

Monikulttuurisuuden vahvistaminen market- toimialan työyhteisössä

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Matilda Kapilo

Tiivistelmä

Tekijä Matilda Kapilo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49+4	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Monikulttuurisuuden vahvistaminen työyhteisössä Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Osuuskauppa Hämeenmaa		
Tiivistelmä Opinnäytetyö tutki Osuuskauppa Hämeenmaan markettoimialan monikulttuurisia työyhteisöjä yhteisöllisyyden ja perehdyttämisen näkökulmista. Tavoitteena oli arvioida, miten monikulttuurisuuteen suhtaudutaan työntekijöiden kesken. Tavoitteena oli myös tutkia, millä tavoin yritys voi entisestään tukea monikulttuurisen työyhteisönsä työntekijöitä. Teoriaosuudessa keskityttiin monikulttuurisuuden mahdollisuuksiin ja haasteisiin, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja maahanmuuttajataustaisten perehdyttämisprosessissa huomioitaviin tekijöihin. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastateltavina oli kuusi kohdeorganisaation markettoimialan työntekijää. Litteroidut haastattelut analysoitiin hyödyntämällä teemoittelua. Haastatteluista nousi esiin viisi teemaa: monikulttuurisuuteen suhtautuminen, monikulttuurisuuden haasteet, yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus, palautteenanto sekä yksilökohtainen perehdyttäminen. Tulosten mukaan monikulttuurisuuteen suhtautuminen vaihtelee toimipaikoittain. Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii jokaisen työntekijän panosta. Avainasemassa perehdyttämisprosessin kehittämisessä on yksilökohtainen perehdyttäminen. Tutkimuksen tulokset auttavat Osuuskauppa Hämeenmaata kehittämään toimintaansa ottamalla huomioon tutkimuksessa esiin tulleet kehittämiskohteet monikulttuurisuuden vahvistamiseksi.		
Asiasanat monikulttuurisuus, työyhteisö, yhteisöllisyys, perehdyttäminen		

Abstract

Author Matilda Kapilo	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 49+4	
Title of Publication Strengthening multiculturalism in work community Case: Osuuskauppa Hämeenmaa		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organization of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Osuuskauppa Hämeenmaa		
Abstract <p>This thesis studied the multicultural work communities from two perspectives, which were community spirit and familiarization in the market industry of Osuuskauppa Hämeenmaa. The goal of the thesis was to assess how multiculturalism is viewed among employees. Also the goal was to investigate how the company can support employees in a multicultural work community.</p> <p>The theoretical part focused on the pros and cons of multiculturalism, building of community spirit, and the factors to be taken into account when familiarizing people with immigrant background. The method to collect the data for the qualitative research was conducted by semi-structured interview. The interviewees were six employees of the market industry of the target organization. The interviews were analyzed using thematic analysis.</p> <p>Five themes emerged from the interviews: attitude to multiculturalism, challenges of multiculturalism, community spirit and togetherness, giving feedback and individual familiarization. According to the results, attitudes towards multiculturalism varies. As well building community spirit requires the contribution of every employee. Paying attention to the needs of individuals is key in the development of the familiarization process. The results will help Osuuskauppa Hämeenmaa to develop its operations to strengthen multiculturalism in its work communities.</p>		
Keywords multiculturalism, work community, community spirit, familiarization		

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	5
2	Monikulttuurisuus työyhteisössä	7
2.1	Monikulttuurisuuden määritelmä	7
2.2	Mahdollisuudet ja haasteet	8
3	Yhteisöllisyys monikulttuurisessa työyhteisössä	11
3.1	Yhteisöllisyyden määritelmä	11
3.2	Myönteisen yhteisöllisyyden tekijät	13
3.2.1	Luottamuskulttuuri	14
3.2.2	Yhteiset arvot ja toimintatavat	15
3.2.3	Yhdessä osaaminen ja tekeminen	16
3.2.4	Työyhteisötaidot	17
4	Maahanmuuttajan perehdyttäminen	18
4.1	Perehdyttämisen määritelmä ja tavoitteet	18
4.2	Perehdyttämisessä huomioitavaa	19
4.3	Kaksisuuntainen perehdyttäminen	21
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	Tutkimuskonteksti	23
5.2	Käytetyt menetelmät	24
5.3	Aineiston analysointi	27
5.4	Tulokset	28
5.4.1	Monikulttuurisuuteen suhtautuminen	28
5.4.2	Monikulttuurisuuden haasteet	29
5.4.3	Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus	30
5.4.4	Palautteenanto	33
5.4.5	Yksilökohtainen perehdyttäminen	34
6	Pohdinta ja johtopäätökset	37
6.1	Tavoitteiden ja tulosten pohdinta	37
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	38
6.3	Arviointi ja tulosten hyödynnettävyys	40
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	42

7 Yhteenveto.....	43
Lähteet	45

Liite 1. Kantasuomalaisen työntekijän haastattelurunko

Liite 2. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän haastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Tausta

Uusimman monimuotoisuusbarometrin mukaan tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot näkivät itsensä enemmän monimuotoisina kuin homogeenisena. Tutkimuksessa perusteltiin monimuotoisuutta eri ulottuvuuksilla, kuten uskonnolla, äidinkielellä, seksuaalisella suuntautumisella ja koulutustaustalla. Barometriin vastanneet henkilöstöalan ammattilaiset tunnistivat monimuotoisuuteen liittyvän useita hyötyjä, joita on määrällisesti enemmän kuin haasteita. (Bergbom ym. 2020, 3–12.)

Monikulttuurisuus luo entistäkin monimuotoisemman työyhteisön ja tuo erilaisia näkökulmia toimintaan. Sitä pidetään yritysten kesken tavoiteltavana asiana ja yhtenä kilpailuetuna. Monikulttuurisessa työyhteisössä on eri kulttuurien, uskonnollisten ja kansallisuuksien väestöryhmien edustajia. Opinnäytetyössä maahanmuuttajalla tai maahanmuuttajataustaisella tarkoitetaan Suomeen muuttanutta henkilöä, jonka kotimaa on muu kuin Suomi. Vartian ym. (2007, 18) mukaan erilaisista väestöryhmistä tulevien työntekijöiden sovittaminen työkuulttuuriin tuo omia haasteita. Yhteistyön saavuttaminen eri etnisten ryhmien välille on organisaatioiden yhteinen haaste. Monikulttuurisessa työyhteisössä tulee löytää yhteiset toimintatavat ja normit työn sujuvuuden turvaamiseksi.

Monikulttuurisuuden aihe on ajankohtainen muun muassa väestörakenteen muutoksen ja työvoimapulan vuoksi. Yhteiskunnan väestörakenteen muutokseen liittyy väestön ikääntyminen, syntyvyyden lasku sekä kansainvälinen muuttoliike. Ikärakenteen muutos eli väestön vanheneminen vaikuttaa merkittävästi työikäisten väestön lukumäärään. Syntyvyyden ollessa vielä matala vuonna 2021, väestön ikäjakama ei kohtaa optimaalista tilaa. Työikäisten määrä vähenee yhtä nopeasti kuin eläkkeensaajien määrä nousee. (Kestilä & Karvonen 2022, 21–23.) Ennustetaan, että vuoteen 2030 mennessä työikäisiä on 130 000 vähemmän, jonka vuoksi Suomi tarvitsee aktiivisen maahanmuuttopolitiikan, jolla lisätään työperäistä maahanmuuttoa (Elinkeinoelämän keskusliitto). Kansainvälinen muuttoliike on viime vuosien myötä kasvanut huomattavasti, etenkin Venäjän ja Ukrainan sodan vuoksi. Suomi on vastaanottanut yli 44 000 tilapäistä suojelua hakenutta Ukrainan asukasta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022).

Pitkittynyt työvoimapula on ollut yrittäjien ja yritysten haasteena jo pitkään. Työvoimapulaa on näkyvässä eniten palvelu- ja ravintola-aloilla. (Martikainen 2022.) Työnhakijoita ei ole tarpeeksi täyttämään avoimia työpaikkoja. Vuonna 2022 HOK-Elanto joutui sulkemaan noin kymmenen ravintolaa kesän ajaksi työvoimapulan ja kannattavuuden vuoksi. Koronan aiheuttamat rajoitukset pahensivat tilannetta, kun ravintola-alan työntekijät siirtyivät kaupanalalle, jossa töitä oli tarjolla. (Valtonen 2022.) Työvoimapulaan on etsitty jo ratkaisuja ulkomailta, sillä osaaminen ei katso kieltä tai kulttuuria. Esimerkiksi hoitajapulan ratkaisemiseksi Metropolian ammattikorkeakoulussa ulkomaalaistaustaisten hoitajien arvioitu määrä on 5 % (Koskinen 2021).

Erään työpaikkahakukoneen sivuille on muotoiltu monimuotoisuuslupaus, jolla pyritään kasvattamaan hakijajoukon moninaisuutta ja määrää. Monimuotoisuuslausekkeessa tuodaan esille se, että monimuotoisuutta arvostetaan ja yhdenvertaisuuden eteen tehdään töitä. (Duunitori Oy.) Alun perin Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) suunnitteli ja toteutti Moninaisesti parempi -hankkeen vuonna 2021, jonka tarkoituksena oli edistää rekrytoinnin monimuotoisuutta. Hankkeessa käytettiin viittä rekrytointikeinoa, joista yksi oli monimuotoisuuslausekkeen käyttö työpaikkailmoituksissa. Hakijakyselyiden perusteella lupauksella oli myönteinen vaikutus hakijoiden näkemyksiin työnantajasta. Lupauksen koettiin myös madaltavan kynnystä hakea avoimia tehtäviä. (Rask ym. 2021.)

Lehtinen (2015) on tutkinut monikulttuurista henkilöstötyötä, jonka tarkoituksena oli selvittää, miten venäläismatkailijoiden lisääntynyt määrä näkyy tutkittavan organisaation rekrytoinnissa, työyhteisössä ja johtamisessa. Lehtinen käsittelee myös monikulttuurista työyhteisöä ja sen tuomia mahdollisuuksia sekä haasteita työelämän arjessa, mutta keskittyy työssään venäläisiin asiakkaiden lisääntymisen vaikutuksiin. Kollin (2020) on tutkinut opinnäytetyössään palautteen merkitystä monikulttuurisessa työelämässä oppijalle, jossa kartoitetaan miten he kokevat työpaikan ohjaajilta saamansa palautteen. Näiden opinnäytetöiden lisäksi monikulttuurisuutta tutkitaan eri aloilla, pääosin hoitoalalla ja varhaiskasvatuksessa (Theseus-verkkokirjasto).

Aiheenvalintaan vaikuttivat oma työntekijäkokemus henkilöstöalalla ja perhehistoria liittyen monimuotoisuuteen sekä Osuuskauppa Hämeenmaan tarve uuteen tietoon koskien opinnäytetyön aihetta. Harjoittelu Osuuskauppa Hämeenmaalla antoi

tekijälle uuden näkökulman tarkastella asiaa työntekijän näkökulmasta. Tällä hetkellä oleva sota Venäjän ja Ukrainan välillä on lisännyt kansainvälistä muuttoliikettä ja se näkyy yrityksen hakijamäärissä. Hämeenmaalla on tieto muuttuvasta työntekijätarpeesta ja -tarjonnasta, mutta yritys haluaa lisää tietoa asiasta kehittääkseen toimintaa tulevaisuutta varten. Monimuotoisuuden johtaminen on yksi tärkeistä painopistealueista S-ryhmän toiminnassa, joka tukee aihevalintaani.

se on yksi Hämeenmaan tärkeistä painopistealueista.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksellisen opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää ja tukea Osuuskauppa Hämeenmaan toimintaa monikulttuurisuuden näkökulmasta. Monikulttuuristen työyhteisöjen yleistyessä toimintaa halutaan kehittää entistä parempaan suuntaa ennakoiden, jotta suuremmilta haasteilta vältyttäisiin.

Tavoitteena on arvioida, miten monikulttuurisuus ilmiönä otetaan työyhteisössä vastaan sekä tutkia, millä tavoin yritys voi tukea monikulttuurisen työyhteisön työntekijöitä. Työ antaa Osuuskauppa Hämeenmaalle ajankohtaista tietoa ja kehittämisside-oita toiminnan kehittämiseen koskien monikulttuurisuutta.

Tutkimuskysymys:

- Miten monikulttuurisuutta voidaan vahvistaa työyhteisössä?

Päättökysymystä tuetaan kolmen alakysymyksen avulla, joiden tarkoituksena on selkeyttää tutkimusta:

- Miten monikulttuurisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä?
- Mitä työyhteisö voi tehdä monikulttuurisen yhteisöllisyyden hyväksi?
- Miten kehittää perehdytystä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla?

Opinnäytetyön aihe on osa laajaa kokonaisuutta, jota voi lähestyä monesta mielenkiintoisesta näkökulmasta, mutta tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan kohdeorganisaation markettoimialan työntekijöiden kokemaa monikulttuurisuutta, yhteisöllisyyttä ja perehdyttämistä, sekä näiden osalta kehittämiskohteita työsuhteen eri vaiheissa. Opinnäytetyö ei keskity vain jonkin työyhteisön tutkimiseen vaan nimenomaan monikulttuurisen työyhteisön. Rajauksella varmistetaan markettoimialan

syvempi monikulttuurisuuden ymmärtäminen. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, kuinka monikulttuurisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä, ja miten työyhteisö vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja näin auttaa maahanmuuttajia sopeutumaan uuteen työympäristöönsä. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämisessä on huomioitava tekijöitä, jotka vaikuttavat perehdyttämisen laatuun. Tästä syystä opinnäytetyö tutkii keinoja, joista on apua perehdytettävän työntekijän sopeutumiseen ja työskentelyyn.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu monikulttuurisuuden, yhteisöllisyyden ja perehdyttämisen keskeisimmistä käsitteistä. Pitkärannan (2014, 67–68) mukaan käsitteellistämisen tarkoituksena on auttaa hahmottamaan opinnäytetyön kokonaisuus ja osoittamaan käsitteiden välillä oleva looginen yhteys.

Monikulttuurisuus puhuttaa yhä enemmän sekä yksilöitä että organisaatioita. Käsitteenä monikulttuurisuus on laaja, ja sen määrittely edellyttää siihen liittyviä käsitteitä. Opinnäytetyössä monikulttuurisuuden katsotaan liittyvän ihmisen kansalaisuuteen tai etniseen ryhmään, kuten uskontoon tai kieleen. Maahanmuuttajat ja kansatuomalaiset muodostavat omien kulttuurien kanssa yhtenäisen ja monikulttuurisen yhteisön. Hellströmin ja Parkkosen (2022, 40) mukaan vastuullisuus monessa eri merkityksessä on vahvistuva trendi. Yhdenvertaisuus, syrjimättömyys ja monimuotoisuus ovat osa vastuullisuustrendiä, jota edellytetään lisääntyvissä määrin työmarkkinoilla kaikilta osapuolilta. Tahvosen (2014) mukaan yhä useammat nuoret tapaavat toisesta maasta tulleita ihmisiä jo päiväkotikäisinä. Tälle uudelle ja moninaiselle Z-sukupolvelle diversiteetti ja monikulttuurisuus ovat itsestään selviä. Tästä syystä opinnäytetyössä arvioidaan myös sitä, miten monikulttuurisuuteen suhtaudutaan yleisellä tasolla ja miten se vastaanotetaan.

Opinnäytetyö keskittyy monikulttuurisen työyhteisön yhteisöllisyyteen ja sen tukemiseen. Monikulttuurisen yhteisöllisyyden tukemisessa on huomioitava muutamia tekijöitä, joita tulee korostaa työarjessa. Opinnäytetyössä tutkitaan subjektiivisia kokemuksia työelämän yhteisöllisyydestä uuden työsuhteen aloittamisen kontekstissa.

