



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista - Esimerkkinä Ravioli Jorvi

---

Jouttunpää, Marita

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

Perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä  
osana strategista henkilöstöjohtamista -  
Esimerkkinä Ravioli Jorvi

Marita Jouttunpää  
Palveluliiketoiminnan  
koulutusohjelma (Ylempi AMK)  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2012

Marita Jouttunpää

Perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista -  
Esimerkkinä Ravioli Jorvi

Vuosi 2012 Sivumäärä 101

---

Opinnäytetyön pääongelma on selvittää, minkälaista on perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista esimiesten ja henkilöstön kokemana. Esimerkkinä on Ravioli Jorvin henkilökunta. Lisäksi pohditaan, miten perehdytystä voitaisiin kehittää, jotta uuden työntekijän työpanos olisi henkilöstötuottavuuden näkökulmasta mahdollisimman nopeasti tavoiteltu.

Opinnäytetyön rakenne koostuu yritysesittelystä, teoreettisesta keskustelusta, tutkimusmenetelmistä sekä tutkimustuloksista. Teoreettinen viitekehys muodostuu strategisen henkilöstöjohtamisen, monimuotoisen työyhteisön ja perehdytyksen tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Lähteinä käytettiin mahdollisimman uutta saatavilla olevaa kirjallisuutta.

Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämisprojekti, johon aineisto kerättiin lauseentäydennyslomakkeella. Lauseentäydennyslomake, suomenkielinen + englanninkielinen, koostui kolmesta eri osiosta; vastaajatiedoista, monimuotoisuudesta työyhteisössä sekä perehdytyksestä. Vastaajaryhminä olivat Ravioli Jorvin esimiehet, suomenkieliset työntekijät sekä muunkieliset työntekijät. Lomakkeita jaettiin 40 kappaletta, joista palautui 26 kappaletta eli vastausprosentti oli 65. Saatujen tulosten perusteella perehdytyksessä tulisi huomioida monimuotoisuuden tekijöistä ikä, persoonallisuus, uskonto, kulttuuritausta ja kieli.

Ravioli Jorvin perehdytyksen kehittämis ehdotuksina esitettiin mm. perehdytysmateriaalin laatiminen selkokielliseksi, perehdytyksen suunnittelu prosessinomaiseksi ja suomen kieli kaikille työntekijöille pakolliseksi. Sama perehdyttävä tulisi olla koko perehdyttämisen prosessin ajan. Keinoina on mentorointi osaksi arkipäivää eli opitaan toisilta ja dialogisen organisaatiokulttuurin "viljeleminen".

Rekrytointipäätös on aina strateginen henkilöstöjohtamisen päätös, jonka tavoitteena on turvata laadullisesti ja määrällisesti yritykseen sellainen henkilöstö, jota yrityksen visiointi edellyttää. Jokaista yrityksessä vapautuvaa paikkaa ei pidä automaattisesti täyttää, vaan tilanne on nähtävä mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa.

Asiasanat monimuotoinen työyhteisö, perehdytys, strateginen henkilöstöjohtaminen

Jouttunpää, Marita

Work orientation in a diverse work community as a part of human resource management: a case study of Ravioli Jorvi

Year	2012	Pages	101
------	------	-------	-----

---

The main purpose of this thesis is to explore opinions and experiences concerning work orientation in a diverse work community as a part of the human resource management among the members of Ravioli Jorvi. The study examines, how orientation can be developed so that the contribution of a new employee reaches the targeted level as soon as possible from the perspective of human resource productivity.

The structure of the thesis consists of a company presentation, theoretical discussion, research methods and empirical research results. The theoretical chapters are structured around the themes of human resource management, diverse work community and orientation, with the most recent publications used as sources whenever available.

This thesis is a development project of work life. Empirical data were collected using sentence completion forms in Finnish and English. The sentence completion forms consisted of three different items: respondent data, diversity in the work community and work orientation. The groups of respondents were managers at Ravioli Jorvi, Finnish-speaking employees and other language-speaking employees. In total 40 questionnaires were distributed and 26 were returned giving a response rate of 65. Based on the results, of the factors indicating diversity the work orientation should take into consideration age, personality, religion, cultural background and language.

Proposals for development of work orientation at Ravioli Jorvi include suggestions that the orientation material be written in plainer, easier to understand language, that the orientation be planned as a process and that all employees receive compulsory training in the Finnish language. The same tutor should be present during the orientation process. Mentoring should form a part of the orientation during the working days so that inductees learn from others and try to learn the organizational culture through dialogue.

The decision to recruit is always a strategic human resource decision, which aims to guarantee both qualitative and quantitative the acquisition of those human resources required by the vision of the firm for the future. It is not necessary to fill every new vacancy in a given organization but the situation has to be seen as a possibility to improve the firm's operation.

Keywords diverse work community, human resource management, orientation,

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat .....	8
1.3	Keskeiset käsitteet .....	9
1.4	Aiemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt .....	9
1.5	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	HUS/Ravioli liikelaitoksena .....	11
2.1	HUS/Raviolin organisaatio .....	11
2.2	HUS/Raviolin visio, strategia ja arvot .....	13
2.3	HUS/Ravioli Jorvi.....	15
3	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	15
3.1	Perushenkilöstöprosessit: Henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi.....	18
3.2	Strategiset henkilöstöprosessit .....	19
3.2.1	Johtaminen ja esimiestyö.....	19
3.2.2	Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen.....	20
3.2.3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	21
3.2.4	Kyvykkyyksien johtaminen.....	24
3.2.5	Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen .....	24
4	Monimuotoinen työyhteisö .....	25
4.1	Kapea-alainen monimuotoisuus käsitteenä .....	26
4.1.1	Ikä.....	26
4.1.2	Sukupuoli.....	28
4.1.3	Työkyky .....	29
4.1.4	Kulttuurinen tausta .....	29
4.2	Laaja-alainen monimuotoisuus käsitteenä.....	29
4.2.1	Persoonallisuus.....	30
4.2.2	Kyvykkyys.....	30
4.2.3	Koulutus.....	31
4.2.4	Uskonto.....	31
4.2.5	Kulttuuri .....	33
4.2.6	Kieli .....	39
4.2.7	Elämäntapa.....	40
4.2.8	Siviilisääty .....	40
5	Perehdyttäminen .....	41
5.1	Perehdyttämisen käsite .....	44
5.2	Perehdyttämisen tavoitteet .....	46
5.3	Perehdyttämisen hyödyt ja haitat.....	48

5.4	Perehdyttämiseen osallistujat ja työnjako .....	49
5.5	Perehdyttämisen prosessi.....	49
5.6	Työnopastus .....	50
5.7	Työyhteisöviestintä .....	52
6	Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi .....	54
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	54
6.2	Empiirisen aineiston hankinta.....	55
6.3	Empiirisen aineiston analysointi .....	56
7	Empiiriset tulokset .....	56
7.1	Vastaajatiedot .....	56
7.2	Monimuotoisuus Ravioli Jorvissa .....	61
7.2.1	Ikä .....	61
7.2.2	Sukupuoli .....	63
7.2.3	Persoonallisuus .....	64
7.2.4	Uskonto .....	66
7.2.5	Kulttuuritausta .....	67
7.2.6	Kieli.....	69
7.2.7	Elämäntavat.....	70
7.2.8	Siviilisäätö.....	72
7.3	Perehdytys Ravioli Jorvissa.....	73
8	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset .....	80
8.1	Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin.....	80
8.2	Perehdytyksen kehittäminen saatujen tulosten pohjalta .....	83
8.3	Johtopäätökset .....	83
9	Pohdinta.....	83
	Lähteet .....	85
	Kuviot .....	90
	Taulukot .....	91
	Liitteet.....	92
	Liite 1. Lauseentäydennyslomake suomenkielinen.....	92
	Liite 2. Lauseentäydennyslomake englanninkielinen.....	97

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia kokemuksia Ravioli Jorvin sekä esimiehillä että henkilöstöllä on perehdytyksestä ja miten heidän mielestään perehdytystä pitäisi monimuotoisessa työyhteisössä kehittää.

Tässä luvussa lukijalle esitellään opinnäytetyön taustat, tavoitteet, pää- ja alaongelmat, keskeiset käsitteet, aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt sekä esitellään työn rakenne.

### 1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön tekemiseen on useita eri lähtökohtia. Olen työskennellyt Ravioli Meilahdessa ravintolapäällikkönä vuodesta 1988 lähtien vastuualueenani Meilahden alueen lounasravintola- ja tilaustarjoilutoiminta. Suuren työyhteisön haasteellisuus, mutta toisaalta myös sen mahdollisuus, on aina ollut monimuotoinen työyhteisö ja sen työntekijät. Perehdytyksen organisointi on aina ollut haasteellista ja tulevana vuosina sen merkitys tulee korostumaan entistä enemmän.

Raviolin toimipisteiden päälliköt osallistuvat kahdessa ryhmässä vuosina 2010 - 2011 ja 2012 - 2013 Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksen Palmenian sekä Amiedun hallinnoimaan Monatta-hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on edistää suomalaisten työmarkkinoiden tasa-arvoa sekä työvoiman kysynnän että tarjonnan vastaavuutta. Hankkeen kohderyhmiä ovat suomalaiset työnantajat ja Suomessa asuvat maahanmuuttajat. Hankkeessa kehitetään työnantajien valmiuksia ja osaamista mm. maahanmuuttajien rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen hyödyntämisen sekä yritysten ja organisaatioiden välisen verkostoitumisen osalla sekä maahanmuuttajien taitoja mm. työnhaun, työelämävalmiuksien, suomen kielen ja tietoteknisten taitojen saralla.

Osana palveluliiketoiminnan koulutusohjelmaa suoritin sekä strategisen henkilöstöjohtamisen että English for Professionals and Managers - opintojaksot. Englannin kurssilla käsitelimme paljon viestintää monikulttuurisissa yhteisöissä. En oikeastaan koskaan ollut ajatellut, miten tärkeää nykyään on ymmärtää eri kulttuureita varsinkin johtotehtävissä. Tutustuttuani aiheeseen englannin opinnoissa huomasin, miten erilaisesta kulttuurista me suomalaiset olemme lähtöisin verrattuna esimerkiksi Aasian maiden kulttuureihin. Väärinkäsityksiä ei voi välttää.

Yksi tärkeä syy, miksi haluan tutkia aihetta, on toimipaikan vaihto Raviolissa. Aloitin 1.12.2010 Ravioli Jorvin sairaalan ravitsemispäällikön äitiysloman sijaisena. Henkilökunnasta (35 henkilöä) 9 henkilöä on vakituisia ulkomaalaistaustaisia ja lisäksi neljä on vakituisia keikkatyöntekijöitä. Henkilöstöjohtaminen on aina ollut lähellä sydäntäni. Tänä päivänä

kiristyvässä taloudellisessa tilanteessa perehdytyksen on oltava mahdollisimman selkeää, jotta työntekijän maksimaalinen työpanos saadaan yrityksen positiiviseksi voimavaraksi mahdollisimman nopeasti. Lisäksi haluan tämän opinnäytetyön myötä oppia lukemaan sujuvasti alan englanninkielistä kirjallisuutta.

Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä paitsi HUS:n eri työyhteisöissä ja Raviolissa, mutta myös kaikissa niissä työyhteisöissä ja millä tahansa toimialalla, joissa on enemmän kuin kaksi työntekijää. Perehdytykseen ja tiedon vaihdantaan dialogin avulla tarvitaan vähintään kaksi henkilöä. Monimuotoisuudessa on kysymys erilaisuuden ymmärtämisestä, hyväksymisestä ja sen maksimaalisesta hyödyntämisestä niin, että siitä voidaan puhua yrityksen menestystekijänä tai kilpailuetuna strategisessa henkilöstöjohtamisessa.

## 1.2 Tavoitteet, pääongelma ja alaongelmat

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Ravioli Jorvin sekä esimiesten että henkilöstön kokemuksia perehdyttämisestä monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista. Tavoitteena on kerätä kokemukseen perustuvaa tietoa työstä, johtamisesta, perehdytyksestä ja oppimisesta sekä kommunikoinnista ja työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, minkälaista on perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista esimiesten ja henkilöstön kokemana, esimerkiksi on Ravioli Jorvin henkilökunta. Lisäksi pohditaan, miten perehdytystä voitaisiin kehittää, jotta uuden työntekijän työpanos olisi henkilöstötuottavuuden näkökulmasta mahdollisimman nopeasti tavoiteltu.

Teoriaosan alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitä tarkoitetaan strategisella henkilöstöjohtamisella? (Luku 3)
- Mitkä ovat strategisen henkilöstöjohtamisen perushenkilöstöprosessit? (Alaluku 3.1)
- Mitkä ovat strategisen henkilöstöjohtamisen strategiset henkilöstöprosessit? (Alaluku 3.2)
- Mitä tarkoitetaan monimuotoisella työyhteisöllä? (Luku 4)
- Mitä kapea-alainen monimuotoisuus tarkoittaa käsitteenä? (Alaluku 4.1)
- Mitä laaja-alainen monimuotoisuus tarkoittaa käsitteenä? (Alaluku 4.2)
- Mitä tarkoitetaan perehdytyksellä? (Luku 5 ja alaluku 5.1)
- Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet, hyödyt ja haitat? (Alaluvut 5.2 - 5.3)
- Ketkä osallistuvat perehdytykseen? (Alaluku 5.4)
- Minkälainen on perehdytysprosessi? (Alaluku 5.5)
- Mitä tarkoitetaan työnopastuksella? (Alaluku 5.6)
- Mitä tarkoitetaan työyhteisöviestinnällä? (Alaluku 5.7)



Empiirisen osuuden ala-ongelmat ovat:

- Miten monimuotoisuus toteutuu perehdytyksessä Ravioli Jorvissa? (Alaluku 7.2)
- Miten perehdytys toteutuu Ravioli Jorvissa? (Alaluku 7.3)
- Miten Ravioli Jorvin perehdytystä kehitetään tulosten pohjalta? (Alaluku 8.2)

Opinnäytetyössä ei käsitellä johtamiseen liittyviä tutkimussuuntauksia tai siihen läheisesti liittyviä oppeja.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

HUS = Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymä.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella (HRM, human resource management) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Kauhanen 2010, 16.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen. Strategisella henkilöstöjohtamisella (SHRM, strategic human resource management) tarkoitetaan, että henkilöstöjohtaminen nähdään osana yrityksen liiketoimintastrategiaa ja henkilöstöstrategia tukee yrityksen yleisstrategiaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 25.)

Monikulttuurinen johtaminen. Monikulttuurinen johtaminen syntyy ihmisten ajattelussa, ihmiskäsityksissä ja maailmankuvassa. Kyseessä on pitkäkestoinen prosessi ajattelu- ja toimintatavan kokonaisvaltaisesta uudistamisesta, resurssien täysimittaisesta hyödyntämisestä ja kehittämisestä ilman ennakkoluuloja. (Lahti 2008, 17.)

Monimuotoinen johtaminen. Monimuotoisuuden johtamisella tarkoitetaan erilaisuuden hyödyntämistä, sillä hyvä ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. (Rauramo 2008, 127.)

Työyhteisöviestintä. Viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. (Juholin 2008, 62.)

### 1.4 Aiemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt

Perehdyttämisestä on tehty lukuisia opinnäytetöitä eri organisaatioille. Strategisesta henkilöstöjohtamisesta on tehty satoja opinnäytetöitä. Alla olevassa taulukossa 1 aiemmat aiheeseen liittyvät opinnäytetyöt on lueteltu tekijän mukaan aakkosjärjestyksessä uusien opinnäytetöiden ensi.

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön nimi	Asiasanat
Mäkinen, Ulla 2011	Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä	Henkilöstöjohtaminen, kansainvälisyys, johtajuus, monikulttuurisuus
Möttönen, Raija 2011	Monimuotoinen työyhteisö ravitsemisalalla	Monimuotoisuus, monikulttuurisuus, henkilöstöjohtaminen, ravitsemispalvelut, maahanmuuttaja
Rousku, Eija 2011	Strategisen johtamisen mahdollisuudet perehdyttämisen avulla	Strateginen johtaminen, perehdyttäminen, strategiatyö, strategian implementointi
Hepo-oja, Milla 2010	Osaamisen johtaminen muutoksessa: Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen	Osaaminen, osaamisen johtaminen, muutos, viestintä
Kertyta, Kirsi 2010	Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen - Case Finncatering Oy	Monikulttuurisuus, johtamismallit, kommunikointi, monimuotoisuus
Kujanpää, Teemu 2010	Ravitsemiskeskus Ravioli Meilahden sisäisen viestinnän nykytila ja tulevaisuus	Viestintä, tiedonkulku, suurkeittiöt, ammattikeittiöt
Lehtonen, Nelli 2010	Perehdytyksen kehittäminen Uudenkaupungin terveyskeskuksessa	Perehdyttäminen, perehdytysprosessi
Ranta, Tiina 2010	Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta	Kulttuuri, monikulttuurinen viestintä, johtajuus, monikulttuurinen johtaminen
Ristola, Saara 2010	Työpaikkamanaali monikulttuurisen ravintolan työntekijöille. Esimerkkinä intialainen ravintola Namaskaar Bulevardi	Laatutonni, perehdytys, työohjeistus, työntekijän manuaali
Takkinen, Hanna 2008	Työhyvinvoinnin kehittäminen Ravioli Jorvin sairaalassa	Työhyvinvoinnin kehittäminen, työelämän laatu, työyhteisö, työolobarometri

Taulukko 1: Aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt

Theseuksesta ei löytynyt ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)) aiempaa tutkimusta, joka käsittelee syvällisesti perehdytystä monimuotoisuuden eri näkökulmista tarkasteltuna osana strategista henkilöstöjohtamista. Monimuotoisuus-käsitettä käytetään useasti, vaikka tarkoitetaan suppeammin vain monikulttuurisuutta.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tässä luvussa lukijalle on esitelty opinnäytetyön taustat, tavoitteet, pää- ja alaongelmat, keskeiset käsitteet ja aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt.

Toisessa luvussa tutustutaan kohdeyrityksen HUS/Raviolin liikelaitokseen sekä sen toimintaan. Opinnäytetyön viitekehyksen teoriaosissa (luvut 3 - 5) käsitellään strategista

henkilöstöjohtamista, monimuotoisuuden eri tekijöitä sekä perehdytystä. Luvussa 6 esitellään opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, aineiston hankinta ja analysointi. Luvussa 7 käydään läpi tutkimustulokset, luvussa 8 käydään vuoropuhelua teoriaosan ja tutkimustulosten välillä sekä esitetään johtopäätökset.

## 2 HUS/Ravioli liikelaitoksena

Tässä luvussa kuvataan kohdeyrityksen organisaatio, arvot, visio, missio sekä strategiset päämäärät.

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän erikoissairaanhoito on Uudellamaalla organisoitu 26 kunnan alueella viideksi sairaanhoitoalueeksi, jotka on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1: HUS:n sairaanhoitoalueet ja sairaalat 1.1.2012 (HUS:n sisäinen materiaali 2011)

### 2.1 HUS/Raviolin organisaatio

HUS:n toiminnallinen organisaatio on esitetty kuviossa 1. Kuntayhtymän johtaminen perustuu yksijohtajajärjestelmään. Kuntayhtymä jäsennetään sisäistä ohjausta ja johtamista varten keskushallintona toimivaan konsernihallintoon sekä erikoissairaanhoidon ja tukipalvelujen palvelualueisiin. Palvelutuotantoa koordinoi neljä Hyksin tulosityksikköä, jotka ovat medisiininen, operatiivinen, naisten- ja lastentautien sekä psykiatrian tulosityksiköt. Tukipalvelujen palvelualueeseen kuuluvat

\* HUSLAB, HUS-Röntgen ja Ravioli (toimineet liikelaitoksina vuodesta 2004)

\* HUS-Apteekki, HUS-Desiko ja HUS-Logistiikka (toimineet liikelaitoksina vuodesta 2008)

\* HUS-Servis (toiminut liikelaitoksena vuodesta 2009).

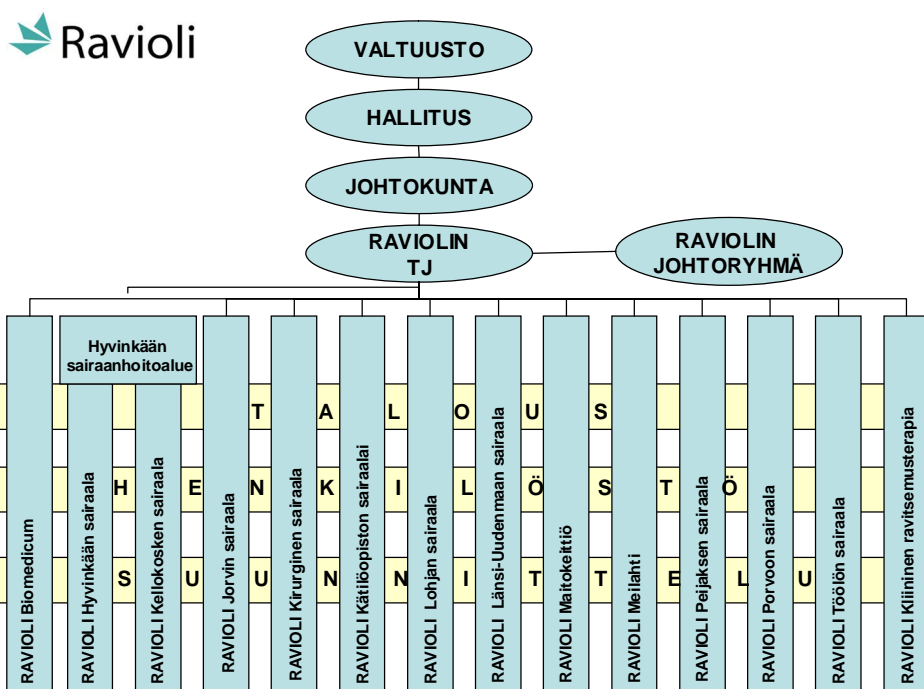


Kuvio 1: HUS:n organisaatio (HUS:n Internet-sivut 2012)

Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin ylintä päätösvaltaa käyttää valtuuston 59 jäsentä. Hallitus johtaa valtuuston valtuuttamana sairaanhoitopiiriä. Valtuusto valitsee hallituksen 15 jäsentä + henkilökohtaiset varajäsenet. Hallituksen tehtävänä on valvoa sairaanhoitopiirin etua, edustaa sairaanhoitopiiriä ja tehdä sen puolesta sopimukset. Hallituksen tehtävänä on lisäksi käsitellä kuntayhtymän toimintaa ja taloutta koskevat seurantaraportit sekä päättää toimenpiteistä, joihin ne antavat aiheen. (HUS:n internet-sivut 2012.)

Ravioli aloitti toimintansa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin kuntayhtymän kunnallisen liikelaitoksena vuoden 2004 alussa. Ravioli kuuluu tukipalvelujen palvelualueeseen ja talusjohtajan alaisuuteen. Raviolilla on HUS:n hallituksen nimeämä 5-henkinen johtokunta. Johtokunnassa on edustettuna toimialan ja liikkeenjohdon kokemusta sekä osaamista. Johtokunnan tehtävistä ja työnjaosta johtokunnan ja Raviolin ylimpien toimihenkilöiden osalta on määritetty Raviolin johtosäännössä ja toimintaohjeessa. (Raviolin sisäinen materiaali 2011.)

HUS/Raviolin toiminnallinen organisaatio on esitetty alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2: Raviolin organisaatio (Raviolin sisäinen materiaali 2011)

Ravioli on Suomen johtava ravitsemis- ja ravitsemusterapiapalveluiden osaaja, jonka perustehtävä on tarjota hyvinvointia lisäävää, maukasta ja laadukasta ruokaa ja ammattitaitoisia palveluratkaisuja. Toimintamme perustuu ajankohtaiseen tutkimustietoon ja jatkuvaan kehitykseen. Raviolin liikevaihto on 36 miljoonaa. Ravioli tarjoaa noin kuusi ja puoli miljoonaa ateriaa vuodessa eri asiakasryhmille; potilaille, henkilökunnalle ja vierailijoille. Ravitsemispalveluissa työskentelee yli 390 alan ammattilaista. Kuusitoista laillistettua ravitsemusterapeuttia ohjaa ravitsemusongelmissa. Ravioli toimii 20 sairaalassa Uudella maalla, henkilöstöravintoloita on 13 ja lisäksi useita kahviloita. (Raviolin sisäinen materiaali 2011.)

## 2.2 HUS/Raviolin visio, strategia ja arvot

HUS:n visio: ”HUS on kansainvälisesti korkeatasoinen, uutta tietoa luova sairaalaorganisaatio, jossa potilaiden tutkimus ja hoito on laadukasta, oikea-aikaista, turvallista ja asiakaslähtöistä. HUS:n palvelutuotanto on kilpailukykyistä ja sen sairaalat ja yksiköt tarjoavat haluttuja työpaikkoja.” (HUS:n Internet-sivut 2012.)

Raviolin visio: Asiakastamme kuunnellen innovatiivisesti ja tehokkaasti toimien, maukasta ruokaa sekä korkeatasoista ravitsemushoitoa ammattitaidolla - hyvinvointisi tueksi (Raviolin sisäinen materiaali 2011).

HUS:n valtuusto hyväksyi uuden 2012 - 2016 kattavan strategian kokouksessaan 19.10.2011. Uudessa strategiassa kuntayhtymä on ottanut huomioon lainsäädännölliset muutokset, väestön ikääntymisen, julkisen talouden tilanteen, osaavan henkilöstön saatavuuden sekä teknologian muutokset. Lisäksi kuntarakenne on muutoksessa. Näihin haasteisiin HUS:n uusi strategia pyrkii vastaamaan. (HUS:n Internet-sivut 2012.)

HUS vuosina 2012-2016

”HUS on kansainvälisesti korkeatasoinen, uutta tietoa luova sairaalaorganisaatio, jossa potilaiden tutkimus ja hoito on laadukasta, oikea-aikaista, turvallista ja asiakaslähtöistä. HUS:n palvelutuotanto on kilpailukykyistä ja sen sairaalat ja yksiköt tarjoavat haluttuja työpaikkoja.” (HUS:n Internet-sivut 2012.)



Kuvio 3: HUS:n strategiakartta (HUS:n Internet-sivut 2012)

HUS/ Raviolin strategiset päämäärät pohjautuvat emoyhtiön strategiakarttaan (kuvio 3) ja ne päivitetään 23.5.2012 Raviolin päälliköiden strategiapäivillä vastaamaan HUS:n strategiaa vuosille 2012 - 2016 (Raviolin sisäinen materiaali 2011).

Raviolin arvot ovat samat kuin emoyhtiöllä pohjautuen strategiakarttaan (kuvio 3) ja myös ne päivitetään 23.5.2012 Raviolin päälliköiden strategiapäivillä vastaamaan HUS:n strategiaa vuosille 2012 - 2016 (Raviolin sisäinen materiaali 2011).

### 2.3 HUS/Ravioli Jorvi

Ravioli Jorvin sairaalan ravintokeskus siirtyi vuoden 2007 alusta HUS/Raviolin liikelaitokseen. Ravioli Jorvin sairaalan toiminnasta vastaa ravitsemispäällikkö. Työyhteisössä työskentelee vakituisessa työsuhteessa 35 henkilöä; kolme ravitsemistyönjohtajaa, kahdeksan kokkia sekä 24 ravitsemistyöntekijää. Sijaisia on tällä hetkellä neljä henkilöä. Ravioli Jorvi on toiseksi suurin Raviolin toimipisteistä Meilahden jälkeen.

Ravioli Jorvissa valmistetaan päivittäin 550 - 600 potilaalle viisi ateriaa. Erityisruokavalioiden osuus on noin 45 %. Potilaiden aamupala jaetaan keskitetysti arkisin klo 7.00 - 8.00 ja viikonloppuisin klo 8.00 - 8.50. Lounas jaetaan keskitetysti noin 420 potilaalle, hajautetusti 130 potilaalle arkisin klo 10.30 - 11.40 ja viikonloppuisin klo 11.00 - 12.00. Päivällinen jaetaan sekä keskitetysti että hajautetusti arkisin klo 15.20 - 16.20 ja viikonloppuisin klo 15.15 - 16.10. Välipalat lähetetään osastoille lounasvaunun mukana keskitetysti ja iltapalat lähetetään hajautetusti päivällisvaunun mukana osastolle. Keskitetty ruoanjakelu tarkoittaa sitä, että potilaan ruoka annostellaan valmiiksi tarjottimelle osaston tilausten mukaisesti. Hajautetussa ruoanjakelussa potilaiden ruoka lähetetään astioissa osastolle, jossa osaston henkilökunta annostelee ruoan potilaille.

Lounasravintolassa aterioi päivittäin noin 600 ruokailijaa arkisin ja noin 80 - 100 ruokailijaa viikonloppuisin. Ravioli toimittaa lounasruoan hajautetusti myös sairaalan tiloissa toimivan päiväkodin lapsille ja henkilökunnalle, yhteensä noin sata annosta. Hajautetusti toimitetaan lounasruoat myös Keinumäen koulun oppilaille ja henkilökunnalle, yhteensä noin 40 ruokailijaa. Erityisruokavalioiden osuus on sekä päiväkodissa että koululla noin 15 - 20 % kokonaisateriamäärästä.

## 3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

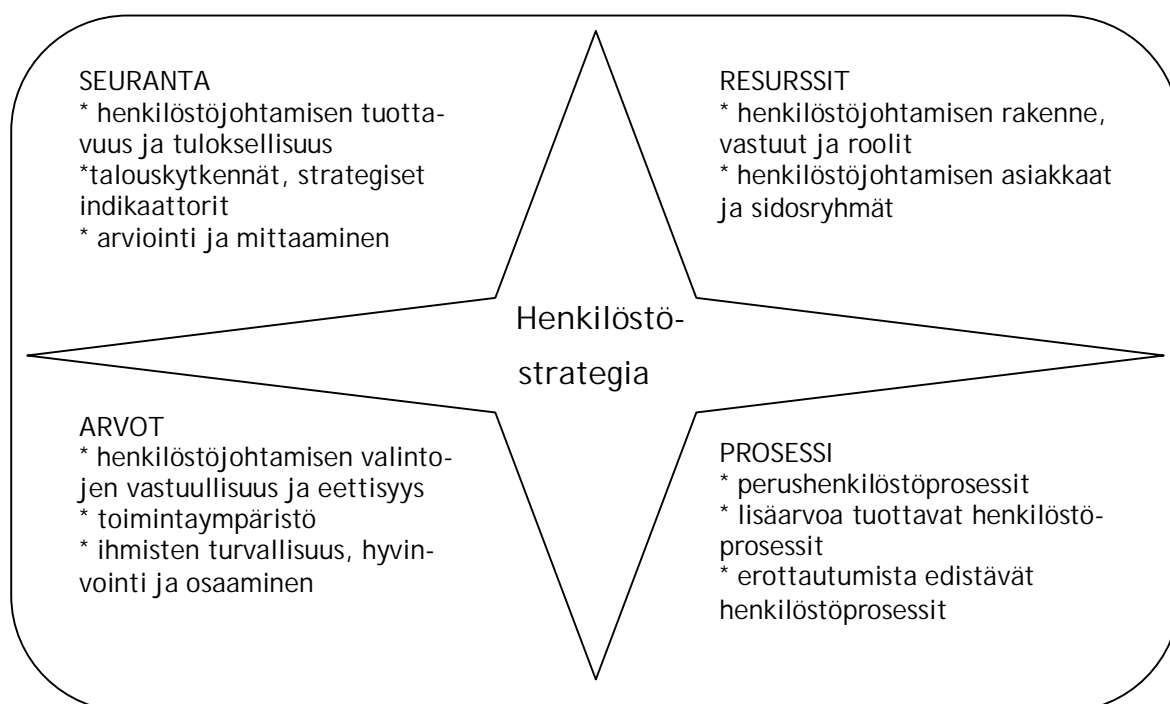
Ihmisten johtamisesta, leadershipistä, on jo kauan kirjoitettu kirjoja. Jo 2500 vuotta sitten kiinalainen Sun Tzun kirjoitti bambuliuskoille kirjan *Sodankäynnin taito* sodankäynnin strategiasta ja taktiikoista. Strategia-sana ja strateginen ajattelu ovat vuosituhansia vanhoja ja niiden juuret juontavat sodankäynnistä, jossa strategia tarkoittaa oppia sodan johtamisesta ja voittamisesta. Liiketoiminnassa strategisen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat 1960-luvun alkupuolelle, jolloin yritysten välinen kilpailu kiristyi kansainvälisesti ja teoreetikot ottivat liiketoiminnassakin käyttöön sodan terminologiaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 13; Kauhanen 2010, 18.)

