntijalle)
 Tietosuoja-asiat
 Henkilöstöruokailu, ruoka- ja kahvitaumat
 Henkilö- ja kulkukortti, valokuvaus korttia varten
 Työvaatteet ja pukukaapit
 Pysäköinti ja liikenneyhteydet
 Puhelimen hankinta ja käyttö
 Työntekijän perehdytyksen muistilistan esittely, perehdytysuunnitelma
 Tarvittavat käyttäjätunnukset
 Työympäristön asiakkaat ja asiakaspalvelu (Asiakkaan arvostukset, servicalaisen profiili)

Työntekijän perehdytyksen muistilista on apuna esimiehelle hänen suunnitellessaan ja toteuttaessaan työntekijän perehdytystä. Työyhteisöstä riippuen esimies voi jakaa perehdyttämisen useamman henkilön hoidettavaksi. Esimies on kuitenkin vastuussa siitä, että kaikki osa-alueet tulee läpi käytyä. Kun perehdytys on jonkun teeman osalta tai kokonaisuudessaan tehty, esimies kirjaa perehdytyksen tehdyksi. Esimies huolehtii dokumentoinnin työntekijän toteutuneesta perehdytyksestä ja säilyttää allekirjoitetut perehdytyslomakkeet.

Lyhyissä työsuhteissa (sijainen, opiskelija) perehdyttämiseen sisällytetään vain välttämättömät työsuhteasiat (työaika, poissaolot, tauot, tilat) ja tiivistetty työnopastus (menetelmä, koneet, mahdolliset häiriöt ja turvallisuus). Työsuhteen keston pidentyessä noin kuukauteen, perehdytyksessä käsitellään tehtävää jo osana laajempaa kokonaisuutta ja lisätään hieman yritystietoutta. Ensimmäisiksi päiviksi määritellään työpari Servican vakinaisesta henkilöstöstä antamaan tarvittaessa neuvoja. Lyhytaikaisia työntekijöitä varten on tehty oma perehdytyksen muistilista. Esimies tai toimipaikan sovittu vastuhenkilö perehdyttää sisäisenä siirtona tulleen tai pitkään poissaolleen työntekijän ja käy perehdytyksen muistilistasta läpi toimipaikan toimintaa ja työsuojelua käsittelevät asiat. Esimies tai toimipaikan sovittu vastuhenkilö dokumentoi perehdytyksen henkilöstöhallinnon järjestelmään. Esimiehen vaihtaessa aluetta hänen esimiehensä vastaa muuttuvien tietojen (esim. palvelusopimus ja palvelukonsepti) perehdyttamisestä ja varmistaa, että uusi esimies saa perehdytyksen vastuualueen toimintaan.

Servican henkilökunnalle järjestetään yleisperehdytystilaisuuksia vuosittain. Perehdytystilaisuudessa käsitellään mm. seuraavat osa-alueet: Servican toiminta, toiminta-ajatus ja arvot, asiakkaat, asiakaiden odotukset ja servicalaisen profiili, toimintatavat, toimintajärjestelmä, organisaatio, palkanmaksu ja työsuhteeseen liittyvät asiat sekä koulutus ja työsuojelu. Esimiestehtävissä toimiville järjestetään tarvittaessa omia perehdytystilaisuuksia, joissa käydään syvemmin läpi keskeiset asiakkuussuhteen hallintaan liittyvät asiat, sekä henkilöstöä, ostoja, tuotekehitystä ja taloutta koskevat toimintaohjeet.

Perehdytysajan pituus riippuu työn luonteesta ja työsuhteen kestosta. Lyhytkestoiseen tehtävään perehdyttäminen tapahtuu jopa yhden päivän aikana, vaativaan ja vakinaiseen tehtävään perehdytysaika voi kestää useamman kuukauden. Esimies valvoo ja vastaa perehdytyksen etenemisestä etenkin työn alkuvaiheessa säännöllisin väliajoin. Perehdytyksen tulee tapahtua työntekijän koeaikana, joka on aktiivisen seurannan aikaa. Viimeistään koeajan ollessa umpeutumassa esimies käy arviointikeskustelun työntekijän kanssa perehdytyksen onnistumisesta tai lisäperehdytyksen tarpeesta. Työnantajan näkökulmasta arvioidaan työntekijän soveltuvuus organisaatioon ja työntekijä voi antaa palautetta perehdyttämisestä. (Servica Perehdyttämisen toimintaohje 2020.)

Servican perehdyttämissuunnitelmassa ja toteutuksessa ei ole eroavaisuutta maahanmuuttotataustaisen työntekijöiden kohdalla. Puutteellisen kielitaidon omaavien työntekijöiden perehdyttämisen tukena käytetään kuvallisia perehdyttämisohjeita ja työohjekortteja. Servicassa organisaation monimuotoisuus on huomioitu vuonna 2016 laaditun yhdenvertaisuussuunnitelman käyttöönotossa. Yhdenvertaisuussuunnitelman tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämisen toimenpiteistä on pakollinen vähintään 30 henkilöä työllistävillä työnantajilla. Työnantajien tulee edistää kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja ehkäistä työssä ja työpaikoilla tapahtuvaa syrjintää. Työnantajien tulee arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla. Työnantajien tulee kehittää työpaikan tarpeet huomioon ottaen syrjimättömiä työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan työhönotossa, tehtäviä jaettaessa, koulutukseen pääsystä päätettäessä, palkasta ja työsuhteisiin liittyvistä etuuksista päätettäessä, työntekoon ja työsuhteisiin liittyviä velvollisuuksia määrittäessä sekä työyhteisön kehittämisessä. Työnantajan on tehtävä kohtuullisia mukautuksia, jotta vammaisen henkilö voi yhdenvertaisesti muiden kanssa tulla valituksi työtehtävään ja edetä työurallaan. (Servica yhdenvertaisuussuunnitelma 2016.)

Laki kieltää syrjinnän, häirinnän, kohtuullisten mukautusten epäämisen, ohjeen tai käskyn syrjiä jotakuta sekä vastatoimet syrjintäepäilyn ilmaissutta kohtaan. Servicassa tiedostetaan, että työnantajamaine riippuu siitä millaista kohtelua työntekijät työpaikoilla saavat ja miten henkilöstön rekrytointi hoidetaan. Yhdenvertaisuuden edistämässä ja syrjinnän ehkäisyssä on siten kyse lain noudattamisesta, työhyvinvoinnista, työvoiman saannin turvaamisesta ja Servican tulevan toimintakyvyn turvaamisesta. Servican rekrytinnissa työhön otetaan hakijoita osaamisen, pystyvyyden ja tehtävään soveltuvuuden perusteella ja valiten tietoisesti kaiken ikäisiä hakijoita. Silloin kun työtä joudutaan mukauttamaan ikään liittyvien tai työkyvyn ongelmien vuoksi, mukautuksen perustelut ja vaikutukset

työyhteisöön pyritään käymään työyksikössä avoimesti läpi. Työntekijän terveystietojen kertomisessa työyhteisölle noudatetaan asianomaisen henkilön antamaa lupaa siltä osin kuin niitä tarvitsee kertoa. (Servica yhdenvertaisuussuunnitelma 2016.)

Esimiestyössä kiinnitetään huomiota siihen, että minkäänlaista syrjintää työpaikoilla ei pääse esiintymään. Yhdenvertaisuussuunnitelmassa on linjattu alla olevassa taulukossa luetellut esimiestyön syrjintää ehkäisevät toimenpiteet.

TAULUKKO 5. Servican yhdenvertaisuussuunnitelman syrjintää ehkäisevät keinot esimiestyössä

<p>Työvuorosuunnittelussa tasapuolisesti kiertävät vuorot</p> <p>Lomasuunnittelussa tasapuolinen loma-aikojen kierto</p> <p>Työnjaossa oikeudenmukaiset työkohteiden määrittelyt</p> <p>Työmenetelmien määrittely työnantajan toimesta</p> <p>Kunnollinen perehdytys uusille työntekijöille</p> <p>Ilmenneiden epäkohtien käsittely ajantasaisissa puheeksiottamisissa ja kehityskeskusteluissa</p> <p>Henkilöstön rekrytoinnissa etniseltä aluperältään vieraita tai muuten vähemmistöön kuuluvia henkilöitä kohdellaan yhdenvertaisesti kantaväestön kanssa</p>

Rekrytoinnissa kielitaidon vaatimus mitoitetaan työssä konkreettisesti esiintyvän kommunikointitarpeen perusteella. Vaadittavan kielitaidon tarve riippuu ammattialasta ja työtehtävästä. Esimerkiksi rakennustöissä työturvallisuuden varmistaminen edellyttää riittävää suomen kielen hallintaa, erilaisia aineita ja kemikaaleja käsiteltäessä on ymmärrettävä niitä koskevat annostusohjeet ja ominaisuudet, sekä ruokajakelussa on ymmärrettävä ruokarajoitteet ja annostelu. Mikäli työntekijän suomen kielen taito on työsuhteen alussa riittämätön, perehdytyksessä hyödynnetään sanallisen viestinnän ohella tai sen sijaan kuvallista viestintää, kuten videoituja työohjeita, havainnollistavia kuvia ja mallioppimiseen perustuvaa perehdytystä. Vaillinaisen kielitaidon omaavien työntekijöiden kielitaitoa pyritään vahvistamaan käyttämällä heidän kanssaan suomen kieltä ja osallistamalla heitä työyhteisön vuorovaikutukseen. Esimiehen rooli ja malli tähän kannustamisessa on keskeinen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, ettei työpaikalla esiinny kiusaamista tai muuta epäasiallista kohtelua vaillinaisen suomen kielen taidon vuoksi. (Servica Yhdenvertaisuussuunnitelma 2016.)

Kulttuurisiin eroavaisuuksiin suhtautumisessa Servican työpaikkoja ohjaavat alla olevassa taulukossa esitetyt yhdenvertaisuussuunnitelman mukaiset linjaukset.

TAULUKKO 6. Servican yhdenvertaisuussuunnitelman linjaukset kulttuurisiin eroavaisuuksiin

Työsopimuksen noudattaminen, työroolin asianmukainen hoitaminen ja epäasiallisen käyttäytymisen kieltä ohjaavat kaikkea käyttäytymistä ja toimintaa työpaikalla.

Työturvallisuuteen liittyviä varusteita ja suojaimia on käytettävä riippumatta siitä millaiset kulttuuritekijät tai muut koodit ohjaavat työntekijän pukeutumista. Työntekijä ei myöskään saa käyttää asusteita, jotka aiheuttavat työturvallisuusriskin.

Työn puhtausvaatimukset ja työhygienian määrittävät ehdottomat pukeutumisvaatimukset riippumatta siitä millaiset kulttuuritekijät tai muut koodit ohjaavat työntekijän pukeutumista.

Yhtenäisellä työasulla viestitään asiakkaille ketkä toimipaikoissa työskentelevät ovat Servican työntekijöitä. Yhtenäisen työasun käyttäminen kuuluu työroolissa toimimiseen. Kohtuullisia muutoksia on mahdollista tehdä, edellyttäen että työntekijän tunnistettavuus ja tunnistus Servican työasua käyttäväksi ei kärsi.

4 MAAHANMUUTTAJIEN TYÖHÖN PEREHDYTTÄMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla tietoa kerätään. Kehittämistyötä voidaan lähestyä eri tavoin ja useilla eri menetelmillä. Menetelmät jaotellaan yleensä kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Tutkimusmenetelmän valinta riippuu aina tilanteesta, siitä mitä tutkitaan tai kehitetään ja minkä tyyppistä tietoa tarvitaan. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2015, 51.) Tarkoituksenmukainen määrä tutkittavia valitaan tarkasti ja tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen. Kuvaamalla asenteita ja arvoja saadaan tietoa kehitystyöhön. Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, koska siinä kuvataan todellista elämää ja tutkimuksessa kohde pyritään kuvaamaan tarkasti. Tarkoituksena on tavoittaa ihmisten omat kokemukset koetusta todellisuudesta. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen avulla voidaan kehittää toimintaa sekä etsiä keinoja ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen etsimiseen. Heikkilän (2014, 15) mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä ja syitä päätöksille. Laadullinen tutkimus hakee vastausta kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Maahanmuuttotaustaisten henkilöiden työllistymisen ja työyhteisöön kuulumisen merkitystä kotoutumiseen on tutkittu monipuolisesti ja joissain tapauksissa on tarkasteltu myös työhön perehdyttämisen merkitystä sopeutumisessa työyhteisöön.

Tämä kehitystyö on tutkimustyyppiltään tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii hyvin tähän kehittämistyöhön koska työn tarkoitus on tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia toimeksiantajan organisaatiossa ilmenneeseen ongelmaan. Tapaustutkimuksessa ei vielä toteuteta muutosta tai konkreettista parannusta, vaan tutkimuksella tuotetaan ratkaisuehdotus tai kehittämisidea ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on yleensä vähän ja tutkittava asia voi olla esimerkiksi yksilö tai ihmisryhmä, tapahtuma, toiminto tai koko organisaatio. Tutkimuksessa tutkitaan kohdetta syvällisesti sen todellisessa ympäristössä ja työelämän kehittämistyössä kohteen valinta perustuu aina käytännön tarpeeseen ja tavoitteeseen. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

4.2 Tutkimusmenetelmä ja -kohteet

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että eri menetelmiä käyttämällä tutkittavasta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen ja monipuolinen kuva. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämiseen voidaan käyttää useita eri tapoja. Ojasalon ym. (2015, 104) mukaan aineistot kerätään yleensä luonnollisissa tilanteissa ja siksi tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Haastattelun suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineiston keräämisessä, sillä haastattelussa aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen vaatimalla tavalla ja myötäillen vastaajia. Haastattelun aiheiden järjestystä voidaan muuttaa ja vastausten tulkitseminen on helpompaa kuin postikyselyssä. Haastattelun etu on myös se, että vastaajat saadaan yleensä mukaan tutkimukseen ja he ovat tavoitettavissa myöhemminkin, mikäli on tarvetta täydentää aineistoa tai halutaan tehdä seurantatutkimus. Haastattelun huono puoli on runsas ajan käyttö, se vaatii myös haastattelijalta osaamista ja suunnittelua ennen haastattelun toteutusta. Haastatteluun voi

sisältyä myös haastattelijasta tai haastateltavasta johtuvia virhelähteitä esimerkiksi haastattelutilanteen kokeminen pelottavana. Haastateltava voi myös antaa totuudesta poikkeavia sosiaalisesti suostavia vastauksia, jolloin aineiston luotettavuus heikkenee. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2007, 205-206.) Ojasalon ym. (2015, 55) näkemyksen mukaan haastattelu sopii hyvin aineiston keräämiseen koska tapaustutkimuksella tutkitaan ihmisen toimintaa eri tilanteissa, jolloin itse toimijat pääsevät kuvaamaan ilmiötä. Haastattelussa yksilö saa tuotua vapaasti esille itseään koskevia ajatuksia ja siten haastattelulla saa kerättyä myös syvällistä tietoa tutkimuksen kohteesta.

