

Yrityksen x ulkomaalaisten työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisestä

Julia Bergholm



Tekijä Julia Bergholm	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Yrityksen x ulkomaalaisten työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisestä	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten kansainväliset työntekijät kokevat yrityksen perehdyttämisen organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Opinnäytetyö rajataan käsittelemään suomalaiseen työyhteisöön ja yhteiskuntaan perehdyttämistä sekä työhönopastusta. Tarkoituksena on selvittää, miten kansainväliset työntekijät itse kokevat saamansa perehdytyksen, onko siitä ollut iso apu henkilöiden integroitumisessa yritykseen ja uuteen maahan sekä voisiko sitä jotenkin kehittää.</p> <p>Työ tehdään toimeksiantona ja toimeksiantajayritys on suomalainen matkailualan organisaatio, jossa työskentelee useiden maiden kansalaisia palvelutyössä. Opinnäytetyön kohderyhmä rajautuu EU-maista muuttaneihin Helsingissä työskenteleviin henkilöihin. EU:n sisältä muuttavia rekrytoitavia henkilöitä on viime vuosina ollut huomattavasti isompi määrä, koska yrityksen haut avattiin EU tasoisesti. Tämän vuoksi haluttiinkin selvittää, miten ulkomaalaiset työntekijät kokevat yrityksen perehdyttämisen sekä voitaisiinko sitä jotenkin kehittää tulevaisuuden kasvavassa monikulttuurisessa työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoriaosasta ja siihen liittyvästä empiirisestä tutkimuksesta. Teoria rakentuu perehdyttämisen ja monikulttuurisen työyhteisön termeihin. Tutkimusongelmat johdatetaan teoriaosasta ja perustellaan siellä osoitetulla tiedolla. Teoriaosa laadittiin helmi-maaliskuussa 2020.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kahden tutkimustavan avulla saatiin luotettavampia tutkimustuloksia ja niitä pystyttiin vertailemaan toisiinsa. Tutkimuksessa verrattiin juuri aloittaneiden ja jo yli vuoden työsuhteessa olleiden näkemyksiä. Määrällinen tutkimus toteutettiin internetin kautta tehtävällä kyselytutkimuksella 24.4.-8.5.2020. Laadullinen tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituna haastatteluna 4.-8.5.2020 välillä. Tutkimustulokset analysoitiin toukokuussa 2020.</p> <p>Määrällisen tutkimuksen heikon otannan vuoksi, tulokset ovat sattumanvaraisia eikä niitä voi yleistää. Molemmat tutkimustulokset antavat suuntaa siitä, että kielimuurilla on iso vaikutus ulkomaalaisten työyhteisöön ja maahan sopeutumisessa. Lisäksi tutkimukset osoittavat, että perehdytyksen osalta henkilöt kaipaisivat enemmän tukea ja aikaa käytännön asioiden hoitamiseen sekä yrityksen sisäisten toimintatapojen ymmärtämiseen. He ovat sitä mieltä, että mentoritoiminta voisi auttaa erilaisissa sopeutumiseen ja kotoutumiseen liittyvissä asioissa.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, sopeutuminen, kotouttaminen, monikulttuurisuus, monimuotoisuus, työyhteisö	

Sisällys

1. Johdanto	1
1.1. Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus	1
1.2. Opinnäytetyön tutkimusongelmat	2
1.3. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	3
2. Perehdyttäminen	4
2.1. Perehdyttämisen tavoitteet, suunnittelu ja merkitys	4
2.2. Koulutus osana perehdyttämistä	6
2.3. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen	6
2.3.1. Ennen lähtöä tapahtuva perehdytys	7
2.3.2. Kotouttaminen osana perehdyttämistä	7
2.3.3. Huomioon otettavat asiat ulkomaalaisen perehdytyksessä	8
2.3.4. Kaksisuuntainen perehdyttäminen	9
2.3.5. Mentorointi apuvälineenä	10
3. Monikulttuurinen työyhteisö	12
3.1. Monimuotoisuus	13
3.2. Monikulttuurisuus	14
3.3. Uuteen kulttuuriin sopeutuminen	15
3.4. Monikulttuurinen osaaminen	17
3.5. Monikulttuurisen työyhteisön hyötyjä	18
3.6. Monikulttuurisen työyhteisön haasteet	19
3.7. Esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä	20
4. Tutkimus	22
4.1. Tavoite ja tutkimusongelmat	22
4.2. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	23
4.2.1. Kvantitatiivinen tutkimus	24
4.2.2. Kvalitatiivinen tutkimus	25
4.2.3 Tutkimuksen analyysimenetelmät	27
5. Tutkimustulokset	28
5.1. Kvantitatiivinen tutkimus	28
5.1.1. Perehdyttäminen	30
5.1.2. Sopeutuminen yhteiskuntaan ja työyhteisöön	32
5.2. Kvalitatiivinen tutkimus	38
6. Pohdinta	43
6.1. Tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset	43

Tiivistelmä



Haaga-Helia

ammattikorkeakoulu Oy

6.2. Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset.....	46
6.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	48
6.4. Oma oppiminen.....	51
Lähteet.....	52
Liitteet.....	54
Liite 1. Kyselylomake.....	54
Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	58

1. Johdanto

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä tarkastellaan yrityksen x Suomeen muuttaneiden ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämistä ja sen kehittämistä. Tarkoituksena on selvittää, miten kansainväliset työntekijät itse kokevat saamansa perehdytyksen, onko siitä ollut iso apu henkilöiden integroitumisessa yritykseen ja uuteen maahan sekä voisiko sitä jotenkin kehittää. Tutkimuksessa verrataan juuri aloittaneiden ja jo yli vuoden työsuhteessa olleiden näkemyksiä. Tutkimus linkittyy perehdyttämisen, monikulttuurisuuden ja työyhteisön käsitteisiin. Työssä tuodaan esiin onnistuneen perehdyttämisen ja monikulttuurisuuden hyödyntämisen keinoja ja niille asetettuja vaatimuksia. Siten selvitetään, toimiiko yritys näiden vaatimusten mukaan vai voisiko jotain toimintaa parantaa.

1.1. Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Tavoitteena on tutkia, miten onnistuneesti yritys toteuttaa perehdytystä Suomeen muuttaneille työntekijöille ja voisiko sitä jotenkin kehittää. Tarkoituksena on orientoitua ulkomalaisen työntekijän perehdyttämisen eri osa-alueisiin, monikulttuurisen työyhteisön ominaisuuksiin sekä esimiehen rooliin monimuotoisen organisaation perehdytyksessä. Näitä analysoidaan monimuotoisen työyhteisön eri kulttuurivaikutusten pohjalta ja otetaan selvää, miten eri taustakulttuurit vaikuttavat ihmisten näkemyksiin ja odotuksiin. Lisäksi selvitetään, miten ulkomaalaiset ovat sopeutuneet kohdemaahan ja työyhteisöön.

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään suomalaiseen työyhteisöön ja yhteiskuntaan perehdyttämistä sekä työhönopastusta. Kotouttamisessa avustavat prosessit, jotka viranomaiset suorittavat eivät ole osa työtä. Työssä kuitenkin yritetään selvittää, millaista apua kohdeyritys voisi tarjota ulkomaalaisen sopeutumisessa ja kotouttamisessa uuteen ympäristöön. Opinnäytetyössä otetaan huomioon monimuotoinen työyhteisö ja erityisesti monikulttuurisen työyhteisön soveltaminen organisaatioissa. Tässä työssä ei huomioida kaikkia työyhteisön monimuotoisuuden eroavaisuuksia, kuten uskonto ja seksuaalinen suuntautuminen.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Toimeksiantaja on menestynyt suomalainen matkailualan organisaatio, jossa työskentelee useiden maiden kansalaisia palvelutyössä. Tämän aiheen merkitys on alalle suuri, sillä työyhteisö on jo ennestään tosi kansainvälinen ja ulkomaalaisia työntekijöitä rekrytoidaan koko ajan lisää. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle saadessaan tutkimuksesta arvokasta tietoa siitä, miten kansainväliset työntekijät kokevat tällä hetkellä yrityksen perehdytyksen heitä kohtaan ja sen avulla toivottavasti saavutetaan uusia kehitysideoita ja -ehdotuksia tulevaisuutta varten.

Opinnäytetyön kohderyhmä rajautuu EU-maista muuttaneihin Helsingissä työskenteleviin henkilöihin. EU:n sisältä muuttavia rekrytoitavia henkilöitä on viime vuosina ollut huomattavasti enemmän kuin aiemmin.

tavasti isompi määrä, koska yrityksen haut avattiin EU tasoisesti. Tässä on tapahtunut merkittävä muutos viime vuosien aikana, koska Suomen kielen taito ei ole enää ollut rekrytointikriteeri ja se on mahdollistanut työllistymisen Suomeen entistä useammalle EU:n kansalaiselle. Tutkimuksesta jätetään pois EU-alueen ulkopuolelta tulevat työntekijät ja muissa maissa työskentelevät henkilöt. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskitytään vain kansainvälisten työntekijöiden näkökulmaan eli siinä ei oteta huomioon esimerkiksi kotimaisia työntekijöitä tai ulkomaalaisten työntekijöiden perheenjäseniä.

Tutkimus toteutetaan sekä laadullisena eli kvalitatiivisena että määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Ideana on, että laadullinen tutkimus toimii ensisijaisena tutkimusmenetelmänä ja määrällinen tutkimus on tukemassa vastausten luotettavuutta. Laadullinen tutkimus toteutetaan haastattelemalla hetki sitten aloittaneita ulkomaalaisia työntekijöitä teema-haastatteluilla. Määrällinen tutkimus on kohdistettu yli vuoden työsuhteessa olleille kansainvälisille työntekijöille ja se suoritetaan webropol-ohjelman avulla. Tutkimuksesta on myös tavoitteena saada eri näkökulmia aiheeseen vertaillen juuri aloittaneiden sekä yli vuoden työskennelleiden ulkomaalaisten vastauksia. Tulosten avulla tavoitteena on tuottaa jokin konkreettinen ratkaisu kehittämään ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämistä yrityksessä. Kiinnostusta aiheeseen herätti sen ajankohtaisuus sekä työskentely kyseisessä monikulttuurisessa yrityksessä. Tutkimustulokset käydään läpi kappaleessa 5.

1.2. Opinnäytetyön tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen pääongelma on: miten kansainväliset työntekijät kokevat yrityksen perehdyttämisen organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Toisin sanoen, mitkä asiat vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen ja mitkä tekijät taas vaikeuttavat tätä prosessia. Kuinka tärkeiksi henkilöt kokevat mitkäkin vaiheet perehdytyksessä, oliko siihen varattu riittävästi aikaa ja voisiko perehdytysohjelmaa jotenkin kehittää.

Alatavoitteena on tutkia, miten työntekijät kokivat yritykseltä saamansa tuen perehdytykseen, johon linkittyy esimerkiksi se, miten uudet ulkomaalaiset työntekijät kokivat perehdytyksen ennakkomateriaalin hyödyllisyyden tai miten henkilöt kokivat perehdyttämisen saavuttuaan Suomeen. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka paljon yritys auttaa työhön perehdyttämisen ohella muiden käytännön asioiden hoitamisessa vai viekö muiden asioiden hoitaminen paljon aikaa uusilta työntekijöiltä. Toinen alatavoite on selvittää, miten henkilöt ovat integroituneet työyhteisöön ja kohdemaahan. Aikomuksena on tutkia, menikö sopeutumiseen kauan aikaa, olisiko työnantaja voinut auttaa enemmän siinä sekä miten helpoita tai vaikeaa oli luoda uusia sosiaalisia suhteita uudessa kotimaassa. On tärkeää myös tietää, oliko heillä jotain vertailukokemusta muuttamisesta ulkomaille, sillä se usein helpottaa sopeutumista uuteen maahan.

1.3. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Perehdytys on uuden työntekijän opastamista työtehtäviinsä ja totuttautumista uuteen työympäristöönsä. Onnistunut perehdytys on etenkin tärkeää, kun uusi työntekijä on kotoisin toisesta maasta ja kulttuurista. Samaan aikaan se auttaa ulkomaalaisen työntekijän sopeutumista Suomeen ja suomalaiseen työyhteisöön. Perehdytykseen olisi hyvä järjestää tarpeeksi aikaa etenkin, kun uusi työntekijä tulee vieraasta kulttuurista. Tällä tavoin säästytään mahdollisilta väärinkäsityksiltä ja välttyään myöhemmiltä aika- ja henkilökustannuksilta. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 25-29.)

Monikulttuurisuus tarkoittaa yhteiskuntaa, joka koostuu ihmisistä, joilla on erilaiset kulttuuriset juuret ja elämäntavat (Broekman 2003, 16). Siihen kuuluu kulttuurisen monimuotoisuuden hyväksyntä ja kannattaminen yhteiskunnassa. Kun monikulttuuriset työyhteisöt lisääntyvät jatkuvasti, tarvitaan enemmän tuntemusta kulttuuriin sulautumisen vaiheista. Monikulttuurinen tuntemus liittyy ymmärtämiseen siitä, että eri ihmisten ajattelu- ja suhtautumistavat saattavat olla tosi poikkeavia. (Korhonen & Puukari 2013, 24-38.)

Sopeutuminen on yhtenäinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa sekä paikallisilta että ulkomaalaisilta edellytetään sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Uuteen kulttuuriin sopeutuminen on jatkuvaa vuorovaikutteista toimintaa kaikkien osapuolien välillä. Ulkomaalaiset mukautuvat kohdemaan kulttuurin käytäntöihin ja kohdemaan ihmiset sopeutuvat heihin. Sopeutumisessa merkittäviä asioita ovat osapuolten välinen kommunikaatio, kulttuurien välinen hienovaraisuus ja ymmärtäminen sekä sopeutumisen yhteisöllisyys. (Korhonen & Puukari 2013, 47-53.)

2. Perehdyttäminen

Perehdytystä on se, että uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä omaksumaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämisessä on tärkeää, että uusi työntekijä on tietoinen työhön liittyvistä odotuksista, ymmärtää oman vastuunsa työyhteisössä, omaksuu työtehtävänsä ja siihen liittyvät turvallisuusohjeet sekä tutustuu työyhteisöön. Perehdytys on onnistunut, kun se auttaa ammatillisten taitojen rakentumista uudessa työympäristössä ja työntekijä on hyvin omaksunut työtehtävänsä edellytykset sekä omat oikeutensa työntekijänä. Huolellisesti laadittu perehdytys sitouttaa työntekijän paremmin uuteen työhön. Silloin perehdytys hyödyntää uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä. (Yli-Kaitala ym 2013, 25-29.)

Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan perehdyttämistä ja työnopastusta edellytetään kaikilla työpaikoilla. Työnopastus on tarpeellinen muun muassa, kun työntekijä aloittaa uuden työn, työtehtävät ja työmenetelmät muuttuvat, työ toistuu vain silloin tällöin, huomataan virheitä ja puutteita toiminnassa sekä tuotteissa, turvallisuusohjeita ei noudateta tai työpaikalla tapahtuu onnettomuus. Perehdytys kuuluu siis myös kokeneille työntekijöille työuran eri vaiheissa. Yrityksessä tapahtuvat muutokset, jotka vaikuttavat toimintatapoihin, velvoittavat esimiestä antamaan perehdytystä kaikille työntekijöille. Perehdytystä voitaisiin kutsua jatkuvaksi toiminnaksi, jota kehitetään työyhteisön tarpeiden mukaisesti.

2.1. Perehdyttämisen tavoitteet, suunnittelu ja merkitys

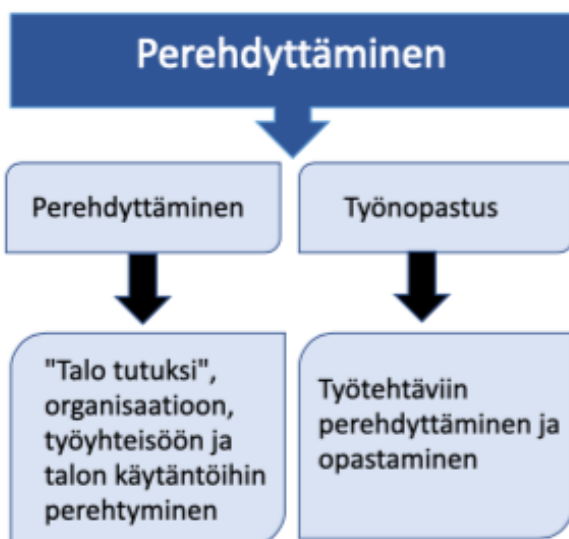
Perehdyttäminen on esimiehen vastuu ja työntekijän oikeus. Siinä uusi työntekijä opastetaan uusiin työtehtäviinsä ja tutustutetaan uuteen työympäristöön. Perehdytyksen myötä uusi työntekijä sisäistää yrityksen päämäärät ja toimintatavat sekä oppii tuntemaan työpaikan muut jäsenet: työkaverit, esimiehet ja mahdolliset asiakkaat. Perehdytyksen tavoite on kouluttaa työntekijä itsenäiseen työskentelyyn. Siinä tuodaan uuden työntekijän olemassa olevia taitoja näkyväksi ja osoitetaan kehityskohtia. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25-27.) Kuviossa 1 huomataan, kuinka perehdyttäminen jaetaan perehdyttämiseen ja työnopastukseen.

Yli-Kaitalan ym. (2013, 28) mukaan perehdytys pitäisi ottaa osaksi jo rekrytoinnissa. Rao (2009, 43) täydentää, että rekrytoinnilla tarkoitetaan prosessia, jolla etsitään mahdollisia uusia työntekijöitä ja toteutetaan tehokkaita toimenpiteitä houkutelakseen hakemaan työpaikkoja organisaatiossa. Yli-Kaitala (2013, 28-29) jatkaa, että työnantajan tehtävä on kuvaila työnhaussa mahdollisimman hyvin muun muassa työn sisältö, työajat, palkka, työtehtävässä vaadittu kielitaito sekä muut työhön kuuluvat asiat. Perehdytystä suunniteltaessa täytyy muistaa työntekijän yksilölliset tarpeet, koulutustausta, työkokemus sekä kielitaito. Joki (2018, 113) esimerkiksi toteaa, että jos työntekijällä on kokemusta samalta alalta tai samantapaisista työtehtävistä, hänellä on parempi yleiskäsitys tulevista työtehtä-

vistä kuin toiselta alalta tulevalta. Kokeneen uuden työntekijän tarkkailua kannattaakin hyödyntää, kun hänellä on aiempaa vertailupohjaa ja hän pystyy paremmin kiinnittämään huomiota yrityksen käytäntöihin, joihin muu henkilöstö on jo sokeutunut.

Perehdyttämisen merkitys kasvaa, koska uusien työntekijöiden vaihtuvuus on korkeampi verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Tämä johtuu pääasiassa sopeutumisesta ja mukautumisesta uuteen ympäristöön. Lisäksi tietämättömyys uudesta ympäristöstä, kulttuurierot, käyttäytymisen eroavaisuudet sekä vaihtelut työn ja organisaation vaatimuksissa voivat häiritä uutta työntekijää. Hyvän perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa hyvän ensivaikutelman yrityksestä ja hän mukautuu työhön nopeasti. Se myös säästää esimiehen aikaa, välttää myöhempiä aika- ja henkilökuluja, vähentää työntekijöiden tyytymättömyyttä sekä kehittää kuulumisen ja sitoutumisen tunnetta. (Rao 2009, 69-72.) Joki (2018, 114) lisää, että huolellisesti tehty perehdytys osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen ammattitaitoaan kohtaan. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös positiiviseen yrityskuvaan yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Lisäksi se auttaa koko liiketoiminnan tehokkuuteen, kun työntekijä pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä ja haluaa yhdessä saavuttaa onnistuneita saavutuksia.