Viime vuosisadan kuluessa henkilöstön johtamisen kehityskaari on läpikäynyt monia erilaisia vaiheita teknisestä henkilöstön hallinnoinnista strategiseen henkilöstöjohtamiseen asti.

Henkilöstön rooli nähtiin pitkään vain kustannuksena ja yhtenä tuotannontekijänä muiden joukossa. 1980- ja 1990-luvuilla yritykset alkoivat vähitellen ymmärtää henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden merkityksen. Henkilöstöjohtaminen koetaan nykyään yhdeksi nykyaikaisen yrityksen tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Erityisesti strateginen henkilöstöjohtaminen, jossa yrityksen työntekijät nähdään voimavarana, ei pelkkänä kustannuksena, on viime vuosina noussut merkittäväksi selittäväksi tekijäksi yrityksen menestymiselle. (Kotila 2005, 5.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen toimii explisiittisena linkkinä "siltana" organisaation kokonaisstrategian, toimintaympäristön sekä henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja politiikkojen välillä. Yksittäiset henkilöstöjohtamisen käytännöt on integroitu toisiaan tukeviksi ja suurin osa henkilöstöjohtamisen vastuusta on siirretty linjajohdolle. (Kotila 2005, 9.)

Helsilän ja Salojärven (2009, 30, 48 - 49) mukaan strategisen henkilöstöjohtamisen teoria on kuitenkin vasta ottamassa ensiaskeleitaan näkökulmasta, joka on kiinnostunut henkilöstön toiminnasta yrityksen menestystekijänä tai kilpailuetuna. Kuviossa 4 on esitetty heidän näemyksensä henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista.



Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30)

Henkilöstöjohtajan päävelvollisuus on aloittaa ne toimintaperiaatteet ja käytänteet, joilla saavutetaan ne työntekijän osaamiset ja käyttäytymiset, jotka yritys tarvitsee saavuttaakseen strategiset päämääränsä. Tämän vuoksi henkilöstöjohtajan tulee ymmärtää strategista suunnittelua. Strategia on yrityksen suunnitelma siitä, miten se aikoo vastata sen sisäisillä



vahvuuksilla ja heikkouksilla ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin ylläpitääkseen kilpailukykyä. (Dessler 2011, 32.)

Armstrongin (2011, 48 - 49) mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen on lähestymistapa johtaa ihmisiä, mikä määrittää, miten organisaation päämäärät saavutetaan henkilöstöstrategioiden, -politiikan ja -käytänteiden avulla. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöresurssit näyttelevät strategista roolia organisaation menestyksessä. HR-strategiat ja -suunnitelmat pitää yhdistää liiketoimintastrategioihin ja suunnitelmiin. Henkinen pääoma on merkittävä kilpailukyvyyn lähde. Ihmiset toteuttavat liiketoimintastrategian. HR-strategioiden suunnittelussa ja käytäntöönpanossa tulisi omaksua systemaattinen lähestymistapa.

Kotilan (2005) tekemässä tutkimuksessa analysoitiin suomalaisyritysten strategisen henkilöstöjohtamisen yhteyksiä yrityksen tuloksellisuuteen. Resurssilähtöisen teorian suurin anti henkilöstöjohtamiselle on siinä, että pysyvän kilpailuedun oletetaan löytyvän yrityksen sisäisistä resursseista. Näiden resurssien tulisi olla harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavia ja korvaamattomia. Näitä resursseja löytyy työntekijöiden henkisestä pääomasta. Kilpailijat pystyvät kopioimaan yrityksen teknologiaa, tuotantotapaa ja muita vastaavia resursseja ja siksi henkilöstöresurssien järkevä ja tehokas käyttö on yrityksille merkittävä kilpailuedun lähde. (Kotila 2005, 11 - 13.)

Kontingenssimalli perustuu resurssilähtöiseen teoriaan, jonka mukaan kestävä kilpailuetu tukeutuu yrityksen omiin kyvykkyyksiin ja niiden kehittämiseen. Yrityksen strategia ja muut toiminnot vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti siihen, millainen yhteys henkilöstöjohtamisella on tuloksellisuuteen. Yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen riippuu vahvasti henkilön käyttäytymisestä, joten yrityksen pitää hyödyntää sellaisia käytäntöjä, jotka ovat yhdenmukaisia liiketoimintastrategian kanssa. (Kotila 2005, 22 -23.)

Tärkeimmäksi strategisen henkilöstöjohtamisen hyötyjä osoittavaksi teoriaksi on noussut resurssipohjainen teoria, jonka mukaan strateginen henkilöstöjohtaminen johtaa kilpailuetuun ja edelleen yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Palvelusektorilla toiminta oli strategisempaa kuin teollisuudessa. Strategisesti toimivat yritykset, joissa henkilöstöasioista vastaava henkilö on johtoryhmän jäsen sekä osallistuu strategian suunnitteluprosessiin heti alusta alkaen näyttävät menestyvän paremmin kuin yritykset, jotka eivät toimi strategisesti. (Kotila 2005, 73.)

Erilaisia rekrytointikäytäntöjä hyödynnetään melko laajasti samoin kuin myös henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen panostetaan. Vaikkakin sisäiseen koulutukseen on panostettu ulkoista huomattavasti enemmän, keskimäärin koulutusta järjestettiin 2 pv/henkilö vuodessa.

Ulkoisen koulutuksen järjestäminen vaatii rahaa ja aikaa sisäiseen koulutukseen verrattuna. Henkilöstön arviointiin ja palkitsemiseen liittyvillä kimpuilla oli yhteys tuloksellisuuteen. Suosituimmaksi kannustinjärjestelmäksi todettiin tulospalkkiot. (Kotila 2005, 76 - 79.)

### 3.1 Perushenkilöstöprosessit: Henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi

Kuviossa 4 esitetyn ajattelumallin mukaisesti henkilöstöhallintoon liittyvät asiat sekä työhyvinvointi luetaan henkilöstöjohtamisen perusprosesseiksi. Ne eivät suoranaisesti edistä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, mutta nämä prosessit luovat perustan ja eräänlaisen kivijalan koko organisaation toiminnalle ja henkilöstöjohtamiselle. Parhaimmillaan näissä asioissa onnistuminen mahdollistaa organisaation strategian toteutumisen ja pahimmillaan voivat estää sen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 237.)

Eräsalon (2011, 14) mukaan henkilöstöhallinto on osa henkilöstöjohtamista käsittäen erilaisia usein lainsäädäntöön nojaavia toimenpiteitä. Isoissa yrityksissä toimintaa ohjaa henkilöstöasioiden asiantuntija tai osasto, mutta pienemmissä yrityksissä henkilöstöasiat ovat yleisjohdon vastuulla. Arkipäivässä jokainen esimies osallistuu henkilöstöasioiden hoitoon.

Työhyvinvoinnin edistämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Kyse on siis työntekijän, työyhteisön, työn ja työympäristön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. Työn ulkopuoliset tekijät kuten yhteiskunnan rakenteet, perhe ja lähiympäristö vaikuttavat yksilön työkykyyn ja niinpä yksilön omaa vastuuta työhyvinvoinnista tulee painottaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 270.)

Työhyvinvoinnin edistämässä on kysymys henkilöstön voimavarojen eli organisaation sosiaalisen pääoman ylläpitämisestä ja lisäämisestä. Sosiaalinen pääoma koostuu ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista organisaatiossa ja rakenteellisesti tarkastellen vuorovaikutuskanavien määrää ja laatua. Toinen sosiaalisen pääoman ulottuvuus koskee ihmisten välisten suhteiden laatua, johon kuuluvat ihmisten organisaatioonsa kohdistama luottamus ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Kolmas ulottuvuus on tietoperusteinen, ja se kertoo, kuinka paljon totuudenmukaista tietoa vuorovaikutuksen kanavissa on kuljetettavissa ja saatavissa. Työntekijöiden hankkimat tiedot ja taidot, ns. osaamispääoma, kertovat sosiaalisen pääoman tietoperusteisesta ulottuvuudesta. Henkilökunnan tietämys organisaation tavoitteista ja strategioista sekä osallistuminen niiden muotoiluun kasvattavat organisaation sosiaalista pääomaa, jonka määrä ja laatu vaikuttavat tutkimustiedon mukaan organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnista huolehtimalla ihmiset kiinnitetään organisaation toiminta-ajatukseen ja tavoitteisiin. Tuottava energia suuntautuu työn tulokselliseen suorittamiseen ja kehittämiseen. Sosiaalisen pääoman kanavilla kehitetään avointa tiedonkulkua ja yhteistyötä.

Työntekijöiden organisaatiota kohtaan tuntema luottamus syvenee ja edistään tuotannollisia innovaatioita, avoimuutta ja psykologista turvallisuutta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 273.)

Sosiaalinen ja inhimillinen pääoma kytkeytyvät toisiinsa tukien organisaation menestymistä ja työhyvinvointia. Työhyvinvointi voidaan nähdä osana organisaation osaamis-pääomaa, jonka uudistuminen voidaan turvata pitkällä aikavälillä hyvin suunnitellulla henkilöstön kehittämisohjelmilla. Samalla on mahdollisuus sopeuttaa sitä ympäristön ja organisaation tarpeiden muutoksiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 274.)

Suonsivun (2011, 68) mukaan työhyvinvointia tulee tarkastella oleellisena osana suunnitelmalista ja pitkäjänteistä organisaation strategiaa, jossa se nähdään yhtenä yrityksen menestystekijöistä sekä tulevaisuutta ennakoivana ja laaja-alaisena toimintana. Työhyvinvointiin laaditun suunnitelman perustana ovat yrityksen strategia, siinä esitetyt arvot, kriittiset menestystekijät, painopistealueet ja visio. Tärkeää on määritellä organisaation käsitys ja ymmärrys työhyvinvoinnista. Useammalle vuodelle etukäteen laaditun työhyvinvointisuunnitelman tavoitteena on koota yhteen keskeisiksi todetut työhyvinvointia edistävät asiat yleisellä tasolla ja suunnitelma päivitetään vuosittain.

### 3.2 Strategiset henkilöstöprosessit

Strategiset henkilöstöprosessit voivat olla strategista lisäarvoa organisaatiolle tuottavia esimerkiksi kehitettäessä niitä osaamisalueita, joita organisaatio tarvitsee strategiaa toteuttaessaan. Parhaimmillaan prosessit voivat olla kilpailijoista erottautumista edistäviä prosesseja. Tässä opinnäytetyössä strategisiin henkilöstöprosesseihin luetaan esimiestyö, henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen, osaamisen, kyvykkyyksien ja suorituksen johtaminen sekä arviointi ja palkitseminen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 91.)

#### 3.2.1 Johtaminen ja esimiestyö

Johtaminen on päämäärähakuista toimintaa, joka nivoo yhteen asiat ja ihmiset. Esimiehen ihmiskuva vaikuttaa siihen, minkälaisia johtamismenetelmiä hän käyttää. Johtamisessa huomioidaan monen vaikuttajatahon, kuten johdon, asiakkaiden, työntekijöiden ja kollegoiden näkökulmat. Johtamisen perustana on ihmisten välinen luottamus, koska se on ihmisiin vaikuttamista. Saavuttaakseen tavoitteet esimiehen on henkilöstöjohtamisen taitojaan käyttäen saatava jokaisesta ihmisestä esiin vahvuudet niin, etteivät heikkoudet haittaa toimintaa. Lisäksi hänen on saatava omalla esimerkillään ja myyntitaidoillaan henkilöstö innostumaan yhteisistä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 106.)

Työyhteisön ilmapiirin luomisessa on esimiehellä keskeinen rooli. Omalla toiminnallaan esimies voi tukea henkilöstön yhdessä työskentelyä ja sitä, että kaikki jakavat tietojaan ja osaamistaan toisilleen. Hyvä johtaminen vaatii toteutuakseen erilaisia foorumeita. Päivittäiset keskustelut, palaverit ja kehityskeskustelut tarjoavat hyvät mahdollisuudet ilmapiirin rakentamiselle. Johtaminen toteutuu vain avoimen ja korkeatasoisen vuorovaikutuksen avulla. (Helsilä & Salojärvi 2009, 107.)

Asioiden johtamisessa täytyy etukäteen tietää, mihin lopputilaan asioita halutaan saattaa. Tämä sitoo asioiden johtamisen ennakkosuunnitteluun ja toimintamalli toimii hyvin silloin, kun haasteet ovat tuttuja tai niihin on olemassa hyvin toimivia menettelytapoja. Ihmisten johtamisessa tausta-ajatuksena on *”kulkea sinne, missä ei ole ennen käyty”*. Ajatuksellisesti sanonta viittaa uudistavaan merkitykseen. Parhaimmillaan ihmisten johtaminen on silloin, kun rakennetaan yhdessä uusia ajattelumalleja ja sitoudutaan niihin. Ihmisten johtajat ovat uudistajia, riskienottajia, innovatiivisia ja ikuisia etsijöitä, jotka näkevät maailman ja tilanteet täynnä oppimismahdollisuuksia. He tarvitsevat rinnalleen luovia ihmisiä, jotka voivat jatkuvasti parantaa työprosesseja ja asiakaskontakteja. Asioiden johtaminen sopii, kun toimintaympäristö on stabiili, mutta nykyään toimintaympäristön muuttuessa nopealla syklillä, tarvitaan ihmisten johtamista, uudistumista ja uudistamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 107 - 109.)

Helsilän (2009, 15) mukaan työelämän suuri haaste on tuloksellisuuden lisääminen vähentämällä työuupumusta. Jokainen haluaa kokea elämänsä arvokkaaksi ja oman työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Oikein kohdellut henkilöt ovat oma-aloitteisesti tuloksellisia. Kaikki, mitä haluatte ihmisten teille tekevän, tehkää myös te samoin heille.

### 3.2.2 Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdyttäminen

Eräsalon (2011, 18) mukaan henkilöstösuunnittelun tavoitteena on turvata yritykselle sekä laadullisesti että määrällisesti sellainen henkilöstö, jota yrityksen toiminta eri aikatahtäyksillä edellyttää. Aikatahtäys on sidoksissa yrityksen tulevaisuuden näkymiin eli visiointiin. Näkymät tarkentuvat sitä täsmällisemmiksi suunnitelmiksi, mitä lähemmäksi nykyhetkeä tullaan. Tavoitteen toteutuessa siirtyy katse pykälää kauemmaksi. Henkilöstösuunnittelun pitää olla pitkäjänteistä ja realistista toimintaa, mutta samalla siltä vaaditaan joustavuutta ja ketteryyttä. Yrityksen pitää periaatetasolla määritellä suunnittelun laajuus, tarkkuus ja aikaväli, mille suunnitelmat luodaan. Samoin pitää määritellä, missä määrin lähtökohta on yrityksen toiminnallisissa tarpeissa ja missä määrin voidaan ottaa tai on otettava huomioon henkilöstön tarpeet.

Rekrytointi on yksi yrityksen menestystekijöistä ja tuloksen tekemisen lähtökohdista. Rekrytoinnin tavoitteena on täyttää yrityksessä vapautunut tai perustettu uusi paikka mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti, jotta yrityksen tavoitteet toteutuisivat halutulla tavalla. Vapautunutta paikkaa ei automaattisesti tule heti täyttää, vaan tilanne on nähtävä mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa. (Eräsalo 2011, 28.)

Helsilän (2009, 17 - 19) mukaan useimmissa yrityksissä henkilöstö ei ole tärkein voimavara. Se sijaan *oikeat* ihmiset ovat tärkein voimavara. Ylin yritysjohto sen varmasti tunnustaakin, mutta moniko yritys jaksaa nähdä tarpeeksi vaivaa *oikean henkilöstön* muodostamiseksi. Syitä keskinkertaisen tilanteen hyväksymiseksi on monia. Työvoimatilanteen uskotaan olevan vaikea ja mikäli erinomaista henkilöä ei löydy, palkataan siinä tilanteessa paras mahdollinen. Mieluimmin pitäisi ajatella tulevaisuutta, tai järjestää työt uudelleen yrityksessä jo olevien kesken ja välttää koko palkkauspäätös. Palkataan liiaksi yhteistyöhön vaikeasti sopeutuvia yksilöitä tai henkilöitä, joiden kokemus ja kyvyt eivät uhkaa esimiehen asemaa. Jos väärä valinta on tehty, sitä ei uskalleta muuttaa tai perua. Loppujen lopuksi tiedetäänkö edes, mitä halutaan tai minkälaisia ihmisiä tarvitaan. Rekrytointipäätös on aina strateginen päätös, ainakin avainhenkilöitä ja tuloksentekejiä hankittaessa. Kannattaako nykyaikana muita laajemmalti rekrytoidakaan?

Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön, työmenetelmiin ja -välineisiin sekä toimintakulttuuriin vaativat toteuma-arviossa noin 15 kuukautta. Käytännössä uusi työntekijä tekee reilun vuoden työtä laskennallisesti puolta pienemmällä tehokkuudella kuin kokeneet työntekijät. Perehdytysajan lyheneminen tarkoittaa tehokkaan työajan lisääntymistä eli tuottavuuden paranemista. Erityisen suuri merkitys perehdyttämisellä on silloin, kun vaihtuvuus on suurta tai organisaatio kasvattaa henkilöstömäärää. Hyvän työhön perehdytyskäytäntönä toimii malli, jossa kokeneemmat työntekijät opettavat nuorta työntekijää. (Kesti 2010, 222.)

### 3.2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Tämän päivän niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset. Rahan hankkiminen on helppoa ja uudet koneet ja laitteet antavat kilpailuetua vain hetkellisesti. Tulevaisuudessa kilpaillaan osaamisen johtamisella. Uudenlaisten ratkaisujen tuottamiseen tarvitaan ihmisen ehtymätön oppimiskyky ja luovuus sekä innovatiivisuus. Tarvitaan ihmisen aivot ja mieli. Oppimiskyky, osaaminen ja luovuus ovat aineettomia resursseja, joilla on suuri merkitys yrityksen arvoon. (Ojala 2008, 15.)

Osaaminen tarkoittaa yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Harvemmin yksilö suoriutuu tehtävästään yksin, vaan työ on enemmän

tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannos, on osaaminenkin yhä enemmän osaamista, sen osaamispääomaa. Osaamispääoman johtaminen muodostuu inhimillisen/henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman johtamisesta. (Ojala 2008, 47; Stähle & Wilenius 2006, 14 - 15.)

Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän osaamisistaan ja halustaan käyttää osaamistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen muodostuu hänen tiedoistaan, taidoistaan, kokemuksistaan, verkostoistaan ja kyvystään toimia toisten osaajien kanssa yhteistyössä sekä hänen asenteistaan ja halustaan oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47; Stähle & Wilenius 2006, 14 - 15.)

Rakennepääoman muodostavat kaikki yrityksen fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät ja toimintatavat ja kulttuuri. Nämä mahdollistavat jokaisen henkilön osaamisen kehittämisen vastaamaan yrityksen tarpeita sekä muuttamaan organisaation yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Suhdepääomaan kuuluvat ne osaamiskumppanit, jotka täydentävät omaa osaamista tai joiden kanssa voidaan kehittää tarvittavaa osaamista tehokkaammin ja paremmin kuin yksin. (Ojala 2008, 47; Stähle & Wilenius 2006, 14 - 15.)

Hyvin usein henkilöstön kehittämiskeinoina nähdään vain opiskelu oppilaitoksissa, vaikka niitä on kuitenkin todellisuudessa melko runsaasti. Alla olevan taulukon 2 mukaan kehittämiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään: työpaikalla tapahtuvaan ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen.

Työpaikalla toteutettavat	Työpaikan ulkopuolella toteutettavat
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijaisuudet</li> <li>• Työkierto</li> <li>• Projektityöskentely</li> <li>• Työn rikastaminen ja laajentaminen</li> <li>• Vastuulliset erityistehtävät</li> <li>• Toimiminen kouluttajana</li> <li>• Perehdyttäminen</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Jokapäiväinen johtaminen (kehityskeskustelut)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opintokäynnit</li> <li>• Ammattilehtien ja -kirjallisuuden lukeminen</li> <li>• Itseopiskeluohjelmat</li> <li>• Opiskelu oppilaitoksissa tai eri koulutusorganisaatioiden kursseilla</li> <li>• Monimuoto-opiskeluohjelmat mm. verkko-opiskelut</li> </ul>

Taulukko 2: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155)

Osaamisen kartoittaminen ja osaamisen jatkuva mittaaminen ovat tärkeitä asioita tietopääoman kehittämisessä. Alla olevassa taulukossa 3 esitellään eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä.

Eri toimijoiden roolit	
Johto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innostaminen</li> <li>• Visiointi ja näkemys tulevaisuuden osaamistarpeesta</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen (oppivan organisaation ideologia)</li> </ul>
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamistavoitteet tiimeille ja yksilöille</li> <li>• Kehittymismahdollisuuksien luominen</li> <li>• Entisen toimintatavan kyseenalaistaminen</li> </ul>
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen</li> <li>• Yhdessä tekeminen</li> <li>• Erilaisten näkemysten salliminen</li> </ul>
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppiminen</li> <li>• Itseohjautuvuus</li> <li>• Pitkäjänteisyys</li> <li>• Rohkeus muuttaa ja kyseenalaistaa entisiä käytäntöjä</li> </ul>
HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamiskartoitus</li> <li>• Kehittämismenetelmien ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen</li> </ul>

Taulukko 3: Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010, 156 - 157)

Osaamisen kehittäminen ja siihen liittyvät eri tehtävät on kussakin organisaatiossa määriteltävä, jotta vältetään rooliristiriidoilta. Organisaation ylimmän johdon rooli on merkittävä oppivan organisaation mallintamisessa. Oppiva organisaatio voi olla organisaatio,

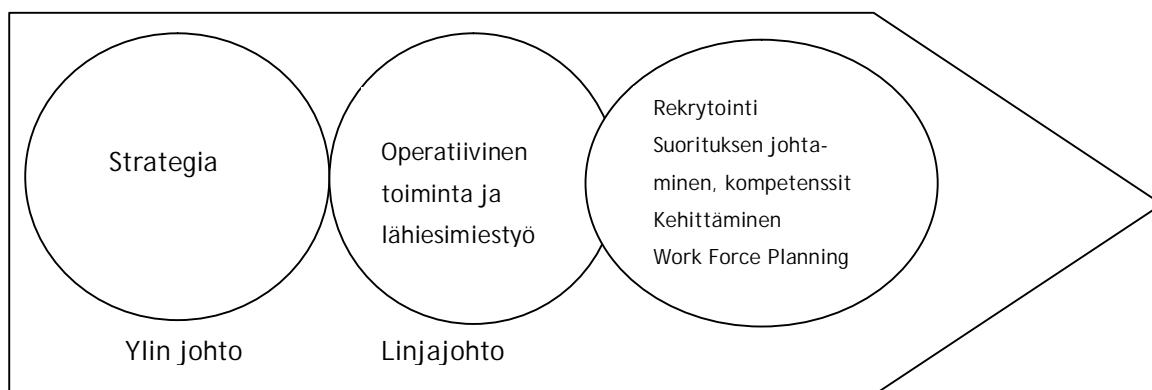
- jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat niitä itse uusimalla toimintamallejaan.
- joka osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja tiimien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.
- joka kannustaa kokeilemaan, sallii virheitä ja epäonnistumisia, rohkaisee sisäistä kilpailua, lisää ja välittää tietoa ja edistää ideointia.
- joka oppii ja kannustaa henkilöstöään oppimaan.
- jossa osaamista voidaan luoda, hankkia ja siirtää ja joka kykenee muuntamaan käytäytymistään uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.

Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppiminen. Se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation oppiminen noudattaa kehää, jonka osat ovat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi, opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi sekä kokeileminen tai mallin soveltaminen uudessa tilanteessa. (Kauhanen 2010, 158 - 160.)

### 3.2.4 Kyvykkyysien johtaminen

Kyvykkyysien johtamisen keskiössä ovat organisaatioiden avainhenkilöt tai tulevaisuuden lupaukset. Näiden talenttien tunnistaminen, kehittäminen, motivointi ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan kyvykkyysien johtamiseksi. Seuraajasuunnittelu liittyy tähän osioon. (Helsilä & Salojärvi 2009, 175.)

Kyvykkyysien johtamisessa on kysymys tulevaisuuden johtamis- tai asiantuntijatarpeiden tunnistamisesta. Organisaation strategian ja visio linjaavat, millaisia kykyjä tulevaisuudessa tarvitaan. Alla olevassa kuviossa 5 on esitetty eri toimijoiden rooli ja vastuut kyvykkyysien johtamisessa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 175 - 178.)



Kuvio 5: Rooli ja vastuut kyvykkyysien johtamisessa (Helsilä & Salojärvi 2009, 178)

### 3.2.5 Suorituksen johtaminen, arviointi ja palkitseminen

Suorituksen johtamiselle saadaan uskottava kiintopiste, kun tavoitteet määritellään hyvin. Silloin toteutuu niin sanottu SMART-periaate, jonka mukaiset tavoitteet ovat

Specific eli yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä

Measurable eli mitattavissa ja todennettavissa

Achievable eli mahdollisia saavuttaa käytettävissä olevin valtuuksin ja välinein

Realistic eli mahdollisia saavuttaa yrityksen vallitsevassa tilanteessa

Time based eli aikataulu, jossa tavoitteet on määrä saavuttaa

(Viitala 2007, 136.)



Suoritusarvioinnit eivät ole suomalaisen johtamisen luontevin osa, mikä osaltaan johtuu siitä, ettei edes koko yritysten toiminnan tuloksellisuutta ole arvioitu kovin selkeästi aiemmin. Nykyään niitä pidetään suorituksen johtamisen olennaisena osana. Taustalla on ajatus siitä, että ihminen voi muuttaa käyttäytymistään saatuaan siitä palautetta. Suoritusarviointi on perusteltua silloin, kun taustalla on olemassa yrityksen visio ja missio, arvot ja strategia sekä strategiset päämäärät sekä niistä johdetut tavoitteet kullekin ryhmälle ja yksilölle. (Helsilä & Salojärvi 2009, 198 - 201.)

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011, 14 - 39) mukaan palautteen voima riippuu siitä, miten palautetta käytetään. Työyhteisön palautekulttuuri tarkoittaa sovittuja toimintamalleja palautekäytännöistä. Kun käytänteet ovat yhdessä sovitut, kaikille selvät ja jokaisen käytössä, hyvin annettu palaute virtaa vapaasti ihmiseltä toiselle vailla esteitä. Kannustava ja jatkuva palaute on paras tapa kasvattaa henkilön itsetuntemusta sekä kätevin tapa näyttää tunteet. Palaute on helpoin tapa lisätä vuoropuhelua, tehokkain tapa käynnistää muutos sekä halvin henkilöstötutkimus. Palautteen antaminen on varmin tapa lisätä onnistumisia sekä yksinkertaisin keino pitää henkilöstö vastuullisina.

Palkitseminen nähdään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Kun palkitsemisperusteet on valittu oikein, palkitseminen tukee organisaation menestystä. Palkitseminen nähdään myös panostuksena, jolla saadaan aikaan tuotos ja jolla kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2010, 109.)

#### 4 Monimuotoinen työyhteisö

Työorganisaatioissa monimuotoisuuden käsite yhdistetään usein työvoiman kokoonpanoon työntekijöiden sekoituksena, jossa huomio kiinnitetään väestötieteellisiin tekijöihin. Sippolan (2007, 17) väitöskirjan mukaan Mor (2005, 124) on löytänyt kolme monimuotoisuuden määritelmää: kapea, laaja-alainen ja käsitteellinen/ajatuksellinen sääntö. Kapea-alaisesti määriteltynä se pitää sisällään yksilölliset erilaisuudet kuten iän, sukupuolen, rodun, työkyvyn ja kulttuurisen taustan. Laajemmin määriteltynä, monimuotoisuus käsittää luonteenomaiset ominaisuudet kuten persoonallisuuden, kyvykkyyden, koulutuksen, uskonnon, kulttuurin, kielen, elämäntavan ja siviilisäädyn. Humphriesin ja Gricen (1995) mukaan terveys, seksuaalinen suuntautuminen, vartalon koko, perhetausta ja kunto ovat myös ihmisryhmien kategorioita. Osa erilaisuuden ulottuvuuksista on näkyviä ja osa ei-näkyviä. (Sippola 2007, 17.)

Kaivolan ja Launilan (2007, 99 - 101) mukaan erilaisuuden hyväksyminen on yhteydessä sekä ihmisarvoon että tasa-arvoon. Jokainen ihminen on arvokas omana itsenään. Erilaisuuden

hyväksyminen on haaste, sillä se herättää meissä pelkoa, epäluuloisuutta ja epävarmuutta. Erilaisuuden hyväksyminen edellyttää todellista kohtaamista ja toisen lähelle päästämistä. Se merkitsee omien käsitysten ja ajattelutapojen koettelemista. Kun työyhteisössä jäsenten erilaiset näkemykset, ajattelut ja osaamiset koetaan rikkautena ja voimavarana, lisää se paitsi tuottavuutta myös kilpailukykyä.

Romppanen ja Kallasvuo (2011, 136) toteavat kirjassaan ihmisten erilaisuuden olevan samanaikaisesti ehtymätön voimavara ja arvokas työyhteisöresurssi sekä hankaluuksia aiheuttava ja yhteensovittamista vaativa työmaa. Erilaisuus haastaa johtajan tutustumaan työntekijöiden vahvuuksiin ja johtamaan kaikkia yksilöllisesti avustaen heitä heidän kehitystarpeissaan.

