



## **Perehdytysopas ulkomaalaisille työntekijöille – ”Tervetuloa Suomeen – opas suomalaiseen työelämään”**

Sara Kervinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Sara Kervinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysopas ulkomaalaisille työntekijöille - ”Tervetuloa Suomeen – opas suomalaiseen työelämään”
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 26
<p>Monikulttuurisuus työyhteisöissä lisääntyy jatkuvasti työperäisen maahanmuuton kasvaessa. Ulkomaalaisten työntekijöiden määrän kasvu yrityksissä pakottaa yritykset kehittämään monikulttuurista johtamista ja kulttuurien ymmärtämistä sekä huomioimaan ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytyksen haasteet ja tukea heidän kotoutumistaan Suomeen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan ulkomaalaisten vuokratyöntekijöiden ajatuksia monikulttuurisesta työelämästä, kotoutumisesta ja perehdytyksestä. Tulosten ja teoreettisen viitekehityksen pohjalta luotiin opas ulkomaalaisille työntekijöille, jonka tarkoituksena on tukea ja helpottaa ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytystä ja kotoutumista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteemasta, jotka ovat monikulttuurisuus, ulkomaalaisen työntekijän kotoutuminen ja perehdyttäminen. Näissä aiheisiin syvennytään erityisesti ulkomaalaisen työntekijän näkökulmasta. Lähteinä on hyödynnetty monipuolisesti erilaisia tutkimusartikkeleita, kirjoja, lakeja ja nettilähteitä.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimus, joka toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä toimeksiantajan nykyistä ulkomaalaista työntekijää. Haastattelupohjana käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset oli tehty valmiiksi, mutta niitä voitiin muokata tarvittaessa sekä kysyä lisäkysymyksiä. Kysymykset liittyivät monikulttuurisuuteen, kotoutumiseen ja kotouttamiseen sekä perehdytykseen. Haastattelut analysoitiin näiden kolmen teeman mukaisesti.</p> <p>Tulosten perusteella monikulttuurisuus ja sen johtaminen on huomioitu sekä työnantajayrityksessä sekä käyttäjäyrityksissä hyvin, mutta johdon kulttuurista älykkyyttä ja johdon antamaa tukea voisi vielä kehittää. Kotoutumisessa työnantajan rooli koetaan erityisen merkittäväksi ja työnantajan tuki kotoutumisen edistämiseksi korostui. Perehdytysprosessia voisi työnantaja-puolella yhtenäistää sekä vähentää kiireen tuntua. Lisäksi työnantaja ja käyttäjäyritys voisivat lisätä yhteistyötä perehdytysprosessissa.</p> <p>Kotoutumisen ja perehdytyksen edistämiseksi kaivattiin työnantajalta materiaalia, joten teorian ja tutkimuksen pohjalta luotiin opas uusille työntekijöille. Oppaan ensimmäinen versio arvioitiin, jonka jälkeen se muokattiin lopulliseen versioon.</p>
<b>Asiasanat</b> Kotoutuminen, perehdyttäminen, monikulttuurisuus, kotouttaminen

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
1.3	Kohdeyrityksen esittely.....	3
2	Monikulttuurinen työelämä.....	4
2.1	Monikulttuurinen työyhteisö.....	4
2.2	Monikulttuurinen johtaminen.....	5
2.3	Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet työelämässä.....	7
2.4	Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet.....	8
3	Ulkomaalaisen työntekijän kotoutuminen.....	12
3.1	Kotoutuminen.....	12
3.2	Kotouttaminen.....	14
3.3	Oleskeluluvat ja työnteko-oikeus Suomessa.....	15
3.4	Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet.....	16
3.5	Työnteon verotus.....	17
3.6	Työehtosopimukset.....	18
3.7	Sosiaaliturva.....	19
4	Perehdyttäminen.....	20
4.1	Perehdytyksen hyödyt.....	20
4.2	Perehdytysprosessin tavoitteet ja vastuut.....	21
4.3	Perehdytyksen osa-alueet.....	23
4.4	Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	24
4.5	Ulkomaalaisen työntekijän perehdytys.....	25
5	Tutkimusmetodologia.....	28
5.1	Lähestymistapa.....	28
5.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	29
5.3	Aineiston analysointimenetelmät.....	31
5.4	Kehittämistehtävän laatiminen.....	31
6	Tulokset.....	34
6.1	Monikulttuurinen työelämä.....	34
6.2	Kotoutuminen ja kotouttaminen.....	37
6.3	Perehdyttäminen.....	40
7	Pohdinta.....	44
7.1	Johtopäätökset.....	48
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	51
Lähteet .....	52
Liitteet .....	57
Liite 1. Sähköpostiviesti: Kysely haastatteluihin osallistumisesta.....	57
Liite 2. Haastattelukysymykset .....	58
Liite 3. Sähköpostiviesti: Oppaan palautteenkeruu .....	59
Liite 4. Tervetuloa Suomeen – Opas suomalaiseen työelämään (Salattu) .....	60

# 1 Johdanto

Työelämä on kansainvälistynyt entisestään viime vuosien aikana ja se on lisännyt ihmisten välistä vuorovaikutusta ja eri kulttuurien kohtaamista. Muuttaminen ulkomaille työn perässä on ollut yleinen suuntaus, sillä liikkuminen maiden välillä on tullut helpommaksi globaalin työympäristön takia. Yhä useammat ihmiset asuvat ja työskentelevät ulkomailla, mikä pakottaa yrityksiä kehittämään johtamistaan ja toimintatapojaan paremmaksi, kun erilaiset kulttuurit kohtaavat työyhteisössä. (Dang, Vu & Nguyen 2021, 297.) Työperäinen maahanmuutto on olennainen osa Euroopan ja Suomen taloutta ja yhteiskuntaa, sillä monilla aloilla on suuri työvoimapula. Siksi tulevaisuudessa tehokkaat menetelmät työllisyyden ja kotoutumisen edistämiseksi ovat entistä tärkeämpiä. (Kinos ym. 2023, 166.)

Vuonna 2021 Maahanmuuttovirasto myönsi ensimmäisiä oleskelulupia kolmannen maan kansalaisille ja oleskeluoikeuden rekisteröintejä EU-kansalaisille yhteensä 41 925 kappaletta. Työnteon perusteella myönnettiin oleskelulupia yli 11 000 kappaletta ja määrä on kaksinkertaistunut viiden vuoden aikana. EU:n ulkopuolelta eniten maahanmuuttajia Suomeen tulee Ukrainasta, Venäjältä, Filippiineiltä, Intiasta ja Kosovosta. (Euroopan muuttoliikeverkosto 2022, 8–9.) EU-kansalaisten rekisteröintejä tehtiin vuonna 2021 noin 11 000 kappaletta ja näistä puolet on tehty työnteon perusteella. Ylivoimaisesti eniten Suomeen saapuvista EU-kansalaisista tulee Virosta. Muita yleisiä maita ovat Saksa, Latvia, Romania ja Ranska. (Euroopan muuttoliikeverkosto 2022, 17.) Näiden tilastojen perusteella työnteko onkin suurin syy Suomeen muuttamiselle ja siksi Suomessa sekä yhteiskunnan että yritysten tulisikin tulevaisuudessa keskittyä entistä enemmän kehittämään maahanmuuttajien kotouttamista ja kotoutumista sujuvammaksi.

## 1.1 Tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan ulkomaalaisten työntekijöiden ajatuksia monikulttuurisesta työelämästä, kotoutumisesta ja perehdytyksestä sekä luodaan niiden pohjalta toimeksiantajalle perehdytysopas, joka on tarkoitettu ulkomaalaiselle vuokratyövoimalle, jotka tulevat ulkomailta Suomeen työskentelemään. Ulkomaalainen työvoima on lisääntynyt toimeksiantajalla viime vuosien aikana runsaasti ja ulkomaalaisten työllistymiseen liittyy monia erilaisia vaiheita verrattuna kotimaiseen työvoimaan. Toimeksiantaja uskoo, että tulevaisuudessa ulkomaalainen työvoima tulee lisääntymään entisestään ja ulkomaalaisen työvoiman käyttö laajenee monille toimialoille ja siksi ulkomaalaisten perehdytystä tulisi kehittää. Toimeksiantaja haluaa tukea ulkomaalaisten työntekijöiden kotoutumista Suomeen ja siksi onkin tarpeellista tutkia, miten perehdytys ja kotoutumisen edistäminen sujuvat toimeksiantajalla. Onnistunut perehdytysprosessi ja työntekijöiden kotoutumisen tukeminen antavat yrityksestä välittävän kuvan. Tämä voikin olla yksi toimeksiantajan

kilpailueduista tulevaisuudessa, sillä kun ammattitaitoisesta työvoimasta kilpailu kasvaa entisestään, korostuu työnantajan valitsemisessa palkan lisäksi myös muut asiat.

Ulkomaalaisen työvoiman perehtyminen suomalaiseen työelämään ja sen pelisääntöihin on haasteellista, sillä eri maissa toimintatavat ovat erilaisia, vaikka itse työtehtävät olisivatkin samankaltaisia. Ulkomaalaisten perehdytysprosessi on toimeksiantajalla tällä hetkellä hajanainen ja siihen ei ole luotu mitään materiaalia, joka helpottaisi työnantajan perehdytystä. Tämän takia esihenkilöt saavat päivittäin paljon erilaisia kysymyksiä, mikä kuormittaa esihenkilöitä. Lisäksi epätietoisuus vaivaa työntekijöitä ja toimeksiantaja haluaisikin, että työntekijät pystyisivät keskittymään työntekoon ilman, että muut asiat vaivaavat. Tavoitteena olisikin tutkimuksen perusteella luoda opas, joka helpottaa työntekijöiden perehtymistä ja kotoutumista Suomeen. Opas toimii niin työnantajan kuin työntekijöidenkin apuna, kun työntekijät kotoutuvat Suomeen ja suomalaiseen työelämään.

Opinnäytetyössä tutkitaan haastatteluiden avulla monikulttuurista työelämää, kotouttamista ja kotoutumista sekä perehdytystä, jonka jälkeen tarkoituksena on luoda käytännönläheinen ja helposti luettava opas, johon kootaan kaikki tärkeimmät työelämään liittyvät asiat. Oppaaseen tulleet asiat on koottu teoreettisen viitekehyksen sekä haastattelujen avulla. Toimeksiantajan kanssa on yhdessä sovittu, että oppaan kohderyhmänä on nimenomaan ulkomaalainen työvoima, sillä heidän perehdytyksensä tarvitsee kehittämistä enemmän kuin kotimaisen työvoiman. Tulevaisuudessa opasta voitaisiin hyödyntää myös kotimaisen työvoiman perehdytyksessä. Toimeksiantaja kokee, että tällainen opas voisi olla hyödyllinen esimerkiksi nuorille työuransa alussa oleville työntekijöille, sillä myös heillä saattaa olla paljon asioita, joita he eivät vielä työelämästä tiedä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat liittyvät ulkomaalaisen työvoiman kotoutumiseen ja perehdytykseen. Opinnäytetyön tavoitteena olisi saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

K1: Miten toimeksiantajan ulkomaalainen työntekijä saadaan kotoutettua Suomeen ja suomalaiseen työelämään?

K2: Miten työnantaja voi tukea ulkomaalaisen työntekijän kotoutumista?

K3: Miten perehdytysprosessia voitaisiin edistää, jotta ulkomaalaisen työntekijä sopeutuu paremmin suomalaiseen työelämään?

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, empiirisestä osiosta, pohdinnasta sekä oppaasta, joka löytyy liitteistä. Teoreettisessa viitekehyksessä on kolme pääteemaa, jotka ovat monikulttuurisuus, ulkomaalaisen työntekijän kotoutuminen ja perehdytys. Monikulttuurisuudessa

syvennyttään monikulttuuriseen työyhteisöön ja johtamiseen sekä monikulttuurisuuden haasteisiin. Lisäksi luvussa esitellään malli Hofsteden kulttuurisista ulottuvuuksista. Ulkomaalaisen työntekijän kotoutuminen luvussa käsitellään kotoutumista ja kotouttamista sekä siihen liittyviä asioita, jotka ulkomaalaisten työntekijöiden olisi hyvä tietää suomalaisesta työelämästä. Pehdytysluvussa käsitellään pehdytysprosessia kokonaisvaltaisesti sekä käydään läpi asioita, joita pehdytyksessä tulisi ottaa huomioon, kun pehdytetään ulkomaalaista työntekijää.

Empiirisessä osiossa käsitellään aluksi tutkimusmetodologiaa, jonka jälkeen siirrytään tulosten analysointiin. Tulokset analysoitiin kolmessa eri teemassa, jotka ovat monikulttuurinen työelämä, kotoutuminen ja kotouttaminen sekä pehdytys. Nämä kolme teemaa mukautuvat teoreettisesta viitekehystä. Pohdinnassa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehukseen. Lisäksi pohdinnassa esitetään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä opinnäytetyöntekijä arvioi opinnäytetyöprosessin sujuvuutta ja omaa oppimista. Opinnäytetyön liitteissä on opas, joka on luotu tutkimuksen perusteella. Liitteissä on myös haastattelukysymykset sekä sähköpostiviestit, jotka on lähetetty tutkimukseen liittyen.

### **1.3 Kohdeyrityksen esittely**

Tässä opinnäytetyössä kohdeyrityksenä toimii henkilöstöpalvelualan yritys. Sen päätoimialana on työvoiman vuokraus ja rekrytoinnit eli kohdeyrityksen tehtävänä on löytää oikeat ja sopivimmat työntekijät kohdeyrityksen asiakasyrityksille. Kohdeyritys toimii monilla eri toimialoilla, kuten rakennus-, logistiikka-, teollisuus- ja palvelualoilla. Kohdeyrityksen visio on olla toimialan arvostetuin ja halutuin kumppani sekä työnantaja. Sen arvoja ovat inhimillisyys, rehellisyys, hyvinvointi, ennalta-aktiivisuus ja kumppanuus ja näitä toteutetaan päivittäin asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

Kohdeyritys työllistää päivittäin satoja työntekijä ympäri Suomen. Työsuhteet ovat eri pituisia niin lyhyistä keikkatyösuhteista toistaiseksi voimassa oleviin suhteisiin. Pisimpään olleet vuokratyöntekijät ovatkin olleet kohdeyrityksessä töissä jo lähes 10 vuotta. Kohdeyritys työllistää paljon myös ulkomaalaista työvoimaa ja uskookin sen lisääntyvän tulevaisuudessa. Kohdeyrityksellä on kovat kasvutavoitteet ja se haluaakin, että yhtenä kilpailuetuna olisi juuri ulkomaalaisen työntekijän sujuva työllistäminen.

## 2 Monikulttuurinen työelämä

Monikulttuurisuudella tarkoitetaan työelämässä ihmisten kansalaisuuteen, etniseen ryhmään, uskontoon ja kieleen liittyviä asioita. Kun puhutaan monimuotoisuudesta, yhdistetään siihen myös muita ihmisen ominaisuuksia, kuten esimerkiksi sukupuoli, ihonväri, seksuaalinen suuntautuminen, persoonallisuus, sosiaaliluokka, fyysinen ja psyykinen toimintakyky. (Lahti 2014, 18.) Monikulttuurisuutta käsitellään usein ilmiönä, jossa erilaiset mallit sulautuvat ja täydentyvät ihmisten toiminnassa. Tämä on mahdollista vain, jos hyväksytään edellä mainitut ihmisen eri ominaisuudet ja niitä pystytään käyttämään hyödyksi niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 69.)

Eri kansalaisuuksien ja etnisiin ryhmiin kuuluvien ihmisten liikkumista ympäri maapalloa ja siitä johtuvaa yritysten ja yhteiskuntien etnistä ja kulttuurista sekoittumista kutsutaan monikulttuuristamiseksi. Siinä keskeistä on erilaiset mahdollisuudet ihmisillä, joilla on eri lähtökohdat osallistua globaaliin työelämään ja menestyä siinä. Monikulttuuristumisella on erilaisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja globaaliin talouteen ja siihen vaikuttaa ihmisten liikkuvuus ja kulttuurien sekoittuminen. Monikulttuuristumisella on vaikutusta myös yritysten moninaistumiseen, sillä yrityksiin tulee työntekijöitä erilaisilla taustoilla. (Tienari & Meriläinen 2021, 65.)

Kulttuurinen älykkyys määritellään kyvyksi toimia ja hallita kulttuurista monimuotoisuutta, joka perustuu viestintä- ja ihmissuhdetaitoihin ja johtajan ominaisuuksiin suvaitsevuuksien ja monikulttuurisuuden suhteen (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 78). Se on taitoa tunnistaa, suhtautua ja työskennellä tehokkaasti ja tuloksellisesti kulttuurisesti erilaisissa yhteyksissä. Se voi antaa itseluottamusta toimia menestyksekkäästi monenlaisissa kulttuurisissa ympäristöissä ja työyhteisöissä. Kulttuurisesti älykäs ihminen pystyy toimimaan saumattomasti eri kulttuurista tulevien ihmisten kanssa. Kulttuurinen älykkyys jaetaan kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kulttuurien väliset taidot, kulttuurinen tietämys ja kulttuurinen kyvykkyys. Kulttuurien väliset taidot liittyvät käyttäytymisen tulkintaan ja kulttuurien välisten suhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Kulttuurisella tietämyksellä tarkoitetaan tietämystä eri kulttuurien arvoista, uskomuksista ja käyttäytymisestä. Kulttuurinen kyvykkyys liittyy yksilön kykyyn hyväksyä ja antaa mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa. (Bratianu & Paiuc 2022, 320–321.)

### 2.1 Monikulttuurinen työyhteisö

Monikulttuurinen työyhteisö mahdollistaa erilaisten kulttuuristen ja sosiaalisten ryhmien olemassaolon ja yhteistyön, jossa kaikki ovat täysvaltaisia osallistujia. Se toteuttaa yhdessä yrityksen tehtäviä ja tavoitteita. Lisäksi monikulttuurinen työyhteisö tekee jatkuvasti töitä sen eteen, että työyhteisössä ei ole sosiaalista syrjintää ja henkilöstöä koulututetaan monikulttuurisuuden osaamiseen.

(Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 69.) Monikulttuurisuus työyhteisössä tuo työelämään monipuolisuutta, innovatiivisuutta ja laajuutta. Se voi tuoda rikkautta palveluihin, tuotantoihin ja tuloksellisuuteen. (Lahti 2014, 66.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä jokaisella on omat vastuunsa siinä, että työyhteisö toimii ja jokainen kokee olevansa osa sitä. Jokaisen on hyvä muistaa, että vaikka itsellään menisi hyvin, niin kaikilla muilla ei välttämättä mene. Mikäli yksikin työyhteisön jäsen kokee syrjintää, väheksyntää tai eriarvoisuuden tunnetta, tuo se työyhteisöön negatiivisuutta. (Lahti 2014, 212.) Toimivassa monikulttuurisessa työyhteisössä työntekijät antavat toisilleen vertaistukea ja -apua, joka voi olla tiedollista, välineellistä tai emotionaalista. Tämä johtaa työyhteisössä laajempaan tietojen ja taitojen jakoon sekä monipuolisempaan osaamiseen. Tuen ja avun jakaminen työyhteisössä rakentaa luottamuksellisia suhteita ja avointa ilmapiiriä, mikä edistää myönteisiä muutoksia työyhteisössä. (Usmanova, Wang & Younas 2022, 279.)

Monikulttuurinen työyhteisön tulee jatkuvasti kehittyä ja oppia asioita eri kulttuureista. Kulttuurista oppimista tulee tapahtua yksilöllisellä, ammatillisella sekä yrityksen ja yhteiskunnan tasolla. Sen avulla voidaan oppia ymmärtämään ihmisten käyttäytymismalleja, oletuksia ja odotuksia sekä mahdollisia haasteita. (Kinos ym. 2023, 174.) Monikulttuurinen tiimityöskentely edistää ennakkoluulojen ja stereotyyppien vähenemistä, mikä on tärkeää ihmisen monikulttuurisessa kasvamisessa (Ingmar & Ragnarsdottir 2019, 455).

## **2.2 Monikulttuurinen johtaminen**

Kulttuurien välinen johtaminen on tieteenala, joka tutkii kulttuurin ja johtamisen tai yrityksen välistä suhdetta. Siinä erilaisuus ja monikulttuurisuus tulisi nähdä esteiden sijaan mahdollisuutena, joka edistää yrityksen oppimista, kasvua ja synergiaa. Kulttuurien välisessä johtamisessa käsitellään kulttuurien sopeutumista ja korostetaan erilaisuuksien huomioon ottamista. Siinä johtajien tehtävänä on edistää ja hyödyntää erilaisuutta, jotta yritys voi toimia mahdollisimman tuottavasti. (International Journal of Cross Cultural Management 2021, 167.)

Monikulttuurinen johtaminen tunnetaan myös nimillä kulttuurisen monimuotoisuuden johtaminen tai kulttuurien välinen johtaminen. Sillä tarkoitetaan vähintään kahden eri yrityksessä olemassa olevan kulttuurin johtamista. Mitä enemmän eri kulttuureita yrityksessä on rinnakkain, sitä enemmän johtamista tulisi muokata monikulttuurisempaan suuntaan sekä huomioida yksittäisten työntekijäryhmien yhtäläisyyksiä ja kulttuurieroja. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 70.) Monikulttuurisessa johtamisessa on ennen kaikkea kyse monikulttuurisuuden tunnustamisesta, huomioon ottamisesta ja kunnioittamisesta. Sen tulee pyrkiä vähentämään ennakkoluuloja ja syrjintää työyhteisössä. Monikulttuuristuva työelämä vaikuttaa yhä useammin yritysten johtamisprosesseihin, joita täytyy kehittää

jatkuvasti. Erityisesti henkilöstöasioissa tarvitaan jatkuvasti kehitystyötä, kuten erilaisten koulutusten toteuttamisessa sekä uusien viestintämuotojen kehittämisessä. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 75–76.) Monikulttuuriseen johtamiseen kuuluu kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään ohjaamaan ihmisiä kohti muutosta ja monikulttuurisempaa työyhteisöä. Toisessa vaiheessa luodaan tunnesiteitä ihmisten välillä eli yritetään tutustuttaa työyhteisön jäsenet toisiinsa. Kolmannessa vaiheessa viedään monikulttuurisuus itse työhön ja työtehtäviin. Monikulttuurisen johtamisen haasteet liittyvät useimmiten kulttuurierojen ymmärrykseen, kielimuureihin, viestintätyyliin, päätöksentekoprosesseihin sekä monikulttuurisuuden hyväksyntään. (Bratianu & Paiuc 2022, 322.)

Monikulttuurisessa johtamisessa tarvitaan monia taitoja, joiden avulla voidaan johtaa yritystä paremmin. Vieraan kielen taito ja kyky johtaa ihmisiä eivät riitä monikulttuurisuuden johtamisessa. Kulttuurinen älykkyys on tärkeässä osassa monikulttuurista johtamista. Monikulttuurisuuden johtamisessa on kolme ominaisuutta, jotka johtajan tulisi hallita. Nämä ovat tietämys kulttuurien välisistä eroista, kyky tunnista ja tulkita muiden ihmisten käyttäytymistä ja asenteita sekä kyky reagoida toisten käyttäytymiseen sopeutumalla toiseen osapuoleen ilman stereotyyppiä. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 77–78.) Lisäksi monikulttuurinen johtaminen edellyttää johtajalta tehokkaita viestintätaitoja, jotta hän pystyy johtamaan henkilöstöä (Usmanova ym. 2022, 274). Johtajan onnistuminen viestinnässä tukee yrityskulttuuria ja saa henkilöstölle tunteen, että he ovat osa yritystä. Yritykseen kuulumisen on tärkeää, sillä silloin henkilöstö on motivoitunutta ja sitoutunutta, mikä taas edistää liiketoimintaa. (Usmanova ym. 2022, 284.)