Työhön perehdyttämisen jälkeen on merkittävää muistaa myös perehdyttämisen jatkuvuus ja seuranta. Perehdyttävän kanssa tulisi sopia tapaamisaika, jolloin keskustellaan työntekijän sopeutumisesta työyhteisöön ja -tehtäviin. Tämä luo perehdyttävälle varmuutta siihen, että hänen perehdyttämistä pidetään tärkeänä. Seurantakeskustelu antaa myös uudelle työntekijälle mahdollisuuden antaa palautetta tai kertoa, jos jokin on vialla. (Joki 2018, 122.) Yli-Kaitala ym. (2013, 37) toteaa myös, että säännöllinen palautteen jakaminen on tärkeää ja pohjautuu esimiehen käsitykseen siitä, miten onnistuneesti työntekijä on päässyt asetettuihin tavoitteisiin ja mukautunut työyhteisöön.



Kuvio 1: Perehdyttäminen (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2020)

2.2. Koulutus osana perehdyttämistä

Koulutus on tärkeä osa perehdyttämistä ja työntekijän tietämyksen sekä taitojen lisäämistä tietyn työn tekemistä varten. Se on lyhytaikainen prosessi, jossa hyödynnetään systemaattista ja organisoitua menettelytapaa, jonka avulla työntekijät oppivat teknisiä tietoja ja taitoja tiettyyn tarkoitukseen. Toisin sanoen koulutus parantaa, muuttaa ja muovaa työntekijän tietoja, taitoja, käyttäytymistä ja soveltuvuutta sekä asennetta työn ja organisaation vaatimuksiin. (Rao 2009, 72-73.)

Mikään organisaatio ei voi saada ehdokasta, joka vastaa tarkalleen työtä ja organisaation vaatimuksia. Siksi koulutus on tärkeää työntekijän kehittämiseksi ja hänen soveltuvuudeksi työhön. Koulutus pyrkii kasvattamaan lisäarvoa yrityksessä. Koulutetut työntekijät ovat arvokas voimavara organisaatiolle. Organisaation tehokkuus, tuottavuus, eteneminen ja kehitys riippuvat enemmän koulutuksesta. Jos vaadittua koulutusta ei tarjota, se johtaa todennäköisemmin työntekijöiden epäonnistumiseen. Organisaation tavoitteet, kuten elinkelpoisuus, vakaus ja kasvu, voidaan saavuttaa myös koulutuksella. Koulutus lisää osaamista, sitoutumista, luovuutta ja panosta organisaatioon. (Rao 2009, 73.)

Koulutuksella on useita hyötyjä sekä työntekijöille että yritykselle. Koulutus muun muassa auttaa ihmisiä tunnistamaan organisaation tavoitteet ja luomaan parempaa yrityskuvaa, tukee organisaation kehittämistä sekä organisaatiopolitiikan ymmärtämistä ja toteuttamista. Se edistää tuottavuuden ja työn laadun parantamisessa, kehittää työn tuntemusta ja taitoja kaikilla organisaation tasoilla sekä parantaa pomon ja alaisten välistä suhdetta. Lisäksi koulutus vähentää ulkopuolisia konsultointikustannuksia hyödyntämällä asiantuntevaa sisäistä konsultointia, parantaa työnhallinnan suhteita sekä tarjoaa tietoa tuleville tarpeille kaikilla organisaation alueilla. Uudelle työntekijälle koulutus puolestaan auttaa yksilöä tekemään parempia päätöksiä ja tehokkaammin ratkaisemaan ongelmia sekä helpottaa käsittelemään stressiä, jännitteitä, turhautumista ja konflikteja. Koulutus myöskin lisää työtyytyväisyyttä, auttaa poistamaan pelon yrittäessään uusia tehtäviä sekä tarjoaa työntekijälle kasvun omassa tulevaisuudessa. (Rao 2009, 74-75.)

2.3. Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen

Huolellinen perehdytys uuteen työhön on äärimmäisen tärkeää, kun kyseessä on eri kulttuurista tuleva henkilö. Ammatillinen identiteetti eli oma käsitys itsestä suhteessa työhön ja ammattiin saattaa kyseenalaistua, kun henkilö vaihtaa työpaikkaa tai etenkin työskentelymaata. Perusteellinen perehdytys auttaa ammatillisen osaamisen tunteen muodostumista uudessa työympäristössä. Lisäksi se vakiinnuttaa ulkomaalaisen työntekijän sulautumista suomalaiseen työelämään. (Yli-Kaitala ym. 2013, 27-29.)

Ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen on laaja-alaisempi prosessi, joka alkaa jo ennen muuttoa uuteen kohdemaahan (Viitala 2007, 304). Kun uudella työntekijällä on erilainen kulttuuritausta ja mahdollisesti myös eri äidinkieli, on perehdytykseen ja työhön ohjaukseen hyvä varata tarpeeksi aikaa. Perehdytys tulisi valmistella ja suorittaa tilanteen, tarpeen ja perehdytettävän mukaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 26) Tässä työssä ulkomaalaisella työntekijällä viitataan henkilöön, joka rekrytoidaan ulkomailta työskentelemään suomalaiseseen organisaatioon.

2.3.1. Ennen lähtöä tapahtuva perehdytys

Ennen lähtöä tapahtuvan perehdyttämisen tarkoituksena on valmistella ulkomaille muuttamista niin paljon kuin mahdollista. Se helpottaa sopeutumista ja uuden työn aloittamista ulkomailla mahdollisimman positiivisella ja tuloksellisella tavalla. Erityisen tärkeää lähtöä edeltävässä koulutuksessa on hyödyllisen tiedon ja henkilökohtaisen hallinnan tunteen tarjoaminen mahdollisiin haasteisiin vastaamisessa. Se auttaa lievittämään huolenaiheita tai pelkoja, mitkä saattavat muuten nostaa stressin ja ahdistuksen ennen varsinaista alkua. Hyvän vaikutuksen saavuttamiseksi lähtöä edeltävän perehdytyksen tulisi tarjota positiivisia, mutta realistisia odotuksia ulkomaalaisesta työpaikasta. (Vance & Paik 2006, 194.)

Ennakkoon toteutettavan perehdytyksen oleellimmat aiheet ovat kulttuurien välisen tietoisuuden avartaminen sekä strateginen koulutus, jossa henkilölle kerrotaan työtehtävästä ja kuinka sen tavoitteet liittyvät yleiseen strategiaan. (Vance & Paik 2006, 194.) Viitala (2007, 304) on samaa mieltä, että kohdemaan kulttuuriin perehdyttäminen on poikkeuksellisen tärkeä aihe ja että kulttuurishokkia voi jokseenkin helpottaa henkisellä valmistumisella. Sinkkonen (2009, 79) täsmentää, että kulttuurishokilla tarkoitetaan ulkomaalaisen henkilön kulttuurin ja paikallisen kulttuurin ristiriitaa. Siinä henkilön oma kulttuuri sulautuu yhteen uuden paikallisen kulttuurin kanssa.

Pitkä kotouttaminen ja perehdyttäminen edistää henkistä sopeutumista uuteen ympäristöön sekä antaa aikaa käytännön asioiden organisointiin kohdemaassa. Päävelvollisuus perehdytyksestä on lähtijällä itsellään, mutta organisaation tuki on avustaa häntä siinä eri tavoin. Hyviä ennakkoon toteutettavia perehdyttämisalueita ovat muun muassa muiden ulkomaalaisten kokemukset, jotka voidaan järjestää mentoritukena, kohdemaasta kertova tietopaketti, kulttuurin tietoisuuden syventävä valmennus, uuteen työhön liittyvä ennakkoon toteutettava koulutus sekä kielivalmennus. (Viitala 2007, 304.)

2.3.2. Kotouttaminen osana perehdyttämistä

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (2020) mukaan kotouttaminen on viranomaistoimenpiteitä, jotka auttavat henkilön kotoutumista hyvinvoinnin, terveyden, koulutuksen ja työllisyyden edistämisen keinoin. Kotoutuminen sen sijaan tarkoittaa sitä, että ulkomaalainen

tuntee kokonaan olonsa yhteiskunnan jäseneksi ja omaa uudessa kotimaassa välttämättömiä tietotaitoja. Korhonen ja Puukari (2013, 192) toteavat, että kotouttaminen on monesti keskitetty viranomaisille, mutta päämääränä on yhdistää myös työelämän ja erillisten alueen jäsenten toiminta osaksi tehokasta kotouttamista. Tässä työssä tarkastellaankin kotouttamisen tehokkuutta työnantajan ja muiden yhteiskunnan jäsenten kautta.

Mikäli ulkomaalaisella on työpaikka, voi työnantaja auttaa kotouttamisessa. Työnantaja voi esimerkiksi järjestää suomen kielen kurssin tai auttaa käytännön asioiden järjestelyssä, esimerkiksi asunnon etsimisessä. (infoFinland 2020). Kotouttamisen suunnittelun kannalta on tärkeää tarjota ulkomaalaisille realistista ja ajankohtaista tietoa kohdemaasta ja työkokemuksesta ennen muuttoa uuteen maahan. Saapuessaan erilaiset työpajat ovat tärkeitä yksityiskohtaisemman tiedon tarjoamiseksi ja ulkomaalaisten henkilöiden ryhmäidentiteetin kehittämiseksi. Ulkomaisten työntekijöiden kotoutumiseen liittyy vahvasti kohdemaan kielitaidon osaaminen, koska se vaikuttaa huomattavasti vuorovaikutuksen määrään paikallisten kanssa. Tämä korostaa kotouttamisessa kielikoulutuksen mahdollisuuksien tarjoamisen merkitystä, missä uusi tulokas voi olla jatkuvasti vuorovaikutuksessa kohdemaan kansalaisten kanssa. Uusille tulijoille olisi myös annettava tietoa siitä, mitä harrastuksia ja kiinnostuksen kohteita voidaan harjoittaa uudessa kulttuurissa, ja vierailijoita olisi rohkaistava tekemään niin, koska se lisää muuttuneen elämän tiettyä vakautta. (Tilburg & Vingerhoeden 2005, 68-70.)

Organisaation tuki ulkomaalaiselle työntekijälle on ratkaisevaa tehokkaan sopeutumisen kannalta ja voi myös vaikuttaa henkilön pysyvään sitoutumiseen sekä toimeksiannon onnistumiseen. Välitön saapumisen jälkeinen kotouttaminen sekä jatkuvat tukitoimet merkitsevät ulkomaalaiselle, missä määrin organisaatio huolehtii hänen hyvinvoinnistaan. Jatkuva tuki voidaan määritellä ohjauksen ja mentoroinnin tarjoamiseksi paikallisten haasteiden ratkaisemiseksi sekä uranhallintatoiminnoiksi, joiden tarkoituksena on torjua mahdollista eristyneisyyden tunnetta, joka voi kehittyä jopa ulkomaalaisten tehokkaan sopeutumisen jälkeen. Organisaatio voi tukea ulkomaalaisia työntekijöitä sekä suoralla toiminnalla että välillisellä toiminnalla. Suoraan toimintaan kuuluu tarjota esimerkiksi kattavasti ennakkomateriaalia kohdemaasta ja työtehtävästä, kielen ja kulttuurin opastamista ulkomaalaisille työntekijöille sekä sosiaalista tukea mentorilta tai kokeneelta ulkomaalaiselta työntekijältä. Välillisellä toiminnalla yritys rohkaisee henkilöitä rakentamaan itsetuntemusta ja ymmärrystä sekä kehittämään realistisia odotuksia ulkomaisesta kokemuksesta, osallistumaan kansainvälisiin kerhoihin tai muihin tukiryhmiin, kehittämään harrastuksia, osallistumaan yhteisötoimintaan tai pitämään päiväkirjaa. (Vance & Paik 2015, 213-214.)

2.3.3. Huomioon otettavat asiat ulkomaalaisen perehdytyksessä

Suomalaisen työelämän, tietyn organisaation sekä työpaikan toimintatapojen selkiyttäminen vaatii usein pidempää perehdyttämistä ulkomaalaiselle työntekijälle ja aiheisiin pa-

laamista vielä uudestaan (Viitala 2007, 312). Uudessa työpaikassa aloittavalle ulkomalaiselle työntekijälle on tuotava esiin työsuhteen alussa tarkasti muun muassa taustatietoa yrityksestä, työpaikan säännöt ja toimintatavat, työsuojelu- ja työturvallisuusasiat, työehtosopimuksen velvoitteet, työntekijän oikeudet, lomakäytännöt, poissaoloihin kuuluvat toimintatavat ja hyväksyttävät poissaolon syyt sekä tiedot työsuojeluorganisaatiosta ja työterveydenhuollosta. Suomeen muuttaneelle työntekijälle saattaa työelämään kuuluvat oikeudet ja velvollisuudet olla uusia, joten perehdytys on hyödyllistä aloittaa selkeyttämällä vastuita ja velvollisuuksia. Samaan aikaan on myös hyvä kertoa työpaikan yhteiset säännöt ja toimintatavat. Lisäksi sairaudesta ilmoittaminen sekä lääkärintodistuksen hankinta voivat olla työntekijälle vieraita menetelmiä. Nämä toimintatavat vaihtelevat myös Euroopan maiden välillä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 32.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 33-34) mukaan jo pitkään toimineet monikulttuuriset työyhteisöt ovat opettaneet, mihin työsuhteen alussa on etenkin kiinnitettävä huomiota. Useat niistä kytkeytyvät suomalaisissa yrityksissä arvostettuihin toimintaperiaatteisiin, joita ovat omaaloitteisuus, täsmällisyys, vähäinen hierarkia sekä suora kommunikaatio. Uudelle työntekijälle on olennaista korostaa sitä, että suomalaisilla työpaikoilla vaaditaan täsmällisyyttä ja aikataulujen noudattamista. Matalaa hierarkiaa voi avata esimerkiksi kertomalla, kuinka esimiehen ja alaisen välit pohjautuvat keskusteluun ja yhteisten päämäärien asettamiseen. Myös ihailtavia ja ammattitaitoisen työntekijän piirteitä, kuten luotettavuus ja omaaloitteisuus, on hyvä nimetä. Lisäksi jokaisessa työyhteisössä on kirjoittamattomia sääntöjä, joiden havaitseminen on vaikeaa uusille työntekijöille sekä erityisesti toisesta kulttuurista tulleille. Nämä säännöt olisi hyvä kertoa avoimesti uudelle työntekijälle.

Onnistunut perehdytys on tärkeä osa-alue monikulttuuriseen työhön mukautumiseen ja työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehet ovat päävastuussa perehdyttämisestä. He kantavat vastuun työyhteisön töiden edistymisestä, päämäärien saavuttamisesta sekä töiden johtamisesta. Riittävä palaute ja aktiivinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on välttämätöntä eri kulttuuritaustaisen työntekijän aloittaessa työt. On myös tärkeää hyödyntää erilaisia keinoja viestin ymmärtämisen vahvistamiseksi, jos yhteistä vahvaa kieltä ei ole. Suullinen ja kirjallinen viestintä tulisi sopeuttaa henkilön kielitaidon tasolle sekä pitää erityisesti huolta, että työntekijä ymmärtää työturvallisuuteen kuuluvat säännöt. Jotta välttäisiin väärinymmärryksiltä, on työntekijöitä hyvä innostaa kysymysten esittämiseen. Esimiehen on suotuisaa tuoda ilmi uudelle työntekijälle, että työpaikalla on hänen lisäksi muitakin, joiden puoleen voi kääntyä, kuten työterveyshuolto ja muut työkaverit. (Yli-Kaitala ym. 2013, 25-38.)

2.3.4. Kaksisuuntainen perehdyttäminen

Kulttuurien kohtaamista voi kehittää kaksisuuntaisella perehdyttämisellä, jossa työyhteisö valmennetaan monikulttuurisuuteen. Kaksisuuntainen perehdyttäminen ottaa huomioon

uuden työntekijän lisäksi jo yrityksessä työskentelevät henkilöt ja heidän tutustuttamisen tarpeen muuttuvaan monimuotoiseen työyhteisöön. Perehdytys koostuu vuorovaikutuksesta erilaisuuden kohtaamisesta ja sen hyväksynnästä sekä siinä yritetään poistamaan ennakkoluuloisuutta. Perehdytyksessä on hyvä käsitellä todennäköisiä kulttuurieroista johtuvia haasteita ja menetelmiä niiden voittamiseen. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56.)

Myös Korhosen ja Puukarin (2013, 332-333) mukaan kaksisuuntainen perehdyttäminen edistää työyhteisöä oppimaan toisiltaan sekä luomaan tuloksellista ja hyvää työyhteisöä. Uuden työntekijän ansiosta myös työyhteisöllä on otollinen aika oppia esimerkiksi sovaitsemaan erilaista vuorovaikutusta ja eri työtapoja sekä mahdollisesti ottamaan käyttöön uudenlaisia ideoita ja käytäntöjä. Silloin uudet ja vanhat menetelmät sulautuvat yhteen ja muodostavat innovatiivisia ja erilaisia menetelmiä, jolloin myös kohdemaan tavat monipuolistuvat.

2.3.5. Mentorointi apuvälineenä

Perehdytyksessä voidaan hyödyntää mentorointia, jossa kokenut vanhempi työntekijä tarjoaa asiantuntemustaan ja taitojaan eteenpäin aloittaville työntekijöille. Mentori on usein kattavan osaamisen omaava työntekijä, joka tietää hyvin työpaikan ja ammatin työkuultuurista sekä toimintatavoista. Hän antaa neuvoja ja tukee ulkomaalaista työntekijää, jolle suomalainen työkuultuuri ja työpaikan toimintatavat ovat vieraita. Mentoritava, eli tässä tapauksessa ulkomaalainen työntekijä, tarjoaa sen sijaan mentorille tilaisuuden perehtyä uuteen kuultuuriin ja uusiin käytäntöihin. Tällä tavoin mentori saattaa kiinnittää erilailla huomiota itsestäänselvyyksiin ja vahvistaa myös omaa työtaitoaan. Mentoroinnilla viitataan mentorin ja perehdytettävän väliseen vuorovaikutukseen. (Saari 2010, 80-81; Yli-Kaitala 2013, 34.)

Mentoroinnin avulla ulkomaalaiset työntekijät integroituvat sulavasti suomalaiseen työyhteisöön sekä suomalaiset tottuvat ulkomaalaisten käytäntöihin. Tuloksellisen mentoroinnin tärkeimmät lähtökohdat ovat mentorin ja mentoritavan oikea asenne ja motivaatio perehdytyksessä sekä uuden oppimisessa. Lisäksi molempien tasavertainen kohtelu sekä luottamus heidän välillä ja säännölliset arviointikeskustelut vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen. (Saari 2010, 81.) Lahti (2014) painottaa, että mentoroinnin ajoitus alkuvaiheeseen on urakehityksen ja integroitumisen kannalta tärkeää. Vance ja Paik (2006, 211) toteavat, että uuden tehtävän alussa mentorin paikan päällä antama koulutus ja valmennus sekä tarjoama apu, voivat olla erittäin hyödyllisiä ulkomaalaiselle ja lievittää stressiä, lisätä luottamusta sekä parantaa yleistä sosiaalistumista uudessa ympäristössä.