Monikulttuurisuus on kansainvälisessä toiminnassa ihmisielun perusta. Kun tajutaan kaikki sen tarjoamat mahdollisuudet, nähdään kaikki henkilöstöresurssit aivan uudella tavalla. Vanhankäitettävät itsestäänselvyydet eivät päde enää kauempaa. Maailman muuttuessa yhä monikulttuurisemmaksi, jossa voi olla yli 150 erilaista kansallisuutta olevia työntekijöitä, asettaa haasteita yrityksen johtamiselle. Nopeammin kuitenkin globaalit voimat muokkaavat kulttuuria, viestintää ja liiketoimintaa. Nykyään päävirta on kaupassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Monikulttuurisuus on yksi luonnollinen osa talouselämän muutoksia. Monimuotoisuusjohtaminen voidaan nähdä kilpailuetuna. (Lahti 2008, 17 - 33.)

#### 4.1 Kapea-alainen monimuotoisuus käsitteenä

Tässä alaluvussa esitellään Morin (2005, 124) kapea-alaisen monimuotoisuuden määritelmän mukaiset yksilölliset erilaisuudet kuten ikä, sukupuoli, työkyky ja kulttuurinen tausta.

##### 4.1.1 Ikä

Ihmisellä on kalenteri-ikä ohella myös persoonallinen, subjektiivinen ja biologinen ikä. Nämä antavat erilaisia merkityksiä iälle. Ikään liittyvien asenteiden muuttumisen myötä, käsitykset ihanteellisesta työmarkkinaiästä ovat muuttuneet. Naiset ja miehet suhtautuvat ikään ja ikääntymiseen erilailla. Naisilla ikääntyminen alkaa miehiä aikaisemmin ja näkyy esimerkiksi ulkonäköpaineina. (Työterveyslaitos 2011b.)

Monet kutsuvat ikääntyvää työvoimaa suurimmaksi maantieteelliseksi uhkaksi, joka vaikuttaa työnantajiin. Pääongelma on, ettei ole olemassa tarpeeksi nuorta työvoimaa korvaamaan suurten ikäluokkien eläköitymisen aiheuttamat aukot työmarkkinoilla. Sen lisäksi monet asiantuntijat sanovat, että monilla nuorilla työntekijöillä voi olla erilaiset arvot työelämän suhteen kuin heidän vanhemmillaan. (Dessler 2011, 24.)

Y-sukupolven edustajat ovat 1980 - 1990 syntyneitä. Tämä nettisukupolvi on yltäkylläisen, urbaanin ja globaalien markkina- ja mediakulttuurin kasvatteja eläen kutistuneessa maailmassa. Heidän ajatusmaailmansa on globaali, verkostonsa on laaja kansainvälisine ystävineen. Heidän odotuksensa työstä, johtamisesta ja työyhteisön toiminnasta ovat täysin erilaiset aikaisempiin sukupolviin verrattuna. Y-sukupolven kuvataan olevan kiihkeitä, kärsimättömiä, kykenemättömiä sietämään epäonnistumisia. Toisaalta he ovat nopeita, yrittäjähenkisiä, verkostoitumistaitoisia, tietoteknisiltä taidoiltaan loistavia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, itsevarmoja ja vapaa-aikaa arvostavia. He toteuttavat itseään muilla tavoin kuin kiipimällä työpaikan organisaatiokaaviossa. Nuoret eivät halua rakentaa elämänsä yhden työnantajan varaan. Y-sukupolvelle työttömyys ei ole häpeä; lopputili on parempi vaihtoehto tylsälle työlle. Raha ei ole tärkeää, vaan tyydytyksen saaminen omasta työstä sekä kehittymismahdollisuudet. Palautteen saaminen työyhteisön jäseniltä on tärkeää. Sukupolvi on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen. Työn pitää olla hauskaa ja motivoivaa, sillä töitä tehdään elämää varten. (Vesterinen 2011, 119 - 121.)

Y-sukupolvi pakottaa organisaatiot muuttamaan toimintatapojaan ja työmenetelmiään. Yhä useampi nuori käyttää työtehtäviinsä sovellutuksia ja laitteita, jotka eivät ole työnantajan järjestämiä laitteita. He vaativat huipputeknologiaa valitessaan työpaikkansa. Nettisukupolvi on jatkuva oppija, kokopäiväinen omaksuja. Tieto löytyy nopeasti netistä, se on käytettävä heti ja myös kyseenalaistettava. Nettisukupolvi imetään uusille vallan istuimille, sillä se haluaa johtaa ja on nälkäinen johtamaan. (Vesterinen 2011, 122 - 123.)

Töiden organisointia ja johtamista ihmisen elinkaaren ja voimavarojen näkökulmasta, jossa huomioidaan niin nuoret kuin ikääntyvätkin, kutsutaan ikäjohtamiseksi. Ikäjohtamisen positiiviseksi puoliksi luetaan henkilöstövoimavarojen parempi hyödyntäminen sekä tuottavuuden paraneminen. Myönteisellä työnantajakuvalla on parempi mahdollisuus rekrytoida yritykseen osaavaa henkilöstöä. Työntekijöiden työkyky ja elämänlaatu kohenee. He jaksavat ja viihtyvät työelämässä pidemmän ja ehjemmän työuran. (Työterveyslaitos 2011a.)

Ikäystävällinen johtaminen tarkoittaa henkilöstöpolitiikkaa ja työkäytänteitä, joilla eri elämänkaaren vaiheissa olevien työntekijöiden yhteistyöstä hyöttyy sekä yritys että henkilöstö. Työkäytänteet voivat olla joko yksilöiden työkykyä tukevia tai heidän erilaisten tarpeiden huomioimista. Haasteena on työyhteisön jäsenten tuloksellinen ja motivoitunut työskentely yhdessä sekä hiljaisen tiedon jakaminen. Henkilöstö haluaa ja jaksaa työskennellä yrityksessä pidempään ja sitoutuneemmin huomattessaan, että heidän iän myötä kertyvää osaamistaan arvostetaan, ja että he saavat siirtää hiljaista tietoaan tuleville sukupolville perehdytyksen avulla. (Työterveyslaitos 2011b.)

#### 4.1.2 Sukupuoli

Suomi on sukupuolten välisen tasa-arvon edelläkävijämaita maailmassa. Naiset saivat Suomessa yleisen äänioikeuden vuonna 1906, toisena maana maailmassa Uuden-Seelannin jälkeen. Toisen maailmansodan syttyessä Suomi oli maatalousvaltainen yhteiskunta, ja kun valtaosa kansakunnan työikäisistä miehistä joutui rintamalle, jäivät maatalous- ja muut työt naisten hoidettaviksi. Myös teollisuus ja palvelutuotanto tarvitsivat sodan aikana työvoimaa. Jälleenrakennuksessa tarvittiin naistyövoimaa, sillä monet työikäiset miehet olivat kaatuneet sodassa. Tämän jälkeen naisten osuus työvoimasta on kasvanut jatkuvasti. (Frisk & Tulkki 2005, 79 - 80.)

Naisten ja miesten välinen tasa-arvo on kirjattu Suomessa lakiin, joka koskee niin yksityistä kuin julkistakin sektoria. Lain mukaan avoinna olevat työpaikat sekä urakehitys on turvattava tasapuolisesti naisille ja miehille. Laki suojelee sukupuoliselta häirinnältä ja ahdistelulta. Tasa-arvolaki määrittelee, ettei työnantaja saa missään henkilöstöhallinnon prosessin vaiheissa syrjiä ketään sukupuolen perusteella. (Viitala 2007, 352.)

Maailman väestöstä suurin osa, noin 52 %, on naisia. Pohjoismaalaisen naisen asema on ainutlaatuinen ja herättää ihmetystä eri puolilla maailmaa, jopa länsimaissa. Poliittisissa päätöksentekokelemissä naisten osuus Pohjoismaissa on suurempi kuin muualla maailmassa. Useimmissa maissa naisen rooli rajoittuu edelleen kodista ja lapsista huolehtimiseen. Aasiassa ja erityisesti islamilaisissa maissa alle puolet työikäisistä naisista on työelämässä. Euroopan maista Irlannissa naisten työskentely on vähäisempää kuin muualla ja etenkin Keski-Euroopassa naiset tekevät osa-aikatyötä hoitaakseen myös kodin. Aasiassa, Afrikassa ja latinalaisessa Amerikassa suurin osa naistyövoimasta tekee ruumiillista, yksinkertaista ja vähän koulutusta vaativaa työtä. Teknologistumisen myötä tällaisen työvoiman tarve vähenee. Guatemalassa naisen saa palkata töihin vain aviomiehen luvalla. (Frisk & Tulkki 2005, 80 - 81.)

Varsinkin Aasiassa ja osin Afrikkaa miehet tekevät naisia koskevat päätökset. Tyttären odotetaan noudattavan isänsä määräyksiä niin kauan, kuin asuu vanhempiensa luona. Naisten mahdollisuudessa liikkua yksin tai kommunikoida tuntemattomien miesten kanssa saattaa olla eriasteisia rajoituksia. Normaalina on myös, että vanhemmat järjestävät lapsilleen tulevan aviopuolison, koska puolison saantiin liittyy usein taloudellisia sopimuksia. Yleensä tytön perhe maksaa tulevalle puolisolalle tämän elätksestä, eikä naisella ole mahdollisuutta erota liitosta. Naisilla ei ole oikeutta isänsä perintöön, omaan omaisuuteen tai sen hallintaan. Naista pidetään ensin isänsä sittemmin aviomiehensä omaisuutena, jota voi kurittaa, käyttää hyväkseen tai vaikka myydä. (Frisk & Tulkki 2005, 81.)

Naisen tekemä aviorikos voi johtaa vakaviinkin seuraamuksiin; eronnut tai jätetty nainen ei saa mukaansa kuin vaatteensa, eikä häntä huolita takaisin vanhempiensa luokse. Uuden avioliiton mahdollisuus on hyvin rajallinen. Abortti on kielletty useimmissa maailman maissa. Se sallitaan, mikäli kysymyksessä on naisen hengen pelastaminen. Tyttöjen sukupuolielinten silpomisella eli ympärileikkauksella uskotaan vähentävän naisen halukkuutta sekä avioliittoa edeltäviin että sen ulkopuolisiin suhteisiin. Köyhissä oloissa tyttären myyminen prostituoiduksi on eräs keino hankkia rahaa perheelle. (Frisk & Tulkki 2005, 81 - 82.)

Joka kolmannes nainen on maailmassa luku- ja kirjoitustaidoton, miehistä vain joka viides. Tyttöjen mahdollisuus käydä koulua ei ole läheskään niin hyvä kuin poikien. Pahin tilanne on joissain Afrikan ja Aasian maissa, esimerkiksi Pakistanissa ja Senegalissa, joissa vain joka viides nainen on luku- ja kirjoitustaitoinen. (Frisk & Tulkki 2005, 82.)

#### 4.1.3 Työkyky

Työkyvyn ja aivojen tehokkaan hyödyntämisen kannalta tärkeitä ovat ihmisen tietoisuuden ja tunteen yhteys. Jos halutaan, että ihminen nauttii työstään ja saa toivottuja tuloksia aikaan, ei ihmistä voi "ruokkia" vain lisäämällä tietoisuutta. Samaan aikaan pitää huolehtia myös tunnepuolen ravitsemuksesta. Ihminen rakentaa uutta järjestelmää aina vanhan päälle eli tietoisuuden rakentaminen ja kasvattaminen tapahtuu oppimis- eli kognitiivisen prosessin avulla. Tämä järkevä ajattelu pohjautuu kokemuksiin ja tietoon. Lisääntyneen epävarmuuden ja jatkuvien muutosten aikakaudella aivot joutuvat tuottamaan myös intuitiivisia eli tunnepohjaisia ratkaisuja. Kun järki ja tunne asetetaan ihmisessä vastakkain, tunteet voittavat. Älykkyydosamäärä-mittarin mukaisilla tekijöillä on vain 20 % vaikutus yksilön menestymiseen. 80 % jää tunnepohjaisille asioille. (Ojala & Ahonen 2005, 108 - 109.)

#### 4.1.4 Kulttuurinen tausta

Alaluvussa 4.2.5 kulttuuria käsitellään laajemmin, joten SITÄ ei käsitellä tässä osiossa.

#### 4.2 Laaja-alainen monimuotoisuus käsitteenä

Tässä alaluvussa esitellään Morin (2005, 124) laaja-alaisen monimuotoisuuden määritelmän mukaiset luonteenomaiset ominaisuudet kuten persoonallisuus, kyvykkyydet, koulutus, uskonto, kulttuuri, kieli, elämäntapa ja siviilisäätö.

#### 4.2.1 Persoonallisuus

Samovarin ym. (2010) mukaan persoonallisuus sisältää ne luonteenpiirteet, jotka ovat ainutlaatuisia yksittäiselle ihmiselle. Ne ovat osittain geneettisiä ja osittain opittua. Osa persoonallisuudesta saadaan vallitsevan kulttuurin vaikutuksesta. Vaikkakin suurin osa persoonallisuudesta voi kehittyä kulttuurista, vaarana on laittaa liian paljon painotusta kansalliselle luonteenpiirteelle.

Yksilön minä-käsitys rakentuu kulttuurisesta, sosiaalisesta ja persoonallisesta identiteetistä. Kulttuurinen identiteetti viittaa yksilön tunteeseen kuulua johonkin tiettyyn kulttuuriseen tai eettiseen ryhmään. Se muodostuu prosessissa, joka aiheutuu jäsenyydestä tietyssä kulttuurissa oppimalla ja hyväksymällä tämän perinteet, traditiot, kielen, uskonnon, syntyperän, ajattelutavat sekä kulttuurin sosiaaliset rakenteet. Tämän johdosta ihminen sisäistää kulttuurinsa uskomukset, arvot, normit ja sosiaaliset käytänteet ja samaistuu tähän kulttuuriin osana minä-käsitystään. (Lustig & Koestner 2010, 142 - 143.)

Sosiaalinen identiteetti kehittyy tietyn ryhmän kulttuurin jäsenyyden seurauksena. Ryhmien lajit, joihin ihminen samaistuu, voivat vaihdella laajasti ja voivat sisältää havaittuja yhtäläisyyksiä, kuten ikä, sukupuoli, työ, uskonto, maailmankatsomus, sosiaaliluokka, asuinpaikka (esimerkiksi naapurusto, valtio tai tietty alue) sekä yleiset mielenkiinnon kohteet. Pesäpallon pelaajat, balettitanssijat tai tiedemiehet, jotka voimakkaasti sisäistävät mielenkiintonsa kuulumalla heidän mielenkiintonsa ryhmään, jolla on samoja piirteitä ja jotka jakavat samanlaisia huolia keskenään. (Lustig & Koestner 2010, 143.)

Persoonallinen identiteetti perustuu ihmisen ainutlaatuisiin luonteenpiirteisiin, jotka voivat erottaa yksilön kulttuurisista ja sosiaalisista ryhmistä. Yksilö voi pitää ruoanvalmistuksesta tai kemiasta, laulamisesta tai ompelemisesta. Ihminen voi nähdä itsensä opinhaluisena tai sosiaalisena, hyväntahtoisena tai hassuna. Jokaisella on taatusti taitoja, lahjakkuuksia, omituisuuksia ja mieltymyksiä, jotka eroavat toisten vastaavista. Selkeyden vuoksi luokittelu on valittu edustamaan nykyaikaisia näkökantoja. (Lustig & Koestner 2010, 143.)

#### 4.2.2 Kyvykkyys

Ydinkompetenssi tai yksilöllinen kyvykkyys kuvaa sitä, missä asioissa yritys on ainulaatuinen ja uniikki verrattuna kilpailijoihinsa. Yksilöllinen kyvykkyys voi esiintyä sellaisilla aloilla kuin teknologia, uudistaminen, markkinointi, laadun tuottaminen sekä henkilöstövoimavarojen ja taloudellisten resurssien hyödyntäminen. Yritysten mahdollisuus ylläpitää kilpailuetua määritellään sen kyvykkyyksissä. Yksilölliset kyvykkyudet ovat niitä luonteenpiirteitä, joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan, tai voivat korkeintaan vaikeasti imitoida. Kyvykkyudet

edustavat taitoja, lahjakkuuksia ja organisaation asiantuntijuutta. Kyvykkyys rekrytointeja voi muuttaa organisaation muuttuessa. Koko ajan täytyy olla dynaaminen ja kehittyä ajan myötä vastaamaan muuttuviin vaatimuksiin. Yrityksen strateginen kyvykkyys riippuu sen resurssien kyvykkyyksistä. Täydellinen ymmärrys firman kilpailuedun lähteistä vaatii analyysiä firman sisäisistä vahvuuksista kuten myös heikkouksista. (Armstrong 2011, 31 - 32.)

#### 4.2.3 Koulutus

Maan koulutusjärjestelmä voi olla virallinen, epävirallinen tai molempien yhdistelmä. Koska yhteiskunnat ovat erilaisia, sekä virallinen koulutus että mahdollisuudet koulutukseen vaihtelevat maiden välillä. Suurin osa Eurooppaa käyttää kahden polun systeemiä; ammatillinen tai yliopistopolku. Yhdysvalloissa, Japanissa ja Venäjällä on kaikille lapsille avoin pääsy koulutukseen. Tärkeää roolia siinä, miten pitkälle koulutusjärjestelmässä he etenevät, näyttävät lapsen kyvyt, lapsen opettajien laatu sekä perheen käsitys koulutuksen tärkeydestä. (Chaney & Martin 2011, 33.)

Koulutusjärjestelmä koostuu Suomessa perusasteesta, keskiasteen koulutuksesta sekä korkeakoulutuksesta. Perusasteella tarkoitetaan peruskoulua, keskiasteella lukiota tai ammatillista koulutusta sekä korkeakoulutuksella ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkintoja. Lain määräämä oppivelvollisuusikä Suomessa on 7 - 16 vuotta. (Wikipedia 2012.)

#### 4.2.4 Uskonto

Vuonna 2010 maailman väkiluku oli melkein 7 miljardia. Joka vuorokausi tilastojen mukaan väkiluku lisääntyy 229 000 ihmisellä. Kristittyjen osuus oli 33,3 % eli 2,29 miljardia, muslimeja 22,4 % eli 1,55 miljardia ja hinduja 13,7 % eli 949 miljoonaa. Maailman väkiluvusta uskonottomia on melkien 10 %. (Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2011.)

Globaalien talouskriisien, poliittisten epävakauksien, ympäristöuhkien ja työelämän epävakaisuuden takia ihmiset kokevat kaikkialla maailmassa turvattomuutta. Jatkuvan muutosten keskellä elävät ihmiset hakevat pysyvyyttä uskonnosta. Kansainvälistymisen ja ennätysmäisen siirtolaisuuden myötä uskonnotkin ovat uusien haasteiden ja vaikutteiden kohteena eri maissa ja maanosissa, joissa ne ovat vaikuttaneet kunkin yhteisön kulttuuriin ja arvoihin. Uskonto säätelee ajanlaskua, juhlia, ruokailutapoja, pukeutumista ja yhteiskunnan etiikkaa, jota ei aina ymmärretä uskonnosta lähteväksi. (Vartia 2009, 29 - 30.)

Uskonto ja kulttuuri ovat niin kietoutuneina toisiinsa, että on mahdoton määrittää, missä kulttuuri loppuu ja missä uskonto alkaa. Suomessakin uskonnollinen menneisyytemme vaikuttaa tänäkin päivänä muun muassa suvirrellä koulujen päättäjäsissä, liputuspäivinä tai

jumalanpalveluksella uuden eduskunnan toimintakauden alussa. Uskonto koskettaa ihmisen perimmäisiä arvoja, sisäistä identiteettiä, joka on piilossa, mutta joka implisiittisesti vaikuttaa meissä. Uskontojen välinen vuoropuhelu on yksi haasteellisemmista kansainvälisen kanssakäymisen muodoista lähitulevaisuudessa. Uskonnot käyvät myös voimakasta sisäistä dialogia uusissa kulttuuriympyröissään. (Vartia 2009, 31 - 34.)

Islam on arabiaa ja tarkoittaa alistumista, sitä että antaa sielunsa ja itsensä Jumalan haltuun. Muslimi on jättäytynyt Jumalan tahtoon ja on hänen palveluksessaan. Koraani on muslimien pyhä kirja. Islamin uskon viisi peruspilaria ovat tradition mukaan profeetta Muhammedin antamat, eivätkä sellaisenaan esiinny Koraanissa. (Palomurto 1997, 164 - 169.)

Muslimin tärkein velvollisuus on rituaalinen rukous ja sen suorittamiseen liittyy kuusi ehtoa. Rukoilijan on peseydyttävä tai pestävä tietyt ruumiinosat ennen rukousta ollakseen puhdas. Rukoilijan vaatteiden ja rukouspaikan tulee olla puhdas, kengät otetaan pois ja rukous suoritetaan paljaalla maalla tai rukousmaton päällä. Hävyn on oltava rukouksen aikana peitetty; miehellä alue navasta polviin ja naisella koko ruumis paitsi kasvot, kädet ja jalat. Naiset rukoilevat moskeijassa miesten takana. Rukousaikoja on päivittäin viisi ja niitä tulee noudattaa. Rukoilijan on katsottava kohti Mekkaa ja siellä olevaa Kaaban kiveä. Mikä muslimi rukoilee muualla kuin moskeijassa, rukous ei ole mitätön, vaikka suunta ei olisi aivan oikea, tärkeää on olla oikeassa mielentilassa. Rukouksen voi suorittaa missä vain puhtaassa paikassa. Rukoilevaa muslimia ei saa häiritä. Rukoukseen kuuluu eri vaiheita ja asentoja, joissa seistään, polvistutaan, kosketetaan otsalla maata ja kohotetaan käsiä tietyn kaavan mukaan. Perjantai on muslimien pyhäpäivä ja perjantain päivärukoushetkeen olisi jokaisen muslimin osallistuttava. (Palomurto 1997, 169 - 171.)

Paasto on toinen tärkeä peruspilari. Paastoaikaa on Ramadan-kuukausi. Paaston aikana on kiellettyä juominen, syöminen, tupakointi ja muut nautintoaineet. Sukupuolielämä on kiellettyä ja hajuveden käyttö paaston aikana. Paastoaikana on paastottava päivittäin niin kauan kuin on päivänvaloa ja valkoisen langan voi erottaa mustasta. Pimeän tullen suku ja ystävät kokoontuvat syömään ja yöt ovat iloista juhlan aikaa. Pohjoismaissa muslimit ovat saaneet liennytyksiä paastojasta etenkin kesäisin, sillä koko päivän kestävä juomattomuus ottaa fyysisesti voimille. Edes omaa sylkeä ei saa tarkoituksenmukaisesti niellä. Kolme muuta peruspilaria ovat uskontunnustus, almujen antaminen ja pyhiinvaellus Mekkaan kerran elämässään. Muun uskontokunnan edustajan on hyvä tietää, että muslimi ei syö sianlihaa ja vasenta kättä pidetään likaisena kätenä. (Palomurto 1997, 172 - 176.)



#### 4.2.5 Kulttuuri

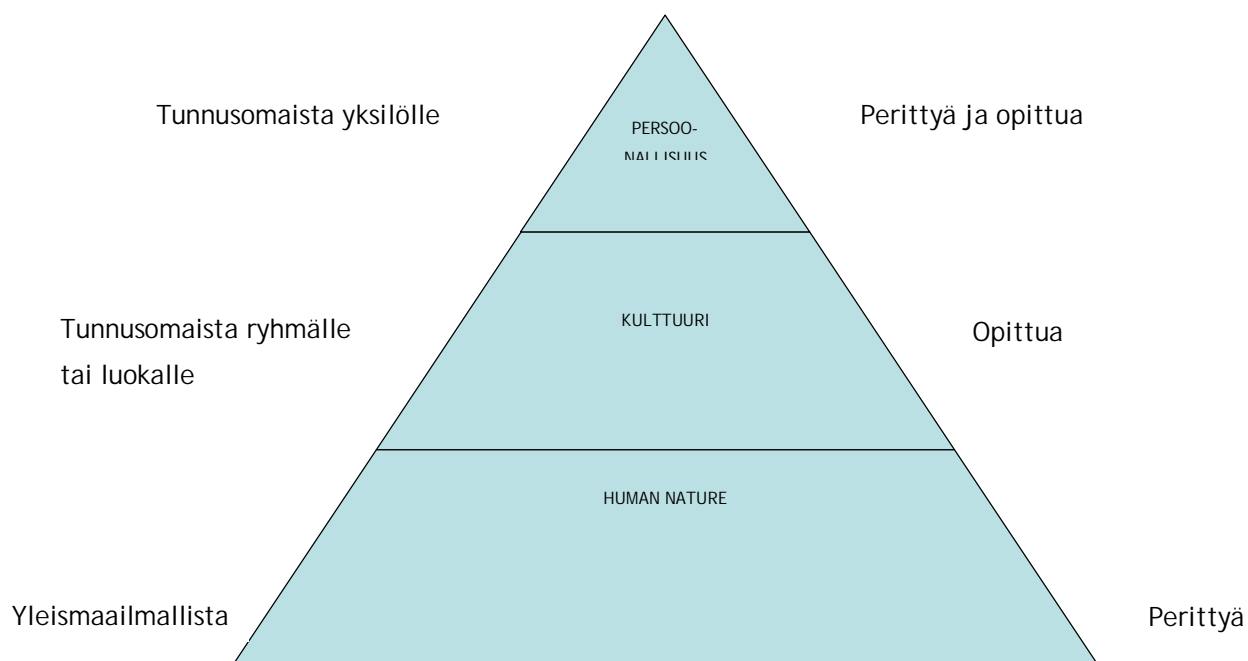
Kulttuurin määritelmiä on lukuisia. Kulttuuri on opittu ryhmä jaettuina tulkintoja uskomuksista, arvoista, normeista ja sosiaalisista käytänteistä, jotka vaikuttavat suhteellisen suuren ihmisjoukon käyttäytymiseen. (Lustig & Koestner 2010, 25.) Vartian (2009, 15) mukaan kulttuuri voidaan määritellä etnisesti, kansallisesti tai alueellisesti. Voidaan myös puhua nuorisokulttuureista, organisaatiokulttuureista ja naisten ja miesten kulttuureista.

Arkipäiväisessä kielenkäytössä kulttuurikäsitettä käytetään yleisesti taide-sanon synonyyminä pitäen sisällään niin kuvataiteen, kirjallisuuden kuin valokuvataiteen ja stand-up-komiikan. Alunperin latinankielinen sana cultura on tarkoittanut viljelyä, mutta nykyään kulttuurin voidaan katsoa tarkoittavan kaikkea ihmisen toimintaa. Historialliselta kannalta katsottuna kulttuuri tarkoittaa sukupolvelta toiselle välittyvää perintöä. Kansanrunot, tarinat, uskomukset, perinneruuat, kansantanssit, sosiaalinen käyttäytyminen ja tavat luonnehtivat kunkin kulttuurin ominaispiirteitä. Myös puh nopeus, äänen voimakkuus, ihanteet, arvot ja asenteet ovat keskeisiä eri kulttuureille. Kukin kulttuuriryhmä on voimakkaasti riippuvainen maantieteellisestä ympäristöstä. (Frisk & Tulkki 2005, 6 - 7.)

Kuviossa 6 Hofsteden ym. (2010, 4 - 5) ajattelumallin mukaan kulttuuri on mielen henkistä ohjelmointia, jota jokainen ihminen kantaa mukanaan ajattelussaan, tunteissaan ja potentiaalisessa käyttäytymisessään ja jota opitaan koko ihmiselämän ajan. Suurin osa siitä hankitaan jo lapsuudessa, koska silloin ollaan herkkiä kaiken uuden oppimiselle ja omaksumiselle. Henkisen ohjelmoinnin lähteenä on se sosiaalinen ympäristö, jossa ihminen kasvoi ja keräsi elämän kokemuksia. Ohjelmointi alkaa perheestä jatkuen naapurustossa, koulussa, nuorisoryhmissä, työpaikoilla ja asuinyhteisöissä.

Kulttuuri on opittua, ei synnynnäistä. Kulttuuri on peräisin sosiaalisesta ympäristöstä, ei geeneistä. Kulttuuri tulisi toisaalta erottaa ihmisluonnosta ja toisaalta yksilön persoonallisuudesta. Yhteiskuntatieteilijät keskustelevat siitä, missä menee raja kulttuurin ja ihmisluonnon sekä kulttuurin ja yksilön persoonallisuuden välillä. (Hofstede ym. 2010, 6.)

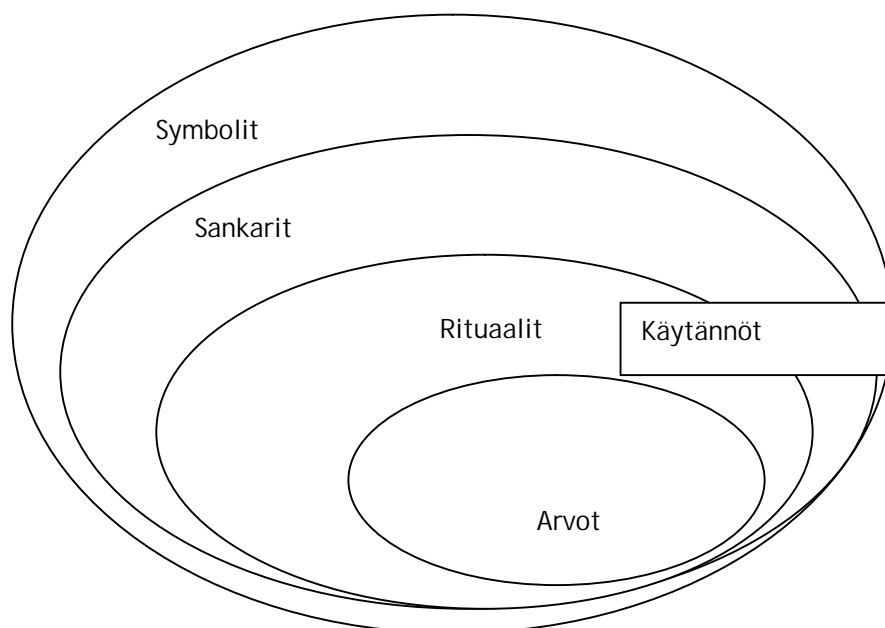
Ihmisluento on jotakin, joka on yhteistä niin venäläiselle professorille kuin Australian alkuaasukkaallekin. Se edustaa universaalista tasoa henkisessä ohjelmoinnissa. Se on perittyä ja tietokoneanalogian mukaan se on käyttöjärjestelmä, joka määrittää fyysisen ja psyykkisen perustan toiminnallemme. Ihminen kykenee tuntemaan pelkoa, vihaa, rakkautta, iloa, surua ja häpeää.