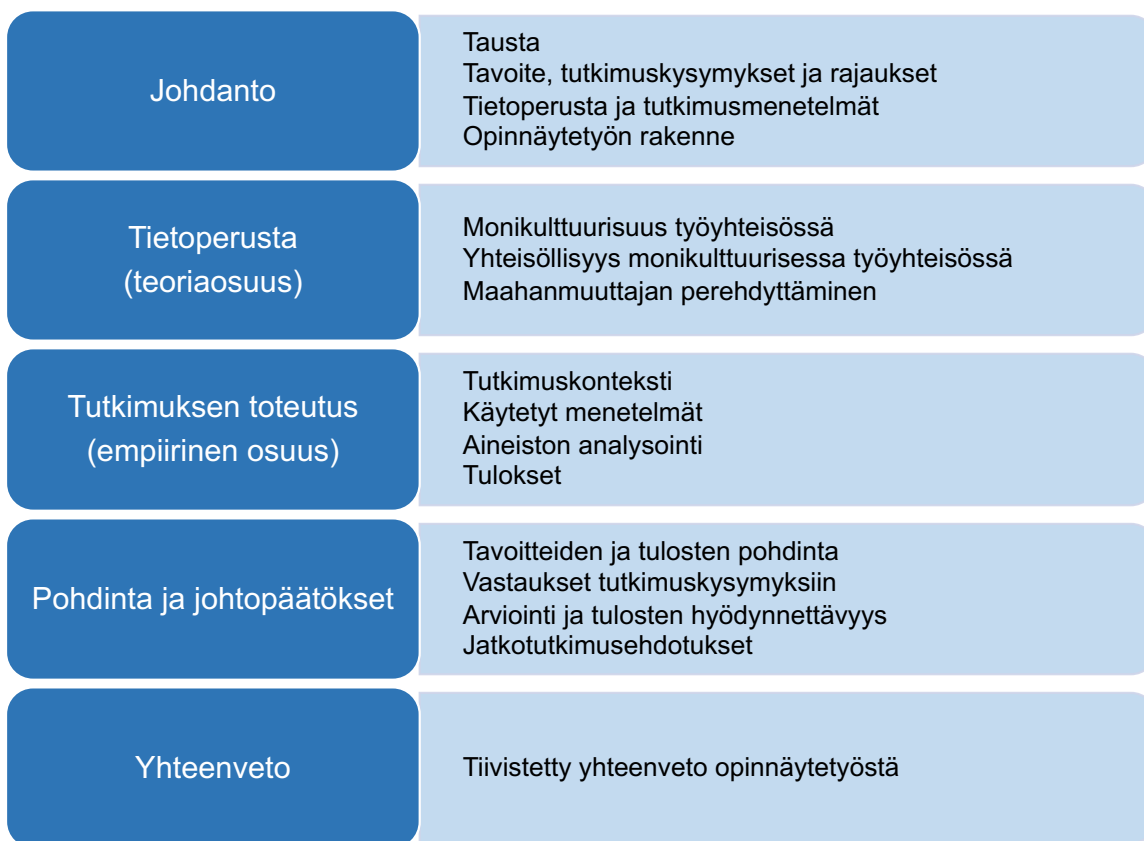
Opinnäytetyö tarkastelee maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisprosessia ja heidän sopeuttamistaan suomalaiseen työkuultuuriin ja -yhteisöön. Joen (2021, 85) mukaan perehdytykseen lasketaan kaikki ne toimet, joiden avulla uusi työntekijä sopeutuu uuteen työympäristöönsä ja oppii omat työtehtävänsä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siitä hyötyy koko työyhteisö. Sen avulla uusi työntekijä oppii tekemään omat työtehtävät oikealla ja turvallisella tavalla vaarantamatta itseään tai muita. Perusteellisella ja hyvin hoidetulla perehdytyksellä on positiivisia vaikutuksia perehdyttävän mielialaan ja työntöön.

Teoreettinen viitekehys koostuu edellä mainitusta tietoperustasta ja aiheeseen liittyvistä käsitteistä. Tietoperustan avulla pyritään ymmärtämään mitä organisaatiolta edellytetään monikulttuurisen työyhteisön vahvistamiseksi. Aiheeseen liittyviä käsitteitä tarkastellaan tarkemmin tietoperustaluvuissa.

Opinnäytetyö on tietoperustaan ja Hämeenmaan työntekijöille suunnattuihin haastatteluihin pohjautuva kokonaisuus. Työ toteutetaan laadullisena tutkimuksena puolistrukturoidun haastattelun muodossa, joka kohdistetaan kuudelle työntekijälle markketoimialalla. Haastattelujen kohdejoukkoon vaikutti kohdeorganisaation tarve uudelle tiedolle kyseisellä alalla. Haastateltavista neljä ovat maahanmuuttajataustaisia ja kaksi kantasuomalaisia. Haastattelut toteutetaan kasvotusten ja Microsoft Teams-sovellusta hyödyntäen. Haastattelut mahdollistavat sen, että haastateltava voi kertoa myös itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tekijä pystyy tietoperustassa ennakkoimaan (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Opinnäytetyön luotettavuustarkastelua tehdään koko tutkimusprosessin ajan.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta eli teoriaosuudesta, tutkimuksen toteutuksesta eli työn empiirisestä osuudesta, tutkimustuloksista ja niiden pohdinnasta ja arvioinnista. Opinnäytetyön rakenne on havainnollistettuna kuviossa 1.



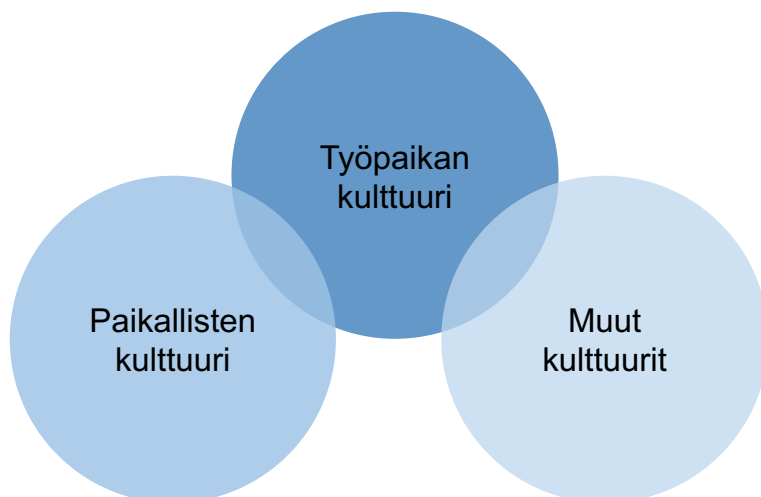
Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa avataan työn aihepiiriä, työn rajausta ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä kerrotaan työlle asetetusta tarkoituksesta ja tavoitteista. Toinen, kolmas ja neljäs luku ovat opinnäytetyön teoriaosuutta eli tietoperustaa, joka rakentuu monikulttuurisuutta, yhteisöllisyyttä ja perehdyttämistä käsittelevistä omista luvuistaan. Tutkimuksen toteutukseen eli empiiriseen osuuteen kuuluvat tutkimuskonteksti, menetelmät, aineiston analysointi ja tulokset, jotka käydään läpi luvussa viisi. Luvussa kuusi pohditaan tutkimustuloksia hyödyntämällä tutkimuskysymyksiä ja arvioidaan tutkimusprosessia sekä tulosten hyödynnettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitetään jatkotutkimuksen aiheita, jotka heräävät tutkimuksen myötä. Työn viimeinen luku tiivistää tutkimuksen oleellimmat asiat yhteenvedoksi.

2 Monikulttuurisuus työyhteisössä

2.1 Monikulttuurisuuden määritelmä

Monikulttuurisuutta voidaan käyttää monessa eri merkityksessä, mutta työelämän monikulttuurisuudella tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä on kulttuurillisesti eri maista tulleita työntekijöitä. Monikulttuurisuudella voidaan tarkoittaa myös yhteisön asennetta ja suhtautumista asioihin. Kulttuurilla tarkoitetaan opittuja uskomuksia, arvoja, perinteitä ja käytäntöjä, jotka siirtyvät sukupolvelta toiselle. Monikulttuurisessa yhteisössä nämä kulttuuriset ryhmät säilyttävät omat erityispiirteensä. (Vartia ym. 2007, 178.) Ajan kanssa työpaikan kulttuuri ja työntekijöiden omat kulttuurit lomittuvat keskenään (kuvio 2). Kulttuurit muodostavat yhdessä toimivan kokonaisuuden työelämässä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12.)



Kuvio 2. Monikulttuurisessa työyhteisössä kulttuurit lomittuvat keskenään (mukailtu Yli-Kaitala ym. 2013, 12)

Kulttuuri voi näkyä myös ulospäin, kuten pukeutumisella, ruokatottumuksilla ja vuositaisilla juhlilla. Erilaisten kulttuurien tarkastelu, näkymättömät tai näkyvät, avartavat näkökulmia ja opettavat tasa-arvoista suhtautumista ihmisiin. (Yli-Kaitala ym. 2013, 13.) Uskonto on lukuisissa kulttuureissa osa ihmisen identiteettiä, ja uskonto voi ohjata ihmisen arkea ja juhlaa, kuten kulttuurikin. Monikulttuurisessa työyhteisössä eri uskonnot voivat näkyä yhä enemmän ja uskonnon harjoittaminen työajalla voi lisääntyä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 19–20.)

Monikulttuurisuus liitetään usein monimuotoisuuteen, ihmisten diversiteettiin. Diversiteetti on monikulttuurisuutta laajempi käsite, johon kuuluu muita ihmisen ominaisuuksia, kuten ikä, sukupuoli, koulutustausta ja taloudellinen asema. Uusi työntekijä tuo mukanaan pätevyytensä ja työkokemuksensa lisäksi oman kulttuurin ja tavan toimia. Jotta tämä tuottaisi mahdollisimman paljon lisäarvoa, niin maahanmuuttaja-taustainen työntekijä on sovitettava työyhteisöön ja työhön. Jokaisen henkilön tulisi kokea olonsa hyväksytyksi ja arvostetuksi, huolimatta kulttuurista tai muusta vastaavasta. (Tahvonen 2014.)

Aiheeseen liittyy muutamia tärkeitä lakeja, kuten Suomen perustuslaki ja yhdenvertaisuuslaki. Työntekijöillä tulee kulttuuritaustasta riippumatta olla samanlaiset oikeudet ja mahdollisuudet muun muassa koulutuksiin, sekä urallaan etenemiseen. Suomen perustuslain (731/1999, 6 §) *mukaan ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella.*

2.2 Mahdollisuudet ja haasteet

Vartian ym. (2007, 52–54) tutkimuksen mukaan työhönotossa koetaan maahanmuuttajien tuovan organisaatioihin monia mahdollisuuksia ja voimavaroja. Erilaisuus koetaan rikkautena ja monikulttuurisessa organisaatiossa erilaiset näkökulmat mahdollistavat entistä luovemmat ratkaisumallit. Ratkaisumallit voivat täyttää tarpeita, joihin muut eivät kiinnitä huomioita (Suomi Areena 2022). Monikulttuurisuuden voi nähdä myös henkilöstön luovuuden ja jaksamisen voimavarana (Sorainen 2014, 144). Maahanmuuttajien myönteinen asenne työtä ja ihmisiä kohtaan koetaan yhtenä positiivisena tekijänä. Suomen työkulttuurissa kiireen ja tehokkuuden tuomat paineet voivat vaikuttaa negatiivisesti asenteeseen, mutta tehdyn tutkimuksen mukaan maahanmuuttajien työssä korostuu ihmisläheisyys ja muiden arvostaminen. Maahanmuuttajien kulttuureissa tiedon jakaminen ja yhteisöllisyys olivat osa työkulttuuria. Tämän omaksuminen nykyiseen yksilökeskeiseen suomalaiseen työyhteisöön parantaa ilmapiiriä ja työn tehokkuutta. Maahanmuuttajien kielitaito ja kulttuurituntemus auttavat monikulttuurisessa ja kansainvälisessä organisaatiossa liiketoiminnan näkökulmasta. (Vartia ym. 2007, 52–54.)

Työyhteisön monikulttuurisuus tuo mukanaan myös haasteita työyhteisön toimivuuteen, päivittäiseen työntekoon ja asiakaspalvelun onnistumiseen. Yksilötasolla voidaan riittämättömät kielelliset, viestinnälliset ja ammatilliset taidot nähdä haasteena. Yhteinen kieli on oleellinen vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi esimerkiksi perehdyttämisprosessissa tai asiakaspalvelutilanteissa. Riittämätön suomen kielen taito karsii työnhakijoita jo työnhakuvaiheessa, joka vaikuttaa monikulttuurisuuden vahvistumiseen työyhteisössä. Selkokielen käyttäminen ehkäisee väärinymmärrykset ja muita viestinnällisiä haasteita. Ulkomaisen koulutuksen ja suomalaisen koulutuksen yhteensopivuuden arviointi voi olla haastavaa esimerkiksi työlupien vuoksi. Lisäksi ulkomailta hankittu ammatillinen koulutus vaatii usein täydennystä työskennellessään Suomessa. (Vartia ym. 2007, 49; Sorainen 2014, 144.)

Maahanmuuttajan perehdyttäminen voi vaatia erityisjärjestelyjä ja enemmän resursseja kuin kantasuomalaisen työntekijän perehdyttäminen. Erityisjärjestelyt voivat liittyä esimerkiksi työhöjeiden käännettämiseen tietyille kielelle tai työolosuhteiden muuttamiseen. Perehdyttäminen voi vaatia enemmän aikaa ja sitoutuneita työntekijöitä. (Sorainen 2014, 144.)

Työkulttuuriin liittyvät eroavaisuudet voivat aiheuttaa ristiriitaisia tilanteita esimerkiksi työn, ajankäytön, sukupuoliroolien tai hierarkian suhteen (Sorainen 2014, 144). Identiteetin rakentuminen voidaan kokea yksilöllisesti tai yhteisöllisesti. Se, kokeeko työntekijä olevansa vastuussa pääosin itsestään vai onko työyhteisöön kuuluminen hänelle tärkeämpää, vaikuttaa asenteeseen työtä kohtaan. Suhde aikaan voi olla täsmällinen tai suuntaa antava. Suomalainen työkulttuuri perustuu täsmällisyyteen ja suunnitelmallisuuteen. Jollekin toiselle täsmällisyydelle ei anneta yhtä paljon merkitystä eikä myöhästelyä pidetä loukkaavana muita kohtaan. Eriarvoinen työhierarkia voi aiheuttaa konflikteja ja väärinymmärryksiä työyhteisössä. Hierarkiaeroihin tottunut työntekijä voi kokea vaikeaksi ottaa ohjeita samassa asemassa olevalta työntekijältä. Suomessa hierarkia on enemmän samanarvoinen ja ohjeita voidaan ottaa myös muilta työntekijöiltä, jotka ovat samassa asemassa kuin henkilö itse. Käsitukset sukupuolten rooleista työelämässä voivat vaihdella kulttuurien välillä. Maahanmuuttajataustainen työntekijä voi kokea esimerkiksi vaikeammaksi työskennellä naisen alaisuudessa kuin miehen. (Yli-Kaitala ym. 2013, 17–18.)

Organisaation, työyhteisön ja asiakkaiden vastaanottavaisuus maahanmuuttajia kohtaan vaihtelee organisaatioiden ja paikkakuntien välillä. Vastaanottavaisuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi omat kokemukset maahanmuuttajataustaisten kanssa toimimisesta, tiedon puute ja sen tuoma epävarmuus. Monikulttuurinen työympäristö edellyttää vastaanottavaisuus- ja sopeutumiskykyä kaikilta, myös asiakkailta ja johtoportaalta. Ennakkoluulot ja asenteet nähdään suurena haasteena monikulttuurisuuden vahvistamisessa työyhteisössä. Työyhteisö ja johtoporras voivat suhtautua maahanmuuttajien työllistämiseen varauksellisesti todellisten tai kuviteltujen syiden vuoksi. Asiakkaat voivat olla maahanmuuttajia vastaan esimerkiksi historian tai henkilökohtaisten syiden vuoksi, mutta ajattelutapa voi muuttua ajan saatossa. (Vartia ym. 2007, 50; Sorainen 2014, 144–146.)

3 Yhteisöllisyys monikulttuurisessa työyhteisössä

3.1 Yhteisöllisyyden määritelmä

Yhteisöllisyys koetaan henkisenä tilana, joka keskittyy työhön liittyviin toimintoihin ja määrittää ihmisten käyttäytymistä toisiaan kohtaan. Sen perustana toimivat yhteiset arvot, jotka ohjaavat muutosten edessä. Yhteisöllisyys rakentuu automaattisesti jokaisessa pidempään toimineessa työyhteisössä joko myönteisenä tai kielteisenä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–16.)