Ulkomaalaisten työntekijöiden mentorointi on urakehityksen kannalta tarpeellista, koska heillä on usein vähemmän hyviä kontaktiverkostoja ja tukihenkilöitä. Mentorointi usein nopeuttaa tukiverkostojen muodostumista. Se auttaa myös ulkomaalaista enemmistö ja vä-

hemmistö ristiriidoissa, kun hänen tulisi suoriutua enemmistön pätevyysvaatimusten mukaan, mutta kuitenkin myös edustaa omaa ryhmäänsä. Tärkeitä keskusteltavia asioita ovat esimerkiksi työpaikan kulttuuri, kirjoittamattomat säännöt, odotukset, kommunikointitapa sekä ristiriitojen hallinta. (Lahti 2014.) Rao (2009, 77) vielä lisää, että edistyksellisimmät organisaatiot näkevät nykyään mentoroinnin johtamisen välineenä kannustaa yksilöiden ja ryhmien kehittymiseen.

Tässä tutkimuksessa aion ottaa selvää, mitä tutkimukseen osallistuvat henkilöt ajattelevat mentoroinnin mahdollisuuksista ja onnistumisesta perehdyttämisprosessissa. Tässä opinäytetyössä erityisesti integroituminen suomalaiseen työyhteisöön ja -kulttuuriin sekä kontaktiverkoston luominen ovat olennaisia asioita ulkomaalaisen perehdyttämisen onnistumisessa. Mikäli mentoritoiminta voitaisiin nähdä siinä ratkaisevana tekijänä, toisi se varmasti hyötyä työntekijöiden lisäksi myös työnantajalle ja koko työyhteisön toimivuudelle. Uskon, että se voisi luoda hyvän kilpailuedun yritykselle.

3. Monikulttuurinen työyhteisö

Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten monenlaisia eroavaisuuksia, kuten sukupuoli, ikä, terveydentila, etninen sukujuuri, kansalaisuus, kieli, uskonto, seksuaalinen suuntautuminen tai vammaisuus (Viitala 2007, 310). Yhdenvertaisuuslain mukaisesti näiden perusteiden vuoksi ketään ei saa luokitella epätaso-arvoon (Työturvallisuuskeskus). Yhdenvertaisuuslain tavoite on lisätä ja varmistaa yhdenvertaisuuden onnistumista sekä parantaa syrjityn oikeussuojaa lain soveltamisalaan liittyvissä syrjintätilanteissa (Yli-Kaitala ym. 2013, 70). Korhosen ja Puukarin (2013, 344) mielestä monimuotoisuus tiivistyy erilaisten ryhmien sekä ryhmien kulttuuristen ja sosiaalisten yksilöllisyyksien muodostumiseen. Tässä opinnäytetyössä syvennyttään erityisesti eri kansalaisuuksien monimuotoisuuteen.

Monikulttuurisuus sen sijaan on osa monimuotoisuutta ja tarkoittaa yhteiskuntaa, joka koostuu ihmisistä, joilla on erilaiset kulttuuriset juuret ja elämäntavat (Broekman 2003, 16). Korhonen ja Puukari (2013, 34-42) täydentävät, että monikulttuurisuudessa kulttuurien välinen kanssakäyminen on edellytys ja eri kulttuurit hyväksytään sekä monimuotoisuutta tuetaan yhteiskunnassa. Monikulttuurisuuden muodostumiseen vaikuttaa vahvasti valtaväestön asenteet kulttuurivähemmistöihin sekä maassa hallitseva sosiaalinen ja poliittinen yksimielisyys. Monikulttuurinen ajattelutapa voi onnistua ainoastaan, jos sosiaalinen ilmapiiri on avoin ja sisällyttävä kulttuurista erilaisuutta kohtaan.

Kulttuuri käsitteenä on todella laaja ja sille ei ole yhtä johdonmukaista selitystä. Termi viittaa muun muassa ihmisen tapaan toimia, mikä tuo merkitystä hänelle. Kulttuuri on myös määritelty erilaisiksi säännöiksi, jotka ohjaavat ihmisten käytöstä ja tekemistä sekä vastaavat heidän tarpeisiin. (Reisinger 2009, 86.) Korhosen ja Puukarin (2013, 12) mukaan taas ”kulttuuri muokkaa ihmisiä, ja ihmiset muokkaavat kulttuuria”. Kulttuuri koskettaa yhteiskunnassa elävien eri sukupolvien ja jäsenien välillä oppimisen kautta sekä sopeutumisella vieraaseen kulttuuriin. Kulttuuri voidaan oivaltaa yhteiseksi merkittävyydeksi, mihin kuuluu yhteinen kieli, symbolit ja koodit, mitkä täydentävät yhteisön jäsenten ajattelua ja toimintaa. (Korhonen & Puukari 2013, 34.) Tässä työssä keskitytään kuitenkin ensisijaisesti monikulttuurisuuteen ja -muotoisuuteen työyhteisössä.

Toimivan työyhteisön erityispiirteitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, hyvä vuorovaikutus, sopivan haastavat työtehtävät sekä motivoiva ilmapiiri. Tehokkaassa työyhteisössä päämäärät ovat selkeät sekä työn hallinta ja järjestely sujuvat. Kunnioittavassa ja hyväksyvässä työilmapiirissä jokainen työntekijä tietää olevansa tervetullut ja tukee toinen toistaan sekä osoittaa omaa tietotaitoaan yhteiseen käyttöön. Kaikki työntekijät vaikuttavat omalla käytöksellään ja asenteillaan työilmapiiriin sekä voivat tietoisesti päättää käyttäytyä kohteliaasti ja ymmärtävästi. Ongelmatilanteet selvitetään heti asianomaisten kanssa. Ryhmätyötä avustavat pelisäännöt sovitaan yhdessä ja jokainen toimii niiden mukaisesti. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 12) mukaan kulttuuri muodostuu sekä tiedostetuista ja näkyvistä merkeistä että tiedostamattomista arvoista ja tottumuksista. Kuten kuvio 2 voidaan havaita, myös työyhteisössä kulttuurit limittyvät keskenään työntekijöiden henkilöllisyyksissä ja työpaikan toimintatavoissa. Kulttuuritausta saattaa heijastua monin tavoin työyhteisössä. Kulttuuritaustan ohella työntekijöiden käytökseen ja toimintaan vaikuttavat myös esimerkiksi ikä, elämäkokemukset ja sosiaalinen tausta. Työyhteisön kulttuuri koostuu muun muassa toimintatavoista, ilmapiiristä, työyhteisön arvoista sekä -hengestä.

Seppälän (2010, 25) mielestä työyhteisöjä pitäisi analysoida ennen kaikkea yhteisinä, joissa jaetaan yhteisiä arvoja ja asenteita, mitkä näkyvät yhteisön toimintasuunnitelmissa ja kommunikaatiossa. Työyhteisöt ovat ainutlaatuisia ja sopeutumisessa työyhteisöön ratkaisevaksi tekijäksi nouseekin yhteisön oma kulttuuri eikä suomalainen kulttuuri. Siitä huolimatta jokaisessa työyhteisössä moniarvoinen toimintakulttuuri pitäisi olla päätavoite. Toisin sanoen moniarvoisessa työyhteisössä pyritään vastavuoroiseen kunnioitukseen sekä siihen perustuvaan erojen ja yhtäläisyyksien arvostamiseen. Monikulttuurisessa työyhteisössä toisenlaiset toiminta- ja kommunikaatiotavat ovat toivottuja, vaikka ne poikkeaisivatkin Suomen tavoista toimia.



Kuvio 2. Kulttuurit limittyvät keskenään työyhteisössä (mukaillen Yli-Kaitala ym. 2013, 12)

3.1. Monimuotoisuus

Työyhteisössä monimuotoisuuteen kuuluu lisäksi työntekijöiden eroava koulutus, kokemus, työnteen tapa, taidot, persoonallisuus ja arvot (Työturvallisuuskeskus 2019). Työyhteisöjen monimuotoisuutta sanotaan myös diversiteetiksi (Korhonen & Puukari 2013, 342). Monimuotoisuudella ajatellaan olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioissa. Monimuotoinen työympäristö nähdään innovatiivisena, kun tavanomaiset toimintatavat saavat uusia näkökulmia ja ideoita erilaisten työntekijöiden ammattitaitojen kautta. (Viitala 2007, 310.) Korhonen ja Puukari (2013, 343-344) vielä lisäävät, että diversiteetti lisää yrityksen kilpailukykyä, kun organisaatio hyödyntää erilaisten työntekijöiden tietoja ja taitoja. Monimuo-

toisuutta harjoittava yritys usein myös rakentaa hyvän työnantajamaineen. Lisäksi monimuotoinen työyhteisö onnistuu sopeutumaan muuttuviin ympäristön edellytyksiin.

Työntekijöiden tasavertainen kohtelu on monimuotoisen työyhteisön edellytyksenä. Monimuotoisuus etuna velvoittaa erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja kunnioitusta. Esimiesten ja jokaisen työntekijän tulee pitää huolta siitä, että työyhteisössä on erilaisuutta suvaitseva ja sitä hyödyntävä kulttuuri. Monimuotoisuus on etu, joka kehittää käytäntöjen ja palveluiden edistymistä. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Yli-Kaitala ym. (2013, 69) painottaa myös, että organisaation johdon tulee ytimekkäästi ja useasti ilmaista, kuinka syrjintä ei ole hyväksyttävää missään olosuhteissa. Yhdenvertaisuudesta kehittyä luonnollisesti osa yrityksen arkipäiväistä toimintaa, jos se otetaan osaksi kaikkiin työyhteisön prosesseihin.

Monimuotoisuus kasvaa, kun eri ammattilaisten tarve lisääntyy. Kaikilta työntekijöiltä odotetaan tästedes monimuotoisuuden ymmärtämistä sekä kansainvälistymiseen tarpeellisia kykyjä. Monimuotoisuuden ja samanvertaisuuden edistäminen työyhteisössä nostaa kaikkien työntekijöiden viihtyisyyttä ja intoa. Tyytyväinen henkilökunta sen sijaan kasvattaa työyhteisön tehokkuutta. (Viitala 2007, 312.)

3.2. Monikulttuurisuus

Muuttuva maailma vaikuttaa vahvasti ajatukseen kulttuurista. Globalisaatio eli ihmiskunnan lisääntyvä yhtenäistyminen ja kasvava kulttuurienvälinen vuorovaikutus sekoittavat kulttuureja. Globalisaatio merkitsee sen hyväksymistä, että kulttuurinen monimuotoisuus johdon kokoonpanossa ja johtamistyyllissä edistää globaalin yrityksen kilpailuetua. Globaalin organisaation kehittäminen ja johtaminen edellyttää sellaisten ihmisten kehittämistä ja johtamista, jotka voivat ajatella, johtaa ja toimia globaalista näkökulmasta ja keillä on globaali mieli sekä taidot. (Vance & Paik 2006, 87-88.)

Valtaväestön avoimuus kehittää suhteita vähemmistökulttuureihin auttaisi eroavaisuuksien hyväksymistä sekä ulkomaalaisten integroitumista. Tähän vaikuttaisivat jokaisen omat positiiviset kokemukset kohtaamisista eri kulttuurista olevan henkilön kanssa. Myös vähemmistöryhmän kielen ja ominaisuuden kunnioitusta edellytetään sekä valmiutta tasapainoisen ja sosiaalisen puolueettomuuden kehitykseen erilaisilla toiminta-alueilla, kuten työssä, koulutuksessa, terveydenhuollossa sekä vapaa-ajan aktiviteeteissa. (Korhonen & Puukari 2013, 34-42.) Myös Viitalan (2007, 310) mukaan tyypillisesti eri kulttuurista tulevaa ja eri kielistä työntekijää vierastetaan ja oletetaan hänen käyttäytyvän samalla lailla kuin itse. Monikulttuurinen työyhteisö ei muodostukaan automaattisesti, vaikka työpaikan toiminta olisikin kansainvälistä. Monikulttuurisuuden edut saadaan esiin, jos siihen tietoisesti tavoitellaan.

Kun puhutaan kulttuuriin ja yhteiskuntaan sopeutumisesta erilaisissa kulttuurisissa kohtaamisissa, käytetään monesti akkulturaation käsitettä. Se tarkoittaa sitä, kun vieraan kulttuurin kanssa kosketuksissa olevien henkilöiden käyttäytymisessä, tunteissa, asenteissa, arvoissa tai uskomuksissa tapahtuu muutoksia. Akkulturaatio on kaksisuuntainen toiminto, jossa kulttuuri muuttaa ihmistä ja kulttuuri on myös erilaisten ihmisten kautta muutoksessa. Siinä on tärkeää, että yhteiskunta on vastaanottavainen erilaisuutta kohtaan. Akkulturaatiota voidaan siis myös katsoa kulttuurisen mukautumisen ja integraation edistyksellisenä kokonaisuutena. (Korhonen & Puukari 2013, 36-37.) Myös Seppälä (2010, 42) toteaa, että ulkomaalaisen integroitumisessa uuteen kohdemaan lopputuloksena on kaksikulttuurisuus. Ulkomaalainen pitää tärkeänä omaa kulttuuriaan ja säilyttää sen, mutta samaan aikaan hän myös kunnioittaa uuden ympäristön kulttuurisia ominaisuuksia ja perinteitä. Integroitumista ajatellaan tyypillisesti erinomaisena päämääränä.

Eri kulttuurien ymmärtämisessä on tärkeää oppia tuntemaan ja hyväksymään itselle vierasta toimintaa sekä kohdata ja tutkia vierautta (Korhonen & Puukari 2013, 43). Seppälä (2010, 65) kertoo, että tällaista kykyä voidaan myös nimetä kulttuuriseksi älykkyudeksi. Siinä työyhteisön jäsenet osaavat tulkita, miksi eri kulttuurista tulevat henkilöt käyttäytyvät niin kuin tekevät. Se on jonkinlainen sosiaalinen ongelmanratkaisutaito ja mahdollistaa yhteistoiminnan paranemisen. Korhonen ja Puukari (2013, 37-43) vielä lisäävät, että monikulttuurisessa yhteisössä tietoisuus juontaa sekä omasta että vieraasta kulttuurista, minkä vuoksi oman kulttuurin vahvistaminen on myös oleellista. Esimerkiksi kun ulkomaalainen työntekijä on kotoutumassa uuteen maahan, hänen ei monikulttuurisen suhtautumistavan mukaan täydy jättää omaa kulttuuriaan, vaan hän myöntyy niiden ohella uuden maan sosiaalisiin sääntöihin ja käyttäytyy pääsääntöisesti niiden mukaan.

3.3. Uuteen kulttuuriin sopeutuminen

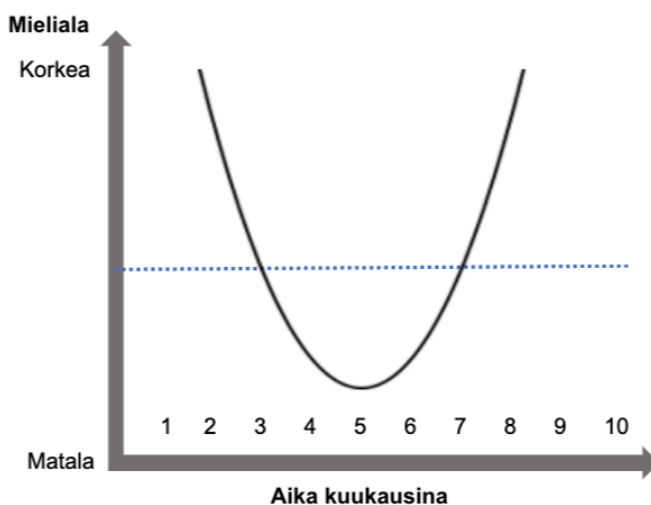
Uuteen kulttuuriin sopeutuminen on jatkuvaa vuorovaikutteista toimintaa kaikkien osapuolien välillä. Ulkomaalaiset mukautuvat kohdemaan kulttuurin käytäntöihin ja kohdemaan ihmiset sopeutuvat heihin. Sopeutumisessa merkittäviä asioita ovat osapuolten välinen kommunikaatio, kulttuurienvälinen hienovaraisuus ja ymmärtäminen sekä sopeutumisen yhteisöllisyys. Tiedonvälitys on keskeinen osa sopeutumista, koska kaikesta ei voi olla tietoinen tai lukea kirjoista. Mitä enemmän tietoa jaetaan, sitä enemmän myös ymmärretään ja halutaan oppia lisää. Vastavuoroinen ymmärrys auttaa viestijöitä havaitsemaan toisen osapuolen ominaiskykyjä. (Korhonen & Puukari 2013, 53.)

Yli-Kaitalan ym. (2013, 45) mukaan kielitaidolla on merkittävä vaikutus ulkomaalaisen suoriutumiseen työelämässä. Myös Suomessa työskentelevät ulkomaalaiset ovat sitä mieltä, että kielitaidolla on isoin vaikutus työelämään sopeutumisessa. Eri työpaikoilla edellytetään eritasoista kielitaitoa ja joissakin työtehtävissä pärjää kokonaan ilman suomen kielen

taitoa. Ensisijaista onkin, että työntekijällä, työyhteisön muilla jäsenillä ja esimiehellä sekä muilla työtä johtavilla henkilöillä on yksi vahva yhteinen kieli.

Sopeutuminen uuteen kohtemaahan kestää ja siinä on kysymys yhteenkuuluvuuden tunteesta ympäristöön. Kuten kuvio 3 nähdään, u-käytä-teoria on sopeutumiskaavio, joka koostuu alkuinnostuksesta, turhautumisesta, hyväksymisestä ja sopeutumisesta. Alkuinnostuksessa uusi ympäristö nähdään vain positiivisena verrattuna kotimaahan. Tästä ajasta puhutaan myös kuherruskuukausivaiheena. Turhautumisessa ulkomaalainen kohtaa arkitodellisuuden ja mielen täyttää väsymys, masennus ja koti-ikävä. Seuraavaksi on hyväksymisvaihe, jossa hyväksytään paikalliset tavat ja yritetään muuttaa omia asenteita ja kiinnostusta kohtemaata kohtaan. Lopputuloksena sopeutumisprosessissa on se, että ulkomaalainen alkaa tuntea olonsa kotoisaksi uudessa maassa ja kommunikaatio-ongelmat vähenevät. (Sinkkonen 2009, 74-79.) Kuviossa 3 huomataan, kuinka U-käyrä-teoria havainnollistaa mielialan muutoksia uudessa kulttuurissa ja ympäristössä eletyn ajan myötä.

Korhosen ja Puukarin (2013, 47-48) mukaan sopeutuminen on yhtenäinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa sekä paikallisilta että ulkomaalaisilta edellytetään sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Silloin ulkomaalainen ei ole yksin vastuussa uuteen kulttuuriin totumisesta, vaan se kannustaa kumpaakin osapuolta ymmärtämään toisiaan. Sinkkonen (2009, 85-86) lisää, että ulkomaalainen voi kuitenkin itse paljon vaikuttaa sopeutumiseen omilla asenteillaan ja ennakkoinnilla. Hyviä keinoja sopeutumiseen on kulttuurinen tietoisuus, paikallisen kielen opettelu, paikallisiin tutustuminen sekä pitkäjäntinen, joustava ja suvaitsevainen asenne. Lisäksi kulttuurinen sensitiivisyys eli erilaisuuden hyväksyminen, paikallisen kulttuurin monimuotoisuuden tunnistaminen sekä omien ja paikallisten tapojen erojen ja samankaltaisuuksien tunnistaminen on tärkeää.