Puusan & Juutin (2020, 1) mielestä haastattelu on tutkimukseen valittujen henkilöiden subjektiivinen ja omakohtainen näkemys tutkimusta koskevista asioista, ilmiöistä ja tapahtumista. Samoin tutkijan tekemä analyysi vastauksista on hänen omaan puhettaan, vaikka hän onnistuisikin vastaajien tunteusten tulkinnassa. Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja menetelmän valinnan ratkaisee se minkälaista tietoa kehitettämistyön tueksi tarvitaan. Suurimmat erot eri haastattelumenetelmissä ovat kysymysten muotoilu, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastatteliija pystyy joustamaan haastattelun aikana. Standartoidun lomakehaastattelun lisäksi haastattelumenetelmiä ovat syvähaastattelu, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu.

4.2.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun yhdistelmä ja siinä edetään etukäteen valittujen teemojen ja kysymysten mukaisesti. Haastattelun teemat valitaan tutkimusongelman mukaisesti, eli keskeiset tutkimusongelmaan liittyvät asiat tai teemat. Puusan ym. (2020, 12-13) mukaan teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäiset kysymykset. Teemojen suunnittelu on tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita. Ilmiö puretaan osa-alueisiin teemojen avulla, joiden merkityksiä avataan kysymyksillä. Teemahaastattelussa asiat on suunniteltu etukäteen mutta haastattelu voidaan suorittaa joustavasti tilanteen mukaan muokaten kysymyksiä ja järjestystä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, tärkeintä on, että vastaaja antaa kaikista teemoista oman näkemysensä ja teemat käsitellään haastattelijan kannalta luontevassa järjestyksessä. Hirsjärvi ym. (2009, 208) mainitsevat, että tyypillisesti haastattelun teemat ovat tiedossa mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Haastattelijan tehtävä on kuitenkin huolehtia siitä, että haastateltava pysyy haastattelun teemoissa. Tuomen & Sarajärven (2018, 5) mukaan teemahaastattelun etu on, että haastattelun aikana kysymyksiä voi tarkentaa haastateltavan henkilön vastausten mukaisesti. Teemahaastattelua voidaan käyttää vieraiden haastateltavien kanssa ja kun vastaajaa ei haluta ohjailta. Haastateltavien määrällä ei ole merkitystä, aineiston sisällöllinen laajuus on tärkeämpää kuin itse aineiston määrä. Tutkimuksen tarkoitus ei ole kertoa ainoastaan aineistosta vaan rakentaa siitä teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Haastattelussa on keskeistä saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja monipuolinen kuva ilmiöstä. Käytännössä aineiston määrä on riittävä, kun uudet tapaukset eivät anna enää uutta tietoa tutkimuksen kannalta. (Eskola & Suoranta 1998.)

Vaikka Vilkan (2021) mukaan haastattelussa ei ole väliä missä järjestyksessä teemat käsitellään, kuitenkin myös teemahaastattelussa on pohdittava sitä missä järjestyksessä kysymykset esitetään. Ky-

symyssanoilla; mitä, miten, miksi ja millainen alkavilla kysymyksillä saadaan usein laaja kuva haastateltavan kokemuksista tai käsityksistä. Näihin kysymyksiin tutkittava joutuu vastaamaan kuvailemalla tapahtumaa tai asiaa. Tutkijaa auttaa, jos haastateltava voi kertoa asiasta käytännön esimerkin. Tutkimushaastattelussa tulisi välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Haastattelukysymysten perussääntö on, että yksi kysymys saa sisältää vain yhden asiasisällön ja kysymysten sanojen on oltava yksiselitteisiä. Kysymysten tulee olla avoimia ja mahdollisimman vähän haastateltavaa ohjaavia. Teemahaastattelussa kysymykset voi testata koehenkilöllä ennen varsinaisia haastatteluja. Haastateltavaa voi myös pyytää määrittelemään avainsanat ennen haastattelua tai sen aikana. On olemassa sanoja, jotka jokainen voi ymmärtää eri tavoin eri asiayhteyksissä. Haastateltavan käsitysten ymmärtäminen auttaa tutkijaa myöhemmin tutkimushaastattelun tarkastelussa.

Kohderyhmän tuntemus auttaa kysymysten muotoilussa mutta silloin ongelmana voi olla, että kysymykset peilaavat haastattelijan käsityksiä ja ennako-odotuksia. Tämä voi vaikuttaa haastateltavan vastauksiin ja samalla koko tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseen. Ilman kohderyhmän, kulttuurin ja toimintaympäristön tuntemista ei voi ymmärtää yksilön kokemuksia ja käsityksiä. Tutkimuksen tekijän tulee tietää millaiset kokemukset vaikuttavat tutkittavan toimintaan ja käsityksiin. Puusan ym. (2020, 12-13) mukaan teemahaastattelussa menetelmänä korostetaan ihmisten asioille antamia merkityksiä ja tulkintoja asioista sekä vuorovaikutuksen merkitystä asioiden käsittelyssä. Tutkimuksen keräämisessä olevat tulkintaongelmat seuraavat yleensä aina myös tutkimustekstiin. Tutkimuksen lukijan on pystyttävä tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittava asia. Kohderyhmän tai tilanteen huono tuntemus vie tutkimuksen uskottavuuden väärillä tutkittavan kuvausta ja aiheuttamalla aukkoja tulkintaan. Tutkimustekstissä oleva tutkijan käsitteellisen tulkinnan on vastattava tutkittavien käsityksiä. (Vilka 2021.)

Vilka (2021) mainitsee, että teemahaastattelun aluksi kysyttävät taustakysymykset auttavat tutkijaa ymmärtämään tutkittavan taustasta oleelliset asiat, joita vasten hän kuvaa asioita. Haastattelutilanteella on merkitystä tutkimuksessa, koska tutkimus on aina aika-, tilanne- ja paikkasidonnaista. Tutkimustekstissä on otettava kantaa siihen millaisia vaikutuksia tutkimuksen laatuun ja tutkimuskysymyksen vastaavuuteen on haastattelun olosuhteilla. Haastateltavalta on aina varmistettava, että hän on tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta ja on suostuvainen haastatteluun, vaikka hän on antanut suostumuksensa aikaisemmin. Haastateltavat henkilöt valitaan sen tutkimusongelman mukaisesti mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavalla on oltava omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta. Puusa ym. (2020, 7) sanovat haastattelun edun olevan juuri se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Riippuen tutkittavasta asiasta, haastateltavat voidaan valita myös sillä perusteella, että he tuntevat toisten ihmisten käsityksiä asiasta. Asioiden merkitykset ja käsitykset asioista ovat aina ihmisten yhdessä luomia. Vaikka ne eivät ole omakohtaisia kokemuksia, ne toimivat kuitenkin päätöksenteon ja toiminnan perustana ja muokkaavat kulttuuria ja toimintaympäristöä.

4.2.2 Haastattelujen toteutus

Valitsin työni aineiston keräämiseen menetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelussa halusin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Oletuksena oli haastateltavien henkilöiden suomen kielen taidon olevan heikko, joten pidin teemahaastattelua myös tutkittavien kannalta parhaana menetelmänä. Mahdollisista kielitaitoon liittyvistä haasteista oli helppo selvittää kahdenkeskisessä ja haastattelijan johtamassa keskustelussa. Haastattelun aihe saattoi olla haastateltaville vaikeasti hahmotettavissa ja ymmärrettävissä, joten ennalta määritellyt teemat auttoivat siinä, että kaikki tarvittavat asiat tulivat käsitellyiksi. Mahdollista oli myös, että teemojen kautta haastatteluissa nousisi esiin odottamattomia asioita.

Ojasalo ym. (2015, 104-105) mukaan tutkimusmenetelmän valinta riippuu aina tilanteesta, siitä mitä tutkitaan tai kehitetään ja minkä tyyppistä tietoa tarvitaan. Tarkoituksenmukainen määrä tutkittavia valitaan tarkasti ja tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen vaan siinä pyritään ymmärtämään tiettyä toimintaa tai kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa. Ensisijaista laadullisessa tutkimuksessa on, että aineiston keräämisessä kohteena olevat henkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai omaavat omakohtaisia kokemuksia asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 15.) Näihin seikkoihin perustuen valitsin haastatteluun harkitun joukon Suomeen ulkomailta muuttaneita ja palvelualalla työskenteleviä henkilöitä. Haastattelin yhteensä 11 henkilöä, jotka työskentelevät ruokapalvelun tai laitoshuollon tehtävissä Etelä- Suomessa ja Pohjois-Savossa. Haastateltavien valinnan ja kutsun haastatteluun tein henkilöiden esimiesten välityksellä.

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat saamansa perehdytyksen, mitkä tekijät vaikuttavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja kuinka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä tulisi kehittää. Purin tutkittavan asian teemoihin, jotka olivat työyhteisöön kuuluminen, perehdyttämisen keinot sekä osaamisen varmistaminen. Haastatteluissa käytetyt teemat pohjautuvat teoriaan ja tutkijan omaan kokemukseen henkilöstön ja osaamisen johtamisessa, sekä perehdyttämisen toteutukseen liittyviin käytäntöihin. Puusan ym. (2020, 14) mukaan teemojen suunnittelu on tutkimuksen tärkeimpiä vaiheita ja teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäiset kysymykset. Tutkittava asia tai ilmiö puretaan osa-alueisiin teemojen avulla ja haastattelussa teemojen merkityksiä avataan kysymyksillä.

Suunnittelin kysymyksiä valmiiksi teemojen mukaisesti. Alussa pyrin selvittämään jokaisen haastateltavan taustasta Suomessa oloajan, kotimaan ja äidinkielen, koulutuksen ja sen missä maassa koulutus on hankittu. Vilkkä (2021) sanoo taustakysymysten auttavan tutkijaa ymmärtämään tutkittavan taustasta oleelliset asiat, joihin hän peilaa vastauksiaan. Suomessa oloajalla on merkitystä haastateltavan kokemusten määrään Suomen työelämästä. Kotimaan ja äidinkielen koin tärkeäksi tietää, jotta voisin selvittää, onko näillä seikoilla vaikutusta suomalaisen työyhteisöön sopeutumisessa ja työelämässä käytettävän suomen kielen oppimisessa. Ammatillinen identiteetti voi kyseenalaistua, kun henkilö vaihtaa työskentelymaata ja joutuu mukauttamaan osaamistaan vieraaseen ympäristöön. Onnistunut perehdytys vahvistaa ammatillisen osaamisen tunnetta ja auttaa maahanmuuttajan

sopeutumista suomalaiseen työelämään. (Yli-Kaitala ym. 2013, 28.) Haastateltavan Suomessa hankittu koulutuksella ajattelin olevan vaikutusta henkilön suomen kielen osaamiseen ja etenkin ammatin liittyvän sanaston hallitsemiseen. Haastateltavan sukupuolella tai iällä en kokenut olevan merkitystä tutkittavan asian kannalta.

Kaikki haastateltavat henkilöt työskentelevät kokoaikaisesti ruokapalveluissa tai laitoshuollon palveluissa kouluissa, päiväkodeissa, tuotantokeittiöissä ja palvelukeskuksissa. Kaikki ovat vakituksessa tai määräaikaisessa työsuhteessa. Haastatelluista viisi henkilöä työskentelee ruokapalvelutyöntekijänä tai kokkina kiinteässä työkohteessa, kolme henkilöä tekee yhdistelmätyötä, johon kuuluu ruokapalvelun ja laitoshuollon tehtäviä, kaksi henkilöä työskentelee päivän aikana vähintään kahdessa eri työpisteessä, yksi henkilö laitoshuoltajana ja yksi henkilö toimii kiertävänä sijaisena useassa eri kohteessa.

Suoritin haastattelut 2.2.2021-26.2.2021 välisenä aikana. Koronan aiheuttamasta tilanteesta johtuen toteutin haastattelut puhelimitse ja osan Teamsin välityksellä. Haastattelut olivat kestoiltaan 20-45 minuuttia ja haastattelukieli oli kaikissa suomi. Haastateltavista 10 osallistui haastatteluun työaikana omassa työpisteessään ja yksi henkilö halusi toteuttaa haastattelun vapaa-aikanaan.

Teamsin kautta tehdyt haastattelut tallensin sovelluksella ja puhelimitse toteutettujen haastattelujen tallentamiseen käytin erillistä tallenninta. Haastattelujen litteroinnin tein välittömästi haastattelujen jälkeen. Litteroinnin tein yleiskielellä. Litterointi on analysoinnin apuväline ja siinä käytetty tarkkuus riippuu kehittämistehtävästä. Mikäli vain vastausten sisällöllä on merkitystä, haastattelun litteroinnin voi tehdä yleiskielellä. Litterointi on tehtävä sanatarkasti, jos käytetyillä sanoilla on merkitystä tutkimuksessa. Jos tutkitaan ilmiöitä tai tunteita, jotka voivat tulla esille myös muuten kuin puheen muodossa, litteroinnissa on huomioitava myös haastateltavien käyttäytymistä, mielialoja ja tunteen ilmaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 107-108.)

Purin haastattelut omiin tiedostoihinsa teemoittain. Vaikka käytin haastattelussa valmistelemiani apukysymyksiä, lähes kaikki haastattelut polveilivat aiheesta toiseen. Tarkensin ja muotoilin kysymyksiä haastattelun aikana haastateltavan vastauksia mukaillen, pyrkien saamaan kaikista teemoista haastateltavan näkemyksen. Hirsjärven ym. (2009, 208) ja Tuomen & Sarajärven (2018, 6) mukaan haastattelun teemat ovat tyypillisesti tiedossa mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat. Haastattelijan tehtävä on huolehtia, että haastateltava pysyy haastattelun teemoissa ja kaikki teemat tulevat käsiteltyä. Vaikka teemahaastattelussa asiat on suunniteltu etukäteen, haastattelun voi suorittaa joustavasti tilanteen mukaan muokaten kysymyksiä ja järjestystä. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelun aikana kysymyksiä voi tarkentaa haastateltavan henkilön vastausten mukaisesti. Vaikka kyseessä oli teemahaastattelu, haastattelut toteutuivat paljolti avoimena haastatteluna. Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittää haastateltavan mielipiteitä, ajatuksia ja käsityksiä sitä mukaa kun ne tulevat luontevasti esille haastattelun kuluessa. Haastattelun aihe voi jopa muuttua keskustelun aikana. Ojasalon ym. (2015, 108-109) näkemyksen mukaan avoimessa haastattelussa osapuolet keskustelevat yleisesti haastatteluaiheesta, molempien ollessa mukana keskustelussa tasavertaisesti ja aktiivisesti.

