

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöön mentorin avulla

Nina Sarkki

Tekijä(t) Nina Sarkki	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen yhteiskuntaan mentorin avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 37+ 23
<p>Ulkomailta rekrytoitavien perehdyttäminen on pitkä prosessi. Pääsääntöisesti perehdyttäminen kestää koeajan, mutta ulkomailta tulevien työntekijöiden perehdyttäminen kestää jopa vuoden. Ulkomailta rekrytoitavien työntekijöiden määrä on kasvussa. Suomalaiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöön sopeutuminen jää usein työntekijän omalle vastuulle.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Opinnäytetyön produktina on tehty suunnitelma ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämiseen sekä mentorointiohjelma, jonka avulla perehdyttämien voitaisiin toteuttaa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu perehdyttämisestä, kotoutumisesta sekä mentoroinnista.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda suunnitelma, miten ulkomailta rekrytoitava työntekijä voidaan perehdyttää Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan mentoroinnin avulla. Suunnitelmat tehtiin työntekijän näkökulmasta. Produktia varten haastateltiin kahta ulkomaille muuttanutta suomalaista. Täten saatiin konkreettista tietoa siitä, millaista tukea ja apua he olisivat kaivanneet kotoutumisen aikana.</p> <p>Opinnäytetyön aiheen taustalla oli kotouttamisopas, joka oli tehty keväällä 2018. Tässä opinnäytetyössä haluttiin jatkojalostaa ideaa ja kehittää käytännöllinen malli, jolla voidaan auttaa yrityksiä miettimään palkattavien ulkomaalaisten työntekijöidensä perehtymistä suomalaiseen työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin lähdekirjallisuuden tutustumalla, jonka pohjalta perehdytys- ja mentorointisuunnitelma tehtiin.</p> <p>Koko opinnäytetyön kohderyhmänä ovat yritykset, joissa ei ole aikaisemmin ollut mentorointiohjelmaa ulkomaalaisten perehdyttämisessä. Tavoitteena oli luoda suunnitelma, jota eri yritykset voisivat hyödyntää toimialasta tai paikasta riippumatta.</p> <p>Perehdytys- ja mentorointisuunnitelmasta on pyritty tekemään mahdollisimman monikäyttöinen ja käytännönläheinen. Opinnäytetyössä on myös pohdittu sitä, miten kotoutumisprosessia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää digitaalisten ratkaisujen avulla.</p>	
Asiasanat Mentorointi, perehdyttäminen, ulkomaalainen työntekijä,	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
2	Perehdyttäminen.....	4
2.1	Perehdyttämisprosessi	4
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	5
2.3	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	6
2.4	Perehdytyksessä havaitut haasteet.....	7
2.5	Vastuut ja roolit perehdyttämisessä	8
2.6	Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen ja sen erityispiirteet	9
2.6.1	Kotoutumisen haasteet ja vaikutukset.....	9
2.6.2	Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen osa-alueet	10
2.6.3	Ennen muuttoja tapahtuva avustaminen.....	10
2.6.4	Vastaanotto ja arki Suomessa.....	11
2.6.5	Työyhteisö	11
2.6.6	Kotouttamisen haasteet, riskit ja ongelma-alueet.....	12
3	Mentorointi	14
3.1	Mentorointiprosessi	14
3.2	Mentorointiohjelma	17
4	Toiminallisen työn toteutus	19
4.1	Toiminallisen työn aiheen valinta	19
4.2	Toiminallisen työn eri vaiheet	19
4.2.1	Toiminallisen työn ensimmäinen vaihe.....	20
4.2.2	Prosessin toinen vaihe	21
4.2.3	Materiaalit ja perehdyttämisen viestintäkanavat.....	23
4.3	Perehdyttämisen mallin valinta.....	24
4.4	Suunnitelma mentorien valintaan ja koulutukseen	25
4.5	Lopullinen suunnitelma ja sen muoto	27
4.6	Yhteenveto	29
5	Pohdinta.....	30
5.1	Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys	30
5.2	Jatkotoimenpiteet ja kehitysideat	31
5.3	Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	35
	Liite 1. Haastattelukysymykset	37
	Liite 2. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen ja mentorointiohjelma	38

1 Johdanto

Opinnäytetyönaiheena on ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen yhteiskuntaan ja yritykseen mentoroinnin avulla. Taustana opinnäytetyön aiheelle oli kotouttamisopas, joka tehtiin ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytoinnin yhteydessä keväällä 2018.

Kun työntekijä muuttaa uuteen maahan hän kokee monta erilaista shokkia. Työnantajalla on merkittävä rooli näiden shokkien lieventämisessä. Uuteen maahan asettuminen on vaikeaa ilman oikeanlaista tukea. Usein kuitenkin perehtyminen jää työntekijän vastuulle vaikkakin olisi yrityksen etu tukea uutta työntekijää uuteen kulttuuriin ja ympäristöön sopeutumisessa. (ePressi 2017; Viitala 2013, 290-291.)

Viitala (2013, 290-291) toteaa että, ulkomailta tulevan työntekijän perehdyttäminen on normaalia perehdytysprosessia pitempi, laajempi sekä monipuolisempi. Kun työnantaja rekrytoi ulkomailta, joutuu hän miettimään millaista tukea tai palveluita yritys tarjoaa ulkomalaiselle työntekijälle vai jääkö perehtyminen työntekijän omalle vastuulle. Moisalon (2011, 442) mukaan mitään yksittäistä ratkaisua ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiseen ei löydy miltään alalta.

Opinnäytetyön aihe käsittelee ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämistä työyhteisöön ja suomalaiseen yhteiskuntaan. Opinnäytetyössä käsitellään osa-alueita, jotka ovat oleellisia ulkomaalaisen työntekijän perehdytyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ratkaisu ulkomaalaisen työntekijän perehdytykseen mentoroinnin avulla. Aihe oli erityisen ajankohtainen tilanteessa, jossa ulkomailta rekrytoitujen työntekijöiden määrä on kasvussa. Kiinnostukseni aihetta kohtaan heräsi työskennellessäni monikulttuurisessa yrityksessä, joka aloitti rekrytoinnit ulkomailta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yrityksille suunnitelma, miten ulkomaalainen työntekijä kotoutetaan ja kenen toimesta kotouttaminen tapahtuu sekä miten se käytännössä voidaan toteuttaa. Suunnitelmassa on lähtökohtana, että rekrytoidaan useampi työntekijä samaan aikaan. Yritykset voivat kuitenkin hyödyntää perehdytys- ja mentorointisuunnitelmaa myös yksittäisten työntekijöiden rekrytoinneissa.

Opinnäytetyöllä on kaksi selkeää tavoitetta:

1. Perehdytys suunnitelman tekeminen ulkomailta rekrytoidulle työntekijälle

2. Mentorointiohjelman suunnittelu yrityksille tukemaan perehdytysuunnitelmaa

Produktin tavoitteena on luoda toimintamalli, jota voidaan hyödyntää kansainvälisissä yrityksissä tai yrityksissä, jotka haluavat kansainvälistyä. Työn tavoitteena on luoda toimintamalli kotouttamiselle, jota erilaiset yritykset voisivat hyödyntää tilanteissa, jossa rekrytoidaan työntekijöitä ulkomailta. Produktissa vastataan kysymyksiin; milloin, missä ja miten perehdytys tapahtuu sekä mitä perehdytetään ja kenen toimesta.

Työ rajataan koskemaan ainoastaan suomalaiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöön perehdyttämistä. Kotoutumiseen liittyvät velvollisuudet ja prosessit, jotka toteutetaan viranomaisen toimesta tai kuntien kotouttamisohjelmia eivät ole osa opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä käsitellään tehtäviä, jotka voidaan toteuttaa kohdeyrityksessä tai millaista apua työntekijälle voidaan tarjota kotoutumisen aikana. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan ainoastaan niitä toimia, jotka koskevat työyhteisöä eli työkuultuuria yrityksessä, työpaikan pelisääntöjä, millaista työskentely on Suomessa sekä niitä asioita mitä ulkomaalainen tarvitsee suomalaisessa yhteiskunnassa. Opinnäytetyön produktissa ei käsitellä työtehtäviin perehdyttämistä eli työhönopastusta. Opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaisesti luoda prosessi ulkomaalaisen työntekijän kotouttamiselle, eli sille miten yritys voi auttaa työntekijää sopeutumaan suomalaiseen työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Opinnäytetyön kohdeyryhmänä ovat työntekijät jotka rekrytoidaan ulkomailta. Työ ei käsittele henkilöitä, joita lähetetään ulkomaankomennuksille.

Tässä opinnäytetyössä ulkomaalaisella työntekijällä tai ulkomailta rekrytoidulla työntekijällä tarkoitetaan työntekijää, joka nimenomaisesti rekrytoidaan ulkomailta työskentelemään suomalaisessa yrityksessä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä. Raportin rakenne on toteutettu niin, että ensimmäiset kappaleet (2, 3) koostuvat tietoperustasta. Kappale viisi (4) käsittää opinnäytetyön toiminallisen työn kuvauksen ja produktin toteutuskuvauksen. Raportin viimeinen (5) kappale koostuu pohdinnasta sekä oman oppimisen arvioinnista. Opinnäytetyön liitteenä on produkti, eli opinnäytetyön toiminnallinen työ.

Opinnäytetyön tietoperusta on jäsennelty niin, että ensimmäiseksi käsitellään perehdyttämistä, perehdytysuunnitelman rakentamista sekä sitä, mitä perehdyttämiseen kuuluu. Mentorointia käsittelevässä tietoperustassa on määritelty, mitä mentorointi tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksissä. Tämän lisäksi on käsitelty mentorointiohjelman

suunnittelua ja prosessia. Koska opinnäytetyön aiheena on ulkomailta rekrytoitavien työntekijöiden perehdyttäminen, on tietoperustassa käsitelty ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämistä ja siihen liittyviä erityispiirteitä.

Opinnäytetyön empiirisessä eli toiminallisessa osiossa on kuvattu produktin toteutus vaiheittain. Empiirisessä osiossa on kuvattu koko prosessi suunnittelusta valmiiseen tuotteeseen. Empiirisessä osiossa on myös perusteltu valintoja mallille ja toteutustavoille suunnittelussa. Koska työ on tehty työntekijän näkökulmasta, on empiirisessä osiossa hyödynnetty haastatteluja produktin suunnittelussa.

Opinnäytetyönä halusin suunnitella ulkomaalaiselle työntekijälle perehdytysuunnitelman. Koska perehdytettävä tarvitsee perehdyttäjän, halusin myös tehdä suunnitelman, jossa on valmiiksi mietitty, millainen perehdyttäjän rooli on. Lähdekirjallisuutta lukiessani päädyin siihen, että mentori on paras tapa kotoutumiseen liittyvää perehdyttämiseen. Koska opinnäytetyön produkti tehtiin yrityksille työntekijän näkökulmasta, haastattelin opinnäytetyötä varten kahta (2) ulkomaille muuttanutta henkilöä. Haastattelukysymykset ovat raportin liitteenä (Liite 1). Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluna. Molemmat haastateltavat asuvat ulkomailla. Haastateltavat eivät halunneet esiintyä omilla nimillään. Haastateltava X on muuttanut ulkomaille, Sveitisiin, maaliskuussa 2019 saatuaan työpaikan ulkomailta. Hänen perheensä muuttaa hänen mukanaan. Haastateltava Y on asunut ulkomailla, Itävallassa, kohta viisi (5) vuotta. Hän muutti ulkomaille aviopuolison työkomennuksen vuoksi.

1.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Kotouttamisella tarkoitetaan yhteiskunnan ja muiden tahojen tarjoamia tukitoimenpiteitä ulkomailta tulevan henkilön sopeutumisen edistämiseksi (Kotouttaminen 2019).

Kotoutumisella tarkoitetaan maahanmuuttajan ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutussuhdetta. Tavoitteena on, että maahanmuuttaja sopeutuu yhteiskuntaan ja hän oppii niitä taitoja ja taitoja, joita hän tarvitsee työelämässä sekä yhteiskunnassa (Kotouttaminen 2019).

Mentoroinnilla tarkoitetaan erilaisia vuorovaikutussuhteita. Mentorointi on pääsääntöisesti prosessi joka kestää ennalta sovitun ajan ja prosessissa on selkeä työnjako. (Peda 2019.)

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla työntekijää autetaan tutustumaan työpaikkaan, työtapoihin, odotuksiin ja ihmisiin. Hyppäsen (2013, 217-218) mukaan tavoitteena perehdyttämiselle on se, että uudelle työntekijälle annetaan valmiudet joiden avulla hän voi onnistua uudessa työssään. Moisalonen (2011, 447) mukaan, kun kyse on ulkomaalaisesta työntekijästä, käsittää perehdyttäminen myös ne toimenpiteet, joita tarvitaan työntekijän kotoutumiseen ja kotouttamiseen. Aikaisemmin perehdyttäminen käsitti lähinnä työhönopastuksen, mutta nykyään perehdyttäminen on laajempaa ja kattaa myös yritykseen ja työyhteisöön tutustumisen. (Hyppänen 2013, 217-218; Moisalo 2011, 337.)

Viitala (2005, 356) toteaa, että perehdyttämisellä tulisi turvata toiminnan sujuvuus ja laatu. Tärkeää on myös luoda positiivista asennetta ja sitä, että työyhteisössä ollaan vastaanotettavaisia. Perehdyttämisellä luodaan myös mahdollisuudet työssä onnistumiseen ja annetaan kokonaiskuva organisaatiosta ja työhön liittyvistä asioista. Perehdyttämisellä luodaan myös työmotivaatiota ja yleistä kiinnostusta alaa, yritystä sekä tehtävää kohtaan. (Viitala 2005, 356.)

2.1 Perehdyttämisprosessi

Onnistunut perehdyttäminen on suunnitelmallista ja perehdyttämisprosessissa on huomioitu kaikki tarvittavat roolit, vaiheet sekä resurssit. Itse prosessi on myös toteutettava suunnitelman mukaisesti. Pääsääntöisesti perehdyttämisprosessi on koeajan pituinen. Moisalo (2011, 324) jakaa perehdyttämisprosessin tiedotukseen, suunnitteluun, perehdytykseen, työhönopastukseen sekä seurantaan (Kuvio 1). Viitalan (2003, 356) mukaan perehdyttämisprosessi kattaa tiedottamisen ennen töihin tuloa, vastaanoton ja perehdyttämisen yritykseen, työhön perehdyttämiseen sekä työnopastukseen. (Moisalo 2011, 324; Viitala 2003, 356.)



Kuvio 1. Perehdytysprosessi (Moisalo 2011, 324, mukaillen).

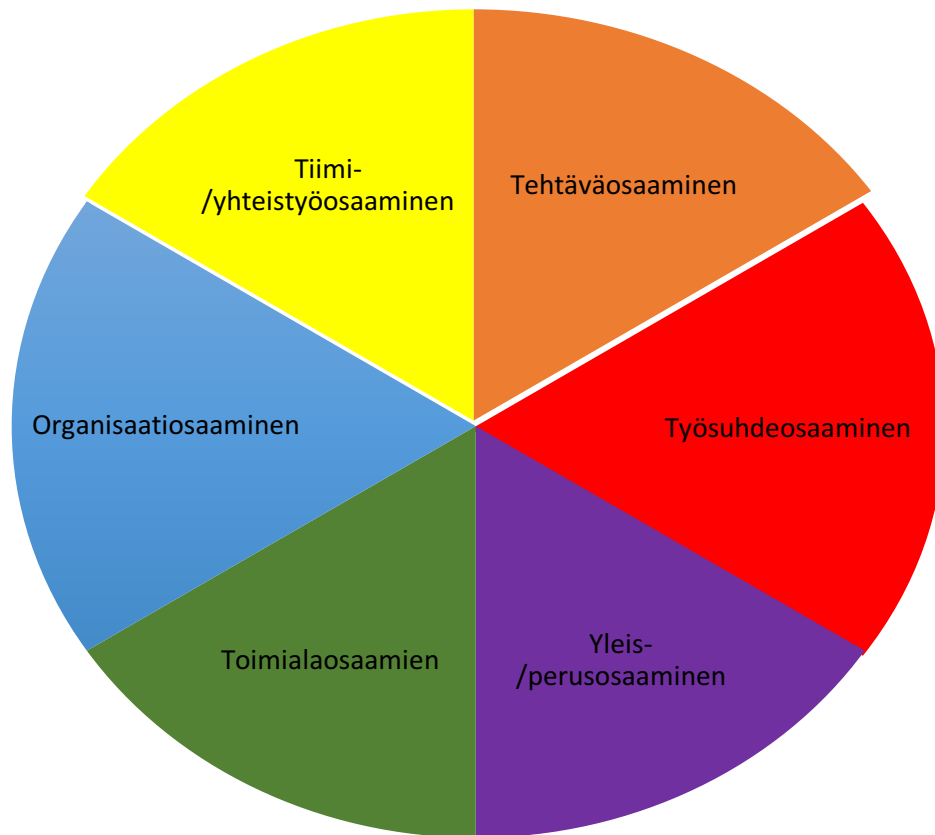
2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnitelman tulisi aina olla kirjallinen, jonka avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemistä. Suunnitelma toimii myös muistin tukena ja säästää aikaa. Suunnitelman tulee kattaa myös seuranta ja arviointi. Näiden avulla varmistetaan tavoitteisiin pääseminen. Perehdyttäjällä tulee myös olla oma suunnitelma siitä, miten perehdytys hoidetaan käytännössä. Perehdytykselle kannattaa suunnitella runko jossa on määritelty eri vaiheet, opetuksen sisältö, aikataulu sekä perehdyttäjän rooli. (TTK 2013.)