Kuvio 3. U-käyrä selventää, kuinka ulkomaalaisen mieliala vaihtelee uudessa kohtemaassa ja kulttuurissa eletyn ajan myötä (mukaiillen Sinkkonen 2009, 75)

3.4. Monikulttuurinen osaaminen

Uuteen kulttuuriin sopeutumisessa on avuksi monikulttuurinen kykenevyys. Monikulttuurisella osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä käyttäytyä asianmukaisesti ja tehokkaasti vuorovaikutuksessa eri kulttuureista peräisin olevien ihmisten kanssa tai toisen kulttuurin osaamisen kehittämiseen ja sen kielen taitoon. Monikulttuurinen osaaminen koostuu neljästä alueesta: kognitiivinen eli tiedollinen, affektiivinen eli tunteellinen, käyttäytymiseen liittyvä ja ympäristö. Nämä alueet antavat yksilöille mahdollisuuden toimia tehokkaasti, sopeutua, sitoutua ja integroitua toiseen kulttuuriin. (Reisinger 2009, 378-379.)

Kognitiivinen alue viittaa kulttuurisen tiedon hankintaan ja se koostuu tiedosta, tietoisuudesta, kielestä ja oppimisesta. Henkilö, jolla on tietoa uudesta kulttuurista ja sen ihmisistä, pystyy toimimaan tässä kulttuurissa sekä minimoimaan mahdolliset väärinkäsitykset. Affektiivisella alueella tarkoitetaan tuntemuksia, tunteita ja asenteita, mitkä saavutetaan tiedon avulla. Henkilö, joka kehittää positiivisia tunteita ja asenteita uuteen kulttuuriin, pystyy sopeutumaan uuteen kulttuuriin. Käyttäytymisellä tarkoitetaan tiettyyn kulttuurikäyttäytymiseen liittyviä kykyjä ja taitoja. Henkilö, jolla on erityisiä kykyjä ja taitoja, kykenee tehokkaasti sitoutumaan uuteen kulttuuriin. Ympäristö viittaa yksilöiden ja ympäristön välisiin suhteisiin. Henkilö, joka tuntee uuden ympäristön kulttuurisen suuntautumisen, pystyy integroitumaan täysin tähän ympäristöön. (Reisinger 2009, 379.)

Kontaktit muiden kulttuurien ihmisiin ja niiden kielten puhuminen tarjoavat erinomaiset mahdollisuudet edistää monikulttuurisen osaamisen kehittämistä. Monikulttuurisen osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja se voi kestää koko elämän. Monikulttuurisen osaamisen ja vieraiden kielten kehittäminen on globaalin koulutuksen ja osaamisen ydin. Lisäksi se, missä määrin yksilö voidaan kouluttaa hankkimaan tarvittavat tiedot ja taidot, on tärkeä monikulttuurisen osaamisen saavuttamiseksi. (Reisinger, 2009, 384.)

Vancen ja Paikin (2006, 209-213) mukaan muuttaessaan uuteen maahan ulkomaalaisten työntekijöiden on tehtävä merkittäviä muutoksia saavuttaakseen mukavuuden työskennellä ja elää uudessa ympäristössä. Työhön sopeutumisen lisäksi ulkomaalaisen työntekijän mukautumiseen vaikuttaa yleinen sopeutuminen, vuorovaikutuksellinen sopeutuminen ja psykologinen sopeutuminen. Yleiseen sopeutumiseen kuuluu tottuminen kohdemaan ympäristöön, mukaan lukien työympäristö, asuminen, liikenne, ruoka, ostokset ja vieras kieli. Vuorovaikutukseen sopeuttaminen on tyypillisesti vaikein prosessi ja siihen sisältyy paremman ymmärryksen ja arvostuksen muodostaminen paikallisia kohtaan, keiden kanssa ulkomaalaiset ovat vuorovaikutuksessa. Myös Korhonen ja Puukari (2013, 48) korostavat kommunikaation tärkeyttä sopeutumisprosessissa ja sitä, että se auttaa ulkomaalaisia pääsemään osaksi uutta ympäristöä. Vuorovaikutus kohdemaan ihmisten kanssa näyttääkin olevan keskeinen osa ulkomaalaisen henkilön motivaation lisääntymisessä ja sillä on puolestaan vaikutusta uusien tehtävien oppimiseen ja oivaltamiseen.

Kun sopeutumisen kolme muuta ulottuvuutta koskevat ensisijaisesti uutta tietoa, taitoa ja käyttäytymistä, psykologinen sopeutuminen käsittelee enemmän sopeutumista avustavien uusien asenteiden kehittämistä ja ylläpitämistä. Psykologinen sopeutuminen helpottuu, kun ulkomaalaiset kykenevät arvioimaan stressaavia tapahtumia haasteiksi ja mahdollisuuksiksi henkilökohtaiseen kehitykseen. Kielteiset kokemukset voivat osoittautua tuottaviksi pohdinta- ja oppimiskeinoiksi, mitkä helpottavat kansainvälistä sopeutumista. Tehokkaan sopeutumisen myötä yksilö vahvistaa uusia taitoja ja pystyy selviytymään uudesta ympäristöstä sekä kokee jatkuvaa suorituskyvyn parantamista sekä työssä että henkilökohtaisessa elämässä. (Vance & Paik 2006, 210-213.) Tämän voisi siis tarkoittavan sitä, että sopeutumisella on selkeä vaikutus henkilön suorituksiin ja jaksamiseen työpaikalla. Mitä tehokkaammin yritys auttaa henkilön sopeutumisessa, sitä nopeammin se palkitsee myös yritystä. Lisäksi jos henkilöllä on tarpeeksi motivaatiota, hän haluaa selviytyä haasteista ja hankkia uusia tarvittavia taitoa kohdemaassa.

3.5. Monikulttuurisen työyhteisön hyötyjä

Hyvin johdettuna eri kulttuureista tulevat työntekijät ovat työyhteisölle eduksi usealla eri tavalla. Monikulttuurinen työyhteisö edistää vastavuoroista oppimista työntekijöiden välillä sekä avartaa uusia näkemyksiä moniin asioihin. Työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä voi kehittää tasa-arvoa työntekijöiden sekä esimiesten ja alaisten välillä. Työpaikoilla, joissa suhtaudutaan arvostavasti ja avoimesti eri kulttuureihin, vahvistaa työntekijän sitoutumista työyhteisöön. Kulttuurierot ovat usein ensisijainen syy monikulttuuristen ryhmien kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi organisaatiossa. Tärkeimpiä monikulttuurisen työyhteisön etuja ovat esimerkiksi: pääsy erikoistuneisiin ammattitaitoihin kykyihin, lisääntynyt ongelmanratkaisukyky, alennetut toimintakustannukset globaaleilla markkinoilla, lisääntynyt potentiaali tulla globaaliksi organisaatioksi, toiminnan nopeus, paikallisten asiakkaiden parempi ymmärrys, tulevien globaalien johtajien kehittäminen, tiedon ja taidon saatavuus sekä mahdollisuus tulla oppimisorganisaatioksi. (Matveev 2017, 88-89; Yli-Kaitala ym. 2013, 12-20.)

Monikulttuurinen yritys voi hyödyntää tuottavuuttaan eri kulttuureista tulevien työntekijöiden taitojen ja kykyjen avulla. Mitä monikulttuurisempi työyhteisö on, sitä rikkaampi on organisaatio ja sitä erinomaisempi sen suorituskyky on. Kyky hyödyntää kulttuurieroja ja hallita kulttuurista monimuotoisuutta tarjoaa yritykselle merkittävää kilpailuetua. Kulttuurinen monimuotoisuus kannustaa suurempaa innovaatiota, luovuutta ja reagointia kuluttajien vaatimuksiin ja muuttuvaan ympäristöön. Se lisää myös työpaikan mainetta ja tehostaa kilpailuetua. Eri kulttuureista tulevien ihmisten ehdottamat tuotekehitykset menestyvät todennäköisimmin useampien kuluttajien keskuudessa, koska he ymmärtävät todennäköisemmin eri kuluttajien tarpeet ja täyttävät ne. (Reisinger 2009, 35.)

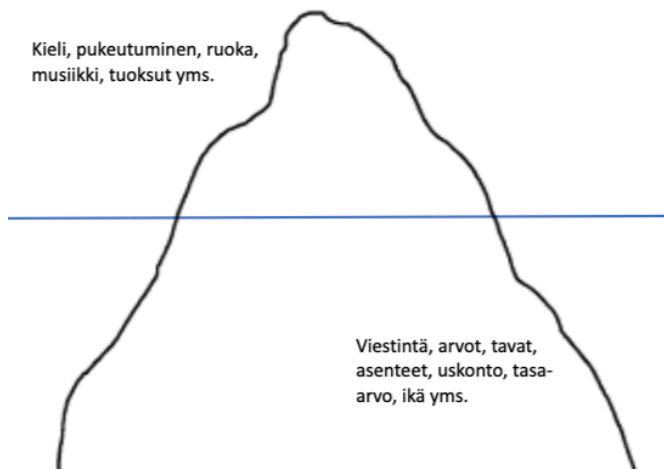
Metveev (2017, 88) on myös samaa mieltä Reisingerin kanssa, että monikulttuuristen ryhmien jäsenet yhdessä muodostavat ”globaalın ajattelutavan”, joka sallii monipuolisen sekä joustavan toiminnan, ja ne ovat olennaisia tekijöitä kulttuurienvälisen johtajuuden kehitykselle. Monikulttuuriset työyhteisöt voivat olla tuottavampia ja tuottaa korkeamman suorituskyvyn. Monikulttuuristen työyhteisöjen jäsenet voivat esittää erilaisia näkökulmia ja luovampia ideoita ongelman ratkaisemissa tai organisaatiostrategian kehittämisessä. Lisäksi monikulttuurisuus mahdollistaa suuremman määrän vaihtoehtoja, kehittämään parempia ideoita, olemaan luovempia, sopeutumaan nopeammin muuttuviin ympäristöolosuhteisiin ja tehdä päätöksenteosta tehokkaampaa.

Yli-Kaitalan ym. (2013, 50-51) mukaan myös monikielinen henkilökunta on mahdollisuus tuoda hyötyä koko työyhteisölle. Monikielisellä työpaikalla henkilöstön kielitaito paranee ja se kannustaa työntekijöitä käyttämään vierasta kieltä. Eri kieliä osaavia työntekijöitä voi työtehtävästä riippuen hyödyntää esimerkiksi asiakaskontakteissa. Sen lisäksi myös kotimaiset työntekijät saavat tilaisuuden kommunikoida eri kulttuureista tulevien kanssa ja oppia erilaisten kulttuurien viestinnän tyyliä.

3.6. Monikulttuurisen työyhteisön haasteet

Monet tehottomat monikulttuuriset työyhteisöt voivat kuitenkin kuluttaa resursseja sen sijaan, että parantavat tehokkuutta ja tuottavat menestystä (Matveev 2017, 82). Eri kulttuurit työelämässä voivat aiheuttaa myös ristiriitoja, kun työntekijät tarkastelevat muita omien henkilökohtaisten, kulttuuristen ja sosiaalisten piirteiden pohjalta. Eri kulttuurien ymmärrys on haastavaa, koska kaikkia kulttuurin osa-alueita ei ole helppo huomata. Esimerkiksi arvot, tavat ja tottumukset ovat usein vaikeammin havaittavissa, kun taas vaikka kieli ja puheutuminen, mitkä näkyvät ja kuuluvat ulospäin. Kuten kuvioista 4 havaitaan, vedenpinnan alle jäävät vaikeammin huomattavat kulttuuritekijät. Kun omat ja muiden ajattelutavat eivät olet yhdenmukaisia, se voi luoda jännitettä. Ne ovat kuitenkin usein väärinymmärryksiä, kun toisen osapuolen tulkinnat ja toiminnan aikomus luullaan liian samankaltaiseksi kuin omamme. (Yli-Kaitala ym. 2013, 13-15.)

Saari (2010, 79) määrittelee, että monikulttuurisen työyhteisön ongelmat saavat alkunsa kulttuurierojen lisäksi myös kommunikaatio-ongelmista. Eri toimintatavat ja suomalaisen työpaikan vieras kulttuuri synnyttää monesti väärinkäsityksiä ja hankaumaa suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välille. Myös Reisingerin (2009, 35-56) mukaan ongelmia voi syntyä kommunikaation puutteen sekä erilaisen työskentelytyylin ja etiikan vuoksi. Jonkun arvot ja uskomukset voivat estää ymmärtämästä muiden käyttäytymistä ja asenteita. Monet kulttuurisesti monimuotoisten ryhmien ihmisten väärinkäsityksistä voivat johtua etnosentrismistä, joka on oman kulttuurin ensisijaisuuden asettaminen ja muiden arvioiminen sen mukaan. Etnosentrismi ja rajallinen tieto toisen kulttuurista voivat estää kulttuurisesti erilaisten ihmisten objektiivista arviointia ja ymmärtämistä. Tämä voi aiheuttaa vakavia seurauksia työympäristölle.



Kuvio 4. Työyhteisön kulttuurien jäävuorimalli (mukaillen Sinkkonen, 42)

Matveev (2017, 91) myös painottaa, että kulttuurienvälisen viestinnän näkökohdat, kuten kielimuurit, sanalliset ja ei-sanalliset erot, arvo- ja kulttuurierot sekä kulttuurien väliset väärinymmärrykset, voivat helposti aloittaa ihmissuhteiden välisen konfliktin. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että ristiriidat voivat olla hyödyllisiä ja tuoda parempaa ymmärrystä ja viestintää. Konflikti voi tuoda suhteisiin muutosta, uutuutta ja uusia ideoita, mitkä auttavat käsittelemään konfliktitilanteita jatkossa. Tehokas kulttuurienväläinen viestintä tai rakentava vuorovaikutustaito on yksilön tai ryhmän kyky saavuttaa ymmärrys kulttuurien välisen sanallisen tai ei-sanallisen vaihdon ja vuorovaikutuksen kautta.

3.7. Esimiehen rooli monikulttuurisessa työyhteisössä

Erilaiset arvot ja näkemykset eivät kuitenkaan ole haitaksi, jos yhteistyö työpaikalla pohjautuu toisten kunnioitukseen ja suvaitsemiseen. Esimiehen tehtävä on toimia esimerkkinä monikulttuurisessa työyhteisössä. Monikulttuurisen työpaikan esimieheltä veloitetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, avoimuutta sekä tilanneherkkyyttä. Esimiehen kuuluu välittää työntekijöistä ja sen takia odotetaan, että hän on tietoinen työntekijöidensä kulttuurieroista sekä niistä mahdollisesti johtuvien ristiriitojen ennaltaehkäisystä. Esimiehen on myös huolehdittava, että kaikki työntekijät saavat oikeudenmukaista kohtelua yksilöinä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20-22.) Seppälä (2010, 94) on yhtä mieltä, että esimieheltä edellytetään kulttuurista herkkyyttä ja taitoa käsitellä samaan aikaan eri kulttuurista tulevia työntekijöitä. ”Mitä enemmän työyhteisössä on erilaisuutta, sitä selkeämpiä esimiestyön ja työyhteisön pelisääntöjen tulee olla” (Yli-Kaitala 2013, 22).

Vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota työyhteisöissä, joissa on eri kieltä puhuvia ja eri kulttuuritaustaisia työntekijöitä. Muut työntekijät ovat isossa roolissa siinä, kuinka vieraasta kulttuurista tuleva työntekijä mukautuu uuteen työpaikkaan. Esimies voi rohkaista työntekijöitä vuorovaikutukseen omalla esimerkillään sekä kannustuksella. Vuorovaikutusta tukee myös esimiehen kunnioittava asenne, tehokas kuuntelu, mielenkiinnon

osoitus sekä lisäkysymysten esittäminen. Mikäli vuorovaikutusta ei muodostu, ulkomaalainen jää herkästi työyhteisön ulkopuolelle. Esimiehen on tärkeää tarkkailla mahdollisia merkkejä syrjimisestä ja ulossulkemisesta sekä puuttua niihin välittömästi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 58-61.)

Korhonen ja Puukari (2013, 334) havaitsivat, että työyhteisössä herää monesti vääriä oletuksia vieraista kulttuureista ja uskonnoista. Esimiehen on syytä avata ennakkoluuloja ja käydä niitä yhdessä läpi ennemmin kuin peittää ne. Sen avulla pystytään erottamaan ja konkretisoimaan ennakkoluuloja ja tyypittelyjä sekä luomaan myönteistä ilmapiiriä. Viitala (2007, 310-311) toteaa, että esimiehet ovat päätehtävässä siinä, että kulttuurien väliset erimielisyydet ehkäistään ja moninaisuuden hyvät puolet saadaan esiin työpaikalla. Esimiehet sekä koko työyhteisö tarvitsevat monesti koulutusta tähän toimintaan. Yli-Kaitala ym. (2013, 56) painottaakin kaksisuuntaisen perehdyttämisen tärkeyttä, joka valmentaa työyhteisön monikulttuurisuuteen. Sen avulla esimies antaa tukea työyhteisölle ja innostaa tutustumaan toisiinsa. Samaan aikaan on tärkeää pitää huoli, että yritys kannustaa yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä kertoo siitä työntekijöille.

Seuraavassa luvussa paneudutaan opinnäytetyön tutkimukseen, joka toteutettiin tietoperustan avulla. Tämä tietoperusta hahmottaa opinnäytetyön tarkoitusta sekä rajaa tutkimusta. Tutkimusongelmat johdatetaan tietoperustasta ja perustellaan siellä osoitetulla tiedolla. Tietoperusta auttaa tarkastelemaan aikaisempien tutkimusten sekä kirjallisuuden tietojen ja tuloksien suhdetta opinnäytetyön tutkimukseen. Tutkimuksen tiedonkeruussa käytetyt menetelmät ja kysymykset pyritään perustelemaan tietoperustan kautta. Tämän tutkimuksen pääongelma esitetään seuraavasti: miten kansainväliset työntekijät kokevat yrityksen perehdyttämisen organisaatioon sekä yhteiskuntaan.

4. Tutkimus

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen matkailualan organisaatio, jossa työskentelee useiden maiden kansalaisia palvelutyössä. Opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle saadessaan tutkimuksesta arvokasta tietoa siitä, miten kansainväliset työntekijät kokevat tällä hetkellä yrityksen perehdytyksen heitä kohtaan ja sen avulla toivottavasti saavutetaan uusia kehitysideoita ja -ehdotuksia tulevaisuutta varten. Tämän aiheen merkitys on alalle suuri, sillä työyhteisö on jo ennestään kansainvälinen ja ulkomaalaisia työntekijöitä rekrytoidaan koko ajan lisää.