4.2.3 Aineiston analyysi

Aineiston keräämisen ja purkamisen jälkeen aloitin aineiston analyysin. Ojasalon ym. (2015, 110) mukaan aineiston analysointi tulisi tehdä mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen, kun aineisto on hyvin mielessä. Analysoinnin pohjalta voi muokata tulevia haastatteluja, jos esiin tulleista asioista halutaan vielä lisätietoa. Analysointi aloitetaan lukemalla käsitelty aineisto useaan kertaan, jonka jälkeen se luokitellaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain. Puusa ym. (2020, 1-2) ovat todenneet aineiston analysoinnin jatkuvan usein kahdelta eri taholta. Tutkija lukee aineistoa ja pyrkii saamaan tietoa siitä, miten aineisto olisi paras jaotella. Samalla tutkija täydentää teorialtietoaan aiheesta. Hankittu teorialtietä vaikuttaa myös aineiston ryhmittelyyn.

Analyysissä yhdistyvät tutkimuksen aineisto ja hankittu teorialtietä. Analyysin onnistuminen riippuu tutkijan kyvystä ymmärtää ja tulkita tutkittavaa asiaa tai ilmiötä. Tavoitteena on muokata aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sisällöstä keskeistä tietoa. Tutkijan on saatava aineistosta informatiivinen ja selkeä kokonaisuus, jonka pohjalta hän voi tehdä johtopäätöksiä. Aineiston analysointiin on olemassa useita eri tapoja ja analysointitapa tulisi päättää jo aineiston keruun aikana. Hirsjärven ym. (1997, 224) mielestä on tärkeintä, että valittu analyysitapa tuo vastauksen tutkimustehtävään. Analyysitavat voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään useimmin päätelmien tekoa ja laadullista analyysiä. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään päätelmien teon pohjana tilastollista analyysiä. Sisällön analyysi voidaan tehdä teorialähtöisesti, teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti. (Ojasalo ym. (2015, 139.)

Lähestyin tämän opinnäytetyöni aineistoa teoriasidonnaisesti, jossa sisällön analyysissä luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen, käsitteisiin tai teoriaan. Teoriasidonnaisessa sisällön analyysissä tutkijalla on valmiina teoriaan pohjautuvia ajatuksia, joita pyritään todentamaan kerätyllä aineistolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Aineiston käsittelyssä käytin teemoittelua. Teemoittelussa tarkastellaan useammalle haastateltavalle yhteisiä esiin tulleita ilmiöitä. Ilmiöt voivat olla yhteydessä haastatteluteemoihin tai olla uusia esille nousseita asioita. (Ojasalo ym. 2015, 110-111.) Teemat ja teoriasidonnaisuus ohjasivat koko tutkimusprosessia. Haastattelussa kysytyt taustatiedot, teema-haastattelun kysymykset ja aineiston analyysi pohjautuivat teemoihin sekä teoriassa esiin tulleisiin seikkoihin. Teoria auttoi analyysin tekemisessä ja aikaisempi tieto ohjasi näkemään asioita uudella tavalla ja tekemään asioista uusia havaintoja.

Purin kaikki haastattelut omiin tiedostoihinsa ja jaottelin vastaukset teemoittain tutkimuskysymysten mukaisesti. Haastattelut olivat vapaamuotoisia ja yritin johdatella haastateltavia mahdollisimman vähän. Tämä kuitenkin vaikeutti aineiston kasaamista teemojen mukaisesti. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää miten maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat saamansa perehdytyksen, mitkä tekijät vaikuttavat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja kuinka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä tulisi kehittää. Ensimmäinen haastatte-

luissa käyttämäni teema oli ”työyhteisöön kuuluminen”. Teemaan liittyvillä kysymyksillä halusin selvittää, onko henkilön kotimaalla tai äidinkielellä merkitystä siihen, kuinka hyvin hän sopeutuu suomalaisen työyhteisöön. Saari (2010, 79) ja Browaeys (2019) sanovat, että vaikeudet yhteistyössä monikulttuurisissa työpaikoissa johtuvat suuresti kielitaidon aiheuttamasta kommunikaatio-ongelmasta ja kulttuurieroista. Työntekijöiden vuorovaikutus ja sen sujuvuus on erityisen tärkeää työyhteisössä, jossa on eri kulttuureista tulevia ja mahdollisesti eri kieltä puhuvia työntekijöitä. Kielitaito on merkittävä tekijä maahanmuuttajan työelämässä pärjäämisessä. Myös maahanmuuttajat itse tiedostavat tämän. Kielitaito kehittyy työelämässä ja työyhteisön avustuksella. Työpaikan vuorovaikutustilanteet ovat hyviä oppimistilanteita ja usein paras tapa oppia työssä tarvittava kielitaito ja työhön liittyvä sanasto. Työpaikalla ei kannata turvautua englannin kieleen vaan käyttää itse ja kannustaa myös maahanmuuttajataustaista työntekijää käyttämään suomen kieltä. (Yli-Kaitala 2013, 46-49.)

Toinen teema rakentui perehdyttämisen keinoista eli kysymyksistä, jotka liittyvät ”perehdyttämisen kokemukseen sekä perehdytyksessä käytettyihin menetelmiin”. Kuitenkin myös taustakysymykset työpaikkojen määrästä Suomessa ja henkilön koulutuksesta, sekä missä maassa koulutus on hankittu liittyvät oleellisesti tähän teemaan. Teoriaan ja omaan kokemukseeni liittyen olin kiinnostunut siitä mikä merkitys on Suomessa hankitulla koulutuksella henkilön kielitaitoon, joka on osaltaan suuresti perehdyttämiseen vaikuttava tekijä. Lisäksi halusin selvittää, onko haastateltavilla kokemuksia perehdyttämisessä käytetyistä apukeinoista kuten kirjallisesta materiaalista sekä kuvista tai videoista.

Kolmas ja hyvin tärkeä uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvä teema oli ”osaamisen varmistaminen”. Teeman aiheeseen liittyen tiedustelin haastateltavilta perehdytyksen kestoa ja kokemuksia käytetyn materiaalin ymmärrettävyydestä sekä perehdytyksen varmistamista ja kertaamista tarvittaessa. Heikon työkielen omaavan työntekijän voi olla vaikea myöntää, että ohjeiden ymmärtämisessä on puutteita. Kysymysten esittämiseen on kannustettava ja on muistettava varmistaa, että ohjeet on varmasti ymmärretty. (Yli-Kaitala 2013, 34.)

Aineiston analysoinnin aloitin lukemalla useaan kertaan uudestaan teemoittain kasatun aineiston. Aineiston käsittelyn ja lukemisen myötä siitä löytyi monia yhteyksiä käyttämäni teoriaan, josta pystyin tekemään päätelmiä ja sain aineistosta kokonaiskuvan. Aineiston analyysin ja tulkinnan kautta saadut tulokset on esitetty seuraavissa luvuissa.

4.3 Työyhteisöön kuuluminen

Haastatellut henkilöt ovat asuneet Suomessa 1-30 vuotta, vain pieni osa (kolme henkilöä) alle kymmenen vuotta. Ennen nykyiseen työhön työllistymistään he ovat työskennelleet Suomessa erilaisissa työtehtävissä, viisi heistä on tehnyt Suomessa myös muun kuin nykyisen ammattialan töitä. Haastateltujen koulutustausta on hyvä, vain kahdelta henkilöltä puuttuu ammattikoulutus nykyiseen työtehtävään. Heillä on kuitenkin kotimaassa hankittu toisen ammattialan koulutus. Haastateltavista kuusi

henkilöä on suorittanut koulutuksen (kokki, laitoshuoltaja) Suomessa ja he kaikki tekevät tällä hetkellä koulutusta vastaavaa työtä. Yksi heistä on suorittanut lisäksi lähiesimiehen tutkinnon ja yksi laitoshuoltaja opiskelee työnantajan kouluttamana parhaillaan ruokapalvelun tutkintoa. Ammattikoulutuksen omaavista henkilöistä kolme on hankkinut ammattikoulutuksen (kokki) kotimaassaan. He kaikki työskentelevät ruokapalvelualalla mutta vain yksi heistä on täysin kokin koulutusta vastaavassa työtehtävässä.

Kaikki Suomessa koulutuksen suorittaneet kokivat koulutuksen hyvänä asiana kielen oppimisen ja työllistymisen kannalta. Suomessa hankittu koulutus antoi heidän mukaansa valmiuksia työelämään ja koulutuksen aikana suomenkielinen ammattialan sanasto tuli tutuksi. Rohkeudella puhua ja käyttää suomen kieltä oli haastateltavien mukaan merkitystä työkavereihin tutustumisessa ja työyhteisöön sisään pääsemisessä. Haastattelujen teema ”työyhteisöön kuuluminen” liittyy vahvasti henkilöiden kokemuksiin työhön perehdyttämisestä. Yli-Kaitalan ym. (2013, 57) mukaan molemminpuolinen tutustuminen työpaikalla on erityisen tärkeää silloin kun uusi työntekijä poikkeaa muista kulttuuritaustaltaan. Perehdytyksen aikana on rohkaistava uutta työntekijää ja kaikkia muita työyhteisöön kuuluvia keskinäiseen tutustumiseen ja vuorovaikutukseen. Läheiset ja luontevat suhteet työyhteisössä lisäävät keskinäistä tukea, luottamusta ja kunnioitusta työntekijöiden välillä. Työntekijöiden välisillä suhteilla on merkitystä myös työssä suoriutumiseen ja asenteeseen työtä kohtaan. Työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus edistää myös työhön ja työyhteisöön liittyvän tiedon ja niin sanotun hiljaisen tiedon välittymistä uudelle työntekijälle. Sillä miten uusi työntekijä otetaan vastaan organisaatiossa ja miten hyvin hän pääsee osaksi uutta työyhteisöä, on paljon merkitystä henkilön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen jatkossa. Perehdytysprosessiin kuuluu oleellisena osana organisaatiokulttuuriin ja työyhteisöön perehdyttäminen. Organisaation johdon on valmistettava koko työyhteisö uuden työntekijän saapumiseen, jotta tulokas kokee itsensä tervetulleeksi työyhteisön jäseneksi. (Kupias 2009, 76-77.)

Haastateltavista kolme henkilöä on kotoisin Venäjältä ja heidän äidinkieltensä on venäjä. Kolmen henkilön kotimaa on Viro ja äidinkielenään he puhuvat viron kieltä. Muiden henkilöiden kotimaa on Pakistan (äidinkieli kurdu), Nepali (äidinkieli nepali), Ukraina (äidinkieli ukraina), Thaimaa (äidinkieli thai) sekä Senegal (äidinkieli ranska). Kysyttäessä haastateltavilta kotimaata ja äidinkieltä heistä kaksi Virosta muuttanutta ja kaksi Venäjältä kotoisin olevaa kommentoivat, että Suomen ja heidän kotimaansa samankaltaisuus on auttanut Suomeen sopeutumisessa ja työelämässä toimimisessa. Heidän mukaansa Viron ja Venäjän kulttuuri ja ruoka ovat samanlaisia, ihmiset ovat samanlaisia luonteeltaan ja siksi helppoja ymmärtää. Lisäksi Virosta kotoisin olevat kertoivat suomen kielen oppimisen olleen helppoa työelämässä. Muuten haastatteluissa ei tullut ilmi, että kotimaalla tai äidinkiellellä olisi ollut yhteyttä perehdyttämisen kokemuksiin tai työyhteisöön mukaan pääsemiseen. Lähes kaikki haastatellut kertoivat käyneensä jossakin vaiheessa kielikurssin mutta heidän mielestään kieltä oppii silti kunnolla vasta töissä, sekä vapaa-ajan harrastuksissa yhdessä suomalaisten kanssa.

Kaikkien haastateltujen suomen kielen taito oli vähintäänkin kohtalainen, he kaikki puhuivat suomea ymmärrettävästi ja ymmärsivät lähes heti haastattelijan esittämät kysymykset. Kaikki haastateltavat

työskentelevät kohteessa, jossa kommunikointi myös asiakkaiden kanssa on välttämätöntä. Haastateluissa kävi ilmi, että vain yhden henkilön perehdytys oli toteutettu englannin kielellä ja kaikki muut suomeksi. Kaikki perehdytysmateriaali oli ollut suomeksi. Vain yksi haastateltava oli sitä mieltä, että perehdytys tulisi tehdä henkilön omalla äidinkielellä. Kaikki muut olivat vakuuttuneita, että on parasta käyttää suomen kieltä.

”Totta kai suomen kielellä, se on hyvä niin on pakko oppia”

”Jos ei käytä kieltä, suomen kieli menee pois”

Kaikkien henkilöiden perehdytyksessä oli käytetty suullisen perehdytyksen tukena kirjallista materiaalia. Haastateltavista vain kaksi kertoi ymmärtäneensä heti kaikki suulliset ja kirjalliset ohjeet. Lähes kaikki henkilöt kertoivat, että suomalaisen työuran alussa oli vaikeinta ymmärtää lukemaansa suomen kielistä tekstiä sekä kirjoittaa suomeksi. Yllättäen yksi henkilöistä kertoi hänellä olevan vieläkin yli kymmenen vuoden jälkeen vaikeuksia suomen kielellä kirjoitetun tekstin ymmärtämisessä, vaikka hänellä ei muutoin ole vaikeuksia lukemisessa. Kotimaassaan kokin koulutuksen suorittaneista ja nyt Suomessa ruokapalvelun työtehtävissä työskentelevistä henkilöistä kaksi kertoi alussa olleen vaikeaa ymmärtää erityisruokavalioita ja niiden merkitystä. Suomessa kouluttautuneet henkilöt eivät nostaneet erityisesti esille ongelmia ymmärtää ruokavalioita. Tästä voisi päätellä, että suomalaisessa ruokapalvelun koulutuksessa ainakin tärkeimmät ammattiin liittyvät sanat ja käsitteet tulevat jollakin tasolla tutuksi jo koulutuksen aikana ja sillä voi olla merkitystä työelämän perehdytyksessä.