Jokainen yksilö tavoittelee yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka koetaan yhtenä ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksenä. Me-henkeä eli yhdessä toimimista verrataan ylpeydeksi omasta työstä ja työyhteisöstä. Kun omaa työtä arvostetaan eri tahoilta, niin kokee myös oman työpanoksensa ja asemansa tärkeäksi. Hyvä työyhteisö hyväksyy erilaisuuden ja auttaa jokaista yhteisön jäsentä toteuttamaan itseään ja yksilöllisyyttään. Myönteinen yhteisöllisyys tukee yksilön hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21–37.) Me-hengen lisäksi yhteenkuuluvuuden tunnetta luodaan ulkoisilla ja pienillä arjen teoilla. Tunne joukkoon kuulumisesta voi syntyä esimerkiksi yhtenäisten työasujen, nimikylttien tai tervehdyksen kautta. (Tahvonen 2014.)

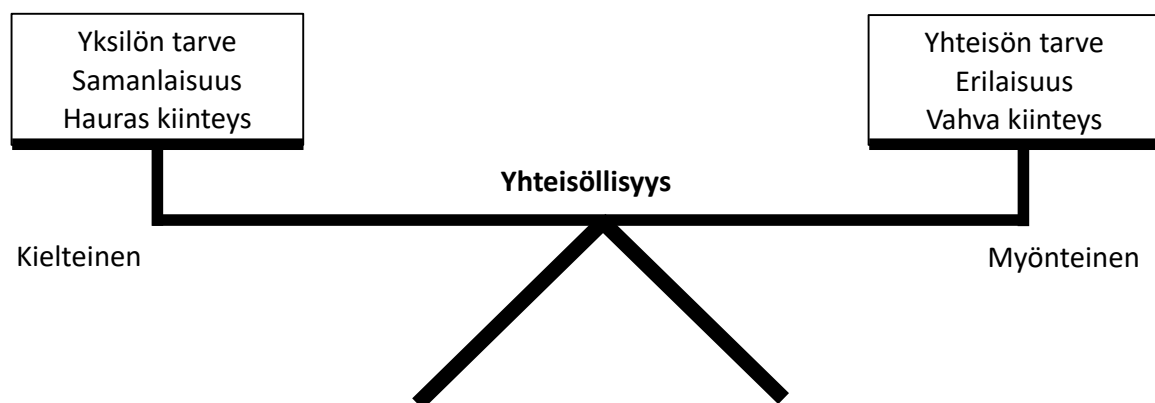
Sosiaalista pääomaa synnyttää yhteisöllisyys ja työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus, jotka vahvistavat toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista (Paasivaara & Nikkilä 2010, 38). Se tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja toimii työyhteisön sekä yksilön voimavarana (Manka & Manka 2016, 133). Carrin ym. (2019) tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin myönteisen yhteisöllisyyden merkitystä työelämässä. Tutkimuksen mukaan myönteisen yhteisöllisyyden seurauksia oli entistä parempi työsuoritus, pienempi vaihtuvuusprosentti ja sairaspotilaisten lukumäärään lasku. Kielteisellä yhteisöllisyydellä on negatiivisia vaikutuksia yksilö- ja yhteisötasolla, kuten työmotivaation laskua, syrjintää ja kiusaamista (Manka & Manka 2016, 132–133).

Työpaikan työntekijöiden muodostamasta kokonaisuudesta puhutaan työyhteisönä. Työyhteisöön kuuluu erilaisia ihmisiä eri koulutustaustoin. Erilaisuutta arvostava työyhteisö osaa kunnioittaa ja hyödyntää työntekijöiden erilaisia näkemyksiä ja yksilöllistä osaamista. Erilaisuuden hyväksyminen voidaan nähdä vaikeana, koska se

haastaa omat käsitykset ja ajatusmallit. Käsitysten ja ajatusmallien kyseenalaistaminen on hyödyksi uusien ratkaisumallien luomiseksi. Yhteisön erilaiset ihmiset opettavat toisilleen uusia tapoja ajatella. Mikäli yhteisö koostuu samantyyppisistä työntekijöistä, niin ajatustapa ja toimintamallit pysyisivät samoina ilman kehittymismahdollisuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 40–42.)

Yhteisöllisyyttä voidaan arvioida myös yhteisöllisyyden tiiviyyttä tarkastelemalla. Yhteisöllisyys voidaan katsoa olevan hauras tai vahva. Yhteiset tavoitteet, saavutukset, säännöt ja normit vahvistavat kiinteyttä. Yhteisen päämäärän tavoite yhdistää työntekijöitä ja motivoi työskentelyyn. Mitattavien asioiden lisäksi kiinteyttä lisää työyhteisön sisäiset ystävyyssuhteet ja keskinäinen hyväksyntä. Vahva kiinteys edesauttaa erimielisyyksien ratkomisessa ja parantaa työtehokkuutta. Hauras kiinteys vaikuttaa päinvastoin työyhteisöön ja yhteisöllisyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 47–48.)

Yhteisöllisyys ei ole aina pelkästään kielteinen tai myönteinen. Työyhteisö sopeutuu muuttuviin tilanteisiin ja yhteisöllisyys sen mukana. Yhteisöllisyyden tilaa voidaan havainnollistaa vaa'an avulla (kuvio 3). Työpaikan ilmapiiri ja työntekijöiden suhtautuminen muutoksiin määrää painottuuko vaaka myönteisen yhteisöllisyyden suuntaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 51.)



Kuvio 3. Yhteisöllisyyden vaaka (Paasivaara & Nikkilä 2010, 51)

Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 1 §) *tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa*. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus arvioida yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja tarvittaessa kehitettävä toimintatapoja (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 7 §). Lain tavoitteena työelämässä on turvata työntekijöiden kohtelu työrooleissaan omana itsenään ilman, että työn kannalta merkityksemättömät taustatekijät vaikuttaisivat kohteluun. Yleistä yhdenvertaisuustilannetta voidaan tarkastella henkilöstökyselyiden avulla, joiden kysymykset koskevat yhdenvertaisuutta ja omia kokemuksia. (Leppänen 2015, 9–23.)

3.2 Myönteisen yhteisöllisyyden tekijät

Monikulttuurisuuden arvostaminen, avoimuus, hyvä vuorovaikutus ja pyrkimys edistää tasa-arvoisuutta luovat pohjan monikulttuurisen työyhteisön toimintaan. Monikulttuurisen yhteisöllisyyden tukemisessa korostetaan muutamia tekijöitä, joilla on suurempi vaikutus kuin homogeenisen yhteisöllisyyden tukemisessa. Monikulttuurisen yhteisöllisyyden tukemiseksi pitää varmistaa, että työyhteisöllä ja esihenkilöllä on tarpeeksi tietoa monikulttuurisuudesta. Työyhteisön tietoisuus monikulttuurisuudesta edesauttaa yhteistyön saavuttamista ja verkostoitumista. Monikulttuurisen työyhteisön esihenkilön tulee saada riittävästi tietopohjaa eri kulttuureista ja kulttuurillisista eroavaisuuksista. Näin esihenkilö pystyy ymmärtämään erilaisia käyttäytymismalleja ja näkemään mahdollisia erityistarpeita työarkeen liittyen. (Hämäläinen 2005, 129; Vartia ym. 2007, 183.)

Hämäläisen (2005, 253) mukaan voimaannuttavan yhteisöllisyyden eteen kaikkien tulee tehdä osansa, jotta jokainen kokee tulleeensa kuulluksi ja nähdyksi. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 18–19) mukaan työyhteisön valmius ottaa uusia toimintoja osaksi työarkea ja halu kehittää työskentelyä tukee myönteistä yhteisöllisyyttä. Rakentavan vuorovaikutuksen ottaminen osaksi työarkea voi rohkaista muutoksiin ja edesauttaa myönteisen yhteisöllisyyden rakentumista. Työyhteisön vuorovaikutuksen tulee olla sellaista, että siellä voi vapaasti kertoa hyvistä ja huonoista tunteista sekä omista mielipiteistä (Hämäläinen 2005, 129). Näitä myönteisen yhteisöllisyyden tekijöitä on esitetty kuviossa 4.

Tekijä	Vaikutus
Uudismielisyys	Muutosvalmius Innostus uuden oppimiseen Aikaa ja tukea ideoille
Vapaus toimia	Riskinottoa ja epäonnistumisien sallimista Riittävä vapautta yrittää Halua kehittää asioita yhdessä
Salliva ilmapiiri	Tasa-arvoisuutta ihmisten välillä Leikkimielisyyttä ja huumoria Rakentavaa väitelyä

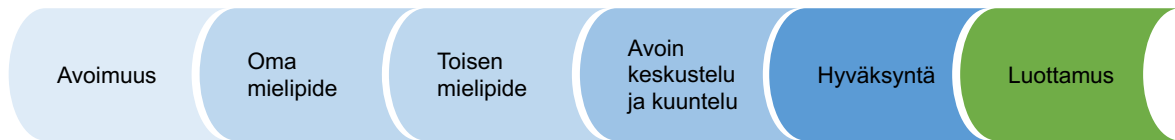
Kuvio 4. Myönteisen yhteisöllisyyden tekijät (mukailtu Paasivaara & Nikkilä 2010, 18)

3.2.1 Luottamuskulttuuri

Forssén ja Kuusela (2021, 7–17) pitävät luottamuskulttuuria työyhteisön voimavarana ja yhteisöllisyyden kulmakivenä. Luottamus on tunne, jonka mukaan kaikki menee niin kuin pitääkin ilman suurempaa epäilystä. Luottavainen käyttäytyminen näkyy läpinäkyvänä toimintana, delegoimisena, riskien ottamisena sekä valvonnan vähentämisenä (Blomqvist 2023, 36). Sen sijaan luottamuspula voi näkyä tunnelmassa kylminä katseina, huonona kohteluna, syrjimisenä sekä työarjessa varovaisuutena ja jatkuvana tarkkailuna.

Luottamuksen tunteen ja myönteisen yhteisöllisyyden vahvistamiseksi tulee edistää työntekijöiden välisiä ihmissuhteita. Luottamusta voidaan rakentaa siten, että pidetään kiinni lupauksista, luodaan hyvää kulttuuria, arvostetaan muita ihmisiä ja toimitaan avoimesti. Yhteistyössä syntyneet kokemukset voivat joko vahvistaa luottamusta tai heikentää sitä (Blomqvist 2023, 36). Kiinnittämällä huomioita työyhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, kohteluun ja yhteiseen aikaan, voidaan kasvattaa luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö, jossa on vahva me-henki, on usein myös vahvempi tavoitteidensa toteuttamisessa. (Forssén & Kuusela 2021, 30–64.) Luottamusketjun rakentuminen voidaan sanoa lähtevän

omista eriävistä mielipiteistä, vuorovaikutuksesta, kuuntelemisesta ja eroavaisuuksia hyväksymisestä (kuvio 5) (Työturvallisuuskeskus a).



Kuvio 5. Luottamuksen ketju (mukailtu Työturvallisuuskeskus a)

Luottamus muiden työntekijöiden kanssa on yhtä tärkeää kuin vastavuoroinen luottamus esihenkilön kanssa. Tämä vastavuoroinen luottamus esihenkilön kanssa heijastuu työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen. Se auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja omaan työrooliin. Esihenkilöt voivat tietoisesti rakentaa luottamusta työntekijöiden kanssa toimimalla luvattulla tavalla, pitämällä huolen työyhteisön toiminnan sujuvuudesta sekä kommunikoimalla avoimesti. Lisäksi työntekijöiden arvostaminen, huolenpito sekä jatkuvan kehityksen edistäminen rakentaa luottamusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Blomqvist 2023, 13.)

3.2.2 Yhteiset arvot ja toimintatavat

Organisaatiokulttuurin yhteiset arvot ja tavat toimia eri tilanteissa vaikuttavat yhteisöllisyyden laatuun. Kulttuurissa opitut tavat syntyvät nopeasti ja vakiintuvat pitkäksi aikaa. Yhtenäinen kulttuuri tekee työntekijöistä tehokkaita ja tuottavia, kun toimintatavat ovat kaikilla selvät. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää parhaimmillaan yrityksen vetovoimatekijänä, joka vetää ihmisiä puoleensa, mutta pahimmillaan se voi toimia työntövoimana, joka heikentää sekä yhteisöllisyyttä että yksilöiden työhyvinvointia. (Forssén & Kuusela 2021, 32–36.)

Toimintatapojen vahvistamiseksi työyhteisön tulee aika ajoin tarkistaa yhteistyön toimivuus. Kulttuuriin on vakiinnutettava toimivat toimintatavat ja karsittava huonot, jotta yhteistyö toimii. Työyhteisön jäsenet voivat puhua avoimesti arvostamistaan ominaisuuksista koskien organisaatiokulttuuria ja ottaa niitä enemmän osaksi toimintatapoja. Hyvät toimintatavat jäävät osaksi organisaatiokulttuuria yhtä helposti

kuin huonot, jonka vuoksi on tärkeää tarkastella myös yksilötasolla omaa käyttäytymistä muita kohtaan. (Forssén & Kuusela 2021, 38.)

Ennakkoluulot voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Ennakkoluulojen takana on usein epätietoisuus asiasta, jolloin joutuu olettamaan ja yleistämään ennalta tiedetyt asiat. Jokaisella on ennakkoluuloja, mutta omiin ennakkoluuloihin tulee osata suhtautua oikealla tavalla, ja olla valmis muuttamaan niitä. (Mannerheimin lastensuojeluliitto.)

Myönteinen yhteisöllisyys tarvitsee yhteiset pelisäännöt, jotka ovat selkeästi noudatettavissa. Eri kulttuurien välillä voi olla eroavaisuuksia työelämän pelisääntöjen kanssa. Työelämän säännöt ovat pääosin määritelty laissa ja asetuksissa, mutta tämän lisäksi jokaisella työyhteisöllä on laadittuna omat toimintaohjeet, ohjeistukset, määräykset ja arvot. Näitä voivat liittyä esimerkiksi työskentelytapoihin, työaikoihin, ongelmien käsittelyyn tai käytökseen. Yhteisten pelisääntöjen tarkoituksena on auttaa yhteisöä rakentamaan luottamusta ja toimintaa. Esihenkilön tehtävänä on kunnioittaa jokaisen kulttuuria ja elämäkatsomusta ilman niiden kritisointia tai väheksymistä ja johtamisen keskeinen tehtävä on luoda työyhteisöön vahva toimintakulttuuri, joka antaa selkeät ohjeet arjen toimintaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 82–83; Yli-Kaitala ym. 2013, 19–21.)

3.2.3 Yhdessä osaaminen ja tekeminen

Tiedon ja osaamisen jakaminen tukevat yhdessä oppimista ja osaamista. Yhteisöllisen oppimisen tavoitteena onkin luoda keskusteleva työyhteisö, jossa voidaan pohtia ratkaisuja haastavissakin tilanteissa. Työyhteisön jäsenellä on omat vahvuusalueensa, jonka vuoksi jokaisen työntekijän ei tarvitse osata kaikkea. Myönteinen yhteisöllisyys kannustaa yksilöitä kehittämään omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Tiedon ja osaamisen jakamista tapahtuu läpi työelämän, jotta syntynyt tieto pysyisi työyhteisössä, vaikka joku työntekijöistä lähtisi pois. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 18.)

Yhdessä tekeminen ja osallistava kehittäminen lisää osaamista ja luottamuksen tunnetta. Osallistava kehittäminen on olennainen tekijä onnistuneelle muutokselle. Mahdollisuus vaikuttaa organisaatiokulttuurin toimintatapoihin lisää työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Osallistava työskentelytapa kannustaa tuomaan omia ideoita esille

ja haastaa ajattelutapoja. Sen sijaan ulkopuolelle jättäminen heikentää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Forssén & Kuusela 2021, 85–87.)

3.2.4 Työyhteisötaidot

Työssä innostumisen ja myönteisen yhteisöllisyyden vahvistamiseksi työyhteisössä tarvitaan läsnäoloa, palautteen ja kannustuksen antamista sekä tilaa ja mahdollisuutta kokeilla uutta, jopa epäonnistua. Itsenäisen työskentelyn lisäksi työyhteisössä tulee pystyä yhteistyöhön, ottaa ja antaa palautetta positiivisessa hengessä sekä käyttäytyä yhteisten pelisääntöjen mukaan. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21.)