Perehdytys kannattaa suunnitella hyvin. Tällöin suunnitelman käyttöönotto on helpompaa. Organisaatiossa täytyy olla selkeät tavoitteet kehitymiselle ennen suunnitelman tekoa. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit, nykytilanne sekä toimintatapa. Kun suunnitelma tehdään huolella, on sitä myös helpompi päivittää tarpeen niin vaatiessa. Harvoin yksi suunnitelma on aina käyttökelpoinen, vaan sitä on päivitettävä. Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa sitä, että suunnittelu tapahtuu koko organisaatiossa tai esimerkiksi työyksikön tasolla. Tällöin laaditaan erilaisia perehdytysmateriaaleja ja suunnitelmia tukemaan perehdyttämistä. Systemaattista suunnittelua voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa useampi työntekijä tekee samaa työtä. Kupias & Peltola (2009, 88) painottavat, että perehdytys ei ole tuloksellista, mikäli työntekijöiden yksilöllistä tarvetta ei oteta huomioon. (Peltola & Kupias 2009, 87-88; Österberg 2015, e-kirja)

Kun uusi työntekijä tulee taloon, on mietittävä mitä työntekijälle perehdytetään. Perehdyttämisen tavoitteena on kehittää tulokkaan osaamista. Kupias & Peltola (2009, 90) jakaa osaamisen tiimi- ja yhteistyöosaamiseen, tehtäväosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, työsuhdeosaamiseen, toimialaosaamiseen sekä yleis- ja perusosaamiseen.

Perehdyttämistä voidaan suunnitella hyödyntämällä Kupiaksen & Peltolan (2009, 90) osaamisjaottelua (Kuvio 2). Osaamisjaottelun avulla voidaan miettiä, mitä osa-alueita uudelle työntekijälle perehdytetään. Osaamisalueiden välinen jako ei ole absoluuttinen eli osa-alueet voivat myös liittyä toisiinsa.



Kuvio 2. Osaamisalueet (Kupias & Peltola 2009, 90, mukailten)

Tehtäväosaamisella tarkoitetaan sitä osaamista, jota työntekijä tarvitsee uudessa tehtävässä. Tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen kattaa sen osaamisen, jota tarvitaan nimellisessä työyhteisössä. Tällöin huomioidaan esimerkiksi työyhteisön pelisäännöt ja erilaiset toimintamallit. Hiljaisen tiedon siirto liittyy olennaisesti tähän osa-alueeseen. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka on kertynyt henkilölle kokemuksen kautta. Hiljaisen tiedon siirtäminen jää usein liian vähälle huomiolle perehdyttämisessä. Organisaatioosaaminen tarkoittaa osaamista mitä kyseisessä organisaatiossa tarvitaan. Ilman organisaatio-osaamista työntekijä ei voi onnistua työssään. Arvot, strategia ja esimerkiksi organisaatituntemus liittyvät tähän kategoriaan. Toimialaosaamisella tarkoitetaan johonkin tiettyyn toimialaan liittyvää erityisosaamista. Mikäli toimialaan ei perehdytetä, saattaa työntekijä kokea kulttuurishokin. Ehdot, velvollisuudet ja edut kuuluvat työsuhdeosaamiseen. Kupias & Peltola (2009, 91) mainitsevat, että vaikka nämä asiat usein käydään läpi rekrytointivaiheessa tulisi ne käydä vielä perehdyttäjän kanssa läpi. (Finto 2019; Kupias & Peltola 2009, 91.)

2.3 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämisen onnistumista tulee arvioida ja seurata. Hyppäsen (2013, 223) mukaan esimiehen tulisi keskustella perehdytyksen päätyttyä työntekijän kanssa siitä, miten perehdyttäminen on onnistunut. Esimiehen ja perehdytettävän keskustelu voidaan pitää myös

perehdytyksen aikana. Arviointikeskustelussa voidaan hyödyntää perehdyttämissuunnitelmaa. Arviointikeskustelussa saattaa myös tulla esiin asioita, jotka vaativat vielä lisäselvityä. Keskustelun avulla voidaan kartoittaa perehdyttämissuunnitelman kehittämiskohteita tulevaisuudessa. On myös tärkeää, että esimies saa tietoa siitä, miten henkilöt jotka ovat perehdyttäneet ovat onnistuneet työssään. (Hyppänen 2011, 223.)

Työntekijän kokemukset perehdyttämisestä ovat merkittäviä. Sen aikana varmistuu, onko rekrytointi onnistunut. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vahvistaa positiivista työnantajakuvaa. Epäonnistunut tai puutteellinen perehdyttäminen saattaa lisätä epävarmuutta ja johtaa jopa irtisanoutumiseen. Arvioinnissa voidaan myös kysyä perehdyttäjältä tietoja työntekijän onnistumisesta, mutta myös perehdyttäjän tulisi arvioida omaa työtään. Mikäli uusia työntekijöitä on useita, voidaan arviointi tehdä esimerkiksi tulokaskyselyllä. Siinä pyydetään työntekijältä tietoa siitä, miten rekrytointi sekä perehdyttäminen on työntekijän mielestä onnistunut. Tuloksia analysoimalla voidaan saada tietoa mahdollisista kehitystarpeista. (Hyppänen 2011, 223.)

2.4 Perehdytyksessä havaitut haasteet

lhannelanteessa työntekijän perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttämiseen on varattu riittävästi aikaa. Tällöin uudella työntekijällä on oma perehdyttäjä jonka puoleen hän voi kääntyä aina kun tarve sitä vaatii. Perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan läpi koko perehdyttämisprosessin. Todellisuudessa kuitenkin perehdyttämisprosessi ei toteudu niin kuin on suunniteltu. Suunnitelma voi olla käytännössä todella hyvä, mutta prosessin läpivienti ei onnistu. Perehdyttäminen voi epäonnistua myös siksi, että työ ei vastaa uuden työntekijän osaamista tai hän ei sopeudu uuteen työyhteisöön. (Kauppalehti 2015; Operaria 2015.)

Esimies vastaa perehdyttämisestä ja täten perehdyttämisen onnistuminen on usein hänen vastuullaan. Tärkeää on, että esimies ymmärtää perehdyttämisen onnistumisen merkityksen. Esimiehen tulisi myös tietää, mitä uuden työntekijän tehtäviin kuuluu. Kun esimies panostaa perehdyttämiseen, helpottaa se hänen työkuormaansa jatkossa. Kun uusi työntekijä perehdytetään hyvin, vähentää se hänen poissaolojaan töistä ja esimerkiksi työhyvinvointi paranee. (Kauppalehti 2015; Operaria 2015.)

Perehdyttämisen merkitystä saatetaan vähätellä tai sitä ei toteuteta kuunnolla. Voi olla myös tilanteita, että yrityksellä ei ole mitään perehdytysohjelmaa uusille työntekijöille. Perehdyttäminen saattaa olla hyvin epämääräistä eikä kukaan kanna vastuuta sen onnistumisesta. Perehdyttäjän tulisi myös olla motivoitunut tehtävään. Usein myös kiire on teko-

syynä sille, että ei perehdytetä kunnolla. Myös perehdyttämiselle tulisi luoda tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamista seuraamalla voidaan seurata perehdyttämisen onnistumista. Uudelle työntekijälle annettava tieto tulisi porrastaa. Uudella työntekijällä voi olla haasteita sisäistää kaikkea saatua tietoa. Yksi syy perehdyttämisen epäonnistumiseen on myös se, että perehdyttäjää ei ole koulutettu tehtävään. (Kauppalehti 2015; Operaria 2015.)

2.5 Vastuut ja roolit perehdyttämisessä

Esimies on pääsääntöisesti vastuussa perehdyttämisestä. Perehdyttäminen voidaan kuitenkin delegoida esimerkiksi työhönopestajalle, tutorille tai mentorille. Nämä henkilöt ovat usein itse hakeutuneet kyseiseen tehtävään ja heillä on halu auttaa uusia työntekijöitä. Hiljaisen tiedon siirtäminen on myös tärkeää perehdyttämisessä, koska monessa yrityksessä on sääntöjä tai toimintatapoja, joita ei ole kirjattu mihinkään. Hyppänen mainitsee (2013, 220), että hiljaista tietoa ja osaamista voidaan siirtää uudelle työntekijälle esimerkiksi tutorin tai keskustelemalla kollegoiden kanssa. Delegoinnin hyöty on myös siinä, että esimiehet ovat usein kiireisiä ja täten perehdyttämiselle jää liian vähän aikaa. (TTK 2013; Hyppänen 2013, 219-220.)

2.6 Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen ja sen erityispiirteet

Kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa ja moni yritys joutuu etsimään osaavaa henkilökuntaa ulkomailta. Maahanmuuttoviraston tilaston mukaan työperäinen muutto Suomeen on kasvussa. Kun työntekijä rekrytoidaan ulkomailta, on työnantajan päätettävä mitä osa-alueita perehdyttäminen kattaa ja mitkä osa-alueet jäävät työntekijän omalle vastuulle vai onko työntekijä esimerkiksi avustavassa roolissa. Ulkomailta tulevan työntekijän perehdyttäminen alkaa jo ennen muuttoa uuteen maahan ja perehdyttäminen voi kestää jopa vuoden. Ennen lähtöä tapahtuva perehdyttäminen keskittyy työskentelyyn sekä elämiseen paikallisissa olosuhteissa. On tärkeää muistaa, että myös mahdollisesti mukaan muuttavat perheenjäsenet tulisi perehdyttää. Kun kyse on ulkomailta tulevasta työntekijästä kannattaa perehdyttämiseen panostaa normaalia perehdyttämistä enemmän. Ulkomaalaisen työntekijän kanssa on asiat käytävä yksityiskohtaisemmin ja tarkemmin läpi. Sosiaalisten suhteiden luominen on myös haaste, koska ulkomaalainen ei välttämättä tunne ketään uudesta kotimaastaan. Tähän tulisi myös kiinnittää huomiota perehdyttämisessä. (Migri 2019; Moisalo 2011, 442-446; Viitala 2013, 290.)

Työssä menestyminen on haastavaa, mikäli ulkoisia, sosiaalisia, fyysisiä sekä taloudellisia tekijöitä ei ole perehdyttämisessä huomioitu. Mikäli kotouttamisen alkuvaihe epäonnistuu, on riskinä se, että työntekijä ei sopeudu eikä ei sitoudu uuteen työnantajaansa. Rekrytointi voi täten epäonnistua koska työntekijä palaa kotimaahansa. (TTK 2013; Moisalo 2011, 447.)

2.6.1 Kotoutumisen haasteet ja vaikutukset

Ulkomaalaisen työntekijän asettuminen ja sopeutuminen uuteen maahan vie aikaa. Silloin joudutaan pohtimaan asunnon hankintaan, pankkiasioihin, päiväkoteihin ja viranomaisiin liittyviä kysymyksiä. Kotoutuminen on pitkä prosessi. Sopeutuminen uuteen kotimaahan heijastuu myös suoraan työn tekemiseen. Työntekijästä tulee sitä nopeammin yritykselle tuottava mitä enemmän kotoutumiseen liittyviin asioihin on panostettu. Mikäli työntekijä joutuu käyttämään paljon aikaa käytännön asioiden hoitamiseen, on tämä aika pois työnteosta. Haastateltava X (28.2.2019) kertoo, että erityisen haastavaa oli hoitaa käytännön asioita kotimaasta käsin. Selkeä tarve oli sille, että kohdemaassa olisi ollut joku joka opastaa ja neuvoo käytännönasioihin liittyvissä asioissa. Työnantajan on hyvä muistaa, että mikäli työsuhte keskeytyy, aiheutuu tästä yritykselle kustannuksia. Yritys voi välttää ennen aikaisen irtisanoutumisen panostamalla työntekijän kotoutumiseen. Yrityksen tulee myös huomioida perheen tarpeet, koska perheen viihtyvyydellä on suuri merkitys kotoutumisen onnistumisessa. (Finland Relocation 2019.)

Kun kotouttaminen hoidetaan hyvin, vaikuttaa se myös yrityksen imagoon. Mikäli yritys ei panosta ulkomailta tulevan työntekijän kotoutumiseen, saattaa se heikentää yrityksen imagoa ja vaikeuttaa rekrytointeja jatkossa. Muutto on yksi suurimmista stressitekijöistä eikä stressaantunut työntekijä pysty toimimaan tehokkaasti. (Finland Relocation 2019; Haastattava X, 28.2.2019.)

2.6.2 Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen osa-alueet

Työntekijä tarvitsee perehdytystä ennen ulkomaankomennukselle lähtöä. Työntekijälle tulee antaa tietoa kohdemaasta, sen kulttuurista, lainsäädännöstä ja muun muassa verotuksesta. Kun työntekijä saapuu kohdemaahan, tulee häntä perehdyttää asumiseen, liikkumiseen, työterveyshuoltoon sekä työsuhteeseen liittyvissä asioissa. (TTK 2013.)

2.6.3 Ennen muuttoa tapahtuva avustaminen

Ulkomailta tulevan työntekijän perehdyttäminen tulee aloittaa jo ennen maahan muuttoa. Passila (2009, 328) pitää tärkeimpinä aihealueina, että työntekijälle kerrotaan, millaista työskentely on uudessa maassa sekä millaista paikallisissa olosuhteissa on elää. Mikäli työntekijän perhe muuttaa mukana, on tärkeää, että myös heidät perehdytetään. Moisalo (2011, 443) toteaa, että ennen muuttoa Suomeen tulisi ratkaista miten työntekijän matkatavarat sekä lentomatka järjestetään. On toki mahdollista, että kaikki tämä jätetään työntekijän omalle vastuulle.

Passila (2011, 333) toteaa, että eniten tukea tarvitaan asunnon löytämisessä ja hankinnassa. Moisalo (2011, 443) lisää, että asunnon hankinta voi olla haastavaa ja takuuvuokran tarve voi tulla yllätyksenä ulkomaalaiselle työntekijälle. Työntekijä ei välttämättä osaa varautua tähän kustannukseen. Työntekijän kanssa kannattaa keskustella myös sisustamiseen liittyvistä asioista sekä muista asuntoon liittyvistä tarpeista kuten sähkösopimuksesta sekä siitä, miten esimerkiksi vaatteiden peseminen Suomessa hoidetaan. Esimerkiksi sähkösopimuksen saaminen ilman sosiaaliturvatunnusta voi olla haastavaa. Muutosta johtuvat kulut saattavat olla korkeat. Mikäli työntekijän tulotaso on alhainen, saattaa työnantaja myöntää starttilainaa uudelle työntekijälle. Jos asunto on hankittu ennen muuttoa, on työntekijän helpompaa aloittaa työt. Tällöin kotoutuminen uuteen maahan saattaa olla helpompaa. Mikäli vakituista asuntoa ei ole mahdollista saada, kannattaa ulkomaalaiselle työntekijälle järjestää väliaikainen majoitus. (Moisalo 2011, 443-444; Passila 2009, 333-334; Suomi 2017.)

”On turhauttavaa, kun kohdemaassa kukaan ei puhu samaa kieltä. Vaikea saada tietoa asioista ja käytännönjärjestelyihin menee paljon aikaa. Muuttaminen olisi helpompaa, jos olisi kohdemaassa joku yhteyshenkilö, joka voisi auttaa. Asunnon etsiminen on haastavaa, kun ei

tunne alueita, palveluita tai muita käytännönasioita. Käytännönasioiden järjestäminen vei useamman kuukauden, koska kaikki oli selvitetävä itse. ” (Haastateltava X, 28.2.2019.)

2.6.4 Vastaanotto ja arki Suomessa

Moisalon (2011, 443-444) toteaa, että työntekijät arvostavat, mikäli työntekijää ollaan vastassa, kun hän saapuu kohdemaahan. Myös sitä, että kuljetus on hoidettu asunnolle, arvostetaan. Ulkomailta tulevalla työntekijällä ei välttämättä riitä kielitaito esimerkiksi viranomais- tai pankkiasioden hoitamiseen. Ongelmaksi voi myös muodostua se, että ulkomailta tulevalla työntekijällä ja viraston työntekijällä ei ole yhteistä kieltä. Tällöin voi olla hyvä, että työntekijää avustetaan näissä tilanteissa. Ulkomailta tuleva työntekijä saattaa tarvita apua myös puhelinliittymän tai internetyhteyden hankinnassa. Työntekijää kannattaa silloin neuvoa, mikä olisi hänelle sopiva ja edullisin vaihtoehto.