”En ymmärtänyt miten kirjoittaa ja lukea”

”En ymmärrä mikä se joku ruoka on, minkä näköinen pitää olla”

Vaikka vain kaksi henkilöä oli ymmärtänyt heti kaikki ohjeet, kuitenkin kaikki haastateltavat kertoivat, että heille on näytetty käytännössä, kuinka työ tehdään. Kaikki kertoivat myös uskaltaneensa kysyä elleivät ymmärrä asiaa. Jokainen haastateltava kuvasi jollakin lailla omaa toimintaansa asioiden ymmärtämisen auttamiseksi, osa käänsi ohjeet Google-kääntäjällä, osa käytti sanakirjaa tai kysyi ystävältä tai puolisoilta. Haastattelijalle jäi kuva, että kaikki henkilöt olivat hyvin aktiivisesti edistäneet omaa osaamistaan. Vain kolmen henkilön perehdytyksessä oli käytetty perehdytysmateriaalissa tukena kuvia ja he kokivat sen hyvin selkeyttävänä asiana. Eräs haastateltava oli saanut käyttöönsä materiaalia, jossa oli valokuva ja alla suomenkielinen selitys. Kuitenkin kysyttäessä kaikki haastateltavat kertoivat, että jokaisessa työpaikassa on kuvallisia ohjeita koneiden ja laitteiden huollosta ja käytöstä sekä työturvallisuudesta. Yksi haastateltava kertoi kuljettaneensa koko ajan taskussaan vihkoa, johon hän kirjasi vieraat sanat tai termit ja selvitti ne myöhemmin. Vain neljä haastatelluista kertoi saaneensa omaan käyttöön muistin tueksi valmista materiaalia. Materiaali oli ollut esimerkiksi vihko työpaikan pelisäännöistä, työturvallisuuteen liittyvää ohjeistusta sekä asiakaskohdetta kuvaavaa materiaalia. Yhdellä henkilöllä oli kokemusta edellisen työpaikan perehdytyksestä, jossa oli käytetty videoitua materiaalia eri työvaiheista ja työturvallisuusohjeista.

Pyrin pitämään haastattelut teemoissa sekä muotoilemaan kysymykset siten että saisin haastateltavilta mahdollisimman yksityiskohtaisia ja kuvailevia vastauksia. Haastattelijan oma kokemus ja tuntemus ruokapalvelun ja laitoshuollon työstä auttoi syventämään haastatteluja ja muotoilemaan lisäksymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Pyysin henkilöitä kuvailemaan ensimmäistä työpäiväänsä nykyisessä työkohteessa, jotta saisin kuvauksen vastaanotosta työpaikalla ja työyhteisön suhtautumisesta. Pisimpään Suomessa asunut haastateltava kertoi suomalaisessa työpaikassa vastaanoton olleen hänen tälle tullessaan paljon huonompi kuin nykyään. Nyt ulkomaalaisia on Suomessa paljon enemmän kuin silloin ja asiaan on totuttu työpaikoilla. Haastateltavat kommentoivat työn aloittamista ensimmäisenä päivänä mm: sekavaa, kiirettä, paikat ja laitteet uusia, työntekijät uusia minulle, en osaa kieltä, en osaa mitään, kaikki eivät hymyile, mukava ensimmäinen päivä ja kaikki oli mukavia. Jokainen haastateltava oli mielestään saanut nykyisessä työpaikassaan hyvän vastaanoton. Kolmella haastateltavalla oli huonoja kokemuksia edellisistä työpaikoista. He kuvasivat tilanteita kuitenkin niin että se osittain oli omaa syytä ja kielitaidon puutetta. Vain yksi haastateltavista kertoi kokeneensa "kieroon katsomista" koska on ulkomaalainen ja ei osaa tehdä työtä. Tilanne kuitenkin parani, kun hän jatkoi työpaikassa ja pystyi vakuuttamaan muut ammattitaidollaan.

"Hymyilet vaan, niin kyllä muutkin kohta hymyilee"

"Kaikki oli kivoja ja tervehti."

"Suomessa kukaan ei naura, jos sanon sen väärin, vaikka mina puhusin alussa sekasin englantia, suomi ja viro"

Kaikki haastateltavat oli esitelty ensimmäisenä työpäivänä paikalla oleville työkavereille mutta vain kaksi heistä kertoi, että heidät on esitelty myös asiakkaille. Asiassa voi olla tulkintavirhe, koska kaikki haastateltavat eivät välttämättä mieltäneet asiakkaiksi esimerkiksi päiväkodin henkilökuntaa. Vain yhdellä henkilöllä oli huono kokemus edellisestä työpaikasta, jossa esimies oli antanut osoitteen, johon oli kehoittanut menemään sanoin "siellä on muitakin ulkomaalaisia kyllä ne neuvovat". Haastateltava kuvasi tilannetta alussa vaikeaksi koska hän ei osannut suomea eikä englantia ja perehdyttäjät osasivat vain omaa äidinkieltään. Kuitenkin hän kertoi, että työ tuli kuitenkin opittua, kun vaan katsoi ja teki samoin kuin muutkin.

"Menet vaan tonne ja sitten tonne ja alat tehdä"

Yleisimmin perehdytyksen oli hoitanut työkaveri (kuusi kertaa), esimies oli perehdyttäjänä kolme kertaa ja ohjaaja perehdytti kahdessa tapauksessa. Kaksi haastatelluista kertoi, että jokaisessa työpisteessä heillä oli oma perehdyttäjä. Työpisteitä oli viisi ja henkilö oli aina viikon perehdyttäjän kanssa yhdessä pisteessä, eli perehdytys kesti heillä yhteensä viisi viikkoa. Toinen heistä koki kuitenkin vaikeaksi sen, että ensimmäisen työpisteen asiat unohtuvat ennen kuin on taas siinä pisteessä uudestaan. Haastateltavat kuvasivat perehdytyksen kestoksi nykyisessä työpaikassaan yhdestä päivästä viiteen viikkoon. Yleisin vastaus perehdytyksen kestoon oli yksi viikko. Nieminen ym. (2007, 14-15) sanookin, että maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttäminen vaatii aikaa 1,5 kertaisesti verrattuna suomalaisen työntekijän perehdyttämiseen. Pelkästään työtehtävien opastamisen

lisäksi perehdyttämiseen tulee kuulua työntekijän sopeuttaminen työyhteisöön. Työyhteisöön kuulumisen tunnetta voi edistää osallistamalla uutta työntekijää kanssakäymiseen ja ottamalla työyhteisön jäseniä mukaan tulokkaan perehdyttämiseen.

”Sain olla työvarjona toisen mukana koko ajan”

Haastateltavat osasivat kuvailla perehdyttäjän toimintaa yllättävän vähän. Kahden henkilön mielestä on tärkeintä, että perehdyttäjä osaa itse tehdä kyseisen työn ja siksi työkaveri on paras perehdyttäjä. Kaksi oli sitä mieltä, että esimiehen antaman perehdytyksen ja huolehtimisen vuoksi työn aloitus oli niin helppoa. Toinen heistä kertoi esimiehensä soittaneen tai lähettäneen sähköpostia säännöllisesti, ihan vaan kysyäkseen kuulumisia. Yli-Kaitalan ym. (2013, 20) mukaan esimiehellä onkin suurin vastuu perehdytyksestä sekä kulttuuritaustaan liittyvien asioiden huomioimisesta ja asiasta aiheutuvien mahdollisten ongelmien ennaltaehkäisystä. Haastattelija sai käsityksen, että perehdytys, silloin kun sitä on annettu, on ollut laadukasta. Vain yksi henkilöistä kertoi, että olisi tarvinnut lisää perehdytystä ja neuvoja.

Haastateltavien vastausten perusteella eniten maahanmuuttajataustaisten kokemuksiin perehdytyksestä tuntuu vaikuttaneen vastaanotto työpaikalla. Muutaman henkilön puheesta kävi ilmi tietynlainen jännitys suomalaisten suhtautumisesta heihin ulkomaalaisena. Kuitenkin haastattelija yllättyi henkilöiden asenteesta itseensä oppijana. Haastateltavien vastauksista kävi hyvin ilmi heidän halunsa saada tehdä työtä ja motivaatio oppia. Haastatelluista suurin osa oli työpaikassa, jossa on selvästi totuttu monikulttuurisuuteen. Työyhteisön vastaanoton merkitystä kuvastaa hyvin se, että vaikka henkilöt ovat asuneet jo useita vuosia Suomessa he kuitenkin pystyivät kuvailemaan ensimmäistä työpäiväänsä useiden vuosien päähän. Suomalaisten suhtautuminen ulkomaalaisiin työntekijöihin on muuttunut viime vuosien aikana myönteisempään suuntaan ja suomalaisten asenne on positiivinen maahanmuuttajiin potentiaalisina työtovereina. Työtoverisuhteet vaikuttavat paitsi työhyvinvointiin myös työn sujuvuuteen ja tuloksellisuuteen. (Bergbom & Kinnunen & Väänänen 2010, 664.)

Kielitaidon puute ja kokemus suomen kielen oppimisen tärkeydestä nousivat esille useaan otteeseen haastateltavien puheenvuoroissa. Kielitaito vaikuttaa liittyvän kiinteästi kokemuksiin perehdytyksestä. Yllättävää oli, että henkilöt olivat lähes yhtä mieltä siitä, että perehdyttäminen pitää tehdä suomen kielellä suomalaisissa työpaikoissa. Myös haastateltavien oma halu oppia tuli hyvin esille niissä keinoissa, joita he olivat käyttäneet tai käyttivät oppiakseen lisää uusia asioita ja kehittääkseen ammattitaitoaan. Haastateltavien vastauksista tuli selvästi ilmi, että Suomessa hankitulla koulutuksella on merkitystä työkielen kehittymiseen. Moni haastateltava kommentoi, että ruokapalvelun vaikeat termit tai siivousaineisiin liittyvät sanat opittiin koulussa suomeksi.

4.4 Perehdyttämisen keinot

Kaikkien haastateltujen perehdytyksessä oli jossakin vaiheessa käytetty suullisen perehdytyksen tukena kirjallista materiaalia, kuvia tai videoita. Haastateltavista kuitenkin vain kaksi kertoi ymmärtäneensä heti kaikki suulliset ja kirjalliset ohjeet. Yksi henkilöistä kertoi arvanneensa asiayhteyden ja moni oli selvittänyt epäselvät asiat tai sanat vapaa-ajallaan, tukeutuen ystäviin tai puolisoon, sanakirjaan tai Google-kääntäjään. Haastatelluista kuusi henkilöä kertoi, että heiltä on kysytty jossakin vaiheessa ovatko he ymmärtäneet kaikki asiat ja osaavatko tehdä kyseisen työn. Nämä henkilöt, joilta oli tiedusteltu osaamisen tasoa ja jotka olivat pyydettyinä saaneet lisäperehdytystä, olivat tyytyväisiä perehdyttämiseen ja perehdyttäjiinsä. Lähes kaikki henkilöt, jotka eivät olleet ymmärtäneet ohjeita, eivät olleet kertoneet sitä siinä tilanteessa perehdyttäjälle vaan olivat selvittäneet asiat omatoimisesti. Joissakin kulttuureissa kielteisten ilmaisujen ja vastausten käyttämisestä ei haluta käyttää. Perehdyttäjän on tiedostettava tämä, kun halutaan tietää, onko työntekijä ymmärtänyt kaikki hänelle perehdytetyt asiat. (Nieminen ym. 2007.)

”Ei kysytty ja joo olisin tarvinnut lisää opetusta”

”Olisi pitänyt itse kysyä”

Haastateltavat kertoivat hyvin vaihtelevasti siitä, kuinka kauan kesti ennenkuin he pystyivät tekemään työn itsenäisesti. Arvioidut ajat olivat yhdestä päivästä kahteen vuoteen. Kaksi haastatelluista kertoi jossakin vaiheessa työuransa aikana joutuneensa aloittamaan työn heti ilman perehdytystä. Vastauksiin tuntui vaikuttavan työn aloitushetkellä oleva henkilön koulutustausta, kielitaito sekä työn vaativuus omaan osaamiseen nähden. Ne henkilöt, jotka kokivat Suomen samankaltaiseksi kuin oman kotimaansa kertoivat oppineensa itsenäisen työn muita nopeammin.

”Virossa samat Evira-jutut kuin Suomessa”

”En ymmärtänyt vaatimuksia, koko toiminta, miten menee”

Haastateltavat, jotka kertoivat aloittaneensa työn ilman perehdytystä tai hyvin lyhyellä perehdytyksellä kuvasivat omaan epävarmuuttaan työn tekemiseen. Yksi henkilö oli huolissaan siitä, että on tehnyt asioita väärin ja vaarallisesti, koska on vain ottanut mallia toisten tekemisestä.

Suurimman osan haastateltujen perehdytyksestä oli toteuttanut joku toinen työntekijä. Haastateltavista kukaan ei kertonut, että työnantajalla olisi ollut vakituinen perehdyttämiseen nimetty työntekijä. Yleensä työpaikalla oli ollut useita perehdyttämiseen vastuullistettuja henkilöitä. Haastateltavien mielestä ei ole väliä kuka hoitaa perehdytyksen. Haastateltavat kuvailivat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia seuraavasti: henkilö itse osaa työn, on mukava, puhuu selvästi ja hitaasti selkeällä kirjakielillä. Hyvältä perehdyttäjältä uskalletaan kysyä asioita, hän jaksaa neuvoa uudestaan ja ei naura kielivirheiden vuoksi. Lisäksi henkilöt olivat lähes yksimielisiä siitä, että perehdyttäjän pitää puhua suomea. Muutama heistä mainitsi, että kieltä oppi parhaiten, jos oli ollut monta perehdyttäjää. Perehdyttämisen aikana myös oppii tuntemaan ihmisiä ja pääsee mukaan porukkaan. Vaikka haastatellut henkilöt olivat käyneet kielikursseja, vasta työssä he kertoivat oppineensa suomen kielen.

Selkeimmin perehdytykseen vaikuttavista asioista haastatteluissa nousi esille kielitaito. Tutkijan mielestä yllättävintä vastauksissa oli se, että haastateltavien mielestä perehdytysmateriaali ja itse perehdytyksen on oltava suomenkielistä. Haastateltavien vastauksiin tuntui vaikuttavan se, että he kaikki olivat kertomansa mukaan olleet motivoituneita oppimaan suomen kielen mahdollisimman pian. Kaksi haastateltavaa kuvasi, että Suomesta ei saa kunnon työtä, jos ei osaa kieltä, ilman koulutustakin pärjää paremmin. Haastatteluiden aikana tuli ilmi, että suomen kieli, suomalaisuus ja Suomen kulttuuri liittyvät toisiinsa. Haastateltavat kommentoivat, että haluavat tulla suomalaisiksi oppimalla kielen, sen jälkeen elämä on helppoa ja saa työpaikan. Kielitaito yhdistettiin myös työyhteisöön kuulumiseen. Moni haastatelluista kertoi saaneensa heti kavereita työpaikalta suomen kielen oppittuaan. Yksi haastatelluista kuvasi Suomen byrokratiaa ja työn hakemista mahdottomaksi ilman kielen osaamista. Hän ei ymmärtänyt työpaikan esittämiä vaatimuksia työntekijälle.

”En osannut hakea ja saada työtä ilman suomen kieltä.”

”Sitten kaikki helppo, kun opin suomen.”