Kulttuurieroilla on keskeinen rooli monikulttuurisessa johtamisessa ja sen tehokkuudessa, sillä erilaiset kulttuurit edellyttävät erilaista johtamista (Bratianu & Paiuc 2022, 322). Johtajan tulee olla kulttuurisesti herkkä ja edistää luovuutta ja motivaatiota johtamisella. Mikäli johtajalla ei ole asianmukaisia kulttuurienvälisiä johtamistaitoja, voi se aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja ja konfliktitilanteita. (Agarici, Scarlat, & Iorga 2020, 1026.) Johtajan tulee nähdä kulttuuritaustat ja niiden erot työyhteisössä siten, että monikulttuurisuus koetaan työyhteisössä lisäarvona (Bratianu & Paiuc 2022, 322). Kun johtaja on avoin ja ymmärtävä muita kulttuureita kohtaan, oppii niistä ja hyödyntää tietoa johtamisessa, syntyy kulttuuri, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen erilaisissa ympäristöissä. Tiivistettynä monikulttuurinen johtaminen on siis kyky työskennellä tehokkaasti eri kulttuurien välillä. Se ei ole vain tietoa työntekijöiden monikulttuurisuudesta vaan myös kykyä käyttää tietoa käytännössä. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 79.)

### 2.3 Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet työelämässä

Monikulttuurisessa työyhteisössä voidaan havaita sekä hyötyjä että haittoja, joilla molemmilla on vaikutuksia yrityksen toimintaan. Johtajilla on tärkeä rooli näiden havaitsemisessa, työyhteisön kehittämisen, hyötyjen edistämisen sekä haittojen vähentämisen. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 75.) Haasteet voivat tuoda työyhteisöön konfliktitilanteita, jotka aiheuttavat negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Negatiivinen ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa työn tuottavuuteen ja sitä kautta myös yrityksen menestykseen. Monikulttuurisen työyhteisön haasteiden ratkaisemiseksi tarvitaan kaikilta työyhteisön jäseniltä joustavuutta ja sopeutuvuutta. (Doukanari ym. 2021.)

Monikulttuurinen työyhteisö tarjoaa paljon hyötyjä yritykselle. Se voi edistää kulttuurien ymmärtämistä, sosiaalisia taitoja, kriittistä ajattelua, ongelmanratkaisukykyä, joustavuutta ja sopeutumiskykyä. (Doukanari, Ktoridou, Efthymiou, & Epaminonda 2021.) Työntekijät oppivat toisiltaan eri kulttuureista ja pystyvät soveltamaan saatua tietoa työtehtäviinsä. Monikulttuurinen työyhteisö lisää työntekijöiden suvaitsevuuksia eri kulttuurien edustajia kohtaan. Lisäksi työntekijät ymmärtävät eri maista tulevia ihmisiä ja kulttuurieroja sekä hyväksyvät kulttuurierot. Tämä lisää tiimissä jäsenten hyväksynnän tunnetta, joka vaikuttaa suoraan motivaatioon, työn laatuun ja tehokkuuteen. Monikulttuurisella työyhteisöllä on paljon erilaista osaamista, joka vaikuttaa työyhteisön luovuuteen, ongelmien ratkaisuun ja uusien innovaatioiden löytämiseen positiivisesti. Monikulttuurisella työyhteisöllä on myös paremmat mahdollisuudet päästä kansainvälisille markkinoille ja kyky toimia tehokkaasti eri kulttuurien risteyksissä sekä tunnistaa tehokkaasti kansainvälisten markkinoiden tarpeet. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 72–73, 74.)

Kielimuurit ja kielitaidon puute ovat yksi merkittävimmistä haasteista työyhteisössä, sillä ne tuovat kommunikaatiohaasteita ihmisten välillä. Kielimuurien takia monet keskustelut voivat kestää huomattavasti pidempään, sillä ihmisten täytyy selittää asiat monella eri tavalla, jotta tulevat ymmärretyksi. (Doukanari ym. 2021.) Ne voivat vaikuttaa työntekijöiden väliseen kommunikaatioon. Esimerkiksi heikomman kielitaidon omaava voi välttää tai minimoida kommunikointiaan peläten negatiivisia kommentteja tai kasvojen menettämistä. (Usmanova ym. 2022, 286.) Kielimuurit voivat aiheuttaa myös ristiriitoja ja väärinymmärryksiä ihmisten välille. Kun maahanmuuttaja oppii maan virallisen kielen, helpottaa se myös kulttuuriin ja yhteiskuntaan tutustumista sekä työmarkkinoille pääsyä. (Kinos ym. 2023, 176.) Kielimuurien ratkaisemiseksi työyhteisön jäsenet voivat keksiä muita keinoja tehdä yhteistyötä ja nämä ratkaisut voivat olla hyvinkin innovatiivisia. (Doukanari ym. 2021).

Ennakkoluulot, stereotypiat ja kulttuurierot ovat myös monikulttuurisen työyhteisön haasteita, joita pidetään tiimityöskentelyä vaikeuttavina asioina. Jotta näistä voitaisiin päästä eroon, tulisi kaikille työyhteisön jäsenille tarjota mahdollisuus tutustua uusiin kulttuureihin, oppia toisten jäsenten

erilaisista kulttuuritaustoista sekä tarkastella omaa kulttuuriaan eri näkökulmista. (Ingmar & Ragnarsdottir 2019, 455–456.) Kulttuurierojen väärinkäsitykset voivat kehittyä konflikteiksi, jotka häiritsevät yrityksen tavoitteiden onnistumista, ja siksi niiden välttäminen olisikin ensisijaisen tärkeää. Kulttuurierojen ymmärtäminen on avainasemassa kulttuurien välisen osaamisen rakentamisessa sekä onnistuneen monikulttuurisen työyhteisön luomisessa. (Agarici ym. 2020, 1026.)

Epäluottamus, ristiriidat ja väärinkäsitykset ovat yleisiä haasteita monikulttuurisessa työyhteisössä, ja nämä johtuvat monesti kulttuurieroista. Monikulttuurisuus voi luoda negatiivisen ilmapiirin työyhteisöön, mikäli ei ymmärretä kulttuurieroja ja osata käsitellä siihen liittyviä ongelmia. On hyvä muistaa, että vaikka monikulttuurisella työyhteisöllä on potentiaalia olla tehokkaita ja toimivia, voi niistä tulla myös vähiten tuottavia, sillä työyhteisön kehittyminen voi olla hitaampaa, koska työyhteisön ja luottamuksen rakentaminen tarvitsevat yleensä enemmän aikaa. (Karna & Knap-Stefaniuk 2019, 74–75.)

## **2.4 Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet**

Hofsteden malli määrittelee kulttuurin mielen kollektiiviseksi ohjelmaksi, joka erottelee ihmisryhmiä ja kulttuureita toisistaan (Khlif 2016, 547). Hofsteden malli on yksi vaikutusvaltaisimmista ja tutkituimmista kansojen välisiä kulttuurieroja kuvaavista malleista. Sen avulla pyritään mittaamaan käytännöllisesti erilaisia kulttuureja. Malli onkin osoittautunut hyödylliseksi, kun analysoidaan kansallisia kulttuureja ja tarkastellaan niiden vaikutuksia yrityksiin ja johtajien toimintatapoihin. (Chun ym. 353, 355.) Malliin kuuluu kuusi ulottuvuutta, jotka havainnollistetaan kuvassa 1. Nämä ulottuvuudet ovat valtaetäisyys, individuaalisuus vs. kollektiivisuus, maskuliinisuus vs. feminiinisyys, epävarmuuden välttäminen, pitkän vs. lyhyen aikavälin orientaatio ja hemmottelu vs. pidättyväisyys (Shao 2020, 1). Nämä ulottuvuudet vaikuttavat yhteiskunnallisesti maan käytösmalleihin jokapäiväisessä elämässä. Työelämässä ne vaikuttavat erityisesti johtamiskäsityksiin, johtamistapoihin, päätöksenteon psykologisiin tekijöihin ja resurssien hallintaan. (Brion & Ampah-Mensah 2021, 1462.)

Hofsteden malli on kerännyt myös kritiikkiä sen pätevydestä, sillä yksilötasolla kaikki maan kansalaiset eivät välttämättä jaa samoja arvoja (Noorbehbahani & Salehi 2021, 226–227). Lisäksi sitä on kritisoitu siitä, että se on joustamaton, sillä se ei ota huomioon kulttuurissa ajan myötä tapahtuvia muutoksia. Mikäli Hofsteden mallia halutaan hyödyntää tutkimuksissa luotettavasti, tulisi kulttuurien ulottuvuuksien mittausstandardeja tarkistaa säännöllisesti, jotta niiden tarkkuus säilyy. (Chun ym. 2021, 353–354)



Kuva 1. Hofsteden kulttuuriset ulottuvuudet

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yhteiskunta hyväksyy sen, että valta yrityksessä jakautuu hierarkkisesti (Shao 2020, 2). Siinä keskitytään myös ihmisten väliseen tasa-arvoon ja eriarvoisuuden asteeseen (Khlif 2016, 547). Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa kannustetaan vallan epätasaiseen jakautumiseen ihmisten kesken, kun taas pienissä valtaetäisyyden kulttuureissa yrityksen vallan jakautuminen on tasaisempaa. Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa vuorovaikutus johdon ja alaisten välinen vuorovaikutus on pientä. Siellä johto kertoo, kuinka toimitaan ja alaisten tehtävänä on totella johtoa. (Shao 2020, 2.) Korkean valtaetäisyyden kulttuureissa on suuria valta- ja varallisuuseroja ja johtajilla on yrityksissä suurin päätöksentekovalta. Tällaisissa kulttuureissa johtajat saattavat ryhtyä todennäköisemmin riskialttiisiin toimiin ja hallinnoivat voimakkaasti yrityksiä. (Khlif 2016, 547.) Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa hierarkkinen ero on pientä ja vuorovaikutus johdon ja alaisten välillä on molemminpuolista (Shao 2020, 2).

Individuaalisuus ja kollektiivisuus kuvaavat sitä, kuinka yksilö- tai ryhmäkeskeinen kulttuuri on. Individuaalisessa kulttuurissa ollaan yksilökeskeisiä ja yksilöiden odotetaan pystyvän huolehtia itsestään. (Shao 2020, 2.) Siinä tuetaan yksilöllisiä saavutuksia ja yksilön oikeudet ovat hallitsevassa asemassa. Tällaisessa kulttuurissa johdolle on tärkeintä oma etu muiden sijasta (Khlif 2016, 547). Yksilön lisäksi individuaalisessa kulttuurissa perheen rooli on tärkeässä roolissa (Noorbehbani & Salehi 2021, 228). Kollektiivisessä kulttuurissa korostetaan ryhmää ja sen riippuvuutta. Ryhmän jäsenet suojelevat toisiaan ja huolehtivat toisistaan. Siinä ryhmän saavutuksia korostetaan yksilön

saavutusten sijaan. (Shao 2020, 2.) Kollektiivisessa kulttuurissa yksilöiden odotetaan ajavan ryhmän tarpeita ja etuja omien sijasta (Noorbehbahani & Salehi 2021, 228).

Maskuliinisuudessa ja feminiinisyudessa arvioidaan naisten ja miesten rooleja kulttuurissa sekä niiden eroja (Shao 2020, 2). Siinä keskitytään sosiaalisten roolien jakamiseen (Khlif 2016, 547). Maskuliinisessa kulttuurissa sukupuoliroolijako on suuri, jolloin miesten odotetaan omaksuvan hallitseva ja itsevarma rooli. Siinä naisten rooli on olla palveluhenkisiä ja huolehtia kodista ja aineettomasta elämänlaadusta. Maskuliinisessa kulttuurissa korostuu kilpailuhenkisyys ja menestyksen tavoittelu sekä saavutuksista palkitaan esimerkiksi suurilla palkankorotuksilla. (Shao 2020, 2.) Siinä tärkeitä arvoja ovat asema, raha ja rohkeus (Noorbehbahani & Salehi 2021, 229). Feminiinisessä kulttuurissa sukupuolien välinen rooli on pienempi sekä miehet ja naiset ovat tasa-arvoisemmassa asemassa. (Shao 2020, 2.) Siinä annetaan enemmän merkitystä ihmissuhteille, vaatimattomuudelle ja heikoista huolehtimiselle ja elämänlaadulle (Khlif 2016, 547). Feminiinisessä kulttuurissa korostetaan hyviä työoloja, turvallisuutta ja tunteiden avointa ilmaisemista kilpailun ja menestyksen tavoittelun sijaan (Shao 2020, 2). Tärkeitä ovat hienovaraiset arvot, kuten henkilökohtaiset suhteet, toisten huomioiminen ja elämänlaatu (Noorbehbahani & Salehi 2021, 229).

Epävarmuuden välttäminen käsittelee sitä, kuinka kulttuurissa suhtaudutaan epävarmuuteen. Korkean epävarmuuden kulttuurissa pyritään välttämään epävarmuutta laatimalla mahdollisimman tarkat suunnitelmat esimerkiksi normien, sääntöjen, standardien ja lakien avulla. Mikäli näitä rikotaan, niin todennäköisesti ihmisiä rangaistaan tai arvostellaan ankarasti. (Shao 2020, 2.) Korkean epävarmuuden kulttuurissa ihmiset eivät siedä epävarmuutta ja arvostavat lakeja ja säädöksiä, jotta epävarmuus ja epäselvyys vähenee. Johtajat eivät uskalla ottaa riskejä ja ovat huolissaan kustannuksista. (Khlif 2016, 548.) Matalan epävarmuuden kulttuurissa suhtaudutaan epävarmuuteen ja sen tuomiin haasteisiin suopeammin. Erilaisia normeja ja sääntöjä on huomattavasti vähemmän ja niiden poikkeamisesta ei rangaista. Matalan epävarmuuden kulttuurissa ihmiset suhtautuvat suvaitsevasti erilaisiin mielipiteisiin ja ihmiset uskaltavat kertoa mielipiteensä ilman pelkoa uhatuksi tulemisesta. (Shao 2020, 2.) Matalan tason epävarmuuden kulttuureissa ihmiset ovat hyvin joustavia, he voivat hyvin ja kulttuurissa hyväksytään monenlaiset käyttäytymismallit (Noorbehbahani & Salehi 2021, 228).

Pitkän ja lyhyen aikavälin orientaatiossa tarkastellaan sitä, kuinka kulttuurissa suhtaudutaan tulevaisuuteen, nykyhetkeen ja menneisyyteen. Pitkän aikavälin orientaatiossa keskitytään tulevaisuuteen ja siinä korostetaan pitkäjänteisyyttä. (Shao 2020, 2.) Siinä halutaan luoda hyviä pitkäaikaisia suhteita sidosryhmiin, jotta myös tulevaisuudessa olisi niihin vahvat siteet (Khlif 2016, 548). Pitkän aikavälin orientaation kulttuureissa on tyypillistä, että ollaan huolissaan tulevaisuudesta ja siinä keskiössä ovat säästäväisyys, sinnikkyys, kestävyys ja vauraus. Tässä keskitytään siihen, miten

suorituskyky ja toimenpiteet vaikuttavat tuleviin sukupolviin. (Noorbehbahani & Salehi 2021, 228–229.) Lyhyen aikavälin orientaatioissa keskiössä on enemmän nykyhetki ja menneisyys. Esimerkiksi pitkän aikavälin orientaatioissa talouskasvu on nopeaa ja kulttuuri on vauras, kun taas lyhyen aikavälin orientaatioissa talouskasvu voi olla hidasta ja olematonta. (Shao 2020, 2.) Lyhyen aikavälin orientaation kulttuureissa kunnioitetaan perinteitä, sosiaalisten vaatimusten täyttäminen on tärkeää. (Noorbehbahani & Salehi 2021, 228–229.)

Hemmottelun ja pidättyvyyden näkökulma käsittelee ihmisten sosiaalisia suhteita. Hemmottelun kulttuurissa sallitaan ihmisten hauskanpito ja nautinto. Niissä ihmiset ovat optimistisempia ja kulttuurissa kehitysprosessit sujuvat nopeammin. Pidättyväisessä kulttuurissa valvotaan ihmisten nautintoa ja sitä rajoitetaan säännöillä ja normeilla. Tämä johtaa siihen, että ihmiset ovat usein kielteisiä ja pessimistisiä. Hemmottelun kulttuurit ovat yleisempiä Länsi-Euroopassa sekä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, kun taas pidättyväinen kulttuuri on enimmillään Itä-Euroopassa, Aasiassa ja muslimikulttuureissa. (Shao 2020, 2–3.)

### 3 Ulkomaalaisen työntekijän kotoutuminen

Viimeisten vuosien aikana maahanmuutto Suomeen on lisääntynyt. Suomessa, kuten useimmissa muissakin Euroopan maissa, syntyvyys on laskussa ja Suomessa on pulaa ammattitaitoisesta työvoimasta. Suomen työmarkkinat tarvitsevat lisää työvoimaa, joten Suomi ottaa vastaan mielellään työperäisiä maahanmuuttajia, sillä on hyvin epätodennäköistä, että syntyvyyden kasvulla saataisiin työvoimapula ratkaistua. Suurin osa Suomeen tulevista maahanmuuttajista Euroopan unionin alueelta on virolaisia. EU:n ulkopuolelta suurin potentiaali on Venäjässä ja muissa entisissä Neuvostoliiton maissa. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 146, 149.) Vaikka potentiaalisia venäläisiä on paljon, voi heidän tulijoiden määrä Suomeen kuitenkin laskea Ukrainan sodan myötä, sillä Suomi on rajoittanut venäläisten Suomeen tuloa (Rajavartiolaitos 2022). Työperäinen maahanmuutto jakautuu useisiin ryhmiin, jotka vaihtelevat kausityövoimasta huippuasiantuntijoihin ja yrittäjiin. Lisäksi maahanmuuttoa tapahtuu perhe- ja opiskelusyistä. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 146, 149.)

Suomi on kiinnostunut erityisesti työperäisestä maahanmuutosta, joka tulee rajanaapurimaista ja -alueilta, sillä he tuntevat parhaiten suomalaisen yhteiskunnan perinteet ja periaatteet. Lisäksi rajanaapurimaista tulevilla on yleensä parhaimmat edellytykset kotoutumiselle, mikä vähentää kotoutumiskustannuksia. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 161.) Maahanmuuttoviraston (2022) mukaan eniten Suomeen muuttavista haki oleskelulupaa juuri työnteon perusteella. Suomen maahanmuuttoviraston tavoitteena on, että Suomeen muuttaminen olisi nopeaa ja sujuvaa erityisesti silloin kun henkilöllä on työ- tai opiskelupaikka sekä oleskeluvan kriteerit täyttyvät. Tavoite saadaan toteutettua lyhentämällä käsittelyaikoja sekä sujuvoittamalla oleskeluluvan hakemista ja tekemällä siitä läpinäkyvää. (Maahanmuuttovirasto 2022.)

#### 3.1 Kotoutuminen

Kotoutumisella tarkoitetaan maahanmuuttajien prosessia, jossa tarkoituksena on lisätä maahanmuuttajan osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa (Kotoutuminen.fi 2021). Kotouttamisesta säädetään myös laissa, joka on laki kotoutumisen edistämisestä (1386/2010). Sen tarkoituksena on tukea ja edistää kotoutumista ja maahanmuuttajan mahdollisuutta osallistua aktiivisesti yhteiskunnan toimintaan. Laki edistää myös tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken. Maahanmuuttajien työllistymistä sekä yhteiskunnallista yhteenkuuluvuutta ja kotoutumisen kaksisuuntaisuutta edistetään myös kotoutumisen politiikalla. Sillä tuetaan myös maahanmuuttajien osallisuutta kaikkialla yhteiskunnan osa-alueilla. Sen painopisteitä ovat maahanmuuttajaperheiden tukeminen, aikuisten maahanmuuttajien työllistymisen edistäminen, maahanmuuttajien kuntalaiseksi asettuminen, kansainvälistä suojelua saavien sujuva

ohjautuminen kuntiin, valtion ja kuntien yhteistyö ja kansalaisyhteiskunnan mukaan liittäminen kotoutumista edistävään työhön. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023.)

Kotoutumista kuvataan sosiaalisena, kulttuurisena, poliittisena ja taloudellisena prosessina, joka tapahtuu, kun maahanmuuttajat saapuvat uuteen yhteiskuntaan. Kotoutuminen on yksi maahanmuuttokeskustelun keskeisimmistä käsitteistä. Sillä tarkoitetaan sitä, että kulttuurinen ja etninen identiteetti säilyy samalla, kun maahanmuuttaja osallistuu aktiivisena jäsenenä uuden yhteiskunnan arkeen. Kotoutuminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa sekä maahanmuuttajilla että paikallisilla on aktiivinen rooli. (Elfadl, Lilja, Skogberg, Selling, & Castaneda 2020, 46.) Sillä tarkoitetaan myös maahanmuuttajien vastaanottamista sekä ymmärtämistä, että muutoksia tapahtuu yhteiskunnallisella tasolla. (Kinos ym. 2023, 166.)

Kotoutumisen onnistumiseen vaikuttavat sekä ennen muuttoa ja muuton jälkeiset asiat. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi erilaiset tapahtumat kotimaassa, kuten sodat ja muut traumaattiset tekijät, aikaisempi koulutus ja työkokemus, elämänlaatu ja sosiaaliset tunteet, kuten yksinäisyys. Ennen muuttoa tapahtuneet asiat eivät kuitenkaan ole ratkaisevassa osassa kotoutumisen onnistumisessa, vaan on tärkeää keskittyä kotouttamiseen siten, että kotoutumisella on kaikki mahdollisuudet onnistua, vaikka haasteita olisikin entisessä kotimaassa ollut paljon. (Elfadl ym. 2020, 56.) Erityisesti alkuvaiheessa maahanmuuttajat tarvitsevat paljon tukea, jotta he voivat kotoutua Suomeen. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 160.)

Kotoutuminen vaatii tutustumista suomalaiseen kulttuuriin. Tässä auttaa vuorovaikutus erityisesti paikallisten kanssa. Vuorovaikutus tapahtuu usein perheen ulkopuolella esimerkiksi koulussa ja töissä. Niissä maahanmuuttajat voivat verkostoitua ja sitä kautta oppia suomalaisesta kulttuurista sekä sopeutua siihen. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 159.) Kotoutumisen aikana maahanmuuttaja luo sosiaalisia suhteita uuteen asuinmaahansa ja nämä suhteet auttavat häntä asettumaan ja sopeutumaan yhteiskuntaan. Sosiaalisia suhteita voidaan luoda yhteiskunnan jäseniin, kerhoihin, yhdistyksiin tai muihin etnisten ryhmien kanssa. Sosiaalisten suhteiden luominen edistää kotoutumista rakenteellisesta näkökulmasta, sillä sosiaalisten suhteiden avulla maahanmuuttajat saavat lisätietoja elämisen kannalta tärkeistä asioista, kuten työpaikoista, asunnoista ja koulutuksista. (Wessendorf & Phillimore 2019, 126.)

Kotoutumisen yksi tärkeimmistä asioista on kielitaito, sillä puutteellinen kielitaito voi vaikeuttaa kotoutumista sekä aiheuttaa syrjintää. Suomen kielen taito auttaa koulutuksessa, työssä ja sosiaalisessa elämässä ja heikko kielitaito vähentää merkittävästi kotoutumismahdollisuuksia. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 160.) Suomessa tarjotaan paljon erilaisia palveluita, jotka helpottavat maahanmuuttajia asettumaan, työllistymään ja oppimaan kieltä eli kotoutumaan Suomeen. Tällaisia palveluita ovat muun muassa alkukartoitus, kotoutumissuunnitelma ja kotoutumiskoulutus.

(InfoFinland.fi, 2023.) Jotta kotoutuminen voi onnistua, edellyttää se maahanmuuttajan omaa aktiivisuutta, yhteiskunnan vastaanottavuutta sekä sen kehittämistä viranomaisten ja muiden toimijoiden yhteistyönä. (Kotoutuminen.fi 2021.)