Mikäli työntekijän perhe muuttaa työntekijän mukana, kannattaa työntekijää auttaa mahdollisten koulu- tai päivähoitopaikkojen etsimisessä. Haastateltava Y (5.2.2019) kertoo, että hän muutti miehen työkomennuksen takia ulkomaille. Sopeutuminen perheen kanssa on ollut haastavaa. Puolisoa ei muutossa huomioitu ja kaikki asiat jäivät omalle vastuulle. Haastateltava Y (5.2.2019) kertoo, että verkostoituminen on ollut vaikeaa, koska ei työskentele uudessa kotimaassa ja täten ystävyysuhteiden solmiminen on haastavaa. Moisalo (2011, 444) toteaa, että mikäli puolisoilla ei ole työpaikkaa, voi häntä avustaa työpaikan etsimisessä. Puolisoa voidaan myös neuvoa siinä, millaiset työvoimapalvelut Suomessa on tai millaisia viranomaispalveluita Suomessa on tarjolla ulkomaalaisten työntekijöiden tueksi. Puolisoilla on kuitenkin hyvät mahdollisuudet työllistyä Suomessa, mikäli hänellä koulutus sekä riittävä englanninkielen taito.

Moisalo (2011, 44) painottaa, että työntekijälle kannattaa myös kertoa vapaa-ajan viettomahdollisuuksista ja esimerkiksi kielikoulutuksista. Osa työnantajista järjestää ulkomailta tuleville työntekijöille kielikoulutusta, mutta eivät kaikki. Haastateltava X (28.2.2019) sanoi, että hän ei osaa kohdemaan kieltä mikä on luonut ongelmia. Hän lisää, että töissä pärjää hyvin englannilla mutta vapaa-ajalla kohdemaankielen osaaminen on välttämätöntä. Omien harrastusten jatkaminen on myös ollut vaikeaa, koska yhteistä kieltä ei esimerkiksi liikunnanohjaajien kanssa ole.

2.6.5 Työyhteisö

Moisalon (2011, 445) mainitsee, että puhuttaessa työyhteisöön sopeutumisesta, tarvitsee vaativampaa työtä tehdä vain kerran. Tämän jälkeen sopeutuminen työyhteisöön tapahtuu itse työyhteisössä. Jotta ulkomaalainen työntekijä sopeutuu työyhteisöön, on sekä esimie-

het ja että tulevat kollegat myös valmisteltava hyvin uuteen tilanteeseen. Uudelle työntekijälle tulee kertoa muun muassa työpaikan työskentelytavoista, sopimuksista, palkkauksesta ja siitä miten sairaustilanteissa toimitaan. Työntekijälle on hyvä kertoa yleisesti työelämästä Suomessa. On hyvä muistaa, että esimerkiksi työturvallisuusmääräykset ja työlainsäädäntö saattavat poiketa hyvinkin radikaalisti siitä, mihin ulkomailta tuleva työntekijä on totunut. Eroja voi olla myös siinä, miten aikatauluja noudatetaan ja millainen esimiehen ja alaisen suhde on. Se mitä työntekijältä odotetaan, vaihtelee myös kulttuureittain. Toimintatavat ja työpaikan pelisäännöt on selvitettävä ulkomaalaiselle työntekijälle. Työntekijä sopeutuu työyhteisöön helpommin, mikäli perehdytys ja työhönopastus hoidetaan hyvin. Myös yritys hyötyy onnistuneesta perehdyttämisestä, koska työn tuloksellisuus kasvaa (Moisalo 2011, 445-447; Suomi 2017.)

Monissa yrityksissä työskentelee työntekijöitä, joilla on eri kulttuuritausta mutta on myös mahdollista, että työyhteisössä on vain yksi ulkomaalaistaustainen työntekijä. Johdon tulisi tukea monikulttuurisuutta. Haastateltava X (28.2.2019) sanoi, että suomalainen tapa työskennellä on hyvin erilainen. Haasteita on ollut, koska häntä ei ole perehdytetty kohdemaan työkuulttuuriin. Ulkomaalaisen työntekijän taustat tulisi myös huomioida työterveydenhuollossa sekä työturvallisuudessa. Mikäli työyhteisössä vallitsee positiivinen vuorovaikutus ja ulkomaalainen työntekijä saa työkavereiltaan tukea, koetaan tämä voimavaraksi ulkomaalaisen työntekijän keskuudessa. Tärkeänä pidetään myös toimivaa suhdetta alaisen ja esimiehen välillä. (THL 2019, Haastateltava X 28.2.2019.)

2.6.6 Kotouttamisen haasteet, riskit ja ongelma-alueet

Ulkomaille muuttava työntekijä harkitsee usein pitkään muuttoa, eikä päätös ole hetken mielijohde. Kotoutuminen uuteen maahan on myös haastavampaa, mikäli uudessa asuinmaassa ei ole samasta kulttuurista olevia henkilöitä. Yksi suurimpia haasteita kotoutumisen suhteen on uusien tuttavuussuhteiden solmiminen. Haastateltava X (28.2.2019) kertoi, että sosiaalisessa mediassa on keskusteluryhmiä jossa kohdemaan suomalaiset voivat keskustella keskenään. Tämä voi olla sopiva ja helppo tapa tutustua samasta kulttuurista tuleviin ihmisiin. Vapaa-ajan osuus on suuri, ja siksi uutta työntekijää kannattaa rohkaista osallistumaan erilaisiin aktiviteetteihin vapaa-ajalla. Ulkomailta tulevaa työntekijää kannattaa rohkaista jatkamaan esimerkiksi harrastuksiaan, joita hänellä on ollut kotimaassaan. Kun puhutaan epäonnistuneesta rekrytoinnista, tarkoitetaan sillä myös tilanteita, joissa ulkomailta tullut työntekijä keskeyttää työjakson aikaisemmin kuin oli sovittu. Myös työtulosten heikentyminen lasketaan epäonnistumiseksi. Syyt kotoutumisen epäonnistumiselle vaihtelevat. Yksi yleisimmistä syistä on se, että perhe ei ole sopeutunut uuteen kotimaahansa. Ulkomaankomennukset saattavat epäonnistua myös, koska itse työntekijä ei

sopeudu. On myös mahdollista, että työntekijä ei suoriudu uusista työtehtävistään. (Viitala 2013, 288-289; Suomi 2017.)

Kun kyse on monikulttuurisesta perehdyttämisestä tulisi tiettyihin asioihin kiinnittää erityistä huomioita. Tärkeää olisi perehdytyksessä se, että uuden työntekijän ja perehdyttäjän välille syntyisi luottamussuhde. Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tulisi olla hyvää. Haasteena saattaa kuitenkin olla kieliongelmat. Perehdytyksessä tulisi myös huomioida se, että kulttuurierot voivat olla isot. Käsitukset ajankäytöstä tai hierarkiasta saattavat poiketa toisistaan. Onnistuneessa monikulttuurisessa perehdyttämisessä on sekä perehdyttäjä että perehdyttävä oppinut uusia asioita toistensa kulttuurista, oppineet uusia tapoja sekä kommunikoimaan esimerkiksi erilaisten tulkintojen avulla. Kun kyse on ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisestä, luodaan samalla uudenlaista kulttuuria työyhteisöön. Kyse ei ole vaan uuden kotimaan kulttuurin oppimisesta, vaan siitä, että ulkomaalainen tuo osan hänen kulttuuriaan työyhteisöön. (Edupoli 2007.)

3 Mentorointi

Kupias & Salo (2014, 11) määrittelevät mentoroinnin toimintana, jossa kokeneempi mentori ohjaa kokemattomampaa tai esimerkiksi nuorempaa aktoria. Aktorin ja mentorin välinen suhde on luottamuksellinen vuorovaikutussuhde. Mentoriin luotetaan ja hänen uskotaan sitoutuvan tehtäväänsä. Mentorin tehtävänä on auttaa aktoria kehittymään omassa ammatissaan. Mentorointi on ohjauksen ja opastuksen välimuoto. Mentori toiminnassa hyödynnetään hänen osaamistaan työhön ja käytäntöön liittyvissä asioissa. Mentorilla voi olla useampi eri rooli kuten neuvoja, perehdyttäjä tai opastaja. (Kupias & Salo 2014, 61.)

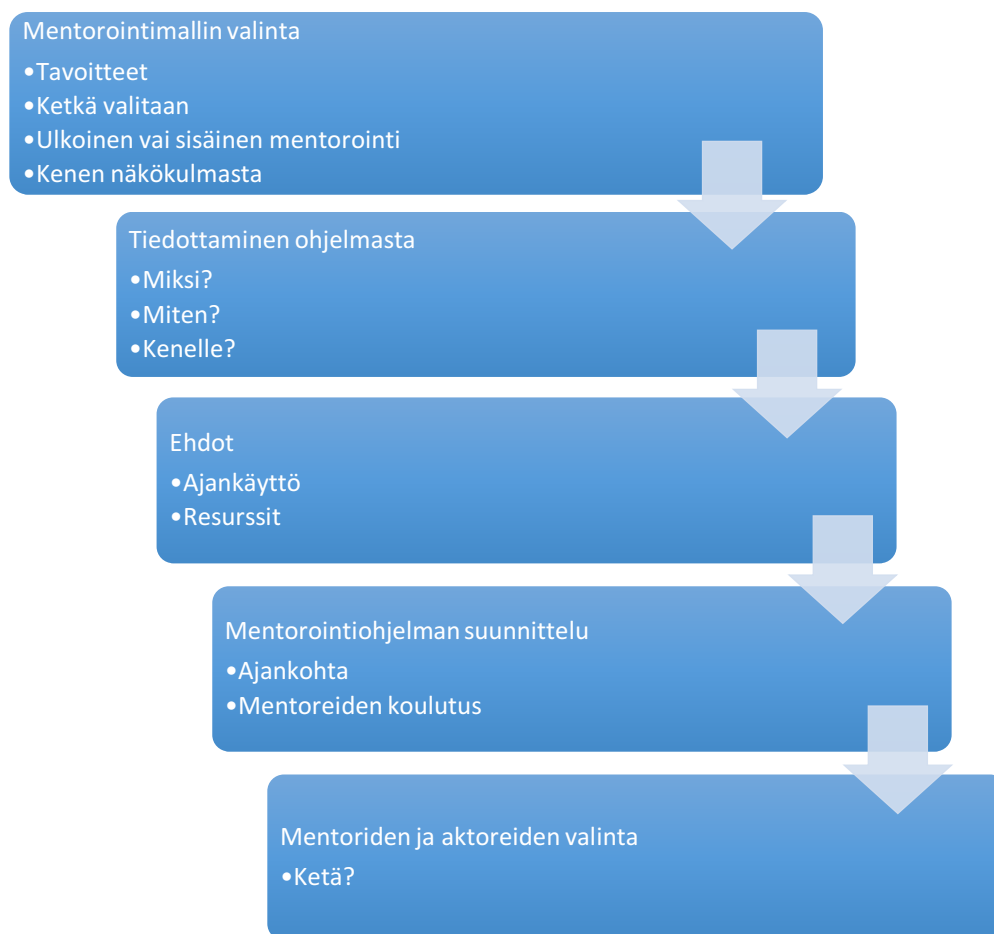
Perehdytyksessä ja mentoroinnissa on eroja. Mentorointi on vuorovaikutteisempaa. Kupiaksen & Salon (2014, 62) mukaan perehdytyksessä on tarkempi suunnitelma, jonka tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää uuden työtehtävän alkuvaiheessa. Mentoroinnissa tilannetta lähestytään enemmän työntekijän näkökulmasta ja hänen tarpeista ja tavoitteista. Mentorointia voidaan myös hyödyntää milloin vain, kun taas perehdyttäminen liittyy yleensä työsuhteen alkuvaiheeseen. Mentoroinnin etu on siinä, että sitä voidaan hyödyntää monenlaisiin tarpeisiin. Tarpeet ja lähtökohdat mentoroinnilla voivat olla hyvin erilaiset organisaatiosta riippuen. Tärkeintä mentoroinnissa on kuitenkin se, että molemmat osapuolet haluavat olla mukana mentorointiohjelmassa. (Kupias & Salo 2014, 62-65.)

Ristikangas, Glutterbuck & Manner (2014, 57) toteavat että, mentoroinnilla voidaan auttaa uutta työntekijää sopeutumaan yritykseen. Perehdyttäminen voi olla sujuvampaa, kun mentoriohjelma on aloitettu. Ensimmäisen 6-12 kuukauden aikana on suurin riski sille, että uuden työntekijän työsuhde päättyy. Ristikankangas & co (2014, 57) korostavat että, suurin syy irtisanoutumiselle on se, että työntekijä ei ole sopeutunut työyhteisöön tarpeeksi nopeasti. Mentori pystyy auttamaan uutta työntekijää kulttuurishokin ja epävarmuuden käsittelyssä. Työntekijän tuottavuus sekä sitoutuneisuus kasvavat, mikäli kulttuurishokkia ja epävarmuutta pystytään lieventämään. On tutkittu, että jopa 80 prosenttia työntekijöistä ei pysty lunastamaan heihin kohdistuneita odotuksia. Täten on hyvin tärkeää, että uusi työntekijä sopeutuu uuteen työyhteisöön mahdollisimman pian. Kun hän sopeutuu nopeasti, tutustuu hän myös työkavereihinsa ja verkostoituu uusien tuttavuuksien avulla. (Ristikangas & co 2014, 57.)

3.1 Mentorointiprosessi

Mentoroinnista hyötyvät niin organisaatio kuin mentori ja aktori. Tavoitteet asetetaan usein sekä mentorille, aktorille sekä organisaatiolle. Tavoitteet voivat vaihdella hyvinkin paljon riippuen organisaatiosta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi aktorin auttaminen sitoutumaan organisaatioon sekä ymmärtämään työyhteisön kulttuuria. Tavoitteena voi myös

olla mentoreiden hiljaisen tiedon jakaminen tai aktorin työhyvinvoinnin sekä turvallisuudentunteen kasvattaminen. Yrityksen tulisi mentoriohjelmalla käynnistäessä mietittävä tarkat rajat sekä tavoitteet mentorointiohjelmalle. Kun tavoitteita asetetaan, on tärkeää, että ohjelmaan jää tarpeeksi liikkumatilaa eikä ohjelmaa ole liian tarkkaan rajattu. Tavoitteet tulee myös kertoa koko organisaatiolle sekä siihen hakeutuville työntekijöille. Asetetut tavoitteet ohjaavat koko toimintaa ja säätelevät kenelle mentorointia tarjotaan, kenellä ohjelmasta tiedotetaan ja miten tarkasti, ketä ohjelmaan valitaan ja millainen tuleva mentorointiohjelma tulee olemaan. Mentorointiprosessi on kuvattu alla olevassa kuviossa (Kuvio 3). (Kupias & Salo 2014, 68-69.)



Kuvio 3. Mentorointiprosessi (Kupias & Salo 2014, 68-69, mukailten)

Ensimmäiseksi yrityksen tulee määrittää malli mentoroinnille. Tämä tapahtuu asetettujen tavoitteiden pohjalta. Mikäli tavoitteet on määritelty aktorin näkökulmasta, luodaan malli heidän kehittämistarpeistaan. Tällöin ohjelmaan valitaan mentorit, jotka sopivat heille. Kupias & Salo (2014, 74) toteavat, että tavoitteena on saada aktoreille mahdollisimman hyvät mentorit. Tavoitteet määrittävät myös sen, mistä mentorit valitaan. Mahdollista on myös, että mentorit valitaan organisaation ulkopuolelta. Mikäli mentorointi painottuu perehdyttämiseen, kannattaa mentorit valita yksikön sisältä, jossa uusi työntekijä tulee työs-

kentelemään. Tällöin voidaan myös muodostaa mentorointiryhmiä. Mentorointiryhmiä kannattaa muodostaa silloin kun tavoitteena on vahvistaa esimerkiksi kulttuurimuutosta yrityksessä. (Kupias & Salo 2014, 74-75.)