Tutkimuksen kohderyhmä rajautuu EU-maista muuttaneihin Helsingissä työskenteleviin henkilöihin. EU:n sisältä muuttavia rekrytoitavia henkilöitä on viime vuosina ollut huomattavasti isompi määrä, koska yrityksen haut avattiin EU tasoisesti. Tässä on tapahtunut merkittävä muutos viime vuosien aikana, koska Suomen kielen taito ei ole enää ollut rekrytointikriteeri ja se on mahdollistanut työllistymisen Suomeen entistä useammalle EU:n kansalaiselle. Tutkimuksesta jätetään pois EU-alueen ulkopuolelta tulevat työntekijät ja muissa maissa työskentelevät henkilöt. Lisäksi tässä tutkimuksessa keskitytään vain kansainvälisten työntekijöiden näkökulmaan eli siinä ei oteta huomioon esimerkiksi kotimaisia työntekijöitä tai ulkomaalaisten työntekijöiden perheenjäseniä.

4.1. Tavoite ja tutkimusongelmat

Työn tavoitteena on hankkia empiirisen tutkimuksen avulla lisää tietoa yrityksen kansainvälisten työntekijöiden perehdyttämisen näkökulmasta ja tämän tiedon avulla kehittää perehdyttämistä. Tarkoituksena on orientoitua ulkomaalaisen työntekijän perehdyttämisen eri osa-alueisiin, monikulttuurisen työyhteisön ominaisuuksiin sekä esimiehen rooliin monimuotoisen organisaation perehdytyksessä. Näitä analysoidaan monimuotoisen työyhteisön eri kulttuurivaikutusten pohjalta ja otetaan selvää, miten eri taustakulttuurit vaikuttavat ihmisten näkemyksiin ja odotuksiin. Jotta tavoite saavutettaisiin, sen avuksi koottiin tutkimusongelmat. Pääongelma voidaan ilmaista seuraavasti: miten kansainväliset työntekijät kokevat yrityksen perehdyttämisen organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Toisin sanoen, mitkä tekijät vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen ja kuinka tärkeiksi henkilöt kokevat eri vaiheet perehdytyksessä. Lisäksi otetaan selvää oliko perehdytykseen varattu riittävästi aikaa ja voisiko perehdytysohjelmaa jotenkin kehittää.

Pääongelman ympärille kytkeytyy erilaisia alaongelmia, joiden avulla tavoitellaan ratkaisuja pääongelmaan. Alatavoitteena on tutkia, miten työntekijät kokivat yritykseltä saamansa tuen, johon linkittyä esimerkiksi, miten uudet ulkomaalaiset työntekijät kokivat perehdytyksen ennakkomateriaalin hyödyllisyyden tai miten henkilöt kokivat perehdyttämisen saavutetaan Suomeen. Tavoitteena on myös selvittää, kuinka paljon yritys auttaa työhön perehdyttämisen ohella muiden käytännön asioiden hoitamisessa vai viekö muiden asioiden

hoitaminen paljon aikaa uusilta työntekijöiltä. Toinen alatavoite on selvittää, miten henkilöt ovat integroituneet työyhteisöön ja kohdemaahan. Aikomuksena on tutkia, menikö sopeutumiseen kauan aikaa, olisiko työnantaja voinut auttaa enemmän siinä sekä miten helpo-
poa tai vaikeaa oli luoda uusia sosiaalisia suhteita uudessa kotimaassa. On tärkeää myös tietää, oliko heillä jotain vertailukokemusta muuttamisesta ulkomaille, sillä se usein helpot-
taa sopeutumista uuteen maahan.

4.2. Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukset voidaan erotella teoreettisiin tai empiirisiin eli havainnoiviin tutkimuksiin. Tämä opinnäytetyö on empiirinen tutkimus, joka pohjautuu teoreettisen tutkimuksen mu-
kaan muodostettuihin menettelytapoihin. Tutkimuksen kautta voidaan osoittaa, onnistuuko
jokin teoriasta johdettu olettaus käytännössä tai jonkin toiminnan tai käyttäytymisen syi-
den selvittäminen tai ratkaiseminen, miten jokin asia tulisi suorittaa. (Heikkilä 2014, 12.)
Tämä työ toteutetaan empiirisenä tutkimuksena, koska opinnäytetyön tieto perustuu teo-
reettisen tutkimuksen avulla muodostettuihin menetelmiin. Kun tuloksia ja teoriaa tarkas-
tellaan, tavoitteena on pystyä kehittämään opinnäytetyön aiheena olevaa yrityksen kan-
sainvälisten työntekijöiden perehdyttämishjelmaa.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus ratkaisee lukumääriin ja prosenttiosuuksiin kuulu-
via kysymyksiä. Määrällinen tutkimus vaatii kattavaa otosta eli osajoukkoa. Asioita kuva-
taan lukumääräisesti sekä lopputuloksia voidaan selkeyttää taulukoiden ja kuvioiden avul-
la. Tutkimusaineisto kootaan kyselylomakkeen kautta, jonka jälkeen tutkitaan tuloksia. Ai-
neistoista kerättyjä tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä kattavampaan
joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa saadaan monesti
selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei onnistuta tarpeeksi selvittämään asioiden syi-
tä. (Heikkilä 2014, 15.)

Sen sijaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus helpottaa ymmärtämään tutkimuskohdet-
ta ja kuvailemaan sen käyttäytymisen syitä. Laadullinen tutkimus keskittyy vähäiseen tut-
kimusmäärään, mutta tulokset yritetään analysoida mahdollisimman huolellisesti. Tutkitta-
vat valikoidaan harkinnanvaraisesti eikä tarkoituksena olekaan tilastollinen yleistäminen.
Laadullinen tutkimus soveltaa psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kun
ymmärretään kohderyhmän arvot ja mielipiteet tai tarpeet ja odotukset saavutetaan hyö-
dyllistä tietoa esimerkiksi tuotekehittelyn tai markkinoinnin pohjaksi. Kvalitatiivinen tutki-
mus soveltuu hyvin niin ikään toiminnan edistämiseen, valintojen jäljittämiseen ja sosiaa-
listen vaikeuksien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan vähemmän strukturoidusti kuin määrälli-
sessä tutkimuksessa ja aineisto on monesti tekstuaalinen. Vakiintuneen lomakehaastatte-

lun ohella tutkimukseen tarvittavia tietoja voidaan hankkia avoimilla keskustelun tyyllisillä haastatteluilla, tiettyyn aiheeseen syventyvillä teemahaastatteluilla tai 4-8 henkilön ryhmäkeskusteluilla. Haastatteluihin kuuluu vastavuoroinen vuorovaikutus, jossa kumpikin osapuoli vaikuttaa toisiinsa. Lisäksi tutkija voi kerätä aineistoa valmiista aineistoista, joita ovat päiväkirjat, kirjeet tai omaelämäkerrat, tai osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkija tekee omia havaintoja ja jollakin keinolla itse osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Tässä työssä hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista tutkimustapaa, jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman paljon luotettavaa tietoa, jota analysoida. Tutkimukset toteutettiin niin, että määrällinen tutkimus suoritettiin yli vuoden työsuhteessa olleille kansainvälisille työntekijöille ja laadullinen tutkimus järjestettiin juuri aloittaneille kansainvälisille työntekijöille. Kahden tutkimustavan avulla tutkimustuloksia pystyttiin vertailemaan toisiinsa ja huomaamaan niiden erot ja yhtäläisyydet. Suunnitelmana oli myös, että laadullisesta tutkimuksesta saataisiin enemmän ja syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja määrällinen tutkimus olisi tukemassa laadullisen tutkimuksen tuloksia. Määrällinen tutkimus sopi työhön, koska tavoitteena oli kartoittaa tämän hetkinen tilanne. Lisäksi laadullinen tutkimus oli suotuisa tutkimustapa, kun tarkoituksena oli myöskin tulevaisuuden toiminnan edistäminen.

4.2.1. Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyöhön liittyvä kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin internetin kautta tehtävällä kyselytutkimuksella, joka luokitellaan survey-tutkimukseksi. Se on suunnitelmallinen kyselytutkimus, jossa tutkimusmateriaali kootaan tutkimuslomakkeiden avulla. Tällainen tutkimus on toimiva keino kerätä tietoa, jos tutkittavia on paljon. Nettikyselyssä on tärkeää selvittää, miten tutkittaville saadaan tieto tutkimuksesta ja miten tarkasti saadaan rajoitettua otokseen kuulumattomien henkilöiden vastaaminen sekä saman henkilön toistuva vastaaminen. (Heikkilä 2014, 17.) Nettikysely luotiin Webropol-ohjelman avulla.

Tutkimus toteutettiin osaksi suunnitelmallisella kyselytutkimuksella, jotta saataisiin suurempi otos ja niin myös luotettavampia tuloksia. Kyselytutkimuksen päätarkoituksena oli tukea laadullisen tutkimuksen haastattelujen luotettavuutta. Tutkimus suoritettiin liitteen 1 mukaisella nettikyselyllä, koska se oli tässä tilanteessa paras keino tavoittaa yrityksen työntekijöitä. Tutkimus haluttiin toteuttaa vanhemmille työntekijöille kyselyn avulla, jotta se ei veisi heiltä niin paljon aikaa ja, jotta saataisiin enemmän vastauksia. Nettikysely oli avoinna 24.4.-8.5.2020 välisenä aikana yrityksessä yli vuoden työskenteille työntekijöille. Kyselylinkki jaettiin eri sosiaalisen median kanavien kautta sekä henkilökohtaisilla viesteillä. Koska yritys on vasta viime vuosien aikana aloittanut rekrytoinnit EU tasoisesti, ei yli vuoden kansainvälisten työntekijöiden joukko ole niin suuri. Heitä työskentelee tällä het-

kellä yrityksessä noin 100 henkilöä ja alkuperäisenä tavoitteena oli saada 50 vastausta. Lopulta vastauksia saatiin yhteensä vain 15.

Koska nettikyselyn onnistuminen riippuu huomattavan paljon kyselyn teknisestä toteutuksesta, kyselylomakkeen kysymykset muotoiltiin helposti ymmärrettäviksi ja kysymykset etenivät johdonmukaisessa järjestyksessä. Kyselylomake laadittiin englanniksi, koska otos sisälsi ainoastaan ulkomaalaisia henkilöitä. Kyselyssä pyrittiin keskittymään suljettuihin eli vaihtoehtoja antaviin kysymyksiin avoimien kysymyksien sijaan. Heikkilän (2014, 49) mukaan suljettujen kysymysten pyrkimyksenä on vastausten tarkastelun yksinkertaistaminen sekä joidenkin virheiden ennaltaehkäisy. Kun vastaajille asetetaan vaihtoehtoja, vastaaminen on nopeaa ja vastaajien on luontevampaa antaa kriittisiä vastauksia.

Kyselyssä oli useita sekamuotoisia kysymyksiä, joissa osa vastausvaihtoehdoista on annettu ja osa on avoimia. Kuten liitteestä 1 huomataan, näihin kysymyksiin on lisätty vaihtoehto ”muu, mikä”, koska kysymysten muodostamisessa on vaikeaa tietää, onko kaikki vastausvaihtoehdot määriteltä. Kyselyyn lisättiin myös asteikkoihin perustuva Likertin asteikko, jossa esitetään mielipideväittämiä ja vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa näkemystään koskevan vaihtoehdon. Likertin asteikko on usein 4- tai 5-portainen järjestyksasteikko, jossa vaihtoehdot muodostuvat ääripäästä *täysin samaa mieltä* ääripäähän *täysin eri mieltä*. Tässä työssä laadittu asteikko on 5-portainen. Lisäksi loppuun liitettiin mukaan yksi avoin kysymys, jossa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa omia ideoita yrityksen perehdyttämisen kehittämiseksi. Avointen kysymysten ideana on esittää kysymys ja jättää vastaukselle tarpeeksi riittävä tyhjä tila. Ne olisi hyvä sijoittaa lomakkeen loppuun. Avointen kysymysten vastaukset saattavat tuottaa uusia näkemyksiä tai mahdollisia parannusehdotuksia. (Heikkilä 2014, 51-52.)

Tutkimuksessa otettiin huomioon joitakin taustamuuttujia, joita selvitettiin monivalintakysymysten avulla. Heikkilän (2014, 14) mukaan muuttuja viittaa mihin tahansa mitattavaan ominaispiirteeseen tai asiaan, jonka arvoissa ilmenee eroavaisuuksia. Tässä työssä taustamuuttujia olivat henkilön ikä, sukupuoli, kansalaisuus sekä Suomessa asumisen ajankaus. Taustamuuttujien tarkoituksena on tuloksia tutkittaessa ilmaisemaan, miten vastaukset eroavat eri muuttujien välillä. Esimerkiksi eri kansalaisuuksista tulevat työntekijät voivat kokea yrityksen perehdytyksen ja yhteiskuntaan sopeutumisen täysin eri tavalla. Tässä kyselytutkimuksessa otantajoukko jäi kuitenkin varsin suppeaksi, joten päätin olla analysoimatta tuloksia eri muuttujien välillä.

4.2.2. Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin henkilökohtaisilla haastatteluilta, joissa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja myös haastateltava vastaa suullisesti. Haastattelussa on olennaisinta saada niin paljon tietoa tutkitusta asiasta kuin mahdollista.

Haastattelun hyöty on ehdottomasti joustavuus. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, korjata väärinkäsityksen, selkeyttää sanamuotoja ja olla vuorovaikutuksessa tiedonantajan kanssa. Haastattelussa haastattelija voi myös esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin katsoo tarpeelliseksi. Lisäksi haastattelun hyötynä pidetään sitä, että haastatteluun voidaan tietoisesti valikoida ne haastateltavat, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelun onnistumiseksi olisi haastateltavat hyvä tutustuttaa kysymyksiin tai edes haastattelun aiheeseen etukäteen. Ongelmalliseksi haastattelusta voi tehdä sen aikaa vievä tiedonkeruumuoto. (Pitkäranta 2014, 91-92.) Tässä tutkimuksessa kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse.

Haastattelut pidettiin liitteen 2 mukaisina teemahaastatteluina eli puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu on avoin ja siinä edetään etukäteen tarkoin määrättyjen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Siinä tuodaan esiin ihmisten näkemyksiä asioista, heidän asioille antamiaan merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset muodostuvat keskustelussa. Teemahaastattelussa on tavoitteena löytää tärkeitä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tai tutkimustehtävän mukaisesti eli siinä ei voi kysyä mitä tahansa. Valmiiksi valitut haastattelun teemat usein liittyvät tutkimuksen viitekehykseen eli tutkimuksesta jo tiedettyyn. (Pitkäranta 2014, 92-93.) Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen teemat olivat sidoksissa perehdyttämiseen ja sopeutumiseen.

Tutkimus toteutettiin osaksi teemahaastatteluilla, jotta saataisiin kyselytutkimuksen vastausten lisäksi myös syvällisempiä vastauksia tutkimusongelmaan sekä enemmän haastateltavien omia kokemuksia esiin. Teemahaastattelut järjestettiin etänä Zoom-ohjelman avulla. Osalle haastateltavista ei kuitenkaan sopinut Zoomin kautta järjestetty haastattelu, joten heille haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluina. Haastattelut pyrittiin toteuttamaan vastikään aloittaneille työntekijöille, jotta heidän vastauksia pystyttiin vertaamaan kyselytutkimuksen yli vuoden työskennelleiden vastauksiin. Tässä ajatuksena oli myös, että uusilla työntekijöillä olisi enemmän motivaatiota osallistua haastatteluun kuin vanhemmilla työntekijöillä. Koska laadullisissa tutkimuksissa keskitytään usein pieneen otantaan, tavoitteena oli saada vähintään viisi henkilöä haastateltaviksi. Haastatteluun suostui lopulta kuusi henkilöä, jotka kaikki olivat minun kanssa samassa perehdytykseen liittyvässä koulutuksessa. Kolmelle heistä haastattelut toteutettiin sähköpostitse.

Haastattelut pidettiin 4.-8.5.2020 välillä. Kysymykset olivat samat jokaiselle haastateltavalle, mutta keskustelun edetessä jokainen haastattelu muovautui luonnollisesti erilaiseksi. Liitteen 2 mukaisesti haastatteluissa pyrittiin ensisijaisesti esittämään avoimet pääkysymykset haastateltaville ja mikäli heillä olisi vaikeuksia vastata näihin kysymyksiin, niin sitten esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Tämä mahdollisti sen, että aiheesta voisi syntyä paljon keskustelua eikä kysymyksiä olisi rajattu liian tarkasti, jolloin oltaisiin todennäköisesti saatu suppeita vastauksia. Haastattelut, jotka suoritettiin Zoomissa, nauhoitettiin, mikä

mahdollisti niiden puhtaaksi kirjoituksen eli litteroinnin. Litteroinnin avulla minun oli helppompaa analysoida haastatteluja.

4.2.3 Tutkimuksen analyysimenetelmät

Määrällisen tutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin suoraa jakaumaa eli frekvenssijakaumaa. Frekvenssi osoittaa sen, kuinka monta kertaa jokin havainto esiintyy tilastossa. Frekvenssijakaumassa tutkitaan muuttujan eri arvojen frekvenssit. Kyselytutkimuksessa lähes kaikki kysymykset olivat mielipidekysymyksiä, joten niistä tehtiin mielipidemuuttujan frekvenssijakaumat. Kyselyn aineisto kerättiin ja analysoitiin Webropolin ja Excelin avulla. Kyselyn päätyttyä, Webropolissa muodostuneet tulokset vietiin Exceliin, jossa niitä vielä muotoiltiin tuloksiin sopiviksi kaavioiksi. Nämä kaaviot ovat liitetty seuraavaan päälukuun, jossa käsitellään tutkimustuloksia.

Laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja johtopäätöksiin, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti teoreettisempaa näkemystä tutkittavasta toiminnasta. Se on tekstianalyysiä ja sillä voidaan analysoida haastatteluja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tässä työssä on hyödynnetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jossa yhdistetään käsitteitä ja tällä tavoin saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Siinä analysoitava tieto eli auki kirjoitetut haastattelut käsitellään ja pelkistetään siten, että aineistosta poistetaan tutkimukselle merkityksetön tieto pois. Sen jälkeen seuraa aineiston ryhmittely eli klusterointi, jossa aineistoista etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kuvaavia ilmauksia. Lopuksi aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta tarpeellinen tieto ja valikoidun tiedon mukaan kootaan teoreettisia käsitteitä. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston abstrahoinniksi eli käsitteellistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-95.) Tämän tutkimuksen analysoinnissa poistin siis ensin litteroiduista haastatteluista ylimääräisen tekstin pois, minkä jälkeen kokosin haastatteluista nousseita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia yhteen. Seuraavaksi analysoin, mitkä olivat tutkimuksen kannalta tärkeimpiä vastauksia ja nousiko jokin sama aihe haastattelujen vastauksissa erityisesti esiin. Niiden pohjalta laadin haastattelujen päätuloksia havainnollistavan taulukon.

5. Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa käsitellään määrällisestä ja laadullisesta tutkimuksesta saatuja tuloksia ja tehdään niistä lopuksi yhteenveto. Tutkimusmenetelmillä tavoiteltiin saamaan vastauksia opinnäytetyön alatavoitteisiin. Alatavoitteena oli tutkia, miten ulkomaalaiset työntekijät kokivat yritykseltä saamansa tuen, johon linkittyy perehdytyksen ennakkomateriaalin hyödyllisyys sekä itse perehdyttäminen saavuttuaan Suomeen. Toinen alatavoite oli selvittää, miten henkilöt ovat sopeutuneet uuteen työyhteisöön ja kohdemaahan. Analysoinnin selkeyttämiseksi kyselytutkimuksen tuloksista on muotoiltu erilaisia kaavioita ja kuvioita.