Vuorovaikutusosaaminen on yksi keskeisimmistä tekijöistä työyhteisötaitojen kohdalla (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21). Vuorovaikutus voidaan jakaa sanallisiin ja sanattomiin viesteihin, joiden tavoitteena on saada vastaanottaja ymmärtämään asia oikein. Vuorovaikutustilanteessa osapuolet tuottavat, jakavat ja tulkitsevat näitä sanallisia ja sanattomia viestejä. Tulkitsemiseen vaikuttaa muun muassa asiayhteys, osapuolten tulkinnat ja kulttuuri. Hyvää vuorovaikutusta edistää esimerkiksi aito läsnäolo, empaattisuus, tilan antaminen ja kuunteleminen. Sen sijaan hyvää vuorovaikutusta estää kiinnostuksen puute, kiire, ennakkosenteet ja syyttely. (Työturvallisuuskeskus b.) Vuorovaikutuksesta puhuttaessa nousee esille sosiaalisuuden käsite. Sosiaalisuutta voidaan määritellä siten, että on tarve liittyä sosiaalisiin tilanteisiin sekä halu olla muiden seurassa, mutta se on myös vastaanottavuutta sosiaalisille ärsykeille ja muiden antamalle palautteelle. Sosiaalisia ihmisiä voidaan kuvailla lämpimiksi, myönteisiksi ja muista kiinnostuneiksi. (Keltikangas-Järvinen 2016, 20.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 25–37) mukaan työyhteisön lisäksi esihenkilön ja työntekijän välinen sosiaalinen kanssakäyminen edistää sopeutumista uuteen työkuulttuuriin ja yhteisöön. Esihenkilön tuki on erityisen tärkeää toisesta kulttuurista tulevan työntekijän aloittaessa uudessa työroolissaan. Esihenkilö voi olla ensimmäinen henkilö, johon uusi työntekijä tutustuu, ja toimii tukijana työsuhteen aikana. Lerssi-Uskelinin ym. (2011 21–32) mukaan kannustaminen ja palautteen vastaanottaminen sekä antaminen hyvässä hengessä edistää yhteisöllisyyttä ja parantaa yhteistyötä. Työyhteisön jäsenten keskinäinen kannustaminen rohkeisiin tekoihin ja luovuuteen edistää uuden kokeilemistä ja rajojen rikkomista. Kannustava ilmapiiri ei tuomitse virheen sattuessa vaan kannustaa yrittämään uudelleen.

4 Maahanmuuttajan perehdyttäminen

4.1 Perehdyttämisen määritelmä ja tavoitteet

Laki velvoittaa, että työnantajan on annettava opetusta, ohjausta ja henkilökohtaista opastusta uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan, perehdyttäminen ja työhönopastus, mutta yhdessä ne ovat ennakoivaa työsuojelua. Perehdyttämiseen kuuluu toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja työyhteisön. Työhönopastuksessa opetetaan itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työturvallisuus, turvalliset työtavat, työergonomia ja työpaikan yhteiset pelisäännöt. Perehdyttämisen vastuu kuuluu työnantajalle, mutta käytännössä lähin esihenkilö tai henkilöstöasiantuntija huolehtii siitä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Joki 2021, 85–89.)

Perehdyttämisen tavoitteena on se, että perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti ja oikeaoppisesti. Mahdollisten virheiden korjaaminen vie aikaa useammalta työntekijältä, joten koko työyhteisö hyötyy hyvin hoidetusta perehdyttämisestä. Perusteellisesti hoidettu perehdyttäminen luo perehdytettävälle turvallisen olon työsuhteen alussa, joka vähentää työntekijän stressiä ja parantaa työhyvinvointia. Lisäksi se parantaa uuden työntekijän työntehoa ja työn laatua, kun henkilö on tietoinen työtehtävistään ja vastuusta. (Joki 2021, 85; Työsuojelu 2022.)

Työturvallisuuslain (738/2002, 1 §) tarkoituksena on turvata työntekijän työkykyä, ylläpitää ja ennalta-ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita haittoja parantamalla työympäristöä ja työolosuhteita. Työnantajan velvollisuutena on huolehtia, että työntekijällä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä omista työtehtävistään (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §). Näiden tietojen välittäminen perehdytettävällä sekä ohjeiden noudattaminen vähentää virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määriä työpaikalla.

Joen (2021, 86) mukaan perehdyttäminen tulee aloittaa jo rekrytointivaiheen alussa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Tavoitteena on toisiinsa tutustuminen, työpaikkaan ja työyhteisöön tutustuminen sekä perehdyttämissuunnitelman esittely. Keskustelussa esitellään muun muassa henkilön toimenkuvaa ja roolia yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa, työpaikan pelisäännöt ja työsuhteasiat.

Työsuhteasioihin kuuluu muun muassa työaika, palkkaus, loma- ja poissaolokäytännöt sekä työsuhte-edut (Työterveyslaitos). Perehdyttävälle on kerrottava, kuinka häiriö- ja poikkeustilanteissa on toimittava, jotta vaaratilanteilta säästyään (Työsuojelu 2022). Perehdyttävälle on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen vaihe, jolloin työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Perehdyttäminen voi toteutua mentoroinnin avulla ensin niin, että perehdyttävä seuraa perehdyttäjän työskentelyä, seuraavassa vaiheessa perehdyttävä ja perehdyttäjä työskentelevät yhdessä, sitten perehdyttävä voi tehdä työtehtävät yksin, mutta perehdyttäjä seuraa vierestä. Näin luodaan perehdyttävälle turvallisuuden tunne, jotta hän voi keskittyä kuuntelemaan, oppimaan ja kyselemään epäselviä asioita. (Joki 2021, 86.)

Perehdyttäminen toteutuu pääpiirteittäin perehdyttämishjelman mukaisesti, jonka organisaation henkilöstöasiantuntijat laativat perusteellisesti, joka toimii yhtenä työkaluna perehdytykseen osallistuville. Valmiiksi laadittua ohjelmaa on tärkeää päivittää säännöllisin väliajoin, jotta tiedot ovat ajan tasalla. Perehdyttämishjelmaa toteutettaessa on oleellista tietää, kuka on vastuussa minkäkin perehdyttämisen aihealueen toteuttamisesta. Ohjelma toimii muistilistana sekä perehdyttäjälle että perehdyttävälle. Perehdyttämishjelma voi olla esimerkiksi lista eri aihealueista ja niiden oleellisista asioista tai ohjelma voi olla jaettu päiväkohtaisesti, josta näkee milloin mitään asiaa käsitellään. (Joki 2021, 85–93.)

Perehdyttämisen jatkuvuus työn ohessa tapahtuu palautteenannon ja seurannan avulla. Työnantaja voi kannustaa uutta työntekijää kysymään ja kertomaan mahdollisista epäkohdista. Työntekijälle on hyvä antaa palautetta onnistumisista ja rakentavaa palautetta työskentelystä, jotta oppiminen jatkuu läpi työelämän. (Työterveyslaitos.) Perehdyttämisen seuranta tarjoaa perehdyttävälle mahdollisuuden antaa palautetta siitä, kuinka perehdyttäminen on käytännössä toteutunut sekä ilmaista lisätuen tarpeesta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on työtehtävien opettamisen lisäksi myös aidon kiinnostuksen näyttämistä uutta työntekijää ja tämän osaamista kohtaan. Vuorovaikutuksen ja seurannan avulla työnantaja voi kehittää perehdyttämisprosessi saadun palautteen pohjalta. (Joki 2021, 95–96.)

4.2 Perehdyttämisessä huomioitavaa

Toisesta kulttuurista uuteen suomalaiseen työkuulttuuriin sopeutuminen voi olla haastavaa monesta eri syystä. Perehdyttävälle on hyvä varata tarpeeksi aikaa,

etenkin jos perehdyttäjällä ja perehdytettävällä ei ole yhteistä kieltä tai heidän kulttuurinen taustansa on erilainen. Perehdyttäminen, johon on varattu tarpeeksi aikaa vähentää väärinymmärryksiä ja edistää perehdytettävän sopeutumista organisaatioon. (Yli-Kaitala 2013, 29.)

Perehdyttämisohjelmaan ja sen laajuuteen vaikuttavat oleellisesti maahanmuuttajan hankkima koulutus, työkokemus, työsuhteen pituus ja henkilön ikä. Lisäksi merkittävää on se, kuinka pitkään henkilö on ollut Suomessa ja onko hänellä kokemusta suomalaisessa työskentelyssä. Kotimaassa hankittu koulutus ja ammatillinen osaaminen ei välttämättä päde Suomessa. Monissa ammateissa vaaditaan Suomen lain edellyttämää täydentävää koulutusta, vaikka henkilö jatkaisi aikaisemmassa ammatissaan. Saman alan ammattitausta tai samansisältöiset työkokemukset auttavat kuitenkin perehdytettävää saamaan selkeämmän yleiskäsityksen tulevista työtehtävistään kuin jos perehdytettävä tulisi täysin eri alalta. Kokenut työntekijä on tottunut työskentelemään eri työtehtävissä ja -ympäristöissä, jonka vuoksi oma-aloitteisuus ja itseohjautuvuus tulee luonnostaan kuin nuorella, jolla on vähemmän ammatillista osaamista ja työkokemusta. Nuorempi työntekijä tarvitsee enemmän perustietoa kuin kokeneempi työntekijä, jonka vuoksi perehdyttämisjakso kestää hänellä pidempään. Työsuhteen pituudella on merkitystä perehdytysohjelman laatuun, sillä esimerkiksi kesätyöntekijöiden tai harjoittelijoiden perehdyttämisessä on käytettävissä vain vähän aikaa, joten perehdytysohjelman tulee pitää sisällään työn kannalta oleellimmat tiedot. Perehdyttämisohjelman laajuus ja syvyys täytyy arvioida tapauskohtaisesti näiden tekijöiden pohjalta. (Kuitunen 2017, 9–10; Joki 2021, 86–87.)

Työpaikan turvallisuusvaatimukset, työterveys ja työskentelytavat kokonaisuudessaan voivat olla lähes tuntemattomia maahanmuuttajille. Suomalainen työskentelykulttuuri voi erota muiden maiden työskentelykulttuureista, jonka vuoksi edellä mainittuihin asioihin tulee kiinnittää huomiota. Näitä voidaan pitää itsestäänselvyytenä, kun perehdytetään kantasuomalaista. Yli-Kaitalan ym. (2013, 34) mukaan kaikilla työpaikoilla on kirjoittamattomia sääntöjä, joiden tunnistaminen voi olla vaikeaa jokaiselle uudelle työntekijälle, erityisesti toisesta kulttuuritaustasta tulevalle. Ennen perehdyttämisohjelman toteuttamista on hyvä miettiä mitä kirjoittamattomia sääntöjä työpaikalla on ja kertoa niistä aloittavalle työntekijälle.

Ohjeiden ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen onnistumisen vuoksi yhteinen kieli on löydettävä. Selkokielen käyttäminen perehdyttämisen apuna on suositeltavaa, jos perehdytettävän suomen kielen taito ei ole vahva. Selkokieli on muokattua kieltä, jossa lauserakenteet ovat lyhyitä ja sanavalinnat yksinkertaisia, jotta vastaanottaja ymmärtää mahdollisimman hyvin. Selkokieltä suositaan etenkin kirjallisten ohjeiden laatimisessa, mutta sen avulla voi myös selkeyttää suullista viestintää. Selkokielen lisäksi perehdyttämisen apuna voi käyttää havainnollistavia tukimateriaaleja, kuten kuvia, videoita, esitteitä, piirustuksia ja kaavioita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Joen (2021, 92–93) mukaan havainnollistavat tukimateriaalit edistävät oppimista ja auttavat varmistamaan, että ohjeet tulevat ymmärretyksi kielitaidosta riippumatta. Perehdytettävälle voi laatia tietopaketin, joka sisältää erilaisia esitteitä ja henkilöstön yhteystietoja, joka antaa perehdytettävälle mahdollisuuden omaksua uutta tietoa ilman kiireen tuntua tai häiriötekijöitä. Työnantaja voi käännettää tietopaketin perehdytettävän omalle äidinkielelle oppimisen varmistamiseksi.

Keskustelun ja kuuntelun merkitys maahanmuuttajataustaisen työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa on tärkeää. Työsuhteen alussa ja perehdyttämisen aikana on rohkaistava koko työyhteisöä olemaan aktiivisia sosiaalisen ilmapiirin luomisessa, jotta keskinäinen tuki, kunnioitus ja luottamus rakentuu työntekijöiden välille. Hyvät välit työyhteisön jäsenten välillä vaikuttavat työssä suoriutumiseen ja asenteeseen työtä ja muita kohtaan. Näiden sosiaalisten suhteiden kautta saa merkityksellisiä työhön ja työyhteisöön liittyviä tietoja. Maahanmuuttajien perehdyttämisessä on hyvä varmistaa, että työntekijä varmasti ymmärtää asiat oikein. Keskustelun ja kuuntelun merkitys korostuu myös oppimisen varmistamisen kohdalla. Uudelle työntekijälle on matalampi kynnyks ilmaista epäselvyydet, jos vuorovaikutus on molemminpuolista. (Yli-Kaitala ym. 2013, 57.)

4.3 Kaksisuuntainen perehdyttäminen

Kaksisuuntainen perehdyttäminen tarkoittaa molemminpuolista oppimista, jossa perehdyttäjä ja perehdytettävä hyötyy, eli molemmat opettavat toisiaan. Perehdyttäjä oppii paremmin ymmärtämään perehdytettävän ajattelutapaa, kun perehdytettävä kertoo myös oman opitun työkultuurin toimintatavoista, kuten työtavoista tai työturvallisuuteen liittyvistä asioista. Perehdytettävä oppii ja omaksuu työssä tarvittavat tiedot ja taidot, jotka voivat erota jo opituista tavoista. Isommassa mittakaavassa

kaksisuuntainen perehdyttäminen voi olla uuden tiedon jakamista työyhteisön kesken sekä samalla organisaation omien toimintatapojen kyseenalaistamista. Keskusteluissa käydään läpi mahdollisia kulttuurieroista aiheutuvia haasteita ja keinoja niiden ratkaisemiseksi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56.)

Kaksisuuntainen perehdyttäminen on suositeltavaa etenkin työpaikoilla, joilla ei ole aikaisempaa monikulttuurista taustaa. Sen voi ottaa käyttöön myös työpaikoilla, jossa monikulttuurisuus on osa arkea. Toimintamalli auttaa näitä työpaikkoja muistamaan, että tavat, jotka tuntuvat itsesään selviltä, voivat olla toiselle vähemmän selviä toiminnan tapoja. Kaksisuuntainen perehdytys vähentää jännitteitä ja murtaa ennakkoluuloja. Kaksisuuntaisen perehdyttämisen aikana voi korostaa, että jokainen työntekijä on sitoutunut tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen työpaikalla. Organisaation johdon on viestittävä selkeästi, että syrjintä ole hyväksyttävää missään tilanteessa sekä huolehdittava, että yhdenvertaisuussuunnitelmaa toteutetaan toimipaikassa. Toimintamalli auttaa uutta työntekijää sulautumaan työyhteisöön ja sitoutumaan organisaatioon, mutta se huomioi myös olemassa olevan työyhteisön tarpeet monikulttuurisuuden yleistyessä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55–71.)

Mentorointia ja työparityöskentelyä voi käyttää perehdyttämisessä apuna, jossa mentori on uuden työntekijän tukihenkilö, joka herättää luottamusta ja varmuutta työskentelyyn sekä pystyy tukemaan perehdytettävän ammatillisen osaamisen kehittämistä. Tämän vuoksi mentorilta tulee tunnistaa tarvittavat tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet suoriutua perehdyttämisprosessista. Mentorilla tulee olla myös omaa mielenkiintoa tehtävää kohti, jotta perehdytettävälle tulee tervetullut olo. (Yli-Kaitala ym. 2013, 34–35; Joki 2021, 89.)