Kupias ja Salo (2014, 76) mainitsevat, että ennen kuin mentorointiohjelmasta voidaan tiedottaa, on yrityksen asetettava mentoroinnille selkeät tavoitteet ja päätettävä ketkä mentorointiin osallistuu. Roolijaon on myös oltava selkeä, eli on tiedettävä mikä on esimerkiksi esimiehen tai henkilöstöhallinnon rooli ohjelmassa. Mikäli yritys tarvitsee ulkopuolista apua mentorointiohjelmassa, on tämä myös päätettävä ennen tiedottamista. Mentorointiohjelma voi olla avoin kaikille tai tietyille työntekijäryhmälle suunnattu. Mikäli ohjelma on kaikille avoin, tulee yrityksen viestiä ohjelmasta laajasti ja eri tiedotuskanavia hyödyntäen. Mahdollista on myös, että mentorit valitaan ohjelmaan esimiesten ehdotusten pohjalta. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että esimiehille on tarkkaan viestitty mentorointiohjelman tavoitteet sekä idea ja kriteerit mentorina tai aktorina toimimiselle. Kupias & Salo (2014, 77) mainitsevat, että avoimella ja laajalla viestinnällä vältytään mahdollisilta väärinkäsityksiltä. Organisaatiossa on nähtävä mentorointiohjelman hyöty ja miten sen avulla voidaan kehittää osaamista. Mentorointiin on myös varattava aikaa. Kun kaikilla on selkeä käsitys mentorointiohjelmasta, kasvaa ohjelman onnistumisen todennäköisyys. (Kupias & Salo 2014, 74-79.)

Pääsääntöisesti mentorointiohjelmat kestävät vuoden. Tapaamiskertoja on noin kymmenen, jotka ovat kestoltaan noin kaksi tuntia. Tärkeää on myös suunnitella, missä tapaamiset ovat ja mikäli aktori ja mentori esimerkiksi asuvat eri maissa, on mahdolliset matkustusajankohdat mietittävä etukäteen. Pääsääntöisesti ei suositella tapaamisia järjestettävän työpaikalla vaan muussa rauhallisessa ympäristössä. (Kupias & Salo, 80-81.)

Kun mentorointiohjelmaa suunnitellaan, mietitään usein tarvittavat tapaamiskerrat sekä kesto etukäteen. Tärkeää on muistaa, että tarkoituksena on luoda vuorovaikutteinen luottamussuhde, joten tapaamiskertoja on järjestettävä riittävä määrä. Ohjelmalle tulee myös määrittää selkeä alkamisajankohta sekä päivämäärä, jolloin ohjelma tulee päätökseen. Tämä lisää ohjelman selkeyttä ja tavoitteellisuutta. Vaikka mentorointiohjelma loppuu niin usein aktori ja mentori tapaavat vielä ohjelman päättymisen jälkeenkin, mutta tällöin tapaamisten laatu on enemmän kollegoiden välisiä tapaamisia. On tavanomaista, että kaikki mentorointiohjelmassa mukana olleet tapaavat toisiaan ajatusten ja kokemusten vaihtamiseksi. (Kupias & Salo 2014, 82-84.)

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että aktorit ja mentorit sopivat ohjelmaan. Mikäli yhteistyö ei suju, on todennäköistä, että mentorointiohjelma ei onnistu. Mahdollista on myös vaihtaa mentoria kesken ohjelman. Tärkeää ohjelmaan osallistuvilla on tiedostaa se, että

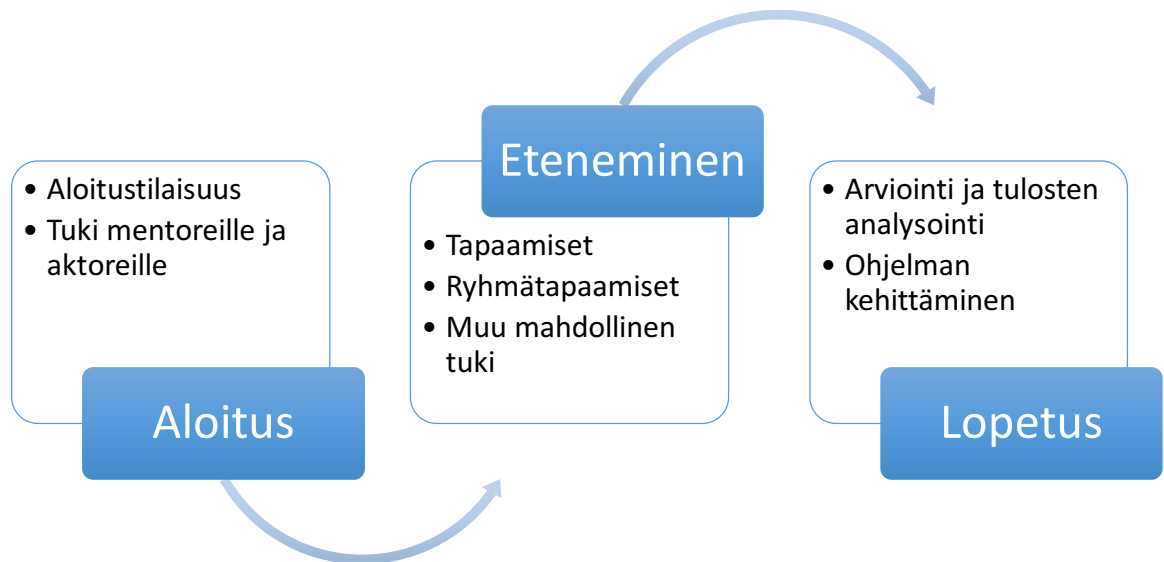
työelämässä ei voi valita työkavereita vaan kaikkien kanssa on tultava toimeen. Luottamuksuhteen rakentaminen voi kuitenkin perustua hyvinkin erilaisille lähtökohdille. Kupias & Salo (2014, 85) mainitsevat, että usein sellaiset suhteet jotka ovat alussa olleet haastavia kasvaa parhaiksi suhteiksi. (Kupias & Salo 87-89.)

Kun mentoreita valitaan, täytyy kuitenkin muistaa, ohjelman odotukset ja toiveet. Yleensä ohjelmaan haetaan hakulomakkeella, jossa hakija kertoo nykyisestä työtehtävästään ja esimerkiksi sen, mitä odotuksia hänellä on mentorointiohjelmalta. Tavanomaista on myös, että hakija haastatellaan ennen valintaa. Mentori- ja aktoriparit muodostetaan joko niin, että he itse toivovat paria tai niin, että mentoriohjelman koordinoija päättää parit. Tämä vaatii aikaa ja parien muodostaminen voi olla haastavaakin. Ennen kuin mentoriohjelma käynnistyy, tulisi mentorin ja aktorin tutustua toisiinsa. Tapaaminen voi olla kasvotusten tai esimerkiksi puhelimen kautta. (Kupias & Salo 87-89.)

Mitä paremmin prosessi on mietitty ja suunniteltu, sitä paremmat mahdollisuudet mentorointiohjelmalla onnistua. Koko mentorointiohjelman tärkein vaihe on sen aloitus. Kun aloitus on onnistunut, kasvaa todennäköisyys sille, että mentorointiohjelmasta tulee onnistunut. (Kupias & Salo 2014, 89.)

3.2 Mentorointiohjelma

Itse mentorointiohjelmasta voidaan erottaa kolme eri vaihetta; aloitus, eteneminen ja loppetus (Kuvio 4). Aloitusvaiheesta lähtien kaikilla mentorointiohjelmassa olevilla tulisi olla selvää, miten mentoroinnissa onnistutaan ja mitä osallistujilta odotetaan. Usein aloitus tapahtuu kaikille yhteisessä aloitustilaisuudessa. Tilaisuudessa käydään läpi tavoitteet, miten mentorointiohjelmaa etenee sekä tietoa siitä, miten mentorointiohjelmassa voidaan onnistua. Aloitustilaisuus luo myös mahdollisuuden tutustua toisiin mentorointiohjelmassa oleviin henkilöihin. Aloitustilaisuuden ohjelma voidaan räätälöidä sen mukaan, mitä ohjelmalta odotetaan. Usein keskustellaan myös vertaistuen mahdollisuudesta ohjelman aikana. Joskus voidaan myös tehdä sopimus mentorointiin osallistumisesta. Tämä voi olla tehty suullisesti tai kirjallisesti. Siinä voidaan sopia esimerkiksi tapaamiskerroista ja miten yhteyttä pidetään yhteyttä. Mentorointiohjelman pelisäännöt on myös usein eritelty sopimuksessa. (Kupias & Salo 2014, 90)



Kuvio 4. Mentorointiohjelma (Kupias & Salo 2014, 90, mukailten)

Mentorointiohjelman aikana voidaan järjestää tapaamisia. Tapaamiskertojen aiheena voi olla erilaiset teemat, jotka sopivat mentorointiohjelman tavoitteisiin. Mentoreille voidaan myös järjestää erillisiä koulutuksia ja valmennuksia mentoroinnin aikana. Mentorointiin voidaan liittää myös erilaisia materiaaleja tai työkirjoja, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi itseopiskelumateriaaleina. Yrityksen on hyvä tiedostaa myös se, että haasteita voi syntyä mentorointiohjelman aikana. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi silloin kun mentori ja aktori eivät tule toimeen tai mentori ei enää halua osallistua ohjelmaan. Tällöin olisi tärkeää, että edellä mainittuihin tilanteisiin olisi sovittu joku toimintamalli tai nimetty henkilö, joka auttaisi ongelmatilanteissa ja kenen kanssa voisi keskustella. (Kupias & Salo 2014, 95-98.)

Kuten aikaisemmin on mainittu, on tärkeää, että mentorointiohjelmalla on selkeä lopetusajankohta. Tämä luo selkeyttä ohjelmaan. Ohjelman aikana mentorilla on velvollisuus järjestää aikaa aktorille. Ohjelman jälkeen tämä ei ole enää pakollista vaan vapaaehtoisia. Käytännössä nämä tapaamiset kuitenkin jatkuvat mentorointiohjelman jälkeenkin. Tällöin kuitenkin kyse on enemmänkin kollegoiden välisestä tapaamisesta. Aktorin ja mentorin roolit siis lakkaavat, kun mentorointiohjelma on päättynyt. Usein mentorointiohjelman päättyessä järjestetään kaikille yhteinen lopetustilaisuus. Tilaisuudessa on mahdollista keskustella ohjelman aikana syntyneistä oivalluksista sekä jakaa kokemuksia. Vuorovaihtelu on tärkeää, koska silloin voidaan oppia muilta. Mikäli tilaisuutta ei järjestetä olisi tärkeää, että mentori ja aktori tekisivät kuitenkin jonkinlaisen yhteenvedon ohjelmasta. (Kupias & Salo 2014, 90-98.)

4 Toiminnallisen työn toteutus

Opinnäytetyön aiheen taustalla oli kotouttamisopas, joka oli tehty vuonna 2018. Opasta kirjoittaessa syntyi ajatus siitä, miten ulkomaalaisten työntekijöiden kotoutumista voitaisiin edistää yrityksessä. Koska lähdekirjallisuudesta ei löytynyt valmista mallia, muodostui opinnäytetyön toiminnalliseksi työksi perehdytysuunnitelman suunnittelu ulkomaalaiselle työntekijälle, jossa hyödynnettäisiin mentorointia. Täten toiminnallisen työn tavoitteena on luoda perehdytysuunnitelma henkilölle, joka rekrytoidaan ulkomailta. Tavoitteena oli luoda ulkomaalaiselle työntekijälle perehdyttämissuunnitelma sekä mentorointiohjelma mitä voitaisiin mahdollisesti käyttää erilaisissa yrityksissä.

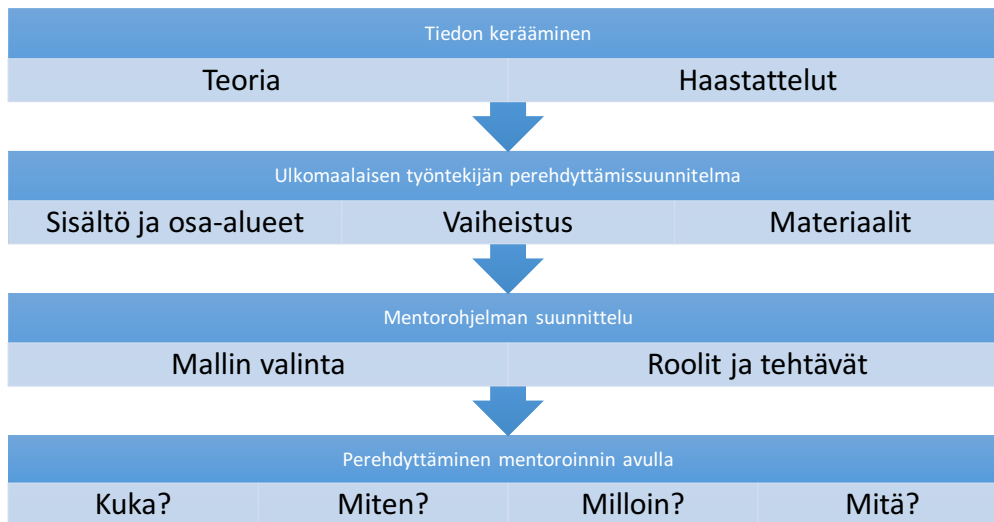
4.1 Toiminnallisen työn aiheen valinta

Minua on kiinnostanut ulkomaalaisten työntekijöiden kotouttaminen. Tämän lisäksi olen toiminut aikaisemmissa työpaikoissani perehdyttäjänä useamman vuoden. Opinnäytetyötä kirjoittaessani työskentelin yrityksessä, jossa oltiin rekrytoimassa työntekijöitä ulkomailta. Olin perehtynyt kotouttamiseen liittyvään kirjallisuuteen jo ennen opinnäytetyöprosessia. Lähdekirjallisuutta lukiessani huomasin kuitenkin, että lähdekirjallisuus käsittelee pääsääntöisesti ulkomaankomennuksia, erityisesti ylempien toimihenkilöiden tai johtotason tehtävissä työskentelevien työntekijöiden ulkomaille muuttoa. Tällöinhän kyse on usein ulkomaankomennuksesta.

Työstäessäni kotouttamisopasta heräsi ajatus siitä, että tätä prosessia tulisi kehittää. Kotouttamisopas on hyvä apu mutta ei riittävä tuki työntekijälle, joka muuttaa uuteen kotimaahan. Kotouttamisopas sopi mielestäni hyvin rekrytointivaiheen perehdyttämiseen. Ulkomaankomennuksissa tuki tulee yritykseltä ja prosessi on aivan toisenlainen. Ulkomaankomennukselle lähtevällä työntekijällä on yleensä oma mentori tai tukihenkilö kohde- maassa ja asuminen on usein järjestetty työnantajan toimesta. Ulkomailta rekrytoitaessa vastuu kotoutumisesta usein työntekijällä itsellään. Kirjoittaessani opasta 2018 kehittelemässä ajatusta siitä, että miten voisin itse mahdollisesti kehittää prosessia. Mietin myös, olisiko mahdollista luoda prosessi jossa yritys tarjoaisi työhönopastuksen lisäksi ulkomailta rekrytoidulle työntekijälle perehdytystä suomalaiseen yhteiskuntaan.

4.2 Toiminnallisen työn eri vaiheet

Opinnäytetyön prosessi koostui neljästä eri vaiheesta (Kuvio 6). Prosessin eri vaiheet on käsitelty alla olevissa kappaleissa.



Kuvio 5. Toiminnallisen työn prosessikuvaus

4.2.1 Toiminnallisen työn ensimmäinen vaihe

Ensimmäisessä vaiheessa keräsin tietoa ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisestä niin lähdekirjallisuudesta kuin haastatteluja tekemällä. Tutkin millaista tietoa ja apua minä tarvitsisin, jos muuttaisin ulkomaille. Millä tavalla perehdyttäminen poikkeaa tavallisesta perehdyttämisestä ja mitkä voivat olla ne suurimmat haasteet ja ongelmat sopeutumisessa suomalaiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöön. Tutkin myös millä tavalla perehdyttäminen tapahtuisi. Mikä olisi kätevä ja nykyaikainen tapa perehdyttämiselle. Suunnitelman tuli myös olla toteutettavissa niin, että työntekijä ja perehdyttäjät eivät olisi riippuvaisia työvuoroista tai työpäivistä. Suunnitelmassa tuli myös huomioida, että perehdyttämisen alkua perehdyttäjät ja työntekijät olisivat eri maissa.

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisessä oli huomioitava, että perehdyttäminen alkaa jo ennen varsinaista muuttoa Suomeen. Perehdytys suunnitelmassa tämä näkökulma tulisi huomioida. Viranomaisen toimesta tapahtuva kotouttaminen ja työlupaprosessit eivät ole yrityksen vastuulla. Vaikka työntekijä on vastuussa työluvan hankinnasta, voidaan työntekijää kuitenkin auttaa esimerkiksi kertomalla mistä luvan voi hakea tai mistä hän voi saada tarvitsemaansa tietoa. Perehdyttämissuunnitelmassa tulisi nimenomaisesti huomioida kaikki se, missä osa-alueissa voidaan työntekijää auttaa jo ennen muuttoa. Tavoitteena oli tehdä työntekijän muutosta mahdollisimman stressitön ja että työntekijä kokisi, että hän ei jää asioiden kanssa yksin.

Lähdekirjallisuutta hyödyntäen loin perehdyttämisprosessin (Kuvio 7) joka toimisi pohjana perehdyttämissuunnitelmalle. Perehdyttämisprosessi vaiheistettiin viiteen eri osaan.