Kuvio 6: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede ym. 2010, 6)

Kuviossa 7 "kulttuurisipulin" ilmenemisen tasoissa symbolit ovat eleitä, sanoja, kuvia tai esineitä, joilla on tietty merkitys ja jonka merkityksen ymmärtävät vain samaan kulttuuriin kuuluvat. Sanat jossakin kielessä, ammattikieli, pukeutuminen, hiustyyli, liput ja arvoaseman tunnustukset kuuluvat symboleihin. Uusia symboleja on helppo kehittää ja vanhat katoavat. Symbolit on sijoitettu uloimpaan ja lähinnä pintaa olevaan kerrostumaan juuri siksi, että niitä on helppo jäljitellä ja kopioida. (Hofstede ym. 2010, 8.)

Symbolit tarkoittavat jotain samaan kulttuuriin kuuluville henkilöille, koska he osaavat ne tulkita ja tunnistavat symbolin merkityksen. Kielen opettamisella on perehdyttämisessä tärkeä sosiaalistava merkitys. Jo ensimmäisessä haastattelussa työnhakijalle voidaan antaa mukaan jotakin konkreettista: vuosikertomus, asiakaslehti tai pr-tuote. On erittäin merkityksellistä, että tulokkaalle annetaan jo aikaisessa vaiheessa omaksi jokin esine tai muu, jossa on yrityksen logo ja värit. Työpöydällä odottavat käyntikortit tai työhuoneen nimikyltti ovat suoria symboleja tulokkaalle siitä, että hän on odotettu jäsen työyhteisöön, joka tästä päivästä alkaen edustaa tätä yritystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 185 - 186.)



Kuvio 7: Kulttuurisipulin ilmenemisen tasot (Hofstede ym. 2010, 8)

Sankarit ovat eläviä tai kuolleita, todellisia tai mielikuvitushenkilöitä, jotka ovat tietyssä kulttuurissa korkeasti arvostettuja ja toimivat siten käyttäytymismalleina. Sankareita löytyy niin urheilun, politiikan kuin taiteenkin saroilta muun muassa Marsalkka Mannerheim. Ulkoi-  
sesta olemuksesta on tullut nykyisenä television ja internetin aikakautena aiempaa tärkeämpi sankarin valintaperuste. (Hofstede ym. 2010, 8.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 185) mukaan sankarit voivat olla joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella työskenteleviä henkilöitä tai jopa keksittyjä hahmoja. Perehdyttämisessä tarinat luovat tulokkaalle kuvaa organisaation pohjavireestä sekä minkälaista toimintaa organisaatiossa ihailaan. Ihailua ja sankariutta heijastaa myös se, ketkä organisaatiossa mainitaan osaajiksi, eli kenellä on sellaista osaamista, jota muilla ei ole. Organisaatio-  
kulttuurin vahvistamisen kannalta ei ole merkityksetöntä, ketkä uusia tulokkaita perehdyttävät.

Rituaalit ovat kollektiivisiä aktiviteetteja, jotka teknisesti ovat tarpeettomia jonkin päämäärän saavuttamiseksi, mutta joissakin kulttuureissa niitä pidetään sosiaalisesti välttämättöminä. Esimerkkeinä rituaaleista ovat tervehtiminen ja kunnioituksen osoittaminen muille sekä sosiaaliset ja uskonnolliset seremoniat. Rituaalit pitävät sisällään puhetta, tapaa, jolla kieltä käytetään puheessa ja tekstissä, päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja luottamuksen viestimisessä. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 181 - 182) mukaan perehdyttäminen on viesti siitä, mitä yrityksessä arvostetaan ja mitä pidetään tärkeänä. Perehdyttämisen merkitys yhteisen

kulttuurin luojana on merkittävä. Työpaikan riitit ja rituaalit ovat arkipäiväisiä kaikille tuttuja käytänteitä, kuten läksiäiset, merkkipäivät, kick off - tilaisuudet ja kunniamerkkien jako. Pehdyttämisrituaaleiksi voidaan kutsua työyhteisön esittelyä tai uuden henkilön esittelyä infotilaisuuksissa tai viikkopalaverissa. Jo haastattelu voi olla rituaali. Sen ei tarvitse olla mahtipontinen eikä suuri, vaan sillä on näkyvä muoto ja se pysäyttää ihmiset hetkeksi asian äärelle.

Symbolit, sankarit ja rituaalit on liitetty termin käytäntöjen alle tarkoittaen sitä, että ulkopuolinen tarkkailija havaitsee ne, mutta niiden kulttuurimerkitys on näkymätön ja se ilmenee vain kulttuuriin vihkiytyneiden tapoina tulkita näitä käytäntöjä. (Hofstede ym. 2010, 9.)

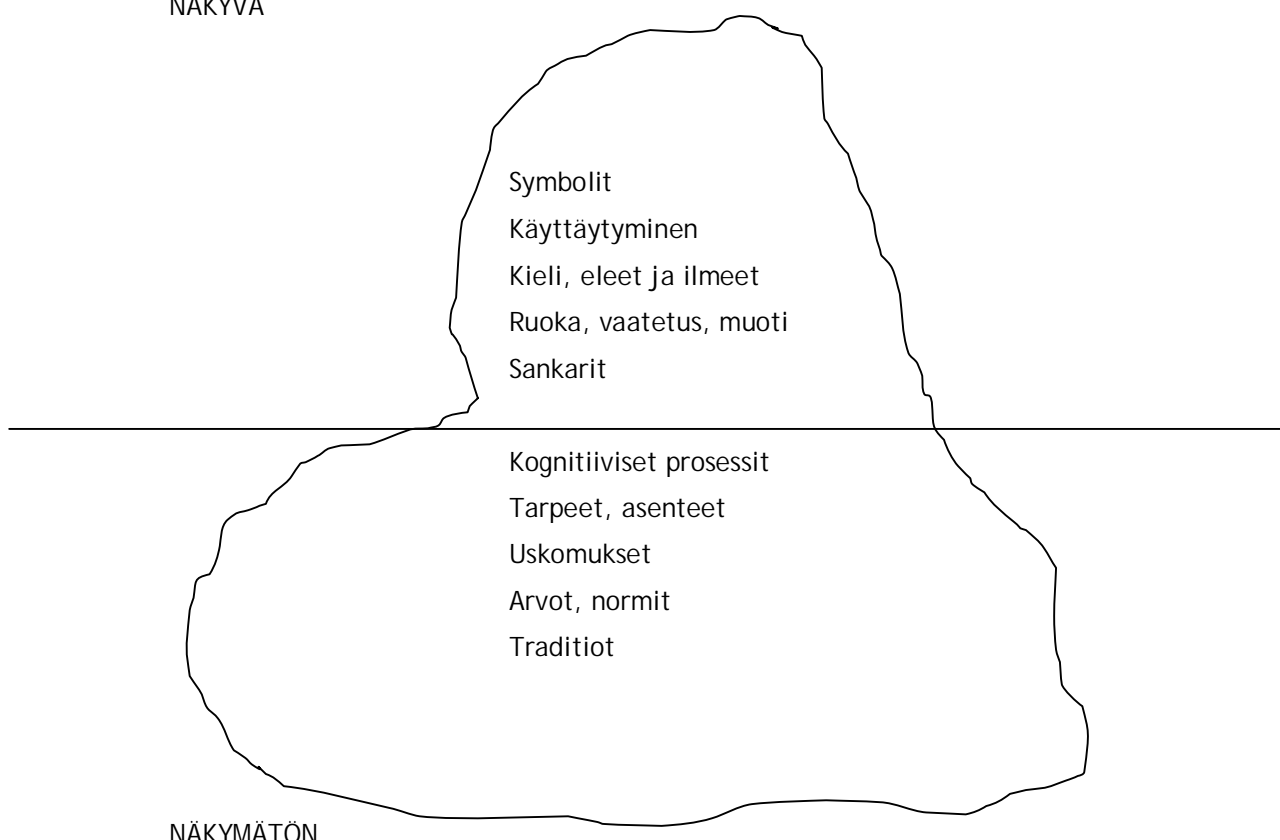
Kulttuurin sydämenä ovat arvot. Arvot ovat yleisiä taipumuksia suosia joitakin toimia muiden kustannuksella. Arvot ovat tunteita, joilla on sekä positiivinen että negatiivinen puoli. Ne käsittelevät esimerkiksi:

- hyvää pahan vastakohtana
- vaarallista turvallisen vastakohtana
- rumaa kauniin vastakohtana
- likaista puhtaan vastakohtana
- kiellettyä sallitun vastakohtana
- poikkeavaa normaalin vastakohtana

Arvot opitaan aikaisin elämässä alitajuisesti. Kehityspsykologit uskovat, että arvojärjestelmän perusta on jo useimmilla 10 - 12-vuotiailla valmiiksi muotoutunut, minkä jälkeen sitä on vaikea muuttaa. Tästä varhaisesta vaiheesta johtuen monet arvot jäävät tiedostamattomiksi, joiden olemassaolo voidaan päätellä henkilön tavasta käyttäytyä. (Hofstede ym. 2010, 9.)

Alla olevassa kuviossa 8 on kuvattu Kanervan (2011) ja Rauramon (2008) mukainen kulttuurin jäävuorimalli, jossa meren pinnalla ovat kulttuurin näkyvät osat kuten käyttäytyminen, kieli, eleet ja ilmeet, ruoka, vaatetus, muoti, symbolit ja sankarit. Meren pinnan alla näkymättömissä kulttuuriin vaikuttavat asenteet, uskomukset, arvot, normit ja traditiot.

NÄKYVÄ



NÄKYMÄTÖN

Kuvio 8: Kulttuurin jäävuorimalli (Kanerva 2011; Rauramo 2008, 151)

Geert Hofstede (1993) kehitti 1980-luvun alussa kulttuurien luokittelumallin, jossa hän kuvaa kulttuureja ja niiden välisiä eroja neljän eri ulottuvuuden, dimension avulla. Nämä ulottuvuudet ovat valtaetäisyys (power distance), epävarmuuden välttäminen (uncertainty avoidance), maskuliinisuus (masculinity) sekä individuaalisuus (individuality). Tätä mallia täydennettiin myöhemmin viidennellä ominaisuudella, joka pohjautuu kulttuurissa vallitsevaan aikakäsitykseen. (Frisk & Tulkki 2005, 20 - 21.)

Suhtautuminen valtaan on työelämässä selkeästi näkyvä kulttuurinen tekijä. Kulttuuriset erot näkyvät siinä, mihin valta perustuu ja miten valtaeroihin suhtaudutaan. Pienen valtaetäisyyden kulttuureissa kuten Pohjoismaissa korostetaan kaikkien tasa-arvoa niin työelämässä kuin muuallakin yhteiskunnassa. Asema työelämässä saavutetaan koulutuksen ja kokemuksen sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta. Suuren valtaetäisyyden kulttuureissa valta perustuu usein syntyperään, ikään tai saavutettuun asemaan. Vallankäyttöä ei kyseenalaisteta ja esimiehiltä sekä johtajilta odotetaan näkyvää vallankäyttöä. Pienen valtaetäisyyden kulttuurissa kuten Suomessa esimieheltä odotetaan tasa-arvoista, avointa ja keskustelevaa johtamista, vähäistä töiden valvontaa sekä oma-aloitteisuuden tukemista. Suuren valtaetäisyyden maissa suorittavaa työtä tekevä tekee vain esimiehen määräämät työt ja vallan mukana vas-

tuu työn tekemisestä ja sen laadusta on esimiehillä. (Vartiainen-Ora, Korhonen ja Marjakaarto 2007, 30 - 34.)

Hofsteden (1993) toinen pääjatkumo on yhteisöllisyys-yksilöllisyys - jatkumo. Suurin osa maailman kulttuureista on yhteisöllisiä eli kollektiivisia. Vahvimmin kollektiivisia ovat Aasian, Afrikan ja Etelä-Amerikan kulttuurit, joille tyypillistä on, että yksilö asettaa ryhmän edun ja päämäärät oman etunsa ja päämääriensä edelle. Yksilön mielipide ei ole tärkeä, vaan lapses- ta asti kasvetaan hakemaan ryhmän yhteistä mielipidettä ja mukautumaan siihen. Yhteisöllisille kulttuureille tyypillisiä työelämässä esiintyviä käyttäytymistapoja ovat vähäinen ammatillinen liikkuvuus, työhön otossa ja ylenemisessä vaikuttaa sukulaisuus tai ryhmään kuuluminen, arvioiminen ja palaute pilaavat sopusoinnun. Suhteiden hoitaminen on tehtäviä tärkeämpiä ja johtaminen on ryhmien johtamista. Suomessa suhteellisen vahvan yksilöllisyyden kulttuurissa ammatillinen liikkuvuus on suurta ja työhönotto sekä yleneminen valitaan taitojen, koulutuksen ja sääntöjen mukaan. Työmarkkinasopimus ohjaa työntekijän ja työnantajan suhdetta. Arviointi ja palaute ovat osa työtä ja yksilöiden johtamista. Kaikki saavat saman kohtelun ja tehtävät ovat suhteita tärkeämpiä. (Vartiainen-Ora ym. 2007, 34 - 36.)

Hofsteden (1993) kolmatta jatkumoa kutsutaan maskuliinisuus-feminiinisyys - jatkumoksi. Maskulliniseen kulttuuriin kuuluu kilpailuhengen ja suorittamisen korostaminen. Kunnianhimo on arvostettua ja menestyminen arvokasta. Ihmisten paremmuusjärjestykseen asettaminen on hyväksyttyä ja jo lapsia kannustetaan kilpailemaan keskenään. Vahvasti maskuliinisia maita ovat Japani, Italia, Kiina, Saksa, Iso-Britannia ja USA. Feminiinisen suuntauksen kulttuureissa korostetaan kilpailua oman itsensä kanssa. Vaatimattomuus ja solidaarisuus ovat arvostetumpia kuin voittaminen. Kovaa kunnianhimoa ei pidetä kovin hyvänä. Vahvasti feminiinisen kulttuurin maita ovat Vietnam, Venäjä, Viro ja Pohjoismaat. (Vartiainen-Ora ym. 2007, 36.)

Hofsteden (1993) neljäs pääjatkumo on epävarmuuden välttämisen jatkumo. Sen yhteys työelämään on moniselitteistä ja vaikeaa hahmottaa. Hofstede (1993) kuvaa epävarmuutta voimakkaasti välttäviä kulttuureja sellaisiksi, joissa ihmiset ahdistuvat helposti ja tarvitsevat ohjeita, miten toimia epävarmoissa tilanteissa kuten sairastuminen tai työttömyys. Epävarmuutta voimakkaasti välttävässä maissa ihmiset vaikuttavat kiireisiltä, hermostuneilta, aggressiivisilta ja toimeliailta. Maissa, joissa epävarmuuden välttämispyrkimys on alhainen, vai- kutelma ihmisistä pitäisi olla rauhallinen, rento, hillitty ja laiska. (Vartiainen-Ora ym. 2007, 37.)

Käsitykset ajasta poikkeavat eri puolilla maailmaa hyvinkin paljon. Yksiaikaisille eli monokro- nisille kulttuureille on tyypillistä se, että tehdään yksi asia kerrallaan. Tämä näkyy monokro- nisissa kulttuureissa vuorovaikutuksessa ja viestinnässä, kun yhdellä ihmisellä on menossa yksi vuorovaikutustapahtuma kerrallaan. Kun yksi puhuu, muut kuuntelevat. Kuuntelijat eivät

keskeytä, kysele tai puhu yhtä aikaa, vaan omalla vuorollaan ja järjestyksessä. Päälle puhuminen koetaan epäkohteliaana ja häirintänä. Palvelutilanteissa odotetaan omaa vuoroa ja asiakaspalvelija keskittyy yhteen asiakkaaseen kerrallaan. Yksiaikaisuuteen liittyy lineaarinen aikakäsitys; aika on rahaa, sillä on alku ja loppu. Moniaikaisille kulttuureille on ominaista monien eri vuorovaikutustapahtumien yhtäaikaisuus, epätasällisuus ja ihmiskeskeisyys. Tyypillistä on monen henkilön yhtäaikainen puhuminen joko samasta tai eri asiasta. Kuuntelijan ja puhujan roolit vaihtuvat nopeasti, kuuntelija voi keskeyttää, kysyä tai aloittaa oman puheen- vuoronsa yhtä aikaa toisen kanssa. Moniaikainen viestintä liittyy sykliseen aikakäsitykseen, jolle on tyypillistä käsitys että aika on loputon virta. Mitä ei ehdi tehdä tänään, se tehdään huomenna. Aikataulut eivät ole tärkeitä. Moniaikainen kulttuuri on vallitsevana eteläisessä Euroopassa, suurimassa osassa Afrikkaa sekä useissa aasian maissa. (Vartiainen-Ora ym. 2007, 38 - 39.)

Kulttuureja voi ymmärtää luokittelemalla ne kommunikaatiotapojen perusteella, jolloin ne jaetaan korkean kontekstin (High Context) ja matalan kontekstin (Low Context) kulttuureihin (Reynolds & Valentine 2004, 15; Frisk & Tulkki 2005, 21 - 22). Matalan kontekstin kulttuureille on tyypillistä selkeä kommunikaatio ja ne edustavat verbaalista viestintää. Näissä kulttuurissa luotetaan tosiasioihin ja tilastoihin ja niissä käytetään suoraa tyyliä niin puheessa kuin kirjoittamisessakin. Ne edustavat myös yksilöllistä aloitteellisuutta ja päätöksentekoa. Tällainen kommunikaatiotapa vallitsee länsimaisissa kulttuureissa, kuten Suomessa. Korkean kontekstin kulttuuri on aivan päinvastainen; se edustaa epäsuoraa kommunikaatiota ja nonverbaalista viestintää. Se luottaa intuitioihin tai uskoon ja siinä käytetään epäsuoraa tyyliä kirjoittamisessa ja puheessa. Suurin osa Aasian, Arabian ja latinalaisen kulttuurin maista ovat korkean kulttuurin maita. Japanilaisen sanoma "ehkä" tarkoittaa tilanteesta riippuen ehkä tai ei. Kulttuurin arvojen mukaan on epäkohteliasta antaa kieltävää vastausta. Kuulija joutuu muiden kommunikaatioelementtien perusteella päättelemään, mitä puhuja tarkoittaa. (Reynolds & Valentine 2004, 26; Frisk & Tulkki 2005, 21 - 22.)

#### 4.2.6 Kieli

Uskonnon ohella kieli on yksi yksilön identiteetin kulmakivistä. Kieli syntyy ihmisten sosiaalisesta todellisuudesta ja se heijastaa muun muassa maailmankuvaa, elämäkatsomusta, ajattelua, identiteettiä, asemaa sekä kommunikoiden keskinäisiä suhteita. Sanasto heijastaa asioiden merkitystä. Monille tärkeille asioille on lukuisia synonyymejä, joita toisesta kulttuurista tuleva ei ymmärrä, koska ne puuttuvat hänen kokemuspieristään. Kieli kertoo sopivasta ja sopimattomasta. Sanattomat viestit, tyyli, vivahteet, ilmeet ja eleet, katsekontakti, kosketus ja fyysinen läheisyys ovat osa äidinkieltä ja kielenkäyttöä. Sanat ovat joskus ristiriidassa sanoman kanssa, jonka ydin ilmaistaan eleillä ja äänenpainoilla. Pohjois-Euroopassa käytetään melkein kokonaan painettuun sanaan ja faktoihin perustuvaa, suorite- ja tuloskeskeistä,

nopeisiin päätöksiin tähtäävää kommunikointia. Aasian maille ominaista sekä tuloksellisuuden ja tehokkuuden edellytys on visuaalinen, henkilökohtainen, dialoginomainen ja tekemiseen perustuva kommunikointi. Työelämässä kulttuurien väliset väärinkäsitykset ja ristiriidat johtuvat pääasiassa ajattelun logiikassa esiintyvistä eroista. Tällaiset kuilut ylitetään keskinäiseen kunnioitukseen perustuvan runsaan dialogin avulla. Valitettavasti organisaatiot pyrkivät yksinkertaistamaan ja kapeuttamaan vuorovaikutusta ja ohjeistamaan työntekoa kieliongelmiin esiintyessä. Tällä tavoin varmistetaan työturvallisuus ja yhtenäiset tekniikat, mutta keskinäistä ymmärtämistä ja innovatiivista yhteistyötä se ei edistä. (Lahti 2008, 109 - 110.)

Kielellä on monia merkityksiä: se muokkaa vuorovaikutusta, sen avulla luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia suhteita, se on ajattelun ja tunteiden ilmaisun väline, sen avulla synnytetään ja välitetään tietoa, se on vaikuttamisen ja vallankäytön väline. Puhumalla ja kirjoittamalla luodaan kielen avulla merkityksiä pelkän kuvaamisen sijaan. (Kaivola & Launila 2007, 107.)

Kehittymään pyrkivän organisaation on kyettävä tunnistamaan organisaation hierarkkisen rakenteeseen liittyviä varjopuolia ja kyettävä murtautumaan rajoitustensa yli. Kieli tarjoaa hyvän välineen uudistaa organisaatiota, sillä kielen uudistaminen on samalla ajattelun uudistamista. Arvostava tapa puhua toisesta henkilöstä asemoi hänet arvokkaaksi. Ihmisten potentiaalien esille saamiseksi on löydettävä uusia, arvostavia tapoja puhua ihmisistä ja heidän työstään. Arvostava kieli houkuttelee ihmisissä esille piileviä voimavaroja ja antaa energiaa, joka alkaa vuorovaikutustilanteessa virrata helposti henkilöltä toiselle lumipalloeftin mukaisesti. (Kaivola & Launila 2007, 109.)

#### 4.2.7 Elämäntapa

Wikipediassa (2011) elämäntapa määritellään yksilölle tai yhteisölle tunnusomaiseksi tavaksi elää tai toimia. Siihen, minkälaisen tavan elää ihminen valitsee, vaikuttavat hänen elämäntavakatsomus, asenteet ja arvomaailma. Sosiaaliset suhteet, vaatetus, tapa kuluttaa eri hyödykkeitä sekä viihde luetaan elämäntavaan. Elämäntapaa käsitellään luvun 4 muissa alaluvuissa.

#### 4.2.8 Siviilisäätty

Suomessa Väestörekisterikeskuksen väestötietojärjestelmästä saadaan tieto siviilisäädystä. Luokitus on seuraavanlainen: naimisissa, naimaton, leski, eronnut, rekisteröidyssä parisuhteessa, eronnut rekisteröidystä parisuhteesta ja leski rekisteröidyn parisuhteen jälkeen.

1.3.2002 lähtien myös Suomessa samaa sukupuolta olevat henkilöt ovat saaneet rekisteröidä parisuhteensa. (Tilastokeskus 2011.)



Avioliitto ja perheluokitus muodostuu asenteista, uskomuksista ja käytänteistä, jotka ymmärretään jokaisessa avioliitossa tai ihmisten muodostamassa perheessä jokaisessa kulttuurissa. Kaikissa yhteiskunnissa eloonjäämisen ehto on suvun jatkaminen. Sanalla perhe on monta sivumerkitystä ympäri maailmaa. Yhdysvalloissa perhe voidaan määritellä ydinperheeksi, johon kuuluvat isä, äiti ja lapset tai laajennetuksi perheeksi, johon edellisten lisäksi kuuluvat isovanhemmat, sedät, tädit ja serkut. Monissa maissa perhe voi käsittää toisen-, kolmannen- ja neljännen sukupolven sukulaisuussuhteita. Arabiperheissä voi olla jopa enemmän kuin sata lähisukulaista. Italiassa yksi tärkeimmistä yhteyksistä on perhe, joka on vastuussa myös laajasta joukosta yrittäjien pieniä yrityksiä. (Chaney & Martin 2011, 38.)

Perheessä voi olla vallalla moniavioisuus eli miehellä on monta vaimoa. Monissa Arabian maissa ja islamin kannattajien keskuudessa moniavioisuus on vallalla, mikä tarkoittaa myös korkeaa syntyvyyttä näillä alueilla. Monimiehisyydelle tyypillistä on yksi nainen ja monta aviomiestä. Tämä käytäntö vähentää syntyvyyttä ja sitä esiintyy eritoten polynesialaisissa valtioissa. Yksiavioisuutta esiintyy Amerikassa, Euroopassa, Aasiassa ja osassa Afrikkaa. Suomi kuuluu tähän yhden miehen ja yhden vaimon kulttuuriin. Peräkkäistä yksiavioisuutta esiintyy Yhdysvalloissa, mikä tarkoittaa, että henkilö menee eron tai kuoleman jälkeen uudelleen naimisiin. (Chaney & Martin 2011, 38.)

Toinen näkökulma perheeseen muodostuu siitä, kuka perheestä on vastuussa. Perheet voivat olla patriarkaalisia eli isäpainotteisia tai matriarkaalisia eli äitipainotteisia. Juutalaiset perheet ovat äitiorientoituneita, vaikkakin isän nimeä käytetään. Kansallisesti juutalaiset ovat patriarkaalisia. Kristityt ja islamin kannattajat ovat patriarkaalisia. (Chaney & Martin 2011, 39.)

## 5 Perehdyttäminen

Perehdyttämisessä oli aiemmin kysymys lähinnä työhön opastamisesta. Käsityöläisten ammattikuntalaitos vaikutti ammatti-identiteetin vahvistumiseen 1600 - 1800 -luvulla Suomessa. Oppipoika kehittyi oppijana ja osaajana kasvattaen samalla itseluottamustaan. Oppivuosien tavoitteena oli taata yrittäjien taloudelliset edut ja asiakkaille mahdollisuus laadukkaisiin tuotteisiin. 1910-luvulla alkanut taylorismi kiinnitti huomiota työntekijään tuotantoprosessin tärkeänä osana. Organisaatioiden kansainvälistyessä sekä niiden, että työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 36 - 37) mukaan työnopastukseen ja perehdyttämiseen on vaikuttanut pitkään taylorilainen käsitys työstä, jonka mukaan on löydettävissä yksi, paras malli toteuttaa työ, ja jossa työn suunnittelu ja toteutus on erotettu toisistaan. Lisäksi

oppimiskäytännöt ovat nojanneet behavioristiseen oppimiskäsitykseen, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana.

Lainsäätäjien erityisessä suojeluksessa ovat työnteko ja siihen oppiminen. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viitauksia perehdyttämiseen ja huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Työlainsäädäntö on hyvin usein pakottavaa oikeutta, jossa tavoiteltava toiminta on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Työlainsäädäntöä täydentävät monella alalla työehtosopimukset, joiden huolellinen noudattaminen lisää luottamusta. Työnantajan energia ei kulu työntekijöiden vahtimiseen, vaan se voidaan suunnata kehittymiseen ja oppimiseen. Hyvin hoidettu perehdytys tukee yrityksen strategian toteuttamisen lisäksi hyvää mainetta työnantajamarkkinoilla. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki:

*”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi.”* (Työsopimuslaki 55/2001: 2 luku, 1 §.)

Työturvallisuuslaki:

*”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:*

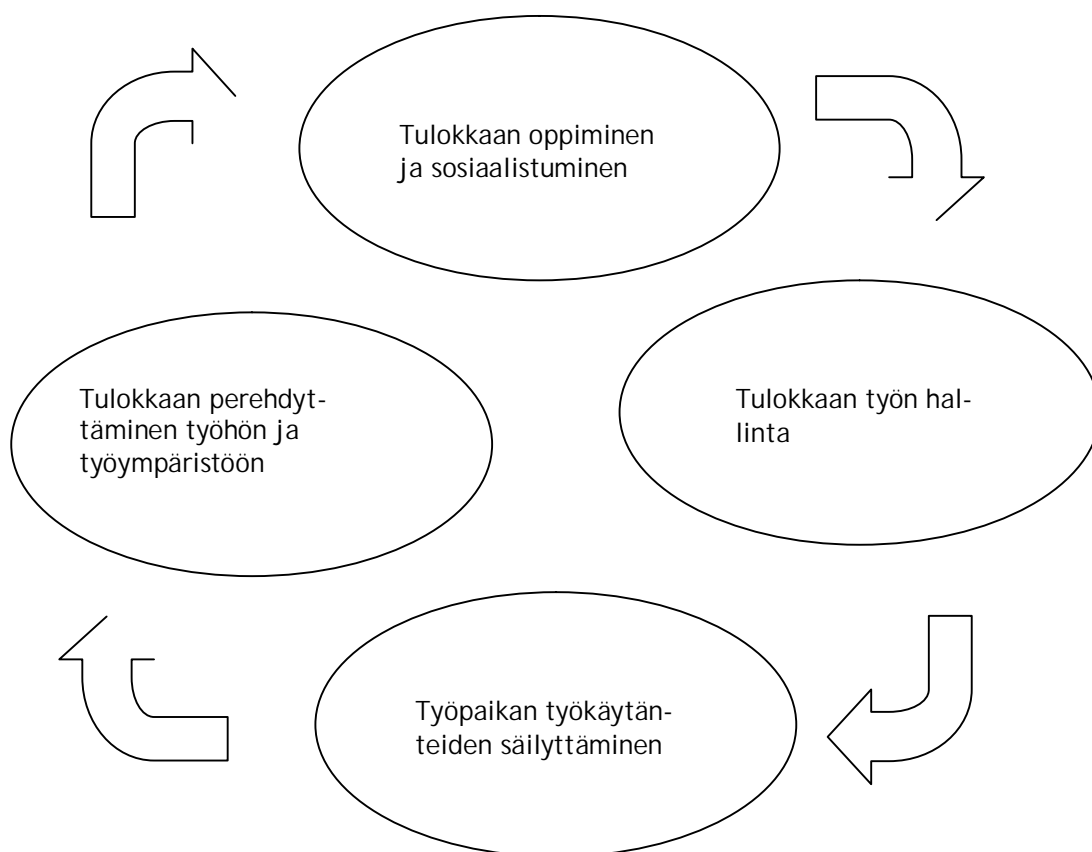
- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”*

(Työturvallisuuslaki 738/2002: 14 §.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä:

*”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.”* (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007: 1 §.)

Perehdyttämistä lähestytään yleensä kapea-alaisesti, joka käytännössä tarkoittaa yksiselitteisten toimintamallien tarjoamista ja opastusta työvälineiden käyttöön. Perehdyttäminen voidaan nähdä pelkästään tapahtumana, jossa käydään läpi käytännön asioista perehdyttämisen muistilistan avulla. Tuotannollisen historiansa vuoksi perehdyttämistä painotetaan usein työnopastuksen näkökulmasta, joka on vain osa perehdyttämisprosessia. Työnopastusta painottavassa perehdytyksessä korostuvat työn laatu sekä työturvallisuus- ja työsuojelunäkökulmat. Perinteistä perehdytysmallia kutsutaan säilyttävän perehdyttämisen malliksi (Kuvio 9) sen yksipuolisesti jatkuvuutta korostavan tavoitteen vuoksi. Oppiminen on mahdollista ilman yhteisiä tavoitteita ja niihin liittyviä tunteita. Sopeutuva oppiminen on ulkolukuun verrattavaa toiminnan toistamista. Se mahdollistaa kopioimisen ja toiminnan jatkamisen nykyiseen tapaan. Ulkoluku ei riitä, kun yrityksissä halutaan saada aikaan kilpailuetua, jota alalla ei ole kuviteltu mahdolliseksi saati toteutettu. Todellisen kilpailu- ja uudistumiskyvyn luominen edellyttää yksilön taitojen lisäksi kykyä hyödyntää erilaisuutta ja vahvistaa yhteistyötä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36 - 38.)