### 3.2 Kotouttaminen

Kotouttamisella tarkoitetaan maahanmuuttajan monipuolista kotoutumisen edistämistä ja tukemista viranomaisten ja muiden tahojen toimenpiteillä ja palveluilla. Se on maahanmuuttajan ja yhteiskunnan vuorovaikutteista kehitystä, jonka tavoitteena on antaa maahanmuuttajalle yhteiskunnassa ja työelämässä tarvittavia tietoja ja taitoja. (Kallio, Kotkas & Palander 2018, 289.) Kotouttaminen ymmärretään tavoitteelliseksi työksi, jota hoitavat eri toimijat ja sen avulla helpotetaan maahanmuuttajien pääsyä esimerkiksi työmarkkinoille ja erilaisten palveluiden ja oikeuksien piiriin. Sen avulla pyritään myös vähentämään esteitä, jotka vaikeuttavat kotoutumisprosessia. Tällaisia ovat esimerkiksi puutteellinen kielitaito tai erilaiset pelot. Lisäksi kotouttamisella tuetaan maahanmuuttajan mahdollisuuksia oman kielen ja kulttuurin ylläpitämiseen. (Hiitola, Anis & Turtiainen 2018, 32.)

Laki kotoutumisen edistämisestä säätelee myös kotouttamista. Sitä sovelletaan henkilöön, jolla on voimassa oleva oleskelulupa Suomessa, jonka oleskeluoikeus on rekisteröity tai jolle on myönnetty oleskelukortti. Laki säätelee, että paikallisten viranomaisten on kehitettävä kotouttamista monipuolisena yhteistyönä. Siihen tulisi osallistua kunta, työ- ja elinkeinotoimisto, hyvinvointialue, Kansaneläkelaitos ja poliisi. Lisäksi siinä voi olla mukana myös kotoutumista edistäviä toimenpiteitä ja palveluja järjestävät järjestöt, yhdistykset ja yhteisöt. (Laki kotoutumisen edistämisestä)

Maahanmuuttajilla on oikeus eikä velvollisuus kotouttamistoimiin ja niihin osallistumisiin. Kotouttamistoimet käynnistää työ- ja elinkeinotoimisto tai kunta ja se aloitetaan alkukartoituksella. Tähän pääsee työnhakijaksi rekisteröitynyt työtön työnhakija maahanmuuttaja, joka saa toimeentulotukea tai kotouttamistoimia pyytänyt henkilö. Alkukartoituksen tavoitteena on arvioida, tarvitseeko henkilö kotouttamissuunnitelmaa. Kotouttamissuunnitelma sisältää suunnitelman kotoutuskoulutuksesta sekä niistä tuista, joita tarvitaan työllistymiseen ja yhteiskuntaan osallistumisen edistämiseen. Siinä määritellään myös suomen tai ruotsin kielen opiskelusta sekä mahdollisista muista koulutuksista. (Saukkonen 2013, 89.)

Suomen kotouttamispolitiikka on muuttunut aktiivisemmaksi ja tehokkaammaksi, sillä maahanmuuton kasvu on pakottanut kehittämään sitä. Kotouttamis- ja maahanmuuttopolitiikan kehittäminen on ainut vaihtoehto, jotta prosessi saadaan entistä sujuvammaksi ja maahanmuuttajat kotoutettua suomalaiseen yhteiskuntaan. Suomen maahanmuuttopolitiikan tavoitteena on pyrkiä luomaan suotuisat olosuhteet maahanmuuttajien kotoutumiselle ja edistää heidän kotouttamistaan. (Ryazantsev, & Gadzhimuradova 2021, 161.)

### 3.3 Oleskeluluvat ja työnteko-oikeus Suomessa

Maahanmuuttovirasto eli Migri päättää maahanmuutto-, turvapaikka-, pakolais- ja kansalaisuusasioista sekä ylläpitää Suomen vastaanottojärjestelmää. Sen tehtäviä ovat ulkomaalaisten maahanmuuttoon, maassa oleskeluun, pakolaisuuteen sekä kansalaisuuteen liittyvät asiat, ulkomaalaisrekisterin hoitaminen sekä tietotuotanto viranomaisille ja kansainvälisille järjestöille. (Maahanmuuttovirasto 2023a.)

Ulkomaalaiset työntekijät jaetaan kansalaisuuksien perusteella eri kanaviin ja muun muassa näiden perusteella määritellään työnteko-oikeus, rekisteröinti ja oleskeluluvat. Kansalaisuuden perusteella eri kanavat ovat Pohjoismaiden kansalaiset, EU-maiden kansalaiset ja heihin rinnastettavat sekä kolmansien maiden eli EU- ja ETA-alueen ulkopuolisten maiden kansalaiset. Ulkomaalaisten työnteko-oikeuteen vaikuttavat myös työ ja työtehtävä sekä missä ominaisuudessa ulkomaalainen työntekijä työskentelee. Ulkomaalaisia koskeva lupajärjestelmä on monimutkainen ja se sisältää paljon erilaisia harkintaa sisältäviä lupamenettelyjä, jotka monet ovat varsin yksilökohtaisia. (Sorainen 2014, 50.)

Eu-maan, Pohjoismaan, Liechtensteinin ja Sveitsin kansalainen ei tarvitse oleskelulupaa Suomeen, vaan hän saa aloittaa työt Suomessa heti Suomeen saavuttua. Mikäli tarkoituksena on oleskella Suomessa pidempään kuin kolme kuukautta, on henkilön haettava EU-rekisteröintiä. Pohjoismaan kansalaiset hakevat rekisteröintiä Digi- ja väestötietovirastosta ja muut hakevat rekisteröintiä Maahanmuuttovirastosta. (Maahanmuuttovirasto 2023b.) Työntekijöiden vapaa liikkuvuus on yksi EU:n keskeisiä periaatteita ja se mahdollistaa jokaiselle EU- ja ETA-maan kansalaiselle oikeuden työskennellä EU- ja ETA-maiden sisällä ilman työlupaa sekä asua siellä työnhakijana ja työntekijänä sekä tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti maan omien kansalaisten kanssa muun muassa työnsaannin, työolojen ja muiden etuuksien suhteen. (Euroopan komissio 2022.)

Mikäli ulkomaalainen henkilö tulee EU- ja ETA-maiden ulkopuolelta eli on niin sanottu kolmannen maan kansalainen ja aikoo oleskella Suomessa yli 90 päivää, tarvitsee hän oleskeluluvan Suomeen. Kolmannen maan kansalainen hakee oleskelulupaa Maahanmuuttovirastosta. Työntekoa varten kolmannen maan kansalainen tarvitsee oleskeluluvan, mikäli hän oleskelisi Suomessa alle 90 päivää. (Maahanmuuttovirasto 2023c.) Oleskeluluvassa määritellään henkilön työnteko-oikeudesta ja sen ehdoista. Siinä voidaan määrittellä paljonko henkilö saa tehdä töitä, millä ammattialalla tai työnantajan palveluksessa saa työskennellä ja mitä tehtäviä saa tehdä. Oleskeluluvassa voi olla myös rajoittamaton työnteko-oikeus, mikä tarkoittaa, että kyseinen henkilö saa tehdä millaisia töitä tahansa, kunhan ne ovat sallittuja Suomen laissa. (Maahanmuuttovirasto 2023d.)

### 3.4 Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet

Työsopimuslaki (55/2001) säätelee sekä työnantajan että työntekijän velvollisuuksista työelämässä. Työsopimuslain 2 luvun 1 § säätelee työnantajan yleisvelvoitteen, jonka mukaan työnantajan tulee edistää kaikin puolin suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan tulee huolehtia, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Lisäksi työnantajan on edistettävä työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan etenemiseksi.

Työsopimuslain 2 luvun 2 § mukaan työnantajan tulee kohdella työntekijöitään tasapuolisesti, mikäli työntekijöiden työtehtävät tai asema anna perustetta poiketa siitä. Yhdenvertaisuudesta säädetään myös yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014), jonka tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeusturvaa. Työsopimuslain 2 luvun 3 § mukaan työnantajan tulee huolehtia työnturvallisuudesta, jotta työntekijöitä suojellaan työtapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Työturvallisuudesta säädetään vielä erikseen työturvallisuuslaissa (738/2002), jonka tarkoituksena on parantaa työympäristö ja työolosuhteita, jotta työntekijöiden työkyky turvataan ja sitä ylläpidetään. Lisäksi lain tarkoituksena on ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisiä ja henkisiä terveystaittoja.

Työsopimuslain 2 luvun 4 § määrittelee työntöen keskeisistä ehdoista, joista työnantajan on annettava työntekijälle kirjallinen selvitys, mikäli näitä ei ole kirjattu työsopimukseen. Selvityksessä tulisi olla vähintään seuraavat tiedot:

- Työnantaja, työntekijä sekä niiden koti- tai liikepaikka
- Työntöen alkamisajankohta ja päättymisaika, mikäli kyseessä on määräaikainen työsopimus
- Koeaika
- Työntökopaikka ja pääasialliset työtehtävät
- Palkka ja palkanmaksukausi
- Noudatettava työaika
- Vuosiloman määräytyminen
- Irtisanomisaika ja sen määräytymisen peruste
- Sovellettava työehtosopimus
- Vakuutuslaitos, jossa työnantaja on järjestänyt eläketurva ja vakuuttanut työntekijän työtaturman ja ammattitautien varalta.

Työsopimuslaki määrittelee myös työntekijän velvollisuuksista työsuhteen aikana. 3 luvun 1 § mukaan työntekijän tulee tehdä työnsä huolellisesti ja noudattaa työnantajan määräyksiä työn

suorittamisesta. 3 luvun 2 § mukaan työntekijän on noudatettava työssään huolellisuutta ja varovaisuutta sekä hänen tulee huolehtia käytettävissään olevin keinoin omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijän on myös ilmoitettava havaitsemansa viat ja puutteellisuudet, jotka voivat aiheuttaa tapaturman tai sairastumisen vaaraa. 3 luvun 3 § mukaan työntekijä ei saa harjoittaa kilpailevaa toimintaa, joka voi vahingoittaa hänen nykyisen työnantajansa liiketoimintaa ja 4 § mukaan työntekijän tulee säilyttää työsuhteen aikana työnantajansa liikesalaisuudet sekä olla hyödyntämättä niitä työsuhteen aikana.

Ulkomaalaislaissa (301/2004) säädetään työnantajan ja toimeksiantajan velvollisuuksista, kun työllistetään ulkomaalaisia työntekijä. Ulkomaalaislain 82 § mukaan työnantajan tulee varmistautua siitä, että työntekijöillä on lainmukainen työnteko-oikeus Suomessa. Työnantajan tulee ilmoittaa työntekijän tiedot, työsuhteen kesto, palkka, sovellettava työehtosopimus työ- ja elinkeinotoimistolle sekä työpaikan luottamusmiehelle, luottamusvaltuutetulle ja työsuojeluvaltuutetulle. Työnantajan tulee säilyttää ulkomaalaisten työntekijöiden tiedot vähintään kaksi vuotta työsuhteen päättymisestä ja tietojen tulee olla vaivattomasti työsuojeluviranomaisen tarkastettavissa. Työnantajan velvoitteiden tarkoituksen on edistää ulkomaalaisten työntekijöiden vähimmäisehtojen toteutuminen, torjua harmaata taloutta, joka liittyy ulkomaalaisen työvoiman käyttöön sekä ehkäistä ulkomaalaisten laitonta työntekoa ja laittoman työn teettämistä (Sorainen 2014, 165).

Ulkomaalaislain 5 luvun 71a § ja 71b § mukaan sekä työntekijällä että työnantajalla on selvittämisvelvollisuuksia, kun työntekijälle haetaan oleskelulupaa työntekoa varten. Työntekijän tulee esittää tiedot työnantajasta sekä työsuhteen keskeisistä ehdoista, joita ovat pääasialliset työtehtävä, työaika ja palkka sekä palkanmaksukausi. Työnantajan tulee vahvistaa työntekijän esittämät tiedot sekä liitettävä työntekijän hakemukseen tiedot työehtosopimuksesta, työntekopaikasta, työsuhteen alkamis- ja päättymisajasta, tietoja ammattialasta sekä vakuuttaa ulkomaalaislain 71 § 1 ja kohdat velvoitteiden täyttämistä.

### **3.5 Työnteon verotus**

Ulkomaalaisen työntekijän verovelvollisuus Suomessa riippuu siitä, onko työnantaja rekisteröity Suomessa vai ulkomailla sekä työsuhteen kestosta. Ulkomaalainen työntekijä, joka tulee suomalaiselle työnantajalle töihin alle kuudeksi kuukaudeksi, on rajoitetusti verovelvollinen. Tällöin palkasta ja luontoiseduista peritään lähdevero, joka on 35 %. Lisäksi palkasta peritään sosiaaliturva- ja vakuutusmaksuja. Jos työntekijällä on lähetetyn työntekijän todistus, jolla hän voi osoittaa olevansa vakuutettu muualla kuin Suomessa, ei palkasta peritä sosiaaliturva- ja vakuutusmaksuja. Jos ulkomaalainen tulee alle kuudeksi kuukaudeksi Suomeen töihin ulkomaalaisen työnantajan kautta, ei hän ole verovelvollinen Suomeen. Tällöin edellytyksenä on kuitenkin, että ulkomaisella työnantajalla ei ole kiinteää toimipaikkaa Suomessa. Työ ei myöskään saa olla vuokratyötä, sillä sitä Suomi

saa kansainvälisen sopimuksen perusteella verottaa. Verotusta varten ulkomaalainen työntekijä tarvitsee lähdeverokortin sekä suomalaisen henkilötunnuksen, jotka hän saa verotoimistosta. (Sorainen 2014, 211–212.)

Mikäli työntekijä tulee Suomeen töihin yli kuudeksi kuukaudeksi, on hän yleisesti verovelvollinen Suomeen riippumatta siitä, tuleeko hän töihin suomalaisen vai ulkomaalaisen työnantajan kautta. Tällöin palkan veroprosentti määräytyy progressiivisesti koko vuoden tulojen mukaan sekä työntekijällä on oikeus samoihin verovähennyksiin kuin muilla Suomessa asuvilla. Progressiivisella verotuksella tarkoitetaan, että veroprosentti on sitä suurempi, mitä enemmän työntekijä saa palkkaa. Lähdeverokortin tavoin myös normaalin verokortin saa verotoimistosta ja sen lisäksi työntekijä tarvitsee myös suomalaisen henkilötunnuksen. (Vero 2020.) Mikäli työntekijä ei toimita verokorttia työnantajalleen, pidetään vero 60 %. Palkan lisäksi peritään sosiaali- ja vakuutusmaksuja, mikäli työntekijällä ei ole esittää lähetetyn työntekijän todistusta. (Sorainen 2014, 215.) Yli kuusi kuukautta Suomessa olevien tulee antaa vuosittain veroilmoitus Suomeen. Verohallinto toimittaa jokaiselle keväisin esitätetyn veroilmoituksen. Mikäli veroilmoitus on virheetön, ei työntekijän tarvitse tehdä mitään vaan esitätetty veroilmoitus on lopullinen veropäätös. Jos taas esitätetyssä veroilmoituksessa on virheitä tai se on puutteellinen, tulee työntekijän korjata se ja ilmoittaa tiedot joko Verohallinnon verkkopalvelussa tai paperilomakkeella. (Vero 2018.)

### 3.6 Työehtosopimukset

Työehtosopimus on työehtosopimuslain (436/1946) mukaan sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja tai rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työnantajan ja työntekijän työsopimuksissa ja työsuhteissa noudatettava. Työehtosopimuksilla sovitaan muun muassa työsopimus-, työaika- ja vuosilomalaeista poikkeavia ehtoja. Kaikista lakien ehdoista ei kuitenkaan voi poiketa, vaan lakien loppupuolelta löytyy säännökset, joista voidaan poiketa työehtosopimuksella. Monesti työehtosopimukset ja niiden säännökset ovat työntekijäpuolelle edullisempia kuin lain säännökset, esimerkiksi sairauslomien palkanmaksujakso voi olla työehtosopimuksissa pidempi kuin lain määrittelemä aika. (Kavasto & Mattinen 2020, 36.)

Mikäli työnantaja kuuluu työnantajajärjestöön eli se on järjestäytynyt, on sen noudatettava alan työehtosopimusta kokonaisuudessaan, mikä tarkoittaa työehtosopimuksen normaalisitovuutta. Jos työnantaja ei ole järjestäytynyt, voi se silti olla velvollinen noudattamaan yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä. Tämä riippuu siitä, onko alalla yleissitova työehtosopimus vai ei. Yleissitoviin määräyksiin kuuluvat muun muassa sairausajan palkka, äitiys- ja isyysvapaan palkka, työaika, vähimmäispalkat ja yleiskorotukset. (Kavasto & Mattinen 2020, 36–37.) Työehtosopimusten yleissitovuudesta säädetään myös työsopimuslain 7 §, jonka mukaan työnantajan on noudatettava

vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää työtä. 7 § mukaan työehtosopimukset, jotka ovat ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen määräysten kanssa, ovat mitättömiä ja sen sijasta tulee noudattaa yleissitovan työehtosopimuksen määräyksiä.

### **3.7 Sosiaaliturva**

Sosiaaliturvan tarkoituksena on turvata ihmisille riittävä toimeentulo ja huolenpito erilaisissa elämäntilanteissa. Se koostuu palveluista ja etuuksista, jotka turvaavat toimeentuloa. Sosiaaliturvaan kuuluu monet eri elämäntilanteet, joissa henkilö ei pysty itse vastaamaan perustoimeentuloa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi vanhuus, työkyvyttömyys, sairaus, työttömyys, lapsen saanti, huoltajan menetys, kuntoutus tai opiskelu. Sosiaaliturvan toimeenpanosta ja sen kehittämisestä vastaavat Kela, kunnat, työttömyyskassa sekä eläke- ja muut vakuutuslaitokset ja sen rahoitetaan verovaroilla ja vakuutusmaksuilla. (Kela 2023a.)

Ulkomailta Suomeen muuttava henkilö voi saada Kelan etuuksia, mikäli hän muuttaa Suomeen vakituisesti. Tällöin henkilöllä tulee olla voimassa oleva oleskelulupa tai rekisteröity oleskeluoikeus, jos oleskelu kestää yli kolme kuukautta. Mikäli henkilö tulee Suomeen tilapäisesti, esimerkiksi opiskelijana, työnhakijana, au pairina tai työharjoittelijana, ei henkilöllä yleensä ole oikeutta Kelan etuuksiin. Kelan etuuksiin ei ole oikeutta henkilöllä, jolla on jo oikeus jonkin toisen EU- tai Eta-maan, Sveitsin tai Iso-Britannian sosiaaliturvaan. (Kela 2023b.) Työntekijän sosiaaliturvaa arvioidaan suhteen keston perusteella. Toistaiseksi voimassa olevalla tai vähintään kahden vuoden määräaikaisella työehtosopimuksella ulkomaalaisella työntekijällä voi olla oikeus Kelan etuuksiin. Sosiaaliturvan oikeutta voidaan arvioida myös muilla asioilla, kuten vakituisella asunnolla, tai aikaisemmalla asumisella Suomessa. (Kela 2023c.)

## 4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Sen tarkoituksena on varmistaa, että henkilö saadaan osaksi yritystä, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Sitä tarvitaan silloin, kun yritykseen tulee uusi työntekijä tai nykyisen työntekijän työtehtävät vaihtuvat. (Eklund 2018, 25.) Perehdytys on tärkeää, jotta työtehtävät opitaan mahdollisimman nopeasti ja ne tehdään oikein ilman virheitä. Perehdytys vähentää myös työturvallisuusriskejä, jolloin hän tuntee olonsa turvallisiksi. (Joki 2021, 85–86.) Perehdytyksen aikana uusi työntekijä tutustuu työtovereihinsa, tutustuu yrityskulttuuriin ja työtapoihin. Lisäksi perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa kaikki tarvittavat työvälineensä sekä tutustuu työtehtäviinsä ja käytettäviin työkaluihin. (Allen 2.4.2020.) Perehdytyksessä keskitytään jakamaan olennaista tietoa yrityksen tavoitteista, rakenteesta, kulttuurista ja prosesseista sekä työpaikan erityispiirteistä. Perehdytyksen tarkoituksena on auttaa työntekijöitä ymmärtämään työnsä yleiset ja erityisvaatimukset. (Raub, Borzillo, Perretten & Schmitt 2021, 102857.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) säätelee työntekijän perehdytyksestä. Sen mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Lisäksi työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta ja terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työturvallisuuslakia sovelletaan myös vuokratyöhön ja siinä työn vastaanottajana on huolehdittava perehdytyksestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistointia ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. (Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738)

Perehdytystä voi olla kahdenlaista; voidaan perehdyttää henkilöä, joka tulee yrityksen ulkopuolelta tai henkilöä, joka siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin. Monesti yritykset saattavat investoida voimakkaasti yrityksen ulkopuolelta tulevien työntekijöiden perehdytykseen, mutta saattavat laiminlyödä perehdytyksen niiden osalta, jotka siirtyvät yrityksen sisällä uusiin tehtäviin. Molemmat perehdytyksen muodot ovat yhtä tärkeitä ja ne tulisi hoitaa yhtä huolellisesti. (Sterling 2016, 3.)

### 4.1 Perehdytyksen hyödyt

Perehdytystä pidetään tärkeänä monesta eri syystä. Taloudellisesti uusi työntekijä ja sen perehdytys on yritykselle aina iso prosessi, ja mikäli se hoidetaan hyvin, muodostuu se pitkällä tähtäimellä kannattavaksi. Perehdytykseen tulisikin järjestää yrityksessä riittävästi resursseja, sillä epäonnistunut perehdytys voi aiheuttaa yritykselle erittäin suuret kustannukset. (Eklund 2018, 32–33) Perehdytyksen hyötyjä voidaan tarkastella myös työtyytyväisyyden ja sitoutumisen näkökulmasta.

Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijä on perehdytetty myös työyhteisöön ja sitoutettu yritykseen. Sitoutuminen yritykseen tapahtuu monesti ensimmäisten kuukausien aikana, joten siksi olisi ensisijaisen tärkeää keskittyä siihen perehdytyksen aikana. Yritykselle on arvokasta, että työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, sillä silloin työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2018, 34–35.)

Perehdytykseen investoiminen kannatta, sillä se voi estää erityisesti aikaista vaihtuvuutta. Perehdytysprosessin aikana työntekijät tulisi saada nopeasti osaksi työyhteisöä, tuntemaan olonsa terveilleiksi ja oppimaan työtehtävänsä. Mitä nopeammin nämä tavoitteet saadaan täytettyä, sitä nopeammin he voivat edistää yrityksen tavoitteita olla ja tuottavia työntekijöitä yritykselle. Tehokas ja suunniteltu perehdytys ei ainoastaan turvaa yrityksen vastuuta ja vähennä hallinnollista taakkaa, vaan sen avulla uusi työntekijä tietää selkeästi odotukset häntä kohtaan, antaa valmiudet menestyä työtehtävässään, parantaa suorituskykyä ja lisää työtyytyväisyyttä. (Aberdeen, 2017.)

Perehdytysprosessit ovat aikaisemmin kestäneet vain päiviä, mutta nykyään prosessit voivat kestää jopa vuoden, jotta työntekijä oppii työtehtävänsä sekä hänestä saadaan hyödynnettyä hänen koko potentiaalinsa sisältäen hänen tietonsa, taitonsa ja innostuksena. Onnistunut perehdytysprosessi sitouttaa työntekijän yritykseen sekä se näkyy myös yrityksessä taloudellisesti liikevaihdon ja kannattavuuden kasvuna. (Ellis, Nifadkar, Bauer & Berrin 2017, 2–3.)