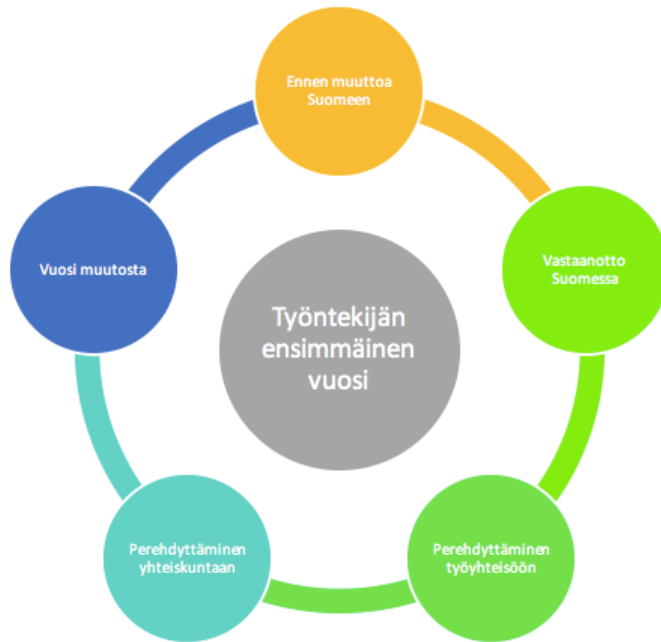


Kuvio 6. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisprosessi

Ensimmäisessä vaiheessa tavoitteena oli hahmottaa kokonaisuus ja saada mielikuva siitä, mikä tulee olemaan toiminnallisen osion lopputulos. Kun perehdytysprosessi oli työstetty, lisäksi perehdyttämisprosessin eri osioihin erilaisia isompia kokonaisuuksia, joita prosessin eri vaiheet käsittelevät.

4.2.2 Prosessin toinen vaihe

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa lähdin työstämään itse perehdyttämissuunnitelmaa jo tehtyä perehdytysprosessia hyödyntäen. Perehdytysprosessi toimii perehdytys suunnitelman runkona. Perehdyttämissuunnitelman sisältöä ja rakennetta suunniteltaessa, hyödynnettiin haastateltavilta saatua tietoa sekä lähdekirjallisuutta ja muista lähteistä saatua tietoa. Erityisesti kiinnitin huomiota perehdytys suunnitelman vaiheistukseen ja osa-alueisiin. Mietin millaisia osa-alueita perehdyttämissuunnitelman tulisi sisältää ja missä vaiheessa perehdyttäminen tapahtuisi. Perehdyttämissuunnitelman rakenne muodostui vastaamaan ulkomailta rekrytoitun työntekijän ensimmäistä vuotta uudessa kotimaassa. Tämän jälkeen vuosi jaettiin viiteen suurempaan kokonaisuuteen aikaisemmin mainitun perehdyttämisprosessin vaiheistuksen pohjalta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 8) on kuvattu työntekijän ensimmäinen vuosi ja siihen liittyvät perehdytys suunnitelman kokonaisuudet.



Kuvio 7. Ote perehdytysuunitelmasta.

Päädyin näihin viiteen osa-alueeseen koska halusin perehdytysuunitelmasta selkeän ja loogisen kokonaisuuden, joka perustuisi työntekijän ensimmäiseen vuoteen uudessa kotimaassa.

Kun isommat kokonaisuudet oli hahmotettu, lähdin työstämään osa-alueiden sisältöä. Aiheita kerätessä hyödynsin erityisesti haastateltavilta saatua tietoa. Heillä oli oma kohtaista kokemusta siitä, millaista tietoa ja apua he olisivat tarvinneet, kun he muuttivat ulkomaille. Esiin nousseista asioista keräsin listaa. Tämä lista jaettiin lopuksi aikaisemmin mainittujen viiden suuremman kokonaisuuden alle. Perustana jaottelulle oli ajankohta, eli missä vaiheessa asia ulkomaalaiselle työntekijälle perehdytetään. Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on ote siitä, miten lähdin perehdytysuunitelmaa osittamaan ja vaiheistamaan. Tavoitteena prosessin toisessa vaiheessa oli kerätä mahdollisimman kattava lista ja käsitys siitä, miten mittavasta kokonaisuudesta ulkomaalaisten työntekijän perehdyttämisessä on kyse.

Ennen muutto Suomeen		
	Työluvut	
	Kulttuuri Suomessa	
	Työskentely Suomessa	
	Muutto Suomeen	
	Asunnon hankinta	
	Miten elämässä alkuun	
	Perheen auttaminen	
Suomessa		
	Tervetuloa Suomeen	
	Pankki	
	Maistraatti	
	Puhelin	
	Harrastaminen	
	Kommunikoinivälineet	
	Vapaa-aika	
	Sosiaaliset tapaamiset	
	Muut käytännön asiat	
	Kielen opiskelu	
	Työvoimatoimiston tarjoamat palvelut	
Työyhteisö Suomessa		
	Työpaikan pelisäännöt	
	Työyhteisön kulttuuri	
	Sairastuminen	
	Työntekijän rooli	
	Esimiehen rooli	
	Verotus	

Kuva 1. Ote perehdytysuunitelman suunnitteluvaiheesta

4.2.3 Materiaalit ja perehdyttämisen viestintäkanavat

Kun runko perehdyttämissuunnitelmalle oli tehty, mietin itse perehdyttämisprosessin toteuttamista. Mitkä asiat tarvitsevat henkilökohtaista perehdyttämistä ja mitä voidaan perehdyttää esimerkeiksi oppailla tai muuta materiaaleja hyödyntäen. Tässä kohtaa tuli pohdittavaksi myös se, että mitä kanavia hyödynnetään. Erityisen tärkeää oli miettiä, miten perehdyttäminen toteutetaan prosessin alkuvaiheessa, jolloin työntekijä ei ole vielä muuttanut Suomeen. Mitkä olisivat suurimmat haasteet ja miten huomioidaan kulttuurierot oppimisessa ja mahdolliset kielelliset haasteet.

Lähtökohtana perehdytysmateriaalejen valinnalle oli se, että kotouttamisopas ei ole riittävä ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiselle mutta toimii hyvänä muistiona tärkeimmistä asioista. Oppaan haasteena on myös se, että sitä olisi koko ajan päivitettävä. Ratkaistava oli myös missä muodossa opas mahdollisesti annettaisiin työntekijöille ja olisiko

joku muu kuin paperinen versio nykyaikaisempi ja käyttökelpoisempi. Koska koko opin-
näytetyö tehtiin työntekijän näkökulmasta yrityksille, tuli tämä myös huomioida perehdyttä-
misen viestinnässä. Lähtökohtana oli myös se, että perehdyttäjän eikä työntekijän olisi
mahdollista matkustaa toistensa luo. Tämä siitä syystä, että perehdyttämishjelman koh-
deryhmänä on suurempi joukko työntekijöitä eikä vain yksi tai kaksi työntekijää ja muu-
tama perehdyttäjä. Kyseessä on isompi joukko työntekijöitä sekä perehdyttäjiä, joten mat-
kustaminen olisi monelle yritykselle liian suuri kustannus. Lisäksi nykyaikainen teknologia
mahdollistaa virtuaalisen kommunikoiden erilaisten ohjelmien avulla, joten perehdyttämi-
nen voitaisiin toteuttaa myös näin.

Päädyin ehdottamaan perehdyttämiseen Virtual Classroom sovellusta. Virtual Classroom
on verkossa toimiva järjestelmä, joka on kehitetty nimenomaisesti kouluttamiseen. Virtual
Classroomia voidaan hyödyntää nimenomaisesti suurempien kokonaisuuksien kouluttami-
seen. Kyseinen ohjelma ei myöskään vaadi käyttäjältä ohjelman asennusta omalle tietö-
koneelle. Virtual Classroomissa voidaan keskustella kahden kesken tai ryhmissä. Järjestel-
mässä on mahdollista myös jakaa esimerkiksi videoita tai tiedostoja. (CAE 2019.)

Mielestäni Virtual Classroom sopii nimenomaisesti perehdyttämiseen ennen muuttoa. Oh-
jelmaan voidaan ladata perehdyttäjien tekemiä videoita tai tiedostoja. Koska mentorointi
voidaan toteuttaa myös ryhmissä, voidaan Virtual Classroomissa järjestää yhteisiä tapaa-
misia. Koska perehdyttäminen alkaa jo ennen maahan muuttoa, on Virtual Classroom loisi-
tava tapa kommunikoida, kun ryhmän jäsenet eivät asu samassa maassa. Virtual Class-
roomia hyödynnetään läpi perehdyttämishjelman. Koska perehdyttäminen alkaa jo ennen
muuttoa Suomeen, lähdin olettamasta, että uudella työntekijällä ei ole vielä mahdollisuutta
käyttää esimerkiksi yrityksen sisäisiä viestintä- tai koulutuskanavia.

4.3 Perehdyttämisen mallin valinta

Kun perehdyttämissuunnitelma ja ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen prosessi olivat
valmiina, suunnittelin sen ympärille perehdyttäjän roolin. Koska kotouttamisessa kyse on
pitkälti hiljaisen tiedon siirtämisestä sekä käytännön asioiden opastamista valittiin mentoroin-
tiohjelma perehdyttämisen toteuttajaksi. Pohdin myös tutorointia, mutta päädyin siihen,
että tutorointi ei ole sopiva malli, koska kotouttamisessa ei ole kyse ei ole työhönopastuk-
sesta. Kuten aikaisemmin mainittu, on mentorointiohjelma sopiva pitempiaikaiseen pereh-
dyttämiseen. Tutorointi sopii paremmin nimenomaisesti työhönopastukseen koska se on
lyhytkestoisempi prosessi. Samaisesta syystä en pitänyt perehdyttäjä- tai työhönopastaja-
mallia sopivana kotouttamiselle. Mentorointi on myös vuorovaikutteista ja perustuu mo-
lemminpuoliseen luottamukseen. Täten työntekijän näkökulmasta hän saisi mentorista sitä
tukea mitä hän kaipaa kotoutumisen eri vaiheissa. Tärkeää oli myös luoda malli joka tukisi

mahdollisimman hyvin ulkomailta muuttavaa työntekijää. Kotoutumisessa myös esimerkiksi haasteet ovat hyvin henkilöstä riippuvaisia, oli mielestäni erityisen tärkeää luoda malli, joka perustuu luottamukseen. Ajatuksenani oli, että mentorista tulisi työntekijälle eräänlainen tuki sekä turva. Halusin myös, että mentorin rooli on selkeästi erilainen kuin työhönohjaajan.

Kun päätös mentoroinnista oli tehty, lähdin työstämään mentorointiohjelmaa. Pohdin, miten sen tulisi rakentaa kotouttamissuunnitelman ympärille. Mikä olisi mentorin rooli ja ote taanko perehdyttämiseen muita rooleja vai toteutetaanko koko prosessi mentoroinnilla. Mietin myös, ketkä ohjelmaan tulisi valita ja tarvitsevatko he koulutusta. Jos tarvitaan koulutusta niin millaista ja kuka vastaa koulutuksesta. Vastuualueet oli myös mietittävä tarkasti. Kuten aikaisemmin mainittu, on vastuu perehdyttämisestä aina esimiehellä, piti myös esimiehen rooli huomioida perehdyttämisessä. Mitkä asiat voidaan delegoida mentorille ja mitkä asiat hoitaa esimies itse. Pohdittavaksi tuli myös se, käytetäänkö ulkopuolista koulutusta mentoreiden kouluttamista vai pyritäänkö koulutus järjestämään sisäisesti.

Mentorointiohjelma rakennettiin perehdyttämisen näkökulmasta ja perehdytys suunnitelmasta. Ohjelma suunniteltiin vastaamaan ulkomaalaisen työntekijän perehdytys suunnitelmaa. Mentorointiohjelman tavoitteena oli auttaa ulkomaalaista työntekijää sopeutumaan sekä työyhteisöön, että yhteiskuntaan. Mentorin tärkeä tehtävä on auttaa työntekijää käytännön järjestelyissä sekä nimenomaisesti siirtää hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Mentorin avulla pyritään myös siihen, että sosiaalisten suhteiden rakentaminen uudessa kotimaassa olisi helpompaa. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen mentorin avulla tuli vastata kaikkiin niihin haasteisiin, mitä ulkomailta tuleva työntekijä kokee kotoutumisensa aikana. Ensiarvoisen tärkeänä näkökulmana oli luoda selkeä jatkumo koko perehdytysprosessiin mentoroinnin avulla.

4.4 Suunnitelma mentorien valintaan ja koulutukseen

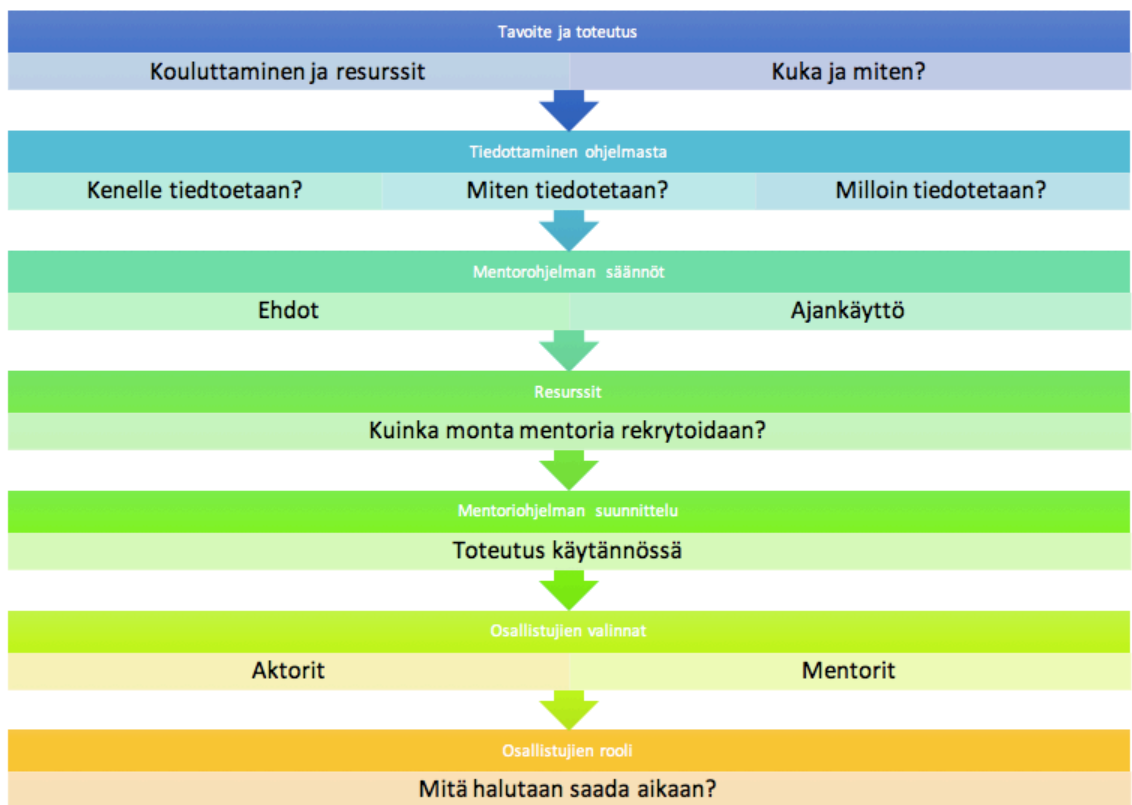
Opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa lähdin olettamasta, että yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin mentorointiohjelmaa eikä ulkomaalaisia työntekijöitä ole myöskään kotoutettu. Täten oli tärkeää laatia suunnitelma myös sille, miten mentorointiohjelma voitaisiin ottaa käyttöön yrityksessä ja minkälaisia toimenpiteitä yrityksessä tarvittaisiin, jotta mentorointiohjelma olisi mahdollista käynnistää. Produktissa on täten huomioita myös mentorointiohjelman suunnittelu.

Suunnitelmaa tehtäessä hyödynnettiin tietokirjallisuutta ja erityisesti aikaisemmin mainittua mentorointiprosessia (Kuvio 3), jota sovellettiin erityisesti perehdyttämiseen ja ulkomaalaisen työntekijän kotouttamiseen sopivaksi. Mentorointiohjelmaa lähdin rakentamaan

työntekijän näkökulmasta, mutta yrityksen tarpeet ja resurssit huomioiden. Koko mento-
rointiohjelman lähdin suunnittelemaan tavoitteiden asettelusta. Taustalla oli ajatus siitä,
että mikä on mento-
rointiohjelman tarkoitus ja mitä sillä pyritään saavuttamaan.