Työparityöskentely perustuu vapaaehtoisuuteen, jossa aloittava työntekijä työskentelee yhdessä pitkään toisen työntekijän kanssa, jolle on kertynyt työkokemusta kyseenomaisessa organisaatiossa. Työntekijä auttaa uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä esimerkiksi pyytämällä yhteisille kahvi- tai lounastauoille sekä sopeutumaan uuteen työympäristöön ja -kulttuuriin. (Yli-Kaitala ym. 2013, 34–35; Joki 2021, 89.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskonteksti

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on yksi 19:sta itsenäisistä alueosuukaupoista (S-ryhmä a). Osuuskauppa Hämeenmaa toimii Päijät- ja Kanta-Hämeen alueella ja on alueensa suurin yritys ja työnantaja (Hämeenmaa a). Osuuskauppa Hämeenmaalle kuuluu noin 168 000 asiakasomistajaa, joille yritys tuottaa kilpailukyisiä etuja ja palveluja. Yrityksen toimintaa ohjaavat neljä arvoa, jotka näkyvät yrityksen päivittäisessä toiminnassa. Nämä arvot ovat ilahduttamme asiakasta, toimimme vastuullisesti, kehitymme rohkeasti ja menestymme yhdessä. Yrityksen liiketoiminta-alueeseen kuuluu market-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikenne- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. (Hämeenmaa b.)

Kokonaisuudessaan S-ryhmä tarjoaa asiakkailleen suomalaisen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkoston, jossa on yli 1900 toimipaikkaa Suomen alueella. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tehdä yhdessä parempi paikka elää. Lisäksi Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnalla (SOK) on tytäryhtiöitä muun muassa Virossa matkailu- ja ravintola-alalla. (S-ryhmä a.) SOK:n tehtävänä on edistää ja kehittää osuuskauppojen ja S-ryhmään kuuluvien yhteisöjen toimintaa, ohjata ja valvoa resurssien tehokasta käyttöä (SOK-yhtymä 2022, 3).

Osuuskauppa Hämeenmaan markettitoimialaan kuuluvat ketjubrändit muodostavat yhdessä palveluverkoston, joka kattaa mahdollisimman hyvin jokaisen alueen asiakkaan erilaiset tarpeet. Markettoimialan ketjubrändeihin kuuluu Sale, S-market ja Prisma, joista osa sijaitsee ABC-liikennemyymälöiden yhteydessä. (Hämeenmaa c.) Vuonna 2021 Osuuskauppa Hämeenmaan markettitoimialaan vaikutti poikkeusajan muuttunut ostokäyttäytyminen, joka näkyi ostokertojen harvenemisella ja keskioskosten nousemisena. Hämeenmaan vuoden 2021 liikevaihto oli 1054,1 miljoonaa euroa ja markettitoimialan liikevaihdon osuus koko liikevaihdosta oli 718,6 miljoonaa euroa. Tulos oli kasvanut edellisvuoteen verrattuna 3 %. Marketkaupan strategiana on säilyttää hintakilpailukyky ja kehittää inspiroivaa asiakaskokemusta. Investoinnit keskittyvät olemassa olevan verkoston kehittämiseen ja uusimiseen niin verkossa kuin kivijalkaliikkeissä. Kehittämistoimenpiteet suunnattiin usealle ketjubrändille ja paikkakunnalle. Päijät-Hämeeseen avattiin Prisma Syke ja Kanta-Hämeeseen

avattiin uudet S-market Jokioinen ja Jukola. Uudistuksia tehtiin yhteensä 12 eri paikkakunnalla S-market- ja Sale-ketjuissa. (Hämeenmaa 2022.)

Osuuskauppa Hämeenmaa konsernin koko henkilöstömäärä oli vuoden 2021 lopussa 3263, joka on kasvanut 349 työntekijällä edelliseen vuoteen verrattuna. Kaikista työntekijöistä 2087 työskenteli markettoimialalla, jonka henkilöstömäärä kasvoi 168 työntekijällä vuoteen 2021 verrattuna. Markettoimialan henkilöstö kattaa noin 64 % koko henkilöstömäärästä ja tehden siitä Hämeenmaan suurimman toimialan. (Hämeenmaa 2022.)

Vuoden 2023 alussa Osuuskauppa Hämeenmaa, TE-palvelut ja Hyria käynnistivät yhteiskoulutuksen Ukrainasta Suomeen tulleille työnhakijoille, jonka tarkoituksena on parantaa Suomessa työllistymisen mahdollisuuksia (S-ryhmä b.,118). S-ryhmä on kiinnittänyt enemmän huomiota työyhteisöjen monimuotoisuuteen vuodesta 2020 muun muassa laatimalla monimuotoisuussuunnitelman yhdessä edustajien kanssa ja lisänneet tietoisuutta monimuotoisuudesta erilaisin koulutuksin. S-ryhmä on huomionnut eri väestö- ja ihmisryhmien asemaa yksittäisin teoin, kuten pohtineet uskonnollisten symbolien käyttöä osana työvaatetusta. Organisaation henkilöstössä on 84 eri kansallisuuden edustajia. (S-ryhmä b., 114–115.)

5.2 Käytetyt menetelmät

Tutkimusotteeksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa, sillä tarkoituksena on työntekijöiden kokemusten pohjalta vahvistaa kohdeorganisaation monikulttuurisuutta työyhteisössä. Hirsjärven ym. (2009, 164) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää odottamattomia asioita, jonka vuoksi tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesien testaamista vaan yksityiskohtaista kohteen tarkastelua. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan sopivin aineistonkeruumenetelmien avulla ympäröivää ympäristöä ja pyritään ymmärtämään sekä kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkittavaa aihetta. Näitä menetelmiä ovat muun muassa teemahaastattelut, ryhmähaastattelut ja osallistava havainnointi. Tutkimusote sopii hyvin työhön, jossa haetaan aitoja kokemuksia ja mielipiteitä aiheeseen liittyen. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut, jossa käytetään apuna puolistrukturoitua haastattelumuotoa.

Teemahaastattelussa oleellista on etukäteen päätetyt teemat, joiden mukaan haastattelu etenee. Käsiteltävät teemat valitaan tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Teemahaastattelu on muodoltaan avoin ja keskustelunomainen tilanne, jotta haastateltava pääsee puhumaan avoimesti. Teemoihin tukeutuminen haastattelussa tuo haastateltavan äänen esille ja ottaa huomioon ihmisten erilaiset näkemykset asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkasti etukäteen eikä kysymysten järjestyksellä ole väliä, vaan ne voidaan esittää eri järjestyksessä tai niitä voi jättää tarpeen tullen kysymättäkin. (Eskola & Suoranta 1998; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Teemahaastattelu sopii tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista ja tekijöistä. Teemahaastattelun hyödyt näkyvät haastattelutilanteen avoimuuden lisäksi tulosten analysointi prosessin teemoittelu-vaiheessa, vaikka teemat eivät olisikaan samat kuin teoriassa käydyt aihealueet. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Hirsjärven ja Hurmen (2022) mukaan teemahaastatteluun kuuluu muutamia haittoja. Teemahaastattelun valmistautuminen vie aikaa, koska aiheeseen täytyy perehtyä monipuolisesti, jotta haastattelun aihe-alueet vastaavat teoriaa. Lisäksi haastateltavien etsiminen, haastattelujen sopiminen ja toteutus vievät aikaa. Haastatteluaineiston purkaminen eli litterointi on hidasta, koska vapaamuotoinen haastattelu sisältää usein epärelevanttia tietoa. Haastateltavien vastaukset ovat alttiita sosiaaliselle suotavuudelle, jossa vastaukset antavat todellista paremman kuvan toiminnasta, joka voi heikentää haastattelun luotettavuutta.

Puolistrukturoiduissa haastattelumuodossa kysymykset ovat haastateltaville samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole sidottu (Hirsjärvi & Hurme 2008). Haastattelu kulki sekä kysymyspatteriston että haastatelluilta saatujen vastausten varassa, joten joustavuuden ja tilannekohtaisten ratkaisujen käyttäminen oli oleellista tarvittavien tietojen saamiseksi. Etukäteen päätetyt kysymykset toimivat haastattelun tukena, jotta jokaisesta aihe-alueesta käytiin samat pääasiat läpi eri haastateltavien kanssa. Haastattelurungon kysymykset pohjautuivat opinnäytetyössä käytettyyn teorian tietoon sekä opinnäytetyölle asetetuille alatutkimuskysymyksiin.

Haastattelurunko oli jaettu teorian pohjalta kolmeen aihe-alueeseen, jotka olivat monikulttuurisuus, yhteisöllisyys ja perehdyttäminen. Kysymysten muotoilu mahdollisti vastaajien omien ajatusten ja kokemusten esille tuomisen omilla sanoilla.

Kantasuomalaisille ja maahanmuuttajataustaisille työntekijöille muokattiin omat haastattelurungot, koska samoja kysymyksiä ei voitu kysyä kaikilta työntekijöiltä. Esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten haastattelulomakkeen kysymyksissä korostettiin enemmän oman kulttuurin, uskonnon ja kielen vaikutusta työntekoon. Haastattelurungot ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2.

Laadullisen tutkimuksen kohderyhmä valitaan harkinnanvaraisesti eikä satunnaisotantana (Eskola & Suoranta 1998). Tämän tutkimuksen kohderyhmän työntekijät valittiin Osuuskauppa Hämeenmaan edustajan ja toimipaikkojen esihenkilöiden kanssa, jolloin varmistettiin, että haastateltavia oli monipuolisesti erikokoisista toimipaikoista. Aineistoa kerättiin kohdeorganisaation markettoimialan työntekijöiltä, jossa monikulttuurisuus oli osa työarkea. Kohderyhmän valintaa rajasi jonkin verran perusjoukon niukkuus, koska maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä oli rajoitettu määrä. Valitun kohderyhmän työntekijät haastateltiin kasvotusten toimipaikoissa tai Microsoft Teamsin välityksellä rauhallisissa ympäristöissä. Haastattelut kestivät noin tunnin. Litteroiduissa tiedostoissa fontti oli Calibri, fonttikoko 11 ja riviväli 1. Litteroinnin jälkeen haastatteluista kertyi yhteensä 143 sivua dataa. Haastateltavat on erotettu toisistaan H1–H6, jotka näkyvät taulukossa 1 taustatietojen kanssa.

Haastateltava	Kotimaa	Kasvotusten vai etänä	Ajankohta	Kesto	Datan määrä litteroituna
H1	Lähi-itä	Kasvotusten	14.3.2023	1 tunti 5 minuuttia	20 sivua
H2	Väli-Amerikka	Kasvotusten	14.3.2023	1 tunti 10 minuuttia	23 sivua
H3	Itä-Eurooppa	Microsoft Teams	15.3.2023	1 tunti 21 minuuttia	28 sivua
H4	Suomi	Microsoft Teams	16.3.2023	55 minuuttia	24 sivua
H5	Suomi	Microsoft Teams	22.3.2023	1 tunti 1 minuutti	25 sivua
H6	Etelä-Aasia	Microsoft Teams	24.3.2023	54 minuuttia	23 sivua
Yhteensä					143 sivua

Taulukko 1. Haastateltavien kuvaus

5.3 Aineiston analysointi

Jokainen haastattelu äänitettiin tulosten litterointia ja analysointia varten. Kasvotusten toteutetut haastattelujen nauhoitteet litteroitiin eli purettiin tekstiksi käyttäen Wordin automaattista litterointityökalua. Microsoft Teams -sovelluksessa oli oma transkriptio työkalu, joka käsikirjoitti haastattelun aikana puhetta. Tämän jälkeen transkriptio voitiin tallentaa Microsoft Word -tiedostoksi. Valmiiksi tehtyjen litterointien avulla aineiston analysointi ja teemojen esilletuominen on helpompaa.

Kvale (1996) on laatinut kuusi lähestymistapaa analysoidessa aineistoa. Yhdessä lähestymistavassa aineistoa tulkitaan litteroidusta aineistosta, jossa aineisto järjestetään sekä sen rakentuminen tuodaan esiin. Tämän jälkeen aineistoa selvennetään eli aineistosta poistetaan asiaan kuulumattomia osia, kuten toistoja ja ei-olennaisia seikkoja. Varsinaisessa analyysissä luokitellaan, tulkitaan aineistoa ja etsitään narratiivia. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Aineistoa selventäessä on korjattu puhetta niin, että se on ymmärrettävää heikon suomen kielen vuoksi. Yksi haastattelusta käytiin kokonaan englannin kielellä, joten tutkimuksessa käytetyt haastateltavan sitaatit on käännetty suomeksi.

Litteroitujen aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua, joka on luonteva tapa analysoida teemahaastatteluja, mikäli tarkalle purkamiselle ei ole syytä. Teemoittelussa aineistoista kerätään keskeisimmät teemat, jotka joko erottivat tai yhdistivät haastateltavia. Aineistosta kerätyt teemat nojaavat osittain tutkimusongelmiin ja teemahaastattelun aihealueisiin, mikä on oletettavissa. (Eskola & Suoranta 1998; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Keskeiset teemat kerättiin Microsoft Word tiedostoon teemahaastattelun kolmen aihealueen mukaisesti ja jokaisen aiheen alle kopiointiin haastateltavien sitaatit. Tässä vaiheessa jokaisen aihealueen alle muodostui vielä viisi pääteemaa, jotka ovat esitelty kuviossa 6 teemojen sisältämien ominaispiirteiden kanssa. Löydettyjä teemoja tuettiin teemahaastattelusta lainatuilla sitaateilla.

Teemat	Teemojen ominaispiirteet
Monikulttuurisuuteen suhtautuminen	Erilaisuuden arvostaminen ja kunnioittaminen, ennakkoluulojen ja asenteiden murtaminen sekä yhdenvertaisuus
Monikulttuurisuuden haasteet	Kulttuurilliset ja uskonnolliset erot
Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus	Esihenkilön, työyhteisön ja luottamuksen merkitys ja kielimuurin vaikutus
Palautteenanto	Eri palautteenantokulttuurit
Yksilökohtainen perehdyttäminen	Viestinnällinen haaste, resurssit, yksilökohtainen perehdyttäminen

Kuvio 6. Tutkimuksen tulosten teemat

5.4 Tulokset

5.4.1 Monikulttuurisuuteen suhtautuminen

Monikulttuurisuuden arvostaminen ja kunnioittaminen kuuluu jokaisen yksilön oikeuksiin huolimatta kulttuuritaustasta tai kansallisuudesta. Haastatteluista selvisi, että monikulttuurisuuden tuomia mahdollisuuksia arvostetaan ja erilaisuutta kunnioitetaan, mutta kohdeorganisaatiosta löytyy myös ennakkoluuloja ja epäasiallista kohtelua maahanmuuttajataustaisia kohtaan.

No se ehkä näyttäytyy enemmänkin positiivisena ja mahdollisuuksina. Että kun miettii että mitä enemmän meitä on erilaisia ihmisiä erilaisista taustoista, niin se on enempihin rikkaus. (H4)

Mun kokemus oli tosi hyvä kokemus. Esimerkiksi mun kieli oli tosi heikko ensimmäisen vuoden ajan. En ymmärtänyt paljon tai en osannut puhua paljon. – He olivat avuliaita ja ystävällisiä. Mä ajattelin, että täällä X oli tosi hyvät työntekijät ja monikulttuurisuuteen suhtaudutaan hyvin. (H1)

Toiset hirveän avoimin mielin, mutta sitten on vähän sellaistaikin, että vierastetaan ja jätetään ehkä kertomatta ja ottamatta jossain kohtaa huomioon. (H5)

5.4.2 Monikulttuurisuuden haasteet

Kirjoittamattomat säännöt eivät ole itsestään selviä toisesta työkuulttuurista tulleelle henkilölle. Osa työntekijöistä kertoi, että suomalaisen työkuulttuurin normeja opetetaan ammatillisen koulutukseen valmentavassa koulutuksessa. Haastattelusta kävi ilmi, että opitut tavat, kuten tiedottaminen ja ajankäyttö voivat tuoda haasteita monikulttuurissa työyhteisössä. Kantasuomalaiset työntekijät mainitsivat, että kaikki eivät koske vain maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä vaan tiedottamisen välinpitämättömyyttä näkyy myös kantasuomalaisten työntekijöiden keskuudessa.