Kuvio 9: Säilyttävän perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 37)

Juholinin (2008, 233 - 234) mukaan perinteisen perehdyttämisen lähtöoletus oli, että työyhteisö on täydellinen luomus, johon tulokkaan on vain sopeuduttava ja mitä pikemmin, sen parempi. Mitä enemmän asiaa perehdytettävälle saadaan "perille ja läpi", sitä parempi. Kertaluonteisuus rasittaa vanhaa käsitystä, jossa ajatellaan, että kaikki on kerralla valmista ja että tietoa täyteen pakattuna ihminen on valmis aloittamaan työnsä.

### 5.1 Perehdyttämisen käsite

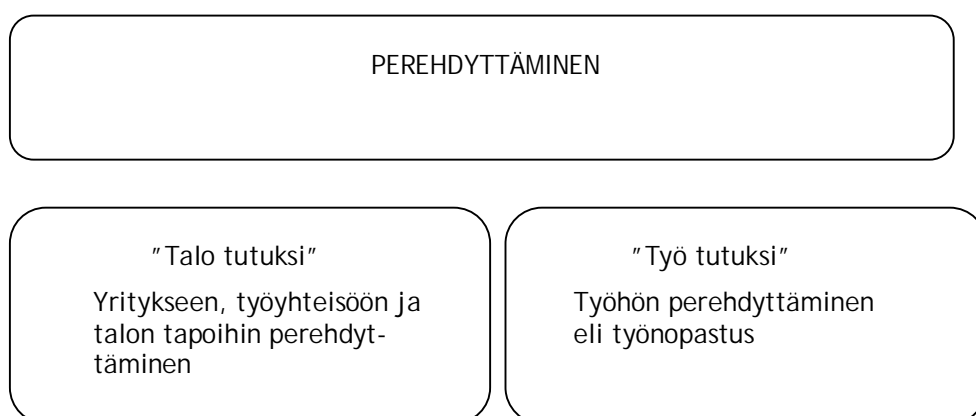
"Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota." (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Honkaniemen ym. (2007, 154.) mukaan perehdytys on väylä tiedon ja toimintatapojen siirtämiseen, mutta parhaimmillaan se on henkilöä innostavaa ja motivoivaa sekä

työyhteisöä yhdistävää toimintaa. Uuden työntekijän työssä viihtyminen ja onnistuminen ovat kiinni hänen yksilöllisistä valmiuksistaan, tiedoistaan ja taidoistaan, mutta myös vastaanottavan organisaation, etenkin esimiehen kyvystä ottaa tulokas vastaan. Mitä enemmän esimies tietää tulokkaasta, sitä helpompaa on työntekijän sisäänajo ja sitouttaminen työyhteisön toimintatapoihin.

Perehdytys on se vaihe, joka alkaa uuden työntekijän saapumisesta taloon. Tällöin hänelle aletaan kertoa olennaisia asioita hänen työstään, työyhteisöstään, koko organisaatiosta ja sen toimialasta. Uuden johtajan kuherruskuukauden luonnehditaan kestävän ensimmäiset sata päivää, mutta se pätee myös muihin tulokkaisiin. Tulokas on vastaanottavainen kaikelle uudelle ja on herkkä huomaamaan asioita, joihin muut ovat jo tottuneet tai turtuneet. (Juholin 2008, 233.)

Viitalan (2002, 259) mukaan perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista niin kauan, kunnes hän on riittävän varma ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa tehtävässä. Perehdyttäminen on tutustuttamista uuteen organisaatioon ja uusiin työtehtäviin. Se on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Perehdyttämisen pitäisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös harjoittelijoita, sijaisia, opinnäytetöiden tekijöitä ja uusiin työtehtäviin siirrettyjä henkilöitä.



Kuvio 10: Perehdyttämisen kokonaisuus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2)

Yllä olevassa kuviossa 10 on esitetty Kankaan ja Hämäläisen (2010, 2) näkemys perehdyttämisen kokonaisuudesta. Perehdyttäminen koostuu sekä yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisestä että varsinaiseen työhön perehdyttämisestä eli työnopastuksesta.

## 5.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tarkoitus on ohjata ja tukea henkilön matkaa kohti täysipainoista, melko itsenäistä hoitamista. Perehdyttämisaian pituus vaihtelee paljon työtehtävien vaativuuden ja toimialan mukaan. Suoritusportaan tehtäviin saattaa riittää muutaman viikon perehdytysaika, kun vaativia tehtäviä hoitavan asiantuntijan perehdytys saattaa kestää puolesta vuodesta jopa vuoteen. Rekrytoinnissa on tärkeää varmistua, että henkilö sitoutuu jäämään yrityksen palvelukseen pidemmäksi aikaa. Tulokkaasta on täysipainoiseen, tuottavaan työhön useimmiten vasta noin vuoden "sisäänajon" jälkeen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

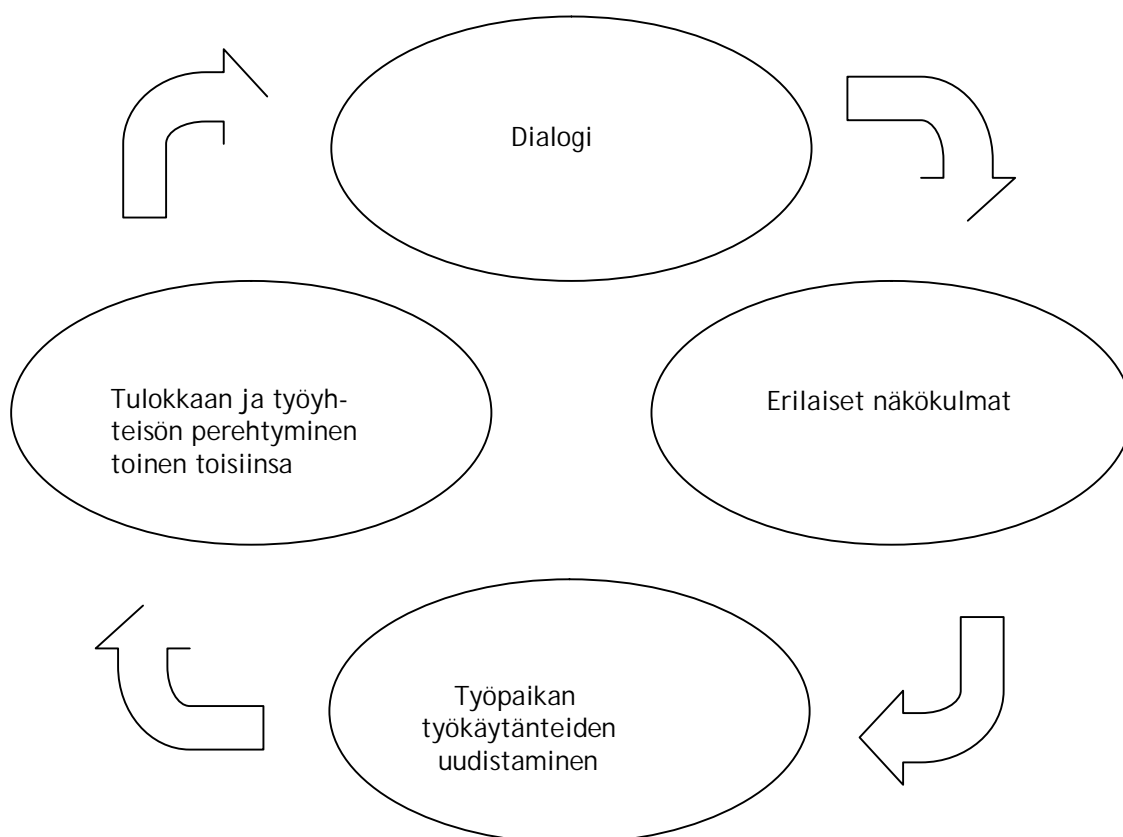
Desslerin (2011, 156) mukaan onnistunut perehdytys saa aikaan neljä asiaa. Ensinnäkin uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi taloon. Hänen tulisi ymmärtää organisaatio laajassa merkityksessä kuten yrityksen menneisyys, nykyisyys, kulttuuri ja tulevaisuuden visio. Työntekijälle tulee olla selvää, mitä yrityksessä tarkoittavat termit; toimintaperiaate, prosessit, työ sekä käyttäytyminen. Toiveena on, että työntekijä alkaisi pian sosiaalistua firmassa hyvässä pidetyille tavoille toimia.

Teknologia parantaa perehdyttämistä. Jotkut yritykset tarjoavat johtajille esiladattuja, henkilökohtaisia "digitaalisia assistentteja". Nämä pitävät sisällään tietoa esimerkiksi avainhenkilöistä ja sisältävät jopa niiden työntekijöiden kuvia, joita uuden johtajan täytyy tietää. Jotkut yritykset tarjoavat kaikille uusille työntekijöilleen joko URL tai kovalevyä, joka sisältää keskusteluja yrityskulttuurista, videoita yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista sekä tervetuloivotuksia yritysjohtajilta. IBM käyttää virtuaalista Second Life -ympäristöä edistääkseen perehdyttämistä. Työntekijä valitsee virtuaalisen hahmon, joka on vuorovaikutuksessa yhtiön muiden hahmojen kanssa oppiakseen esimerkiksi, miten kirjaudutaan yhtiön tarjoamien työsuhte-etujen pariin. (Dessler 2011, 156.)

Perehdytysohjelmat kattavat lyhyestä esittelystä pitkäkestoisiin, muodollisiin ohjelmiin. Molemmissa uudet työntekijät saavat painettuja tai nettipohjaisia käsikirjoja käsittäen mm. työaikoja ja suorituskykykatsauksia. Henkilöstöosaston ammattilaiset järjestävät usein perehdytyksen ensimmäisen osion ja kertovat työajat ja loma-asiat. Työntekijän lähiesimies jatkaa perehdyttämistä kertomalla täsmällisemmin työn luonteesta esittelemällä uudet työtoverit sekä esittelemällä työpaikka ja itse työtä. (Dessler 2011, 156 - 157.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 49) toteavat kirjassaan Tulokkaasta tuloksentekijäksi, että perehdyttäminen tulisi nähdä syvällisemmin kuin kokonaisvaltaisena työhön, työ- ja toimintaympäristöön sekä työyhteisöön tutustumisena. Sen tulisi olla kaksisuuntainen vuorovaikutteinen tapahtumasarja, jossa uusi työntekijä ei ole vain passiivinen tiedon vastaanottaja vaan aktiivinen toimija. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulokkaan lisäksi organisaatiokin on

muutoksen edessä. Alla olevassa kuviossa 11 esitetään uudistavan perehdyttämisen malli.



Kuvio 11: Uudistavan perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 49)

Perehdyttämisen käsite on muuttumassa radikaalisti. Perinteisestä detaljitietojen kertaluonteisesta vyörytyksestä siirrytään kohti perehdytystä, joka nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Sille tyypillisiä perusominaisuuksia ovat vuorovaikutteisuus ja pitkäkestoisuus. (Juholin 2008, 234.)

Perehdyttäminen alkaa tulevan työntekijän ja organisaation edustajan ensimmäisen kontaktin aikana. Perehdyttämisjakson kesto on lyhimmillään yleensä sama kuin koeajan pituus. Yleensä työn hallinnan saavuttaminen ja uuteen organisaatioon asettuminen kestää tietotyössä puoli vuotta. Perehdyttäminen jatkuu niin kauan, kun tulokas saa esittämiinsä kysymyksiin selkeitä vastauksia. Perehdyttäminen on loppumassa siinä vaiheessa, kun tulokkaan kysymyksiin ei organisaatiossa enää osatakaan vastata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Mentorointi on vanha, jo keskiajalla sekä tietoisesti että tiedostamatta käytetty menetelmä, kun tietoa on jaettu ammattilaisilta aloittelijoille. Mentorointi on tavoitteellinen,

kahdenkeskinen ja avoin vuorovaikutussuhde, jolle tyypillistä on henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus. Mentorointi on parhaimmillaan monivaiheinen ja syvällinen prosessi, jossa myös mentori saa virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä. Yleensä kokeneempi mentori auttaa uransa alussa olevaa aktoria löytämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa, kehityssuuntansa ja visionsa. Mentorointi kohdistuu sekä työn että ammattiosaamisen pitkäkestoiseen kehittämiseen ja ajankohtaisiin haasteisiin. Mentorointi on ihmisläheinen, juuri tälle aikakaudelle sopiva työväline. (Juholin 2008, 240; Juusela 2010, 3 - 5.)

### 5.3 Perehdyttämisen hyödyt ja haitat

Perehdyttäminen tulisi nähdä laajasti: ei vain tiedonvälityksenä tulokkaalle, vaan kaksisuuntaisena vaiheena, jossa sekä organisaatio että yksilö hyötävät. Jos perehdyttäminen tehdään huolellisesti, organisaatio hyöttyy seuraavasti:

- Toimintatavat lujittuvat -----
  - Tuottavuus ja palvelu paranevat
- Virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee -----
  - Vähemmän virheitä ja työtapaturmia
- Ohjauksen määrä jatkossa vähenee -----
  - Esimiehelle jää enemmän aikaa
- Yhteistyö vahvistuu -----
  - Ylläpitää hyvää ilmapiiriä
- Henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon -----
  - Vaihtuvuus vähenee
- Yrityksen myönteinen kuva vahvistuu -----
  - Tuo kilpailuetua
- Tulokkaalla voi olla uusia ideoita, joita ei olla aiemmin ajateltu -----
  - Kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat

(Honkaniemi ym. 2007, 154 - 155.)

Hyvän perehdyttämisen avulla uusi työntekijä sisäistää työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuurin nopeasti, jonka seurauksena epävarmuus vähenee ja sitoutuminen mahdollistuu. Tuottavuus ja palvelu paranevat, kun odotettu suoritustaso saavutetaan



nopeammin. Työnantajan odotusten selkiytyminen tukee työntekijän motivaatiota, jolloin osaaminen lisääntyy ja ammatti-identiteetti vahvistuu. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

#### 5.4 Perehdyttämiseen osallistujat ja työnjako

Henkilöstöosasto vastaa organisaatiotasoisesta perehdyttämisprosessista, huolehtii sen kokonaislaadusta ja perehdyttäjille annettavasta tuesta. Perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista on aina vastuussa tulokkaan esimies. Työyhteisöstä tulee nimetä perehdyttäjä, joka toimii tulokkaan tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkostossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Hyvä perehdyttäjä on henkilö, joka pitää omasta työstään, on kohtuullisen kokenut, muttei niin aloilleen asettunut, että on unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Suuremmat edut saavutetaan sillä, että organisaatiokulttuurissa oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Kun perehdyttäjärengas on laaja, työ jakaantuu tasaisemmin eri toimijoiden kesken. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Monilla työpaikoilla perehdyttäminen on suunnitelmallista ja se hoidetaan perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa järjestetään perehdytysjaksoja, joissa on mukana useampia uusia työntekijöitä samanaikaisesti. Pienien yritysten ongelmana on usein se, ettei kukaan ehdi perehdyttää tulokasta muuhun kuin työhön. Tällöin kuluu aikaa ennen kuin työntekijä kokee kuuluvansa joukkoon. Perehdyttämisen päävastuun kantaa lähiesimies apunaan erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Myös muut työyhteisön jäsenet on valjastettava perehdyttämiseen, sillä tulokkaan on tärkeää tutustua eri töiden ammattilaisiin jo alussa - ja päinvastoin. Ensivaikutelman luojien vastuu ja merkitys sille, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa sekä oman merkityksensä työyhteisössä, on suuri, joten heidät on valittava huolellisesti. (Viitala 2002, 259 - 260.)

#### 5.5 Perehdyttämisprosessi

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 193 - 194.) mukaan perehdyttäminen on prosessi, jonka tulee olla samanaikaisesti sekä ainutkertainen että yhdenmukainen. Ainutkertaisuudella osoitetaan kiinnostusta tulokasta kohtaan yksilönä sekä hänen kohtaamisessaan. Yhdenmukaisuus ilmenee siten, että kaikki perehdyttämiseen osallistuvat tahot toteuttavat perehdyttämistä yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti samaa laatutasoa tavoitellen.

Hyvä perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Hyvän perehdyttämisen kriteereitä ovat

- **Prosessimaisuus:** Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen. Kokonaisuus on koko ajan perehdytettävän tiedossa. asiat sisäistetään kunnolla, kun niitä toistetaan kuukausien ajan.
- **Vuorovaikutteisuus:** Kysymyksiä voi esittää ja niihin voi palata myöhemminkin. Keskusteluja voi käydä sellaisten ihmisten kanssa, joista perehtyjä koee olevan itselleen hyötyä.
- **Yksilöllisyys:** Perehdytysohjelma suunnitelman kunkin työtehtävän mukaan.
- **Johdon näkyminen ja sitoutuminen:** Läsnäolollaan johto osoittaa arvostavansa uusia tulokkaita.
- **Monien foorumien hyödyntäminen:** Sama materiaali on tulokkaan saatavissa eri muodoissa , ja sisällöistä voi keskustella eri henkilöiden kanssa. Edellytyksenä on oma aktiivisuus.

(Juholin 2008, 236 - 237.)

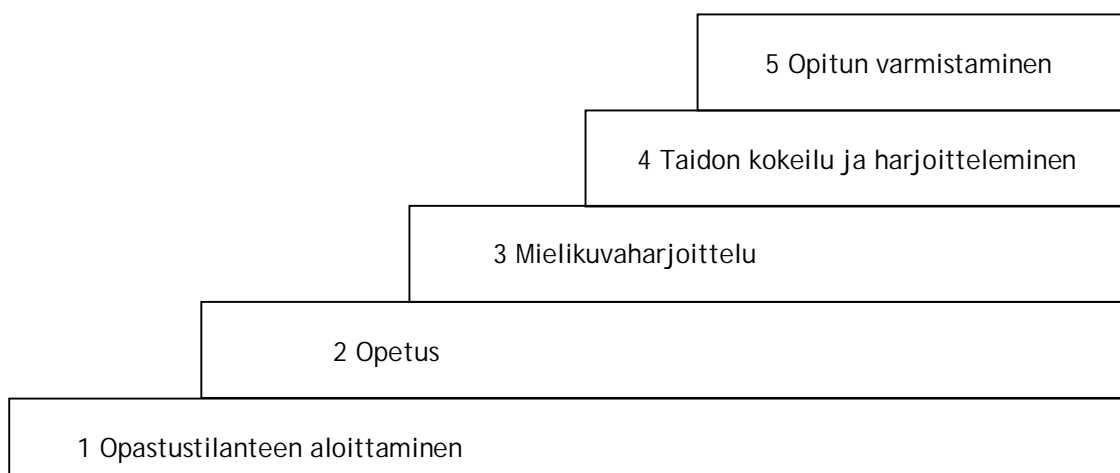
## 5.6 Työnopastus

Työnopastusta tarvitaan aina, kun

- työ on tekijälleen uusi
- työtehtävät vaihtuvat tai muutetaan työmenetelmiä
- ostetaan uusia koneita, laitteita tai aineita
- työtä ei tehdä säännöllisesti
- työturvallisuudessa on tullut ilmi puutteita
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- tuotteiden ja palvelujen laadussa tai toiminnassa havaitaan virheitä tai puutteita

(Työturvallisuuskeskus 2009.)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä yksi tunnetuimmista on ns. viiden askelen menetelmä, joka on esitetty kuviossa 12. Ennen ensimmäistä askelta työnopastukseen on valmistauduttava huolellisesti. Paikan ja ajan, aineiden ja tarvikkeiden varaaminen ei tuhlaa opastukseen varattua aikaa. Opastajan etukäteissuunnitelma varmistaa sen, että asiat pysyvät koossa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14 - 15.)



Kuvio 12: Työopastuksen viisi askelta (Kangas 2003, 14)

Ensimmäistä askelta kuvataan opastustilanteen aloittamiseksi ja sen tarkoituksena on selkeyttää aihe sekä oppimistavoitteet ja arvioida työntekijän lähtötaso. Myönteinen asennoituminen sekä motivaatio ovat oppimisen kannalta hyvin tärkeää, joihin opastaja voi vaikuttaa luomalla heti alusta alkaen kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen. Tällöin myös tulokkaan on helppo kysyä lisää ja saada vastauksia. (Kangas 2003, 14 - 15; Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Toisen askeleen tarkoituksena on antaa opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä sekä sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Laaja kokonaisuus kannattaa jakaa osiin ja opastaa yksi jakso kerrallaan ottaen opastettava mukaan tekemiseen ja keskusteluun niin paljon kuin mahdollista. Opastajan tulee varmistaa, että opastettava on oppinut yhden vaiheen, ennen kuin siirtyy opettamaan seuraavaa. Kun opastaja ottaa opastettavan aktiivisesti mukaan, pystyy hän samalla arvioimaan oppimisen edistymistä ja tarttumaan heti, mikäli havaitsee puutteita. (Kangas 2003, 15; Kangas & Hämäläinen 2010, 15.)

Kolmannen askeleen mielikuvaharjoittelu auttaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Näin se auttaa meitä sisäisten mallien kehittämisessä. Nämä mallit tarkoittavat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattilaisen ei tarvitse erikseen ajatella jokaista toimenpidettä erikseen, koska harjoittelun ja kokemuksen kautta syntyneet mallit ohjaavat automaattisesti hänen toimintaansa. Harjoittelua voidaan tehdä monin eri tavoin. Esimerkiksi opastaja voi pyytää opastettavaa kuvaamaan vaihe vaiheelta saman tilanteen, jonka hän on juuri opastanut. Opastettava joutuu keskittymään tähän tehtävään ja kertoessaan miettimään vastauksia kysymyksiin mitä?, miten?, millaisia? ja missä? Hän siis harjoittelee tehtävää - mutta vain ajatuksissaan. (Kangas 2003, 15; Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

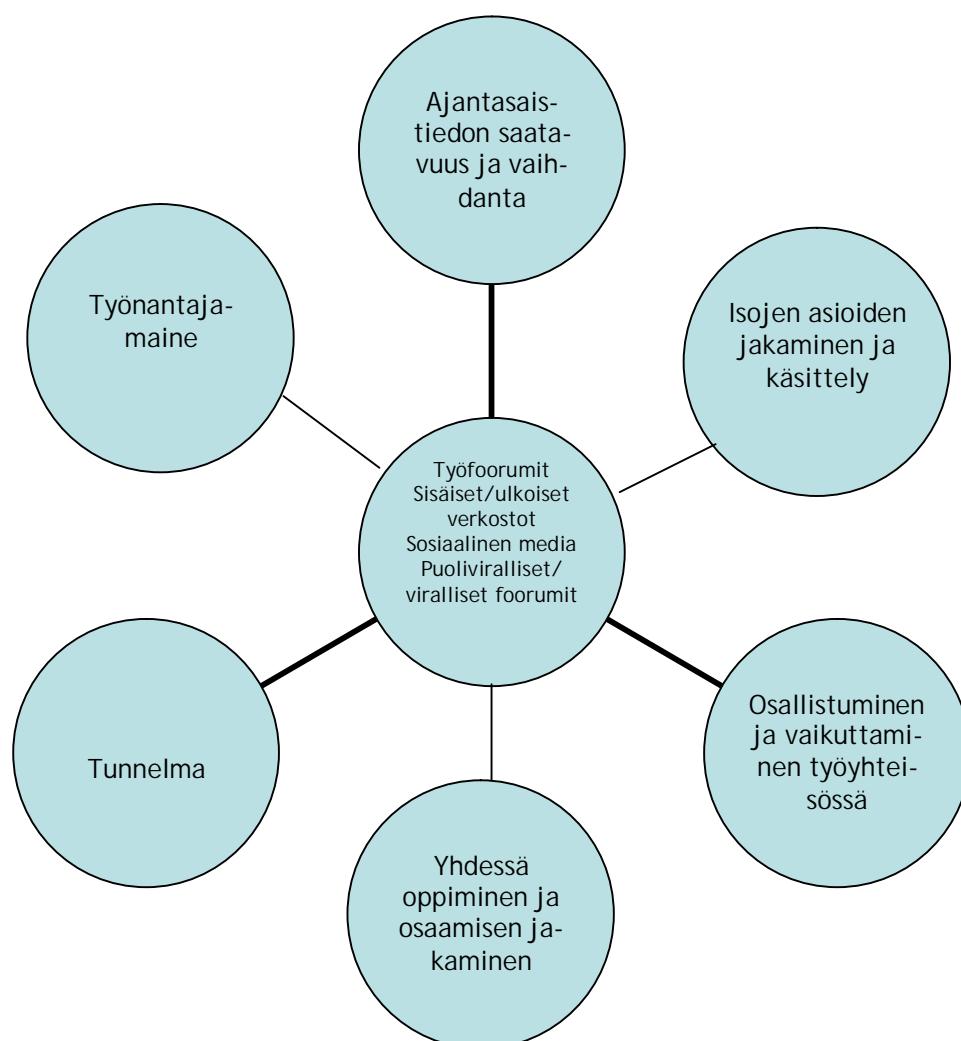
Taitojen oppiminen saadaan käytännön harjoittelun avulla ja neljännen askeleen tarkoituksena onkin taitojen harjaannuttaminen. Opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun omassa tahdissaan opastajan seurattuna työskentelyä. Työn valmistuttua opastettava arvioi ensin itse onnistumistaan ja sen jälkeen opastaja arvioi sen perustellen mielipiteensä. Rakentavasta keskustelusta kumpikin osapuoli saa palautetta itselleen. Harjoittelu jatkuu tarpeen mukaan. (Kangas 2003, 15; Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

Opitun varmistaminen tapahtuu viidennellä askeleella. Nyt on tarkoitus varmistaa, että opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot hoitaa opetettu työtehtävä itsenäisesti. Opastettava työskentelee yksin ja hän saa kokeilla taitojaan muissakin samantapaisissa tilanteissa ja opastaja seuraa työskentelyä silloin tällöin. Viimeistään silloin, kun opastettava opettaa oppimansa tehtävän toiselle, näkyy onko hän oppinut asian vain pintapuolisesti vai todella hyvin. (Kangas 2003, 15; Kangas & Hämäläinen 2010, 16.)

### 5.7 Työyhteisöviestintä

Perinteisessä viestinnän mallissa tieto kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Malli edustaa suoraviivaista ajattelua, joka työorganisaatiossa tarkoittaa tiedon valuttamista ylhäältä esimiehiltä alas työntekijöille. Kuviossa 13 Juholinin (2008, 64) uuden ajattelun mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu seitsemästä osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita:

- Isoista ja tärkeistä asioista keskustellaan vuorovaikutteisesti. Varmistetaan ymmärrys ja annetaan arvoa erilaisille mielipiteille.
- Ajan tasalla oleva tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla. Jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
- Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja kertoa näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
- Osallistuminen ja vaikuttaminen on mahdollista jokaiselle, ja se voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, isoihin ja pieniin.
- Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
- Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden minäkuvaan.
- Toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedonvaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. (Juholin 2008, 63.)



Kuvio 13: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64)

Virtainlahti (2009) määrittelee dialogin syvälliseksi ja aidoksi vuorovaikutukseksi. Se eroaa keskustelusta siinä, että dialogissa painotetaan erilaisten näkemysten esille tuomista, ymmärtämistä ja yhteisymmärryksen saavuttamista. Keskustelussa osapuolet vakuuttelevat oman näkökantansa paremmuutta eivätkä pyri aitoon erilaisten näkemysten ymmärtämiseen.

Kaivolan ja Launilan (2007, 89 - 93) mukaan työyhteisön arjen vuorovaikutustilanteiden laatuun ja siihen, miten ihmiset kohtaavat toisensa, tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja luoda puitteet erilaisille tasavertaisten, reilujen ja oikeudenmukaisten vuorovaikutuskäytäntöjen ilmentymille, dialogeille. Jokaisella yksilöllä on yhtä suuri tila käytettävissään ja jokaisen sanomisella on merkitystä. Keskustelu perustuu avoimeen ja vastaanottavaan kohtaamiseen, jossa pyritään eroon ennakoasenteista ja valmiiksi lukkoon lyödyistä mielipiteistä. Asioissa korostuu sekä-että-näkökulma joko-tain sijasta. Ei ole olemassa yhtä totuutta. Tavoitteena on saattaa jäsenten erilaiset näkemykset,

elämänhistoriat, kokemusmaailmat ja arvot keskusteluun keskenään. Dialogissa kuuntelemisen ja puhumisen keskinäinen suhde etsii tasapainotilaa, joka tarkoittaa, että jokainen osallistuja kokee tulleen kuulluksi. Dialogissa painottuu myös itsensä kuuleminen sekä omien uskomusten ja asenteiden kriittinen tarkastelu. Dialoginen vuorovaikutustilanne mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen organisaation sisällä ihmisten välillä.

Viestintää, jossa ei käytetä sanoja, kutsutaan ei-kielelliseksi viestinnäksi. Tämä pitää sisällään muun muassa katsekontaktin, käsimerkit sekä kasvojen ilmeet. Sen lisäksi siihen luetaan hiljaisuus ja fyysinen tilan käyttö. Ei-kielellinen viestintä ja sen ymmärtäminen on erittäin tärkeää monikulttuurisen viestinnän onnistumiselle. Kun 85 prosenttia viestinnästä on ei-kielellistä, tämän kaltaisen viestinnän tärkeys ja merkitys riippuu valtavasti kulttuurien välillä. (Reynolds & Valentine 2004, 77.)

Kielitaidon osa-alueita ovat puhuminen ja kuunteleminen sekä lukeminen ja kirjoittaminen. Henkilöille, joiden äidinkieli ei ole suomi, on suotavaa käyttää selkokieltä. Selkokielessä käytetään yleiskieltä ja tavallisia, lyhyitä sanoja ja lyhyitä lauseita. Kussakin lauseessa saa olla vain yksi tärkeä asia. Selkokielessä edetään johdonmukaisesti ja kerrotaan asian ydin. Sanat äännetään selvästi ja kohtalaisen hitaasti, kuitenkin aikuismaiseen tyyliin. Sama asia toistetaan eritavoin ja käytetään myönteisiä ilmaisuja. Näytä, miten työ tehdään, käytä kuvia ja piirrä. Pyydä kuulija kertomaan omin sanoin se, mitä hän ymmärsi puheestasi. (Vartiainen-Ora ym. 2007, 47 - 49.)

## 6 Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osan toteutusta, käytettyä tutkimusmenetelmää, tutkimusaineiston keräämistä sekä saadun aineiston tulosten koontia ja analysointia.

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään "löydöksiin" ilman tilastollisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän tai ilmiön kuvaaminen, sen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Tähän sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta, jota ei voi mielivaltaisesti pirstoa osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, mikä mahdollistaa monensuuntaisten suhteiden löytämisen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti sekä ollaan kiinnostuneita merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Yhdestä havainnosta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti eli tapausta tutkitaan perusteellisesti syvyyssuunnassa. Tutkimuksessa on pyrkimykseenä löytää

tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa olemassa olevia totuuksia. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; Kananen 2008, 24 - 25.)