Mento-
rointiprosessia lähdin rakentamaan yksi vaihe kerrallaan. Aloitin tavoitteen asette-
lusta. Jokaisessa osiossa pyrin kuvaamaan mitä eri vaiheissa tulee tehdä ja mitä jokai-
seen osioon kuuluu. Päädyin myös siihen, että halusin korostaa tiettyjä, erityisen tärkeitä
osia tekstistä. Tarkoituksena on kiinnittää lukija huomio erityisesti näihin kohtiin. Ajatuk-
sena oli myös se, että mikäli suunnitelman lukee nopeasti läpi, kiinnittyisi huomio korostet-
tuun tekstiin.

Kun jokainen vaihe prosessista oli suunniteltu, lähdin työstämään itse tekstiä parempaan,
selkeämpään ja luettavampaan muotoon. Lopuksi tein vielä yhteenvedon kappaleista,
jossa on eritelty prosessin jokaisen vaiheen tärkeimmät kohdat.



Kuva 2. Ote mento-
rointiprosessin tiivistelmästä

Yllä olevassa (Kuva 3) on ote valmiista suunnitelmasta. Kuvassa on mento-
rointisuunnitel-
man tiivistelmä. Kuvalla olen halunnut korostaa suunnitelman tärkeitä kohtia ja osa-
alu-
eita.

4.5 Lopullinen suunnitelma ja sen muoto

Kun sekä perehdytys- että mentorointisuunnitelma oli työstetty valmiiksi, yhdistin nämä kaksi suunnitelmaa valmiiksi produktiksi. Tässä vaiheessa opinnäytetyön toiminnallista osuutta tuli mietittäväksi, miten produkti saadaan työstettyä sellaiseen muotoon, että sen lukija ymmärtää mistä suunnitelmassa on kyse. Tärkeää oli miettiä, missä muodossa produkti julkaistaan ja miten yksityiskohtaisesti jokainen vaihe on produktissa esitelty. Koska produkti käsittää kaksi isoa kokonaisuutta oli tärkeää, että koko prosessi on vaiheistettu ja jokainen prosessivaihe esitelty yksityiskohtaisesti produktissa. Prosessien suunnitteluvaiheita ei produktissa ole esitelty, vaan ainoastaan lopullinen, selkeytetty kokonaisuus. Tavoitteena oli, että produkti olisi helposti ymmärrettävää eikä jättäisi lukijalle kysymyksiä. Koska perehdyttäminen on osa produktia, tehtiin perehdyttäjälle lista asioista jotka ulkomaalaiselle työntekijälle tulisi perehdyttää. Täten mentori voi listaa seuraamalla pitää huolen siitä, että perehdyttämisen kaikki osa-alueet suoritettu asianmukaisesti.

Lopullinen produkti työstettiin Word-asiakirjaksi. Pohdin opinnäytetyön prosessissa monia erilaisia vaihtoehtoja produktin kokoamiseen. Päädyin Word-asiakirjaan, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävissä. Mietin pitkään, onko suunnitelmassa ensin esitelty perehdyttämissuunnitelma vai mentorointisuunnitelman. Aluksi olin sitä mieltä, että ehdottomasti mentorointisuunnitelma. Lopullisessa versiossa päädyin kuitenkin siihen, että perehdytysuunnitelma on käsitelty ensimmäisenä. Tämä siitä syystä, että halusin havainnollistaa lukijalle sitä, että miten isosta kokonaisuudesta kotouttamisessa on kyse. Tällä halusin myös tuoda esiin sen, että kyse ei ole työhönopastuksesta vaan nimenomaisesti uudesta, kotoutumiseen liittyvästä perehdyttämisestä.

Produktissa on kuvattu ensin mentorointiprosessin eri vaiheet ja kirjoitettu niiden sisältö. Tällä tavalla on pyritty tuomaan prosessi käytännön tasolle. Prosessin eri vaiheet on avattu ja kuvailtu, mitä niihin kuuluu ja mitä prosessin eri vaiheissa tulee tehdä. Mentorointiprosessin läpikäymisen jälkeen on tehty kuvio, jossa koko prosessi on tiivistetty. Täten lukija pystyy kuvaa katsomalla havainnollistamaan koko prosessin. Kuvio on myös eräänlainen tiivistelmä.

Sisällysluettelo

Perehdytys suunnitelma.....	2
Mentorointiohjelma perehdyttämisen tueksi.....	8
Mentorointimalli.....	8
Mentoreiden valinta.....	9
Tiedottaminen ohjelmasta.....	9
Ehdot ja ajankäyttö.....	11
Resurssit.....	11
Mentorointiohjelman suunnittelu.....	12
Mentoreiden ja aktoreiden valinta.....	12
Mentorin rooli ja tarkoitus.....	13
Mentorointiohjelma perehdyttämiseen.....	15
Aloitukset.....	15
Eteneminen.....	17
Lopetus.....	18
Työntekijän irtisanoutuessa ensimmäisen vuoden aikana.....	18
Tiivistelmä prosessin pääpiirteistä.....	19
Koko prosessin toteutuskuvaus.....	20
Muistilpanoja.....	21

Kuva 3, Sisällysluettelo

Mentorointiohjelma on suunniteltu mahdollisimman tiiviiksi ja yksinkertaisesti. Halusin luoda suunnitelman, joka olisi mahdollisimman helppo toteuttaa. Tavoitteena oli luoda produkti, joka on hyödynnettävissä mahdollisimman monessa yrityksessä. Tällöin ei voi kirjoittaa myöskään liian yksityiskohtaisia ohjeita, koska työympäristöt ovat hyvin poikkeavat. Mentorointisuunnitelmassa on kuitenkin otettu kantaa kustannuksiin. Syynä tällä on se, että halusin korostaa sitä, että kyse on työntekijän auttamisesta. Koen, että mentoriksi tällaisessa tilanteessa sopisi henkilö, joka on aidosti kiinnostunut auttamaan tulevaa kollegaa ja työkaveria. Mentoroinnissa ei mielestäni saa olla motivaationa raha.

Työstin pitkään perehdyttämissuunnitelman viimeistä versioita. Haasteena oli se, kotoutumiseen liittyy todella paljon aiheita ja osa-alueita. Perehdyttämisen tarve myös vaihtelee riippuen työntekijän taustasta. Lopullisessa versiossa päädyin siihen, että kirjoitan taulukkomuotoon ne tärkeimmät osa-alueet joita kotouttamisen tulisi käsittää. Viimeistelyssä lisäsin vielä kuvia suunnitelmaan kuvia, jotta se olisi tyyliään houkuttelevampi. Kaikki kuvat on otettu pixabaysta. Sivuilla on kaikkien saatavilla kuvia jotka ovat tekijänoikeuksista vapaita. (Pixabay 2019.)

4.6 Yhteenveto

Tutkiessani lähdekirjallisuutta, havaitsin nopeasti, että hyvin vähän on saatavilla tietoa siitä, miten ulkomailta tuleva työntekijä tulisi perehdyttää. Tilastot osoittavat, että työntekijöitä rekrytoidaan etenevässä määrin ulkomailta. Täten koen, että yritykset joutuvat tulevaisuudessa suunnittelemaan perehdyttämisprosessit uudelleen, koska ne ovat pääsääntöisesti suunniteltu kotimaasta rekrytoituille työntekijöille. Kuten Moisalo (2011) toteaa, ei mitään yksittäistä mallia ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämiselle ole. Täten koin, että oli tarpeellista suunnitella perehdyttämismalli, jota mahdollisesti voitaisiin hyödyntää ulkomailta rekrytoitujen perehdyttämisessä.

Kuten Viitala (2013) toteaa, on ulkomailta tulevan työntekijän perehdyttäminen laaja ja monimuotoinen prosessi. Tämä näkökulma tuli selkeäsi esille perehdyttämissuunnitelmaa tehdessäni. Perehdyttämisprosessia oli mietittävä hyvinkin monesta eri näkökulmasta. Tavoitteena oli kuitenkin luoda ehdotus joka kattaisi koko perehdyttämisprosessin. Perehdyttämisessä joudutaan menemään ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla menemään hyvinkin yksityiskohtaisiin osa-alueisiin.

Hyppänen (2011) kirjoittaa, että on tärkeää arvioida perehdyttämisen onnistumista. Koenkin tämän ensiarvoisen tärkeäksi tilanteessa, jossa ensimmäistä kertaa rekrytoidaan ulkomailta työntekijöitä. Koen myös, että ennen mahdollisen perehdyttämissuunnitelman käyttöönottoa olisi hyvä saada suunnitelmasta palautetta henkilöltä joka on muuttanut ulkomaille työn vuoksi. Täten voitaisiin perehdyttämissuunnitelmaa kehittää jo ennen käyttöönottoa vastaamaan paremmin mahdollisia työntekijöiden tarpeita.

Kuten aikaisemmin mainittu, tarvitsee ulkomailta rekrytoitu monenlaista tukea kotoutumiseen. Kuten Kupias ja Salo (2014) toteavat, että mentorointi on työhönopastuksen ja ohjauksen välimuoto, joka perustuu vuorovaikuttamiseen. Täten koen, että mentorointi sopii erinomaisesti ulkomailta rekrytoitun työntekijän kotouttamiseen ja perehdyttämiseen. Mielestäni nimenomaisesti vuorovaikutteisen luottamussuhteen luominen helpottaa ulkomailta tulevan työntekijän sopeutumista suomalaiseen yhteiskuntaan ja yritykseen. Tavoitteena olikin luoda perehdyttämismalli, jossa yritys olisi huomioinut myöskin muita asioita kuin ne, jotka liittyvät itse työn tekemiseen.

Kuten todettu, ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen on myös yrityksen etu. Onnistunut perehdyttäminen vaatii myös se, että perehdyttäminen kattaa myös osa-alueet jotka eivät liity suoranaisesti itse työntekemiseen. Tämä näkökulma on pyritty huomioimaan koko opinnäytetyössä.

5 Pohdinta

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tarpeellisuutta yleisellä tasolla sekä sitä, voidaanko produktia hyödyntää erilaisissa yrityksissä. Tämän lisäksi kappaleessa käsitellään mahdollisia esiin tulleita kehittämisideoita. Lopuksi on arvioitu omaa opinnäytetyöprosessia sekä sen onnistumista ja mahdollisia haasteita.

5.1 Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Kuten todettu, tulevaisuudessa yritykset joutuvat enenevässä määrin rekrytoimaan työntekijöitä ulkomailta. Nyt on jo uutisoitu (Verkkouutiset 2017), että suomalainen työvoima ei tule vastaamaan tulevaisuuden työvoimatarpeeseen. Mielestäni tämä johtaa siihen että, yritykset joutuvat myös kehittämään perehdyttämisprosessin ulkomailta tuleville työntekijöille. Erityisesti tilanteisiin, jossa rekrytoidaan useampi työntekijä samanaikaisesti eikä kyse ole ulkomaankomennuksesta. Ulkomaalaisten kotoutuminen on muutenkin ollut poliittisten keskustelujen aiheena viimeisinä vuosina. On kuitenkin myös yrityksen etu, että työntekijä sopeutuu yhteiskuntaan ja työyhteisöön. Erityisesti myöskin sen takia, että heidän perehdyttämisprosessinsa vaikuttavat koko yrityksen imagoon. Täten koen, että yritykset eivät voi jättää perehdyttämistä ainoastaan työyhteisöön vaan laajennettava ja kehitettävä prosessejaan vastaamaan tämän hetkistä yhteiskunnallista työllisyystilannetta. Kuten aikaisemmin mainittu, työntekijöitä tullaan rekrytoimaan enemmän ulkomailta. Suomalainen työvoima ei pysty vastaamaan yritysten tarpeisiin. Kun oikeanlaista työvoimaa ei saada yritykseen, on se myös este yrityksen kasvulle. Koska kilpailu osaavista työntekijöistä on kova, on yritysten kilpailtava myös muulla kuin palkalla. Jos työntekijä ei kotoudu, on riskinä myös se, että hän lähtee esimerkiksi kilpailijalle töihin (Verkkouutiset 2017).

Mielestäni perehdyttäminen ja kokonaisvaltainen työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. Arvoilla on työntekijälle suuri merkitys työssä viihtymisen kannalta. Jos ulkomailta rekrytoidusta työntekijästä pidetään alusta asti hyvää huolta ja hän kokee, että hänen hyvinvoinnista ja kotoutumisesta huolehditaan, sitoutuu hän myös todennäköisemmin yritykseen. Mielestäni tulevaisuudessa yritykset eivät voi jättää kotoutumista työntekijän ja yhteiskunnan viranomaisten vastuulle.

Mielestäni suunnitelmaani voidaan pitää hyvänä runkona perehdyttämisen toteuttamiselle erilaisissa yrityksissä. Pyrin luomaan suunnitelman, joka on mahdollisimman kokonaisvaltainen mutta muunneltavissa erilaisiin tarpeisiin. Toimialat ja työyhteisöt poikkeavat kuitenkin toisistaan, joten liian yksityiskohtainen suunnitelmaa olisi ollut hankala hyödyntää erilaisissa yrityksissä. Haasteena on kuitenkin se, että tekemäni suunnitelma on suunniteltu tilanteisiin, jossa yritys rekrytoi useamman työntekijän samanaikaisesti.

Vaikka suunnitelmaa ei pystyttäisi hyödyntämään kokonaisuudessaan, mielestäni se kuitenkin herättää ajatusta siitä, että perehdyttämisprosessit eivät voi olla kaikille samanlaisia vaan yksilölliset tarpeet on huomioitava. Toivon myös, että suunnitelmaa kertoo myös sen, miten paljon asioita kotoutumiseen liittyy. Jos kaikki tämä jätetään yksin työntekijän vastuulle voi hänen sopeutumisensa olla hyvinkin pitkä prosessi. Jos taas yritys auttaa kaikin mahdollisin keinoin kotoutumaan voi työntekijä sopeutua ja tulla tuottavaksi työntekijäksi nopeammin. Mentoroinnin avulla ulkomailta rekrytoitu työntekijä saa heti luotettavan ihmisen hänen lähelleen. Mentoriin on helppo olla yhteydessä ja hän toimii työntekijän tukena ja turvana. Erityisesti mentorointimalli on sellainen, että se sopii hyvinkin monenlaisiin yrityksiin ja erilaisiin tarpeisiin.

Suomessa on useampi eri konsulttiyritys, joka on erikoistunut ulkomaankomennuksiin. He kuitenkin työskentelevät enemmän johtotason kotouttamiseen ja ulkomaankomennuksiin liittyvissä projekteissa. Koen, että erityisesti suorittavan tason tehtävien, ulkomailta rekrytoitavien työntekijöiden kotouttamiseen täytyy tulevaisuudessa panostaa. Mikäli työntekijöitä rekrytoidaan satunnaisesti ja harvoin ulkomailta, voi kotouttamisen ulkoistaminen olla hyvä vaihtoehto. Kuitenkaan ulkoistettu palveluntarjoaja ei voi perehdyttää itse yritykseen ja jakamaan sitä hiljaista tietoa, mikä liittyy yritykseen, johon työntekijä on rekrytoitu. Tällöin yrityksen on kuitenkin hoidettava osa kotouttamiseen liittyvistä osa-alueista itse. Mikäli yritys rekrytoi usein ja useamman työntekijän, lienee kotouttamisen ulkoistaminen myös kallista. Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Täten tulee myös miettiä sitä, että onko työntekijän näkökulmasta kannattavaa ulkoistaa kotouttamista vai paraneeko yrityksen imago ja arvostus työntekijöiden näkökulmasta vain silloin, kun yritys on itse vastannut koko perehdyttämisestä.

5.2 Jatkoimenpiteet ja kehitysideat

Tulevaisuudessa haluaisin kehittää prosessia vielä eteenpäin. Erityisesti haluaisin kehittää ideaa konkreettisemmaksi ja nykyaikaisemmaksi. Kirjoittaessani produktia tuli mieleeni kuitenkin kaksi selkeää kehitysideaa. Ensimmäinen kehitysidea, että vapaaehtoinen mentorointi tai nimellistä korvausta vastaan oleva mentorointi voisi olla järjestetty riippumattoman organisaation toimesta. Samat henkilöt voisivat mentoroida erilaisten yritysten ulkomailta rekrytoituja työntekijöitä. Tässä olisi kuitenkin suurimpana haasteena se, että miten riippumattomat mentorit voisivat perehdyttää tuntemattoman yrityksen työyhteisöön. Jos perehdyttäminen jaetaan liian monen eri toimijan kesken, katoaa koko idea alkuperäisestä suunnitelmasta.

Toisena kehitysideana koen kotouttamisprosessin digitalisoinnin. Mielestäni kotouttamiseen ja perehdyttämiseen voitaisiin luoda esimerkiksi sovellus, josta kaikki tarvittava löytyisi niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Sovellusta voitaisiin käyttää puhelimella, tietokoneella tai muilla tietoteknisillä laitteilla paikasta ja ajasta riippumatta. Paperinen perehdytysuunnitelma on mielestäni jo hieman vanhanaikainen tapa toimia. Sovellusta olisi muutenkin helpompi päivittää ja kaikilla olisi varmasti uusin tieto heti saatavissa. Paperisissa versioissa tietojen päivittäminen on aina haastavampaa. On myös vaikeaa seurata sitä, että kaikilla on uusin versio käytössä. Sovelluksessa voitaisiin lisäksi jakaa videoita tai muuta tärkeää materiaalia perehdyttämiseen liittyen.