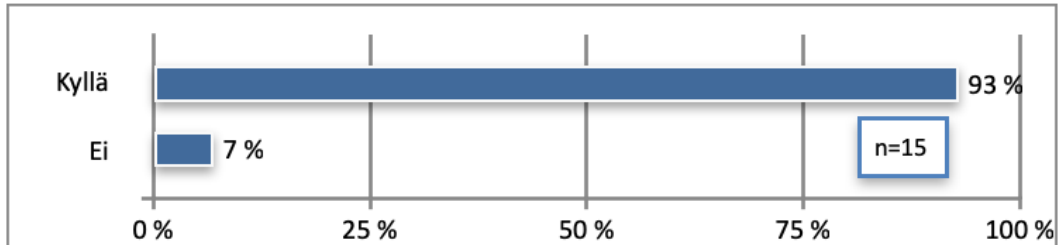
Netissä toteutettu määrällinen kyselytutkimus oli avoinna 24.4.-8.5.2020 ja siihen vastasi yhteensä 15 henkilöä. Tällä hetkellä yrityksessä on noin 100 yli vuoden työskennellyttä EU:sta muuttanutta ulkomaalaista työntekijää. Tämä paljastaa sen, että kyselyn edustavuus on heikko ja kato on ollut lähes 85 prosenttia. Tästä johtuen tuloksista ei voida tehdä yleistäviä johtopäätöksiä, vaan suuntaa antavia. Määrällisen tutkimuksen tuloksista on otettu pois taustamuuttujiin liittyvien kysymysten vastaukset, koska ne eivät enää olleet olennaisia tulosten analysoinnin kannalta, kun otanta oli niin pieni.

Laadullisessa tutkimuksessa ideana oli tulkita syvemmin yrityksen ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämistä ja onnistua luomaan jokin ratkaisu toiminnan edistämiseksi.

Haastateltavia oli yhteensä kuusi EU:sta muuttanutta henkilöä. He olivat minun kanssa samassa perehdytykseen liittyvässä koulutuksessa ja aloittivat työt joulukuun 2019 alussa. Haastattelut pidettiin 4.-8.5.2020 välillä. Haastateltavat olivat kotoisin Italiasta, Alankomaista, Tsekeistä ja Slovakiasta. Laadullisen tutkimuksen tulosten loppuun on laadittu havainnollistava taulukko haastattelun päätuloksista.

5.1. Kvantitatiivinen tutkimus

Kyselytutkimuksen alussa haluttiin selvittää, onko kyselyyn osallistuneilla aiempaa kokemusta ulkomailla asumisesta ja miten paljon siitä on ollut apua. Usein aiemmat kokemukset opettavat ja avartavat sekä antavat vertailupohjaa. Voitaisiin siis uskoa, että aikaisemmat kokemukset ulkomailla asumisesta ja työskentelystä helpottaisivat uuteen maahan sopeutumisessa sekä työsuhteen aloittamisessa, minkä vuoksi se haluttiin ottaa tutkimuksessa huomioon. Kuvion 5 mukaisesti 93 prosentilla eli valtaosalla on ollut jotain aikaisempaa kokemusta ulkomaille muuttamisesta ja siellä asumisesta.

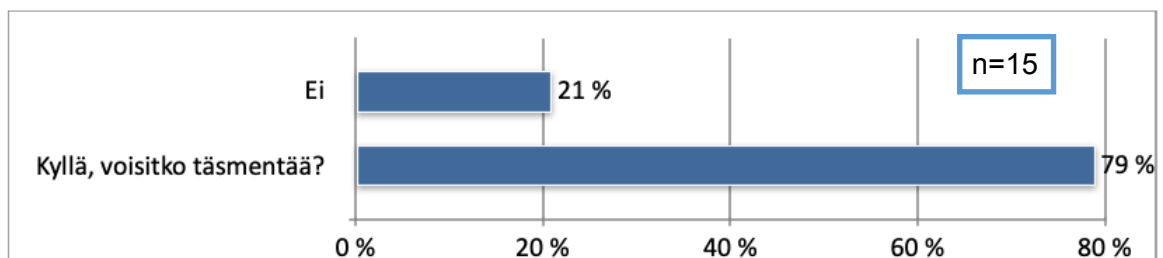


Kuvio 5. Onko sinulla aiempaa kokemusta ulkomailla asumisesta?

Seuraavaksi pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kokivatko aiemmin ulkomailla asuneet kyselyyn osallistuneet aikaisemmat kokemukset ulkomailla asumisesta hyödyllisiksi ja miten ne olivat auttaneet tässä kokemuksessa. Kuvion 6 perusteella 79% vastanneista eli enemmistö oli sitä mieltä, että aikaisemmista kokemuksista on ollut apua uuden työpaikan aloittamisessa uudessa ympäristössä. Täsmennyksiä sille, miksi työntekijät ajattelevat aikaisempien kokemusten olleen avuksi olivat:

- Olen itsevarmempi ja sopeutunut olemaan yksin
- Avoimempi, uteliaampi ja kosmopoliittinen mieli
- Olen tottunut mukautumaan uuteen maahan ja erilaiseen kulttuuriin
- Olen orientoitunut muuttoon liittyviin aloitusmenettelyihin ja paperityöhön
- En pelkää muuttamista uuteen paikkaan, jossa en tunne ketään, koska tiedän millaista se on

Avoimet vastaukset antavat suuntaa siitä, että työntekijät, joilla on aiempaa kokemusta ulkomaille muuttamisesta ja asumisesta tiedostavat paremmin, millaista muutto ja sopeutuminen uuteen maahan ja erilaiseen kulttuuriin voi olla. He ovat aiemminkin asettuneet aloilleen yksin vieraassa ympäristössä ja ovat siten tottuneet olemaan yksin. Lisäksi he ovat tutustuneet aiemmillä kokemuksilla muuttoon liittyviin prosesseihin ja aloitusmenettelyihin sekä tietävät, millaista työskentely ulkomailla luultavasti on.

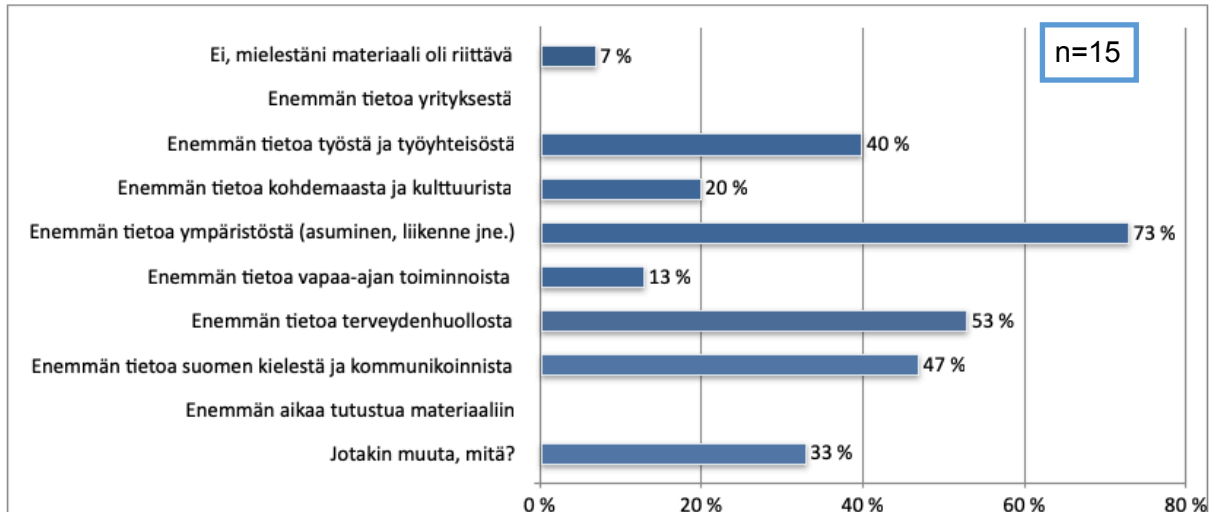


Kuvio 6. Jos vastasit kyllä, luuletko sen auttaneen uuden työpaikan aloittamisessa uudessa maassa

5.1.1. Perehdyttäminen

Kyselyn alkuvaiheen jälkeen siirryttiin perehdyttämiseen liittyviin kysymyksiin, joilla haluttiin ottaa selvää ulkomaalaisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksen perehdytyksestä. Kyselyssä kysyttiin ennakkomateriaalista ja siitä, että pitäisikö jokin aihe käydä tarkemmin materiaalissa läpi (kuvio 7). Tässä kysymyksessä vastanneiden tuli valita kaksi heidän mielestään tarpeellisinta aihetta. Vaihtoehtoisiksi valikoin omasta mielestäni tärkeimpiä ennakkomateriaalin aiheita, mutta kyselyyn osallistuneilla oli myös mahdollisuus valita vastausvaihtoehto ”Jotakin muuta, mikä?”, jossa he pystyivät kertomaan oman mielipiteensä avoimeen vastausvaihtoehtoon. Toisin sanoen kysymysten muodostamisessa on vaikeaa tietää, onko kaikki vastausvaihtoehdot määritelty.

Alla oleva kuvio (kuvio 7) kertoo, että vastaajista valtaosa eli 73% toivoisi ennakkomateriaalissa olevan selkeästi enemmän tietoa kohdemaan ympäristöstä eli esimerkiksi asumisesta ja liikenteestä. Tämän lisäksi kyselyyn vastanneet kokivat tarvitsevansa enemmän tietoa terveydenhuollosta 53%, suomen kielestä ja kommunikaatiosta 47% sekä työstä ja työyhteisöstä 40%. Vastanneista 33% valitsi vaihtoehdon jotakin muuta, mitä? Syitä valinnalle oli enemmän tietoa työttömyyskassoista ja vakuutuksista, enemmän infoa tarvittavista maahanmuuttoon liittyvistä paperitöistä sekä enemmän apua kodin löytämiseen. Kuukaan vastanneista ei kokenut tarvitsevansa laajemmin tietoa yrityksestä tai enemmän aikaa tutustua ennakkomateriaaliin.



Kuvio 7. Pitäisikö jokin seuraavista aiheista käydä läpi tarkemmin ennakkomateriaalissa? Valitse korkeintaan kaksi (2).

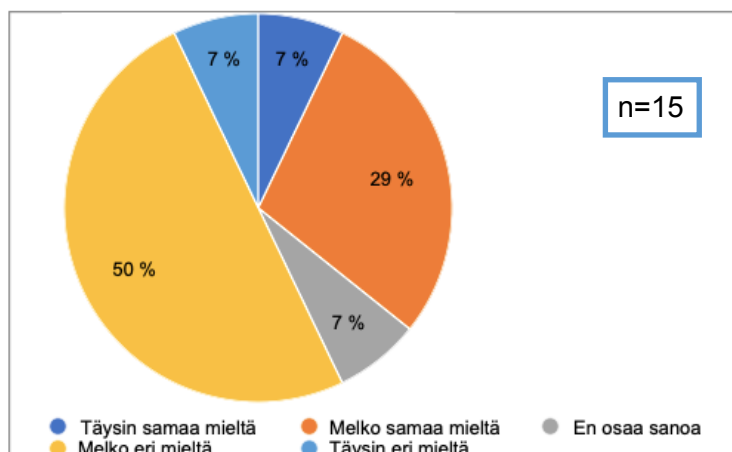
Kyselyssä selvitettiin, olisiko työntekijät tarvinneet enemmän perehdytystä joistain aiheista. Tuloksista (kuvio 8) ilmeni, että kyselyyn vastanneiden mielestä 60% olisi tarvinnut enemmän perehdytystä käytännön asioista eli muun muassa elämisestä ja liikkumisesta. Toiseksi eniten eli 47% vastasi, että olisivat tarvinneet lisää perehdytystä yrityksen yleisistä proseduureista, joita ovat esimerkiksi työturvallisuus, lomakäytännöt, sairastuminen ja

yrittäjien säännöt. 20% vastaajista olisi toivonut enemmän ennakkoon tapahtuvaa perehdytystä ja 13% vastanneista koki, että yrityksen perehdytys oli riittävä. Sen sijaan kukaan vastanneista ei antanut avoimia omia mielipiteitä vastausvaihtoehtoon ”Jokin muu, mikä?”. Ilmeisesti kyselyyn osallistuneet kokivat, että annetut vastausvaihtoehdot riittivät. Kukaan vastanneista ei myöskään kokenut tarvitsevansa lisää perehdytystä työtehtävien ymmärtämisessä. Lisäksi perehdytyksen jatkuvuudessa ei tämän otannan mukaan ole havaittu ongelmia.



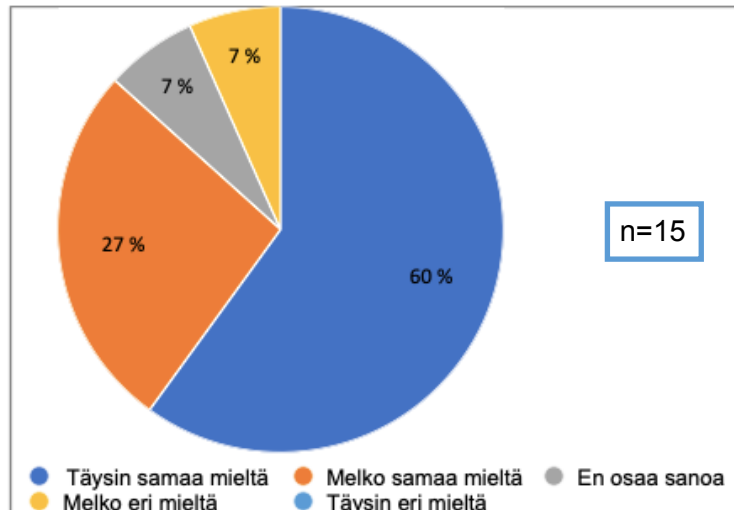
Kuvio 8. Olisitko tarvinnut enemmän perehdytystä joihinkin näistä aiheista? Valitse korkeintaan kaksi (2).

Kyselyn yhtenä kysymysmuotona oli 5-portainen Likertin asteikko, jossa esitettiin mielipideväittämiä ja vastaajat valitsivat asteikolta parhaiten omaa näkemystään koskevan vaihtoehdon. Kuvion 9 mukaan ensimmäinen väittämä oli ”Perehdytykseen oli varattu tarpeeksi aikaa”. Väittämään vastanneista puolet eli 50% olivat väittämän kanssa melko eri mieltä. Toiseksi eniten eli 29% vastanneista sen sijaan oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Loput kolme väittämän vaihtoehtoa eli täysin eri mieltä, täysin samaa mieltä ja en osaa sanoa saivat kaikki 7% vastauksia.



Kuvio 9. Perehdytykseen oli varattu tarpeeksi aikaa

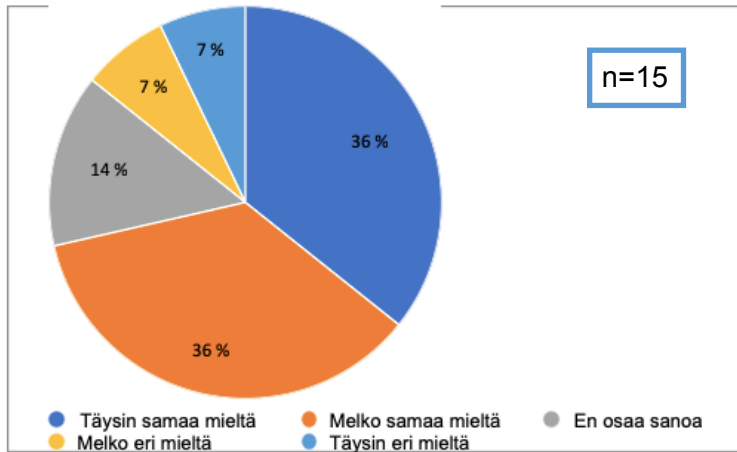
Toinen väittämä liittyi siihen, viekö käytännön asioiden hoitaminen ulkomaalaisilta paljon aikaa (kuvio 10). Vastanneista jopa 60% olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja kokivat, että käytännön asioiden hoitaminen vie paljon aikaa. Heistä 27% oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Sekä melko eri mieltä ja en osaa sanoa vastausvaihtoehdot saivat molemmat 7% vastauksia. Yksikään vastanneista ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä.



Kuvio 10. Käytännön asioiden (asunto, puhelinnumero jne.) hoitaminen vei paljon aikaa

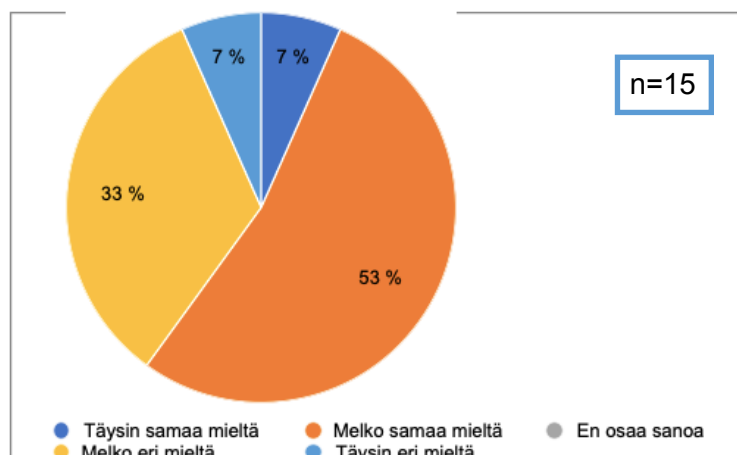
5.1.2. Sopeutuminen yhteiskuntaan ja työyhteisöön

Osana kyselyä työntekijöiltä kysyttiin yhteiskuntaan ja työyhteisöön sopeutumiseen liittyviä kysymyksiä, joilla pyrittiin selvittämään sitä, miten henkilöiden sopeutumista voitaisiin edistää. Ensimmäinen sopeutumiseen liittyvä kysymys oli kolmas väittämä Likertin asteikossa. Väittämä *”Oli vaikeaa luoda uusia sosiaalisia suhteita uudessa ympäristössä”* keräsi vastauksia jokaiseen vastausvaihtoehtoon (kuvio 11). Kuitenkin huomattavasti enemmän vastaajat olivat väittämän kanssa samaa mieltä. Heistä 36% oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja toiset 36% vastanneista melko samaa mieltä. 14% vastaajista ei osannut sanoa. Sekä melko eri mieltä että täysin eri mieltä vaihtoehdot saivat 7% vastauksia.