Henkilön oma motivaatio ja halu tehdä työtä vaikutti perehdyttämiseen sekä asioiden ja kielen oppimiseen. Haastatellut kuvasivat asiaa seuraavasti: kun olen itse tänne tullut, minun on opittava ja tehtävä työ. Työn on kelvettava ja kielen oppii, jos haluaa. Ei auta kuvatkaan tai videot, kun ei halua oppia. Olen valinnut oman tien ja tänne tulemisen. Haastateltavat kommentoivat työllistymisen Suomessa olevan helppoa, jos on koulutus ja osaa kieltä.

Perehdytykseen käytetty materiaali ei vaikuttanut olevan henkilöiden mielestä oleellinen asia. Vain yksi oli nähnyt edellisessä tehdastyössä videoitua materiaalia. Kysyttäessä kuitenkin jokainen haastatelluista oli sitä mieltä, että kuvista olisi apua ja hyötyä oppimisessa. Yksi henkilö visioi esimerkiksi kuvia siitä miltä koulun ruokalinjaston on näytettävä. Videoista lähes kaikki kommentoivat, että ei niitä työssä ehdi katsoa. Neljä haastatelluista henkilöistä oli saanut itselleen valmista työnantajan tekemää materiaalia. Haastattelijalle jäi käsitys, että materiaali oli ollut lähinnä työpaikan pelisääntöjä, sekä työturvallisuutteen ja työn rytmittämiseen liittyvää ohjeistusta. Henkilöiden motivaatiosta oppimiseen kertoo paljon se, että osa haastatelluista koki omaksi velvollisuudekseen selvittää itse epäselvät sanat ja asiat. Monella vaikutti olevan tukena sanojen oppimisessa suomalainen puoliso, suomalaisia ystäviä tai samasta maasta kotoisin oleva henkilö, jonka kielitaito oli jo parempi.

Haastatellut henkilöt pitivät materiaalia tärkeämpänä asiana sitä, että työ näytetään käytännössä. Siivoustyötä tekevä henkilö kertoi, että kun hän oppi koulussa kaiken teorian ja sen jälkeen työ näytettiin käytännössä, - hän oli valmis siivooja. Yli-Kaitalan ym. (2013, 34) mukaan työparikäytäntö on toimintatapa, jossa uusi työntekijä työskentelee kokeneemman työparin kanssa. Työpari voi auttaa tehtävien oppimisen lisäksi työyhteisöön sopeutumisessa.

4.5 Osaamisen varmistaminen

Kaikki haastatellut henkilöt olivat olleet Suomessa useammassa kuin yhdessä työpaikassa ja heillä oli jo paljon kokemuksia uuteen työpaikkaan menemisestä ja perehdytyksestä. Heiltä kysyttiin mielipidettä siitä kuinka maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä pitäisi kehittää ja oppimista helpottaa.

Vaikka vain pienellä osalla haastatelluista oli entistä kokemusta kuvia sisältävästä perehdytysmateriaalista, suurin osa oli kysyttäessä kuitenkin sitä mieltä, että se olisi hyvä apukeino. Eräs henkilöistä kuvasi hyvää materiaalia niin, että paperissa on kuva esimerkiksi siivousvälineestä ja sen alla asian nimi suomeksi. Haastateltavien mielestä myös eri työvaiheista voisi olla kuvia, kuten luokkahuoneen siivous tai linjaston kokoaminen. Haastatteluissa kävi ilmi, että kirjallinen omaksi saatu materiaali helpottaa työkielen oppimista koska henkilö voi myöhemmin itse perehtyä materiaaliin ja selvittää itselleen sanojen merkitykset. Hyväksi havaittu apukeino oli myös työpäivän aikana vieraiden sanojen muistiinkirjoittaminen. Eräs palvelukeittiössä työskentelevä ja valmista ruokaa vastaanottava henkilö haluaisi, että ruokalajeista olisi kuvat. Hän sanoi olevan vaikeaa, kun ei tiedä mikä ruoka on ja miltä sen pitää näyttää. Lähes kaikki ruokapalveluissa työskentelevät henkilöt pitivät vaikeana oppia erityisruokavalioita ja niiden merkitystä. Asiaa vaikeuttaa lisäksi se, jos henkilö on saanut alan koulutuksen maassa, jossa on erityisruokavalioita huomattavasti vähemmän kuin Suomessa. Erityisruokavalioiden oppimiseen haastateltavat sanoivat ainoaksi keinoksi suomen kielen oppimisen.

Eryisiä keinoja kielen oppimiseen henkilöt eivät osanneet nimetä. Ainoastaan ilmi tuli se, että perehdyttäjän on puhuttava tarpeeksi selvästi, hitaasti ja käyttäen kirjakieltä. Vain yksi haastateltava haluaisi, että perehdyttäjällä on sama kotimaa ja äidinkieli kuin hänellä. Hän kuitenkin totesi, että sitten hän ei olisi oppinut suomen kieltä. Tärkeimpänä asiana kielen oppimisessa haastateltavat pitivät sitä, että heille puhutaan suomea työpaikoilla ja perehdytysmateriaali on suomeksi. Yksi haastateltavista kertoi kehittämisasiaksi sen, että suomalaiset pitäisi opettaa puhumaan selkeästi, ei nopeasti tai murteella puhuen.

Haastatelluilla henkilöillä oli lähes pelkästään hyviä kokemuksia suomalaisten työpaikkojen vastaanottavuudesta. Kuitenkin moni kommentoi, että hänet hyväksytään nyt paremmin, kun hän puhuu suomea. Haastatteluiden aikana selvisi, että työkavereiden asenteella ja hyväksymisellä on merkitystä työn oppimiseen ja uuden työntekijän motivaatioon oppia. Moni haastateltu kommentoi, että kaikki neuvoivat, opastivat ja olivat ystävällisiä. Kysyttäessä asiaa vain muutama henkilö piti hyvänä asiana, jos myös perehdyttäjä on maahanmuuttajataustainen. Suurin osa koki, että se hidastaa suomalaisen työelämän, kielen ja kulttuurin oppimista. Haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että samantaukainen perehdyttäjä voisi olla ymmärtäväisempi.

Yhden haastatellun mielestä perehdyttämistä voisi parantaa nimeämällä uudelle työntekijälle tukihenkilön, jonka apu olisi saatavissa aina kun tulee kysyttävää tai kerrattavaa perehdytyksessä. Suurin osa (kahdeksan henkilöä) oli sitä mieltä, että perehdyttämistä ei voi auttaa ja parantaa jos henkilöllä itsellään ei ole oikea asenne oppimiseen. Heidän mielestään vain oma asenne auttaa.

Osaamisen varmistaminen on tärkeä asia, joka tutkijan oman kokemuksen mukaan voi jäädä helposti tekemättä. Haastatteluissa kävi ilmi, että se on selvästi perehdytykseen vaikuttava asia. Henkilöt, jotka olivat saaneet pyydettyä lisäperehdytystä, kokivat olevansa nyt osaavia ja ammattitaitoisia. Tutkijalle jäi joidenkin haastateltujen vastauksista mielikuva, että vastausten positiivisuuteen ja oman osaamisen arvioon saattoivat vaikuttaa kulttuuriin liittyvät asiat. Oma osaamattomuutta ja avun tarvetta ei näytetä kaikissa kulttuureissa selvästi. Haastatellut toivat ilmi, että on hyvä, jos on tuttu perehdyttäjä, jolta voi kysyä myöhemminkin apua ja lisää neuvoja. Yksi haastatelluista kuvasi omaa toimintaansa perehdyttäjänä. Hän antaa oman puhelinnumeronsa uudelle työntekijälle, henkilö voi koska tahansa soittaa tai lähettää viestin tai sähköpostia hänelle ja kysyä epäselvistä asioista tai asioista. Hän auttaa myös omalla vapaa-ajallaan.

4.6 Tulokset ja johtopäätökset

Lähtökohta tälle tutkimukselle oli selvittää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia perehdytyksestä. Haastattelujen perusteella eniten henkilöiden perehdytyksen kokemuksiin on vaikuttanut heidän kokemansa vastaanotto työpaikalla työsuhteen alussa. Tutustuminen uuteen työyhteisöön on erityisen tärkeää silloin kun tulokas on maahanmuuttajataustainen kuten Vartia ym. (2007, 106-107) ovat esittäneet. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän sopeutumiseen työpaikalle vaikuttaa työyhteisön asennoituminen erilaiseen kulttuuriin, perinteisiin ja tapoihin. Haastatteluissa kävi ilmi, että työpaikoilla oletetaan muualta tulleiden sopeutuvat heti suomalaisiin tapoihin ja suomen kieleen, tähän viittaa myös Juuti (2005).

Haastatteluiden perusteella vaikutti, että kokemukseen vastaanotosta työpaikalla on vaikuttanut työyhteisön entinen kokemus ulkomaalaistaustaisista työkavereista. Kokemuksen myötä työyhteisön asenne on muuttunut suvaitsevammaksi ja perehdyttämiseen on löytynyt oikeat keinot ja menetelmät. Myös Vartia ym. (2007, 179) viittaavat siihen, että on sosiaalisesti merkittävää, onko työpaikalla ennestään muista maista tai kulttuurista tulleita työntekijöitä.

Organisaation monikulttuurisuutta voi edistää koulutuksella ja kaksisuuntaisella perehdytyksellä kuten Lahti (2008, 155-157) ja Yli-Kaitala ym. viittaavat (2013, 56-57) Organisaatiossa on mietittävä kuitenkin tarkoin kenelle ja mihin tarpeeseen koulutusta hankitaan. Henkilöstön on ymmärrettävä työnantajan välttämätön työvoiman tarve ollakseen motivoitunut monikulttuurisuuskoulutukseen. Henkilöstön motivoitumiseen vaikuttaa suuresti esimiesten asenne henkilöstön monimuotoisuuteen. Varsinkin niissä organisaatioissa, joissa monikulttuurisuus on uusi asia, koulutus ja koko henkilöstön perehdytys auttaa ymmärtämään erilaisuutta ja voi vähentää ennakkoluuloja.

Suomen kielen taito tuntui liittyvän kiinteästi kokemuksiin perehdytyksestä ja kielitaidon merkitys tuli hyvin selvästi ilmi läpi henkilöiden haastattelun. Suomen kielen osaaminen vaikuttaa olevan myös keskeinen tekijä maahanmuuttajien työllistymisessä ja työelämässä toimimisessa. Tämä näkemys on vahvasti esillä myös kirjallisuudessa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 49-50.) Kielitaito oli keskeisessä osassa myös haastattelun osiossa, jossa kartoitettiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuk-

siin pohjautuvia perehdytykseen vaikuttavia seikkoja. Haastatteluiden teemalla ”työyhteisöön kuuluminen” haluttiin selvittää, onko henkilön kotimaalla tai äidinkielellä merkitystä siihen, kuinka hyvin hän sopeutuu suomalaiseen työyhteisöön. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, että perehdytys on paras toteuttaa suomen kielellä. Puheenvuoroissa nousi kuitenkin esille tarve ja toisaalta vaikeus ymmärtää suomen kielen vaikeita sanoja, sanontoja ja ammattiin liittyvää sanastoa. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilön kotimaalla ja äidinkielellä ei ole merkitystä työyhteisöön sopeutumisessa. Henkilön tausta vaikuttaa kuitenkin siltä osin, että Suomessa hankitulla koulutuksella on merkitystä kielen oppimiseen ja työelämässä pärjäämiseen. Varsinkin työtehtävissä, joissa on runsaasti ammattiin liittyvää sanastoa tai yleisesti käytettyjä lyhenteitä (mm. erityisruokavaliot ruokapalvelussa), ammattikoulutus tuntui antaneen henkilöille varmuutta työn tekemiseen kielen oppimisen kautta.

Moni haastatelluista toi esille oman motivaationsa tehdä työtä ja oppia, mikä on edellytyksenä työhön perehdyttämisen onnistumiselle. Puheenvuoroissa korostui heidän oma vastuunsa tilanteestaan siten, että he ovat itse valinneet Suomeen tulemisen ja täällä asumisen. Henkilöt kokivat vahvasti, että heidän velvollisuutensa on tehdä parhaansa oppiakseen työn ja kielen. Perehdytyksen teoriassa on olemassa useita viitteitä siihen, että hyvin hoidettu perehdytysprosessi lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, luo pohjan kestäväälle työsuhteelle ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Hyvä työtulos syntyy, kun työntekijä on sitoutunut työhönsä ja työnantajaan. Perehdytyksen toteutus antaa kuvan työntekijöiden arvostuksesta yrityksen taholta, tähän viittaavat myös Kjeelin ym. (2003, 26-27)

Haastatteluiden toinen teema rakentui kysymyksistä, jotka liittyvät ”perehdyttämisen kokemukseen sekä keinoihin, joita perehdytyksessä on käytetty”. Teemaan liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, onko haastateltavilla kokemuksia perehdyttämisen käytetyistä apukeinoista, kirjallisesta materiaalista sekä kuvista tai videoista. Yleisesti oltiin sitä mieltä, että perehdytystä ei voi parantaa sillä, että perehdyttäjä puhuu muuta kieltä kuin suomea. Käytetyn materiaalin suhteen ehdotettiin oppimisen tueksi kuvien käytön lisäämistä asioiden havainnollistamisessa. Eri ammattialoilla tai työtehtävissä olisi hyvä olla kuvallisia kortteja tai ohjeita työvälineestä tai työvaiheesta, sekä kuvan alla asian nimi tai merkitys suomeksi.

Kysyttäessä henkilöiltä asioita, joilla maahanmuuttajien perehdyttämistä voisi parantaa ja helpottaa työn oppimista, merkittävimpana asiana nousi esille henkilöiden kokemus työparina toimimisesta ja työn näyttämisestä käytännössä. Perehdyttäjän tulisi olla myös myöhemmin käytettävissä tukihenkilön ominaisuudessa. Puheenvuoroista kävi ilmi, että kielitaidon puutteen vuoksi osa henkilön saamasta perehdytyksestä oli jäänyt ymmärtämättä ja näitä asioita halutaan kerrata tukihenkilön kanssa myöhemmin. Nämä tulokset antavat vastauksen haastatteluiden teemaan ”osaamisen varmistaminen”, johon liittyvät perehdytyksen varmistaminen ja käytetyn materiaalin ymmärrettävyys. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämiseen sopii hyvin työparitoiminta, jossa uuden työntekijän parina ja perehdyttäjänä työskentelee jo pitkään samassa työssä ollut ja kokenut työntekijä. Työpari helpottaa maahanmuuttajan sopeutumista uuteen työyhteisöön ja perehdyttää henkilön työn ohessa työyhteisön toimintatapoihin ja suomalaiseen työskentelyyn, viittaa Yli-Kaitala (2013, 34-35).

4.7 Perehdyttämisen kehittäminen Servicassa

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää pelkästään maahanmuuttajataistaisten työntekijöiden perehdyttämistä Servicassa, mutta aihealueeseen tutustuminen herätti ajatuksia ja antoi oivalluksia koko organisaatitasoiseen perehdyttämisen kehittämiseen.