Mielestäni tulevaisuudessakin ihminen tarvitsee perehdyttämiseen aina ihmistä. Työyhteisöön perehtyminen ei koskaan voi olla pelkästään luetun ymmärtämisen varassa. Perehdyttämisessä tullaan menemään koko ajan työhönopastukseen painottuvasta perehdyttämisestä kokonaisvaltaisempaan perehdyttämiseen. Mielestäni työntekijän ”sparraus” esimerkiksi mentoroinnin avulla tulee kasvamaan.

5.3 Opinnäytetyöprosessi ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli raskas ja haastava. Alun perin aiheeni oli aivan toinen ja minulla oli opinnäytetyölle toimeksiantajakin. Tein produktin silloiselle työnantajalle jo keväällä 2018. Ilmoittauduin opinnäytetyöprosessiin syksyllä 2019 ja tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyö alkuperäisestä aiheesta. Toisin kuitenkin kävi.

Opinnäytetyön tekemiselle työstin aikataulun (Kuvio 5). Ositin aikataulun neljään eri vaiheeseen kokonaisuuksien perusteella. Opinnäytetyön aikataulu oli tehty silloin, kun työskentelin vielä edellisellä työnantajalla ja tein vuorotöitä. Helmikuussa 2019 vaihdoin työpaikkaa ja jouduin muuttamaan aikataulua opinnäytetyölle. Vaikka aikataulu itsessään venyi, seurasi opinnäytetyön tekeminen alkuperäistä suunnitelmaa. Ainoastaan aikatauluun jouduin tekemään muutoksia.

	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4	Viikko 5	Viikko 6	Viikko 7	Viikko 8	Viikko 9	Viikko 10	Viikko 11	Viikko 12	Viikko 13
Vaihe 1/4													
Opinnäytetyösuunnitelma													
Johdanto ja kappale 1													
Kappale 2													
Vaihe 2/4													
Kappale 3													
Kappale 4													
Vaihe 3/4													
Toiminnallinen työ													
Opinnäytetyön mahdolliset kommentit													
Vaihe 4/4													
Viimeistely													
Palautus													
Theseus													
Kypsyysnäyte													

Kuvio 8. Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön aikataulu joka oli tehty opinnäytetyösuunnitelmaan toimi hyvänä perustana opinnäytetyön tekemiselle

Tein alkuperäisestä aiheesta opinnäytetyösuunnitelman mutta päätin kuitenkin vaihtaa aiheetta. Tarkoitukseni oli valmistua joulukuussa 2018. Opinnäytetyöprosessi kuitenkin venyi useastakin eri syystä. Sain kaksi ylennystä vuonna 2018 ja lopulta helmikuussa 2019 irtisanouduin vanhasta työpaikasta ja aloitin uudet työt maaliskuussa 2019. Kaikki nämä muutokset ja muutosten taustat johtivat lopulta siihen, että opinnäytetyön tekeminen on ollut todella haastavaa vaikkakin antoisaa.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani opin kuitenkin itsestäni paljon. Minun on osattava jakaa voimavarani ja aikana järkevämmiin. Minun olisi pitänyt tehdä suunnitelma realistisemmaksi ja täten projektinhallintani olisi ollut paljon parempaa. Minun on osattava organisoida ja priorisoida asioita tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen prosessi. Opin kuitenkin ehkä eniten itsestäni ja tavastani toimia ja asettaa itselleni liian korkeita tavoitteita ja liian monta tavoitetta samanaikaisesti. Jos lähtisin tekemään opinnäytetyötä nyt, kiinnittäisin huomiota prosessin aikatauluun. Aikatauluttaisin prosessin paremmin omien voimavarojen mukaiseksi. Toiseksi kiinnittäisin huomiota opinnäytetyösuunnitelmaan. Paneutuisin enemmän teoriaan jo ennen suunnitelman tekoa ja miettisin valmiiksi sen, että millainen lopputuloksen tulisi olla. Opinnäytetyösuunnitelma olisi täten valmis runko varsinaiselle opinnäytetyölle. Kolmanneksi pitäisin kiinni suunnitelmastani ja uskoisin itseeni enemmän. Uskoisin siihen, että aiheeni on hyvä ja riittävä. Välillä on hyvä asettaa itselleen realistisia tavoitteita sen sijaan, että asettaa itselleen tavoitteita jotka on vaikeaa saavuttaa.

Perehdyttäminen itsessään oli minulle tuttu aihe. Olen toiminut perehdyttäjänä oman työni ohella. Tämän lisäksi olen toiminut perehdyttäjänä esimiehen roolissa. Minulle oli siis tuttua perehdyttäminen käytännön tasolla. Kuitenkin perehdyttämisen suunnittelu tai sen eri osa-alueet eivät olleet minulle tuttuja. Täten sain paljon tietoa siitä, mitä kaikkea perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon. Opin myös sen, että teorian tuominen käytäntöön ei ole helppo ja yksinkertainen prosessi. Erityisesti silloin kun aikaisempaa kokemusta ei ole prosessien suunnittelusta.

Eniten opin kuitenkin kotouttamisesta ja mentoroinnista. Erityisesti mentorointi oli minulle vieras aihe. Kotouttamisesta ja sen haasteista tiesin jonkin verran, koska olen työskennel-

lyt useamman vuoden monikulttuurisessa yrityksessä. Yritykseen oli myös rekrytoitu työntekijöitä ulkomailta, joten tiesin millaisia haasteita he ovat kohdanneet muuttaessaan Suomeen.

Koen kuitenkin, että oma ammatillinen oppiminen painottui käytännön toteutukseen ja siihen liittyviin taitoihin, eikä niinkään lähdekirjallisuudesta saatuun tietoon. Erityisen haastavaksi koin suunnitelman kirjoittamisen sellaiseen muotoon, että se olisi ymmärrettävissä. Opinnäytetyön tekeminen oli kuitenkin mielenkiintoinen ja haastava projekti, joka kokonaisuutena opetti paljon, niin opinnäytetyön aiheesta, kuin omasta oppimisesta ja työskentelytavoista.

Lähteet

- CAE 2019. What is a Virtual Classroom and how to use it Effectively. Luettavissa: <https://www.cae.net/what-is-virtual-classroom-and-how-to-use-them-effectively/>. Luettu: 5.3.2019.
- Edupoli 2007. Monikulttuurinen työelämä. Perehdytys työyhteisöön. Luettavissa: <http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?bid=111&book=MoTy&id=724&kat=Monikulttuurinen+työelämä&sid=810&sub=PerehdyttäminenI>. Luettu: 4.5.2019.
- ePressi 2017.
- Finalndrelocation 2019. Miksi käyttäisit relokatiopalveluita? Luettavissa: <https://finlandrelocation.com>. Luettu: 4.2.2019.
- Finto 2019. Tietotermit. Luettavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t130>. Luettu: 3.4.2019.
- Haastateltava X. Tarjousasiantuntija. Haastattelu. 28.2.2019. Helsinki.
- Kauppalehti 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa. Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>. Luettu: 5.4.2019.
- Kotouttaminen 2019. Keskeiset käsitteet. Luettavissa: <https://kotouttaminen.fi/keskeiset-kasitteet>. Luettu: 25.5.2019.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Kuipas, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.
- Migri 2019. Maahanmuuttovirasto. Maahanmuuton vuoden 2018 tilastot: Yhä usempi haki viime vuonna oleskelulupaa työn perusteella. Luettavissa: https://migri.fi/artikkeli/-/asset_publisher/maahanmuuton-vuoden-2018-tilastot-yha-useampi-haki-viime-vuonna-oleskelulupaa-tyon-perusteella. Luettu: 4.2.2019.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Portus. Kuopio.
- Operaria 2019. Onko yrityksenne perehdytysohjelma ajan tasalla? Luettavissa: <https://operaria.fi/onko-yrityksenne-perehdyttaemisohjelma-ajan-tasalla/>. Luettu: 5.4.2019.
- Passila, M. 2009. Johtaminen Globalisaatiossa - Teoria ja käytäntö. Offset. Saarijärvi.
- Pixabay 2019. Upeita ilmaisia kuvia. Luettavissa: <https://pixabay.com/fi/>. Luettu: 24.5.2019.
- Peda 2019. Mitä on mentrointi. Luettavissa: <https://peda.net/ksao/hankkeet/hjp/helli-talent/mentorointi2/mom/mom>. Luettu: 25.4.2019.
- Ristikangas, V., Glutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari. Helsinki.
- Suomi 2017. Ulkomaalaisen työntekijän tukeminen. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opus/tyontekija-ulkomailta/ulkomaalaisen-tyontekijan-tukeminen>. 4.2.2019.
- TEM 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Mitä kotoutuminen on? Luettavissa: <https://tem.fi/mita-kotoutuminen-on->. Luettu: 23.12.2018.

THL 2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Käsitteet. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/tyokalut/kasitteet>. Luettu: 22.12.2018.

THL 2019. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/maahanmuuttajien-osallisuus-ja-kotoutuminen/tyoelama>. Luettu: 10.2.2019.

TTK 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus-Ennakoivaa työsuoje-lua. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 3.1.2019.

Verkkouutiset 2017. Suomeen on houkuteltava lisää työntekijöitä ulkomailta. Luettavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/suomen-on-houkuteltava-lisaa-tyontekijoita-ulkomailta/>. Luettu: 20.5.2019.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miksi muutat/muutit ulkomaille?
2. Mitkä olivat suurimmat haasteet ennen muuttoa?
3. Oliko oikean tiedon saaminen haastavaa?
4. Millaista apua olisit kaivannut?
5. Auttoiko työnantaja sinua muuttoon liittyvissä asioissa?
6. Oliko kieleen liittyviä ongelmia?
7. Veikö asioiden selvittäminen paljon aikaa ja koitko sen haastavaksi tai stressaavaksi?
8. Lähteekö perhe mukaasi?
9. Koitko, että olisit tarvinnut apua myös perheen sopeuttamisessa?
10. Oliko sosiaalisten suhteiden solmiminen haastavaa uudessa kotimaassa?
11. Millaista apua olisit tarvinnut kohdemaassa?
12. Miten työnantaja olisi voinut sinua auttaa sopeutumisessa?
13. Miten kauan koit, että olisit tarvinnut apua?
14. Olisiko jokin asia mielestäsi helpottanut sopeutumista? Jos niin mikä?
15. Tiesitkö etukäteen miten paljon muutto ulkomaille vie aikaasi ja millaisia haasteita tulisit mahdollisesti kohtaamaan?

Liite 2. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen ja mentorointiohjelma

Ulkomaalaisen työntekijän perehdytys suunnitelma ja mentorointiohjelma perehdyttämisen tueksi

Sisällysluettelo

Perehdytysuunnitelma	3
Mentorointiohjelma perehdyttämisen tueksi	9
Mentorointimalli	9
Mentoreiden valinta	10
Tiedottaminen ohjelmasta.....	10
Ehdot ja ajankäyttö	12
Resurssit.....	12
Mentorointiohjelman suunnittelu	13
Mentoreiden ja aktoreiden valinta	13
Mentorin rooli ja tarkoitus.....	14
Mentorointiohjelma perehdyttämiseen	15
Aloitus	15
Eteneminen.....	17
Lopetus	18
Työntekijän irtisanoutuessa ensimmäisen vuoden aikana	18
Tiivistelmä prosessin pääpiirteistä.....	19
Koko prosessin toteutuskuvaus.....	20
Muistiinpanoja	21

Perehdytysuunnitelma

Tämä perehdytysuunnitelma on tehty yrityksille jotka rekrytoivat työntekijöitä ulkomailta. Suunnitelma sopii erityisesti tilanteisiin, jossa yritys rekrytoi useamman työntekijän ulkomailta samanaikaisesti. Suunnitelmaa voidaan kuitenkin myös hyödyntää tilanteissa, jossa rekrytoidaan vain yksi tai muutama työntekijä.

Tässä osiossa on avattu perehdyttämisen eri vaiheet ja sisältö. Pääsääntöisesti perehdyttämisestä huolehtii mentori perehdyttäjän roolissa.

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää esimerkiksi **Virtual Classroomia** . Ohjelmassa voi pitää kokouksia virtuaalisesti, jakaa tiedostoja sekä videoita. Kyseinen ohjelma ei vaadi ohjelman asentamista tietokoneelle. Kaikki voivat käyttää sitä tietokoneella tai älylaitteilla. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää muitakin samankaltaisia viestintäkanavia.

Perehdyttäminen on jaettu viiteen eri vaiheeseen jotka yhdessä kuvaavat työntekijän ensimmäistä vuotta:



Alla on listattu mitä mihinkin osa-alueeseen vähintäänkin kuuluu.

Rekrytointiprosessin aikana:

Nämä osa-alueet toteutetaan ennekuin työntekijä on muuttanut Suomeen. Nämä osa-alueet toimivat myös päätöksenteontukena hakijoille, eli tilanteessa jossa he miettivät, ottavatko he työpaikan vastaan ja muuttavat Suomeen.

➤ **Lyhyt esittelyvideo suomesta ja suomalaisesta kulttuurista**

➤ **Lyhyt yritysesittelyvideo**

➤ **Hakijat olevat saamat lisäksi paperisen, lyhyen tietopaketin suomesta**

- **Mentorit työstävät videot ja ne tallennetaan Virtual Classroomiin**

- **Materiaalin on tarkoitus toimia päätöksen tukena rekrytoitaville työntekijöille**

Kun rekrytointiprosessi on päättynyt:

Alla olevat aiheet perehdytetään ainoastaan työntekijöille, jotka ovat ovat saaneet työtarjouksen ja ottaneet työpaikan vastaan.

➤ **Mentorit esittäytyvät omille työntekijäryhmilleen Virtual Classroomissa**

➤ **Muuttoon liittyvissä asioissa avustaminen**

➤ **Lentomatka Suomeen (Mentori avustaa lentolippujen hankinnassa)**

➤ **Asumiseen liittyvät järjestelyt**

➤ **Avustaminen lupaprosessia (Huom.! Työntekijä itse vastuussa)**

➤ **Avustaminen muissa käytännönjärjestelyissä**

Työntekijät tarvitsevat paljon tukea ja apua tässä vaiheessa. Tärkeää on, että yhteydenpito työntekijöihin on aktiivista.

Vastaanotto Suomessa

- **Oman mentorointiryhmän vastaanottaminen lentokentällä**
- **Kuljetuksen järjestäminen asunnoille**
- **Asumiseen liittyvät järjestelyt**
 - **Avaimet**
 - **Sijainti, kulkuyhteydet**
- **Henkilökohtainen avun tarve**
- **Aloitustilaisuus**
 - **Esimiehet, mentorit ja uudet työntekijät**

Perehdyttäminen työyhteisöön (Ensimmäiset viikot Suomessa, Mentori ja esimies)

Tärkeää on muistaa, että kulttuurierot alla olevissa asioissa voi olla hyvinkin suuret.

- **Työyhteisö**
 - **Työpaikka (Tilat, rakennus, ruokala)**
 - **Pelisäännöt**
 - **Työterveyspalvelut**
 - **Työaika**
 - **Työsopimukset**
 - **Kulkuluvat**
 - **Tutustuminen kollegoihin**
 - **Palkka**
 - **Vuosiloma**
 - **Sairausloma käytänteet**

- Työntekijän rooli työyhteisössä

- Esimiehen rooli työyhteisössä

- Yritys ja organisaatio

Suomi yhteiskuntana (Mentori)

- Suomalainen kulttuuri

- Ihmiset

- Vapaa-aika

- Ruoka

- Viranomaiset (Hoidetaan keskitetysti yhdessä ryhmän kanssa)

- Pankki

- Vakuutukset

- Puhelinliittymä

- Maistraatti

- Asumiseen liittyvät asiat

- Julkinen liikenne

- Autolla liikkuminen

- Harrastusmahdollisuudet

- Jatkuva yhteydenpito perehdytettävään

- Avustaminen kielenopiskelussa

Ensimmäiset kuukaudet Suomessa

Jatkuva seuranta ja yhteydenpito perehdytettävään!

- Tapaamiset mentorin kanssa kuukausittain

- Jatkuva palaute (Mentor/työntekijä: vuorovaikutteisuus)

- Tarvittaessa henkilökohtaiset tapaamiset

- Yksilöllinen avun tarve: Millaista apua oma mentoroitava tarvitsee

- Tilanneseuranta (Miten kotoutuminen edistyy?)

- **Esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen keskustelu**

Vuosi muutosta

- **Veroilmoitus**
- **Mentorointiohjelman lopetustilaisuus**
- **Palautteen antaminen ryhmässä**
- **Palautekysely anonyymisti**

Kun perehdytysohjelma ja mentorointi on päättynyt, on erityisen tärkeää käydä läpi ohjelmista saatu palaute. Palautteen perusteella kehitetään toimintaa tulevaisuudessa. Mikäli ensimmäisen vuoden aikana on työntekijöitä irtisanoutunut, on heiltä saatu palaute myös analysoitava.