Ei niinku ymmärretä sen asian tärkeyttä, että miten tärkeätä on esihenkilölle tai jollekin tiimin vetäjälle kertoa siitä, että hei mä en tänään tule tai että mun täytyy tänään lähteä aikaisemmin, että se niinku tiedottaminen on vähän niinku ehkä vieraampaa heille kuin mitä meille kantasuomalaisille. Toki me kantasuomalaiset ollaan sellaisia, että livistetään heti kun pääsee vain lähtemään. (H5)

Oikeastaan suhde aikaan on omassa kulttuurissa erilainen (kuin Suomessa). Jos joku sanoi, että työt alkavat yhdeksältä aamulla niin työpaikalle saavutaan kello 9.15. – – Olen kuitenkin oppinut tämän aikaisemmissa työpaikoissa Suomessa, joten se ei ole ollut ongelma työskennellessäni Hämeenmaalla. (H6)

Monessa kulttuurissa uskonnolliset normit voivat näkyä työpaikan arjessa ja vaikuttaa työskennellessä ja näin aiheuttaa haasteellisia tilanteita työelämässä tai estää yhteishengen rakentumista. Haastattelusta kävi ilmi, että alkoholin käyttäminen ja käsittely sekä uskonnollisiin juhliin osallistuminen on vastoin uskonnollisia sääntöjä. Osa työntekijöistä korosti, että nämä ovat vielä pieniä normeja, jotka näkyvät, mutta että maahanmuuttajataustaiseen määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, jolloin myös kulttuurien ja uskontojen erot tulevat näkymään työpaikoilla yhä enemmän.

Meidän uskontomme liittyy vahvasti kulttuuriin ja esimerkiksi kotimaani uskonnossa on kiellettyä käyttää tai myydä alkoholia. Ja kun mä aloitin tässä työssäni niin mä huomasin, että pitää laittaa alkoholia hyllyyn ja järjestellä näitä. Mietin, että pitääkö jatkaa tässä töissä tai pitääkö siirtyä pois tästä tehtävästä – –. (H1)

Mun uskonto kieltää uskonnolliset juhlat. Se on tota uskonnollinen juhla esimerkiksi pikkujoulu ja mä en voi osallistua sen takia. Mä kyllä haluaisin

*osallistua, jos se on vaikka toisen niminen esimerkiksi ystävien juhla tai työka-
vereiden juhla, mutta kun nimi on pikkujoulu niin tietenkään mä en sen takia
osallistu tai juhli. (H3)*

5.4.3 Yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus

Työntekijöiden puheissa korostui esihenkilön, työyhteisön, yhteisen kielen ja luotta-
muksen merkitys edistäessä yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Haas-
tatteluista kävi ilmi, että esihenkilö on enemmän tai vähemmän työntekijöiden
kanssa vuorovaikutuksessa päivän aikana. Kaikki maahanmuuttajataustaiset työn-
tekijät eivät ole tietoisia omasta esihenkilöstään.

*Se oli tosi hyvä, koska hän (esihenkilö) tuli puolen tunnin välein kysymään mi-
nulta, että tarvitsenko apua ja ohjeisti minua. Ja jos minulla on vaikeuksia tai
jotain – – mä kysyin häneltä ja hän vastasi ystävällisesti. (H1)*

*Ensimmäisen, noin kahden kuukauden aikana, en tiennyt kuka oli pomoni,
koska mä puhuin vain X kanssa tai X kanssa. Sitten yksi päivä mä kysyin tältä
työkaverilta ”Kuka on pomo?” Hän sanoi ”X on pomo, etkö sä tiennyt?” (H2)*

Haastatteluista kävi ilmi, että työyhteisön sisäinen toimivuus ja vuorovaikutus vaih-
telee toimipaikoittain. Työntekijöillä oli erilaisia kokemuksia siitä, kuinka muu työyh-
teisö kohtelee ja arvostaa heitä. Työntekijät mainitsivat haastattelussa, että yhteinen
tekeminen vapaa-ajalla voi parantaa yhteisöllisyyttä ja auttaa työkavereihin tutustu-
misessa.

*Joskus mä sanoin jotain, mutta se yli väärä idea tai ei hyvä idea, mutta kuiten-
kin työkaverit kertoivat, miksi se ei ole hyvä idea tai miksi emme pysty toteut-
tamaan tätä ideaa. Mutta kuitenkin he arvostavat minua, kun kerron idean tai
sanon jotain. (H1)*

*No ilmapiiri on vaihtelevainen, että alkuun vanhempien työntekijöiden kanssa
kanssa oli vaikea tehdä töitä. Mä en edes puhunut heidän kanssaan, jos mä
näen heidän eleistään, että älä tuu, mutta nuorten ihmisten kanssa, joiden
kanssa oltiin tekemässä samoja hommia, että ne oli ihan jees. (H3)*

Joskus tuntuu siltä, että he eivät halua puhua kanssani. Se voi johtua siitä, että heillä on huono päivä tai on huono hetki. – – joskus he eivät sano edes moi tai mitään. (H6)

Haastatteluista kävi ilmi, että kielimuuri aiheuttaa haasteita yhteenkuuluvuuden tunteen rakentamisessa ja muihin työntekijöihin tutustuessa. Työntekijät kertoivat, että vuorovaikutus ei ole samanlaista esimerkiksi englannin kielellä. Heikko suomen kieli aiheutti usealle työntekijöille epävarmuuksia työsuhteen alussa, jonka vuoksi he pysyivät omissa oloissaan. Maahanmuuttajataustaisten omat epävarmuudet on hyvä tunnistaa, jotta niihin voidaan reagoida ja keksiä luovia ratkaisuja. Yhteisöllisyyden rakentaminen ei kuulu vain uudelle työntekijälle, vaan koko työyhteisölle ja organisaatiolle.

Jos osallistuisin epävirallisiin tapahtumiin uskon, että tuntisin oloni kiusalliseksi, kun kaikki puhuvat suomea enkä ymmärtäisi heitä. – – Jonkun täytyy aina kääntää minulle. Jos joku ei osaa kääntää englannin kielelle, niin voimme käyttää Google kääntäjää apuna. (H6)

Tunnen oloni vähän ulkopuoliseksi, koska vaikka ymmärtäisinkin, mitä he puhuvat, joskus he vitsailevat ja kirjoittavat jotain vitsejä, ja minä jopa käännän ne toiselle kielellä. Mutta se ei tule olemaan niin hauskaa. (H6)

No alkuun halusin olla ihan niin kun näkymätön ihminen. Tiedätkö sä, että mä en halua, että kukaan huomaa niitä, että kun suomen kielitaidot on tosi heikkoja ja mä en ymmärrä tota puhekieltä, sitten vaan seison ja katselen, että mitä tapahtuu – –. (H3)

Kielimuuri herätti haastatteluissa paljon keskustelua kantasuomalaisten keskuudessa, koska maahanmuuttajataustaisen suomen kielen taito on usein heikkoa työsuhteen alkuvaiheessa. Puheissa korostui se, että englannin kielen taitoa tulee vahvistaa kantasuomalaisten keskuudessa, varsinkin ammattisanaston suhteen. Lisäksi pahimmassa tilanteessa heikkoa suomen kielen taitoa voidaan väärinkäyttää, jolloin maahanmuuttajataustainen työntekijä tukeutuu vain englannin kielen ymmärtämiseen.

– – se vaatisi multa sen, että mun tarvitsisi vahvistaa niinku alan sanastoa. Koska nyt jos pitäisi ruveta ruokatoreilla puhumaan englantia niin en muista

mikä muikku on – – on paljon sellaisia sanoja ruokatorilla mitä koulussa englannintunnilla ei ole tullut vastaan. (H4)

– – joidenkin kanssa on hirvittävän helppo tulla toimeen ja he niinku haluaa ymmärtää mitä heille niinku opetetaan ja perehdytetään, mutta sitten taas toiset tavallaan piiloutuu sinne sen taakse, että kun mä en osaa sun kieltä niin mun ei tarvitse vähät välittää siitä, että mitä sä sanot. – – mun mielestä se pitäisi olla niinku sellaista vuorovaikutteista että mä osaan englantia. Mutta sun pitää osata myös suomee. (H5)

Haastatteluista nousi esiin suomenkielenkurssit, joita maahanmuuttajataustaiset työntekijät ovat käyneet tai käyvät töiden ohella. Maahanmuuttajataustaisen työsuhteen alussa työyhteisön tulee hyväksyä kielimuurin asettamat rajoitteet. Haastatteluista kävi ilmi, että suomenkielenkursseilla opetetaan vain kirjakieltä ja yleissanas-toa, jolloin puhekieli, murteet ja ammattisanasto jäävät itseopiskeltavaksi.

Haastatteluissa keskustelimme siitä, milloin maahanmuuttajataustainen työntekijä tunsi olevansa osa työyhteisöä ja kuinka luottamuksen rakentuminen vaikuttaa omaan yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Ajallisesti työntekijöillä kesti puolesta vuodesta vuoteen sopeutua työyhteisöön ja tuntea itsensä osaksi työyhteisöä. Haastatteluista korostui luottamuksen merkitys tämän ajanjakson aikana. Luottamuksen osoittaminen paransi työntekijän työniloa ja motivaatiota.

No mä luulen sen, että kun tiesi vähän enemmän ja monipuolisemmin täällä kaupassa. Mä tein ihan kaikkia vuoroja. Ja moni ei tiennyt, kun teki vaan yhtä vuoroa. Nehän kysy, että mites tämä homma toimii, vaikka ei ennen kysynyt ja siis se tuntui siltä, että mä oon ehkä vähän kasvanut teidän silmissä. (H3)

Kantasuomalaisten kanssa keskustellessa luottamuksen merkityksestä nousi välipitämättömyyttä työtä kohtaan, kun kirjallisia ohjeita ei vielä ollut kaikkien näkyvissä. Tämä haaste oli kuitenkin myös nähtävissä osan kantasuomalaisen työntekijän keskuudessa.

Meillä ei ollut vielä työohjeet kirjoitettuna puhtaaksi – – niin sitten meinasi olla meno vähän sellaista, että tehdään vähän mitä huvittaa. Tai sitten jätetään vähän niinku tekemättä. Ajateltiin varmaan sillain, että mä en niinku valita tai mä en huomaa, että jää tekemättä asioita. No siihen mä kyllä palasin aika

nopeasti ja nyt meillä on työohjeet seinällä ja kärryssä ja joka paikassa että nyt ei voi sanoa, että en mä tiedä minkä ohjeen mukaan mä tekisin. (H5)

5.4.4 Palautteenanto

Säännöllinen palautteenanto oli osan maahanmuuttajataustaisen työntekijän keskuudessa tuntematon käsite. Näillä työntekijöillä ei ole ollut suomalaisen työkuulttuurin mukaista palautteenantokulttuuria kotimaassaan. Työntekijät kokivat palautteenannon toteutumisen eri tavalla, jossa joillakin palautteenanto on päivittäistä, kkkun taas joillakin sitä ei juurikaan ole.

Suomessa on tämä kulttuuri, mutta kotimaassani ei anneta palautetta. Siellä työntekijät eivät anna palautetta, mutta jos esimiehellä on jotain, hän sanoo suoraan, mutta hän ei sano ystävällisesti. – – Se oli uusi asia mulle. Ja se oli hyvä ja positiivinen asia. (H1)

Normaalisti saan palautetta ainoastaan silloin, kun on jokin ongelma. Jos en saa lainkaan palautetta niin uskon, että olen suoriutunut työstä hyvin. (H6)

Kantasuomalaisten kanssa kävimme keskustelua siitä, kuinka maahanmuuttajataustaiset antavat palautetta muille sekä kuinka he vastaanottavat palautteen. Haastatteluissa korostui miellyttämisen kulttuuri ja se, että palautetta ei aina osata ottaa oikealla tavalla vastaan, kun ei ole tottunut rakentavaan palautteeseen.

Maahanmuuttajataustaiset kun ovat hirvittävän kohteliaita. Heillä niinku se miellyttäminen on se juttu. Niin kuin korostuu, suomalainen on aina vähän semmoinen, että töksäyttää, kun se antaa palautetta. Ulkomaalaistaustaisilta, oli se sitten positiivista tai negatiivista, niin se tulee kyllä aina hirvittävän ystävällisesti. (H5)

Huomaa myös sen, että siitä on ehkä ensin saattanut olla havaittavissa, että ihan kun hän olisi vähän, että eikö hän nyt osannut tarpeeksi hyvin, että ehkä vähän niinku henkilökohtaisesti ottanu sen. Sitten, kun kertoo että minkä takia tai että miten voi tehdä toisin tai miten kannattaa tehdä tai miten saa tehdä. Sitten huomaa, että sitten hän ymmärtää sen, että se ei ole henkilökohtaista. (H4)

5.4.5 Yksilökohtainen perehdyttäminen

Maahanmuuttajataustaisten kanssa puhuessa perehdyttämisestä korostui viestinnällisten haasteiden lisäksi muun muassa havainnollistavien apuvälineiden käyttö ja perehdyttämisen seurantakeskusteluiden toteutuminen käytännössä. Maahanmuuttajataustaisilla oli haasteita ymmärtää suomenkielisiä ohjeita ja puhetta, mutta työntekijät olivat itse ratkaisseet tämän oma-aloitteisesti ottamalla videoita tai kääntämällä ohjeet omalle äidinkielelleen. Työntekijät kertoivat, että yksinkertaiset sanat ja lauseenrakenteet auttoivat perehdyttämisprosessin aikana ymmärtämään ohjeita paremmin.

No minä muistan, että perehdytys sujui tosi hyvin. Minä sain kaikki materiaalit paperiversiona, että mä voin lukea niitä kotonakin, että mä tulkaan ne omalle äidinkielelle sanakirjan avulla. Silloin en käyttänyt tuota google kääntäjä. (H3)

Havainnollistavien välineiden, kuten kuvien ja videoiden, käyttöä on hyödynnetty jonkin verran perehdyttämisprosessin aikana työsuhteen alkuvaiheessa työntekijöiden mukaan. Työntekijöillä oli erilaisia kokemuksia havainnollistavien välineiden käytöstä. On mahdollista, että työntekijöille ei ohjeistettu riittävästi mahdollisista videoista, joita kohdeorganisaatio tarjoaa tai sitten toimipaikoilla on erilaiset toimintatavat. Haastatteluista kävi ilmi, että kuvien ja videoiden hyödyntäminen osana perehdyttämisprosessia auttaisi heitä oppimaan työtehtävät selkeämmin ja nopeammin.

Mä huomasin sen, että siellä on taukhuoneessa taululla papereita ja pieniä vihkoja ja ohjeita, jos vaan viitsii lukea ja katsella ja ehkä jokaiselle tehtävälle siellä on joku ohje, mutta mä en huomannut tätä ensimmäisissä vuorossa. (H1)

Kun mä aloitin täällä, – – mä otin itse videon siitä, miten hän teki, mitä hän puhui ja teki asian ja sitten mä katsoin sitä. Mä opin sen. Se video auttoi paljon – –. Ja sitten mä voin katsoa sitä kotona. (H2)

Vaikka en ymmärtäisi kaikkea kirjallisesta ohjeesta niin kuvien avulla saisin jotain vihjettä siitä, kuinka toimia tai ymmärtäisin asian edes osittain. (H6)

Kantasuomalaisten kanssa tämä aihe herätti keskustelua, siitä kuinka itse haluaisi oppivan uusia työtehtäviä täysin uudessa työympäristössä. Haastattelussa nousi

idea, että mitä jos videoissa olisi tekstitykset englannin kielellä, joka auttaisi ohjeiden ymmärtämisessä.

– – jos miettii sitä kautta, että miten itse oppisi toisella kielellä tai niinku mä käännän sen niin päin, että miten mä haluaisin, että mut opetettaisiin. Tai että jos mä muuttaisin Saksaan. Joku perehdyttäisi mua, mutta saksaksi niin miten mä oppisin niinku parhaiten. (H4)

Perehdyttämisprosessin jälkeistä seurantakeskustelua ei ole pidetty haastatteluun osallistuneiden toimipaikoissa, paitsi yhdessä, jolla oli positiivisia vaikutuksia työntekijän työmotivaatioon ja hyvinvointiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että keskustelu on ollut pääosin ohimennen tulevia kysymyksiä siitä, kuinka työskentely sujuu. Näissä keskusteluissa ei käy ilmi niitä epäkohtia tai epäselvyyksiä, joita uusi työntekijä on kohdannut työsuhteen alussa.

Se oli uusi asia mulle. Ja se oli hyvä ja positiivinen asia. Se anto mulla hyvän fiiliksen, kun mä keskustelen esimiehen kanssa ja se on tärkeä asia. (H1)

Perehdyttämisprosessiin käytetty aika ja työntekijöiden määrä vaihtelivat toimipaikojen välillä. Työntekijöiden mielestä perehdyttämiseen oli käytetty liian vähän aikaa. Toisaalta perehdyttämisen aikana näytettiin työtehtävät useaan otteeseen.