Servican perehdyttämismallin ohjeistusta on tarvetta tarkistaa ja perehdyttämisessä tulisi myös pyrkiä tasalaatuisuuteen organisaatiosalla. Organisaatiossa on olemassa yleinen perehdyttämismalli, pidempi ja lyhyempi työsuhteen keston mukaisesti. Tämä alkuperehdytys toimii hyvin ja esimiehet hallitsevat perehdyttämisen käytännön toteutuksen. Osa palvelualueista ja esimiehistä on tehnyt lisäksi omia kohdekohtaisia perehdytysuunnitelmia omaan tarpeeseen. Perehdyttämisen dokumentoinnista ja dokumentin säilyttämisestä ei ole olemassa yksiselitteistä ohjeistusta, tällä hetkellä esimiehet säilyttävät dokumentteja kukin oman tapansa ja totumuksensa mukaisesti. Servicassa henkilöstön työkiertoa suositetaan ja henkilöstö siirtyy paljon kohteiden, esimiesalueiden ja palvelualueiden välillä. Saman työsuhteen aikana työntekijällä voi olla useita eri työkohteita ja esimiehiä. Tämä hajanaisuus ja ohjeistuksen puute on johtanut tilanteisiin, joissa osalta henkilöstöstä puuttuu dokumentointi perehdytyksen suorittamisesta.

Sähköinen perehdytysjärjestelmä auttaa tasalaatuisen perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Esimies voi jakaa perehdyttämistehtäviä osiin eri henkilöiden toteutettavaksi ja seurata perehdytyksen tilaa ja toteutumista. Työntekijän perehdytysdokumentti säilyy tallessa ja tiedot pystytään siirtämään henkilön mukana, kun hän siirtyy eri esimiehen alaisuuteen. Perehdyttämistä voidaan jatkaa ja täydentää aina kun henkilö siirtyy eri kohteeseen tai työtehtävä vaihtuu.

Servican perehdyttämissuunnitelmassa ja toteutuksessa ei ole eroavaisuutta maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden kohdalla. Joillakin palvelualueilla puutteellisen kielitaidon omaavien työntekijöiden perehdyttämisen tukena käytetään kuvallisia perehdyttämisohjeita ja työohjekortteja. Maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden perehdytykseen kannattaa laatia oma suunnitelmansa, jota sovelletaan yksilöllisesti kunkin perehdytettävän kielitaidon ja kulttuurin mukaisesti. Mitä tuoreemmasta Suomeen muuttajasta on kysymys, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota kielen ymmärrettävyyteen ja oman kulttuurin itsestäänselvyksiin. Perehdytys voi edetä tavanomaisella tavalla, jos maahanmuuttajataustainen työntekijä on asunut Suomessa jo pitkään, opiskellut tai työskennellyt Suomessa ja suomen kielen taito on riittävä kyseiseen työhön.

Servican henkilöstöstä vain pieni osa on tällä hetkellä maahanmuuttotaustaisia. Palvelualoista erityisesti laitoshuolto ja ruokapalvelu kärsivät kuitenkin jo nyt ammattitaitoisen henkilöstön saatavuudesta. Osittain tämä johtuu näiden alojen vetovoimaisuuden puutteesta, joka näkyy myös alalle hakeutuvien opiskelijoiden vähenemisenä. Servica, kuten muutkin henkilöstövaltaisten alojen yritykset tarvitsevat toimiakseen ja menestyäkseen ammattitaitoisen henkilöstön pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden palvelutarpeeseen. Korhosen ym. (2013, 345) mukaan monikulttuurisuuden huomioimiseen perehdytyksessä ollaan vähitellen Suomessa heräämässä varsinkin pääkaupunkiseudulla. Kulttuurin ja kielen moninaisuuden huomioiminen riippuu kuitenkin työnantajan asiaan paneutumisesta

kuten perehdyttämisen laatu ja toteutus yleensäkin. Kulttuurien välinen osaaminen on aina jossakin määrin kontekstisidonnaista ja eri tilanteet vaativat erilaista osaamista. Yleisesti kulttuurien välinen osaaminen käsittää asenteita, taitoja ja tietoa. Kulttuurien välisissä tilanteissa ei ole yksipuolisesti kulttuurin omaksujia ja opettajia vaan kaikki osapuolet ovat kehittäjiä ja oppijoita. (Lasonen, Halonen, Kemppainen & Teräs 2009, 9-10.) Servicassa monikulttuurisuus on vielä suhteellisen vieras asia. Monikulttuurisen toimintakulttuurin syntyminen vaatii Servicassa toimenpiteitä kuten koko henkilöstön perehdyttämistä erilaisuuden hyväksymiseen.

Moninaisuusjohtamisen arvioidaan olevan lähivuosien tärkeimpiä kehittämisaalueita organisaatioissa. Tässä onnistuvat yritykset saavat osaavia, motivoituneita, sitoutuneita ja omaa osaamistaan arvostavia työntekijöitä. (Maahanmuuttajat voimavarana työpaikalla 2017.) Olennaista on, että organisaation johto luo mahdollisuudet kulttuurienväliselle perehdytykselle sekä toimintatapojen kehittämiseksi ja edistää näin monikulttuurisen toimintakulttuurin syntymistä. Tämän tutkimuksen tuloksena voidaan sanoa, että maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämistä Servicassa voidaan kehittää seuraavien toimenpiteiden avulla:

Suomalainen työkuulttuuri ja työyhteisön monimuotoistuminen

Suomalaisen työkuulttuurin ja siihen liittyvien sääntöjen avaaminen uudelle työntekijälle vaatii sitä, että perehdyttäjä tunnistaa nämä asiat omassa ja työyhteisön toiminnassa. Tämä vaatii koulutusta ja ohjausta. Työelämässä on olemassa monia vakiintuneita tapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä, jotka ovat suomalaisille itsestäänselvyksiä. Koska niitä ei tarvitse miettiä niitä ei välttämättä myöskään huomata kertoa uudelle työntekijälle. Koska kyseessä on tietyn kulttuurin tai yhteisön tavat toisenlaisesta kulttuurista tullut ei osaa niitä erikseen kysyä. (Korhonen ym. 2013, 339.) Maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä perehdyttävän olisi tärkeää opetella asettumaan mielikuvissaan oman kulttuurinsa ulkopuolisen asemaan ja tarkastella tapahtumia vieraan silmin. Ulkopuolisen henkilön silmin on helpompaa tunnistaa kulttuurin sisällä olevalle arkipäivän itsestään selviä sääntöjä, jotka voivat olla muualta tulevalle vieraita. Parhaiten tässä perehdyttämisessä voi onnistua perehdyttäjä, joka on itsekin maahanmuuttajataustainen ja joka osaa asettua ulkopuolisen asemaan. Usein perehdytyksessä ei erikseen käsitellä kantaväestölle selviä asioita, kuten työaikojen noudattamista ja täsmällisyyttä töihin tulossa. Eri kulttuurista tulleilla voi olla kuitenkin erilainen aikakäsitys ja siksi nämä asiat on kerrottava heille erikseen. Yhteisöllisestä kulttuurista tulleelle voi olla myös outoa, että töistä ei voi olla automaattisesti poissa suvun- tai perheenjäsenen sairastuttua tai tarvittaessa apua. (Erilaisuus sallittu 2007.)

Koska Servicassa monikulttuurisuus on uusi asia, organisaatioissa tarvitaan monikulttuurisuuskoulutusta. Koulutusta tarvitsevat erityisesti esimiehet ja palveluohjaajat, mutta myös erilaisissa kohteissa perehdytystä tekevät varahenkilöt. Esimiehet ovat vastuussa henkilöstön perehdyttämisestä ja esimiehillä on myös ratkaiseva merkitys yrityksen monimuotoisuuden rakentamisessa ja työyhteisön perehdyttämisessä monikulttuuriseen toimintaympäristöön. Monimuotoisuus käsittää myös eri ikäiset ja eri sukupuolta olevat työntekijät. Tasavertainen kohtelu koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Esi-

miesten ja koko henkilöstön, koskien myös maahanmuuttajat on tärkeää tunnistaa oma suhtautumisen eri maista tulleisiin työkavereihin ja alaisiin. Jokaisen on huomioitava yhdenvertaisuuden toteutuminen omassa toiminnassaan ja käyttäytymisessään muita henkilöitä kohtaan. Servicassa on panostettu työpaikkaohjaajien koulutukseen. Jatkossa tähän koulutukseen on hyvä sisällyttää perehdyttäminen monikulttuurisessa työyhteisössä.

Kaksisuuntainen perehdyttäminen on keino, jolla voidaan edistää eri kulttuurien kohtaamista työpaikoilla ja valmistaa työyhteisöä monikulttuurisuuteen. Yli-Kaitala ym. (2013, 55) sanovatkin, että esimies ja yrityksen johto voi antaa tukea työyhteisölle kaksisuuntaisella perehdyttämisellä. Organisaatiossa on vahvistettava viestintää, jossa korostetaan tasa-arvoisuuden, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteita ja esimiesten on huolehdittava siitä, että koko työyhteisö on tietoinen näistä arvoista. Kaksisuuntainen perehdyttäminen ottaa huomioon uuden työntekijän lisäksi myös olemassa olevan ja vastaanottavan työyhteisön. Perehdytys pyrkii murtamaan kulttuurieroista johtuvia haasteita ja ennakkoluuloja keskustelun kautta.

Servicassa kaksisuuntaista perehdytystä voi järjestää esimerkiksi työpaikkakokousten kautta. Servican organisaation jokaisella esimiesalueella järjestetään säännöllisesti työpaikkakokouksia, joihin esimiesten tueksi tuotetaan valmista materiaalia. Monikulttuurisuuden käsitteleminen olisi luontevaa valmiin esimiehen esittämän aineiston kautta. Pienemmissä ryhmissä asiaa olisi helppo ja luonteva käsitellä keskustelun kautta. Tämä edellyttää kuitenkin, että esimies on perehtynyt monikulttuurisuuteen koulutuksen avulla. Saari (2010, 79) sanoo, että maahanmuuttajien sopeutuminen työpaikoille on kaksipuolinen projekti, jossa kaikilla osapuolilla on oltava aktiivinen rooli. Suomalaisten työntekijöiden rooli on ymmärtää asiat myös maahanmuuttajan näkökulmasta ja tarjota mahdollisimman paljon apua ja tukea työssä. On muistettava, että ulkomaalaiset joutuvat kamppailemaan oppiakseen kielen ja sopeutuakseen vieraaseen yhteisöön.

Mentorointi sopii erityisen hyvin maahanmuuttajataustaisen työntekijän pitkäjänteiseen perehdyttämiseen. Erilaisuus sallittu – käsikirjassa (2007) sanotaan mentorointiin liittyen, että uutta työkulttuuria ei voi oppia muutamassa päivässä ja siksi maahanmuuttajataustaisen perehdyttämisessä erityisen tärkeää on jatkuvuus. Vieraasta maasta tulevaa ja muuta kuin suomea äidinkielenään puhuvaa on tuettava työyhteisöön sitoutumisessa ja oman paikkansa löytämisessä työssä. Myös tämän kehittämistehtävän haastatteluissa tuli ilmi, että maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokivat hyvänä työparitoiminnan, jossa uuden työntekijän parina ja perehdyttäjänä työskentelee jo pitkään samassa organisaatiossa ollut ja kokenut työntekijä.

Servican organisaatiossa mentorointi ja työparitoiminta soveltuu perehdyttämiseen niissä työkohteissa, joissa työskentelee useita henkilöitä ja perehdytettävänä on tuleva pitkäaikainen ja vakituinen työntekijä. Kuitenkin esimerkiksi Servican monipalvelualueella monet työkohteet ovat moniosaimista vaativia yksintyöskentelypaikkoja. Näissä kohteissa perehdyttäminen parityöskentelynä vie resursseja. Oman haasteensa perehdyttämiselle tuo lyhytaikaisten sijaisten ja vuokratyöntekijöiden laajamittainen käyttö työvoimana. Monipalvelualueella on työelämän arkea, että sijainen saa työtarjouksen vuokrafirman tai Servican esimiehen kautta ja on aloittamassa kohteessa työtään jo tunnin

kuluttua. Haastavimmissa tapauksissa työkohte voi olla päiväkotia, jossa hänen oletetaan osaavan tehdä yksin laitoshuollon ja ruokapalvelun tehtävät. Näitä yllättäviä tilanteita ei voi välttää mutta niihin on pystyttävä varautumaan. Näiden lyhytaikaisten ja vaihtuvien työntekijöiden perehdyttämistä on vaikea kehittää muuten kuin lisäämällä resursseja perehdytykseen rekrytoimalla monikulttuurisen koulutuksen saaneita palveluohjaajia ja kiertäviä sijaisia, jotka hoitavat perehdyttämistä näissä haasteellisissa yksintyöskentelykohteissa. Tärkeintä on, että perehdyttäjä ymmärtää monikulttuurisuutta ja asennoituu siihen, että vieraskielisen henkilön perehdyttämiseen on varattava huomattavasti enemmän aikaa kuin suomenkielisen perehdyttämiseen. Perehdyttäminen olisi myös pystyttävä jakamaan pidemmälle aikavälille, jotta perehtyjä pystyy sisäistämään oppimiaan asioita.

Jokaiselle uudelle työntekijälle on hyvä nimetä oma perehdyttäjä, tai mikäli perehdyttäjiä on ollut useita, nimetty tukihenkilö, jotta työntekijä tietää kehen voi turvautua ja kysyä lisäohjeita tai pyytää perehdytyksen kertausta. Eklundin (2018, 55) mukaan tehokkaan oppimisen kannalta on tärkeää itse oivaltaa ja ymmärtää asioiden merkitys ja yhteys. Asioiden muistamisessa auttaa, jos uuden asian pystyy yhdistämään johonkin tuttuun isompaan kokonaisuuteen. Perehdyttäjän on opastettava uutta työntekijää asiayhteyksien oivaltamiseen ja kehitystä estävien tietoaukkojen täyttämiseen asioita kysymällä.

Kielitaito ja selkokieliisyys

Servican henkilöstöltä ei vaadita suomen kielen käyttöä työntekijöiden välisissä viestintätilanteissa, vaikka tämä tämä onkin Korhosen ym. (2013, 338-339) mukaan yleistä suomalaisissa organisaatioissa. Perusteena tälle käytetään yleensä suomen kielen oppimisen tukemista, tasapuolisuutta ja yhteisen ymmärryksen varmistamista. Toisaalta myös tähän kehittämistehtävään liittyvissä haastatteluissa tuli ilmi, että maahanmuuttajat itsekin kokevat suomen kielen käyttämisen tärkeäksi heti työsuhteen alusta asti. Servican palvelukohteissa asiakastyön tekeminen vaatii suomen kielen taitoa mutta osaamisen tasovaatimus voi kuitenkin vaihdella työtehtävän mukaisesti. Monipalvelualueella, jossa tutkija itse työskentelee, pääsääntöisesti ruokapalvelutehtävät vaativat parempaa suomen kielen taitoa kuin laitoshuollon tehtävät. Kuitenkin lähes kaikissa kohteissa työskentely vaatii yhteistyön tekemistä asiakkaan kanssa. Asiakas odottaa saavansa suomen kielistä palvelua ja olettaa pystyvänsä kommunikoidaan Servican henkilöstön kanssa suomen kielellä.