## **4.2 Perehdytysprosessin tavoitteet ja vastuut**

Kun määritellään perehdytysprosessin tavoitteita, tulisi miettiä ensimmäisenä, että mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa, kuinka se tukee yrityksen strategiaa ja miksi siihen kannattaa käyttää resursseja. Yritykset ja yksilöt määrittelevät perehdytysprosessin tavoitteet ja sisällön, sillä jokainen työtehtävä ja perehdytettävä on erilainen. Lisäksi jokainen yksilö oppii eri tavoilla ja eri rytmeissä. Perehdytysprosessi on yksi johtamisen väline ja sen tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa, sillä sen avulla johdetaan yritystä kohti sen tavoitteita ja strategiaa. Perehdytysprosessin ei saisi olla irrallinen prosessi yrityksessä vaan sen tulisi linkittyä yrityksen toimintaan. (Eklund 2018, 26–27, 29.)

Perehdytysprosessin tavoitteita määriteltäessä tulee yrityksen pohtia, millaista työntekijää ollaan perehdyttämässä. Jos yrityksessä on paljon lyhyitä työsuhteita ja paljon vaihtuvuutta, voisi perehdytyksen tavoitteena olla esimerkiksi työtehtävien nopea oppiminen ja hallitseminen. Mikäli taas yrityksessä halutaan pitkäaikaista sitoutumista, olisi hyvä keskittyä työntekijän sitouttamiseen, yrityskulttuuriin sopeutumiseen, työympäristöön tutustumiseen ja viihtymiseen. Tällöin työtehtävien oppimiseen käytetään enemmän aikaa, eikä se ole perehdytys suunnitelmassa ensimmäisiä

asioita, joita käydään läpi. Jokaisessa perehdytysprosessissa tavoitteena tulee olla myös lain määrittelemät asiat työturvallisuudesta. (Eklund 2018, 28–29.)

Perehdytykseen tulee aina nimetä vastuuhenkilöt ja tällaisia voivat olla esimerkiksi esihenkilö, hr-henkilö tai työkaveri (Joki 2021, 87). Perehdyttäjät vastaavat aina tietystä tehtävästä tai asian opettamisesta uudelle työntekijälle. Kokonaisvastuu perehdytyksestä on esihenkilöllä. Ennen perehdytyksen aloitusta tulisi olla selvillä vastuuhenkilöt sekä perehdytettävien asioiden jako vastuuhenkilöille, sillä epäselvä vastuunjako on yksi yleisimmistä asioista, joka epäonnistuu perehdytyksessä. Esihenkilön tulisi jakaa perehdytyksen vastuita muulle henkilöstölle, sillä tällöin esihenkilön oma työkuorma pienenee ja hän voi keskittyä muihin työtehtäviin. Lisäksi vastuunjakamisella saadaan henkilöstö osallistumaan perehdytykseen ja he pääsevät jakamaan omaa arvokasta osaamistaan uudelle työntekijälle. Samalla uusi työntekijä tutustuu henkilöstöön ja pääsee paremmin osalliseksi työyhteisöön. (Eklund 2018, 140–141.)

Perehdyttäjän tulisi olla aidosti sitoutuneita työtehtäviinsä ja rooliinsa sekä hänellä tulee olla halu perehdytykseen. Sitoutunut perehdyttäjä haluaa, että perehdytyksellä saavutetaan sille asetetut tavoitteet, ja että uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Negatiivinen asenne näkyy helposti ulospäin uudelle työntekijälle, joten siksi vastuuhenkilöt tulee valita tarkasti. (Eklund 2018, 142.)

Perehdyttäjän tulee olla uuden työntekijän tukena ja luoda turvallinen ilmapiiri perehdytykseen, sillä uusi työntekijä voi tuntea positiivisten tunteiden lisäksi myös negatiivisempia tunteita, kuten epävarmuutta ahdistusta, yksinäisyyttä ja pelkoa (Eklund 2018, 145). Perehdyttäjältä vaaditaan myös vuorovaikutustaitoja, sillä toimiva perehdytysprosessi vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta. Perehdyttäjän vastuulla on huolehtia, että vuorovaikutus on välineestä tai vuorovaikutustavasta laadukasta ja riittävää. (Eklund 2018, 147.) Kun perehdyttäjä on sitoutunut tehtävänsä, on uuden työntekijän tukena sekä vuorovaikutus toimii, muodostuu uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille luottamuksellinen ilmapiiri. Tällöin on kaikki mahdollisuudet onnistua perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 151.)

Uuden työntekijän esihenkilö on yksi tärkeimmistä henkilöistä perehdytysprosessissa ja siinä, kuinka onnistuneeksi perehdytettävä kokee perehdytysprosessin. Esihenkilön tuki vaikuttaa perehdytettävän rooliin, työtyytyväisyyteen sekä työyhteisöön sopeutumiseen. (Ellis ym. 2017, 3.) Perehdytys on vuorovaikutuksellinen prosessi eli sekä perehdytettävällä että perehdyttäjällä on siinä omat vastuunsa. Perehdytettävän tulee suhtautua omaan perehdytykseensä aktiivisesti etsimällä tietoa roolistaan, tutustumalla työyhteisöön ja sen jäseniin sekä pyytää apua esihenkilöiltä, mikäli haasteita tulee vastaan. Perehdyttäjän tulee kannustaa perehdytettävää aktiiviseen osallistumiseen työyhteisössä, etsimään tietoa ja esittämään kysymyksiä. (Ellis ym. 2017, 3–4.)

### 4.3 Perehdytyksen osa-alueet

Yrityksen johdon ja esihenkilöiden tehtävänä on kehittää tarpeeksi kattava, tehokas ja johdonmukainen perehdytysuunnitelma, jonka avulla uusi työntekijä saadaan osaksi yritystä. Tehokas perehdytysuunnitelma sisältää yksityiskohtaisesti kaikki perehdytyksen vaiheet. (Allen 2.4.2020.)

Perehdytysuunnitelma on tukena käytännön työssä ja sen avulla varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus (Eklund 2018, 173). Perehdytysuunnitelmaan kirjataan selkeästi ne asiat, jotka käydään läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi seuraavia asioita: yrityksen tiedot, yrityksen henkilöstön esittely, yrityksen toimintatavat, työaika, palkka-asiat, turvallisuusasiat, omat työtehtävät ja muut asiat. (Joki 2021, 89–90.) Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on aloittaa uusien työntekijöiden perehdytys yritykseen, työhönsä, ja työtovereihinsa. Perehdytysuunnitelmat voivat kuitenkin vaihdella merkittävästi, sillä ne ovat yrityskeskeisiä ja työtehtävästä ja perehdytettävästä riippuvaisia. Perehdytysuunnitelmat koetaan merkitykselliseksi osaksi perehdytystä, sillä niiden on osoitettu parantavan perehdytyksen kokonaisvaltaisuutta. (Kirchner, & Akdere 2019, 158, 162.)

Perehdytys voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yritykseen perehtyminen, tekninen perehtyminen ja sosiaalinen perehtyminen. Yritykseen perehtymisessä keskitytään itse yritykseen ja sen toimintatapoihin. Ensimmäisenä tulisi kertoa perehdytettävälle tiedot, joita hän tarvitsee toimiakseen päivittäin. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työtilat, auton parkkipaikka, henkilökortti, työsuhte-etujen hyödyntäminen ja erilaiset yrityksen toimintatavat. Toisena asiana perehdytyksessä olisi hyvä tutustuttaa perehdytettävä yritykseen, sen historiaan, arvoihin, missioon ja visioon. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää esihenkilön lisäksi myös muita yrityksen jäseniä, jotka voivat kertoa omia uratarinoitaan yrityksessä. Sitä kautta perehdytettävälle hahmottuu hyvin yrityksestä kokonaiskuva. (Carucci 2018, 2.)

Teknisessä perehtymisessä keskitytään perehdytettävän työtehtäviin ja työkuvaan. Perehdyttäjän tulisi määritellä tarkasti työnkuvaan ja työtehtäviin kuuluvat vastuut, jotta perehdytettävä tietää, mitä häneltä odotetaan uudessa työssä. Teknisen perehdytyksen vaiheessa tuli asettaa perehdytettävälle selkeät tavoitteet, joita kohti perehdytettävä menee. Tavoitteet voidaan asettaa esimerkiksi kolmen, kuuden ja yhdeksän kuukauden päähän ja näitä perehdyttäjä ja perehdytettävä seuraavat yhdessä. Ensimmäisten tavoitteiden tulisi olla helppoja, jotka perehdytettävä saavuttaa helposti ja tavoitteet vaikeutuvat ajan kuluessa. Perehdytysprosessin aikana tavoitteita seurataan keskusteluiden avulla ja etsitään yhdessä keinoja, joilla tavoitteisiin päästään. Kun perehdytettävä saavuttaa tavoitteitaan, saa hän itsevarmuutta ja tulee hän osaksi yritystä. (Carucci 2018, 2–3.)

Sosiaalisessa perehtymisessä tavoitteena on saada perehdytettävä osaksi työyhteisöä. Ensimmäisen vuoden aikana olisi tärkeää saada uusi työntekijä osaksi työyhteisöä, sillä silloin hän tuntee

itsensä vähemmän yksinäiseksi ja itsevarmemmaksi. Perehdytettävän tulee perehdytysprosessin aikana tutustua esihenkilöönsä, alaisiinsa, asiakkaisiinsa sekä muihin sidosryhmiin. Mikäli perehdytettävä kokee, että hän ei ole osa työyhteisöä, on aina riski, että hän vaihtaa työpaikkaa nopeasti. Perehdyttäjän tulisikin laatia suunnitelma, miten perehdytettävä saadaan osaksi työyhteisöä. Perehdytykseen tulisi käyttää yrityksessä aikaa ja rahaa, sillä ne yritykset, jotka investoivat perehdytykseen, tulevat hyötymään siitä esimerkiksi liiketoiminnan kasvulla ja kannattavuudella. Onnistuneessa perehdytysuunnitelmassa varmistetaan, että perehdytyksen kaikki kolme osa-aluetta tulevat tehdyksi parhaalla mahdollisella tavalla. (Carucci, 2018, 3–4.)

Yksi perehdytyksen osa-alue on roolien määrittely perehdytettävälle. Hänelle tulee määritellä tarkasti hänen roolinsa yrityksessä, jotta perehdytettävä pystyy tulevaisuudessa saavuttamaan henkilökohtaiset tavoitteensa. Mikäli rooleja ei määritellä, estää se perehdytettävää saavuttamasta tavoitteitaan. Tämä voi johtua esimerkiksi puutteellisesta ohjauksesta, tiedoista, resursseista tai joistakin näiden yhdistelmästä. Heikko roolien määrittely voi myös aiheuttaa ylimääräistä stressiä perehdytettävälle, mikä lisää tyytymättömyyttä työhön. (Raub ym. 2021, 102857.) Ensimmäiset kuukaudet ovatkin perehdytyksen kannalta kaikista kriittisimmät, sillä niiden aikana perehdytettävä on kaikista herkimmillään työpaikan vaihdolle, mikäli perehdytys epäonnistuu. Perehdytyksessä yksi avaintekijä on sosiaalisen hyväksynnän tunne eli se, kuinka työntekijä sopeutuu työyhteisöön ja tutustuu tiimiinsä. Kun uusi työntekijä tuntee itsensä sosiaalisesti hyväksytyksi, on hän helpommin yhteydessä muihin yrityksen jäseniin ja etsii heiltä lisätietoja työhön liittyvistä asioista. (Ellis ym. 2017, 2–3.)

#### **4.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi**

Perehdytysprosessi kestää usein kuukausia ja sen aikana tulee käydä keskusteluja, analysointeja ja tapaamisia, joiden avulla tarkastellaan perehdytysprosessin onnistumista (Allen 2.4.2020). Perehdytys on pitkä prosessi ja siksi onkin tärkeä huolehtia sen seurannasta. Tasaisin väliajoin olisi hyvä istua alas perehdytettävän kanssa ja tarkistaa, missä vaiheessa perehdytys on. Seurannalla varmistetaan uuden työntekijän kehittyminen ja tavoitteiden eteneminen. Sen avulla havaitaan myös, mikäli uusi työntekijä tarvitsee tukea ja voidaan tehdä muutoksia perehdytysuunnitelmaan, mikäli jotkin asiat tarvitsevat enemmän perehdytysaikaa kuin toiset. (Eklund 2018, 119–120.) Perehdytystä tulisi seurata vaiheittain ja asettaa siihen osatavoitteita, joiden avulla toimintaa ohjataan tehokkaammin. Osatavoitteiden avulla uusi työntekijä saa useammin onnistumisen kokemuksia, jotka motivoivat ja kannustavat seuraavien tavoitteiden saavuttamiseen. Osatavoitteilla tulisi olla aina yhteys isoihin tavoitteisiin, jotta uusi työntekijä ymmärtää, mitä kohti mennään. (Joki 2021, 89–91, 96.)

Perehdytystä ja sen etenemistä voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla. Mittareita määriteltäessä tulisi pohtia, mitkä asiat perehdytyksessä koetaan merkitykselliseksi, ja kuinka näitä mitataan. Mittarit voivat olla sekä laadullisia ja määrällisiä. Useasti perehdytyksessä annetaan suullista palautetta ilman erilaisia mittareita. Perehdytystä voidaan kuitenkin seurata ja mitata esimerkiksi eri aihealueita kuten vuorovaikutusta, onnistumisen kokemuksia tai työtehtävän sujuvuutta. Erinomaisia mittareita ovat kollegoiden antama vertaispalaute ja asiakaspalautteet. (Eklund 2018, 120.) Uuden työntekijän perehdytys on tyypillisesti prosessi, joka tapahtuu hyvin lyhyessä ajassa. Mikäli perehdytykseen kuitenkin käytetään aikaa, näkyvät sen vaikutukset työasenteeseen ja -suorituksiin kuukausien tai jopa vuosien ajan. (Raub ym. 2021, 102857.)

#### **4.5 Ulkomaalaisen työntekijän perehdytys**

Ulkomaalaisen työtyöntekijän perehdytys voi olla haasteellisempaa, sillä he eivät välttämättä osaa maan virallista kieltä sekä tiedä muita työhön liittyviä sääntöjä. Lisäksi kulttuurierot ja kulttuurien väliset suhteet saattavat aiheuttaa haasteita, jotka vaikeuttavat perehdytystä ja sen takia siihen tulisi ulkomaalaisen työntekijän kohdalla käyttää enemmän aikaa. (Vignoli 2021, 105124.) Ulkomaalaiselle työntekijälle uusi työyhteisö ja sen pelisäännöt voivat olla haastavia ymmärtää ja välillä voi olla vaikea edes kysyä, sillä ei tiedä, mitä kysyy. Siksi perehdytykseen tulee tehdä erityisen huolellisesti, jos perehdytettävä on erilaisesta kulttuurista lähtöisin. (Lahti 2014, 221.)

Monesti yrityksillä saattaa olla kiire saada työntekijä mahdollisimman nopeasti tuottavaksi, joten ulkomaalaisen perehdytykseen ei ymmärretä antaa tarpeeksi aikaa. Tämä saattaa altistaa heitä riskialttiisiin työtehtäviin, jossa voi tapahtua työtapaturmia osaamattomuuden vuoksi. (Vignoli 2021, 105124.) Jotta ulkomaalaiset työntekijät voivat olla tuottavia ja heidän suorituskykynsä on paras mahdollinen, on yrityksessä löydettävä sopivia lähestymistapoja, joilla voidaan lisätä heidän sitoutumistaan työhön ja yritykseen. Ulkomaalaiset työntekijät työskentelevät vieraassa ympäristössä, joten he kohtaavat monia eri haasteita. Mikäli haasteet ovat liian suuria he voivat luovuttaa ja lopettaa työt nopeasti. Tämä lisää yrityksen kustannuksia, sillä silloin joudutaan rekrytoimaan uusia työntekijöitä tilalle ja aloittamaan perehdytys alusta. (Dang ym. 2021, 297–298.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä hänen taustansa tulee ottaa huomioon ennen perehdytyksen aloittamista. Esimerkiksi rajallinen kielitaito voi tarkoittaa sitä, että koulutuksissa hän tarvitsee enemmän aikaa omaksua asiat. (Vignoli 2021, 105124.) Tuntematon ympäristö aiheuttavat paineita ulkomaalaisille työntekijöille, sillä heidän tulee sekä pyrkiä suoriutumaan työtehtävistään että sopeutua samalla paikalliseen ympäristöön. Yrityksen laadukas perehdytys luo ulkomaalaiselle työntekijälle valmiudet selviytyä ja menestyä uudessa ympäristössä. Ulkomaalaisille työntekijöille tulisi laatia yksilöllisen perehdytys suunnitelman, jonka avulla he voivat perehtyä työhönsä, työympäristöön, ymmärtää työn ominaispiirteet sekä ymmärtää yrityksen toimintatavat ja säännöt.

Lisäksi yritys voi luoda epävirallisia oppimistoimia, joiden avulla ulkomaalaiset työntekijät voivat kommunikoida ja sitä kautta tutustua paikallisten työntekijöiden kanssa. Paikallisiin työntekijöihin tutustumalla he voivat opettaa ja auttaa ulkomaalaisia työntekijöitä heidän haasteissaan ja jokapäiväisessä elämässään. Tämän seurauksena ulkomaalaiset työntekijät sisällytetään yrityksen kulttuuriin ja paikalliseen elämään. (Dang ym. 2021, 302.)

Uusi työympäristö voi aiheuttaa ulkomaalaisille työntekijöille turvattomuuden tunnetta, jonka aiheuttaa se, että he eivät tunne työtovereitaan ja uutta työympäristöä. Yrityksellä on ratkaisevan tärkeä rooli ulkomaalaisen työntekijän ohjaamisessa ja auttamisessa. Yritys voi tukea ulkomaalaisia työntekijöitä sopeutumaan uuteen työympäristöön sekä uuteen elämään uudessa maassa. Esihenkilöllä on suuri rooli työntekijöiden perehdytyksessä ja motivoinnissa, jotta ulkomaalaiset työntekijät sitoutuvat yritykseen, sillä he ovat usein henkilöitä, jotka työskentelevät suoraan vuorovaikutuksessa ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa. He ovat keskustelemaan ulkomaalaisten työntekijöiden kanssa päivittäin sekä työhön että vapaa-aikaan liittyvissä asioissa. Parhaimmillaan esihenkilön ja ulkomaalaisen työntekijän välille syntyy luottamuksellinen suhde, joka toimii motivaatiomekanismina. Se tarjoaa ulkomaalaisille työntekijöille suojaa ja turvallisuuden tunnetta, joka helpottaa ulkomaalaisia työntekijöitä sopeutumaan uuteen työympäristöön. Esihenkilön luottamuksella ulkomaalaisen työntekijään on suuri merkitys perehdytyksen onnistumiseen (Dang ym. 2021, 298, 311.)

Kun ulkomaalainen työntekijä kokee saavansa tukea ja apua yritykseltään, he todennäköisesti antavat enemmän ponnisteluja työhönsä ja sitoutuvat yritykseen. Esihenkilön ja ulkomaalaisen työntekijän välille syntyy luottamuksen löydyttyä poikkeuksellinen suhde verrattuna paikallisiin työntekijöihin. He eivät tunne paikallista työ- ja sosiaalista ympäristöä, joten he tarvitsevat erityistä huolenpitoa ja tukea esihenkilöltään. Vahvalla luottamussuhteella voidaan luoda ulkomaalaisille työntekijöille turvallisuuden tunne, jolloin he ovat motivoituneita työntekijöitä. He uskovat, että esihenkilöt kohtelevat heitä oikeudenmukaisesti, pitävät heistä huolta, tukevat heitä ja auttavat heitä selviytymään sekä työ- että vapaa-ajalla. Työpaikalla tapahtuva oppiminen parantaa ulkomaalaisten työntekijöiden kykyä olla vuorovaikutuksessa myös paikallisten työtovereiden kanssa, mikä parantaa heidän kykyään sopeutua paikallisiin tapoihin sekä rakentamaan verkostoja uuteen kotimaahan. Ulkomaalaiset työntekijät tutustuvat ja rakentavat suhteita työtovereihin ja yritykseen tavallista enemmän, sillä sitä kautta he pystyvät sopeutumaan uuteen kulttuuriin helpommin. (Dang ym. 2021, 311–312, 299.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä olisi hyvä hyödyntää esimerkiksi mentoria, sillä maahanmuuttajan perehdytys voi viedä enemmän aikaa. Maahanmuuttajien perehdytyksessä tulisi ottaa kaikkien muiden asioiden lisäksi esiin kulttuurikysymykset, jotka sisällytetään perehdytyksen muihin teemoihin. Kulttuurikysymyksiä voivat liittyä arvoihin, asenteisiin, yrityskulttuurien eroihin.

(Kinos ym. 2023, 176.) Kulttuurienvälinen sopeutuminen auttaa ulkomaalaisia työntekijöitä sopeutumaan paikalliseen työympäristöön, mikä parantaa sitoutumista työympäristöön, työtovereihin ja yritykseen. Lisäksi perehdytyksellä on myönteinen vaikutus yritykseen sitoutumiseen ja työympäristöön sopeutumiseen. (Dang ym. 2021, 298.)

## 5 Tutkimusmetodologia

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytystä ja kotoutumista Suomeen sekä heidän ajatuksiaan monikulttuurisuudesta. Tutkimuksen avulla selvitetiin, kuinka kohdeyritys voi parantaa ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytystä sekä helpottaa heidän kotoutumistaan Suomeen. Tutkimuksen perusteella kehitettiin kohdeyritykselle opas, jota voidaan hyödyntää ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytyksessä sekä kotouttamisessa.

### 5.1 Lähestymistapa

Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on luoda jokin konkreettinen asia, kuten suunnitelma tai mittari. Siinä tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uusi ratkaisu hyödyntämällä teoreettista viitekehystä sekä tutkimustietoa. Konstruktivista tutkimusta käytetään erityisesti silloin kuin ongelmanratkaisuun tarvitaan teoreettista tietoa aiheesta. Konstruktivinen lähestymistapa sopii hyvin esimerkiksi erilaisten koulutus- ja perehdytysmateriaalien tekoon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa tärkeää on suunnitella ja mallintaa sekä toteuttaa ja testata tuotosta. Käytännön toimijoiden ja tuotoksen hyödyntäjien välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio on olennaista, jotta konstruktivinen tutkimus toteutuu. Kohdeyritys saakin konstruktivisessa tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen viitekehukseen perustuvan tuotoksen, jota pystyy hyödyntämään käytännössä. (Ojasalo ym. 2014, 65–66.)

Konstruktivisessa tutkimuksessa on kuusi eri vaihetta. Tutkimus alkaa ongelman etsimisellä. Sen jälkeen hankitaan tietoa sekä teoriasta että käytännön tietoa tutkimuksella ja kehittämisen kohteesta. Näiden perusteella laaditaan ratkaisu, jonka toimivuus testataan ja konstruktion oikeellisuus osoitetaan. Lisäksi osoitetaan ratkaisun uutuusarvo sekä näytetään käytettyjen teoriakytkennät. Viimeisenä vielä tarkastellaan ratkaisun soveltamisalueen laajuus. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin konstruktivista tutkimusta, sillä se soveltuu parhaiten opinnäytetyössä tehtävään tutkimukseen. Opinnäytetyö käynnistyi konstruktivisen prosessin mukaan eli ongelman etsimisellä. Sen jälkeen lähdettiin keräämään teoretietoa sekä tekemään tutkimusta. Teorian ja tutkimuksen pohjalta syntyi ratkaisu, joka on tässä opinnäytetyössä opas. Opas suunniteltiin, jonka jälkeen se testattiin sen hyödyntäjillä, jotka tässä tapauksessa ovat kohdeyrityksen ulkomaalaiset työntekijät. Koska opas haluttiin testata ulkomaalaisilla työntekijöillä ja sitä kautta vielä kehittää sitä, oli luonnollinen valinta tutkimusmenetelmäksi konstruktivinen tutkimus. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi kohdeyritykselle käytännöllinen opas, joka on edellä mainittu konkreettinen asia.