Se olisi voinut olla pidempi aika. Ehkä se yks päivä, ja mun mielestä he ei olleet, kun muutamia tunteja perehdyttämässä. Ja se on mun mielestä aika vähäsen. (H5)

Se oli hyvä asia, että hän näytti sulle ehkä 10 kertaa. Hän antoi ohjeet sinulle monta kertaa. Ja aina ystävällisesti. (H1)

Kantasuomalaiset työntekijät, jotka ovat olleet mukana perehdyttämässä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä pitävät tapana kysyä työntekijän tavoista oppia. Näin työntekijälle voidaan rakentaa yksilökohtainen perehdyttäminen, jossa huomioidaan yksilön omat tarpeet.

Tykkään ensin selvittää, että mikä on uuden työntekijän tapa oppia, että opiiiko hän, että hän kuulee ja katsoo vai opiiiko hän niin, että tekee itse, koska itselläni on tosi hankala oppia vain kuulemalla. (H4)

Voi olla niinkin, että ihmisellä on lukihäiriö tai muuta. Ei ehkä osaa lukea tai ei ymmärrä lukemaansa tai jotain. Se on välillä meille niin itsestään selvää, että joo, että me vaan tuosta luetaan ja ymmärretään kaikki, mutta se ei se ole niin.

(H5)

6 Pohdinta ja johtopäätökset

6.1 Tavoitteiden ja tulosten pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa keinoja, miten vahvistaa monikulttuurisuutta kohdeorganisaation työyhteisössä yhteisöllisyyden ja perehdyttämisen näkökulmista sekä arvioida, kuinka monikulttuurisuus otetaan vastaan toimipaikoissa. Haastattelujen perusteella toimipaikkojen suhtautuminen monikulttuurisuuteen, yhteisöllisyys ja perehdyttämisprosessit vaihtelevat toimipaikoittain. Haastatteluista nousi esiin monia kehittämistarpeita, mutta myös onnistumisia, jotka kannattaa ottaa osaksi työarkea. Kehittämistarpeet ovat tällä hetkellä pieniä, mutta monikulttuurisuuden yleistyessä nämä asiat voivat näyttäytyä suurempina haasteina.

Tutkimustulosten perusteella monikulttuurisuuteen suhtaudutaan kunnioittavasti ja erilaisuutta pidetään enemmän rikkautena ja mahdollisuuksina kuin haasteena työskentelylle. Tutkimustuloksista selvisi kuitenkin, että kantasuomalaisten keskuudessa on havaittavissa epäasiallista käytöstä ja ennakkoasenteita maahanmuuttajataustaisia kohtaan. Epäasiallinen käytös tai epäasialliset kommentit eivät ole maahanmuuttajataustaisten tietoisuudessa. Keskeiseksi puheenaiheeksi muodostui se, kuinka työyhteisöä tulisi tiedottaa paremmin monikulttuurisuuden mahdollisista haasteista ja kuinka ratkoa niitä.

Yli-Kaitalan ym. (2013, 15) näkemyksen mukaan monikulttuurisuus opettaa suvaitsevuuksi ja erilaisuuden hyväksymistä, mutta saattaa myös aiheuttaa jännitteitä työntekijöiden välillä, kun tavat toimia ja viestiä eivät kohtaakaan. Vartian ym. (2007, 13) tutkimuksen mukaan työyhteisöt tarvitsevat tietoa työelämän monikulttuurisuudesta, jotta maahanmuuttajataustaisten ja kantasuomalaisten työntekijöiden yhteensovittaminen onnistuu ja yhteistyö voi rakentua. Nämä näkemykset tukevat tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia.

Monikulttuurisiin haasteisiin tiivistyi omaan kulttuuriin, työskentelyyn ja uskontoon liittyvät eroavaisuudet ja kuinka ne pitäisi ottaa huomioon työskentelyssä. Tutkimustulosten perusteella itse työskentelyyn vaikuttivat eniten työskentelyeroavaisuudet ja uskontojen asettamat säännöt, kuten alkoholin käsittely. Lisäksi tutkimustulokset kertovat, että näiden tekijöiden huomioiminen esimerkiksi työtehtävien jaossa on huomioitava entistä paremmin. Vartian ym. (2013, 183) tutkimuksessa

korostettiin, että tukeakseen maahanmuuttajataustaista työntekijää on keskusteltava työsuhteen alkuvaiheessa mahdollisista epäselvyyksistä tai vaikeuksista koskien työtehtäviä tai organisaation toimintaan liittyvistä käytännöistä, ja ratkaista nämä. Tämä tutkimuksen tulos tukee opinnäytetyön tutkimustuloksia.

Merkittävin yhteisöllisyyteen vaikuttava tekijä oli sujuva vuorovaikutus ja yleinen ilmapiiri työyhteisössä. Tutkimustulosten perusteella maahanmuuttajataustaisten omat epävarmuudet väistyvät, kun työyhteisö ottaa työntekijän vastaan samalla tavalla kuin kantasuomalaisenkin. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän osallistaminen keskusteluun tai yhteisiin tapahtumiin edistää myönteisen yhteisöllisyyden rakentamista. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 138) mukaan raikas työilmapiiri vaikuttaa yhteisön sisäiseen toimintaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Tähän työilmapiiriin vaikuttaa nimenomaan toimintatavat ja toisten kohtelu.

Tutkimustuloksessa korostui se, että palautteenanto vaihtelee suuresti toimipaikkojen välillä. Maahanmuuttajataustaiset kaipaavat lisää palautteenantoa työskenteleensä, jotta voivat kehittyä työssään. Yli-Kaitalan ym. (2013, 37) näkemyksen mukaan palautteenanto varmistaa oppimisen ja riittävä myönteinen palaute auttaa epävarmuuksien ylitsepääsemisessä. Tämä näkemys tukee tutkimustuloksissa nousutta aihetta.

Perehdyttämisestä keskusteltaessa korostui ihmisten eri oppimistavat ja kuinka ne tulee huomioida perehdyttämisprosessin aikana. Jotkut saattavat tarvita suullisen ohjeistuksen lisäksi kirjallisia ja havainnollistavia kuvia tai perehdyttämiseen tulee varata enemmän aikaa tai tiettyä kieltä puhuvia työntekijöitä opastamaan. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että perehdyttämisen seuranta ei toteutettu toivomalla tavalla. Joen (2021, 92–96) mukaan havainnollistavat tukimateriaalit auttavat varmistamaan oppimisen ja edistävät työntekijän oppimista. Onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluu vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä, jotta työntekijälle tulee arvostettu olo ja työntekijä voi kertoa mahdollisista epäkohdista ja lisätuen tarpeesta.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimustuloksista saatiin käytännönläheisiä vastauksia opinnäytetyön päätutkimuskysymykseen ”Miten monikulttuurisuutta voidaan vahvistaa työyhteisössä?” Eri

kulttuurien erojen tuomat mahdollisuudet ja haasteet tulevat näkymään lähivuosina enemmän, kun monikulttuurisuus yleistyy työpaikoilla. Keskeistä monikulttuurisuuden vahvistamisessa on kiinnittää huomiota tarpeisiin niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

Miten monikulttuurisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä?

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä etsittiin tietoa siitä, miten monikulttuurisuuden suhtaudutaan työyhteisössä ja kuinka kulttuurinen erilaisuus otetaan vastaan. Tutkimustulosten mukaan kantasuomalaiset kokivat monikulttuurisuuden rikkautena, kun erilaiset taustat ja näkemykset tuovat moninaisuutta työyhteisöön. Työyhteisöissä on kuitenkin näkyvissä ennakkokäsityksiä maahanmuuttajataustaisia kohtaan, joka näkyy työelämän arjessakin, mutta tämä ei ole tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisten tietoisuudessa. Tutkimustulosten perusteella maahanmuuttajataustaiset kokivat, että heidän erilaisuuttansa kunnioitettiin ja se hyväksyttiin huolimatta heikosta suomen kielestä. Keskeisintä monikulttuurisuuden suhtautumisessa on hyväksyä erilaiset osaamiset ja taidot, joita työarjessa tarvitsee ja löytää yhteinen tapa työskennellä.

Mitä työyhteisö voi tehdä monikulttuurisuuden työyhteisön hyväksi?

Toisella alatutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, mitä työyhteisö voi tehdä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumisen hyväksi. Tutkimustulosten mukaan avoin vuorovaikutus, osallistaminen ja luottamuksen osoittaminen auttaa rakentamaan yhteisöllisyyttä. Näiden lisäksi ajan kanssa syntyy yhteenkuuluvuuden tunne, kun omat epävarmuudet, kuten suomen kielen taito on parantunut ja työtehtävät selkeytyneet. Yhteinen kieli on välttämätöntä löytää työntekijöiden välille jonkinlaisen vuorovaikutuksen saamiseksi. Avoin vuorovaikutus, kielimuurista huolimatta, vaatii rohkeutta muilta työntekijöiltä. Osallistaminen yhteisiin keskusteluihin ja tapahtumiin auttaa maahanmuuttajataustaista verkostoitumaan ja tutustumaan muihin työntekijöihin ja toisin päin. Luottamuksen osoittaminen edistää sitoutumista työhön ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta entisestään.

Miten kehittää perehdytystä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla?

Viimeisen alatutkimuskysymyksen avulla selvittiin niitä tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon perehdyttäessä maahanmuuttajataustaista työntekijää. Tutkimustulokset osoittivat keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi havainnollistavien apuvälineiden

hyödyntämisen, palautteenannon osaksi työarkea ja seurantakeskustelun pitämisen. Haastatteluun osallistujat osoittavat oma-aloitteisuutta videoiden ottamisessa ja ohjeiden kääntämisessä omalle kielelleen, mutta toivoivat enemmän kohdeorganisaatiolta tietoa hyödyntäen havainnollistavia apuvälineitä. Osallistujat kertoivat palautteenannon olevan vähäistä ja yksipuoleista. Myönteisen palautteen kertominen ei ole osa toimipaikkojen työarkea, jolloin työntekijä ei tiedä varmuudella sitä, että työskenteleekö ohjeiden mukaisesti. Tutkimustulosten mukaan perehdyttämisen seurantakeskustelut parantavat työmotivaatiota ja auttavat kehittymään työntekijöinä. Osa osallistujista eivät olleet tietoisia seurantakeskustelujen mahdollisuudesta eivätkä osanneet kuvitella sen tuomia hyötyjäkään.

6.3 Arviointi ja tulosten hyödynnettävyys

Puusan ym. (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole luoda yleistettävää tietoa, vaan tuottaa ymmärrystä lisäävää tietoa tutkittavasta asiasta. Tuloksia ei voi kokonaisuudessaan ja sellaisenaan yleistää, mutta teoriasta ja tuloksista tehdyistä tulkinnoista voi saada yleistettävää tietoa vastaavia tutkimuksia varten (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kolmen käsitteen avulla, jotka ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Käsitteet kytkeytyvät vahvasti toisiinsa, jonka vuoksi tutkimuksen luotettavuus on näistä kaikista kiinni. (Puusa ym. 2020.)

Tutkimusprosessi on kuvattava huolellisesti vaiheittain, jotta niihin on tarvittaessa mahdollista palata tutkimuksen kokonaisuutta huomioiden (Puusa ym. 2020). Tutkimuksen uskottavuutta lisäsi aineiston teemoitteluvaiheessa henkilötunnusteiden ja kellonaikojen käyttö, jotka mahdollistivat alkuperäiseen litterointitekstiin tai nauhoitteen kohtaan palaamisen ja vastauksiin syventymisen. Lisäksi tulosten analysoinnin yhteydessä olevien suorien lainauksien perään oli merkitty haastateltavan luokittelukoodi (H1–H6), joiden vertaaminen haasteltavien kuvaus -taulukkoon antoi lisätietoa esimerkiksi kotimaasta ja datamäärästä. Luokittelukoodit myös lisäävät uskottavuutta siitä, että tuloksissa on käytetty kaikkien haastateltavien lainauksia monipuolisesti eikä tuloksia analysoida vain yhden haastateltavan sitaateista.

Yleisesti ottaen tutkimuksen luotettavuuden vuoksi jokainen haastattelu äänitettiin, (myös Microsoft Teams -sovellusta käytettäessä) ja litteroitiin ennen tulosten analysointia, mikä mahdollisti niihin perehtymisen syvällisemmin. Puusan ym. (2020)

mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineiston hankinnassa tutkimuskohteesta kerätään tietoa eri lähteistä, joita voi verrata keskenään. Tutkimuksen teoria osassa on käytetty useita lähteitä hyväksi. Aineiston riittävyttä voidaan arvioida kylläntymisen eli saturaation avulla, jolloin tulokset alkavat toistaa itseään (Eskola & Suoranta 1998). Haastatteluja tehdessä luotettavuutta paransi se, että haastattelujen loppuvaiheessa vastaukset alkoivat toistaa itseään eikä uutta tietoa saatu. Näiden lisäksi luotettavuutta lisäsi tutkimustilanteen, tutkimusympäristön ja erityis-tekijöiden avaaminen ennen tuloksia.

Käytetty metodi, eli teemahaastattelut, pyrittiin rakentamaan mahdollisimman luotettavasti. Kysymykset muotoiltiin niin, että ne eivät ohjaile haastateltavaa vastaan odotetulla tavalla. Tulosten luotettavuuteen voi vaikuttaa haastateltavien pyrkimys puhua mahdollisimman positiivisesti työnantajasta tai oman kulttuurin edustajista, jolloin todellisuuden kuva voi vääristyä. Lisäksi osalla haastateltavista heikko suomen kielen taito voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen, jonka vuoksi teemat käytiin läpi ennen varsinaista keskustelua kyseenomaisesta aiheesta, jolloin molemmat osapuolet puhuvat varmasti samasta asiasta ja ymmärtävät sen ulottuvuudet. Haastattelujen tulokset olivat subjektiivisia kokemuksia, joiden totuutta on mahdotonta arvioida.

Kuulan (2016) mukaan opinnäytetyön eettisyyttä arvioidessa tarkastellaan eettisiä periaatteita tutkimuksen tekovaiheessa, jonka tavoitteena on turvata tutkittavien itsemääräämisoikeus, vahingoittumattomuus ja yksityisyys. Tutkittavien itsemääräisoi-keutta kunnioitetaan tuomalla esiin, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtois- toista. (Hakala 2016, 9.) Haastatteluja sopiessa annoin haastateltaville tietoa tutki- muksesta, tutkimuksen hyödynnettävyydestä sekä arvioidun ajan haastatteluun käytettävästä ajasta. Tämän jälkeen kysyin haastateltavilta, että onko heillä kiinnos- tusta ja aikaa osallistua haastatteluun. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin lupa äänittää haastattelut tulosten analysoinnin takia. Tietosuojasta huolehtimalla voidaan välttää vahinkojen aiheutumista haastateltaville sekä kunnioittaa haastatel- tavien yksityisyyden suojaa (Hakala 2016, 9). Tutkimuksen vahingoittumattomuutta ja yksityisyyttä tukee se, että jokaiselle haastateltavalta kerrottiin haastattelun ole- van luottamuksellinen ja mitään henkilötietoja ei jaeta tutkimuksessa, joista voi tun- nistaa työntekijän. Lisäksi haastateltavalta kysyttiin vain välttämättömät taustatie- dot, joilla oli merkitystä tulosten luotettavuuden kannalta. Aineiston

anonymisoinnissa hävitetään haastateltavien tunnisteet, kuten erisnimet ja taustatiedot, jotka voidaan korvata, poistaa tai muuttaa tunnistamattomiksi (Kuula-Luumi 2021). Tutkimuksessa käytettiin henkilönimien sijasta H1–H6 luokittelua, kotimaat jaettiin maanosiin sekä suorista lainauksista korvattiin arkaluonteiset tiedot kirjaimella X. Ennen haastatteluja kerroin, että aineistot hävitetään tutkimuksen päätyttyä eikä niihin pääse käsiksi muut tahot.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus tutki Osuuskauppa Hämeenmaan markettoimialan monikulttuurisuutta varhaisessa vaiheessa. Voisi olla hyödyllistä jatkossakin tutkia tutkimuksen aihealueita tarkemmin mahdollisten muokkausten ja kokemusten myötä. Tulosten analyysin pohjalta nousi teemoja, joihin jatkotutkimus voisi syventyä paremmin, kuten luottamuksen merkitys oppimisen tukena sekä suomalaisten työkuulttuurin yleisimmät normit ja säännöt.