Kielitaidon osa-alueita ovat puhuminen, puhutun ymmärtäminen sekä kirjoittaminen ja kirjoitetun tekstin ymmärtäminen. Vieraan kielen oppiminen on yksilöllistä ja eri ihmiset oppivat nopeammin eri asioita. (Maahanmuuttajat voimavarana työpaikalla- opas kieli- ja kulttuuritietoiseen ohjaukseen 2018.) Monikulttuuriset työyhteisöt- maahanmuuttajien soviittautuminen suomalaisiin työyhteisöihin - tutkimuksessa (2007) alle viisi vuotta Suomessa asuneista vain joka toinen ymmärsi mielestään suomen kieltä hyvin. Jopa 7 % piti lukutaitoaan erittäin tai melko huonona. Tästä johtuen kirjallisten ohjeiden, määräysten ja sääntöjen ymmärtäminen voi olla vaikeaa, ellei mahdotonta maahanmuuttajataustaisille työntekijöille. (Vartia ym. 2007, 184.)

Vaikka Servicassa perehdytys tehdään suomen kielellä, olennaisinta on varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää kaiken työssä tarvittavan tiedon sekä velvollisuutensa ja oikeutensa työntekijänä. Erityisesti on varmistettava, että kaikki työturvallisuuteen liittyvät asiat on ymmärretty oikein. Perehdyttämisen jälkeen työntekijään on pidettävä säännöllistä yhteyttä, jotta uuden työntekijän toimintaa voidaan tarkkailla. Työntekijälle on annettava tilaisuus kysymysten esittämiseen ja tarvittaessa mahdollisuus perehdytyksen kertaukseen ja on muistettava, että osaamisen varmistaminen on osa perehdyttämisprosessia. Perehdytyksessä on tärkeää käyttää selkokieltä, esittää asiat niin yksinkertaisesti ja selvästi että väärinymmärryksen mahdollisuutta ei ole. (Monikulttuurisen työpaikkaohjauksen vihko 2018.)

Suomen kielen käyttöön ja selkokielisyyteen liittyvät asiat tulee liittää kaksisuuntaisen perehdytyksen ja monikulttuurisuuskoulutuksen aineistoon. Työyhteisöjen suhtautumiseen maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä kohtaan vaikuttaa osaltaan se, että vieraan kielen käyttämistä arastellaan työpaikoilla. Servican henkilöstölle on viestittävä selkeästi, että keneltäkään ei vaadita kielitaitoa. Pikemminkin päinvastoin, vieraskielisiä työntekijöitä on tuettava suomen kielen oppimisessa käyttämällä heidän kanssaan suomen kieltä.

Perehdytyksen materiaali

Työpaikoille olisi hyvä laatia keskeinen työssä tarvittava erityissanasto suomeksi selkokielellä. Erityissanastoa ovat esimerkiksi erityisruokavalioiden sisältö ja merkitys ruokapalveluissa, tai palveluvaukseen, työohjeeseen tai eristyssiivoukseen liittyvät termit laitoshuollon palveluissa. Tämä erityissanasto annetaan työntekijälle perehdytyksen yhteydessä omaan käyttöön ja se toimii työntekijällä tukimateriaalina työkielen oppimisessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että maahanmuuttajat ovat aktiivisia edistämään omaan oppimistaan ja haluavat omatoimisesti perehtyä työkielen vaikeisiin sanoihin ja termeihin.

Servicassa on tehty joihinkin työkohteisiin, lähinnä laitoshuollon tehtäviin kuvallisia työohjekortteja kaikkien työntekijöiden käyttöön. Ohjekortit toimivat hyvänä perehdytysmateriaalina vieraskielisen työntekijän perehdyttämisessä. Perehdytyksen tueksi on laadittava lisää kuvallista materiaalia eri työtehtäviin ja asiakaskohteisiin. Lähes kaikissa Servican työkohteissa työntekijöiden käytössä on kannettava tietokone tai tablettitietokone. Tärkeimmistä asioista kuten työturvallisuuteen liittyvistä asioista voi tehdä videoita perehdyttämisen tueksi. Kuvalliset selkeät ohjeet ja lyhyet videot ovat hyviä apukeinoja lyhytaikaisen vieraskielisen työntekijän perehdyttämiseen niissä akuuteissa tilanteissa, kun perehdyttämiseen käytettävät resurssit ovat rajalliset.

Maahanmuuttajien perehdytykseen liittyvän materiaalin kehittämiseen on hyvä nimetä vastuuhenkilö tai työryhmä, jonka apuna materiaalien laadinnassa voi käyttää jo pitkään Servicassa työskenneitä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Tämän kehittämistyön tuotteena laaditaan Servican perehdyttämissuunnitelman lisäosa, joka on tarkoitettu maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdyttämissuunnitelmaan kuuluu osio, joka annetaan uudelle työntekijälle muistin ja

kielen oppimisen tueksi. Liitteenä on maahanmuuttajien perehdytykseen tehdyn perehdytys suunnitelman sisällysluettelo.

Tässä kehittämistyössä selvitettiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan kehittää perehdyttämistä toimeksiantajan organisaatiossa. Tutkimukseen osallistuneilta haastateltavilta kysyttiin kokemuksia perehdyttämisestä ja perehdyttämiseen vaikuttavista tekijöistä, sekä heidän ehdotuksiaan perehdyttämisen kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä oli haastattelumenetelmä. Koronatilanteen vuoksi haastatteluja ei ollut mahdollista järjestää fyysisesti läsnäolien. Teamsin välityksellä haastattelut onnistuivat hyvin ja kameran välityksellä myös haastateltavan mieliala ja kehonkieli välittyivät haastattelijalle. Haastattelut sujuivat myös rauhallisesti ja sujuvasti koska Teams-haastatteluihin oli järjestetty erillinen ja hiljainen tila. Vastapuolen näkeminen lisäsi selvästi luottamusta ja tuttavallisuuden tunnetta. Suurin osa haastatteluista jouduttiin pitämään puhelimen välityksellä. Yksi haastatelluista toteutti haastattelun vapaa-aikanaan ja loput työaikana. Vaikka sain lähes kaikkien henkilöiden esimiehiltä tiedon sopivasta haastatteluajasta, soitin tai sovin sähköpostilla vielä jokaisen henkilön kanssa tarkan haastatteluajankohdan. Tavoitteena oli saada haastattelusta rauhallinen ja keskeytymättömän tilanne, niin että se häiritsisi henkilön työtä ja työyhteisön toimintaa mahdollisimman vähän.

Kaikki henkilöt olivat hyvin valmistuneita haastattelutilanteeseen. Pääasiassa haastattelut onnistuivatkin suunnitellusti. Työpaikalla toteutetuista haastatteluista johtuen puheen kuuleminen tuotti välillä vaikeuksia puolin ja toisin. Kaikissa työkohteissa ei ollut ilmeisesti mahdollisuutta siirtyä rauhalliseen tilaan haastattelun ajaksi. Lisäksi henkilöt, jotka työskentelivät asiakaspalvelussa, keskeyttivät haastattelun muutamaksi hetkeksi asiakaspalvelutilanteen vuoksi. Haastatelluista osalla oli hyvä suomen kielen taito ja yleisesti ottaen kaikilla vähintään kohtalainen, mutta silti yksittäisten sanojen ymmärtäminen oli ajoittain hyvin haasteellista. Vaikka sanat voi tarkistaa jälkikäteen tallenteelta, se kuitenkin vaikeutti haastattelun syventämistä. Suuri osa haastatelluista osasi suomen kielen lisäksi ainoastaan omaa äidinkieltään.

Vain yhden haastatellun henkilön kohdalla tuli tilanne, että hän ei ymmärtänyt mitä perehdyttäminen tarkoittaa. Henkilöistä osa oli tutustunut aiheeseen etukäteen saatuaan saatekirjeeni ja suostuttuaan haastatteluun. Lähestyin haastateltuja organisaation johdon tai heidän esimiestensä kautta. Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta kaikki vastasivat haastattelupyyntöön, jonka lähetin sähköpostilla tai soitin suoraan henkilölle. Yllätyin organisaatioiden positiivisesta suhtautumisesta haastatteluiden järjestämiseen. Ennako-odotukseni mukaisesti aihe todettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Oletukseni on, että haastateltujen henkilöiden halukkuuteen osallistua vaikutti osittain mahdollisuus osallistua työajalla. Koska tiesin käyttäväni henkilöiden ja organisaatioiden työaikaa, pyrin pitämään haastattelut mahdollisimman lyhyinä. Luulen että fyysisesti läsnäolien ja kiireettömänä hetkenä olisin saanut haastatteluista enemmän materiaalia käyttööni. Monella Etelä-Suomessa asuvalla henkilöllä oli paljon monipuolista työkokemusta eri puolilta Suomea ja muista Pohjoismaista. Asioita olisi ollut mielenkiintoista selvittää syvemmin, kuin mihin nyt oli mahdollisuutta.

Maahanmuuttajien työhön perehdyttämisestä on tehty lukuisia tutkimuksia ja aiheeseen liittyen on olemassa runsaasti materiaalia ja perehdytysoppaita. Tässä työssä pystyin hyödyntämään omaa ammatillista taustaani siten, että onnistuin kartoittamaan perehdyttämiseen liittyviä asioita nimenomaan monipalvelussa (ruoka- ja laitoshuollon palvelut) ja asiakaspalveluun liittyvissä tilanteissa. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja tärkeä monelle yritykselle, joten koin aiheen kiinnostavaksi ja haastattelut olivat hyvin mielenkiintoisia toteuttaa. Osa tuloksista vahvisti omia ennakkokäsityksiäni asiasta. Haastatteluissa tuli ilmi myös yllättäviä asioita, kuten maahanmuuttajien mielipide suomen kielen käyttämisen merkityksestä ja haastateltujen oma motivaatio oppia työssä tarvittava kieli-taito. Tällä työllä saavutettiin selkeitä tuloksia, joten työn tuloksiin pohjautuen perehdyttämistä voi kehittää oikeaan suuntaan. Tällä kehittämistyöllä onnistuttiin vastaamaan asetettuun tavoitteeseen.

Haastattelu sopi menetelmänä parhaiten tähän laadulliseen tapaustutkimukseen. Toteutin haastattelut teemahaastattelun ja avoimen haastattelun yhdistelmänä. Ryhmähaastattelu olisi voinut olla vielä toimivampi menetelmä, koska ryhmänä haastateltavat olisivat voineet puhua vapaammin ja vertail-len kokemuksiaan. Ryhmähaastatteluja ei ollut kuitenkaan ajankohta huomioiden mahdollista toteut-taa.

Maahanmuuttajien perehdyttäminen työvoimaksi suomalaiseen työelämään on tulevaisuuden haaste monelle yritykselle. Aihetta on käsitelty paljon eri tutkimuksissa ja sitä on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Asiassa riittää kuitenkin vielä tutkittavaa ja kehitettävää, esimerkiksi perehdytysmateri-aalin kehittäminen eri toimialojen tarpeisiin.