## 5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä sopii tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää, pitääkö jokin teoria paikkansa. Määrällinen tutkimus toteutetaan usein lomakekyselyn tai strukturoidun lomakehaastattelun avulla. Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta, jota käytetään, kun halutaan tutkia aihetta, jota ei tunneta niin hyvin ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta aineistoa saattaa kertyä paljon. Tässä menetelmässä tutkimuksen kohde on valittu tarkasti ja tavoitteena on löytää sellainen tutkimuksen kohde, josta saadaan aidosti lisää tietoja. Laadullisessa tutkimuksessa on tavallista, että tutkija on lähellä tutkittavia tai jopa mahdollisesti osallistuu heidän toimintaansa. Yleisimpiä tutkimuksen menetelmiä ovat avoin-, teema- ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Laadullinen tutkimus valikoitui opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa ulkomaalaisten perehdytyksestä ja kotoutumisesta sekä heidän ajatuksiaan monikulttuurisuudesta työyhteisössä. Määrällisellä tutkimuksella ei välttämättä olisi saatu niin yksityiskohtaista tietoa sekä tutkimusjoukoksi ei olisi saatu välttämättä tarpeeksi suurta joukkoa.

Haastattelut ovat yksi käytetyin aineistonkeruumenetelmä ja sitä käytetään paljon sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan antaa yksilölle mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksia mahdollisimman vapaasti sekä silloin, kun halutaan selvittää tai syventää tutkittavaa asiaa. (Ojasalo ym. 2014, 105.) Tässä opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastatteluja, sillä niiden avulla saatiin asiaan syventävää ja omakohtaista tietoa haastateltavilta. Haastateltaviksi valikoitui kohdeyrityksen ulkomaalaisia työntekijöitä, sillä heillä on kokemusta monikulttuurisuudesta työyhteisössä, kohdeyrityksen perehdytyksestä sekä omasta kotoutumisestaan. Haastattelujen tarkoituksena oli löytää kehityskohteita perehdytykseen sekä kotouttamiseen, joiden perusteella voitaisiin luoda mahdollisimman hyödyllinen opas uusille työntekijöille. Haastatteluun valikoitui kymmenen vapaaehtoista haastateltavaa, jotka ovat kotoisin Baltiasta, Venäjältä ja Ukrainasta. Haastattelijoiden taustatiedot esimerkiksi ikä, sukupuoli ja työsuhteen pituus jätettiin pois kysymyksistä tunnistettavuuden takia. Lisäksi taustatiedot eivät olisi tässä tutkimuksessa tuoneet lisäarvoa tutkimukselle.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu. Siinä kysymykset muotoillaan valmiiksi, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voidaan vaihdella riippuen haastattelusta. Puolistrukturoitu haastattelu jättää tilaa siihen, että tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää kysymättä sekä haastattelijalla voi kysyä tarvittaessa lisää kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2014,

108.) Haastatteluihin luotiin kysymykset kolmen eri teeman alle, jotka olivat monikulttuurisuus, pehdytys sekä kotouttaminen ja kotoutuminen. Kysymykset laadittiin teoreettisen viitekehysten pohjalta, jotta teoreettinen viitekehys että tutkimus olisivat yhtenäisiä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 2. Kysymykset testattiin kahdella eri henkilöllä sekä hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ennen haastattelujen aloitusta. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluita ja jokaisessa haastattelussa käytiin yksi teema kerrallaan ja tarkoituksena oli käydä kaikki kysymykset läpi, mikäli edellisissä kysymyksissä ei jo vastattu tuleviin kysymyksiin. Osa kysymyksistä oli melko laajoja, joten näiden vastauksiin esitettiin erilaisia tarkentavia kysymyksiä, esimerkiksi käytännön esimerkkejä, jotka havainnollistivat hyvin haastateltavan ajatusmaailmaa ja auttoivat haastattelijaa ymmärtämään vastauksen paremmin. Puolistrukturoitu haastattelu oli hyvä valinta, sillä sen avulla pystyttiin laatimaan hyvä haastattelurunko, josta kuitenkin pystyttiin poikkeamaan tarvittaessa.

Haastattelu on vuorovaikutuksellista ja se vaatii osallistujien välistä luottamusta. Haastattelijan tulee ennen haastattelun aloitusta kertoa haastateltaville haastattelujen tarkoitus ja luottamuksellisuus. Lisäksi haastateltavan tulee valmistautua haastatteluun huolellisesti, jotta haastateltava pystyy ohjaamaan haastattelua. Haastattelut kannattavaa yleensä äänittää tai videoida, jotta haastattelijasta pystyy keskittymään haastatteluun paremmin. Tallentaminen hyödyttää myös aineiston analysointia, sillä siihen on helpompi palata jälkikäteen. Haastattelujen tallentamiseen on oltava aina haastateltavan lupa. (Ojasalo ym. 2014, 107–108.) Haastattelijasta valmistautui haastatteluihin käymällä haastattelukysymykset (liite 2) huolellisesti läpi sekä kääntämällä ne englanniksi, sillä osa haastatteluista käytiin englanniksi, sillä kaikki haastateltavat eivät osaa suomea. Haastattelun sopimisen yhteydessä kerrottiin jokaiselle haastateltavalle haastattelun aihe ja tarkoitus. Lisäksi kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, vastauksia ei yksilöidä, eikä haastateltavaa voi tunnistaa missään vaiheessa.

Tällä hetkellä toimeksiantajalla on noin 120 ulkomaalaista työntekijää ja heistä haastateltavaksi valikoitui kymmenen henkilöä. Haastateltava puhuu itse vain suomea ja englantia, joten työntekijöitä karsittiin pois kaikki, jotka eivät osaa sujuvasti näitä kieliä. Karsittavia oli 32 työntekijää. Jäljelle jääville 88 työntekijälle lähetettiin sähköpostilla viesti, jossa kysyttiin halukkuudesta osallistua haastatteluihin opinnäytetyötä varten (liite 1). Sähköpostiviestin jälkeen saatiin nopeasti kokoon kymmenen työntekijää, jotka osallistuivat haastatteluun. Haastattelut pidettiin pääsiäisen 2023 aikana. Jokaiselle haastateltavalle sovittiin heille sopiva aika haastatteluun ja ohjeistettiin varaamaan aikaa haastatteluun noin tunnin verran, jotta ei tarvitsisi kiirehtiä ja jokainen saisi rauhassa vastata kysymyksiin. Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina, sillä haastateltavat asuvat eri puolilla Suomea, joten sijainnillisista ja ajankäytöllisistä syistä se oli järkevin toimintatapa. Kaikki haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja ne tallennettiin äänen ja videon kanssa. Lupa tallennukseen kysyttiin jokaiselta haastateltavalta ennen haastattelun aloittamista ja kaikki hyväksyivät sen.

### 5.3 Aineiston analysointimenetelmät

Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi, joka on analysoinnin apuväline. Litteroinnin tarkkuus riippuu yleensä kehittämistehtävästä. Mikäli haastatteluissa kerätään aineistoa, voidaan käyttää yleiskieltä, mutta jos käytetyillä sanoilla on merkitystä tutkimuksen kannalta, on litterointi tehtävä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Haastattelut litteroitiin samana päivänä, sillä silloin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa ja litterointi oli tehokkaampaa. Litteroinnin yhteydessä kirjattiin ylös muita tärkeitä havaintoja, joita haastattelussa tuli ilmi, esimerkiksi, erilaisia tunnetiloja ja reaktioita tai haastattelijan omia ajatuksia, joita haastattelun aikana tuli mieleen.

Analysointi aloitetaan tutustumalla litteroituun aineistoon useaan kertaan, jonka jälkeen aineistoa pyritään luokittelemaan ja siitä pyritään löytämään yhteyksiä teoreettiseen viitekehukseen. Tämän jälkeen palataan kokonaisuuteen ja tulkitaan sekä hahmotetaan teoriaa uudelleen. Aineisto analysoidaan tyypillisesti teemoittain, jolloin tarkastellaan aineistossa esiintyviä asioita, jotka ovat haastateltaville yhtenäisiä. Lisäksi tulisi tarkastella säännönmukaisuuksia suhteessa toisiinsa eli yhteyksien tarkastelua. Aineistoa voidaan analysoida myös ääriyhmittelyn mukaan ja silloin etsitään haastateltavien vastauksista vastakohtia. Aineistosta voidaan etsiä myös poikkeuksia säännönmukaisuuksiin, jolloin vältetään, että tuloksien analyysistä ei tule puutteellista. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

Litteroituun aineistoon tutustuttiin lukemalla se muutaman kerran huolellisesti läpi ja samalla tehden pieniä havaintoja, joita lukemisen yhteydessä tuli. Sen jälkeen aineisto jaettiin teemoittain eli yhdistettiin kuhunkin teemaan liittyvät vastaukset toisiinsa. Aineisto oli järkevämpi analysoida teemoittain kuin jokainen haastattelu erikseen, sillä silloin pystyttiin paremmin vertailemaan vastauksia eri teemojen välillä. Lisäksi tällöin aineiston analysointi on luotettavampaa, eikä vastauksia pystytä yhdistämään yksittäiseen haastateltavaan. Teemoittain pyrittiin löytämään aineistosta yhtenevyyksiä, säännönmukaisuuksia, poikkeuksia ja vastakohtia, joita pystyttiin analysoimaan. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoreettista viitekehystä, jonka avulla pyrittiin löytämään selityksiä ja johtopäätöksiä haastattelujen vastauksiin.

### 5.4 Kehittämistehtävän laatiminen

Kehittämistehtävänä oli laatia haastatteluiden tulosten ja teoreettisen viitekehysten pohjalta opas ulkomaalaisille työntekijöille, jotka tulevat Suomeen työskentelemään. Haastatteluiden kysymykset oli laadittu siten, että ne auttaisivat mahdollisimman paljon löytämään kehitettäviä asioita, joita oppaaseen voisi laittaa. Haastatteluiden avulla saatiinkin oppaan pää- sekä alaotsikot laadittu hyvin ja näin syntyi oppaan rakenne. Teoreettisen viitekehysten pohjalta saatiin oppaaseen hyvin

sisältöä otsikoiden alle. Opas on tehty käyttäen Canva-ohjelmaa, sillä se antaa mahdollisuudet monipuoliseen visuaalisuuteen ja kävi näin ollen oppaan toteuttamiseen parhaiten.

Kehittämistyön arviointia tehdään kehittämistyön aikaisemmissa vaiheissa, jolloin tarkoituksena on suunnata kehittämistyötä sekä tuottaa palautetta kehittämistyöhön osallistuneille. Arviointi on tiedonkeruuta ja sen analysointia. Konstruktiviselle tutkimukselle olennaista on teorian ja käytännön vuoropuhelu ja siksi tuotoksen toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi ovat keskeisiä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 38, 47.) Tutkimuksen tulosten sekä teoreettisen viitekehysten perusteella luotiin kohdeyrityksen ulkomaalaisille työntekijöille opas, jonka tarkoituksena on perehdyttää työntekijöitä sekä auttaa kotoutumisprosessissa. Oppaasta luotiin ensimmäinen versio, jonka jälkeen se lähetettiin testaukseen. Testauksen avulla tarkoituksena oli saada palautetta oppaasta ja kehittää sitä paremmaksi. Opas on yhdistelmä perehdytys- ja kotoutumisoppaita ja se on kohdennettu erityisesti ulkomaalaisille työntekijöille. Oppaan sisältö on koottu aiheista, jotka nousivat esille haastatteluiden perusteella. Se on jaettu kolmeen eri lukuun, jotka ovat ”Muutto Suomeen”, ”Kotoutuminen Suomeen” ja ”Työelämä Suomessa”. Näiden lukujen alle on koottu asiat, jotka tulisi tietää jokaisessa kotoutumisen vaiheessa.

Oppaan testaajiksi valikoitui samat henkilöt, joita oli jo aikaisemmin haastateltu. He olivat paras valinta testaukseen, sillä he olivat antaneet haastatteluissa ajatuksiaan ja kokemuksiaan, joten he pystyivät arvioimaan parhaiten, että onko heidän ajatuksensa ymmärretty haastatteluissa oikein. Ennen testausta opas käännettiin vielä englanniksi, jotta sen sisällön ymmärtää varmasti jokainen testaaja. Jokainen haastateltava suostui testaamaan ja arvioimaan oppaan. Opas sisältää kolme päälukua, joten testaajat jaettiin siten, että kolme testaajaa arvioi luvun yksi, kolme testaajaa arvioi luvun kaksi ja neljä testaajaa arvioi luvun kolme. Tämä helpotti testaajia, kun he pystyivät keskittyä vain pieneen osaan opasta ja antaa siitä palautetta. Opas lähetettiin sähköpostitse luettavaksi testaajille toukokuun alussa ja luku- sekä palautteenantoaika annettiin aikaa viikko. Palautteet kerättiin sähköpostitse ja ne analysoitiin siten, että vastaukset pysyvät anonyymeina. Palautteista saatiin arvokasta tietoa oppaasta ja sen sisällöstä. Palautteiden avulla oppaan sisältöön tehtiin pieniä lisäyksiä.

Pääosin oppaan palaute oli positiivista. Opasta keuhuttiin käytännönläheiseksi ja sopivan tiiviiksi. Se on kirjoitettu ymmärrettäväksi ja ottaen huomioon lukijat, jotka eivät välttämättä tiedä oppaan asioista mitään. Oppaaseen on koottu asioista hyvin pääkohdat ja testaajat kokivat, että kaikkia pieniä yksityiskohtia tai poikkeuksia ei kannata oppaaseen laittaa, sillä ne voivat sekoittaa lukijaa. Testaajat kokivat, että olennaista on Suomeen tullessa tietää perusasiat, ja kun nämä ovat hallussa, niin voidaan keskittyä tiedon syventämiseen. Oppaan lukuihin yksi ja kolme ei tullut korjausehdotuksia. Niihin ei tarvinnut lisätä mitään, eivätkä testaajat kokeneet, että olisi tarvinnut poistaa mitään.

Lukuun kaksi toivottiin pieniä lisäyksiä. Verotukseen toivottiin tietoa veronpalautuksista. Lisäksi ehdotettiin kappaleita pankkitilin avaamisesta ja matkustamisesta Suomesta. Nämä koettiin hyväksi ehdotuksiksi ja nämä lisäykset tehtiin oppaaseen.

## 6 Tulokset

Tutkimuksen tulokset analysoitiin kolmessa eri kategoriassa, jotka ovat monikulttuurinen työelämä, sekä kotouttaminen ja kotoutuminen sekä perehdyttäminen. Nämä ovat samat kategoriat, jotka olivat haastattelukysymysten kolme pääteemaa, joista kysyttiin kysymyksiä liitteen yksi mukaisesti sekä mahdollisia muita tarkentavia ja havainnollistavia kysymyksiä riippuen haastattelusta. Haastattelujen tuloksien analysoinnissa työnantajayrityksellä tarkoitetaan henkilöstöpalveluyritystä, jonka kanssa haastateltava on tehnyt työsopimuksen ja on näin ollen hänen virallinen työnantajansa. Käyttäjäyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jossa haastateltava suorittaa työnsä.

### 6.1 Monikulttuurinen työelämä

Haastattelujen perusteella monikulttuurisuus huomioidaan työyhteisöissä hyvin. Jokainen haastateltava kertoi, että heidän työyhteisössään on paljon eri kansalaisuuksia ja näin ollen työyhteisö on hyvin monikulttuurinen. Kaikki totesivat, että monikulttuurisuus näkyy päivittäisessä tekemisessä eniten siinä, että työyhteisössä kuullaan paljon eri kieliä, ja ihmisiä on paljon eri etnisistä taustoista. Haastatteluissa tuli ilmi, että osa koki, että on tervetullut työyhteisöön riippumatta etnisestä tausta, sukupuolesta tai muista ominaisuuksista. Osalla taas oli ollut haasteita sopeutumisessa työntekijöiden ennakkoluulojen kanssa, mutta asenteet ovat kuitenkin kehittyneet vuosien varrella paremmiksi ja nyt jokainen hyväksytään taustasta riippumatta.

Haastateltava 7: ”Kun aloitin työt nykyisessä käyttäjäyrityksessäni, laitettiin minut suoraan töihin, eikä kukaan ollut oikeastaan kiinnostunut minusta. Koin itseni erilaiseksi, sillä olin harvoja ulkomaalaisia työntekijöitä työyhteisössä ja osaamistani epäiltiin. Minulla oli kuitenkin positiivinen asenne ja halusin näyttää osaamiseni muille. Lopulta ennakkoluulot hävisivät ja tutustuin työkavereideni sekä johdon kanssa ja minut otettiin mukaan työyhteisön jäseneksi. Nykyään ei onneksi ole juurikaan ennakkoluuloja ja jokainen työyhteisön jäsen hyväksytään työyhteisöön.”

Haastatteluissa monikulttuurista johtamista käytiin läpi sekä työnantaja- että käyttäjäyrityksen näkökulmista. Työnantajayrityksen monikulttuurinen johtaminen on haastattelujen mukaan lähinnä kielihaasteisiin vastaamista. Yhteyshenkilöt ja palkanlaskija ovat kielitaitoisia ja he puhuvat englantia ja venäjää sujuvasti, mikä helpottaa kommunikointia. Työnantajayrityksen materiaaleista osa on käännetty eri kielille ja järjestelmää pystyy käyttämään myös englanniksi. Työnantaja tarjoaa työntekijöille laajan työterveyshuollon, joka on käytössä kaikilla ensimmäisestä päivästä alkaen. Nykyisessä työterveyshuollossa tarjotaan myös palveluita monilla eri kielillä, kuten suomeksi, venäjäksi, englanniksi ja latviaksi. Haastatteluissa tuli ilmi, että työnantaja on tukenut syrjintä- ja rasismitapauksissa sekä on pyrkinyt vähentämään tällaisia tapauksia.

Haastateltava 8: ”Työpaikassani oli viime keväänä haasteita venäläisten ja ukrainalaisten työntekijöiden kesken alkaneen sodan takia. Olin yhteydessä tästä työnantajaani, joka kuunteli minua, tarjosi työterveyden apua sekä auttoi ratkaisemaan tilannetta yhdessä

käyttäjäryityksen kanssa. Tästä tuli sellainen tunne, että työnantaja aidosti välittää työntekijöistään, eikä tue minkäänlaista syrjintää tai rasismia.”

Käyttäjäryityksessä monikulttuurista johtamista johdetaan kielimuurihaasteiden ratkaisemisella. Haastateltavat kertovat, että jokaisen työpaikalla on työnjohdossa ainakin yksi henkilö, joka puhuu muitakin kieliä kuin suomea ja englantia. Haastateltavien mielestä tämä helpottaa työtehtävien ohjausta, perehdytystä sekä erityisesti työturvallisuuden johtamista. Myös käyttäjäryitykset ovat kääntäneet materiaalit, ohjeistukset ja tuntikirjausjärjestelmät yleisimmille kielille, jotta mahdollisimman moni pystyisi lukemaan niitä omalla äidinkielellään tai toiseksi vahvimmalla kielellään. Muutama kerran haastatteluissa nousi monikulttuurisessa johtamisessa lomat ja työajat. Käyttäjäryitykset ovat mukauttaneet toimintaansa sen mukaan, miten työntekijät haluaisivat pitää lomiaan. Tämä on lisännyt tyytyväisyyttä työyhteisössä sekä mahdollistaa työn ja muun elämän yhdistämisen helpommin.

Haastateltava 5: ”Meillä on käytössä kiertävä viiden viikon työvuorosunnittelu. Teemme neljä viikkoa pitkiä päiviä töitä ja viidennen viikon olemme lomilla. Tällöin pääsemme jokainen vuorollaan lomalle kotimaahamme tapamaamaan perheitämme. Pelkkä viikonloppu olisi monesti liian lyhyt aika, sillä matkustamiseen menee paljon aikaa ja se on kallista. Suomalaiset tekevät kuitenkin perinteistä kahdeksan tunnin päivää, sillä se sopii heidän elämäntyyliinsä paremmin. Heilläkin olisi myös mahdollisuus siirtyä meidän työryhtiimme halutessaan.”

Tärkeimmäksi asiaksi haastattelujen perusteella koetaan, että johto tukee ulkomaalaisia työntekijöitä uudessa työympäristössä ja hyväksyy kaikki työyhteisön jäseniksi. Käyttäjäryitysten johto puuttuu herkästi työyhteisön ongelmatilanteisiin ja pyrkii vähentämään ennakkoluuloja ja erilaisia pieniä ryhmiä työyhteisön sisällä. Muutama haastateltava kertoi, että työyhteisössä on järjestetty muun muassa erilaisia koulutustilaisuuksia, joissa on käyty läpi erilaisia työhön liittyviä asioita, kuten työturvallisuusasioita. Lisäksi koulutuksissa on tehty erilaisia ryhmätehtäviä, joiden tarkoituksena on ollut, että työntekijät tutustuvat toisiinsa paremmin sekä jakavat omaa osaamistaan toisilleen.

Haastateltava 2: ”Koulutustilaisuudet ovat olleet erinomainen tapa tutustua muihin työyhteisön jäseniin, sillä työn ohessa ei yleensä ehdi tutustumaan toisiin ihmisiin. On ollut inspiroivaa jakaa omia kokemuksia työtavoista ja työelämästä yleensä muiden työntekijöiden kanssa sekä kuulla heidän tarinoitaan. Koen, että tällaisten yhteisten tekemisten kautta olemme enemmän yhtä tiimiä.”

Suurimmaksi haasteeksi monikulttuurisessa työelämässä koettiin kielelliset haasteet ja siihen liittyvät viestinnälliset haasteet. Erityisesti tiimityötä vaativissa työtehtävissä kielimuurit koettiin vaikeiksi, sillä toinen työntekijä voidaan ymmärtää väärin ja silloin työssä voi tapahtua virheitä, joita joudutaan myöhemmin korjaamaan. Kielelliset haasteet yhdistettiin myös viestintään ja viestintätarpeisiin. Osa haastateltavista koki, että heikompi kielitaito voi tuoda konflikteja keskusteluihin, sillä puutteellisella kielitaidolla asiat saattavat kuulostaa epäkohteliailta, vaikka näin ei olisi tarkoitus. Muutama haastateltavan mielestä puutteellinen kielitaito voi olla myös työturvallisuusriski, sillä

kielimuurit saattavat aiheuttaa vaaratilanteita, jos kaikki eivät ymmärrä annettuja ohjeita. Haastattelussa todettiin, että hakijoiden kielitaidot tulisi varmistaa huolellisesti ennen työllistämistä, jotta voitaisiin välttää kielelliset haasteet mahdollisimman hyvin.

Toiseksi yleisin haaste haastattelujen perusteella oli ennakkoluulot, rasismi ja syrjintä. Vaikka suurin osa haastateltavista ei ole työelämässä kohdannut ennakkoluuloja, rasismia tai syrjintää, on heillä tuttuja, joilla on ollut tällaisia haasteita työelämässä. Lähes kaikki haastateltavat ovat kokeneet vapaa-ajalla ennakkoluuloja heitä kohtaan, mikä antaa heille käsityksen, että suomalaisilla on ennakkoluuloja ulkomaalaisia kohtaan, vaikka se ei välttämättä työelämässä aina näy. Ennakkoluulot, rasismi ja syrjintä koetaan negatiivisina asioina, kun mietitään työyhteisöä ja sen hyvinvointia. Ne estävät ryhmäytymisen sekä voivat vaikeuttaa työntekoa.