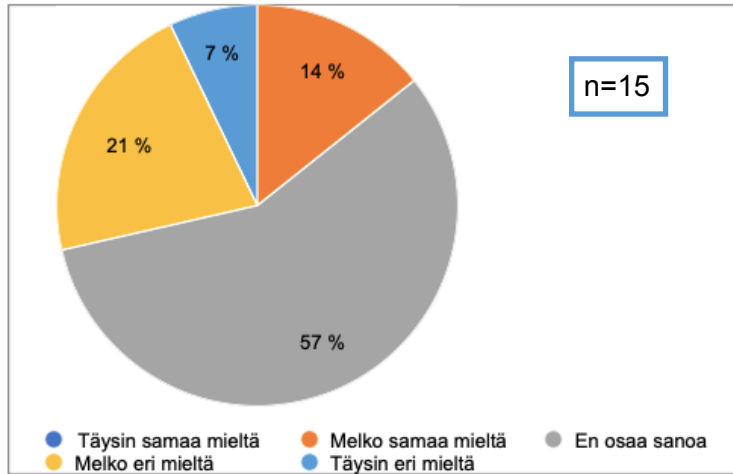
Kuvio 11. Oli vaikeaa luoda uusia sosiaalisia suhteita uudessa ympäristössä

Neljäs väittämä oli *"Olen sopeutunut täysin työyhteisöön ja yhteiskuntaan"*. Kuvion 12 mukaan 53% eli yli puolet vastanneista oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Sen sijaan 33% vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä. Sekä täysin samaa mieltä että täysin eri mieltä vastausvaihtoehdot saivat 7% vastauksia. Kukaan kyselyyn osallistuneista ei tässä väittämässä valinnut vaihtoehtoa en osaa sanoa.



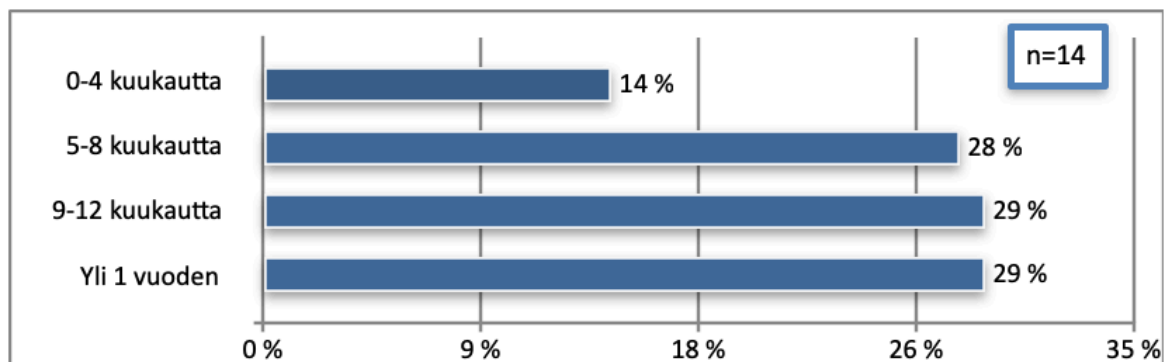
Kuvio 12. Olen sopeutunut täysin työyhteisöön ja yhteiskuntaan

Viimeinen eli viides väittämä oli *"Yhteistyö on onnistunut monikulttuurisella työpaikalla"* (kuvio 13). Yllättävästi vastanneista valtaosa eli 57% oli vastannut en osaa sanoa. Puolestaan 21% vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa ja 14% melko samaa mieltä. 7% kyselyyn osallistuneista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kukaan vastaajista ei ollut valinnut vaihtoehtoa täysin samaa mieltä.



Kuvio 13. Yhteistyö on onnistunut monikulttuurisella työpaikalla

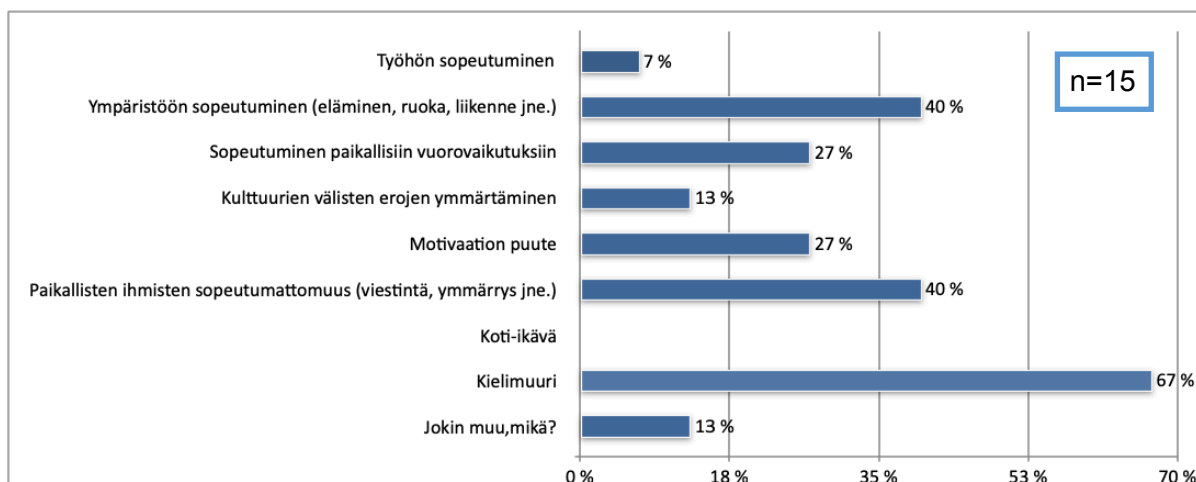
Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, kuinka kauan sopeutuminen uuteen maahan ja työyhteisöön vei aikaa (kuvio 14). Kuvioista 14 huomataan, että vastaukset jakautuivat melko tasaisesti kyselyyn osallistuneiden kesken. Erityisesti kolmen vastausvaihtoehdon kohdalla vastausprosentit olivat lähes samat. 29% vastanneista oli sitä mieltä, että sopeutumiseen meni aikaa yli vuosi. Saman verran eli 29% vastaajista oli vastannut, että sopeutumiseen meni aikaa 9-12 kuukautta. Lisäksi 28% työntekijöistä oli sitä mieltä, että sopeutumiseen meni aikaa 5-8 kuukautta. Sen sijaan vain 14% vastanneista koki, että sopeutumiseen meni aikaa 0-4 kuukautta.



Kuvio 14. Kuinka kauan sopeutuminen uuteen maahan ja työyhteisöön kesti?

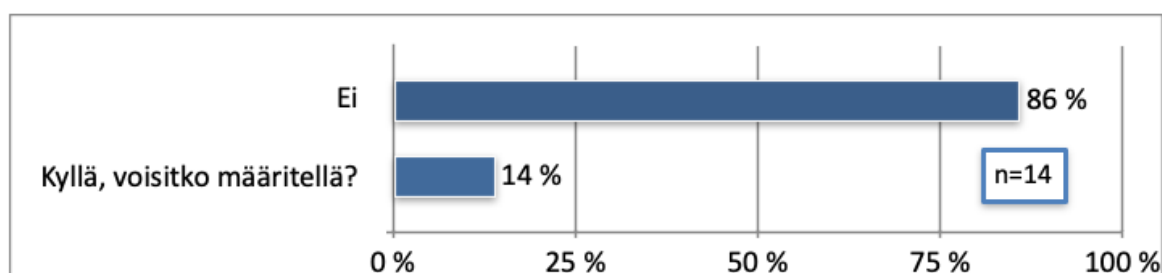
Kyselyyn vastanneilta kysyttiin, mikä oli vaikeinta sopeutumisessa uuteen maahan (kuvio 15). Vastausvaihtoehtojen valinta rajattiin kahteen vaihtoehtoon, jotta työntekijät valitsisivat kaikista haasteellisimmat osat sopeutumisessa. Kolme eniten valittua vastausvaihtoehtoa olivat seuraavat: kielimuuri 67%, paikallisten ihmisten sopeutumattomuus 40% sekä ympäristöön sopeutuminen 40%. Lisäksi sopeutuminen paikallisiin vuorovaikutuksiin ja motivaation puute saivat saman verran vastauksia eli 27%. Vastanneista 13% valitsivat vaihtoehdon jokin muu, mikä? Perusteluna valinnalle oli erilaisten paperitöiden täyttämisen, kuten verokortin tekeminen ja pankkitilin avaaminen. Myös kulttuurien välisten erojen

ymmärtäminen sai 13% vastauksia. Vastaaajien valinnat osuivat kaikkiin muihin vaihtoehtoihin paitsi koti-ikävään. Tämä antaa suuntaa siitä, että ulkomaalaiset eivät koe koti-ikävän vaikeuttavan sopeutumisprosessia.



Kuvio 15. Mikä oli vaikeinta sopeutumisessa uuteen maahan? Valitse korkeintaan kaksi (2).

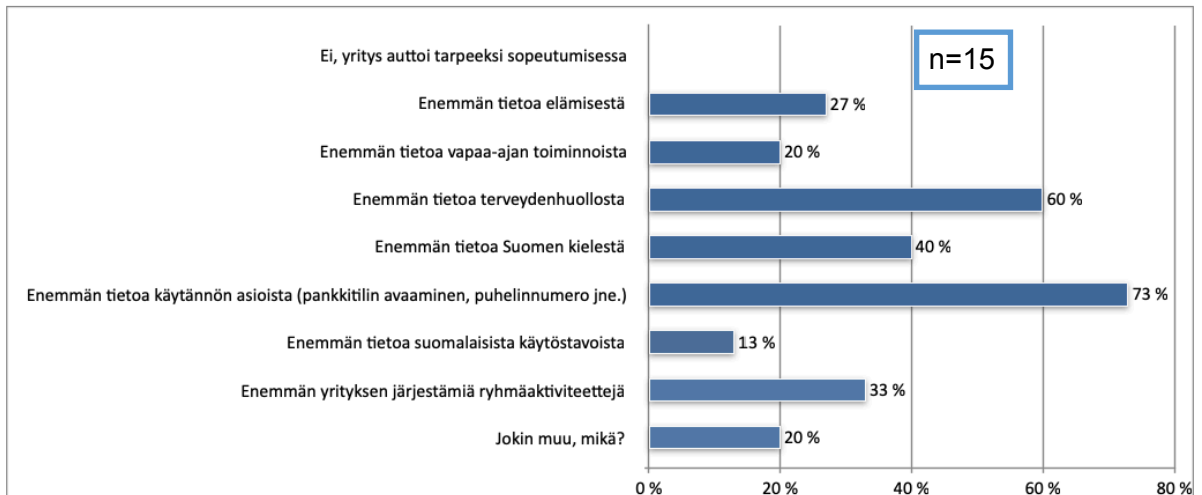
Kuvion 16 mukaisesti selvitettiin, ovatko ulkomaalaiset työntekijät kokeneet konflikteja tai erimielisyyksiä toisesta kulttuurista tulevan työntekijän kanssa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, miten monikulttuurinen työpaikka vaikuttaa työntekijöiden väleihin ja työskentelyyn sekä mistä mahdolliset konfliktit voivat saada alkunsa. 86% vastanneista eli selkeä enemmistö ei ollut kokenut konflikteja tai erimielisyyksiä toisesta kulttuurista tulevan työntekijän kanssa. Silti 15% kyselyyn osallistuneista kertoi kokeneensa erimielisyyksiä tai konflikteja. Perusteluina vastaukselle oli, että heidän aloittaessa työt yrityksessä kotimaisilta työntekijöiltä kuuli paljon negatiivisia kommentteja siitä, että ulkomaalaiset eivät puhu suomea. Lisäksi eräs kyselyyn osallistunut kertoi, että kaikki kotimaiset työntekijät eivät aina tue ulkomaalaisia tarpeeksi hyvin ja välillä ajattelemattomuuttaan puhuvat keskenään suomeksi.



Kuvio 16. Oletko kokenut konflikteja tai erimielisyyksiä toisesta kulttuurista tulevan työntekijän kanssa?

Kyselyssä otettiin myös selvää, olisiko työnantaja voinut auttaa enemmän yhteiskuntaan sopeutumisessa (kuvio 17). Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että yritys olisi jotenkin

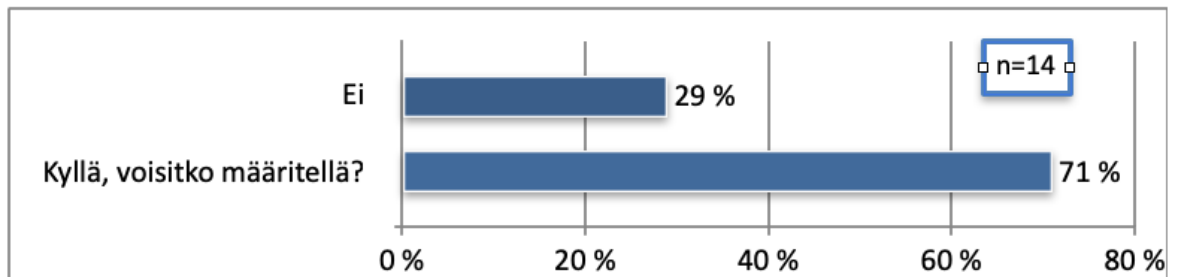
voinut auttaa enemmän sopeutumisessa. Huomattavaa oli, että eniten vastauksia oli saaneet seuraavat vastausvaihtoehdot: enemmän tietoa käytännön asioista 73% sekä enemmän tietoa terveydenhuollosta 60%. Kolmanneksi eniten eli 40% oli kokenut tarvitsevänsä yritykseltä enemmän tietoa suomen kielestä. 33% vastanneista toivoisi yrityksen järjestävän enemmän erilaisia ryhmäaktiviteettejä ja 27% toivoisi enemmän tietoa Suomessa elämisestä. Tässä kysymyksessä 20% vastaajista oli valinnut vaihtoehdon jokin muu, mikä? Perusteluina valinnalle oli yrityksen yhteisen kielen eli englannin muistaminen ja siitä kiinni pitäminen sekä työttömyyskassojen lisätietojen merkittävyys. Vähiten vastaajista oli sitä mieltä, että tarvitsisi enemmän tietoa suomalaisista käytöstavoista.



Kuvio 17. Olisiko työnantaja voinut auttaa enemmän yhteiskuntaan sopeutumisessa jollain seuraavista tavoista? Valitse korkeintaan kaksi (2).

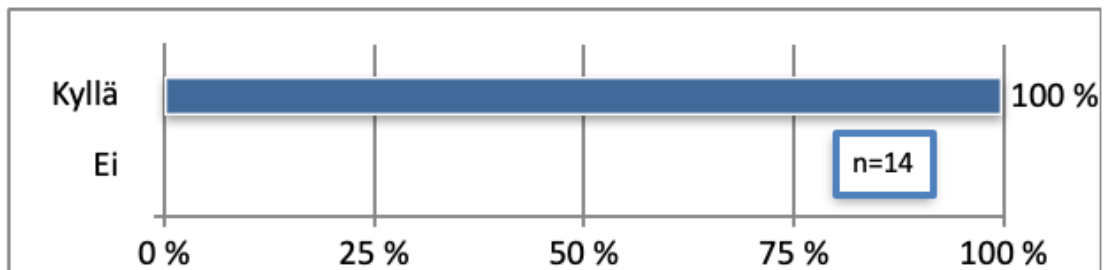
Seuraavaksi haluttiin selvittää, olisiko työnantaja voinut tehdä jotain enemmän sopeutumisessa paremmin uuteen työyhteisöön (kuviokuva 18). Vastaajista jopa 71% oli sitä mieltä, että yritys voisi auttaa enemmän sopeutumisessa työyhteisöön. Huomattavasti eniten vastauksia annettiin suomen kieleen ja työpaikan kommunikaatioon liittyen. Vastauksia perusteltiin seuraavasti:

- Suomen kielen peruskurssin järjestäminen
- Kielimuurin ehkäiseminen
- Yhden yhteisen kielen valitseminen
- Viestinnän parantaminen ulkomaalaisten ja paikallisten välillä
- Työntekijöiden englanninkielen käyttämisen muistuttaminen ja rohkaiseminen
- Yrityksen ei tulisi olettaa, että ulkomaalaiset tietävät, miten asiat toimivat Suomessa
- Yrityksen tulisi kohdella ulkomaalaisia työntekijöitä tasavertaisesti kuin paikallisia työntekijöitä
- Yritys voisi antaa enemmän lisätietoja käytännön asioista
- Yrityksen tulisi ymmärtää, että ulkomaalaisilla on erilaisia tarpeita kuin paikallisilla



Kuvio 18. Olisiko työnantaja voinut tehdä jotain enemmän sopeutumisessa paremmin uuteen työyhteisöön?

Kyselyn lopussa ennen viimeistä avointa kysymystä kysyttiin, ovatko vastaajat sitä mieltä, että mentoritoiminta voisi auttaa perehdyttämisessä ja sopeutumisessa uuteen ympäristöön (kuvio 19). Tämän kysymyksen jako oli selkeä, sillä kaikki vastanneet olivat valinneet vaihtoehdon kyllä. Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitä työntekijät ajattelisivat mahdollisesta heille suunnatusta mentoritoiminnasta.



Kuvio 19. Ajatteletko, että mentorointi, joka voitaisiin järjestää esimerkiksi muiden ulkomaisten kokemusten kautta, auttaisi perehdyttämisessä ja sopeutumisessa uuteen ympäristöön?

Liitteen 1 mukaisesti kyselyssä kysyttiin lopuksi avoimena kysymyksenä, onko kyselyyn osallistuneilla jotain ideoita, miten kehittää yrityksen perehdyttämistä. Selkeästi eniten vastauksissa korostuivat käytännön asioiden hoitaminen Suomessa ja yhteisen kielen merkitys. Monet vastaajista toivoisivat enemmän apua muun muassa asunnon etsimisessä, pankkitilin avaamisessa sekä sosiaaliturvatunnuksen saamisessa. Muutamasta vastanneista kerrotaan, että esimerkiksi asunnon löytäminen oli todella vaikeaa ennen sosiaaliturvatunnuksen saamista. Useat toivoisivat tarkkoja ohjeita siitä, mitä tehdä, minne mennä ja keneen ottaa yhteyttä. Monet ilmaisivat turhautumisensa yhteisen kielen suhteen ja toivoisivat yritykseltä apua suomen kielen oppimisessa. Eräs vastanneista toi ilmi esimiesten tärkeyden yhteisen kielen toteutumisessa ja täten ulkomaalaisen mukautumisessa ryhmään. Lisäksi joissain vastauksissa ehdotettiin myös tutor-toimintaa, jossa uusille kansainvälisille työntekijöille kerrottaisiin tärkeimmät asiat Suomessa asumisesta ja työskentelystä.

5.2. Kvalitatiivinen tutkimus

Liitteen 2 mukaisesti teemahaastatteluissa kysyttiin ensin, onko haastateltavilla aikaisempaa kokemusta ulkomailla asumisesta sekä kuinka kauan he ovat asuneet Suomessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että heillä kaikilla oli jo ennestään kokemusta ulkomailla asumisesta sekä matkustelusta. Tämän huomasi myös hyvin haastateltavien vastauksissa ja haastattelun edetessä. Havainnollistamiseksi haastattelujen päätulokset kehityksen kannalta on koottu yhteen taulukkoon (taulukko 1).