Tämä opinnäytetyö kehitti omaa ammatillista osaamistani. Teoreettisen viitekehyksen rajaaminen onnistui hyvin ja osaamisen johtamisen ja perehdytyksen teoriaan tutustuminen syvensi omaa tietä-mystäni aiheesta. Työ antoi selkeitä keinoja kehittää maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden pe-rehdyttämistä toimeksiantajani organisaatiossa. Vaikka kehittämistyön aiheena oli maahanmuuttaja-taustaisten työntekijöiden perehdyttämisen kehittäminen, työn tekeminen antoi tietämystä ja oival-luksia kehittää perehdyttämistä myös kokonaisuutena. Luulen että työn tulokset ovat hyödynnettä-vissä myös muissa yrityksissä, joten kokonaisuudessaan työtä voi pitää onnistuneena.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ALLEN, Natalie J. ja MEYER, John P. 1990. Organizational Socialization Tactics: A longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation, *Academy of Management Journal*, vol 33 47/December, 847-857.
- ALITOLPPA-NIILAMO, Anne 1993. Kun kulttuurit kohtaavat. Suomen mielenterveysseura. Keuruu: Otava.
- ALITOLPPA-NIILAMO, Anne ja SÖDERLING, Ismo ja FÅGEL, Stina. 2005. Olemme muuttaneet. Näkökulmia maahanmuuttoon, perheiden kotoutumiseen ja ammatillisen työn käytäntöihin. Väestöliitto. Vammalan Kirjapaino Oy.
- AMOS - AMMATTIOSAAJAT MAAILMALTA. 2020. Viitattu 8.3.2021. Saatavissa: <https://sakky.fi/fi/valokeilassa/2020/moninaistuva-tyoelama-yhdessa-tehden>
- BAILEY, E. Jackson ja HOLVINO, Evangelina. 1988. *Multicultural Organization Development*. University of Michigan.
- BAIROH, Susanna ja TRUX, Marja-Liisa. 2010. Identiteettiä, valtaa, kulttuuria - katsaus monimuotoisuusjohtamisen suuntauksiin. Teoksessa S. Wrede & C. Nordberg (toim.) vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press, 193-228.
- BERGBOM, Barbara ja KINNUNEN, Ulla ja VÄÄNÄNEN, Ari. 2010. Maahanmuuttajat suomalaisissa työyhteisöissä: työtoverien väliset sosiaaliset suhteet. Teoksessa: Työ ja ihminen. Lisänumero 2. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- BORREGO, ESPIRIDION, and JOHNSON, Richard Gregory. 2012. *Cultural Competence for Public Managers. Managing Diversity in Today' S World*. Taylor & Francis Group, 2011. Published in 2012 by CRC.
- BROWAEYS, Marie-Joelle. 2019. *Understanding cross-cultural management*. Publisher: Pearson Education.
- CROSS, Elsie Y. *Managing Diversity--the Courage to Lead*. 2000. Greenwood Publishing Group, Incorporated. Ebook ISBN 9780313001185.
- DEAL, Jennifer J. and PRINCE Don W. 2007. *Developing Cultural Adaptability: How to Work Across Differences*. Center for Creative Leadership. Ebook ISBN 9781932973228
- EKLUND, Annina. 2018. *Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys*. Helsinki: Grano Oy.
- ERILAISUUS SALLITTU. *Perehdymme monimuotoisuuteen – käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle*. 2007. Petmo-hanke ESR. Käsikirjoitus ja toimitus: Päivi Vartiainen-Ora Petmo-pilottikoulutuksen pohjalta. Perehdyttämällä monimuotoiseen työyhteisöön. Kirjapaino: TummaVuoren kirjapaino DARK 2007.
- ERWEE, R. 'Integrating diversity management initiatives with strategic human resource management'. Chapter 6 in Wiesner, R & Millett, B (Eds) 2003 *Human Resource Management: Challenges and Future Directions*. John Wiley, p57-71.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- FITZSIMMONS, Stacey and VORA, Davina and MARTIN, Lee and RAHEEM, Salma and PEKERTI, Andre, and C. LAKSHMAN, C. 2019. What Makes You "Multicultural". <https://hbr.org/2019/12/what-makes-you-multicultural>.
- FORSANDER, Annika ja EKHOLM, Elina ja HAUTANIEMI, Petri 2001. *Monietnisyyden, yhteiskunta ja työ*. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- HIITOLA, Johanna ja ANIS, Merja ja TURTIAINEN, Kati. 2018. *Maahanmuutto, palvelut ja hyvinvointi. Kohtaamisissa kehittyviä käytäntöjä*. Tampere: Vastapaino.
- HIRSJÄRVI, S. ja Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- HIRSJÄRVI, Sirkka ja REMES, Pirkko ja SAJAVAARA Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- JABE, Marjatta. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.
- JUUTI, P. 2005. Monikulttuurisuus voimavaraksi. Valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä. Monikulttuurisuus voimavarana työyhteisössä. ETMO-hankkeen tutkimusraportti. Kiljavan opisto ja JTO-tutkimuksia- sarja.
- JUUTI, P. ja VUORELA, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy
- JASINSKAJA-LAHTI, Inga ja LIEBKIND, Karmela ja VESALA, Tiina. 2002. Rasismi ja syrjintä Suomessa. Maahanmuuttajien kokemuksia. Helsinki: Gaudeamus.
- KAIJALA, Markku ja TOIVANEN, Riitta. Henkilöstö- strateginen investointi. 2020. Viro: Printon.
- KEISALA, Katja. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Juvenes Print.
- KESEE, Charlene. 2020. The definition of multicultural in the workplace. [://smallbusiness.chron.com/cultural-diversity-training-workplace-43290.html](http://smallbusiness.chron.com/cultural-diversity-training-workplace-43290.html).
- KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia-Christina. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- KORHONEN, Hille ja BERGMAN, Tytti. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- KORHONEN, Vesa ja PUUKARI, Sauli. 2013. Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Juva: Bookwell Oy.
- KOTTHOFF, Helga and SPENCER -OATEY, Helen and KNAPP, Karlfried. 2007. Handbook of Intercultural Communication. De Gruyter, Inc. Mouton de Gruyter (formerly Mouton, The Hague) is a Division of Walter de Gruyter GmbH & Co. KG. Berlin.
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- KUPIAS, Päivi ja PIRINEN, Jorma ja PELTOLA, Raija. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.
- LAHTI, Leena. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- LAHTI, Leena. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- LASONEN, Johanna ja HALONEN, Mia ja KEMPPAINEN, Raija Pini ja TERÄS, Marianne. 2009. Monikulttuurisuus, kulttuurienvälisyys ja osaamisen tunnustuksen tarve. Teoksessa: Kulttuurienväläinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Suomen kasvatustieteellinen seura. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- LEWIS, Richard D. 2006. When cultures collide: leading across cultures. Finland: WS Bookwell.
- LUNDBY, Kyle and JOLTON, Jeffrey and KRAUT, Allen I. 2010. Going Global: Practical Applications and Recommendations for HR and OD Professionals in the Global Workplace. San Francisco: Jossey-Bass c2010.
- NIEMINEN, Ulla ja KEMPPI, Maija-Leena. Maahanmuuttajat voimavarana työpaikalla-opas kieli- ja kulttuuritietoiseen ohjaamiseen. 2007. Osuma-Projekti. Koulutuskeskus Salpaus. Saatavissa: www.tekoihin.fi/perehdytys.
- MAAHANMUUTTAJAT VOIMAVARANA TYÖPAIKALLA-OPAS KIELI- JA KULTTUURITIEETOISEEN OHJAUKSEEN. 2017. Viitattu 11.3.2021. Saatavissa: <http://view.24mags.com/publication/mp-paino/e5f43d46a15e11480d262296d568fc76>.
- MAAHANMUUTTAJIEN ONNISTUNUT KOTOUTUMINEN ON MONEN TEKIJÄN SUMMA. 2021. Kotoutumisen kokonaiskatsaus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.1.2021. Saatavissa: <https://tem.fi/-/maahanmuuttajien-onnistunut-kotoutuminen-on-monen-tekijan-summa>

- MAAHANMUUTTAJIEN MÄÄRÄ SUOMESSA. 2020. Tilastokeskus. Viitattu 10.1.2020. Saatavissa: Tilastokeskus/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/ulkomaalaistaustaiset.html
- MAAHANMUUTTAJIEN TYÖHÖN JA TYÖYHTEISÖÖN PEREHDYTTÄMINEN. 2020. Ohjaan.fi. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa: www.tekoihin.fi/perehdytys.
- MAAHANMUUTON TILASTOT 2020. Maahanmuuttovirasto. 2020. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa: <https://migri.fi/maahanmuuton-tilastot-2020>.
- MONIKULTTUURISEN TYÖPAIKKAOHJAUKSEN VIHKO. Viitattu 11.3.2021. Saatavissa: https://www.tekoihin.fi/wp-content/uploads/2018/08/monikulttuurisen_ohjauksen_vihko_web.pdf
- OJASALO Katri ja MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OSAAMINEN MONIKULTTUURISESSA TYÖPAIKASSA ON MUUTAKIN KUIN AMMATILLISTA OSAA-MISTA. 2018. Työterveyslaitos. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa: www.ttl.fi/osaaminen-tyossa.
- OTALA, Leenamajja. 2018. Ketterä oppiminen- Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Media Zone OÜ.
- PEREHDYTTÄMISEN TOIMINTAOHJE. 2020. Servica Oy: Henkilöstöohjeet.
- PRINCE, Don W and HOPPE, Michael H. 2000. Communicating across cultures. Center for Creative Leadership. Ebook Central Academic Complete
- PUUSA, Anu ja JUUTI, Pauli. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- RÄTY, Minttu. 2003. Maahanmuuttaja asiakkaana. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- RISTIKANGAS, Marjo-Riitta ja RISTIKANGAS, Vesa. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- SAARI, Nicole. 2010. Ulkomaalainen työntekijä Suomessa -työnantajan perehdytysopas. Helsingin seudun kauppakamari: Edita Prima Oy.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TÖIHIN SUOMEEN - Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma työperusteisen maahanmuuton vahvistamiseksi. Julkaisusarja: Sisäministeriön julkaisu 1/2018. Viitattu 3.1.2021. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-324-176-3>
- TOIMIVA TYÖYHTEISÖ, MONIKULTTUURINEN TYÖELÄMÄ. Työterveyslaitos. Viitattu 28.10.2020. Saatavissa: www.ttl.fi.
- YHDENVERTAISUUSUUNNITELMA. 2016. Servica Oy: Henkilöstöohjeet.
- YLI-KAITALA, Kirsi ja TOIVANEN, Minna ja BERGBOM, Barbara ja AIRILA, Auli ja VÄÄNÄNEN, Ari. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.
- VARTIA, Maarit. 2010. Työ ja ihminen. Tavoitteena monikulttuurinen työelämä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- VARTIA, Maarit, BERGBOM, Barbara, GIORGIANI, Terhi, RINTALA-RASMUS, Anita, RIALA, Riitta, SALMINEN, Simo. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Työterveyslaitos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- VIERASBLOGI: MAAHANMUUTTAJAT OVAT ARVOKKAITA ASIAKKAITA REKRYTOINNISSA. 2018. Viitattu 1.2.2021. Saatavissa: www.duunitori.fi/tyoelama/maahanmuuttajat-rekrytoinnissa.
- VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

VIITALA, Riitta. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Ota-
van Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1: MAAHANMUUTTAJIEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA	
Nimi:	
Työtehtävä:	
Palvelualue/yksikkö:	
Toimipaikka/työkohde:	
Esimies:	
Työn aloituspäivä:	Perehdytyksen aloituspäivä:

Toimenpide	Kuka hoitaa	Perehdytys tehty (pvm)	Huomautukset / Perehdyttäjän kuittaus
Työsuhteen ehtojen läpikäynti			
Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - yleiset velvollisuudet ja oikeudet - valtakäsitykset Suomessa, yhdenvertaisuus työpaikalla - yhteisöllisyyden aste suomalaisella työpaikalla 			
Työsuhteen luonne (toimi/virka, vakituinen/määräaikainen) <ul style="list-style-type: none"> - mitä tarkoittaa määräaikainen/ vakituinen työsuhde 			
Koeaika ja sen merkitys <ul style="list-style-type: none"> - työsuhteen päättämiseen liittyvät syyt 			
Palkkaus, palkanmaksu, verokortti <ul style="list-style-type: none"> - palkanmaksupäivä, tilinauhan tulkinta - verokortin toimittaminen ja aikataulun merkitys (verotus) 			
Kokemuslisä (alkuperäiset todistukset)			
Lomat ja niiden määräytyminen <ul style="list-style-type: none"> - loman ajankohdan määräytyminen, päätösvalta - ajankohdasta ja ilmoitusvelvollisuus 			
Sairauspoissaolot, muut poissaolot; <ul style="list-style-type: none"> - poissaoloon oikeuttavat syyt - poissaolosta ilmoittaminen esimiehelle - todistus työkyvyttömyydestä 			
Työaika(muoto), tauot, liukumat <ul style="list-style-type: none"> - päivittäisen työajan merkitys 			

- tauot ja niiden pituus, mihin ajan voi käyttää, missä tilassa			
Ruokailu - mitä tarkoittaa lepoaika/työaikaan kuulumaton oma aika - lepotauon/ruokailuun käytettävä tila			
Työajanseuranta, -laitteen käyttö - työajan noudattaminen, täsmällisyys ja sen merkitys - ilmoittamisvelvollisuus työajan muutoksista (myöhästyminen) - työajan kirjaaminen			
Vaitiolovelvollisuus - asiat, joista on vaitiolovelvollisuus - asiakkaan asiat - Servican asiat			
Henkilökortti (hankinta ja käyttö) - työnantajan edustaminen ja sen merkitys asiakas-kohteissa			
Työterveyshuolto - käynnit työterveydessä, mikä on työaika / omaa aikaa terveysturvavakuutus			
Työhöntulotarkastus - velvollisuus toimittaa todistus työnantajalle			
Työhön tarvittavat todistukset (esim. hygieniapassi, salmonellatodistus, tularityökortti) *			
Servican esittely			
Servican organisaatio, toiminta-ajatus, arvot ja visio			
Toimialueet, niiden tehtävät ja keskeiset henkilöt			
Oma toimiala ja sen tehtävät			
Keskeiset yhteyshenkilöt - valokuvat keskeisistä henkilöistä			
Toimintatavat Servicassa toimintaohjeet, mitä ovat ja mistä löytyvät - kirjallisena			
Työhyvinvointi			
Työhyvinvointikysely - vaikuttamismahdollisuus			
Henkilöstöetuudet, virkistys- ja harrastustoiminta			
Henkilöstökoulutus			

Asiakasasiat			
Palvelusopimus (asiakkaat, palvelut)			
Toimipaikan asiakkaat ja asiakkaan arvostukset			
Asiakkaan / yhteyshenkilön esittely			
Asiakaspalvelu ja servicalaisen profiili			
Palautteen vastaanotto ja käsittely, Lahjakaava (palautteiden kirjaaminen)			
Vastaanotto toimipaikassa			
Esittelykierros: työtilat ja työtoverit			
Toimipaikan yhteystiedot - kirjallisena			
Toimipaikan toiminnankuvaus - kirjallisena			
Toimipaikan pelisäännöt - kirjallisena			
ATK:n käyttö (periaatteet, sisältö)			
Tunnuksien tarve ja hankinta (Esmikko, Titania, Rondo, Populus, Intime, Maisa, Ryhti, Aromi, Web-Mysli, muut)			
Ohjelmien käytön opastus/ opastuksesta sopiminen			
Puhelin, puhelimeen vastaaminen (puhelinvaihe)			
Oman puhelimen käyttö työpaikalla - missä tilanteissa on sallittua			
Avaimet / kulkulupa			
Työajanseuranta/kulunvalvonta/työaikakirjaus			
Puku-/laukkukaappi			
Työasu, jalkineet (käyttö, hankinta) - työvaatteiden käyttämisen merkitys			
Pysäköinti, -paikka			
Toimipaikan fyysinen ympäristö, turvallisuus			
Työvälineet, laitteet ja koneet			
Kulutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalililat			
Pelastussuunnitelma			
Ensiapuohjeet, ensiapukaappi			
Työturvallisuus, suojainten käyttö - ohjeet kirjallisena - suojainten käytön velvollisuus, esimiehen oikeus valvoa			
Sähköturvallisuus			

Työsuojeluorganisaatio, luottamusmies - valokuvat keskeisistä henkilöistä			
Tietoturvaluottamus			
Viestintä			
Sisäinen ja ulkoinen tiedotus			
Palaverikäytännöt - vaikuttamismahdollisuus ja työyhteisöön kuulumi- sen merkitys			
Ilmoitustaulut			
Postin kulku			
Kehityskeskustelu - kehityskeskustelun toteutus ja se merkitys			
Aloitetoiminta - vaikuttamismahdollisuus			
Taloudellinen toiminta			
Budjetti			
Laskutus, hinnoittelu			
Hankintamenettely, ostot, tilaaminen			
Laskujen tarkistus			
Omaan työtehtävään opastaminen * (erillinen toimiala-/tehtäväkohtainen lomake TAI opastet- tavat tehtävät lisätään tähän) - tehtävänkuva kirjallisena - tärkeimmät ohjeet kirjallisena, valokuvat työtehtä- vistä, työvälineistä			
Perehdytyksen arviointikeskustelu / ajankohdan sopiminen			
Perehdytyksen kertaaminen - tukihenkilön tarve työsuhteen alussa ja perehdy- tyksen kertaamisessa - tukihenkilön esittely			

Huom. Mikäli jotain kohtaa ei käsitellä tulee siitä tehdä merkintä Huomautukset -sarakeeseen ja ilmoittaa syy menettelyyn (esim. ei tarvitse työtehtävässään)

Työntekijän kanssa on käyty läpi perehdytyslistassa mainitut asiat.

Allekirjoitukset

Päivämäärä _____

Perehdyttävä työntekijä

Esimies / perehdyttäjä