Haastateltava 3: ”Ennakkoluulot myrkyttivät työilmapiiriä ja aiheuttivat tarpeettomia konflikteja työyhteisöön. Tämän seurauksena työyhteisössä oli erilaisia kuppikuntia ja nämä kuppikunnat eivät tulleet toimeen keskenään. Tämä aiheutti paljon haasteita myös työntekoon, sillä osa työntekijöistä ei suostunut tekemään töitä tiettyjen työntekijöiden kanssa.”

Viimeinen haaste, joka haastatteluissa tuli ilmi, oli kulttuurierot. Noin puolet vastaajista koki kulttuurierot monikulttuurisen työyhteisön haasteeksi. Haastateltavien mukaan kulttuurierojen haasteet näkyvät erityisesti toimintatavoissa, kuten töiden aloitus- ja lopetusajoissa, taukokäytänteissä sekä yleisten sääntöjen ymmärtämisessä ja noudattamisessa. Nämä ovat aiheuttaneet erilaisia konflikteja ja väärinymmärryksiä työyhteisössä. Haastateltavat kokevat, että perehdytyksellä voitaisiin vähentää kulttuurierojen aiheuttamia ongelmia työyhteisössä. Lisäksi yksi haastateltava oli sitä mieltä, että johdon tulisi ymmärtää ja tunnustaa kulttuurieroja, jotta niiden haasteita voidaan ennakoida ja vähentää.

Haastateltava 4: ”Eräs kollegani tuli aina aluksi töihin noin viisitoistaminuuttia myöhässä sekä lopetti työt aikaisemmin, eikä johto huomannut tätä. Koin tilanteen epärealistiseksi, sillä itse olen sovitusti töissä ja juttelin hänen kanssaan asiasta. Keskustelussa kävi ilmi, että hänen kotimaassaan on erilaiset käytännöt työaikojen suhteen, eikä hän ollut tietoinen Suomen toimintatavoista. Häntä olisi varmaan pitänyt perehdyttää paremmin suomalaiseen työkuulttuuriin.”

Kulttuurieroissa Suomen ja haastateltavien kotimaan välillä suurin ero oli siinä, kuinka johto Suomessa koetaan. Kahdeksan kymmenestä koki, että Suomessa hierarkiaerot ovat pienemmät kuin haastateltavien kotimaassa. Haastateltavat kokevat, että Suomessa johto osallistuu suorittavaan työhön herkemmin kuin heidän kotimaassaan. Johto koetaan helposti lähestyttäväksi ja johdon ja alaisten ero on matala, mutta johtoa kunnioitetaan ja heidän sääntöjään noudatetaan. Toiseksi yleisin kulttuuriero haastattelujen perusteella on työmoraalissa ja asenteissa työtä kohtaan. Noin puolet haastateltavista ajattelee, että suomalaiset omaavat korkeamman työmoraalin ja he tekevät työnsä aina tunnollisesti sekä noudattavat sääntöjä kuuliaisesti. Muutama haastateltava kuitenkin oli asiasta eri mieltä ja pitivät suomalaisia laiskempina työntekijöinä verrattuna ulkomaalaisiin. Tämä näkyy muun muassa siinä, että suomalaiset haluavat tehdä vain kahdeksan tunnin päivää,

jonka jälkeen he lähtevät kotiin. Ulkomaalaiset tekijät ovat joustavat enemmän ja tekevät mielellään pitkää päivää.

Haastateltava 3: ”Kotimaassani johtoa on todella kaukana työntekijöistä. En uskalla kertoa heille omista asioistani tai epäkohdista työssä, sillä pelkään, että työni loppuvat tai minut koetaan hankalana. Suomessa näen johdon päivittäin ja he kyselevät usein fiiliksiäni sekä uskaltaa kertoa johdolle kehitysideoita. Työnantajayritykseni yhteyshenkilöni on minuun usein yhteyksissä ja koen, että hän on minulle Suomessa tärkeä tukihenkilö.”

Suomalainen työelämä sisältää haastattelujen perusteella hyvin paljon erilaisia sääntöjä, kuten työehtosopimuksia ja lakeja ja tämä aiheuttaa eroja Suomen ja haastateltavien kotimaan välillä. Säännöt koetaan ristiriitaisina, sillä ne koetaan monimutkaisina ja toisinaan vaikeuttavat työelämää, mutta ne tuovat myös paljon turvaa. Suomi koetaankin paljon turvallisempaan maana, sillä työntekijöilläkin on oikeuksia, sillä palkat maksetaan aina oikein eikä työsuhteita voi päättää silloin kun työnantaja niin haluaa. Lisäksi Suomi koetaan tasa-arvoisempaan maana ja esimerkiksi naisilla on yhtä hyvät mahdollisuudet työllistyä kuin miehilläkin. Muutama haastateltava on kokenut kulttuurieroja viestinnässä. Suomalaiset viestivät suoraan, eivätkä juttele turhia. Tämä voi vaikuttaa epäkohteliaalta ja aiheuttaa haasteita työyhteisöön.

## 6.2 Kotoutuminen ja kotouttaminen

Jokaisella haastateltavalla oli suomalaisesta työelämästä vähän tietoa ennen Suomeen muuttoa. Kahdeksan kymmenestä tiesi, että Suomessa on korkeampi palkkataso kuin haastateltavien kotimaissa, mikä olikin yksi suurimmista syistä tulla Suomeen töihin. Toiseksi eniten tiedettiin, että Suomessa on hyvät työolot ja turvallista tehdä töitä sekä tarve ulkomaalaiselle työvoimalle on tietyillä aloilla suuri. Nämä asiat tiesivät puolet haastateltavista. Kaksi haastateltavista kertoi, että heillä ei ollut lähes mitään tietoa suomalaisesta työelämästä, mutta silti he olivat kiinnostuneita muuttamaan Suomeen työn perässä, sillä Suomi maana kiehtoi heitä. Lisäksi muutama tiesi, että Suomeen on helppo tulla töihin, sillä Suomessa on paljon työmahdollisuuksia sekä EU:n kansalaisten on helppo aloittaa työt ilman suurempaa byrokratiaa. Vaikka tiedot suomalaisesta työelämästä olivat vähäisemmät, oli kaikilla haastateltavilla kuitenkin tietoa Suomesta maana enemmän.

Jokaisen haastateltavan kotoutumisprosessi ja Suomeen muuton syyt ovat erilaisia, mutta niistä löytyy myös paljon yhteneväisyyksiä. Puolet haastateltavista on tullut alun perin Suomeen työskentelemään ja tienaamaan rahaa perheilleen, jotka asuvat kotimaissaan. He työskentelevät Suomessa ja ovat kaikki lomat aina perheidensä luona kotimaissaan. Kotoutumisprosessi on vahvasti rakentunut työn ympärille, sillä työn kautta haastateltavat ovat saaneet asunnon, tutustuneet työkavereihin, joista on tullut ystäviä ja heidän kanssaan haastateltavat viettävät vapaa-aikansa Suomessa. Työn perässä Suomeen tulleista kolme on kotoutunut Suomeen niin hyvin, että he ovat lopulta päättäneet tuoda perheensä Suomeen myös ja koko perhe on asettunut Suomeen pysyvästi.

Haastateltavien kumppanit ovat löytäneet töitä Suomesta sekä lapset ovat aloittaneet päiväkodin tai koulun.

Haastateltava 9: ”Tulin aluksi vain työn perässä Suomeen, sillä muu perheeni asui Virossa. Tutustuin kollegoihin ja monet heistä olivat tuoneet perheensäkin tänne, joten aloin miettiä tätä vaihtoehtoa, sillä viihdyin itse hyvin Suomessa. Kumppanini suostui tähän ja sai lopulta töitä Suomesta, joten koko perheeni muutti tänne. Koen, että olemme perheenä sopeutuneet Suomeen erittäin hyvin ja olemme osa yhteiskuntaa, koska olemme molemmat töissä, makamme veroja ja lapsemme ovat koulussa ja päiväkodissa.”

Puolet haastateltavista tuli Suomeen jo ensimmäisestä päivästä alkaen ajatuksella muuttaa Suomeen pysyvästi ja jättää kotimaa. Syitä Suomeen muutolle oli erilaisia, kuten opiskelu, turvapaikanhaku, rakkaus tai uuden elämän aloittaminen paremmassa maassa. Yhteneväistä vastauksissa on kuitenkin se, että jokaisella haastateltavalla on ollut jokin ajatus siitä, mitä hän tulee tekemään eli joko työ- tai opiskelupaikka. Kaikki haastateltavat kokivat, että kotoutumisprosessi on sujunut melko jouhevasti, sillä heillä on ollut pysyvä koulu- tai työpaikka, jonka ympärille elämää on voitu rakentaa Suomessa. Sitä kautta haastateltavat ovat löytäneet tukiverkon ympärilleen ja sopeutuneet Suomeen sekä kasvaneet osaksi yhteiskuntaa.

Haastateltava 6: ”Tulin Suomeen jo alun perin ajatuksena, että jään tänne pysyvästi. Hain koulun ja koulupaikan ansioista sain oleskeluluvan. Aloitin opiskelun ja aktiivisen suomen kielen opiskelun. Opintojen päätyttyä sain vakituisen työpaikan ja sen ansioista pysyvän oleskeluluvan. Koen olevani osa suomalaista yhteiskuntaa, sillä minulla on suomalainen tutkinto, työ ja osaan suomea. Lisäksi minulla on hyvä tukiverkko täällä. Tavoitteenani on vielä jonain päivänä saada Suomen kansalaisuus.”

Yhdeksän kymmenestä haastateltavasta kokee, että on saanut työnantajalta apua sopeutumisessa suomalaiseen työkuulttuuriin. Yksi haastateltava koki, että ainut apu, jonka hän sai, oli itse työpaikka. Muuten hän on pärjännyt ilman työnantajan apua. Muut haastateltavat ovat saaneet apua monissa asioissa ja muutaman haastateltavan mielestä työnantajan apu on ollut välttämätöntä ja työnantajan yhteyshenkilöt ovatkin yksi läheisimmistä tukihenkilöistä Suomessa, sillä heiltä saa apua asiassa kuin asiassa. Eniten työnantaja on auttanut oleskelulupa, työnteko-oikeus, asumis- ja veroasioissa. Näissä apua on saanut yhdeksän kymmenestä haastateltavasta. Lisäksi reilu puolet haastateltavista kertoi, että työnantaja on auttanut erilaisissa työhön liittyvissä laki- ja työehtosopimusasioissa. Monet työhön liittyvät säädökset koetaan monimutkaisiksi ja työnantaja on paras ja luotettavin apu näissä kysymyksissä. Kaksi haastateltavaa kertoi, että työnantaja on auttanut myös paljon erilaisissa työn ulkopuolisissa asioissa, kuten lääkäri-, vakuutus- ja lapsiin liittyvissä asioissa, kuten päiväkotiin ilmoittamisessa.

Haastateltava 9: ”Minua on autettu paljon erilaisissa asioissa, kuten vero-, asunto- ja migriasioissa. Lisäksi työnantaja on auttanut perhettäni sopeutumaan, esim. auttamalla migri-, päiväkoti- ja lääkäriasioissa. Oikeastaan työnantajani on lähin kontaktini Suomessa ja aina, kun tarvitsen apua, saan kysyä heiltä ja he auttavat minua.”

Pääsääntöisesti haastateltavat ovat olleet tyytyväisiä työnantajalta saatuun apuun kotoutumisen suhteen. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että he ovat saaneet työnantajalta tarvittavan avun. Osa heistä oli myös sitä mieltä, että työnantajan apu kotoutumisen helpottamiseksi on vain rajallista ja vastuu kotoutumisesta on suurimmaksi osaksi henkilöllä itsellään. Puolet haastateltavista toivoi kirjallista materiaalia joko sähköisesti ja paperisesti. Siinä voisi olla yleisimpiä tietoja Suomesta, suomalaisesta työelämästä ja sen toimintatavoista. Kolmen haastateltavan mielestä työnantaja voisi jakaa tietoa aktiivisimmin työntekijöille, eikä vain vastata työntekijöiden kysymyksiin. Osa asioista on kuitenkin sellaisia, mitä ei ulkomaalaiset työntekijät osaa välttämättä edes kysyä itse.

Haastateltavien suurimmat haasteet Suomeen kotoutumisessa liittyvät käytännön asioiden hoitamiseen. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että Suomessa on paljon erilaisia virastoja, joissa täytyy käydä. On monimutkaista ymmärtää, että mitä missäkin tulisi tehdä. Kolme haastateltavista antoi esimerkin, että oleskeluluvan hakeminen on joka kerta yhtä monimutkainen ja pitkä prosessi, mikä on hyvin stressaavaa. Vajaa puolet haastateltavista koki olonsa aluksi yksinäiseksi ja kaipasi tukiverkkoa ympärilleen, joka olisi helpottanut sopeutumisessa.

Haastateltava 7: ”Aluksi minulla ei ollut oikeaa tukiverkkoa ympärilläni, joten olin aika paljon omissa oloissani töiden jälkeen. Tunsin myös kovaa koti-ikävää ajoittain. Tilannetta pahensi se, että olin todella epävarma englannin kielen kanssa, joten tutustuminen muihin kuin äidinkieltäni puhuviin oli haastavaa. Työkavereistani löysin onneksi lopulta tukea ja tämä auttoi minua sopeutumaan Suomeen paremmin. Englantikin alkoi lopulta sujumaan, kun uskalsin sitä puhua enemmän.”

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että tarvittavan tiedon löytäminen esimerkiksi oleskelulupaprosessiin ja erilaisiin toimintatapoihin on haastavaa. Kolme oli sitä mieltä, että tiedon löytäminen on helppoa, jos tietää, mitä etsii ja kaksi oli sitä mieltä, että tiedon löytäminen on ajoittain haastavaa. Yksi suurin syy haasteisiin on se, että tietoa on saatavilla monessa eri paikassa ja näistä on vaikea löytää sitä, mikä on totta. Toisena syynä on kielitaidon puute, sillä tietoa on usein saatavilla vain suomeksi, ruotsiksi ja englanniksi ja haastateltavien kielitaito ei ole heidän omasta mielestään tarpeeksi hyvä ymmärtämään monimutkaisia lakien tapaisia tekstejä. Kolmas syy tiedon löytämiseen on se, että haastateltavat eivät oikein tiedä, mitä tietoa pitäisi etsiä, joten on vaikea silloin yrittää löytää vastauksia. Viimeisimpänä muutama haastattelija mainitsi vielä tiedon löytämisen haasteeksi oman laiskuuden. He eivät ole itse jaksaneet antaa aikaa tiedon etsimiseen, mikä on vaikuttanut siihen, että tietoa ei ole löydetty.

Suurimmaksi tiedonlähteeksi haastateltavat mainitsevat työnantajan, joka voi olla sekä nykyinen että entinen työnantaja. Työnantajan yhteyshenkilöt koetaan läheisiksi ja heidän osaamiseensa luotetaan, joten tämä on ollut haastateltaville luonnollinen tiedonhankintakanava. Toiseksi yleisin tiedonlähteeksi haastateltavat kertoivat Suomessa olevan tukiverkon, jonka mainitsi yhdeksän kymmenestä haastateltavasta. Tähän kuuluvat yleensä työkaverit, tuttavat ja Suomessa asuvat

suomalaiset. Työkavereilla on monesti samanlaisia ongelmia, joten heidän kesken on luonnollista jakaa tietoa. Lisäksi suomalaiset tietävät monista asioista enemmän kuin ulkomaalaiset tai tietävät, mistä tarvittava tieto löydetään. Sosiaalinen media ja internet mainittiin tiedonlähteeksi neljä kertaa. Erityisesti sosiaalisessa mediassa olevista ryhmistä jaetaan paljon ajantasaista tietoa ja monesti jopa haastateltavien omalla äidinkielellä. Lisäksi kolme haastateltavaa mainitsi tiedonlähteeksi käyttäjäryityksen työnjohdon, jonka he kokevat helposti lähestyttäväksi, sillä heidän kanssaan tehdään töitä useamman kerran viikossa.

Haastateltava 10: ”Työnantajaltani ja internetistä. Onneksi työnantajani on hyvin kärsivällinen ja jaksaa selittää samat asiat useaan kertaan. Muistan kerran, kun kävimme työnantajani kanssa läpi veroasioita ja verottomia korvauksia lähes tunnin ajan, kun en millään meinannut ymmärtää. Hän jaksoi selittää ne minulle, niin monella eri tapaa, että varmasti ymmärsin. Olin tästä hänelle erittäin kiitollinen.”

Kotoutumista helpottavassa oppaassa yhdeksän kymmenestä haastateltavasta toivoisi, että siellä kerrottaisiin selkeästi työn verotukseen liittyviä asioita. Veroasiat koetaan erityisen haastaviksi, sillä ne ovat jokaisessa maassa erilaisia. Toiseksi eniten ääniä työehtosopimusten ja yleisimpien työhön liittyvien lakien läpikäynti. Erityisesti haastateltavat toivoisivat, että heti alussa olisi jo kerrottu, että mitä tarkoitetaan työehtosopimuksella ja miten se eroaa laista. Lakiasioista toivotaan yleisimpiä asioita, kuten vuosilomien kertyminen, työaikakäytännöt ja työntekijän ja työnantajan velvollisuuksia. Puolet haastateltavista toivoi, että oppaassa kerrottaisiin Suomen eri virastoista, ja mitä ne tekevät. Kela, maistraatti ja maahanmuuttovirasto nousivat esille, kun esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi neljä haastateltavaa toivoi, että oleskeluluvista- ja työluvista olisi oppaassa tietoa. Kaksi haastateltavaa ehdotti, että oppaassa voisi olla myös tietoa suomalaisesta työkuulttuurista ja tavoista, kuten esimerkiksi tasa-arvosta ja kellonaikojen noudattamisesta. Lisäksi vielä yksi haastateltava mainitsi, että oppaassa voisi kertoa ammattiliitoista ja niiden toiminnasta.

### 6.3 Perehdyttäminen

Suurin osa haastateltavista kertoi, että työnantajayrityksen perehdytys hoidettiin puhelimitse, joka oli ihan luonnollista, sillä työnantajan yhteyshenkilöä ei etäisyyksien vuoksi pystytty tapaamaan. Perehdytyksessä käytiin läpi työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten palkanmaksupäivät, sairaustaukukset ja tuntikirjausjärjestelmän käyttö. Osan kanssa yhteyshenkilö oli käynyt läpi vuosilomat ja muut palkalliset vapaat, työsuhteeseen liittyvät asiat sekä Suomen verotuskäytäntöä. Parille haastateltavalle oli täytetty verokorttia varten tarvittavat dokumentit valmiiksi ja ohjeistettu verokortin hankkimisessa. Palkanmaksuaikataulun olivat kaikki haastateltavat saaneet, mutta vain kaksi haastateltavista oli saanut muuta kirjallista materiaalia sähköpostitse. Tämä materiaali sisälsi yleistä tietoa työnantajasta sekä toimintaohjeista sairaus- ja työtapaturma-asioissa. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli saanut tunnukset e-perehdytykseen, jossa oli asiaa työturvallisuudesta.

Kaksi haastateltavista kertoi, että perehdytystä ei ollut juurikaan ollut, vaan heille oli kerrottu työn alkamisaika ja annettu osoite sekä oli ohjeistettu työsuhteeseen.

Käyttäjäritysten perehdytyksessä puolella haastateltavista vastuuhenkilönä oli työnjohtaja ja puolella kokeneempi työntekijä. Perehdytys alkoi kaikilla samalla tavalla. Ensin käytiin läpi yksikön yleisiä asioita ja toimintatapoja, kuten työaikoja, yhteyshenkilöitä ja tuntikirjauksia. Sen jälkeen perehdytyksessä käytiin läpi työtehtäviä ja tutustuttiin koneisiin ja työkaluihin, jonka jälkeen päästiin jo opettelemaan työtä. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työkaverit avustivat aktiivisesti, jos jotain haasteita tuli työtehtävissä. Reilu puolella haastateltavista oli käytössä perehdytyslista, jota käytiin läpi perehdytyksen ajan, jotta kaikki asiat tuli varmasti käytyä läpi. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työturvallisuusasiat olivat perehdytyksessä erityisen tärkeä aihe ja sitä korostettiin jokaisessa vaiheessa.

Haastateltava 1: "Käyttäjärityksen perehdytysprosessi oli oikein kattava. Perehdytyslistan avulla kävimme työnjohdon kanssa ensiksi yleiset asiat läpi, jonka jälkeen siirryttiin itse työtehtäviin, joissa kokeneempi työkaveri toimi mentorina minulle. Työturvallisuutta korostettiin paljon ja kerrottiin yrityksen "nolla tapaturmaa" tavoitteesta. Lopuksi vielä tein työturvallisuuden liittyvän loppukokeen tietokoneella, jolla varmistettiin, että olen varmasti ymmärtänyt asiat. Perehdytyksestä tuli oikein luottavainen fiilis ja sain turvallisen vaikutelman työympäristöstä."

Työnantajapuolen perehdytykseen lähes kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä. He kokivat, että he saivat tarvittavat tiedot, jotta työsuhteen pystyi aloittamaan. Ne, joita oli avustettu veroasioissa, olivat erityisen kiitollisia tästä, sillä veroasiat koettiin monimutkaisiksi, koska ne ovat Suomessa erilaisia kuin haastateltavien kotimaassa. Kaksi haastateltavaa oli tyytymättömiä työnantajan perehdytykseen, mutta myös he kuitenkin kokivat, että saivat sen verran tietoa, että he pystyivät aloittamaan työt käyttäjärityksessä ongelmitta. Työnantajapuolen yhteyshenkilöitä keuhuttiin perehdytyksessä, sillä he osasivat kertoa asioista selkeästi ja ymmärrettävästi, eikä käytetty mitään monimutkaista lakikieltä. Yhteyshenkilöistä sai vaikutelman, että he tietävät, mistä puhuvat.

Myös käyttäjärityksen perehdytykseen haastateltavat olivat erittäin tyytyväisiä. Erityisesti positiivista palautetta tuli siitä, että perehdytyksessä hyödynnettiin kokeneempia työntekijöitä, sillä silloin pääsi paremmin osaksi työyhteisöä. Muutama haastateltava kertoi, että perehdytyslista oli erinomainen apu perehdytykseen, sillä sen avulla pystyi hyvin seuraamaan perehdytystä sekä palaamaan helposti aiheisiin, joita oli hyvä vielä käydä uudelleen läpi. Työturvallisuuden korostaminen koettiin perehdytyksessä positiiviseksi asiaksi, sillä se antaa yrityksestä välittävän kuvan sekä uudelle työntekijälle tulee luottavaisempi tunne aloittaa työt, kun tietää, mitä ja miten täytyy tehdä, jotta toimii työturvallisesti.

Haastateltava 2: "Perehdytyslista oli erinomainen tapa havainnollistaa asiat, jotka perehdytykseen kuului. Siitä minulle selvisi hyvin kokonaiskuva asioista, jotka minun tulisi osata ja tietää. Työturvallisuusasiat näkyivät perehdytyksessä, esimerkiksi kaikkien koneiden käyttäminen

käytiin huolellisesti läpi, jolloin uskalsin käyttää koneita itsenäisesti ja turvallisesti. Uskon, että huolellinen perehdytys näihin asioihin on pitänyt työtapaturmamäärät yksikössämme pieninä.”

Haastateltavien mukaan työntajapuolen perehdytystä voisi kehittää erityisesti materiaalien avulla. Yhdeksän kymmenestä haastateltavista toivoisi perehdytykseen jotain konkreettista materiaalia, johon voisi perehtyä ennakkoon ennen työsuhteen alkamista. Puolet haastateltavista koki, että työnantajan perehdytys oli kovinkin nopea ja siitä tuli tunne, että perehdytys on vain pakollinen työvaihe, joka täytyisi saada nopeasti hoidettua. Yhteyshenkilöt vaikuttavat kiireisiltä ja eivät välttämättä ole olleet täysin läsnä perehdytyksessä. Haastateltavat kokivat, että erityisesti ulkomaalaisen työntekijän perehdytykseen täytyisi käyttää enemmän aikaa, sillä monesti työsuhteisiin liittyvät toimitatavat ovat hyvin erilaisia Suomessa kuin heidän kotimaassaan.