Tutkimusotteen ja siihen liittyvän menetelmän pitää tavoittaa tutkimuskohde. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan pääsääntöisesti, kun ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta ja siitä halutaan syvällinen näkemys tai hyvä kuvaus. Joustavuudellaan se mahdollistaa syvällisten analyysien teon, joka etenee syklisesti aineiston varassa palautuen tarvittaessa tutkimussyklin aiempiin vaiheisiin. Uusien teorioiden ja hypoteesien luomiseen ja testaamiseen laadullinen tutkimus on hyvä työväline. Tutkimus alkaa siitä, kun tutkija valitsee tutkimuskohteen ja aineisto muodostuu tutkimuskohteen jäsenistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 176 - 177; Kananen 2008, 30 - 32, 37 - 38.)

## 6.2 Empiirisen aineiston hankinta

Lauseentäydennyslomakkeen suunnittelu aloitettiin ensin word-tiedostona, jonka jälkeen se käännettiin myös englanninkieliseksi. Tämän jälkeen lomakkeet siirrettiin sähköiseen muotoon Webropol-datan analysointi- ja kyselytyökalun avulla. Ensimmäisten kyselyyn vastanneiden palautteesta vastaajille annettiin mahdollisuus täyttää lomake etukäteen sekä tämän jälkeen halutessaan joko palauttaa lomake tutkijalle tallennettavaksi tai vastata itse sähköisesti. Suomenkielinen lauseentäydennyslomake kysymyksineen esiteltiin Ravioli Jorvin henkilökunnalle 23.2.2012 pidetyssä keittiöpalaverissa. Sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lauseentäydennyslomakkeita oli jaossa henkilökunnan kahvihuoneessa 1.3.2012 alkaen. Alun perin vastausaikatauluksi sovittiin kaksi viikkoa 1.3 - 18.3.2012, mutta käytännössä lomakkeita oli palautunut määräaikaan mennessä minimaalinen määrä, joten vastausaika jatkettiin kahdella viikolla 29.3.2012 asti.

Lauseentäydennyslomake (Liite 1 ja liite 2) koostuu kolmesta eri osiosta; vastaajatiedoista, monimuotoisuudesta ja perehdytyksestä Ravioli Jorvissa. Lomakkeen yksitoista ensimmäistä kysymystä käsittelevät vastaajan taustatietoja, kuten ikää, sukupuolta, kulttuurista taustaa, kielitaitoa, koulutusta ja uskontoa. Lomakkeen toisessa osiossa haluttiin vastaajien ajatuksia ja näkemyksiä siitä, miten eri monimuotoisuuden tekijät, kuten ikä, sukupuoli, uskonto, kieli tai kulttuuri näkyy/ilmenee työyhteisössä ja jatkokysymyksenä, miten se tulisi huomioida vastaajan mielestä perehdytyksessä.

Lauseentäydennyslomakkeen avoimissa perehdytyskysymyksissä 29 - 36 oli kysymyksiä perehdytysmateriaalista, vuorovaikutuksesta tulokkaan ja perehdyttäjän välillä sekä omia kokemuksia perehdytyksestä ennen taloon tuloa sekä työn aloitusvaiheessa. Lisäksi henkilöä pyydettiin vastaamaan, miten hänen mielestään perehdytystä tulisi kunkin kysymyksen

kohdalla kehittää. Lauseentäydennyslomakkeessa oli yhteensä 36 kysymystä, jotka sisälsivät sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä.

### 6.3 Empiirisen aineiston analysointi

Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia mahdollisimman monelta työyhteisön jäseneltä. Lauseentäydennyslomaketta jaettiin 40 kappaletta ja niitä palautui 26 kappaletta, joten vastausprosentti oli yhteensä 65 %. Esimiehistä kaikki kolme palauttivat lomakkeen, joten vastausprosentti oli heillä 100 %. Vastaukset jaettiin vastaajaryhmien ja vastausten perusteella eri taulukoihin.

Vastausongelmaksi muodostui paitsi työyhteisön hektinen tilanne vuosilomien ja sairaslomien osuessa päällekkäin, niin myös lomakkeen runsas kysymysten määrä. Mikäli kysymyksiin ei ollut tutustunut etukäteen, aikaa kului melkein 1,5 tuntia samaan aikaan sekä pohtiessa että vastatessa kysymyksiin sähköisesti. Englanninkielinen lomake (Liite 2) oli vieraskielinen sekä lomakkeen kääntäjälle että myös kaikille muunkielisille työntekijöille. Esimerkiksi vastauksissa käytettyä nice-sanalle löytyi suomi-englanti-nettisanakirjasta 18 eri merkitystä. Monesta muunkielisten vastauksista huomasi, etteivät he olleet tulkinneet kysymystä kuten lomakkeen laatija oli tarkoittanut.

## 7 Empiiriset tulokset

Empiiriset tulokset esitellään alaluvuissa 7.1 - 7.3

### 7.1 Vastaajatiedot

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 4 - 14) esitellään vastaajatietoihin liittyvät tulokset.

1. Ikäni on...	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
18 - 25 vuotta	-	1	2
26 - 35 vuotta	-	2	4
36 - 45 vuotta	-	7	1
Yli 45 vuotta	3	6	0
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 4: Vastaajien ikäjakauma

Taulukosta 4 ilmenee, että vastanneiden keski-ikä on suhteellisen korkea. Esimiehet ovat kaikki yli 45-vuotiaita. Vastanneista suomenkielisistä työntekijöistäkin kolmetoista kuudesta-toista on yli 36-vuotias. Muista työntekijöistä kuusi seitsemästä on alle 35-vuotiaita.



2. Sukupuoleni on...	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Nainen	3	15	5
Mies	-	1	2
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 5: Vastaajien sukupuoli

Keittiöala on perinteisesti hyvin naisvaltainen ala. Yksi suomenkielinen vastaaja on mies sekä kaksi henkilöä muista kyselyyn vastanneista työntekijöistä on miehiä. (Taulukko 5.)

3. Siviilisäätyni on...	Työntekijät suomenkielinen kpl	Muu kpl
Naimaton	7	4
Naimisissa	6	3
Muu	6	
Yhteensä	19	7

Taulukko 6: Vastaajien siviilisäätty

Yksitoista vastaajaa kahdestakymmenestäkuudesta kyselyyn vastanneesta ovat naimattomia. Naimisissa on yhdeksän henkilöä. Kuusi henkilöä on joko naimattomia, eronneita tai elävät rekisteröidyssä parisuhteessa. (Taulukko 6.)

4. Äidinkieleni on...	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Suomi	3	10	-
Ruotsi	-	1	-
Muu, mikä	-	5	7
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 7: Vastaajien äidinkieli

Taulukko 7 havainnollistaa vastanneiden äidinkielen jakauman. Vastaajista kaikkien kolmen esimiehen äidinkieli on suomi. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä kymmenen henkilön äidinkieli on suomi, yhden ruotsi ja viiden henkilön joku muu. Nämä viisi kieltä ovat urdu, urdu punjabi, berberia tamazight, espanja sekä albanian kieli. Seitsemän muun kyselyyn vastanneen äidinkieli on urdu tai punjabi.

5. Työssäoloaikani Ravioli Jorvin toimipisteessä on...	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Alle 1 vuosi	-	1	1
1 - 5 vuotta	-	3	4
6 - 10 vuotta	-	1	2
Yli 10 vuotta	3	11	0
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 8: Vastaajien työssäoloaika

Taulukosta 8 ilmenee, että sekä suomenkieliseen että esimiesten kyselyyn vastanneista neljätoista kahdestakymmenestäkuudesta on työskennellyt Ravioli Jorvissa yli 10 vuotta. Seitsemän henkilöä, joista kolme vastasi suomenkieliseen kyselyyn ja neljä muunkielisten kyselyyn, on työskennellyt Ravioli Jorvissa yli vuoden, mutta alle viisi vuotta. Alle vuoden pituinen työsuhde on vain kahdella, joista toinen vastasi suomenkieliseen kyselyyn ja toinen muunkielisten kyselyyn.

6. Työsuhteeni luonne	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Vakituinen työsuhde	14	2
Määräaikainen työsuhde	2	3
Keikkalainen	-	2
Yhteensä	16	7

Taulukko 9: Vastaajien työsuhteen luonne

Taulukosta 9 ilmenee, että 16 kyselyyn vastanneesta kahdestakymmenestäkuudesta työntekijästä sekä kolme esimiestä on vakituisessa työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa on kaksi suomenkieliseen kyselyyn vastannutta henkilöä ja kolme ulkomaalaista työntekijää. Kaksi henkilöä työskentelee keikkalaisena.

7. Kulttuurinen taustani on	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Olen syntynyt Suomessa	3	11	-
Olen maahanmuuttaja	-	3	6
Joku muu, mikä?	-	2	1
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 10: Kulttuurinen tausta yrityksessä

Taulukko 10 havainnollistaa, että kyselyyn vastanneista 14 henkilöä on syntynyt Suomessa ja yhdeksän henkilöä on maahanmuuttajia. Suomenkieliseen kyselyyn kohtaan muu, mikä? - vastanneista toinen on nykyään Suomen kansalainen ja toinen on opiskelijana. Muunkielinen työntekijä on opiskelijana Suomessa.

	Esimiehet			Työntekijät suomenkielinen			Työntekijät muu kieli		
	Vastaa- jien määrä kpl	Keski- arvo	Moodi	Vastaa- jien määrä kpl	Keski- arvo	Moodi	Vastaa- jien määrä kpl	Keski- arvo	Moodi
suomi	3	1	1	16	1,12	1	6	2	2
ruotsi	3	3	3	13	2,92	4	1	4	4
englanti	3	2	2	14	2,57	3	6	1,33	1
saksa	3	3,67	4	13	4	4	1	4	4
ranska	3	3,67	4	14	3,71	4	1	4	4
urdu				7	2,29	1	6	1	1
punjabi							2	1	1
espanja				1	1	1			
venäjä				1	1	1			
berberia				1	1	1			
Albanian kieli				1	1	1			

Taulukko 11: Vastaajien kielitaito (asteikko: hyvä = 1, tyydyttävä = 2, välttävä = 3, en osaa lainkaan = 4)

Taulukossa 11 on esitetty vastaajien kielitaito eri vastaajaryhmittäin. Esimiehet ovat kaikki suomenkielisiä. Ruotsin kielen taito on kahdella esimiehellä omien arvioidensa mukaan tyydyttävä/välttävä ja yksi esimies ei osaa ruotsia lainkaan. Englantia osaa yksi esimies hyvin ja kaksi muuta tyydyttävästi/välttävästi. Saksaa ja ranskaa osaa yksi esimies välttävästi.

Suomenkieliseen kyselyyn vastanneista neljätoista vastaajaa osaa suomea hyvin ja kaksi tyydyttävästi. Ruotsia taitaa yksi vastanneista hyvin, viisi ei osaa ollenkaan ja seitsemän joko tyydyttävästi/välttävästi. Suomenkieliseen kyselyyn vastanneista englannin kieltä taitaa kaksi henkilöä neljästätoista vastaajasta hyvin, neljä osaa tyydyttävästi, kuusi välttävästi ja kaksi vastaajaa ei osaa lainkaan. Saksaa ei osaa vastanneista kukaan, ranskaa yksi vastanneista tyydyttävästi sekä kaksi välttävästi. Suomenkieliseen kyselyyn vastanneista yksi henkilö osaa berberian kieltä, yksi albanian kieltä ja yksi henkilö, joka osaa sekä espanjaa että venäjää.

Muiden työntekijöiden kyselyyn vastasi kuusi henkilöä, joiden äidinkieli on urdu tai urdu/punjabi. Suomenkieltä kuudesta vastaajasta osaa kaksi hyvin, kaksi tyydyttävästi ja kaksi välttävästi. Englanninkieli on viidellä vastaajasta hyvä ja yhdellä välttävä.

9. Jokin muu kieli, mikä?	Vastauksia
Urdu	4
Urdu, punjabi	3
Urdu, punjabi, hindi and sindhi	1
Arabia berberia	1
Espanja ja venäjä	1
Albanian kieli	1
Yhteensä	11 kpl

Taulukko 12: Vastaajien muu kielitaito

Taulukosta 12 ilmenee, että urdua osaa kahdeksan henkilöä yhdestätoista. Sekä arabiaa että albanian kieltä osaa yksi henkilö. Espanjaa ja venäjää osaa yksi ja sama henkilö.

10. Koulutukseni on	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Peruskoulu	-	4	2
Lukio	-	-	2
Ammatillinen koulutus	3	12	1
Korkeakoulu/yliopisto	-	-	1
Muualla kuin Suomessa suoritettu tutkinto, mikä?	-	-	1
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 13: Vastaajien koulutus

Taulukosta 13 ilmenee, että kyselyyn vastanneista kuudellatoista kahdestakymmenestäkuudesta on ammatillinen koulutus. Muista työntekijöistä kahdella on joko korkeakoulu/yliopistotutkinto tai muualla kuin Suomessa suoritettu tutkinto.

11. Uskontoni on	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Kristinusko	11	6
Islam	2	1
Buddhalaisuus	-	-
Hindulaisuus	-	-
Joku muu, mikä?	3	-
Yhteensä	16	7

Taulukko 14: Vastaajien uskonto

Taulukosta 14 ilmenee, että suurimman osan kyselyyn vastanneista työntekijöistä uskonto on kristinusko. Myös esimiesten uskonto on kristinusko. Islaminuskoisia on kolme henkilöä. Yksi on ateisti, yksi on luterilainen ja yksi ei tunnusta mitään uskontoa.

## 7.2 Monimuotoisuus Ravioli Jorvissa

Seuraavissa taulukoissa alaluvuissa 7.2.1 - 7.2.8 esitellään vastaukset, jotka liittyvät monimuotoisuuteen Ravioli Jorvin toimipisteessä.

## 7.2.1 Ikä

Lauseenalku: Ikä merkitsee monimuotoisessa työyhteisössä...			
län merkitys	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Eri-ikäiset työntekijät rikkaus	1	3	
Vanhemmilla vankka työkokemus	2	4	1
Nuorilla uusia tuulia mm. tietotekniikassa	2	2	
Työn merkitys monelle nuorelle erilainen kuin vanhemmalle	1		
Erilaisen työ- ja elämäkokemuksen myötä vahvuutta, joka tasapainottaa työyhteisöä, kun työpaikalla tasapuolisesti eri-ikäisiä työntekijöitä	1		
Pitäisi huomioida toisen jaksaminen eikä olettaa että vanha jaksaa yhtä paljon		1	
Vanhempi työntekijä ei ole yhtä nopea kuin nuori		2	
Nuoret miettii ja tekee eri tavalla töitä		1	
Keski-ikäinen yrittää tehdä huolellisesti		1	
Ikä on tärkeä tekijä työpaikalla			1
Riippuu työkunnosta, sitten tulevat ikäasiat, muutoin ok			1
Oppia vanhemmilta ja opettaa nuorempia			2
Ei vaikuta		5	1
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>6</b>

Taulukko 15: län merkitys monimuotoisessa työyhteisössä

Taulukosta 15 ilmenee, että eri vastaajaryhmät olivat löytäneet runsaasti erilaisia näkökulmia siihen, mitä ikä merkitsee työyhteisössä. Eri-ikäisten työntekijöiden nähdään olevan työyhteisön rikkaus. Vanhemmat työntekijät omaavat vankan työkokemuksen, kun taas nuoremmat tuovat uusia tuulia, tietoja ja taitoja työyhteisöön. Viiden vastaajan mielestä ikä ei vaikuta monimuotoisessa työyhteisössä mitään.

Lauseenalku: Ikä tulisi huomioida perehdytyksessä...			
län huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Nuoret rohkeampia uusien asioiden kokeiluun	1	1	
Kyllä, vanhemmilla työkokemus/nuorilla koulutusta	2	7	3
Nuorempi oppii nopeammin uusia asioita, parempi muisti		3	1

Vain, jos ikä (nuori/vanhempi/työkokemus) on esteenä omaksua laajempia/uusia asioita kerralla	1		
Enemmän vaikuttavat persoonalliset ominaisuudet ja taidot kuin ikä.	1		
Nuorten kohdalla opastaa rauhallisesti		1	
Työt ja niiden tekeminen sama kaikille		1	
Ikä ei saa olla esteenä jonkin työtehtävän perehdytyksessä		1	
Työn luonne vaikuttaa			2
Pitäisi olla kärsivällinen jos toinen ei heti opi		1	
Ihmisen mukaan pitää toimia		1	
Vanhaa ihmistä pitää auttaa		1	
Nuoret tarvitsevat tietoa, mitä työyhteisössä tapahtuu, jos kaikki eivät noudata yhteisiä pelisääntöjä.		1	
Kyllä, nuorille pitäisi antaa mahdollisuus työhön		1	
Ikä on tärkeää, koska nuoret voivat työskennellä tehokkaammin kuin vanhat			2
Ei tarvitse huomioida		5	1
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>9</b>

Taulukko 16: Ikä tulisi huomioida perehdytyksessä

Vastaajien mielestä (Taulukko 16) ikä tulisi huomioida perehdytyksessä, koska vanhemmilla on enemmän työkokemusta ja nuorilla koulutusta. Nuoremmat oppivat paremmin uusia asioita ja ovat rohkeampia uusien asioiden kokeilemiseen. Viiden suomenkielisen vastaajan ja yhden muun työntekijän mielestä ikää ei tulisi huomioida perehdytyksessä.

Lauseenalku: Työyhteisön hiljainen tieto hyödynnetään perehdytyksessä paremmin, kun...			
Työyhteisön hiljainen tieto	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Kokenut, työnsä osaava työntekijä perehdyttää uuden tulokkaan uusiin erilaisiin työtehtäviin	2		
Kysellään mitä henkilö jo tietää asiasta ja miten hän hoitaisi asian	1		
Tärkeä asia koska vaikuttaa työhön jos joku näyttää hymyilevän tai sitten näyttää vihaiselta			1
Kyllä se auttaa. On hienoa kun joku hymyilee työpäivän aikana.			1
Tiedämme paljon työtehtävistämme			1
He ovat auttavaisia			1
Kun työkavereilla, työnjohdolla ja sinulla on parempi ymmärrys suhteista työpaikalla			1
Asia on paperilla		1	
Opastetaan kunnolla, ei pantata tietoa		1	
Työntekijöiden tulisi rohkeasti opastaa toinen toisiaan kun huomaavat epäkohtia tai jonkun paremman ja nopeamman tavan tehdä työtä		2	
Perehdyttäjänä vanhempi, vankan kokemuksen tai paljon kokemusta tehtävästä, johon perehdytetään omaava henkilö		4	

Sitä siirretään kokoneelta nuoremmille		1	
Kun kerrotaan kaikki tiedot		3	
Perehdyttäjällä on oltava motivaatiota, halua opastaa ja jakaa tietojansa		1	
Jokainen tekee työnsä täydellisesti ja kunnolla		1	
Jos on vastaanottavainen maaperä, johon tietoa saa tarttumaan		1	
Metelikas, jossa on paljon sanoja ja vähän tekoja		1	
Jotkut huutaa vihaisella äänellä, toiset paremmin rauhallisella äänellä. Jos kuiskii toiselle, on paha		1	
?			2
Yhteensä	3	17	7

Taulukko 17: Työyhteisön hiljainen tieto

Taulukosta 17 ilmenee yhdeksän vastanneen, kahden esimiehen sekä seitsemän suomenkieliseen kyselyyn vastanneen hiljaisen tiedon hyödyntämisen perehdytyksessä paremmin, kun vanhempi kokenut työntekijä perehdyttää uuden tai nuoremman työntekijän uusiin työtehtäviin. Yhden vastaajan mielestä henkilöllä tulee olla motivaatiota ja halua opastaa ja jakaa tietojansa. Yksi henkilö oli sitä mieltä, että "maaperän", johon tietoa jaetaan, tulisi olla vastaanottavainen.

Vastauksista päätellen muut työntekijät eivät ole ymmärtäneet, mitä kysymyksessä tarkoitettiin. Esimerkiksi kaksi vastaajaa heistä on vastannut vain kysymysmerkin. Muiden vastauksista kävi ilmi työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat asiat.

### 7.2.2 Sukupuoli

Lauseenalku: Sukupuolen merkitys työyhteisössä...			
Sukupuolen merkitys	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Miehet saattavat jaksaa nostaa enemmän, niin niitä voisi perehdyttää raskaampiin töihin		1	1
Miehet ovat hieman erilaisia, tekevät eri tavalla töitä, eivät tee heti vaan oman tahdon mukaan		1	
Naiset tekevät töitä siistimmin ja puhtaammin		1	
On vähäinen		1	
Riippuu kulttuuritaustasta, mutta Suomessa sitä ei lasketa			1
Ei merkitystä	3	13	5
Yhteensä	3	17	7

Taulukko 18: Sukupuolen merkitys monimuotoisessa työyhteisössä

Eri vastaajaryhmien mielestä (Taulukko 18) sukupuolella ei ole merkitystä monimuotoisessa työyhteisössä. Kaksi henkilöä vastaajista oli lisäksi sitä mieltä, että miehet soveltuvat paremmin raskaampien töiden tekemiseen.

Lauseenalku: Sukupuoli tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Sukupuolen huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Vaatetus	1		
Pukuhuoneet	1		
Kaikki työtehtävät sekä naisilla että miehillä yhteisiä		1	
Miehet voisivat tehdä enemmän fyysisiä töitä		1	
Raskaammat työt niille jotka jaksavat nostaa enemmän, ei pienille työntekijöille		1	
Kyllä		1	
Pitää kertoa ja neuvoa ja hyväksyä niiden kanssa ystävällinen olla		1	
Ei tarvitse huomioida	2	11	5
Yhteensä	4	16	5

Taulukko 19: Sukupuoli tulisi huomioida perehdytyksessä

Sukupuolta tarvitsee vastaajien (Taulukko 19) mielestä huomioida perehdytyksessä vain vaatetuksen ja pukuhuoneiden osalta. Yhden vastaajan mielestä sukupuoli tulisi huomioida perehdytyksessä ja kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että raskaat, fyysiset työt perehdytettäisiin miehille.

### 7.2.3 Persoonallisuus

Lauseenalku: Persoonallisuuden merkitys työyhteisössä...			
Persoonallisuuden merkitys	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Suuri merkitys	1	4	2
Henkilön hyvät puolet tulisi saada esiin	1		
Hyväksyttäessä ja hyödynnettäessä erilaiset persoonallisuudet ovat työpaikalla voimavara	1	1	
Laaja-alaisessa työyhteisössä persoonallisuutta voidaan hyödyntää luonteenpiirteitä huomioiden esim. asiakaspalvelutehtävissä	1		
Jos perehdyttävä on arka, voi kommunikointi olla perehdytettävän kanssa hankalaa ja asioita jäädä kertomatta		1	
Jos perehdyttävä on asenteeltaan hällä väliä, on perehdytyksen hoidettu todennäköisesti samalla tavalla		1	
Ottaa rauhallisesti		1	
Avointa, rohkeaa persoonaa helpompi perehdyttää		1	



Vilkasta henkilöä pitää ymmärtää ja pärjätä sen kanssa		1	
Pitäisi olla siisti ja puhdas		1	
Persoonan kyky ja ymmärrys työstä			1
Vaikuttaa työpaikalla jos joku on iloinen tai vihainen luonnostaan			1
Osoittaa olevansa hyvä ihminen			
Auttaa käyttäytymään muiden kanssa helposti			3
Kaikki eivät ole samanlaisia, jokaisella on oma persoonallisuus		2	
Pitää sanoa jos toinen rupeaa tahallaan hidastelemaan		1	
Jokainen on perehdytettävä, on luonne sitten hiljainen tai vilkas		1	
Ei merkitystä		5	
Yhteensä	4	20	7

Taulukko 20: Persoonallisuuden merkitys monimuotoisessa työyhteisössä

Persoonallisuudella on vastauksien määrästä päätellen (Taulukko 20) suuri merkitys työyhteisössä. Mieliapiteet tosin hajaantuivat melkoisesti. Eri vastaajaryhmistä yhteensä seitsemän vastaajan mielestä persoonallisuudella on suuri merkitys ja viiden suomenkielisen vastaajan mielestä sillä ei ole ollenkaan merkitystä. Työpaikan voimavarana nähdään erilaisten persoonallisuuksien hyväksyminen ja hyödyntäminen.

Lauseenalku: Persoonallisuus tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Persoonallisuuden huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Kyllä, jos mahdollista	1	5	2
Perehdyttäjältä vaatii paljon tietoa persoonallisuuksista ja taitoa käyttää sitä oikein	1	1	
Perehdytettävän todellinen persoonallisuus saattaa olla vielä perehdytysvaiheessa piilossa	1		1
Suuntaamalla perehdytystä enemmän esim. asiakaspalvelutehtäviin, jos henkilö omaa asiakaspalvelussa tarvittavia kykyjä	1		
Yhteistyön ja toisten huomioonottamisen korostaminen	1		1
Persoonallisuus voi vaikuttaa perehdytyksessä käytettävän ajan määrään	1	2	
Kärsivällinen, rauhallinen ja maltillinen perehdyttävä		3	
Ei tarvitse huomioida mitenkään		4	
Arka ja hiljainen perehdytettävä/ huomioitava		2	
Toisen pitää kuunnella ohjeita vaikka itse olisi eri mieltä		1	
Henkilön vahvuuksien huomioiminen		1	
Jonkun verran tulee kiinnittää huomiota		1	
Kyllä, hyvä käytös		1	
Annetaan aikaa toiselle omaksua asiat		1	
Ottaa huomioon perehdytettävän kyky vastaan-		1	1

ottaa asioita			
Pidetään huoli, että perehdytettävä on ymmärtänyt asiat		1	
Vaikuttaa muihin positiivisella tavalla			1
Yhteensä	6	24	6

Taulukko 21: Persoonallisuus tulisi huomioida perehdytyksessä

Persoonallisuuteen (Taulukko 21) tulee perehdytyksessä kiinnittää eri vastaajaryhmien vastaajien mielestä huomiota, mikäli se suinkin on mahdollista. Perehdyttäjän tulisi vastaajien mielestä olla kärsivällinen ja hänen tulisi huomioida perehdytettävä persoonana. Yksi esimies kyseenalaisti vastauksessaan, että onko tulokkaan persoonallisuus vielä tuossa vaiheessa piilossa.

#### 7.2.4 Uskonto

Lauseenalku: Uskontoon liittyvät tekijät näkyvät työpaikallani...			
Uskonnon näkyminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Jonkin verran	1	1	
Jotkut henkilöt eivät syö sianlihaa	1	4	
Paastoaminen uskonnollisista syistä joten eivät ruokaile työaikana	1	1	
Kaikki eivät voi maistella kaikkia ruokia	1		
Siinä, miten henkilöt kohtelevat toisiaan	1		
Ortodoksien paasto ennen pääsiäistä, on väsynyt ja kiukkuinen silloin		2	
Ulkomaiset miehet alentavat naisia liikaa		1	
Kyllä		2	
Kun muslimi tulee töihin tulee olla ystävällinen etteivät loukkaannu		1	
Uskonto on eri asia mutta me yritämme tehdä työtä yhdessä ja luoda hyvää ilmapiiriä			2
Ei mitenkään		6	5
Yhteensä	5	18	7

Taulukko 22: Uskonnolliset tekijät

Uskonnolliset tekijät eivät näy vastaajien mielestä työpaikalla (Taulukko 22) muutoin kuin ruokailuun liittyvissä asioissa. Muslimit eivät syö sianlihaa, osa henkilöstä ei voi maistella kaikkia ruokia tai paastoavat uskonnollisista syistä työaikana.

Lauseenalku: Uskonto tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Uskonnon huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Kyllä esim. ruokarajoitteet	1	1	
Entisten työntekijöiden perehdyttäminen jonkin verran eri uskontoihin koska sillä vältyttäisiin tahattomasti loukkaavalta käytökseltä ja ymmärrys lisääntyisi molemmin puolin	1		
Tarvittaessa tai jos henkilö tuo sen itse esille		2	
Kyllä		2	
Jorvissa olisi pakko huomioida		1	
Pitää kertoa että me ollaan kaikki kristinuskoa ja meitä ei haittaa eri uskonnot ja ollaan ihmisiä samanlaisia		1	
Jokaisen tulee kunnioittaa toistensa uskontoa		1	1
Ei täällä ole uskuntoon kovin paljon panostettu, eikä kukaan ole sanonut että pitäisi huomioida enempää kuin nyt		1	
Ei merkitystä	2	10	6
Yhteensä	4	19	7

Taulukko 23: Uskonto tulisi huomioida perehdytyksessä

Eri vastaajaryhmissä suurimman osan vastaajien mielestä (Taulukko 23) uskontoa ei tarvitse huomioida perehdytyksessä, koska sillä ei ole työn tekemisen kannalta merkitystä. Esimiehen mielestä työntekijät tulisi perehdyttää jonkin verran eri uskontoihin, jotta eri uskontojen peruspiirteistä tulisi kaikille ymmärrys. Kaksi henkilöä suomenkielisistä vastaajista oli sitä mieltä, että uskonto tulisi huomioida perehdytyksessä. Samoin kaksi muuta vastaajaa samasta vastaajaryhmästä huomioisi uskonnon tarvittaessa tai mikäli kyseinen henkilö tuo asian itse esille. Yksi suomenkielinen vastaaja oli ehdottomasti sitä mieltä, että uskonto olisi pakko huomioida Jorvissa.

#### 7.2.5 Kulttuuritausta

Lauseenalku: Kulttuuritausta ilmenee työpaikallani...			
Kulttuuritaustan ilmeneminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Asioiden eri näkemyksillä ja niitä käsitetään eri tavalla	1		
Useita työntekijöitä eri kulttuureista	1	2	
Työpaikalla kuulee muutakin kieltä kuin suomea	1	1	
Voi saada tietoa muiden maiden kulttuureista ja tavoista	1	1	
Rikkautena		3	
Tuodaan liikaa esille oman maan kulttuuria vaikka pitäisi olla työpaikan säännöt ja arvot		2	
Jonkun verran		1	
Hyvin		1	

Ei ole kiirettä, pidetään taukoja pidempään		1	
Suomalaiset ihmettelee, miksi ulkomaalaisia tulee meille töihin		1	
Ei ole väliä mistä kulttuurista tulet kunhan ottaa huomioon asumispaikan kulttuurin ja uuden teknologian		1	
Kieliasioina			1
En ole kohdannut mitään kulttuurisia eroavuuksia			1
Ihana asia oppia henkilöistä			1
Joskus työpaineista johtuen ihmiset eivät puhu kohteliaasti			1
Kulttuuritaustat voivat tulla esiin työyhteisössä			3
Yhteensä	4	14	7

Taulukko 24: Kulttuuritausta ilmenee monimuotoisessa työyhteisössä

Esimiesten mielestä kulttuuritausta näkyy työpaikalla (Taulukko 24) asioiden eri näkemyksillä sekä ymmärryksillä. Työntekijöitä on useista kulttuureista, kuulee muitakin kieliä sekä voi oppia uusia asioita muista kulttuureista. Myös suomenkieliset vastaajat kokevat erilaiset kulttuuritaustat rikkautena oppimismielessä. Joku suomenkielinen vastaaja kokee, että kulttuuria tuodaan liikaa esille, eikä pidetä kiirettä taukojenkaan kanssa, vaikka pitäisi olla työpaikan yhteiset säännöt ja arvot. Muut työntekijät suhtautuvat kulttuuritaustan ilmenemiseen työpaikalla vastausten perusteella positiivisemmin kuin suomenkieliset vastaajat.