Tutkimuksessa nousi esiin monia kehitysehdotuksia perehdyttämisprosessiin liittyen, jotka sopisivat jatkotutkimuksen aiheeksi. Esimerkiksi perehdytysmateriaalin tai -oppaan kääntäminen vieraalle kielelle auttaisi maahanmuuttajataustaisia oppimaan asiat nopeammin ja varmemmin. Myös monikulttuurisuuteen suhtautuminen kantasuomalaisten työntekijöiden keskuudessa olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle, koska sen suhtautumisessa oli selvästi eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet eivät tulleet niinkään esille opinnäytetyössäni, koska haastateltavista vain kaksi oli kantasuomalaisia. Kulttuurien ja uskontojen tuomia eroja voidaan tutkia lisää, joka antaisi Hämeenmaalle jo valmista teoriaa, jota voidaan hyödyntää monimuotoisuuden johtamisessa.

Suomen kielen taito on yksi suurimmista esteistä työllistymiselle ja markettoimialalla kielitaito on yksi keskeisistä edellytyksistä asiakaspalvelun takia. Tämä vuoksi olisi kiinnostavaa tutkia myös toisen toimialan, kuten matkailu- ja ravintola-alan, monikulttuurisia työyhteisöjä ja millaisia kehittämiskohteita kyseisellä toimialalla on.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja tukea Osuuskauppa Hämeenmaan markketoimialan toimintaa yhteisöllisyyden ja perehdyttämisen näkökulmasta monikulttuurisessa työyhteisössä. Työlle asetettiin kaksi tavoitetta, jotka määrittivät mitä tutkimukselta konkreettisesti halutaan. Ensimmäisenä tavoitteena oli arvioida, kuinka monikulttuurisuuteen suhtaudutaan työyhteisössä. Toisena tavoitteena oli tutkia, millä tavoin Hämeenmaa yrityksenä, ja toimipaikkojen työyhteisöt voivat tukea monikulttuurisen työyhteisön työntekijöitä. Näiden avulla Osuuskauppa Hämeenmaa saa ajankohtaista tietoa monikulttuuristen työyhteisöjen tilanteesta.

Empiirisessä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta subjektiivisten kokemusten ja mielipiteiden saamiseksi. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teema-haastatteluja, jotka olivat puolistrukturoituja. Haastatteluilla kerätyn aineiston avulla pystyttiin tunnistamaan työntekijöiden kokemusten eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä, joista voidaan havaita kehittämisehdotuksia.

Tutkimustulosten analysointi suoritettiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jonka luokitteluun teemoihin vei huomattavasti aikaa, mutta se oli tuottoisaa. Teemoittelun ansiosta tuloksista hahmottui tutkimuksen aiheeseen liittyviä havaintoja. Tulokset osoittivat monikulttuurisuuteen suhtautumisen olevan eri tasolla työntekijöiden kesken. Laajemmin vastaukset nostivat myös esille, millainen vaikutus muun työyhteisön käyttäytymisellä on maahanmuuttajataustaisen työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Vaikka monikulttuurisuus aiheuttaa haastattelujen pohjalta hieman eriarvoisuutta, niin oli hienoa huomata, että erilaisuutta kuitenkin arvostetaan ja monikulttuurisuutta pidetään rikkautena työyhteisössä.

Opinnäytetyön toiseen tavoitteeseen päästiin haastattelujen ja tulosten analysointivaiheessa. Tulokset tukivat tietoperustassa esitettyjä myönteisen yhteisöllisyyden muodostumisen ja perehdyttämisessä huomioitavia tekijöitä. Perehdyttämisen laajaa kokonaisuutta lähdettiin tutkimaan maahanmuuttajataustaisen työntekijän näkökulmasta, mutta perehdyttämisprosessin moniulotteisuutta näkyi siitä huolimatta haastattelujen yhteydessä. Subjektiivisten kokemusten taustalla oli erilaisia syitä, jotka vaikeuttivat kehittämiskohteiden erittelyä. Kokemusten taustalla piilevät syyt eivät välttämättä liittyneet vain monikulttuurisuuden tuomiin haasteisiin tai sen suhtautumiseen. Lisäksi osa haastatteluiden tuloksista koski myös kantasuomalaisten

toimintaa eikä näin ollen sitä voida yleistää koskevan vain maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä. Yksilökohtainen perehdyttämisprosessi rakentuu yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa. Perehdyttämisprosessia voidaan kehittää kokemuksen myötä, jonka vuoksi kehittämiskohteiden tunnistaminen on tärkeää. Monikulttuurisuuteen liittyvän tietoisuuden lisääminen, myönteisen yhteisöllisyyden vahvistaminen ja perehdyttämisprosessin kehittäminen kohdeorganisaation toimipaikoissa vaatii yhteistyötä kaikkien tahojen osalta.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työhönopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.3.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Bergbom, B., Toivanen, M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 27.1.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/handle/10024/140584>
- Blomqvist, K. 2023. Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta. E-kirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Primo.
- Carr, E., Reece, A., Kellerman, G. & Robichaux, A. The Value of Belonging at Work. Harvard Business Review. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work>
- Duunitori Oy. Yksi lupaus voi aloittaa monta tarinaa. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://duunitori.fi/monimuotoisuuslupaus>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Työtä ja tekijöitä Suomeen. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://ek.fi/tavoitteemme/innovaatiot-digitalisaatio-ja-osaava-tyovoima/tyoperainen-maahanmuutto/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.
- Forssén, M-K. & Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri – työyhteisön voimavara. Helsinki: Value Books.
- Hakala, T. 2016. Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa -tutkijan näkökulma. Tampereen yliopisto. Pro-Gradu -tutkielman lisäosa. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100284/GRADU-1481615633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitra. Viitattu 1.2.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/#publication-content>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Primo.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hämeenmaa a. Viitattu 21.2.2023. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/>

Hämeenmaa b. Osuuskauppa Hämeenmaa. Viitattu 21.2.2023. Saatavissa <https://hameenmaa.fi/tietoa-meista/>

Hämeenmaa c. S-ryhmä Liiketoiminnot. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>

Hämeenmaa 2022. Hämeenmaan vuosikertomus 2021. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa <https://view.sok-julkaisut.fi/okhameenmaa/hameenmaan-vuosikertomus-2021#/page=1>

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Helsinki: Tammi.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Primo.

Keltikangas-Järvinen, L. 2016. ”Hyvät tyypit”: temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

Kestilä, L. & Karvonen, S. 2022. Katsaus Suomen väestöön ja väestön hyvinvointiin tilastojen valossa. Helsinki: PunaMusta. Viitattu 16.1.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/handle/10024/145692>

Kollin, T-M. 2020. Palautteen merkitys monikulttuuriselle työelämässä oppijalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 5.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/354465/Opinnaytetyo_Kollin_Tiina-Mari.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Koskinen, A.L. 2021. Suomen valtavaan hoitajapulaan keksittiin yksi uusi ratkaisu - suomen kielen opettaja: ”Olemme valmistautuneet lähtemään ihan alkeista.” Yle. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-11930540>

Kuitunen, K. 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet – maahanmuuttajat työyhteisössä. Viitattu 6.3.2023. Saatavissa https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/08/Osuma_Perehdytt%C3%A4misopas.pdf

Kuula-Luumi, A. 2021. Laadullisen aineiston analysointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/laadullisen-aineiston-anonymisointi/>

Lehtinen, H. 2015. Monikulttuurinen henkilöstötyö. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87592/Lehtinen_Heta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Primo.

Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A., Vähätiitto, H. & Dazzle Oy. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114843/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media. Primo.

Mannerheimin lastensuojeluliitto. Monikulttuurisuus ja kunnioittava kohtaaminen. Viitattu 27.2.2023. Saatavissa <https://www.mll.fi/ammattilaisille/kouluille-ja-oppilaitoksille/monikulttuurisuus-ja-kunnioittava-kohtaaminen/>

Martikainen, A. 2022. Ravintolat eivät ole yksin työvoimapulansa kanssa - kaupan alan yrittäjä: Haastavaa löytää työnhakijoita, jotka ovat valmiita sitoutumaan. Yle. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12490564>

Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: työkirja ammattikorkeakouluun. E-kirja. Jokioinen: e-Oppi. Primo.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Primo.

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Helsinki. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yleistäminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

SOK-yhtymä 2022. Osavuosikatsaus 1.1.–30.06.2022. Viitattu 23.1.2023. Saatavissa https://assets.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/1GjCEFW-RyBOuQ0zzpna9Sf/7518d3ebd48480985d8636071f61beba/SOK_osavuosit-saus_2022_FI.pdf

Sorainen, O. 2014. Ulkomaalainen työntekijä. Helsinki: Edita.

S-ryhmä a. Tietoa S-ryhmästä. Viitattu 21.1.2023. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>

S-ryhmä b. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2022. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/2DPwP469NRA5xJGy0LqQWj/3e18633fe9167e43ba63892c3281d35a/S-ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus_2022_fi.pdf

Suomen perustuslaki 731/1991. Viitattu 8.2.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Suomi Areena. 2022. Monimuotoisuus digitaalisessa tulevaisuudessa – miksi se on tärkeää. Video. Viitattu 1.2.2023. Saatavissa <https://www.mtv.fi/sarja/suomiareena-1451/monimuotoisuus-digitaalisessa-tulevaisuudessa-miksi-se-on-tarkeaa-20350288>

Tahvonen, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. E-kirja. Helsinki: Talentum. Primo.

- Theseus-verkkokirjasto. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Ukrainasta paenneiden palvelut turvataan muuttamalla kotoutumislakia ja vastaanottolakia. Tiedote. Viitattu 16.1.2023. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/ukrainasta-paenneiden-palvelut-turvataan-muuttamalla-kotoutumislakia-ja-vastaanottolakia>
- Työsuojelu. 2022. Perehdyttäminen. Viitattu 2.3.2022. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>
- Työterveyslaitos. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Viitattu 2.3.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/youralle-kiinnittymien/perehdyttajan-top-10-muistilista>
- Työturvallisuuskeskus a. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentamisen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa/>
- Työturvallisuuskeskus b. Vuorovaikutustaidot. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/tyoturvaluisuus/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 2.3.2022. Saatavissa <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Valtonen, T. 2022. Kauppajätti S-ryhmä sulkee yllättäen kymmenkunta ravintolaa kesäksi pääkaupunkiseudulla-taustalla ankara työvoimapula. Yle. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12479758>
- Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R. & Salminen, S. 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Viitattu 9.2.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidm45053757827968>
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka: opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Liite 1. Kantasuomalaisen työntekijän haastattelurunko

Taustatiedot

Kauanko olet työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla?

Kerro työtehtävästäsi?

Onko työyhteisössäsi toisesta kulttuurista tulleita työntekijöitä?

Monikulttuurisuus

Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan monikulttuurisuudesta?

Miten koet sen, että Hämeenmaalla on työntekijöitä eri kulttuureista?

Kerro omasta kokemuksesta monikulttuurisessa työyhteisössä työskentelystä? Onko tullut haasteita vastaan? Eroaako työskentely, mikäli työyhteisö ei olisi monikulttuurinen?

Onko monikulttuurisessa työyhteisössä työskentely muuttanut omaa toimintaasi tai ajatus-tapaasi?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä monikulttuurisuuteen liittyen?

Yhteisöllisyys

Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuuden tun-teesta?

Miten autoit rakentamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta maahanmuuttaja taustaisen työnte-kijän kohdalla?

Millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys on ollut toimipaikassasi parhaimmillaan? Ilmapiiri, vuo-rovaikutus?

Millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys ei ole ollut parhaimmillaan?

Oletko kokenut luottamuspulaa maahanmuuttajataustaista kohtaan?

Oletko huomannut maahanmuuttajataustaista syrjintää tapahtuvan? Miltä se tuntuu?

Oletko huomannut ennakkoluuloja ja -asenteita työyhteisössä? Miltä se tuntuu?

Miten voisit itse kehittää yhteisöllisyyttä monikulttuurisessa työyhteisössä?

Ovatko yhteiset pelisäännöt selkeät, kuinka toimia ja käyttäytyä eri tilanteissa?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä yhteisöllisyyteen liittyen?

Perehdyttäminen

Oletko ollut mukana perehdyttämässä maahanmuuttajataustaista työntekijää uusiin työteh-täviin? Miten tapahtui käytännössä?

Käytettiinkö perehdyttämisessä havainnollistavia (kuvia, videoita, esimerkkejä, kaavioita) keinoja? Jos kyllä, niin mitä?

Onko kirjallisissa ohjeissa tai puheessa käytetty selkokieltä eli lyhyitä lauseenrakenteita ja yksinkertaisia sanoja?

Oletko antanut palautetta työskentelystä maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle?

Puhutaan kaksisuuntaisesta perehdyttämisestä, jossa molemmat osapuolet oppivat uutta. Kerrottiinko sinulle etukäteen mitään koskien maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä?

Opitko itse uusia asioita perehdyttäessäsi maahanmuuttajataustaista työntekijää?

Puhutaan mentoroinnista ja työparityöskentelystä, kun uusi työntekijä työskentelee yhdessä pitkään organisaatiossa työskennelleen työntekijän kanssa. Oletko käyttänyt hyväksi tätä?

Minkälainen on hyvä perehdyttäjä maahanmuuttajataustaista työntekijää perehdyttäessä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä liittyen perehdyttämiseen?

Liite 2. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän haastattelurunko

Taustatiedot

Mistä olet kotoisin?

Kauanko olet asunut Suomessa?

Kauanko olet työskennellyt Osuuskauppa Hämeenmaalla?

Miten päädyit Hämeenmaalle töihin?

Kerro työtehtävistäsi?

Monikulttuurisuus

Mitä sinulle tulee mieleen, kun puhutaan monikulttuurisuudesta?

Miten koet sen, että Hämeenmaalla on työntekijöitä eri kulttuureista?

Kerro kielitaidostasi ja miten se on vaikuttanut työntekoon?

Kerro kulttuuristasi ja miten se on vaikuttanut työntekoon?

Onko monikulttuurisuuden myötä tapahtunut muutoksia toimintatavoissa tai työyhteisössä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä monikulttuurisuuteen liittyen?

Yhteisöllisyys

Miltä tuntui olla uusi jäsen työyhteisössäsi?

Kuinka nopeasti tunsit itsesi osaksi työyhteisöä? Tai tunnetko itsesi osaksi työyhteisöä? Miten tämä ilmenee?

Millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys on ollut toimipaikassasi parhaimmillaan? Ilmapiiri, arvostus, epäviralliset sosiaaliset tapahtumat?

Millaisissa tilanteissa yhteisöllisyys ei ole ollut parhaimmillaan?

Oletko kohdannut syrjintää tai epäasiallista kohtelua? Miten tämä ratkaistiin?

Kerro luottamuksen merkityksestä omalla kohdallasi? Onko ollut luottamuspulaa?

Onko sinulla kokemusta ennakoluuloista tai -asenteista Hämeenmaalla? Miten nämä ilmenivät? Miltä se tuntui?

Onko sinulle kerrottu yhteisiä pelisääntöjä toimipaikalla, kuinka toimia ja käyttäytyä työpaikalla?

Miten voisit itse kehittää yhteisöllisyyttä monikulttuurisessa työyhteisössä?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä yhteisöllisyyteen liittyen?

Perehdyttäminen

Kerro miten sinun perehdyttämisesi toteutettiin?

Käytettiinkö perehdyttämisessä havainnollistavia (kuvia, videoita, esimerkkejä, kaavioita) keinoja? Jos kyllä, niin mitä?

Onko kirjallisissa ohjeissa tai puheessa käytetty selkokieltä eli lyhyitä lauseenrakenteita ja yksinkertaisia sanoja?

Kerrattiinko / toistettiinkö asioita säännöllisesti? Miten koit tämän?

Oliko / onko sinulle määrätty työntekijä, jonka työskentelyä pystyit seuraamaan?

Oletko saanut palautetta työskentelystäsi? Keneltä, miltä se on tuntunut?

Oletko itse antanut palautetta? Miltä se on tuntunut?

Minkä arvostelun antaisit omalle perehdytyksellesi 1–5?

Minkälainen on hyvä perehdyttäjä monikulttuurisessa työyhteisössä?

Keskustelitteko esihenkilösi kanssa jälkikäteen, kuinka perehdyttäminen onnistui?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä liittyen perehdyttämiseen?