Haastateltava 3: ”Perehdytysmateriaali voisi helpottaa myös yhteyshenkilöiden työtä, sillä silloin työntekijät voisivat itsenäisesti etsiä vastauksia materiaalista. Materiaali voisi olla ehkä mieluiten sähköisesti, jolloin siihen pystyy palaamaan helposti. Paperimateriaalit häviävät monilla nopeasti. Tällöin työntekijöiden ei tarvitsisi soittaa jatkuvasti yhteyshenkilöille, jotka vaikuttavat muutenkin olevan välillä todella kiireisiä.”

Käyttäjyrytyksen perehdytysprosessiin oltiin huomattavasti tyytyväisempiä kuin työnantajan, eikä kehityskohteita tullut haastateltavilta paljon. Suurin kehityskohde olisi haastateltavien mukaan kuitenkin kiireen vähentäminen. Vajaa puolet haastateltavista koki, että myös käyttäjyrytyksen perehdytyksellä oli kova kiire, jotta työntekijät pääsisivät nopeasti töihin. Lisäksi osa työkavereista joutui perehdyttämään omien työtehtävien ohella, mikä lisäsi kiireen tuntua. Kaksi haastateltavista kaipaasi myös perehdytyksen seuranta enemmän.

Haastateltava 6: ”Käyttäjyrytyksen perehdytysprosessi voisi olla pitempi ja säännöllisin väliajoin voitaisiin tehdä katsaus, jossa tarkistetaan, että miten perehtyminen on onnistunut ja tarvitaanko johonkin asiaan lisää perehtymistä. Nykyisessä perehdytysprosessissa perehdytys suoritetaan ensimmäisen viikon tai kahden aikana ja seuranta vähän niin kuin jää.”

Perehdytysoppaaseen kaikki haastateltavat laittaisivat työturvallisuuteen liittyviä asioita. Nämä tulisi olla sekä työnantajan että käyttäjyrytyksen perehdytysoppaissa mukana, sillä työturvallisuus koetaan tärkeäksi aiheeksi, josta ei voi puhua liikaa. Haastateltavat kokevat, että erityisesti suoja-  
varusteiden käyttämisestä olisi hyvä kertoa sekä koneiden käyttöohjeita esimerkiksi kuvien muodossa. Työnantajan perehdytysoppaaseen seitsemän kymmenestä haastateltavasta haluaisi palkka-asiat. Tällä tarkoitetaan palkanmaksuaikataulua sekä siihen liittyviä asioita, esimerkiksi milloin työtuntien tulisi olla kirjattuna järjestelmään, jotta palkka voidaan maksaa ajallaan. Puolet haastateltavista haluaisi käyttäjyrytyksen perehdytysoppaaseen työtehtävistä tietoa. Tämä voisi olla esimerkiksi lista, jossa luetellaan työtehtävät ja nämä voitaisiin rastittaa, kun työtehtävä on opittu. Muita asioita, joita haastateltavat haluaisivat työnantajan perehdytysoppaaseen, ovat toimintaohjeet sairastumisissa sekä työtapaturmissa, tuntikirjausohjeita, järjestelmän käyttöohjeita sekä yleistä tietoa työnantajyrytyksestä. Käyttäjyrytyksen perehdytysoppaaseen taas toivotaan tietoa

käyttäjärytyksestä ja sen henkilöistä, ohjeita tauko- ja lomakäytänteisiin sekä ohjeita vaara- ja hätätilanteisiin.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen perusteella monikulttuurisuus näkyy erityisesti siinä, että työyhteisössä on paljon eri kansalaisuuksia ja kieliä, joka onkin monikulttuurisen työyhteisön määritelmä (kts 2). Monikulttuurisen työyhteisön tulisi aktiivisesti kehittää työyhteisöä siten, että siellä ei olisi sosiaalista syrjintää ja jokaisella olisi työyhteisössä hyvä olla (kts. 2.1). Tulosten perusteella osalla oli ollut työsuhteen alussa sopeutumisvaikeuksia työyhteisöön, mutta ajan kuluessa työyhteisöön on sopeuduttu hyvin. Osa taas on sopeutunut ongelmitta työyhteisöön. Tämän perusteella työyhteisön kehittämisessä ovat käyttäjäyritykset onnistuneet ja monikulttuurisuus huomioidaan ja sitä kehitetään jatkuvasti. Monikulttuurisessa työyhteisössä tulisi antaa toisille vertaistukea ja -apua sekä jakaa tietoutta ja oppia eri kulttuureista. Lisäksi jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu työyhteisön toimivuudesta. (kts. 2.1) Nämä eivät tulosten perusteella tulleet tutkimuksessa esille, joten jatkossa työyhteisöissä olisi hyvä korostaa yksilön vastuuta työyhteisön toimivuuteen sekä rohkaista työyhteisön jäseniä tarjoamaan vertaistukea sekä jakaa tietoutta kulttuureista. Tiedon jakaminen kehittää kulttuurista älykkyyttä, joka antaa rohkeutta toimimaan erilaisissa työympäristöissä. (kts. 2)

Monikulttuurista johtamista käsiteltiin sekä työnantaja-yrityksen että käyttäjäyrityksen näkökulmista. Molemmissa johtamisissa korostui erityisesti kielellisten haasteiden kehittäminen. Molemmat myös puuttuvat mahdollisiin syrjintä- ja ennakkoluuloaasteisiin. Nämä ovatkin tärkeitä osa-alueita monikulttuurisessa johtamisessa, sillä siinä johtajan tulee pyrkiä vähentämään syrjintää sekä kehittää toimintaansa siten, että työyhteisössä on mahdollista työskennellä eri taustoista riippumatta. (kts 2.2) Tutkimuksen perusteella tärkeimmäksi asiaksi haastateltavat kokivat johdon tuen, kun puhutaan monikulttuurisesta johtamisesta. Haastateltavat toivovat, että johto tukee sopeutumisessa uuteen työympäristöön ja hyväksyy jokaisen työyhteisön jäsenen omana itsenään. Johdon tuki olisi voinut tulla haastatteluissa enemmän esille sekä työnantaja- että käyttäjäyritysten johtamisessa puhuttaessa, joten sitä tulisi jatkossa kehittää enemmän. Johdon tulisi kehittää kulttuurista älykkyyttä, joka on tärkeä osa monikulttuurista johtamista. Sen avulla opitaan tietämään kulttuurien välisiä eroja, tunnistetaan ja tulkitaan ihmisten käyttäytymistä sekä voidaan helpommin reagoida niihin. (kts 2.2) Kun johdolla on osaamista ja ymmärrystä eri kulttuureista, voi se jakaa osaamistaan muille työyhteisön jäsenille sekä tukea alaisiaan sopeutumisessa työympäristöön. Muutama haastateltava kertoi johdon järjestämistä koulutuspäivistä ja ryhmäytymistehtävistä. Näitä voisi olla työyhteisöissä enemmän, sillä se parantaisi entisestään työyhteisön ilmapiiriä sekä niissä voidaan jakaa kulttuurista osaamista muille työyhteisön jäsenille.

Suurimmat monikulttuurisen työyhteisön haasteet tutkimuksen perusteella olivat kielelliset haasteet, syrjintä ja ennakkoluulot sekä kulttuurierot. Luvun 2.3 mukaan nämä ovat hyvin tyypillisiä ja yleisimpiä monikulttuurisen työyhteisön haasteita. Kielelliset haasteet voivat aiheuttaa

ristiriitatilanteita ja sitä kautta konflikteja ja siksi kielellisiin haasteisiin tulisi johdon keskittyä tarkasti, kuten tutkimuksen mukaan sekä työnantajayritys että käyttäjäyritys ovatkin tehneet, esimerkiksi palkkaamalla kielitaitoisia yhteyshenkilöitä, palkanlaskijoita ja työnjohtajia. Työyhteisön jäsenille voidaan tarjota kielikoulutuksia sekä rohkaista kielten opiskeluun sekä käyttämään rohkeasti eri kieliä, vaikka oma osaaminen ei olisikaan vielä täydellistä. Kielten opiskelussa tarvitaan sekä johdon että muiden työyhteisön jäsenten vertaistukea ja -apua. Ennakkoluulojen ja kulttuurierojen vähentäminen onnistuu tarjoamalla työyhteisön jäsenille mahdollisuuksia tutustua uusiin kulttuureihin sekä jakamalla omia kokemuksia ja osaamista muille työyhteisön jäsenille. Jo edellä mainitut koulutukset ovat tähän erinomainen tapa. Haastattelujen perusteella kulttuurierot vaikuttavat myös työntekijöiden toimintatapoihin, kuten työaikojen ja taukojen ymmärtämiseen. Eri kulttuurista tulevilla voi olla erilaiset toimintatavat, jotka ovat ristiriidassa uuden työympäristön toimintatapoihin. Nämä voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä ja konflikteja, jotka tuovat negatiivista ilmapiiriä työyhteisöön. Huolellisella perehdytyksellä voidaan vähentää kulttuurierojen tuomia haasteita toimintatavoissa. Perehdytyksessä tulee käydä huolellisesti työyhteisön toimintatavat ja säännöt, jotta ulkomaalainen työntekijä ymmärtää ne ja osaa toimia tulevaisuudessa oikein, mikä vähentää kulttuurierojen tuomia väärinymmärryksiä. (kts 4.5)

Suomen ja haastateltavien välisissä kulttuurieroissa korostui erityisesti johdon ja alaisten välinen suhde. Johto koetaan helposti lähestyttäväksi ja hierarkiaerot pieniksi, mutta silti johtoa kunnioitetaan ja arvostetaan. Hofsteden kulttuuristen ulottuvuuksien osa-alue valtaetäisyys koetaan siis haastattelujen mukaan pienenä. (kts. 2.4) Helposti lähestyttävyys on tärkeä arvo, sillä se voi auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan työyhteisöön sekä saamaan tukea johdolta haastavissa tilanteissa. Kaukana olevaa johtoa voi olla vaikea lähestyä ja aiheuttaa pelkoa työyhteisössä. Sopeutumisen kannalta johdolla on tärkeä rooli monikulttuurisessa työyhteisössä. (kts. 2.2) Tutkimuksen perusteella Suomi koetaan myös hyvin tasa-arvoiseksi ja turvalliseksi maaksi työskennellä. Jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet työskentelyyn ja yritysten toiminta on rehellistä, sääntöjä ja lakeja noudatetaan ja esimerkiksi palkat maksetaan ajallaan ja oikein. Hofsteden ulottuvuuksista Suomi koetaan siis feminiiniseksi, sillä siinä korostetaan pehmeitä arvoja ja tasa-arvoisuutta. (kts. 2.4) Haasteltavat kokivat, että suomalaisessa työympäristössä on paljon sääntöjä, joita tulee noudattaa. Tämän mukaan suomalainen työympäristö sietäisi vähän epävarmuutta. Sen mukaan sääntöjen noudattamatta jättämisestä rangaistaan ankarasti, joka on kuitenkin ristiriidassa haastattelujen perusteella, sillä haastateltavat kokivat, että säännöt tuovat turvaa ja varmuutta. Niiden avulla haastateltavat kokevat suomalaisen työympäristön luotettavaksi. (kts. 2.4)

Suomalaisesta työelämästä haastateltavilla oli lähtökohtaisesti hyvin vähän tietoa ennen Suomeen tuloa. Esille tulivat palkkataso, hyvät työolot, turvallisuus ja helppous tulla Suomeen töihin. Ulkomaalaisille tulisikin jatkossa jakaa enemmän tietoa Suomesta ja suomalaisesta työelämästä, joka

lisäisi ulkomaalaisten kiinnostusta Suomea kohtaan. Luvun 3 mukaan Suomessa on tulevaisuudessaakin tarve työperäiselle maahanmuutolle ja siitä Suomi onkin kiinnostunut, joten tätä viestiä tulisi saada erityisesti rajanaapureille viestittyä. Yritykset voivat olla tässä merkittävässä roolissa monellakin tapaa. Esimerkiksi yritykset voivat pitää hyvää huolta nykyisistä ulkomaalaisista työntekijöistään, jonka avulla ulkomaalaiset viestivät tuttavilleen Suomen hyvistä puolista.

Kotoutumisen onnistumiseen vaikuttavat asiat ennen muuttoa ja muuton jälkeen ja siksi kotoutumisprosessi onkin jokaisen kohdalla erilainen, kun tutkimuksessakin havaittiin. (kts 3.1) Työ oli yksi keskeinen tekijä, jonka ympärille kotoutumisprosessi on rakentunut. Sen avulla haastateltavat ovat päässeet kiinni suomalaiseen yhteiskuntaan. Luvun 3.1 mukaan kotoutuminen kuvataan sosiaalisena, kulttuurisena, poliittisena ja taloudellisena prosessina. Tutkimuksen perusteella työn löytäminen on auttanut kotoutumaan erinomaisesti, sillä se on tarjonnut taloudellisen mahdollisuuden kotoutumiseen. Lisäksi työn kautta haastateltavat ovat saaneet asunnon, verkostoituneet ja saaneet hoidetuksi kaikki pakolliset asiat, jotta he pystyvät sopeutumaan suomalaiseen yhteiskuntaan. Luvun 3.1 mukaan kotoutumiseen tarvitaan vuorovaikutusta, joka useimmiten tapahtuu kodin ulkopuolella, kuten työpaikalla ja koulussa. Sekä teoria että tutkimus osoittavat työpaikan olevan merkittävä osa kotoutumisen onnistumisesta.

Kotouttaminen on maahanmuuttajien kotoutumisen edistämistä ja tukemista viranomaisten ja muiden tahojen palveluilla ja sen tavoitteena on antaa maahanmuuttajille tarvittavia tietoja yhteiskunnasta ja työelämästä ja siitä säädellään myös Suomen laissa. (kts 3.2) Työnantajan antama apu on ollut merkityksellistä kotoutumiseen, sillä sen avulla haastateltavat ovat saaneet hoidettua kaikki viralliset asiat työntekoon liittyen. Lisäksi osa on saanut apua myös työn ulkopuolisissa asioissa, joka on koettu myös merkitykselliseksi. Koska työnantaja on tarjonnut apua ja tukea kotoutumisessa, on työnantaja toiminut vastuullisesti ja lain mukaisesti. Jatkossakin työnantajan kannattaa antaa tukea uusille työntekijöilleen, sillä se auttaa työntekijöitä kotoutumaan, se koetaan merkitykselliseksi sekä se luo työntekijöille tukea ja turvaa.

Vaikka pääsääntöisesti työnantajalta saatuun apuun oltiin tyytyväisiä, oli siinä vielä kehitettävääkin. Työnantaja voisi tulevaisuudessa jakaa tietoa aktiivisimmin ja haastatteluissa toivottiin materiaalia kotoutumisen edistämiseksi. Tietoa voisi jakaa kirjallisesti, sähköisesti ja suullisesti sekä kehittämällä perehdytysprosessia. Työnantajan tulee myös jatkuvasti kehittää osaamistaan ja päivittää tiedot ajantasaisiksi, sillä tieto muuttuu jatkuvasti. Tiedon löytäminen ja käytännön asioiden hoitaminen koettiin vaikeaksi, sillä prosessit ovat monimutkaisia ja erilaisia virastoja on paljon. Kielitaidon puute ja tietämättömyys siitä, mitä pitäisi tehdä, tuovat haasteita asioiden hoitamiseen. Kirjallinen materiaali, joka kertoo kotoutumiseen liittyvistä prosesseista ja suomalaisesta työelämästä voisi helpottaa tiedonhakuhaasteisiin. Sen avulla voidaan työnantaja voisi jakaa tietoa

tasapuolisesti kaikille sekä helpottaa tiedon löytämistä ja käytännön asioiden hoitamista. Työnantaja koetaan luotettavaksi lähteeksi, jolta tietoa voidaan etsiä, joten kirjallinen materiaali erityisesti työnantajalta voitaisiin kokea luotettavaksi ja merkitykselliseksi.

Koska perehdytettävät asiat ovat olleet hyvin erilaisia, eikä tarkkaa perehdytys suunnitelmaa ole ollut tulisi työnantajapuolen perehdytystä yhtenäistää. Perehdytykseen tulee luoda perehdytys suunnitelma, jota seuraamalla käydään kaikki tarvittavat asiat läpi. Perehdytyksen tulisi sisältää yritykseen perehtyminen, tekninen perehtyminen sekä sosiaalinen perehtyminen. (kts 4.3) Perehdytyksen osa-alueet jakautuvat sekä työnantaja- että käyttäjäyritykselle, joten he voisivat tulevaisuudessa luoda perehdytys suunnitelmat yhdessä. Molemmat osapuolet vastaavat yritykseen perehtymisestä ja sosiaalisesta perehtymisestä ja käyttäjäyrityksen vastuulla on suurimmaksi osaksi tekninen perehdytys, sillä se sisältää työnkuvaan ja työtehtäviin liittyvät asiat. (kts. 4.3) Työnantajapuoli voi osallistua tekniseen perehdytykseen erityisesti esimerkiksi työturvallisuuden sekä tuntikirjausten ja työaikojen osalta. Työnantajapuolen perehdytykseen pyydettiin konkreettisia materiaaleja, joten tutkimuksen perusteella luotu opas on tehty juuri työnantajan perehdytykseen.

Kiire ja perehdytyksen nopeus olivat molemmilla osapuolilla kehityskohteena. Hektisissä työympäristöissä kiire on yleinen ongelma, jonka takia asioita hoidetaan monesti huonosti tai osittain. Perehdytyksen yhteydessä kiire voi aiheuttaa vajaan perehdytyksen, joka vaikuttaa yritykseen nopeasti. Vaikka perehdyttäjällä olisikin kiire, tulee hänen antaa perehdytykseen aikaa tarpeeksi ja huomioida uuden työntekijän tilanne perehdytyksen tarve. Kiireen sijasta tulisi tarkastella hyvin hoidetun perehdytyksen hyötyjä, joita ovat työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, vaihtuvuuden väheneminen. Lisäksi hyvin hoidetun perehdytyksen avulla työntekijöistä tulee nopeammin tuottavia tekijöitä. (kts 4.1) Kiire on erityisen haitallista ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä, sillä heidän perehdytykseensä tulisi käyttää enemmän aikaa, koska he työskentelevät vieraassa ympäristössä uusien toimintatapojen ympäröimänä. Heikko perehdytys altistaa työtapaturmille sekä ulkomaalaiset ovat vielä herkempiä irtisanoutumaan, jos perehdytys hoidetaan huonosti. (kts 4.5)

Tutkimuksen perusteella perehdytyksen seuranta ja arviointi on jäänyt vähäiseksi ja sitä toivottiinkin enemmän muutamalta haastateltavalta. Perehdytyksen seuranta tulisi olla säännöllistä ja siinä tulisi tarkastella, miten perehdytys on onnistunut. Sen avulla saadaan myös selville, miten tavoitteissa on onnistuttu ja voidaan tarvittaessa tehdä muutoksia perehdytys suunnitelmaan. (kts. 4.4) Käyttäjäyrityksen tulisi seurata perehdytettävän kanssa, miten hän on oppinut työtehtävänsä sekä sopeutunut työyhteisöön. Jo olemassa olevat perehdytys materiaalit helpottavat seurantaa ja arviointia. Työnantajapuolen yhteyshenkilöt voivat hoitaa seurantaa aktiivisella yhteydenpidolla uusiin työntekijöihin. Tiiviillä yhteydenpidolla saadaan selville työntekijän ajatuksia työstä ja työyhteisöön sopeutumisesta sekä voidaan käydä läpi asioita, jotka ovat vielä epäselviä.

Haastatteluista perusteella työnantajan tuki on merkittävää kotoutumisessa ja apu on ollut välttämätöntä. Työnantajan yhteyshenkilöt koetaan läheisiksi tukihenkilöiksi Suomessa, joten heidän tulee jatkossakin edistää ja tukea työntekijöiden kotoutumista Suomeen. Tutkimuksen perusteella perehdytys ja kotoutumisen tueksi kaivattiin työnantajalta materiaalia, joka tukee työntekijöitä suomalaisen työelämään sopeutumisessa. Materiaalin avulla työnantaja voi tukea ulkomaalaisen työntekijän kotoutumista Suomeen ja suomalaiseen työelämään. Näiden perusteella olikin perusteltua luoda ulkomaalaisille työntekijöille opas, jonka he voivat lukea Suomeen muuttaessa. Opasta avulla jokainen uusi työntekijä saa tasavertaisesti samat tiedot, joten perehdytysprosessikin yhtenäistyy samalla. Opasta kehitettiin opinnäytetyöprosessin aikana haastateltavien palautteiden avulla. Opasta voisi myös jatkossa kehittää esimerkiksi uuden tutkimuksen myötä. Tähän voitaisiin valita tutkimusjoukoksi henkilöitä, jotka ovat hyödyntäneet opasta perehtymisessä ja kotoutumisessa ja tutkia, kuinka opas on vaikuttanut näiden työntekijöiden kotoutumiseen. Tulosten perusteella opasta voidaan muokata entistä paremmaksi. Opas sisältää myös paljon hyödyllistä tietoa suomalaisillekin työntekijöille. Opas voisi olla hyödyllinen myös esimerkiksi nuorille työntekijöille, jotka ovat aloittamassa työt ensimmäistä kertaa tai ovat vasta uransa alkuvaiheilla, sillä monille työelämän pelisäännöt ja toimintatavat voivat olla hyvinkin vieraita.

## 7.1 Johtopäätökset

Monikulttuuriset työyhteisöt ovat lisääntyneet ja lisääntyvät jatkuvasti työperäisen maahanmuuton lisääntyessä, joten sen huomioon ja monikulttuurisen johtamisen kehittäminen ovat ensisijaisen tärkeässä roolissa yrityksissä. Monikulttuurisesta näkökulmasta toimeksiantajan tulee kehittää ja ylläpitää kulttuurista osaamista, jotta se voi tarjota tukea ulkomaalaisille työntekijöille ja edistää heidän kotoutumistaan. Toimeksiantajan tuki monikulttuurisissa haastavissa tilanteissa on tärkeää ja toimeksiantajan yhteyshenkilöiden tuleekin olla läsnä ja helposti tavoitettavissa. Monikulttuurisen johtamisen kulmakivinä ovat kulttuurierojen ymmärtäminen, ennakkoluulojen ja syrjinnän vähentäminen sekä toimintatapojen kehittäminen, jotta monikulttuurinen työyhteisö voi toimia. Haasteiden sijasta monikulttuurisuus tulisi nähdä hyötynä yritykselle, sillä se edistää kulttuurien ymmärtämistä, sosiaalisia taitoja ja sopeutumiskykyä.

Kotoutumisprosessit ovat aina erilaisia, vaikka niissä olisikin yhtäläisyyksiä. Toimeksiantajan tulee huomioida jokaisen uuden työntekijän yksilölliset tarpeet ja lähteä sitä kautta tukemaan työntekijän kotoutumista. Osa uusista työntekijöistä tarvitsee tukea lähes päivittäin ja osa on paljon itsenäisempiä. Vaikka uusi työntekijä olisikin itsenäinen, olisi työnantajan hyvä pitää aktiivisesti yhteyttä uusiin työntekijöihin erityisesti alkuvaiheessa kotoutumista. Tällöin voidaan saada arvokasta tietoa työntekijän tilanteesta ja ajatuksista, joiden avulla työnantaja voi antaa tukea työntekijälle tai kehittää omaa tai käyttäjäyrityksen toimintaa. Koska työnantajan yhteyshenkilöt koetaan

merkitykselliseksi henkilöiksi työntekijän kotoutumisen kannalta, on heidän oltava aktiivisia tiedon jakamisessa sekä auttaa työntekijöitä kotoutumiseen liittyen prosessien kanssa. Paras tuki työntekijän kotoutumiseen on kuunnella työntekijän ajatuksia ja tarpeita sekä pyrkiä auttamaan ja tukemaan niissä. Taloudellista kotoutumista työnantaja tukee parhaiten työtä tarjoamalla sekä asuinpaikan löytämisen avustamisella. Sosiaalista kotoutumista työnantaja voi tukea järjestämällä ryhmäytymistilaisuuksia, jossa työntekijät pääsevät verkostoitumaan ja tutustumaan muihin työntekijöihin. Tämän avulla ulkomaalaiset työntekijät voivat löytää itselleen isomman tukiverkon Suomessa, joka parantaa kotoutumisen onnistumista. Poliittista ja kulttuurista kotoutumista voidaan edistää aktiivisella tiedonjaolla, esimerkiksi luodun oppaan avulla.