Lauseenalku: Kulttuuritausta tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Kulttuuritaustan huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Kyllä	1	1	2
Vaatii paljon tietoa perehdyttäjältä	1		
Eri kulttuuritaustoista johtuvia erilaisia toimintamalleja voi kartoittaa tässä vaiheessa ja ehkäistä mahdollisia väärinymmärryksiä selittämällä miksi juuri tässä työpaikassa menetellään tämän työn vaatimalla tavalla	1		
Ei erityistä huomiota	1	5	
Kielen huomioon ottaminen, sama kieli kaikilla	1	1	
Asioiden ymmärtämisen varmistaminen	1		
Selkeä ilmaisu, ei kiertoilmaisuja, joissa asioita voi tulkita	1		
Pitää miettiä miten toinen ymmärtää sen mitä sanoo	1		
Erilaisia näkemyksiä asioista		2	
Maassa maan tavalla		1	
Siten, että kerrotaan ulkomaalaisille suomalaisesta kulttuurista		1	
Samanlaiset säännöt ja neuvot kaikille		1	
Ulkomaalaisetkin tarvitsee töitä elääkseen ja suomalaisten pitää hyväksyä nekin		1	
Kulttuuria ei tuoda esille työaikana vain vapaa-		1	

aikana			
Se riippuu työn luonteesta mutta Jorvissa kommunikoidessa			1
Se auttaa kehittämään työympäristöä			1
Se voi auttaa tuntemaan toisensa paremmin			1
Yhteensä	8	14	5

Taulukko 25: Kulttuuritausta tulisi huomioida perehdytyksessä

Esimiesvastaajien mukaan (Taulukko 25) kulttuuritaustan huomioiminen perehdytyksessä vaatii paljon tietoa perehdyttäjältä. Kielen tulisi olla yhteinen, asioiden ymmärtäminen tulee varmistaa, käyttää perehdytyksessään selkeitä ilmaisuja sekä pitää mieltä, miten toinen mahdollisesti ymmärtää sanoman. Viiden suomenkielisen vastaajan mielestä kulttuuritaustaa ei tarvitse erityisesti huomioida perehdytyksessä. Yhden vastaajan mielestä maassa tulisi olla maan tavalla ja kertoa tulokkaille suomalaisesta kulttuurista. Muut työntekijät kokevat kulttuuritaustan huomioimisen perehdytyksessä auttamaan tuntemaan sekä työyhteisön jäseniä paremmin että kehittämään työyhteisöä.

#### 7.2.6 Kieli

Lauseenalku: Monen eri kielen puhuminen/kuuleminen työpaikalla...			
Monen eri kielen merkitys	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Mielenkiintoista ja hauskaa	1	7	
Häiritsee muutamia työntekijöitä	1	7	
Rikkautta	1	1	2
On yleistä tänä päivänä eri työyhteisöissä ja asiakkaiden keskuudessa	1		
Työasioista puhuminen tarvittaessa englanninkielellä	1	1	
Pitäisi puhua pääasiallisesti suomea		1	
Mahdollisuus oppia itse eri kieliä		1	1
Aiheuttaa pahaa mieltä jos ei ymmärrä mitä muut puhuvat		6	
Hyvä tapa minulle oppia suomen kieltä			1
On hyvä jos kaksi ihmistä voi helposti puhua heidän omaa kieltään			1
Tärkeää yrittää ymmärtää pääkieltä työpaikalla			2
Yhteensä	5	24	7

Taulukko 26: Monen eri kielen puhuminen/kuuleminen työpaikalla

Monen eri kielen puhuminen tai kuuleminen työpaikalla (Taulukko 26) on eri vastaajaryhmien mielestä hyvinkin ristiriitaista. Toisaalta suurin osa on sitä mieltä, että se on mielenkiintoista, rikasta ja hauskaa. Toisaalta, kun ei ymmärrä mitä muut puhuvat, tulee helposti mieleen, että muut puhuvat pahaa ryhmään kuulumattomista.

Lauseenalku: Perehdytyksessä kieliasiat tulisi huomioida...			
Kieli asioiden huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Mahdollisuuksien mukaan	1		
Vieraskielisiä voisi kannustaa suomenkielen opiskeluun	1	3	
Käyttämällä suomenkielen lisäksi tarvittaessa englannin kieltä, jotta voidaan varmistaa asioiden ymmärtäminen	1	4	
Kirjallinen perehdytysmateriaali englanninkielinen	1		
Aina kun mahdollista perehdyttäjällä ja perehdytettävällä yhteinen kieli	1	2	
Auttava/Välttävä suomen kielen taito edellytys työn saantiin; suomea osataan puhua ja kuultua ymmärretään		4	
Perehdytettävä henkilön omalla kielellä jotta varmistetaan ymmärrys		1	
Meidän tulisi tietää ainakin kielen perusteet			1
Olla hyvät suhteet keskenään			1
Jossain työpaikoissa sillä on merkitystä mutta jollain ei			1
Kun Englanti on sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle vieras kieli, on väärinymmärrysten mahdollisuus todella suuri		1	
Kyllä me yritämme ymmärtää pääkieltä			2
Ei tarvitse huomioida		1	
<b>Yhteensä</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>5</b>

Taulukko 27: Kieliasiat tulisi huomioida perehdytyksessä

Neljän suomenkielisen vastaajan mielestä (Taulukko 27) välttävä suomenkielen taito tulisi olla edellytys työn saannille. Samoin kolmen vastaajan mielestä vieraskielisiä tulisi kannustaa suomenkielen opiskeluun. Neljä suomenkieliseen kyselyyn vastannutta käyttäisi perehdytyksessä myös englannin kieltä, jotta asiat ymmärrettäisiin paremmin. Tosin yksi suomenkielen vastaaja epäilee, että kun Englanti on vieras kieli sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle, väärinymmärrysten mahdollisuus on todella suuri. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että aina kun mahdollista perehdyttäjällä ja perehdytettävällä tulisi olla yhteinen kieli ja yhden vastaajan mielestä perehdytyksen tulisi tapahtua aina henkilön omalla kielellä. Muun työntekijöiden mielestä heidän tulisi osata kielen perusteet ja yrittää ymmärtää pääkieltä. Esimiesten mukaan käytössä tulisi olla yhteinen kieli, Englanti sekä englanninkielinen perehdytysmateriaali.

### 7.2.7 Elämäntavat

Lauseenalku: Työtovereiden elämäntavat vaikuttavat työyhteisössä...			
Elämäntapojen vaikutus	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl

Riippuu työyhteisöstä	1	1	
Omassa työyhteisössämme ei voi kovin boheemia elämää viettää johtuen säännöllisistä työajoista ja muistakin työn asettamista vaatimuksista	1		
Ei saa vaikuttaa	1	2	
Jotkut eivät huolehdi omasta hygieniastaan		1	2
Allergioiden huomioiminen		1	
Alkoholin liika käyttö		1	
Hyvät elämäntavat omaava jaksaa yleensä paremmin		1	
Työtoverin pitää neuvoa ja auttaa jos huomaa toisella vaikeuksia elämässä		1	
Jonkin verran		2	2
Sairaslomina, myöhästelyinä, fyysisenä jaksamisena		1	
Kyllä, jokainen saa pitää oman ajattelun ja kulttuurin			2
Työkokemuksen mukaan työtehtävät			1
Ei merkitystä	1	1	
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

Taulukko 28: Työtovereiden elämäntavat

Esimiesten mielestä työtovereiden elämäntavoilla (Taulukko 28) ei ole merkitystä tai ne eivät saa vaikuttaa työyhteisössä säännöllisten työaikojen ja muidenkin vaatimusten takia. Sekä suomenkielisten vastaajien että muiden vastaajien mielestä henkilökohtaisen hygienian puute vaikuttaa muiden työtovereiden viihtymiseen työpaikalla. Huonot elämäntavat siviilissä näkyvät työyhteisössä henkilön sairaslomina, myöhästelyinä ja fyysisenä jaksamisena. Kahden muun työntekijän mielestä jokainen saa säilyttää elämäntavoissaan oman ajattelunsa ja kulttuurinsa.

Lauseenalku: Työtovereiden elämäntavat tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Elämäntapojen huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Voiko perehdytysvaiheessa olla selvillä kenenkään elämäntavoista?	1		
Elämässä saattaa olla tilapäisesti tilanteita esim. surua, jolloin ei pysty ottamaan uutta tietoa	1		
Jos toisella on allergiaa tai muita rajoituksia ruokavaliassa		1	
Talon tavat ja pelisäännöt tulee kertoa		1	
Työasiat ja oman elämän tavat pitäisi erottaa		1	
Ottaa positiivisesti huomioon		1	
Kyllä		1	2
Ei merkitystä	2	9	3
<b>Yhteensä</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>5</b>

Taulukko 29: Työtovereiden elämäntavat tulisi huomioida perehdytyksessä

Työtovereiden elämäntapoja ei neljäntoista vastaajan mielestä eri vastaajaryhmistä (Taulukko 29) tarvitse huomioida perehdytyksessä. Yhden suomenkielisen vastaajan mielestä talon tavat ja pelisäännöt tulee kertoa perehdytyksessä. Yhden vastaajan mielestä työasiat ja oman elämän tavat tulisi erottaa toisistaan. Kolmen vastaajan mielestä elämäntavat tulisi huomioida perehdytyksessä ja yhden vastaajan mielestä ne tulisi ainakin ottaa positiivisesti huomioon. Yksi esimies epäili, voiko perehdytysvaiheessa vielä kenenkään elämäntavat olla tiedossa.

### 7.2.8 Siviilisäätty

Lauseenalku: Siviilisäätty merkitsee työyhteisössä mm...			
Siviilisäädyn merkitys	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Lapsen sairaus voi aiheuttaa tilapäisesti väsymystä vanhemmissa	1		
Ei merkitystä	3	13	3
Yhteensä	4	13	3

Taulukko 30: Siviilisäädyn merkitys

Sekä esimiesten että suurimman osan työntekijöiden mielestä (Taulukko 30) siviilisäädyllä ei ole merkitystä työyhteisössä. Ainoastaan yksi esimies vastasi pienten lasten vanhempien olevan tilapäisesti väsyneitä lapsen sairauden takia.

Lauseenalku: Siviilisäätty tulisi huomioida perehdytyksessä...			
Siviilisäädyn huomioiminen	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Ei tarpeellista, ei merkitystä, ei huomioitavaa	3	13	1
Kiitettävästi		1	
Kyllä, jos on terveyshuolia raskauden takia. Esimiehen olisi syytä tietää.			1
Työn vaatimusten mukaan			1
Työn mukaan			1
Kyllä			2
Yhteensä	3	14	6

Taulukko 31: Siviilisäätty tulisi huomioida perehdytyksessä

Sekä esimiesten että suurimman osan työntekijöiden mielestä (Taulukko 31) siviilisäättyä ei ole tarpeellista huomioida perehdytyksessä, koska sillä ei ole merkitystä työn kannalta. Muiden työntekijöiden vastauksissa siviilisäätty tulisi huomioida muun muassa raskauden aikana tai työn vaatimusten mukaan.



## 7.3 Perehdytys Ravioli Jorvissa

Seuraavissa taulukoissa (Taulukot 32 - 39) esitellään vastaukset, jotka liittyvät kyselyyn perehdytyksestä monimuotoisessa työyhteisössä Ravioli Jorvin toimipisteessä.

Lauseenalku: Perehdytykseni ennen Ravioli Jorviin tuloa oli...			
Perehdytys oli	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Jorviin tullessa saatu perehdytys: Perehdytettiin erilaisiin sairaalan työpisteisiin tulevaa henkilökuntaa esim. hallinnollisia, työterveyshuollon, ammattijärjestön yms. asioita. Tutustuimme sairaalan eri työpisteisiin kierokäynnillä. Omaan työhön minut perehdytti henkilö (emäntä), jonka tilalle tulin hänen vaihtaessaan työpaikkaa.	1		
Jorvin liittyessä Ravioliin, sain tietoa työnjohtajien yhteisillä koulutuspäivillä ja tiedotustilaisuuksissa	1		
Raviolin toimitusjohtaja keskusteli jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti Jorvin liityessä Ravioliin	1		
Haastattelun yhteydessä tietoa Jorvin keittiöstä	1		
Työhöntulotarkastus	1		
Keittiön esittelykierros, yleistä tietoa keittiöstä sekä omista tulevista työtehtävistä	1		
Ei minua ennen sitä perehdytetty vaan ensimmäisinä päivinä käytiin heti papereita läpi		1	
Aika vähäistä		1	
Hyvää		2	
Esiteltiin työpiste		1	
Ammattikoulu ja oman järjen käyttö		1	
Tein kaikissa työpisteissä töitä opetellen uusia asioita		1	
Yli 20 v sitten ei saanut yhtä hyvää perehdyttämistä kuin nykyään		1	
Aika paljon asiaa opetettiin ja kerrottiin kaikki. Kierrettiin keittiö ja tutustuttiin eri pisteisiin		1	
Työkaverit neuvoivat		1	
Laitoin hakemuksen, kävin haastattelussa jossa kerrottiin toiminnasta		1	
Minulla oli hieman tietoa työskentelystä Jorvissa			1
Uusi kokemus			1
Ei kovin hyvä			1
En tiennyt Ravioli Jorvista			2
Olin opiskelija kun tulin ensimmäisen kerran Ravioli Jorviin. Henkilöt, jotka työskentelivät ennen minua, kertoivat työstä			1
Ei ollut		5	
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>6</b>

Taulukko 32: Perehdytys ennen Ravioli Jorvia

Taulukosta 32 ilmenee, että lauseentäydennykseen on vastattu kahdella tavalla, ennen Jorviin tuloa ja ennen Ravioli Jorviin tuloa. Vastauksista voi eri vastaajaryhmittäin yhteisesti todeta, että perehdytystä ei ole ollut tai se on ollut hyvin vähäistä. Muut työntekijät joko tiesivät jotain Raviolista tai se oli täysin uusi kokemus.

Lauseenalku: Perehdytykseni ennen Ravioli Jorviin tuloa tulisi...			
Perehdytys tulisi	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Sisältää yleistä tietoa Raviolin toiminnasta	1		
Sisältää keittiön esittelyn	1		
Sisältää mahdollisimman paljon kirjallista materiaalia tutustumista varten, mikä helpottaisi työn alkamista; <ul style="list-style-type: none"> <li>tulevien tehtävien esittely</li> <li>työsopimuksen allekirjoitus</li> <li>Pukukaappitilojen esittely</li> </ul>	2		
Haastattelun yhteydessä tietoa tulevasta työstä, mitä työ antaa ja mitä se vaatii	1		
Materiaalia uudesta työpaikasta	1		
Sama perehdyttäjä		1	
Perehdyttäminen kestäisi muutaman päivän, ei vain yhtä päivää		1	
Ensin paperilla, sitten käytännön opastus		1	
Viikko - kaksi viikkoa		1	
Opiskelijana täytyy sanoa että bussi- ja junaliput nousee joka kuukausi, joten se tulisi näkyä palkassa. En tiedä nouseeko se ennenkuin saan palkan		1	
Tehdä mahdollisimman hyvin		1	
Olla kirjallinen missä kerrotaan etukäteen mitä työtä tulet tekemään		1	
Olla alan koulutus		1	
Ei ole välttämätön koska tämän työn oppii vasta tehdessä		1	
Tutustuminen tulevaan työpaikkaan		1	
Ei ollut mitään		2	
Pitäisi tietää minkälaista työ on			4
Minä tiesin hieman työstä etukäteen			1
En tiennyt mitään Raviolista mutta joku kertoi se on hyvä työpaikka			2
<b>Yhteensä</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

Taulukko 33: Perehdytys ennen taloon tuloa tulisi

Esimiesten mielestä (Taulukko 33) perehdytyksen ennen taloon tuloa tulisi sisältää yleistä tietoa Raviolin toiminnasta, mahdollisimman paljon kirjallista materiaalia tutustumista varten mm. tulevan tehtäväkuvan sekä keittiökierroksen. Suomenkieliset vastaajat toivovat perehdytykseltä ennen taloon tuloa kirjallista materiaalia tulevasta työtehtävästä sekä tutustumista tulevaan työpaikkaan. Pääasia, että se tehtäisiin mahdollisimman hyvin. Yksi vastaaja toivoisi

ennen taloon tuloa alan koulutusta, toinen vastaaja sanoo, ettei perehdytystä ennen taloon tuloa tarvita, koska työn oppii vasta käytännössä. Neljä muuta työntekijää vastasi, että ennen taloon tuloa pitäisi tietää, minkälaista työ on.

Lauseenalku: Saamani perehdytysmateriaali oli...			
Perehdytysmateriaali oli	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Riittävä	1	1	
Jorvin sairaalan toiminnasta kertova esite	1		
Tein itse muistiinpanoja	2		
Ruokavalioita luin kansioista	1		
Hyvä		3	2
Suusanallista		3	
Ruokavaliolyhenteet		2	
Työtä ja työtä		1	
Pitkälti olen itseoppinut		1	
Sain ja saan ohjeita ja neuvoja aina		1	
En saanut materiaalia		2	
Paperikasa ja sitten jossain työpisteessä olin jonkun parina, jolloin opin hänen kanssaan tehdessään		1	
Ei oikein hyvä			1
Pomo kertoi kaiken työstä kun tulin tänne			1
Tiesin hieman työstä ennen kuin tulin			1
Todella auttavaa			1
Melko tyytyväinen			1
Yhteensä	5	15	7

Taulukko 34: Perehdytysmateriaali

Esimiesten saama perehdytysmateriaali (Taulukko 34) oli heidän mielestään riittävää, vaikka he tekivät itse muistiinpanoja ja lukivat ruokavalioita kansioista. Suomenkielisistä vastaajista kolme piti saamaansa materiaalia hyvänä, kaksi ei saanut materiaalia, kolme sai suusanallista materiaalia ja yksi sai paperikasan. Kaksi vastaaja sai ruokavaliolyhenteet, yksi sai työtä ja yksi on pitkälti itseoppinut. Muista työntekijöistä kaksi vastaajaa koki saamansa materiaalin hyvänä, yhden mielestä se ei ollut oikein hyvää, yhden mielestä todella auttavaa ja yksi on melko tyytyväinen.

Lauseenalku: Työn aloitusvaiheessa perehdytys oli...			
Työn aloitusvaiheessa oli	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Uuden lähiesimiehen infot	1		
Perusteellista, tehtävä kerrallaan perehdyttämistä	1		
Työnjohtaja opasti omiin töihinsä	1		
Monipuolista ja kannustavaa		1	
Heikkoa, hyvin vähäistä		2	

Erittäin hyvää/ hyvää		3	
Kaikki asiat olivat selvää ja selkeää		2	
Riittävää		1	1
Henkilökohtaista opettamista, käytäntöä		2	
Minulla oli opastaja noin viikon ajan		1	
Perehdyttäjää oli mukana 2-3 päivää koko ajan		2	
Ihan hyvä riippuen kenen kanssa olin		1	
Tiskissä en saanut perehdytystä, vaan siellä tuli useimmiten käskytetyksi, ja yritettiin laittaa pisteisiin, mihin en kuulunut, mutta ei siinä pahemmin ole sananvaltaa kun 4-5 kokeneempaa käskyttää, eikä voi puolustautua, kun ei tiedä tarkalleen työtehtäviään, kun kukaan ei ole opettanut		1	
Hyvä oppimiskokemus			2
Hyvä ilmapiiri			2
Pomo kertoi kaiken työstä kun tulin tänne ja sitten muut työntekijät opettivat miten tehdä työtä			1
Olin keittiön eri pisteissä ja opin vanhoilta työntekijöiltä			1
Yhteensä	3	16	7

Taulukko 35: Perehdytys työn aloitusvaiheessa

Eri vastaajaryhmien mielestä (Taulukko 35) perehdytys on ollut työn aloitusvaiheessa erittäin vaihtelevaa. Lähiesimies piti esimiehille infotilaisuuksia. Perehdytys on koettu perusteelliseksi ja se on toteutettu tehtävä kerrallaan. Suomenkielisten vastaajien perehdytyksessä työn aloitusvaiheessa on ollut erittäin suurta hajontaa. Kuitenkin kahdeksan vastaajaa piti perehdytystä riittävänä, kannustavana ja hyvänä. Yhden vastaajan mielestä perehdytys työn aloitusvaiheessa riippui perehdyttäjistä ja tiskissä yksi vastaaja ei kokenut saavansa perehdytystä ollenkaan. Muut työntekijät kokivat tilanteen hyvänä oppimiskokemuksena hyvän ilmapiirin valitessa. Kaksi vastaajaa kertoi oppineensa vanhoilta työntekijöiltä, miten työtä tehdään.

Lauseenalku: Työn aloitusvaiheessa perehdytys tulisi ...			
Työn aloitusvaiheessa tulisi	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Varata riittävästi aikaa	1		
Huomioida ettei perehdyttämispiste vaihdu liian nopeasti seuraavaan, jotta voi kunnolla oppia tehtävän kerrallaan	1	2	
Työnjohtajan alkuperehdytys yleisistä asioista	1		
Varsinaiset työtehtävät opastaa työkaveri, mahdoll. pitkään sama henkilö	1		
Muutaman päivän kestävä ja toisen pidempään työskennelleen kanssa		4	
Kärsivällinen, rauhallinen perehdyttäjää, myös itse kiinnostunut asioista		2	
Tehdä mahdollisimman hyvin ja selkeästi		4	
Uusi ympäristö ja uudet ihmiset vaikuttavat niin,		1	

ettei kaikkea uutta tietoa pysty vastaanottamaan kerralla			
Hyvää		1	
Opastaa työkäytäntöihin			1
Ennen työn aloittamista pitäisi tietää työn luonne			1
Perusteellista ja hyvää			2
Olla asianmukaista			1
Ei olla niin kovaa			1
Yhteensä	4	14	6

Taulukko 36: Perehdytys työn aloitusvaiheessa tulisi

Esimiesten ja suomenkielisten vastaajien mielestä (Taulukko 36) perehdytyksen työn aloitusvaiheessa tulisi tehdä mahdollisimman hyvin ja selkeästi. Perehdytykseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta voi oppia tehtävän kerrallaan. Perehdytyksen tulisi kestää muutaman päivän kärsivällisen, myös itse asioista kiinnostuneen perehdyttäjän kanssa. Muiden työntekijöiden mielestä perehdytyksen tulisi olla perusteellista, asianmukaista ja hyvää sekä tiedossa pitäisi olla työn luonne.

Lauseenalku: Vuorovaikutteisuus minun ja perehdyttäjän välillä oli...			
Vuorovaikutteisuus	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Asiallista	2		
Hyvää, erittäin hyvää, todella hyvää	1	9	2
Tunsin, että koulutustani arvostettiin		1	
Olen tullut toimeen kaikkien kanssa		1	
Perehdyttäjä oli rauhallinen ja kertoi asiat rauhallisesti ja opin nopeasti		1	
Tyydyttävä		1	
En muista		1	
Positiivinen ja ystävällinen		1	
Tiskissä ei ollut perehdyttäjää ja monesti tuli kielimuuri jos ei osannut puhua minulle suomea		1	
Pirjon kanssa hyvä. Hän opetti hyvin, kehui minua nopeaksi ja oma-aloitteiseksi oppijaksi.		1	
Hieno kokemus			1
Hyvä, opin omasta tahdostani ja motivaatiostani. Meillä on hyvät välit.			2
Ensin pomo kommunikoi kanssani ja se oli helppoa. Sukulaisten kanssa puhuin omaa kieltämme, niin se oli helppoa.			5
Ei ollut		2	
Yhteensä	3	19	10

Taulukko 37: Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä

Taulukosta 37 ilmenee, että kaikkien eri vastaajaryhmien jäsenistä neljätoista henkilöä ovat kokeneet vuorovaikutuksen perehdytyksessä asialliseksi, erittäin hyväksi tai hyväksi. Yksi

suomenkielinen vastaaja piti vuorovaikutusta tyydyttävänä ja kahden vastaajan mielestä sitä ei ollut. Muiden työntekijöiden mielestä kommunikointi esimiehen sekä omaa kieltä taitavien sukulaisten kanssa on helppoa.

Lauseenalku: Perehdytyksessä oli mielestäni hyvää...			
Perehdytyksessä hyvää	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Sama henkilö oli perehdyttäjänä	1		
Perehdytys jatkui sitä mukaa kun uusia tehtäviä tuli	1		
Oma aktiivisuus on tärkeää	1		
21 v sitten oli rauhallisempi työtahti niin että ehti oppia hyvin asiat		1	
Ystävälliset ja ymmärtäväiset työkaverit, jotka jaksoivat auttaa ja ohjata		2	
Eipä paljon mitään, sitä ei ollut		2	
Opin nopeasti koska suomenkieli ei ole vaikeaa		1	
Kyllä		1	
Että opin heti talon tavoille		1	
Koska kaikki asiat olivat hyviä		1	
Hyvä opettaja		1	
Oli tarpeeksi aikaa oppia eli sitä ei vaadita että oppisi viikossa		1	
Kerrottiin tarkkaan mitä tehdä		1	
Avoimuus		1	
Se ettei minulle vaan näytetty miten työ tehdään vaan teimme asiat yhdessä perehdyttäjän kanssa		1	
Oppia paljon uusia asioita ystävällisesti			2
Hyvää			1
Kohteliaasti kirjoitin kaiken mitä pyysit			1
Se oli hyvää minulle, kirjoitin mielipiteemme			2
Kaikki oli hyvin mutta kaksi asiaa nimittäin toinen on sukupuoli ja toinen on kulttuurierot			1
Yhteensä	3	14	7

Taulukko 38: Perehdytyksessä oli hyvää

Esimiesten vastausten mukaan (Taulukko 38) perehdytyksessä oli hyvää, että oli aina sama perehdyttäjä ja perehdytys jatkui prosessimaisesti sitä mukaa, kun uusia tehtäviä tuli lisää. Myös oma aktiivisuus oli tärkeää perehdytyksessä. Suomenkielisten työntekijöiden vastauksissa on aika moista hajontaa, mutta heidän mielestään ennen vanhaan oli rauhallisempi työtahti, jotta ehti oppia asiat kunnolla. Myös ystävälliset ja ymmärtäväiset työkaverit saavat kiitosta perehdytyksestä. Perehdytyksessä positiivisena asiana on pidetty myös avoimuutta ja sitä, että saa itse tehdä asiat yhdessä perehdyttäjän kanssa. Muiden työntekijöiden vastauksissa perehdytys on koettu positiivisena asiana, kun saa oppia uusia asioita ystävällisessä hengessä. Yhtä muuta vastaajaa on mietityttänyt sukupuoli sekä kulttuurierot.

Lauseenalku: Perehdytystä voitaisiin kehittää...			
Perehdytyksessä kehitettävää	Esimiehet kpl	Työntekijät suomenkielinen kpl	Työntekijät muu kieli kpl
Lisää aikaa perehdytykseen	1	2	
Sama perehdyttävä mahdollisimman pitkään, mahdollisuus ajatusten vaihtoon myöhemmin, käydä läpi asioita, joissa vielä tarvitsee perehdytystä	1		
Kertaus asioista muutaman kuukauden jälkeen ja katsaus, mihin asioihin vielä tarvitaan perehdytystä	1		
Täytyy olla tarkkana, kuka perehdyttää, jotta tulee oikeanlaiset ohjeet heti alusta, omaa paljon kokemusta ja osaamista perehdytettävästä tehtävästä		3	
Aina tulisi olla perehdyttävä		1	
Perehdyttäjän tulisi puhua suomea		1	
Perehdytettävän tulisi alusta alkaen tehdä mahdollisimman paljon itse - tekemällä oppii		1	
Käskyttämisen sijaan kärsivällistä opettamista ja selittämistä, eikä tuomita ja puhua pahaa jos tekee virheitä		1	
Kertomalla kaikista asioista ja säännöistä		1	
Runsaiden sairaslomien takia joutuu enemmän opastamaan henkilöitä joten kaikki ovat velvollisia perehdyttämään toisiaan		2	
Ajankohtaiseksi		1	
Jos todetaan, ettei kaverista ole opastajaksi, ei kannata enää laittaa häntä siihen hommaan		1	
Enemmän koulutusta		1	
Niin että oltaisiin kaikki perillä yksikön tavoitteista		1	
Uusien työntekijöiden tullessa kertoa totuus työn laadusta, raskaudesta, työmäärästä, kiireestä eli ajan käytöstä - ei kaunistella asioita		1	
Pitäisi kuunnella toisten sekä positiivisia että negatiivisia asioiden näkökulmia sekä työn kehittämisehdotuksia.			1
Oppia enemmän työstä sekä opetella suomenkieltä			1
Sitä pitäisi koska työntekijät tietävät työntekijöiden ongelmat			1
Tehdä työympäristöstä positiivinen, stressitön ja rentoutunut/ tehdä työasemasta hyvä			2
Kyllä, yritän tehdä parhaani ja kehittää omaa ajatteluaani työstä muiden työntekijöiden kanssa			2
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>7</b>

Taulukko 39: Perehdytyksessä kehitettävää

Kehittämiskohteiksi sekä esimiesten että suomenkielisten työntekijöiden (Taulukko 39) vastuksista kävi ilmi, että perehdytykseen tulisi varata enemmän aikaa. Perehdyttäjän tulisi samojen vastaajaryhmien mielestä olla kärsivällinen ja kannustava, puhua suomea ja omata

paljon kokemusta ja osaamista perehdyttävästä asiasta. Perehdyttäjä tulisi olla aina ja mielellään sama mahdollisimman pitkään, jotta jatkossa olisi mahdollisuus sekä ajatusten vaihtoon että kertaukseen. Muiden työntekijöiden mielestä työyhteisössä pitäisi kuunnella ja ottaa enemmän huomioon erilaisia näkökulmia ja kehittämisehdotuksia, koska työntekijät tietävät, mikä työssä on ongelmana. Toinen kehittämisenäkökulma oli tehdä työyhteisöstä perehdyttämisen avulla positiivinen ja stressitön työpaikka.