Perehdyttämisessä on huomioitava, että suunnitelmaa on muokattava jokaisen perehdytettävän henkilökohtaisten tarpeiden mukaisesti. Perehdyttämisen tarpeet ovat yksilöllisiä.

Perehdyttämisen onnistumista tulee seurata jatkuvasti. Tämä tapahtuu perehdyttäjän ja perehdytettävän välisissä tapaamisissa.

Mentorointiohjelma perehdyttämisen tueksi

Tämän suunnitelman tavoitteena on luoda mentorointiohjelma ulkomailta rekrytoitavien työntekijöiden perehdyttämiselle ja kotouttamiselle.

Mentorointimalli

Mentorointimalliksi on valittu **perehdyttäminen ulkomaalaisen työntekijän näkökulmasta**. Syynä valinnalle on se, että tarkoituksena on auttaa nimenomaisesti työntekijää sopeutumaan Suomeen ja suomalaiseen yhteiskuntaan ja työyhteisöön. **Mentorointiohjelman tavoitteena on se, että ulkomailta rekrytoidut työntekijät sopeutuvat uuteen kotimaahansa mahdollisimman nopeasti ja kivuttomasti**. Mentorointiohjelmalla pyritään siihen, että välttäisiin virherekrytoinneilta. Työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaksi työntekijäksi yritykselle. Mentoroinnin avulla on tarkoitus tukea

ja avustaa ulkomailta muuttavaa työntekijää, aktoria, kaikissa kotoutumiseen liittyvissä asioissa.



Mentori toimii perehdyttäjänä työyhteisöön sekä suomalaiseen yhteiskuntaan liittyvissä asioissa.

Mentoreiden valinta

Mentoroinnissa on kyse sisäisestä mentoroinnista. Mentorit valitaan yrityksen sisältä, samaiselta osastolta, jossa uudet työntekijät työskentelevät. Täten taataan se, että työyhteisöön ja suomalaiseen työyhteisöön perehdyttäminen tapahtuu sujuvasti. Koska mentoroinnin tarkoituksena tukea uutta työntekijää kotoutumisessa, suunnitellaan mentorointiohjelma nimenomaisesti uuden työntekijän näkökulmasta. Erityisesti kiinnitetään huomiota siihen, että työntekijä saa tarvitsemaansa apua ennen muuttoa Suomeen. Mentorit tulee siis valita ja kouluttaa hyvissä ajoin ennen muuttoa Suomeen. Mentoreiden valinnalle asetetaan kriteerit ja käynnistetään rekrytointiprosessi. **Rekrytointiprosessissa tulee kiinnittää erityistä huomiota motivaatioon ja persoonaan.**

Tiedottaminen ohjelmasta

Ohjelmasta tiedotetaan yrityksen viestintäkanavissa. Mentorointiohjelmalla on projektipäällikkö, joka vastaa ohjelmasta liittyviin kysymyksiin. Osaston esimiehille pidetään asiasta tiedotustilaisuus. Aloitettavasta mentorointiohjelmasta tiedotetaan koko yritykselle, mutta erityisesti osastolle, jota mentorointiohjelma koskee.

Mentorointiohjelmasta viestitään siksi, että koko organisaation on tietoinen tapahtuvasta uudistuksesta. Viestinnällä on myös tarkoitus herättää mielenkiintoa kyseistä ohjelmaa kohtaan. Koska yrityksessä ei ole ollut aikaisemmin mentorointiohjelmaa, on tärkeää viestiä selkeästi mistä ohjelmassa

on kyse ja miksi ohjelma toteutetaan. Mikäli yrityksellä on sisäinen keskustelukanava, aloitetaan keskustelu asiasta myös kyseisessä kanavassa. Täl-



löin työntekijöillä on mahdollisuus keskustella ohjelmasta kollegoiden kanssa ja saada mahdollisia vastauksia kysymyksille. Viestinnässä tulee myös selkeästi tiedottaa siitä, miten ohjelma poikkeaa perehdyttämisestä.

Kun tiedote on julkaistu, avataan haku mentoreiden rekrytoinnille. Asetettavat kriteerit eivät saa olla liian korkeat, koska olettamana on se, että aikaisempaa kokemusta ei mentoroinnista ole. Haku tehdään sähköisesti ja hyödynnetään videohaastatteluita. Tavoitteena on saada mahdollisimman monta, motivoitunutta mentoria rekrytoiduksi.

Ehdot ja ajankäyttö

Mentoreille tulisi mahdollistaa mentorointiin osallistuminen. Täten olisi hyvä antaa vapaata tarvittaessa normaalien työtehtävien suorittamisesta. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että mentori on sitoutunut ohjelmaan, jonka kesto on yksi vuosi. Varsinainen mentorointiohjelma aloituspäivämäärä on silloin, kun ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointiprosessi alkaa. Mentorointiohjelman aloitustilaisuus järjestetään, kun uudet työntekijät ovat saapuneet Suomeen. Ulkomailta tulevat työntekijät tarvitsevat tukea päätöksen teolle, joten mentoreita hyödynnetään jo rekrytointiprosessin aikana.

Mentoreille tehdään erilliset määräaikaiset työsopimukset, jossa he sitoutuvat ohjelmaan koko vuodeksi. Sopimuksessa on määritelty ohjelmaan osallistumisen ehdot. Mentorit ovat työntekijöiden tukena koko perehdyttämisen ajan. Mentoreille ja uusille työntekijöille annetaan vapaata töistä silloin, kun on pakollisia tapaamisia ei voi hoitaa työn ohessa. Viranomaisasioita varten annetaan myös vapaata töistä.

Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja täten heille ei makseta erillistä korvausta mentorointiin käytetyistä tunneista. Mentorointi lasketaan kuitenkin työaikaan. Mentorit palkitaan erikseen lahjakortilla tai muulla sopivalla tavalla ohjelman päättymisen jälkeen.

Resurssit

Mikäli yritys rekrytoi useamman työntekijän samanaikaisesti, voidaan muodostaa mentorointiryhmiä. **Mentoreilla on tällöin useampi perehdytettävä.** Täten voidaan osa asioista hoitaa ryhmissä. Ryhmässä mentoroinnin hyöty

on myös se, että ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa. Ryhmän on oltava sen kokoinen, että yksi mentori pystyy hoitamaan tehtävänsä huolella. **Rekrytoitavien työntekijöiden tarve määrittelee mentorien tarpeen.** Yhdellä mentorilla voi olla samanaikaisesti viisi perehdytettävää.

Esimiehen rooli perehdytyksessä tulee olla työhön liittyvien kehityskeskustelujen pitäminen. Hänen vastuullaan on enemmänkin työhönopastus ja itse työn tekemisen kehitys perehdytyksen aikana.

Mentorointiohjelman suunnittelu

Mentorointiohjelma on suunniteltu yrityksen ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisohjelman pohjalta. Perehdytysohjelmaan on kirjattu erikseen mentorin rooli jokaisessa vaiheessa sekä se, miten nämä asiat perehdytetään.

Koska yrityksessä ei ole kokemusta ulkomaalaisten työntekijöiden kotouttamisesta, hyödynnetään ulkopuolista konsulttia mentoreiden kouluttamisessa. Ulkopuolisen konsultin tulee olla erikoistunut ulkomaalaisten kotouttamiseen. Ulkopuolisen kouluttajan avulla pyritään takaamaan se, että kaikki tarvittava tieto on mentoreiden käytössä.

Mentoreiden ja aktoreiden valinta

Mentorit valitaan rekrytointiprosessin kautta. Ajan säästämiseksi rekrytointiprosessi pidetään kevyenä ja hakijat tekevät ainoastaan videohakemuksen, jossa he kertovat itsestään ja miksi he haluavat mentoriksi. Aktorit ovat uusia työntekijöitä eli varsinaista aktoreiden valintaa ei erikseen järjestetä.

Mitä mentorilta odotetaan:

- Kulttuurituntemusta
- Kokemus perehdyttämisestä
- Ihmisläheisyyttä
- Joustavuutta
- Hyviä digitaalisten kommunikointikanavien osaamista
- Kielitaitoa
- Innovatiivisuutta ja sitoutuneisuutta
- Kokemus ulkomailla työskentelystä katsotaan eduksi

Kun uudet työntekijät on valittu, valitaan heille mentorit. Mikäli työntekijöitä on rekrytoitu useampi, muodostetaan mentorointiryhmiä. Ryhmäjoossa kiinnitetään huomioita ikään ja esimerkiksi perhetilanteeseen. Heillä joilla on perhe, pyritään antamaan mentori, jolla myös on perhe tai muutoin samankaltainen tausta. Tällä pyritään takaamaan se, että heillä on yhteistä ja luottamussuhteen rakentaminen on helpompaa. Perheellinen voi myös kokea, että hän saa tarvitsemaansa apua sellaiselta henkilöltä, joka on tai on ollut samanlaisessa tilanteessa. Perheellisellä mentorilla on usein myös sellaista tietoa esimerkiksi päiväkotitoiminnasta, mitä perheettömällä ei ole.

Mentorin rooli ja tarkoitus

Mentorin toimii perehdyttäjän roolissa. Mentori ei kuitenkaan keskity työhönopastukseen vaan nimenomaisesti perehdyttämisen muihin osa-alueisiin. Mentorin tulee olla uuden työntekijän luottohenkilö, jonka kanssa hän voi avoimesti keskustella kotoutumiseen ja työntekoon liittyvistä asioista.

Mentorointiohjelma perehdyttämiseen

Tavoite:

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen suomalaiseen yhteisöön ja yhteiskuntaan

Aloitus

Mentorointi alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. He järjestävät rekrytoitaville tapaamisia esimerkiksi Virtual Classroomissa rekrytointiprosessissa mukana oleville työntekijöille.

- Mentoreiden tulee itse suunnitella ja toteuttaa videot sekä materiaali perehdyttämistä varten.
 - Yleiskatsaus siitä, millaista työnteke on suomessa ja suomalaisessa yhteiskunnasta.
 - Lyhyt esittely yrityksestä, johon ovat tulossa työskentelemään

Työsuhteen ensimmäisenä päivänä järjestetään aloitustilaisuus johon osallistuvat:

- Mentori
- Rekrytoidut työntekijät
- Esimiehet
- Mentorointiohjelman projektipäällikkö

Mentorin tulee olla ulkomailta tulevan työntekijän luottohenkilö, joka auttaa häntä sopeutumaan suomalaiseen yhteiskuntaan. Hänen tehtävänä on jakaa tietoa siitä:

➤ **Millaista on työnteke Suomessa**

- Roolit yhteiskunnassa
- Esimiehen ja alaisen roolit
- Laki
- Verottaja
- Työajat
- Hierarkia
- Etc.

➤ **Työskentely yrityksessä**

- Työpaikan pelisäännöt
- Ehdot työntekemisessä
- Palkka ja vuosiloma
- Työterveyshuolto
- Muut työyhteisöön liittyvät asiat, kuten edut
- Yrityskulttuuri

➤ **Perhe**

- Päiväkodit ja koulut
- Harrastukset lapsille
- Vapaa-aika

➤ **Vapaa-aika**

- Kulttuuri
- Harrastukset
- Muut aktiviteetit
- Sosiaaliset suhteet

Tämän lisäksi, kun työntekijä saapuu Suomeen, mentorin tulee olla työntekijän apuna käytännön asioiden järjestämisessä kuten:

- Asunto
- Pankki
- Sähkö ja muut asumiseen liittyvät sopimukset
- Viranomaiset (maistraatti)
- Puhelinliittymä
- Internetliittymä
- Julkinen liikenne
- Muut käytännön asiat

Koska ulkomailta muuttaneella työntekijällä ei välttämättä ole yhteistä kieltä viranomaisten kanssa **toimii mentori tulkkina tarvittaessa.**

E erityisen tärkeää on auttaa uutta työntekijää sosiaalisten suhteiden luonnissa. Täten mentorit järjestävät yhteisiä tapaamisia johon osallistuvat sekä uudet työntekijät että mentorit. Nämä tapahtumat järjestetään työpaikan ja työajan ulkopuolella. Tarkoituksena on, **että työntekijä tutustuu muihin työntekijöihin ja kokee yhteisöllisyyttä.**

Eteneminen

Perehdyttämisen aikana mentori ja työntekijät tapaavat vähintään kerran kuukaudessa. Tarkoituksena on keskustella avoimesti siitä, miten asiat ovat lähteneet sujumaan. Keskustelujen tulee olla luottamuksellisia ja avoimia.

Vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää. Varsinkin perehdyttämisen alkuvaiheessa on yhteydenpidon oltava tiivistä. Tapaamiset voivat olla kahdenkeskeisiä tai ryhmätapaamisia. Yhteydenpito tapaamisten välillä voidaan hoitaa esimerkiksi puhelimitse. Pääasia on, että mentori ja uusi työntekijä ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa. Näin voidaan aktiivisesti seurata kotoutumisen ja sopeutumisen edistymistä.

Lopetus

Varsinainen mentorointiohjelma päättyy vuoden jälkeen. Käytännössä tämä tarkoittaa ajankohtaa, jolloin uuden työntekijän on jätettävä ensimmäinen veroilmoitus verottajalle. Uusi työntekijä todennäköisesti tarvitsee tukea ja apua veroilmoituksen jättämisessä.

Mentorointiohjelmaan osallistuville järjestetään lopetustilaisuus. Tilaisuudessa keskustellaan mentorointiohjelman onnistumisesta ja kuullaan osallistujien mielteitä kotoutumisen onnistumisesta. Tarkoituksena on saada palautetta prosessin jatkokehittämistä varten.

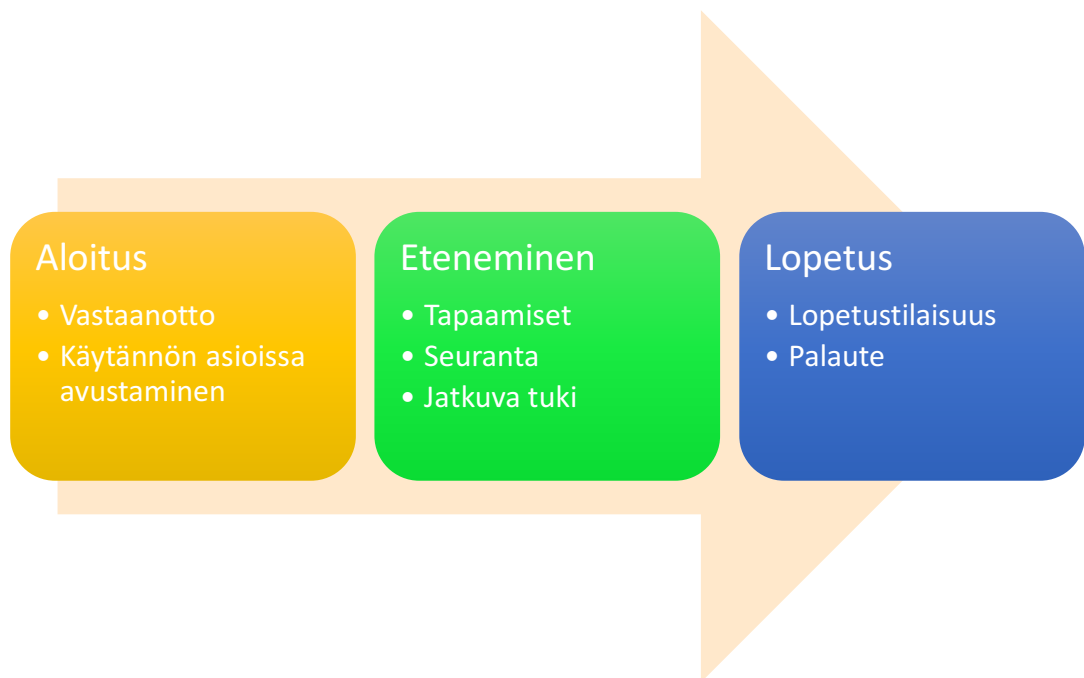
Osallistujille tehdään myös kysely, jonka he voivat täyttää anonymisti. Palautteen pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia ohjelman sisältöön.

6 Työntekijän irtisanoutuessa ensimmäisen vuoden aikana

Mikäli työntekijä irtisanoutuu tai irtisanotaan ensimmäisen vuoden aikana, pidetään työntekijälle esimiehen toimesta kahdenkeskisen keskustelutilai-

suus. Tärkeää on selvittää syyt heti työsuhteen päättymiselle. Esimiehen tulee myös seurata työntekijän sairauspoissaoloja aktiivisesti. Sairauspoissaolot voivat olla ensimmäinen merkki siitä, että kotoutumisen kanssa on haasteita.

Tiivistelmä prosessin pääpiirteistä



Koko prosessin toteutuskuvaus