Perehdytysprosessia voidaan edistää materiaalien kehittämällä, kiireen poistamisella sekä huomioimalla ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksen erityistarpeet. Luotu opas helpottaa työnantajapuolen perehdytystä ja ulkomaalaisten työntekijöiden perehtymistä, sillä nyt oppaassa on kaikki olennaiset asiat. Työnantajan tulee huomioida tulevaisuudessa, että ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytys voi viedä enemmän aikaa, sillä uusi ympäristö, uudet toimintatavat ja mahdollinen kieli-aidon puute voivat tuoda perehdytykseen haasteita. Kiireettä voidaan minimoida jakamalla perehdytysvastuuta käyttäjäryityksen kanssa sekä tehostamalla perehdytystä. Yhteistyön voimin perehdytyksestä saadaan varmasti tehokas ja työntekijöille hyödyllinen prosessi. Tulevaisuudessa perehdytys on priorisoitava korkeammalle ja antaa sille aikaa, sillä ilman sujuvaa perehdytysprosessia voi ulkomaalaisen työntekijän sopeutuminen suomalaiseen työelämään jäädä heikoksi ja tämä lisää tyytymättömyyttä ja kasvattaa vaihtuvuutta.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Mikäli kaksi tutkijaa pääsee samanlaiseen tutkimustulokseen, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että mittaako tutkimus juuri sitä, mitä halutaan, ja mitä on tarkoitus mitata. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee selkeästi, havainnollistavasti ja yksityiskohtaisesti kertoa tutkimuksen vaiheista, mikä parantaa luotettavuutta. (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, luku 5.) Tutkimusetiikalla tarkoitetaan, että tutkimus- ja kehittämistyötä tehdessä noudatetaan vastuullista toimintatapaa, eikä toimita epärehellisesti. Jotta tutkimusetiikka toteutuu, on tutkijan selvitettävä kehittämishankkeeseen liittyvät oikeudelliset kysymykset, selvittää kohdeorganisaation eettiset säännöt, varmistaa tiedonhankinnan- ja arviointimenetelmien eettisyys, pitää luottamukselliset tiedot luottamuksellisina, osoittaa aidot tulokset niitä väärin vääristelemättä ja muistaa lähdeviittaukset. (Ojasalo ym. 2014, 48–49.)

Tutkimuksen aihe valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja aiheeseen päädyttiin, koska aikaisempaa tutkimusta kyseisestä aiheesta ei ollut ja lisäksi haluttiin kehittää ulkomaalaisten

työntekijöiden perehdytystä ja kotoutumista. Aihetta valittaessa sovittiin, että opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajan osalta nimettömänä ja lisäksi opas salataan ennen julkaisua. Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus soveltui parhaiten tämän kaltaiseen tutkimukseen, sillä sen avulla saatiin paljon yksityiskohtaista ja havainnollistavaa tietoa haastateltavilta. Tämä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta olennaista. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Teoreettinen viitekehys on luotu monipuolisten ja tuoreiden lähteiden pohjalta, joten teoreettista viitekehystä ja siihen pohjautuvia haastattelukysymyksiä voidaan pitää luotettavina. Kaikki käytetyt lähteet ja niiden viittaukset on merkitty selkeästi sekä tekstiin että lähdeluetteloon.

Tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui toimeksiantajan nykyisistä ulkomaalaisista vuokratyöntekijöistä kymmenen vapaaehtoista. Haastateltavien määrä oli runsas ja sitä voidaan pitää riittävän luotettavana tutkimuksessa. Haastateltavilla oli myös tietoa ja omakohtaisia kokemuksia haastateltavista aiheista, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Osa haastatteluista tehtiin englanniksi, joka ei ole haastateltavan tai haastattelijan äidinkieli. Muun kuin oman äidinkielen käyttäminen voi lisätä riskiä, että kysymykset ymmärretään väärin ja tämä voi vääristää tuloksia. Haastateltavia valittaessa yritettiin varmistaa, että kielitaito on varmasti riittävä ja näin maksimoida tutkimuksen luotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu lisätä, jos kysymykset olisi lähetetty ennakkoon haastateltaville, jolloin he olisivat voineet perehtyä kysymyksiin ja valmistautua haastatteluun paremmin. Ennen haastatteluja mietittiin tulkin käytön mahdollisuutta, mutta se kuitenkin päätettiin jättää pois eettisistä ja luotettavuus syistä. Tulkki olisi voinut tahattomasti vääristää tuloksia, mikä vähentää luotettavuutta. Haastattelut toteutettiin etänä käyttäen ja lupa tallennukseen kysyttiin jokaiselta ennen haastattelun aloitusta.

Tutkimuksen aineisto litteroitiin ja analysoitiin nopeasti haastattelujen jälkeen, jotta haastattelut ovat tuoreessa muistissa, vaikka ne tallennettiin. Haastattelujen tallennus parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä näin haastatteluihin pystyi palaamaan tarvittaessa myöhemminkin ja tarkistamaan vastauksia. Tulokset analysoitiin siten, että haastateltavat säilyvät anonyymeina ja totuudenmukaisesti muokkaamatta niitä halutunlaiseksi. Haastateltavien henkilöllisyys ei ole paljastanut missään vaiheessa tutkimusta ja haastateltavien henkilöllisyyden tietää vain tutkija. Pohdinnassa peilattiin teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tuloksia keskenään ja niiden perusteella tehtiin havaintoja ja johtopäätöksiä.

Opas laadittiin tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Sekä teoreettinen viitekehys että tutkimuksen tulokset on arvioitu luotettaviksi, joten myös opas voidaan todeta luotettavaksi. Oppaan ensimmäinen versio lähetettiin arviotaviksi tutkimuksessa oleville haastateltavilla ja he antoivat palautteen oppaasta. He valikoituivat, sillä heillä on jo tutkimuksen osalta tietoa aiheista, ja he olisivat oppaan potentiaalisia käyttäjiä. Nämä vastaukset käsiteltiin myös anonyymisti,

jotta haastateltavien henkilöllisyys ei paljastu. Opinnäytetyötä ja tutkimusta voidaan kokonaisuudessaan pitää luotettavana ja se on tehty eettisiä periaatteita noudattaen.

### **7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2023, kun lähetin aihe-ehdotuksen suuntautumisista vastaavalle ohjaajalle, joka hyväksyttiin pienten lisäehdotusten kera. Samalla aloitin Tutkimuksellinen kehittäminen – opintojakson, jossa pääsin tekemään opinnäytetyösuunnitelmaa. Suunnitelman valmistuttua sain itselleni opinnäytetyöohjaajan, jonka kanssa kävimme opinnäytetyön suuntaviivoja sekä teoreettisen viitekehyksen että tutkimuksen osalta.

Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen aiheen rajaamisella sekä teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisella. Sopivien lähteiden löytäminen ja teorian kirjoittaminen veivät yllättävän paljon aikaa, vaikka tiesin jo ennen prosessin aloittamista, että se on opinnäytetyön haastavin vaihe. Lopulta sopivia lähteitä alkoi löytyä ja samalla kirjoittaminen alkoi sujua paremmin. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta loin haastattelukysymykset ja aloitin pääsiäisen aikoihini haastattelut. Tutkimuksen teko sujui hyvin mutkattomasti ja sainkin tulokset analysoitua melko nopeasti.

Tulosten ja teorian viimeistelyn jälkeen tapasimme ohjaajani kanssa, joka antoi vähän palautetta ja korjausehdotuksia. Tämän jälkeen pääsin tekemään opasta, joka oli opinnäytetyön mieluisin vaihe. Oppaan valmistuttua se arvioitiin, keräsin palautteen ja muokkasin opasta. Lopuksi vielä kirjoitin pohdinnan, johtopäätökset ja tiivistelmän sekä tarkastelin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Näiden jälkeen opinnäytetyö olikin valmis.

Opinnäytetyöprosessi sujui mielestäni hyvin ja lähes ongelmitta. Tein itselleni aikataulun, jossa pyysin suunnitellusti ja välillä olin jopa hieman sitä edellä. Opin organisointikykyä ja sinnikkyyttä, sillä välillä lähteiden etsiminen turhautti, mutta lopulta oli palkitsevaan, kun oikeat lähteet löytyivät. Koen, että oma aiheeni oli hyvin käytännönläheinen ja hyödyllinen toimeksiantajalle, mikä lisäsi omaa motivaatiotani opinnäytetyön tekemiselle. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja siihen, kuinka olen hoitanut prosessin kokonaisuudessaan.

## Lähteet

Aberdeen. 2017. Digital keys to onboarding the next-gen employee. Luettavissa: <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> Luettu: 13.3.2023.

Agarici, C., Scarlat, C. & Iorga, D. 2020. Turning cross-cultural management conflict into collaboration: Indian and Romanian experiences in Global Project Teams. Proceedings of the ... International Conference on Business Excellence, 14(1), s. 1024–1034.

Allen, T. 2.4.2020. The key difference between employee onboarding and orientation. Training industry. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/articles/onboarding/the-key-difference-between-employee-onboarding-and-orientation/>. Luettu 11.3.2023.

Bratianu, C. & Paiuc, D. 2022. A bibliometric Analysis of Cultural Intelligence and Multicultural Leadership. Revista de Management Comparat Internationalt, 23(3), s. 319-337.

Brion, C. & Ampah-Mensah, A. 2021. Changin cultural norms through education: voicec from Ghanaian women principals. International Journal of Educational Management. Volume 35 Issue 7. s. 1458-1475.

Carucci, Ron. 2018. To retain new hires, spend more time onboarding them. Harvard Business Review Digital Articles, s. 1-5.

Chun, D., Zhang, Z., Cohen, E., Florea, L. & Genc, O. F. 2021. Long-term orientation and the passage of time: Is it time to revisit Hofstede's cultural dimensions. International Journal of Cross Cultural Management. Vol. 21, Issue 2. S. 353-371.

Dang, V. T., Vu, T. T. & Nguyen, P. 2021. Workplace learning and foreign workers' commitment to host cultural organization: The effects of cross-cultural adjustment and supervisor trust. Employee relations, 43(1), s. 297-317.

Doukanari, E., Ktoridou, D., Efthymiou, L. & Epaminonda, E. 2021. The Quest for Sustainable Teaching Praxis: Opportunities and Challenges of Multidisciplinary and Multicultural Teamwork. Sustainability (Basel, Switzerland), 13(13), p. 7210.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Impact. Helsinki.

Elfadl, W., Lilja, E., Skogberg, N., Selling, K. & Castaneda, A. E. 2020. The Association between Pre- and Post-Migration Wellbeing Factors with Integration among Russian, Somali, and Kurdish Origin Adults in Finland. Finnish yearbook of population research, 55, s. 45–59.

Ellis, A., Nifadkar, S., Bauer, T. & Erdogan B. 2017. Your New Hires Won't Succeed Unless You Onboard Them Properly. Harvard Business Review Digital Articles, s. 2–4.

Euroopan komissio 2022. Vapaa liikkuvuus – EU-kansalaiset. Luettavissa: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=457&langId=fi>. Luettu: 14.3.2023.

Euroopan muuttoliikeverkosto 2022. Maahanmuuton tunnusluvut 2021. Euroopan muuttoliikeverkosto. Maahanmuuttovirasto. Luettavissa: [https://emn.fi/wp-content/uploads/2022/08/Maahanmuuton\\_Tunnusluvut\\_2021\\_FI\\_netti.pdf](https://emn.fi/wp-content/uploads/2022/08/Maahanmuuton_Tunnusluvut_2021_FI_netti.pdf). Luettu: 25.4.2023.

Hiitola J., Anis, M. & Turtiainen, K. 2018. Maahanmuutto, palvelut ja hyvinvointi. Kohtaamisissa kehittyviä käytäntöjä. Vastapaino. Tampere.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudamus. Helsinki.

Info Finland 2023. Kotoutuminen Suomeen. Luettavissa: <https://www.infofinland.fi/fi/settling-in-finland>. Luettu: 10.2.2023.

Ingmar, A. & Ragnarsdottir, H. 2019. Communication and Group Work in the Multicultural Classroom: Immigrant Students' Experiences. European journal of educational research, 8(2), s. 453–465.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa.

Kallio, H., Kotkas, T. & Palander, J. 2018. Ulkomaalaisoikeus. Alma Talent. Helsinki.

Karna, W. J. & Knap-Stefaniuk, A. 2019. Challenges in Managing Multicultural Teams. Perspektywy Kultury, 26(3), s. 67–86.

Kavasto, A & Mattinen, K. 2020. Keskeiset työntajavelvoitteet yrityskoon mukaan. Kauppakamari. Helsinki.

Kela 2023a. Suomen sosiaaliturva. Luettavissa: <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>. Luettu: 14.3.2023.

Kela 2023b. Ulkomailta Suomeen. Luettavissa: <https://www.kela.fi/sosiaaliturvaan-kuuluminen-ulkomailta-suomeen>. Luettu: 14.3.2023.

Kela 2023c. Työntekijän ja yrittäjän sosiaaliturva. Luettavissa: <https://www.kela.fi/ulkomailta-suomeen-tyontekijat-ja-yrittajat>. Luettu: 14.3.2023.

- Khelif, H. 2016. Hofstede's cultural dimensions in accounting research: a review. *Meditari Accountancy Research*. Vol. 24, Iss 4. s. 545-573.
- Kinos, S., Van den Berckt, I., Pambukhchyan, R., Kijärvi-Pihkala, M., Kaartinen, O. & Pirttikoski, V. 2023. Cultural aspects in multicultural mentoring-to-work- relationships. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. Vol. 21(1). s. 166–180.
- Kirchner, M. J. & Akdere, M. 2019. Exploring Inclusion of Leadership Development into New Employee Orientations: A Proposed Approach from Army Leader Development. *Organization management journal*, 16(3), s. 156–166.
- Kotoutuminen.fi 2021. Kotoutuminen ja pakolaisten vastaanotto. Luettavissa: <https://kotoutuminen.fi/kotoutuminen-ja-pakolaisten-vastaanotto>. Luettu: 10.2.2023.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. 1. painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Laki kotoutumisen edistämisestä 30.12.2010/1386
- Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738
- Laki yhdenvertaisuudesta 3012.2014/1325
- Maahanmuuttovirasto 2022. Maahanmuuton tilastot 2021: Ennätysmäärä haki oleskelulupaa työn perusteella. Luettavissa: <https://migri.fi/-/maahanmuuton-tilastot-2021-ennatysmaara-haki-oleskelulupaa-tyon-perusteella>. Luettu: 25.4.2023.
- Maahanmuuttovirasto 2023a. Maahanmuuttovirasto – asiakkaita ja yhteiskuntaa varten. Luettavissa: <https://migri.fi/tietoa-virastosta>. Luettu: 14.3.2023.
- Maahanmuuttovirasto 2023b. EU-rekisteröinti (vapaa liikkuvuus). Luettavissa: <https://migri.fi/eu-kansalainen>. Luettu: 14.3.2023.
- Maahanmuuttovirasto 2023c. Oleskelulupa. Luettavissa: <https://migri.fi/oleskelulupa>. Luettu: 14.3.2023.
- Maahanmuuttovirasto 2023d. Työnteko Suomessa. Luettavissa: <https://migri.fi/tyonteko-suomessa>. Luettu: 14.3.2023.
- International Journal of Cross Cultural Management 2021. Investigating otherness: Which differences should be considered by cross-cultural management studies, and how? *International Journal of Cross Cultural Management: CCM*, 21(1), s. 167–172.

- Noorbehbahani, F. & Salehi, F. 2021. A serious game to extract Hofstede's cultural dimensions at the individual level. *User Modeling and User – Adapted Interaction*. Vol. 31, Iss. 2. s- 225-259.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. Sanoma Pro. Helsinki.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.5.2023.
- Rajavartiolaitos 2022. Venäjän kansalaisten maahantulorajoitukset. Luettavissa: <https://raja.fi/maahantulon-rajoitukset#3>. Luettu: 15.5.2023.
- Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G. & Schmitt, A. 2021. New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International journal of hospitality management*, 94, s. 102857.
- Ryazantsev, S. V. & Gadzhimuradova, G. I. 2021. Russophone immigration to Finland: New forms, trends, and consequences. *Baltic Region*, 13(2), s. 146–164.
- Saukkonen, P. 2013. *Erilaisuuksien Suomi*. Gaudeamus. Helsinki.
- Saukkonen, P. 2020. *Suomi omaksi kodiksi. Kotouttamispolitiikka ja sen kehittämismahdollisuudet*. Gaudeamus. Helsinki.
- Shao, F., Frederick, D. J., Haggard, D. L., Haggard, K. S. & Pace, G. R. 2020. Industrial actions and Hofstede's cultural dimensions. *Business Management Dynamics*. Vol. 9, No.07. s. 1-13.
- Sorainen, O. 2014. *Ulkomaalainen työntekijä: Rekrytointi, maahantulo, työnteko*. 2. uud. p. Helsinki: Edita.
- Sterling, L. 2016. Internal hires need orientation too. *Harvard Business Review Digital Articles*, s. 2-4.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. *Johtaminen ja globaali talous*. 5., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2023. *Kotouttamista edistävä politiikka edistää maahanmuuttajien osallisuutta*. Luettavissa: <https://tem.fi/kotouttamispolitiikka>. Luettu: 10.2.2023.
- Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Ulkomaalaislaki 30.4..2004/301

Usmanova, K., Wang, D. & Younas, A. 2022. Leader's strategy to encourage employee's innovative work behavior in multicultural workplace: Do supportive colleagues matter? *Chinese management studies*, 16(2), s. 274–292.

Vero 2018. Oleskelet Suomessa yli 6 kuukautta – tulojen määrä vaikuttaa veroprosenttiin. Luettavissa: [https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/ulkomailta\\_suomeen/toihin\\_suomeen/suomalainen\\_tyonanta/yli-6-kuukautta-suomessa/](https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/ulkomailta_suomeen/toihin_suomeen/suomalainen_tyonanta/yli-6-kuukautta-suomessa/). Luettu: 14.3.2023.

Vero 2020. Oleskelet Suomessa yli 6 kuukautta ja sinulla on ulkomainen työnantaja – maksat yleensä veroa Suomeen. Luettavissa: [https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/ulkomailta\\_suomeen/toihin\\_suomeen/ulkomainen\\_tyonantaja/yli-6-kuukautta-suomessa/](https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/verokortti-ja-veroilmoitus/ulkomailta_suomeen/toihin_suomeen/ulkomainen_tyonantaja/yli-6-kuukautta-suomessa/). Luettu: 14.3.2023.

Vignoli, M., Nielsen, K., Guglielmi, D., Mariani, M. G., Patras, L. & Peirò, J. M. 2021. Design of a safety training package for migrant workers in the construction industry. *Safety science*, 136, s. 105124.

Wessendorf, S. & Phillimore, J. 2019. New Migrant's Social Integration, Embedding and Emplacement in Superdiverse Contexts. *Sociology*. Vol 53, Iss 1. s. 123-138.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Sähköpostiviesti: Kysely haastatteluihin osallistumisesta**

Hei,

Opiskelen Haaga-Heliassa tradenomiksi (yamk) ja tällä hetkellä kirjoitan opinnäytetyötä, jossa tutkin monikulttuurista työyhteisöä, ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytystä ja kotoutumista.

Etsin nyt kymmentä vapaaehtoista haastateltavaa opinnäytetyötäni varten. Haastattelut käsittelevät monikulttuurisuutta, kotoutumista ja kotouttamista sekä perehdytystä. Haastattelut olisi tarkoitus toteuttaa huhtikuun aikana ja ne toteutetaan etänä esimerkiksi Teamsin välityksellä. Haastatteluiden tulokset käsitellään anonyymisti, eikä niistä voi ketään tunnistaa. Mikäli haluaisit osallistua haastatteluun, olethan minuun pikaisesti yhteydessä!

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Sara Kervinen

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### 1. Monikulttuurisuus

- Miten monikulttuurisuus huomioidaan työyhteisössäsi?
- Miten monikulttuurisuutta johdetaan työyhteisössäsi?
- Mitä haasteita olet kokenut monikulttuurisessa työympäristössä?
- Millaisia kulttuurieroja olet huomannut työssäsi Suomen ja kotimaasi välillä?

### 2. Kotoutuminen ja kotouttaminen

- Kuinka paljon tiesit suomalaisesta työelämästä ennen Suomeen muuttoa?
- Miten kotoutumisprosessisi Suomeen on sujunut?
- Miten työnantaja on auttanut sinua sopeutumisessa suomalaiseen työkuulttuuriin?
- Millaista apua olisit tarvinnut työnantajaltasi, jotta kotouttaminen olisi ollut sujuvampaa?
- Mitkä olivat suurimmat haasteesi kotoutumisessa Suomeen?
- Oliko tiedon saaminen haastavaa? Miksi?
- Mistä sait tarvittavat tiedot asioihin, jotka herättivät kysymyksiä?
- Mainitse vähintään kolme tärkeintä asiaa, jotka kotoutumisoppaassa tulisi olla.

### 3. Perehdyttäminen

- Miten työnantajayrityksesi perehdytti sinut?
- Miten käyttäjäyrityksesi perehdytti sinut?
- Mitkä asiat perehdytysprosessissa onnistuivat?
- Mitä asioita perehdytysprosessissa voisi kehittää?
- Mainitse vähintään kolme tärkeintä asiaa, jotka perehdytysoppaassa tulisi olla.

### Liite 3. Sähköpostiviesti: Oppaan palautteenkeruu

Hei,

Kiitos vielä haastattelusta ja vastauksistasi opinnäytetyöhöni liittyen. Niistä oli minulle iso apu opinnäytetyötä tehdessäni.

Kuten haastattelussa juttelimme, tein haastatteluiden tulosten perusteella oppaan uusille ulkomaalaisille työntekijöille. Oppaan tarkoituksena on auttaa Suomeen tulevia ulkomaalaisia työntekijöitä perehtymään suomalaiseen työelämään ja sen pelisääntöihin sekä kotoutumaan Suomeen paremmin. Sähköpostin liitteenä on laatimani opas ja nyt pyytäisinkin siitä hieman palautetta, jotta voisin kehittää sitä vielä paremmaksi.

Vastaisitko seuraaviin kysymyksiin liittyen lukuun x minulle mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 14.5. mennessä. Vastaukset voit antaa minulle sähköpostitse vastaamalla tähän viestiin.

- Mikä luvussa oli hyvää?
- Miten lukua voisi vielä kehittää?
- Voisiko lukuun lisätä jotain?
- Pitäisikö luvusta poistaa jotain?
- Muita kommentteja lukuun tai oppaaseen liittyen?

Tulen käyttämään vastauksia opinnäytetyössä anonymista ja niistä ei voi kenenkään vastauksia tunnistaa.

Kiitos paljon jo etukäteen vastauksistasi!

Mukavaa päivän jatkoa!

Ystävällisin terveisin,

Sara Kervinen

**Liite 4. Tervetuloa Suomeen – Opas suomalaiseen työelämään (Salattu)**