## 8 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, minkälaista on perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista esimiesten ja henkilöstön kokemana. Empiirinen tutkimus toteutettiin käyttämällä aineiston keräämiseen lauseentäydennyslomaketta. Lomakkeessa oli kysymyksiä kahdeksasta eri monimuotoisuuden tekijästä; iästä, sukupuolesta, persoonallisuudesta, uskonnosta, kulttuuritaustasta, kielestä, elämäntavoista ja siviilisäädystä. Tutkimuskohteena oli Ravioli Jorvin henkilökunta. Saadulla aineistolla pyrittiin löytämään vastauksia empiirisen osan alaongelmiin, jotka olivat perehdytys ja monimuotoisuus Ravioli Jorvissa. Tässä luvussa käsitellään yhteenvetona opinnäytetyön tulokset empiirisen osan alaongelmiin.

### 8.1 Vastaukset tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin

Opinnäytetyön olennainen osa on tutkimusongelmaan ja sen alaongelmiin vastaaminen. Alla olevissa kappaleissa esitellään ongelmiin löydettyjä vastauksia. Empiirisen osan alaongelmia oli kaksi.

Miten monimuotoisuus toteutuu perehdytyksessä Ravioli Jorvissa?

Tulevaisuuden haasteena on suurten ikäluokkien eläköityminen ja ns. hiljaisen tiedon siirtäminen tuleville sukupolville. Y-sukupolven nuorilla on erilaiset arvot ja odotukset työelämältä kuin aikasemmilla sukupolvilla. Tämä sukupolvi haluaa paitsi oppia koko ajan lisää, myös palautetta kehittääkseen ja kehittyäkseen. Nopealla syklillä vaihtuva tieto kyseenalaistetaan jatkuvasti. Johtamisen haasteena onkin tulevaisuudessa, miten eri-ikäiset ja arvomaailmaltaan erilaiset työntekijät saadaan tekemään työtä menestyksellisesti ja motivoituneesti. Ravioli Jorvin vastauksissa eri-ikäiset työntekijät nähtiin työyhteisön rikkautena, koska vanhemmilla henkilöillä on vankka työkokemus ja nuorilla koulutusta sekä uusia tuulia ja rohkeutta niiden kokeilemiseen. Hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu parhaiten, kun vanhempi kokenut henkilö opastaa uutta henkilöä työtehtäviin. Perehdyttäjällä tulee olla motivaatiota tehtävään sekä halua jakaa omaa osaamistaan muille.



Suomessa lakiin kirjattu naisten ja miesten välinen tasa-arvo näkyy myös tutkimustuloksissa. Sukupuolella ei ole tutkimuksen mukaan suurtakaan merkitystä työyhteisössä, eikä sitä tarvitse huomioida perehdytyksessä muiden kuin vaatetuksen ja pukuhuoneiden osalta.

Persoonallisuus on osittain geneettistä ja osittain opittua sisältäen ne luonteenpiirteet, jotka ovat ainutlaatuisia yksittäiselle ihmiselle. Persoonallisuudella on suuri merkitys työyhteisössä ainakin vastausten määrästä päätellen. Työyhteisön voimavarana nähdään erilaisten persoonallisuuksien hyväksyminen ja niiden hyödyntäminen. Perehdytyksessä korostuu sekä perehtyjän että perehdytettävän persoonallisuudet. Perehtyjän tulee olla asiansa osaava, kärsivällinen ja motivoitunut asiasta. Hänen on huomioitava yksilöllisesti perehdytettävän vahvuudet ja heikkoudet sekä edettävä yksilön vaatiman aikataulun mukaisesti.

Kansainvälistymisen ja siirtolaisuuden myötä uskonnotkin ovat uusien haasteiden ja vaikutteiden kohteena maissa ja maanosissa, joissa ne ovat vaikuttaneet yhteisön kulttuuriin ja arvoihin. Uskonto ei näy tutkimuksen mukaan Ravioli Jorvissa muutoin kuin ruokailuun liittyvissä asioissa, joten sitä ei koettu perehdytyksessä tärkeäksi työntekijöiden mielestä. Esimiehen mielestä eri pääuskontojen peruspiirteisiin tulee perehdyttää, jotta jokaiselle tulisi niistä perusymmärrys ja kunnioitettaisiin työtoverin uskonnollista vakaumusta.

Tutkimuksen mukaan kulttuuritausta vaikuttaa työpaikalla asioiden eri näkemyksillä ja ymmärryksillä. Koska työntekijöitä on useista kulttuureista, on muilla mahdollisuus oppia kieliä ja uusia asioita eri maiden kulttuureista. Tämä koetaan työyhteisössä rikkautena. Kulttuurin vaikutuksia henkilön käyttäytymiseen ei työyhteisössä saa vähätellä. Länsimaiden kulttuuri verrattuna aasian maiden kulttuuriin on niin erilainen, että ymmärtääkseen toisen käyttäytymistä syvällisesti, tulee perehdytyksessä huomioida eri kulttuurien peruspiirteet. Kielen tulisi olla yhteinen ja perehdytyksessä tulisi käyttää selkeitä ilmauksia.

Kieli on yksi yksilön identiteetin kulmakivistä. Synonyymeja ei toisesta kulttuurista tuleva ymmärrä ja sanattoman viestinnän merkitys on eri kulttuureille erilaista. Työelämässä kulttuurien väliset ristiriidat ratkaistaan keskinäiseen kunnioitukseen perustuvan runsaan dialogin avulla. Arvostavan kielen käyttö toisesta ihmisestä antaa energiaa vuorovaikutustilanteessa molemmille osapuolille. Monen eri kielen sekoitus työyhteisössä toi tutkimuksessa esille hyvin ristiriitaisia tunteita. Toisaalta sen koettiin olevan rikkaus, mutta toisaalta epäiltiin toisten puhuvan pahaa, kun ei ymmärrä puhetta, eikä voi osallistua keskusteluun. Perehdytyksessä perehdyttäjällä ja perehdytettävällä tulisi olla käytössä yhteinen kieli asioiden ymmärryksen varmistamiseksi. Jos molemmille osapuolille perehdytyskieli on vieras kieli esimerkiksi englanti, väärinymmärrysten määrä on todella suuri.

Yksilön tunnusomaisella tavalla elää tai toimia ei tutkimuksen mukaan ole merkitystä tai ne eivät saa vaikuttaa työyhteisössä. Perehdytyksessä tulee kertoa talon tavat toimia ja pelisäännöt. Esimiesten tehtävä on valvoa, että jokainen työyhteisön jäsen noudattaa yhteisiä pelisääntöjä.

Siviilisäädyllä ei todettu tutkimuksessa olevan merkitystä työyhteisössä, eikä sitä tarvitse huomioida perehdytyksessä. Ainoastaan todettiin pienten lasten vanhempien olevan joskus väsyneitä työssä.

Miten perehdytys toteutuu Ravioli Jorvissa?

”Perehdytys ennen Ravioli Jorviin tuloa” kysymykseen oli vastattu kahdella tavalla, ennen Jorviin tuloa tai ennen Ravioli Jorviin tuloa. Yhtenäisesti voidaan todeta, että perehdytystä ei ole ollut tai se on ollut hyvin vähäistä. Lähinnä voidaan puhua työhön opastamisesta. Perehdytyksen tulisi vastaajien mielestä ennen taloon tuloa sisältää yleistä tietoa Raviolista, keittiöesittelyn sekä mahdollisimman paljon kirjallista materiaalia tutustumista varten mm. tehtäväkuvan. Vastaajien mielipiteet jaetusta perehdytysmateriaalista olivat hyvin ristiriitaisia. Osa kyselyyn vastanneista oli saanut materiaalia, osa vain suullista perehdytystä ja osa koki, ettei ollut saanut ollenkaan materiaalia tai oli tehnyt itse muistiinpanoja.

Myös työn aloitusvaiheessa perehdytyksessä on ollut suurta hajontaa vastaajien kesken. Suurimmaksi osaksi perehdytystä on pidetty riittävänä, kannustavana ja hyvänä. Perehdytykseen tulisi varata riittävästi aikaa, sen tulisi olla perusteellista ja asianmukaista sekä perehdyttäjän tulisi olla kärsivällinen ja kiinnostunut asioista.

Vuorovaikutus on koettu perehdytyksessä pääasiallisesti asialliseksi ja hyväksi, jopa erittäin hyväksi. Vastauksista löytyi myös negatiivisempia kannanottoja, joiden mielestä vuorovaikutus on ollut tyydyttävää tai sitä ei yksinkertaisesti ole ollut.

Perehdytyksessä on eri vastaajaryhmien mielestä ollut hyvää, että oli koko ajan sama perehdyttävä, ja perehdytys jatkui prosessinomaisesti, sitä mukaa kun uusia tehtäviä tuli lisää. Kiitosta saavat ymmärtäväiset työtoverit sekä työyhteisössä vallitseva avoin ilmapiiri. Asioita on saanut tehdä yhdessä perehdyttäjän kanssa. Aiemmin on ollut rauhallisempi työtahti, niin on ehtinyt oppia asiat kunnolla.

Kehittämiskohteista tärkeimpien joukossa oli perehdytykseen varatun ajan määrä. Toiseksi perehdyttävä tulisi valita huolella, jotta perehdytys onnistuisi hyvin heti kerralla. Perehdyttäjän tulisi olla kärsivällinen ja kannustava, puhua suomea ja omata paljon kokemusta ja osaaamista perehdytettävästä asiasta. Perehdyttävä tulisi olla aina ja mielellään sama

mahdollisimman pitkään, jotta jatkossa olisi mahdollisuus sekä ajatusten vaihtoon että kertakokoukseen. Työyhteisössä pitäisi kuunnella ja ottaa enemmän huomioon erilaisia näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia.

## 8.2 Perehdytyksen kehittäminen saatujen tulosten pohjalta

Monimuotoisen ja monikulttuurisen työyhteisön perehdytysmateriaalin tulee olla suomeksi ja sen tulee olla selkokielenä. Työyhteisön jäsenillä tulee olla yksi, sovittu yhteinen kieli käytössä. Perehdytys tulee järjestää prosessinomaisesti ja yksilöllisesti, jossa jokaiselle toimijalle on suunniteltu tehtävät. Työyhteisöstä pitää valita muutama ammattinsa osaava, motivoitunut hiljaisen tiedon jakaja perehdyttäjiksi. Mentorointi ja hiljaisen tiedon siirtäminen tulee saada osaksi jokaisen työntekijän arkipäivää viljelemällä dialogimaista työ kulttuuria.

HUS:n Intranetia ja Internetia ollaan uudistamassa ja uudistustyön pitäisi olla valmis tämän vuoden puolella. Tämän projektin myötä Raviolilla on mahdollisuus saada yhteisten sivujen lisäksi jokaiselle toimipisteelle oma oppimisympäristö sekä keskustelufoorumi nettiin. Tällöin työnhakijan on mahdollista kirjautua tunnuksella saatuaan jo rekrytointivaiheessa Raviolin sivuille etukäteistutustumista varten. Raviolin yhteinen perehdytysmateriaali voidaan ladata kaikkien toimipisteiden käyttöön, ja lisäksi jokainen toimipiste voi suunnitella sinne omat erityissivunsa.

## 8.3 Johtopäätökset

Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat strategisen henkilöstöjohtamisen strategisia prosesseja. Rekrytointipäätös on aina johdon strateginen päätös, jonka tavoitteena on turvata laadullisesti ja määrällisesti sellainen henkilöstö, jota yrityksen visiointi edellyttää. Tilanne on nähtävä mahdollisuutena kehittää yrityksen toimintaa.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan erittäin haastavaa mutta antoisaa. Vuoden 2010 lopulla olin aloittanut uudessa toimipisteessä ravitsemispäällikkönä, Monatta-hanke oli käynnistynyt ja tein opinnäytetyötäni samaan aikaan. Mahdollisuuksia uuden tiedon vastaanottamiseen oli lukuisia, mutta aika ja aivokapasiteetti ovat rajallisia. Opinnäytetyön edetessä oma kokemukseni ja osaamiseni monimuotoisesta työyhteisöstä vahvistui koko ajan. Monatta-hankkeen jäsenenä olemme vaihtaneet eri yhteistyöorganisaatioiden kanssa hyviä käytänteitä arjessa hyödynnettäväksi.

Lähteiden löytäminen ei ollut vaikeaa, sillä perehdytyksestä, monimuotoisuudesta sekä strategisesta henkilöstöjohtamisesta löytyi runsaasti kirjallisuutta. Haasteeksi muodostui enemmän lähteiden valitseminen kuin niiden puute. Aika ajoin minusta tuntui, että olisin

voinut perustaa kotiini kantamistani kirjoista kirjaston. Olisi ollut järkevämpää valita kirjastossa käyttämäni lähteet, kuin kantaa jokaikinen mahdollinen lähdekirja kotiin.

Lauseentäydennyslomakkeen valinta empiirisen aineiston hankintaan oli loistava valinta. Lomake olisi pitänyt kuitenkin testata ennen varsinaista kyselyn aloittamista kuten Hirsjärvi ym. (2007) kirjassaan totesi. Usea vastaaja koki vastaavansa kahteen samanlaiseen kysymykseen, vaikka ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten jokin asia näkyy tai ilmenee työyhteisössä ja toisessa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaava asia tulisi huomioida perehdytyksessä. Aineiston hankintaan ja vastaajien opastamiseen meni aikaa huomattavasti odotettua enemmän. Myös vastausten analysointi vaati aika paljon aikaa.

Opinnäytetyön tuloksena olen saanut paljon materiaalia, jota voin hyödyntää jatkossa kehittäessäni perehdytystä monimuotoisessa työyhteisössä. Lisäksi olen syventänyt osaamistani esimiehenä ja ymmärrän monimuotoisuuden sekä sen huomioimisen osana strategista henkilöstöjohtamista.

## Lähteet

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Armstrong, M. 2011. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. India: Replika Press.
- Chaney, L. H. & Martin, J. S. 2011. Intercultural business communication. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Dessler, G. 2011. A Framework for Human Resource Management. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy: Vantaa.
- Frisk, O. & Tulkki, H. 2005. Kulttuuriavain. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot, mielen ohjelmointi. WSOY.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organisations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. New York: McGraw-Hill.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Humphries, M. & S. Grice S. 1995. Equal employment opportunity and the management of diversity. A global discourse of assimilation? *Journal of Organizational Change Management* Vol.8, No 5, 17-32.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Tulostettu 2.5.2011. <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b62.pdf>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lustig, W. Myron. & Koestner, Jolene. 2010. Intercultural competence. Interpersonal Communication Across Cultures. Boston: Pearson Education.
- Mor, Barak M.E. 2005. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2 uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Palomurto, A. 1997. Miljardi ja yksi muslimia. Toimittaneet Syrjänen, A. & Westermark, I. Teoksessa Maailmalle, maailmalta. Kulttuurisia katsauksia. Juva: WSOY.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Reynolds, S. & Valentine, D. 2004. *Cuide to Cross-Cultural Communication*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. & McDaniel, E. R. 2010. *Communication between cultures*. Seventh Edition. Wadsworth: Cengage Learning.
- Sippola, A. 2007. *Essays on Human Resource Management perspectives on Diversity Management*. Tulostettu 2.5.2011. [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-193-2.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-193-2.pdf)
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Painettu EU:ssa copyright UNIpress.
- Vartia, N. 2009. Kansainvälisen kanssakäymisen taitoja. Kotona kaikkialla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Vartiainen-Ora, P., Korhonen, A. & Marjakaarto, H. 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen - käsikirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Kirjapaino Erweko.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Johtamistaidon opisto. Toim. Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

## Sähköiset lähteet

HUS:n internet-sivut 2012. Luettu 20.4.2012.

<http://www.hus.fi>

HUS:n sisäinen materiaali 2011

Finlex 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007: 1 §. Luettu 23.10.2011

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Raviolin sisäinen materiaali 2011

Suomen evankelis-luterilainen kirkko 2011. Maailman uskonnot vuonna 2010: Euroopassa edelleen suuri määrä kristittyjä. Luettu 18.8.2011.

<http://evl.fi/EVLUutiset.nsf/Documents/E16920D0C16B7EB7C22576C1003E852C?OpenDocument&lang=Fi>

Tilastokeskus 2011. Siviilisaäty. Luettu 6.10.2011

<http://www.stat.fi/meta/kas/siviilisaaty.html>

Finlex 2001. Työsopimuslaki 55/2001: 2 luku, 1 §. Luettu 23.10.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos 2011a. Ikäjohtaminen. Luettu 18.8.2011.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx)

Työterveyslaitos 2011b. Ikäystävällisyys työyhteisössä. Luettu 6.10.2011.

[http://www.ttl.fi/fi/muuttuva\\_tyuelama/tasa-arvo\\_ ja\\_monimuotoinen\\_tyuelama/ikaystavallisyys\\_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyuelama/tasa-arvo_ ja_monimuotoinen_tyuelama/ikaystavallisyys_tyoyhteisoissa/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettu 18.9.2011.

[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Finlex 2002. Työturvallisuuslaki 738/2002: 14 §. Luettu 23.10.2011.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Wikipedia 2011. Elämäntapa. Luettu 6.11.2011

<http://fi.wikipedia.org/wiki/El%C3%A4m%C3%A4ntapa>

Wikipedia 2012. Koulutus Suomessa. Luettu 9.5.2012

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Koulutus\\_Suomessa#Suomen\\_koulutusj.C3.A4rjestelm.C3.A4](http://fi.wikipedia.org/wiki/Koulutus_Suomessa#Suomen_koulutusj.C3.A4rjestelm.C3.A4)

## Julkaisemattomat lähteet

Hepo-oja, M. 2010. Osaamisen johtaminen muutoksessa: Case Lohjan sairaalan ateriatilausten tietoteknistäminen. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kanerva, R. 2011. Monikulttuurisuus työyhteisössä. Amiedu esimiesvalmennus. 10.3.2011.

Kertyta, K. 2010. Monikulttuurisen henkilöstön johtaminen – Case Finncatering Oy. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kujanpää, T. 2010. Ravitsemiskeskus Ravioli Meilahden sisäisen viestinnän nykytila ja tulevaisuus. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Mäkinen, U. 2011. Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä yrityksessä. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Möttönen, R. 2011. Monimuotoinen työyhteisö ravitsemialalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lehtonen, N. 2010. Perehdytyksen kehittäminen uudenkaupungin terveystieteiden keskuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ranta, T. 2010. Johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä työntekijän näkökulmasta. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ristola, S. 2010. Työpaikkamanuaali monikulttuurisen ravintolan työntekijöille. Esimerkkinä intialainen ravintola Namaskaar Bulevardi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rousku, E. 2011. Strategisen johtamisen mahdollisuudet perehdyttämisen avulla. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Takkinen, H. 2008. Työhyvinvoinnin kehittäminen Ravioli Jorvin sairaalassa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.



Kuvat

Kuva 1: HUS:n sairaanhoitoalueet ja sairaalat 1.1.2012 (HUS:n sisäinen materiaali 2011). 11

## Kuviot

Kuvio 1: HUS:n organisaatio (HUS:n Internet-sivut 2012).....	12
Kuvio 2: Raviolin organisaatio (Raviolin sisäinen materiaali 2011).....	13
Kuvio 3: HUS:n strategiakartta (HUS:n Internet-sivut 2012) .....	14
Kuvio 4: Henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Helsilä & Salojärvi 2009, 30) .....	16
Kuvio 5: Rooli ja vastuut kyvykkyyksien johtamisessa (Helsilä & Salojärvi 2009, 178) .....	24
Kuvio 6: Ihmisen henkisen ohjelmoinnin kolme tasoa (Hofstede ym. 2010, 6) .....	34
Kuvio 7: Kulttuurisipulin ilmenemisen tasot (Hofstede ym. 2010, 8).....	35
Kuvio 8: Kulttuurin jäävuorimalli (Kanerva 2011; Rauramo 2008,151) .....	37
Kuvio 9: Säilyttävän perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 37) .....	44
Kuvio 10: Perehdyttämisen kokonaisuus (Kangas & Hämäläinen 2010, 2) .....	45
Kuvio 11: Uudistavan perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 49).....	47
Kuvio 12: Työnopastuksen viisi askelta (Kangas 2003, 14).....	51
Kuvio 13: Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64).....	53

## Taulukot

Taulukko 1: Aiheesta aiemmin tehdyt opinnäytetyöt .....	10
Taulukko 2: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Kauhanen 2010, 155) .....	22
Taulukko 3: Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010, 156 - 157) ..	23
Taulukko 4: Vastaajien ikäjakauma.....	56
Taulukko 5: Vastaajien sukupuoli .....	57
Taulukko 6 Vastaajien siviilisäätö.....	57
Taulukko 7: Vastaajien äidinkieli .....	57
Taulukko 8: Vastaajien työssäoloaika .....	58
Taulukko 9: Vastaajien työsuhteen luonne .....	58
Taulukko 10: Kulttuurinen tausta yrityksessä.....	58
Taulukko 11: Vastaajien kielitaito (asteikko: hyvä = 1, tyydyttävä = 2, välttävä = 3, en osaa lainkaan = 4) .....	59
Taulukko 12: Vastaajien muu kielitaito .....	60
Taulukko 13: Vastaajien koulutus.....	60
Taulukko 14: Vastaajien uskonto.....	60
Taulukko 15: Iän merkitys monimuotoisessa työyhteisössä.....	61
Taulukko 16: Ikä tulisi huomioida perehdytyksessä .....	62
Taulukko 17: Työyhteisön hiljainen tieto.....	63
Taulukko 18: Sukupuolen merkitys monimuotoisessa työyhteisössä .....	63
Taulukko 19: Sukupuoli tulisi huomioida perehdytyksessä .....	64
Taulukko 20: Persoonallisuuden merkitys monimuotoisessa työyhteisössä .....	65
Taulukko 21: Persoonallisuus tulisi huomioida perehdytyksessä .....	66
Taulukko 22: Uskonnolliset tekijät.....	66
Taulukko 23: Uskonto tulisi huomioida perehdytyksessä .....	67
Taulukko 24: Kulttuurista ilmenee monimuotoisessa työyhteisössä .....	68
Taulukko 25: Kulttuurista tulisi huomioida perehdytyksessä.....	69
Taulukko 26: Monen eri kielen puhuminen/kuuleminen työpaikalla.....	69
Taulukko 27: Kieliasiat tulisi huomioida perehdytyksessä.....	70
Taulukko 28: Työtovereiden elämäntavat .....	71
Taulukko 29: Työtovereiden elämäntavat tulisi huomioida perehdytyksessä .....	71
Taulukko 30: Siviilisäädyn merkitys.....	72
Taulukko 31: Siviilisäätö tulisi huomioida perehdytyksessä .....	72
Taulukko 32: Perehdytys ennen Ravioli Jorvia.....	73
Taulukko 33: Perehdytys ennen taloon tuloa tulisi .....	74
Taulukko 34: Perehdytysmateriaali .....	75
Taulukko 35: Perehdytys työn aloitusvaiheessa .....	76
Taulukko 36: Perehdytys työn aloitusvaiheessa tulisi .....	77
Taulukko 37: Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä.....	77
Taulukko 38: Perehdytyksessä oli hyvää .....	78
Taulukko 39: Perehdytyksessä kehitettävää .....	79

Liitteet

Liite 1. Lauseentäydennyslomake suomenkielinen

Hei,

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa. Tämä kyselylomake on osa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista. Tämän kyselylomakkeen tavoitteena on saada jokaisen työyhteisömme jäsenen mielipide ja heidän kokemukseensa perustuvaa tietoa perehdyttämisestä Ravioli Jorvin toimipisteessä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu sähköisellä e-lomakkeella, joihin pääsee alla olevista linkeistä. Vastaaja voi valita joko suomenkielisen tai englanninkielisen kyselylomakkeen.

\* suomenkielinen kyselylomake:

\* englanninkielinen kyselylomake

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n.20 minuuttia. Kyselyyn voi vastata sunnuntaihin 18.3.2012 saakka.

Terveisin

Marita Jouttunpää

puh. 050-4284325, e-mail: marita.jouttunpaa@hus.fi

VASTAAJATIEDOT

1. Ikäni on (rastita oikea ruutu)

18 - 25 vuotta

26 - 35 vuotta

36 - 45 vuotta

yli 45 vuotta

2. Sukupuoleni on (rastita oikea ruutu)

Nainen

Mies

3. Siviilisäätyni on (rastita oikea ruutu)

Naimaton

Naimisissa

Eronnut

Leski

Rekisteröidyssä parisuhteessa

4. Äidinkieleni on \_\_\_\_\_

5. Työssäoloaikani Ravioli Jorvin toimipisteessä

\_\_\_\_\_ vuotta ja \_\_\_\_\_ kuukautta

6. Työsuhteeni luonne (rastita oikea ruutu)

- Vakituinen   
Määräaikainen   
Keikkalainen

7. Kulttuurinen taustani on (rastita oikea ruutu)

- Olen syntynyt Suomessa   
Olen maahanmuuttaja   
Joku muu, mikä?
- 

8. Kielitaitoni on mielestäni (rastita oikea ruutu)

	hyvä	tydyttävä	välttävä	en osaa lainkaan
Suomi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruotsi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Englanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saksa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ranska	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Joku muu, mikä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Koulutukseni on (rastita oikea ruutu)

- Peruskoulu   
Lukio   
Ammatillinen koulutus   
Korkeakoulu/yliopisto   
Muualla kuin Suomessa suoritettu tutkinto

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kohtaan muualla kuin Suomessa suoritettu tutkinto, kerro mikä

---

10. Uskontoni on (rastita oikea ruutu)

- Kristinusko   
Islam   
Buddhalaisuus   
Hindulaisuus   
Joku muu, mikä? \_\_\_\_\_
- 

Ole hyvä ja jatka seuraavia lauseita näkemystesi mukaisesti. Vastaukset käsitellään nimettömänä. Tässä kyselyssä ei ole muita oikeita vastauksia, vaan Sinun vastauksesi on ainoa oikea vastaus.

PEREHDYTYKSEN MONIMUOTOISESSA TYÖYHTEISÖSSÄ

11 Ikä merkitsee monimuotoisessa työyhteisössä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 Ikä tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13 Työyhteisön hiljainen tieto hyödynnetään perehdytyksessä paremmin, kun

\_\_\_\_\_

14 Sukupuolen merkitys perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15 Sukupuoli tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16 Persoonallisuuden merkitys työyhteisössä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17 Persoonallisuus tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18 Uskontoon liittyvät tekijät näkyvät työpaikallani

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19 Uskonto tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20 Kulttuuritausta ilmenee työpaikallani \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21 Kulttuuritausta tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22 Monen eri kielen puhuminen/ kuuleminen työpaikalla \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23 Perehdytyksessä kieliasiat tulisi huomioida \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24 Elämäntapa vaikuttaa työyhteisössä mm. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25 Elämäntapa tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26 Siviilisääty merkitsee työyhteisössä mm. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27 Siviilisääty tulisi huomioida perehdytyksessä \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hyvä perehdyttäminen koostuu kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja  
muutama kuukausi työn aloituksen jälkeen.

PEREHDYTYS ENNEN RAVIOLI JORVIIN TULOJA:

28 Perehdytykseni ennen Ravioli Jorviin tuloa oli \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29 Perehdytys ennen Ravioli Jorviin tuloa tulisi \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PEREHDYTYS TYÖT ALOITETTAESSA:

30 Saamani perehdytysmateriaali oli \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

31 Työn aloitusvaiheessa perehdytys oli

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

32 Työn aloitusvaiheessa perehdytys tulisi \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33 Vuorovaikutteisuus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä oli

---

PEREHDYTYS MUUTAMA KUUKAUSI TYÖN ALOITUKSESTA:

34 Perehdytyksessä oli mielestäni hyvää \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35 Perehdytystä voitaisiin kehittää \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Kiitos arvokkaista vastauksistasi.



Liite 2. Lauseentäydennyslomake englanninkielinen

Hello,

I am studying in the Master's Degree Programme in Hospitality Management in Laurea University of Applied Sciences.

The topic of my Master's thesis is the orientation in the diverse work community as a part of the human resource management. This questionnaire is a part of the thesis.

The aim of this questionnaire is to explore the opinions and the experiences about orientation among the members in Ravioli Jorvi's work community.

You can fill in the e-questionnaire either in Finnish or in English. The links are below:

\* e-questionnaire in Finnish

\* e-questionnaire in English

It takes about 20 minutes to answer. You can fill in the e-questionnaire until Sunday March 18, 2012.

Regards,

Marita Jouttunpää  
tel. 050-4284325, e-mail: marita.jouttunpaa@hus.fi

YOUR PERSONAL DETAILS

1. My age is (Select)

18 - 25 years

26 - 35 years

36 - 45 years

over 45 years

2. My gender is (Select )

Female

Male

3. My marital status is (Select)

Single

Married

Divorced

Widow

Registered partnership

4. My mother language is \_\_\_\_\_

5. I have been working at Ravioli Jorvi

\_\_\_\_\_ years and \_\_\_\_\_ months

6. Nature of my job contract (Select)

- Permanent   
 Temporary   
 Replacement

7. My cultural background is (Select)

- I was born in Finland   
 I am an immigrant   
 Something else, what?  \_\_\_\_\_

8. My language skills are (Select)

	good	satisfactory	tolerable	not at all
Finnish	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Swedish	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
English	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
German	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
French	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Something else, what?				
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. My education is (Select)

- Comprehensive school   
 Upper secondary school   
 Vocational qualification   
 Academy/ University degree   
 Graduated outside Finland

If you selected the last option graduated outside Finland, tell what it is?

\_\_\_\_\_

10. My religion is (Select)

- Christianity   
 Islam   
 Buddhism   
 Hinduism   
 Something else, what?

\_\_\_\_\_

Please continue the next sentence beginnings based on your own opinions. The answers are handled anonymously. There are no other right answers in this questionnaire than yours.

ORIENTATION IN THE DIVERSE WORK COMMUNITY

11 Age means in the diverse work community \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12 Age should be included in the orientation \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13 Tacit knowledge of the work community members benefits better the members of work community in the orientation when \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14 Gender of the members in a work community means in the orientation

\_\_\_\_\_

15 Gender of the members in a work community should be included in the orientation

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16 Personality of the members in a work community means in the orientation

\_\_\_\_\_

17 Personality of the members in a work community should be included in the orientation

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18 The matters of religion emerge in my workplace \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19 Religion should be included in the orientation \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20 Cultural background emerges in my work community \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

21 Cultural background should be included in the orientation \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

22 Talking or hearing many languages in the workplace \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23 Language issues should be included in the orientation \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24 Colleagues' lifestyles influence in the work community among other things  
\_\_\_\_\_

25 Colleagues' lifestyles should be included in the orientation \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26 Marital status means in the work community among other things \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27 Marital status should be included in the orientation \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Good orientation consists of the three periods: Before coming to Ravioli Jorvi, when starting work and a few months after starting work.

ORIENTATION BEFORE COMING TO RAVIOLI JORVI:

28 My orientation to Ravioli Jorvi before coming was \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29 Orientation to Ravioli Jorvi before coming should \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ORIENTATION WHEN STARTING WORK:

30 The orientation material which I received was \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31 When starting my work, I found orientation as \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32 When starting work, orientation should \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

33 Interaction between me and a trainer was \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ORIENTATION AFTER A FEW MONTHS AFTER STARTING WORK:

34 According to my opinion, in my orientation the good things were \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35 Orientation should be developed \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Thank you for your valuable answers.