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin ennakkomateriaalista ja kuinka hyödylliseksi haastateltavat olivat sen kokeneet (liite 2). Haastattelut osoittivat, että ennakkomateriaali sisälsi hyödyllistä ja tärkeää tietoa, mutta tietoa ei ollut tarpeeksi eikä se ollut riittävän yksityiskohtaista. Haastateltavista tuntui, että heillä ei ollut oikeanlaista käsitystä siitä, kuinka paljon tiettyjen Suomeen muuttoon liittyvien asioiden hoitaminen vie oikeasti aikaa. Koska perehdytykseen liittyvä koulutus Suomessa oli niin työllistävä, heillä ei ollut sen ohella aikaa hoitaa käytännön asioita, kuten pankkitilin avaamista. He olisivatkin toivoneet tarkempaa tietoa jo ennakkomateriaaleissa, jotta olisivat osanneet varautua paremmin. Toisaalta taas yksi haastateltava kertoi kokeneensa Suomeen muuton erityisen helpoksi, koska yritys oli tarjonnut niinkin paljon tietoa etukäteen. Hän perusteli vastauksen aikaisempaan työkokemukseen ulkomailla, jolloin hän ei ollut saanut lähes mitään tietoa ennakkoon.

Lisäksi muutama haastateltava mainitsi, että osa ennakkomateriaaleissa olleesta tiedosta oli vanhentunutta sekä tietyt toimenpiteet ja säännöt muuttuneet. Monella heistä asui kuitenkin ystävänä Suomessa tai olivat itse jo aiemmin asuneet Suomessa, mikä helpotti asioiden hoitamista. Eräs haastateltava mainitsi myös, että ei muistanut enää tarkasti, kuinka paljon ennakkomateriaali oli hänelle hyödyksi, koska oli myös itse etsinyt paljon tietoa ennakkoon. Yhdestä haastattelusta kävi myös ilmi, että hän ei ollut saanut sähköpostitse ollenkaan ennakkomateriaaleja ja olisi toivonut saavansa jotain ennakkotietoa yrityksestä ja sen proseduureista, maahanmuuttoon liittyvistä asioista sekä asumisesta ja liikkumisesta Suomessa.

Yksi haastatteluun osallistunut kertoi, että ulkomaalaisten henkilöiden rekrytoinnin suunnittelussa oli ongelmia. Rekrytointiin liittyi useita tapaamisia muun muassa työhaastattelun, työterveystarkastuksen ja työvaatteiden sovituksen merkeissä. Koska kaikki nämä tapaamiset olivat ajoitettu erilleen, ulkomailla asuvan henkilön oli lähes mahdotonta osallistua niihin kaikkiin. Haastattelusta kävi ilmi, että heille annettiin poikkeuksia liittyen esimerkiksi työvaatteiden sovitukseen, mutta haastateltavasta tuntuisi mukavammalta, jos ulkomaalaiset otettaisiin enemmän huomioon rekrytoinnin ja ajoituksen suunnittelussa.

Kolmas pääkysymys liittyi työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseen (liite 2). Perehdyttäminen yritykseen koettiin positiiviseksi ja vastaanotto oli lämmin. Heistä kaikista tuntui

luontevalta aloittaa työskentely kansainvälisessä ympäristössä, koska olivat asuneet ja työskennelleet aiemminkin ulkomailla. Jokainen myös kertoi muiden työntekijöiden olleen kannustavia ja, että heidän kanssaan on ollut helppoa sekä mukavaa työskennellä. Heidän mielestään työskenteleminen monikulttuurisessa ympäristössä rikastuttaa ja opettaa heidän lisäksi kaikkia yrityksen työntekijöitä.

Haastatteluista kävi ilmi, että perehdytyksessä tuotiin esiin yleisesti tärkeää tietoa yrityksestä ja siellä työskentelystä, kuten työtunneista, palkasta ja yötyöstä. Muutamasta haastattelusta osoittautui kuitenkin, että ulkomaalaiset henkilöt olisivat toivoneet enemmän informaatiota liittyen organisaatioon ja sisäisiin prosesseihin. Esimerkiksi etenkin työterveyshuolto ja toimenpiteet sairastuessa sekä palkkakuitin oikeanlainen lukeminen jäivät heille epäselviksi. Haastateltavista tuntui, että yrityksen perehdytys keskittyi lähinnä koulutukseen, jossa käytiin enemmän läpi työelämässä vaadittuja taitoja kuin yrityksen ja sen toimintatapojen ymmärtämistä.

Perehdytykseen liittyvä koulutus sen sijaan koettiin intensiiviseksi, mutta hyvin jäsennellyksi. Yksi haastateltava esimerkiksi kertoi, että koulutus oltiin suunniteltu niin, että jokaisen aiheen teoria käytiin ensin läpi ja sen jälkeen seurasivat käytännön harjoitukset. Osa haastatteluun osallistuneista olisi kuitenkin toivonut koulutukseen hieman enemmän aikaa ja tunti itsensä hieman epävarmaksi aloittaessaan työt. Toisaalta he myös kertoivat, että työskentelyn aloitettua kaikki opittu asia konkretisoitui ja alkoi tuntumaan rutiinilta. Yksi haastateltava ilmaisi, että koulutukseen kuuluneet eri aihealueiden kokeet olisi voitu suunnitella paremmin. Monet kokeet ajoittuivat samalle viikolle, jolloin kokeisiin lukemista täytyi priorisoida tarkasti. Toisaalta hän myös pohti, että tämä olisi yksi tapa testata uusien työntekijöiden sietokykyä. Koulutukseen olisi ulkomaalaisten osalta toivottu perusteellisempaa suomen kielen tuntia tai edes enemmän infoa, missä voisi itsenäisesti osallistua suomen kielen kursseille.

Seuraava kysymys liittyi siihen, miten paljon yritys on kansainvälisten työntekijöiden mielestä auttanut yhteiskuntaan sopeutumisessa (liite 2). Lähes kaikista haastatteluista ilmeni, että sopeutuminen yhteiskuntaan on enimmäkseen jokaisen henkilökohtainen prosessi. Yritys tarjoaa yksityiskohtaisen luettelon käytännön toiminnoista, joita heidän tulee suorittaa saapuessaan Suomeen, mutta se ei sinällään auta esimerkiksi sosiaalisessa integroitumisessa. Melkein jokainen haastateltava ilmaisi selkeästi kielimuurin vaikeuttaneen yhteiskuntaan sulautumisessa. Yksi haastatteluun osallistunut esimerkiksi kertoi, että tuntee usein töissä itsensä ulkopuoliseksi, koska kotimaiset työntekijät puhuvat keskenään suomeksi. Hän totesi, että olisi mahtavaa, jos yrityksen koulutukseen voitaisiinkin lisätä jonkinlainen suomen kielen peruskurssi. Haastateltava vielä lisäsi, että itsenäisessä kielen opiskelussa on helppoa oppia sanojen ja lauseiden muodostamista, mutta on erittäin haastavaa ymmärtää erilaisia kieliopillisia sääntöjä. Muutkin haastatteluun osallistuneet osoittivat kiinnostuksensa ja tarpeensa opiskella suomen kieltä, jotta onnistuisivat integroi-

tumaan paremmin Suomeen. Heistä lähes kaikki ovat jo opiskelleet suomea itsenäisesti, mutta toivoisivat sen ohella apuna vaikka virtuaalista kielikurssia. Eräästä haastattelusta ilmeni, että perehdytykseen liittynyt koulutus auttoi hieman sosiaalisessa integroitumisessa uuteen ympäristöön. Koulutus kesti muutamia viikkoja ja antoi mahdollisuuden erityisesti ulkomaalaisille tutustua samassa koulutuksessa olleisiin henkilöihin sekä saada ystäviä uudesta kotimaasta. Viikkojen aikana ryhmästä tulikin tiivis ja läheinen.

Tämän lisäksi haastateltavat toivat esiin ohjauksen tarpeen. Heistä olisi selkeämpää ja sujuvampaa jos heillä olisi joku tietty henkilö mentorina, joka auttaisi antamaan tietoa siitä, mitä käytännön asioita heidän täytyy hoitaa. He toivoisivat myös enemmän vinkkejä Suomessa asumiseen, mitkä ovat suomalaisille itsestäänselvyksiä, kuten julkisen liikenteen käyttö. Lisäksi osa haastatteluun osallistuneista olisi kokenut hyödyllisenä saada lisätukea esimerkiksi sosiaaliturvanumeroon, asumiseen ja Suomeen muuttamiseen liittyviin käytännön asioihin. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoi, että ei keksi keinoa, miten yritys työnantaja olisi voinut auttaa enemmän yhteiskuntaan sopeutumisessa.

Viidentenä pääkysymyksenä haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, kuinka he ovat sopeutuneet yhteiskuntaan (liite 2). Monet totesivat, että lopullinen sopeutuminen vie paljon aikaa ja, että sopeutumisprosessi on siis edelleen käynnissä. Haastatteluista nousi esiin se fakta, että suomalaiset ovat aika ujoja ja joskus kaukaisia, mikä voi tehdä sosiaalisten kontaktien luomisesta haastavaa. Sen takia osa kuvailikin, että on vaikeaa tutustua paikallisiin ihmisiin, etenkin jos ei puhu maan kieltä. Tässäkin kysymyksessä siis toistui edelleen kielimuurin iso vaikutus.

Toisaalta haastatteluihin vastanneet kertoivat, että matkailu- ja palvelualalla työskentelevät henkilöt ovat kuitenkin usein ekstroverteja, mikä on helpottanut uusien sosiaalisten suhteiden luomista. He mainitsivat myös, että suomalaiset kollegat auttoivat selvittämään joitain käytännöllisiä asioita sopeutumisessa yhteiskuntaan. Haastateltavat kuitenkin ilmaisivat saaneensa ystäviä pitkälti vain työyhteisöstä. Toisaalta yhdestä haastattelusta osoittautui, että vuonna 2020 uusien sosiaalisten suhteiden luominen ei olisi niin haastavaa, koska on niin monia sosiaalisia verkostoja, kuten Instagram ja Tinder, joissa jutella ja tutustua uusiin ihmisiin. Haastateltava myös kertoi, että useita hänen maastaan tulleita henkilöitä työskentelee yrityksessä, mikä helpottaa sopeutumista, kun voi jakaa tietoa ja kokemuksia muiden samasta kotimaasta tulleiden henkilöiden kesken.

Monet haastateltavat kuitenkin kertoivat, että tiesivät muuttaessaan Suomeen kohtaavansa uuden kulttuurin ja yhteiskunnan, joten olivat myös valmiita kohtaamaan sen. He kehuivat sitä, miten Suomessa eri asiat hoituvat. He kertoivat arvostavansa sitä, että yleisesti suomalaiset osaavat puhua hyvin englantia ja eri käytännön asioita pystyy hoitamaan englannin kielellä. Eräs mainitsi julkisen liikenteen toimivan tehokkaasti ja toinen ylisti sitä, kuinka ennakkoluulottomia suomalaiset ovat. Yksi haastatteluun vastannut otti puheeksi

Suomen sään ja etenkin syksyn sekä talven pimeyden. Ulkomaalaiset muuttivat Suomeen syyskuussa, joten heillä oli heti edessä pitkä syksy ja talvi Suomessa. Hän kertoi ensimmäisen talven olleen rankka.

Muutama haastatteluun osallistunut osasi ottaa tässä kysymyksessä huomioon tämän hetkisen koronapandemian ja kuinka suuri vaikutus sillä on ollut yhteiskuntaan sopeutumisessa. He kertoivat siitä, kuinka vaikeaa heille on ollut olla kaukana ja erossa perheistään. Vallitseva tilanne on myös vaikeuttanut uusiin ihmisiin tutustumisen, kun kaikki paikat ovat olleet kiinni ja ihmiset ovat karanteenissa kotona. Lisäksi töitä ei tällä hetkellä ole ollut tarjolla matkailualalla, joten ulkomaalaiset työntekijät eivät ole pystyneet näkemään edes muita kollegoita.

Lopuksi haastateltavilta kysyttiin, onko heillä jotain ideoita, miten kehittää yrityksen perehdyttämistä (liite 2). Keskeisin kehityskohde haastattelujen perusteella on suomen kielen oppimisen tarjoaminen. Haastateltavat ovat kokeneet, että sopeutuisivat paremmin työyhteisöön sekä yhteiskuntaan, jos puhuisivat sen maan kieltä. Haastatteluista nousi erilaisia ideoita, joita yritys voisi toteuttaa suomen kielen oppimisen tukemiseksi. Työnantaja voisi esimerkiksi harkita verkossa järjestettävää kielikurssia, joka ensisijaisesti keskittyisi matkailualan sanastoon ja vuorovaikutukseen. Silloin siitä olisi myös yritykselle hyötyä, kun kansainväliset työntekijät puhuisivat suomea eri asiakaskohtaamisissa. Toinen idea oli, että vapaaehtoiset yrityksen suomalaiset työntekijät voisivat ilmoittautua ulkomaalaisten ohjaajiksi, jotka auttaisivat heitä kielen oppimisessa ja käännöksissä sekä voisivat tutustuttaa heitä kaupunkiin. Samalla myös kotimaiset työntekijät oppisivat ulkomaalaisista ja heidän kulttuuristaan. Lisäksi yhdestä haastattelusta nousi ehdotus, että yritys voisi järjestää enemmän sosiaalisia tapahtumia, jossa ulkomaalaiset ja suomalaiset kokoontuisivat yhteen.

Yksi haastateltava kertoi kiinnostuksensa tutustua muihin yrityksen kansainvälisiin työntekijöihin. Hänestä olisi kiva tietää, työskenteleekö yrityksessä muita hänen kotimaastaan tulleita henkilöitä. Haastateltava ehdotti, että yritys voisi vaikka luoda sen sosiaalisille kanaville erilaisia ryhmiä henkilöiden kansallisuuksien mukaan. Hän vielä täydensi, että olisi kiva jakaa kokemuksia ja neuvoja muiden hänen kotimaastaan tulleiden työntekijöiden kesken.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että ulkomailta muuttavan on haastavaa löytää kunnollista asuntoa Suomesta. He kertoivat, että eivät saaneet työnantajalta tarpeeksi yksityiskohdista tietoa eri asuntoja vuokraavista yrityksistä tai henkilöistä. Lisäksi he ilmaisivat, että sopivan asunnon löytäminen on hankalaa, koska he eivät pysty vierailemaan ja vertailemaan eri vaihtoehtoja. Eräs haastateltava kertoi, että huomasi jälkeen päin jo Suomessa asuessaan, kuinka työyhteisön suomalaiset työntekijät yrittivät yrityksen eri sosiaalisten kanavien kautta vuokrata asuntoaan tai huonetta muille kollegoille. Hän totesikin, että olisi

mukavaa, jos asunnon tai huoneen vuokraajat voisivat olla yhteydessä Suomeen muuttavien tai muuttaneiden uusien työntekijöiden kanssa jonkinlaisen yrityksen foorumin välityksellä.

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen haastattelujen päätulokset kehityksen kannalta

AIHEALUE	KESKEISIMMÄT TULOKSET
Aikaisempi kokemus ulkomailta	Kaikilla aikaisempaa kokemusta ulkomailla työskentelystä
Ennakkomateriaali	Tieto ei riittävän yksityiskohtaista ja tarkkaa
Perehdyttäminen yritykseen	Enemmän infoa organisaation sisäisistä prosesseista
Koulutus yritykseen	Intensiivinen mutta hyvin jäsennelty, ei aikaa ohella käytännön asioiden hoitamiselle
Yrityksen apu yhteiskuntaan sopeutumisessa	Henkilökohtainen prosessi, ei riittävästi tukea yritykseltä
Yhteiskuntaan sopeutuminen	Vaikeaa luoda uusia sosiaalisia suhteita, kielimuuri hankaloittanut sopeutumista
Kehitysehdotuksia	Suomen kielen kurssin tarjoaminen, tutor-toiminta, sosiaalista ryhmäytymistä tukevia toimintoja

Seuraavassa pääluvussa tehdään yhteenveto molempien tutkimusten tuloksista sekä käydään läpi tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset.

6. Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niihin vaikuttavia tekijöitä sekä annetaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantajalle. Tuloksia analysoidaan suhteessa teoriaan ja tavoitteena on löytää yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia tietoperustan teoriaan sekä aikaisempiin olettamuksiin verrattuna. Luvussa arvioidaan myös tulosten ja koko tutkimuksen luotettavuutta, sekä nostetaan esiin valitun menetelmän hyviä ja huonoja puolia. Lopuksi pohditaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää yrityksen Suomeen muuttaneiden työntekijöiden perehdyttämistä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää, miten kansainväliset työntekijät kokivat yrityksen perehdyttämisen organisaatioon sekä yhteiskuntaan. Toisin sanoen, mitkä asiat vaikuttivat perehdyttämisen onnistumiseen ja mitkä tekijät taas vaikeuttivat tätä prosessia. Työ rajatiin käsittelemään EU:sta muuttaneiden henkilöiden työhönopastukseen sekä suomalaiseen työyhteisöön ja yhteiskuntaan perehdyttämiseen.

6.1. Tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset

Yksi alatavoite oli selvittää, miten ulkomaalaiset työntekijät ovat integroituneet työyhteisöön ja kohdemaahan. Se kytkeytyi siihen, menikö sopeutumiseen kauan aikaa, olisiko työnantaja voinut auttaa enemmän siinä sekä miten helppoa tai vaikeaa oli luoda uusia sosiaalisia suhteita uudessa kotimaassa. Tarkoituksena oli myös selvittää, oliko heillä jotain vertailukokemusta muuttamisesta ulkomaille, sillä se usein helpottaa sopeutumista uuteen maahan. Kummastakin tutkimuksesta selvisi, että suurella osalla tutkimuksiin osallistuneista oli jotain aiempaa kokemusta ulkomailla asumisesta.

Molemmista tutkimustuloksista ilmeni selkeästi, että lopullinen sopeutuminen uuteen maahan on jokaisen henkilökohtainen prosessi. Tuloksista paljastui, että kielimuurilla on iso vaikutus ulkomaalaisten Suomeen ja erityisesti työyhteisöön sopeutumisessa. Tulos ei yllättänyt minua, koska olen myös itse huomannut saman työskennellessäni yrityksessä. Myös Yli-Kaitalan ym. (2013, 45) mukaan kielitaidolla on merkittävä vaikutus ulkomaalaisen suoriutumiseen työelämässä. Suurin osa tutkimuksiin osallistuneista oli sitä mieltä, että kielimuuri on havaittavissa työyhteisössä, vaikka työpaikan yhteiseksi kieleksi on nimetty englanti. Heidän mielestään kaikki työyhteisön jäsenet eivät pitäydy yhteisessä kielessä ja puhuvat keskenään suomeksi. Osasta myös tuntui, että työsuhteen alussa kotimaiset työntekijät eivät pitäneet siitä, että ulkomaalaiset eivät puhuneet suomea. Tämä voi osakseen johtua siitä, että rekrytoinnit avattiin EU tasoisesti vasta pari vuotta sitten ja vanhemmat työntekijät eivät olleet tottuneet puhumaan englanniksi muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Siksi Yli-Kaitalan ym. (2013, 58-61.) mukaan vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota työyhteisöissä, joissa on eri kieltä puhuvia ja eri kulttuuri-

taustaisia työntekijöitä. Muut työntekijät ovat isossa roolissa siinä, kuinka vieraasta kulttuurista tuleva työntekijä mukautuu uuteen työpaikkaan.

Kuitenkin työskentely monikulttuurisessa työyhteisössä koettiin positiiviseksi ja opettavaksi. Työntekijät omaavat kansainvälisemmän mielen ja uskovat monikulttuurisuuden rikastuttavan heitä ja koko työyhteisöä. Tässä pätee Yli-Kaitalan (2013,) ja Matveevin (2017, 88) teorian siitä että monikulttuurinen työyhteisö edistää vastavuoroista oppimista työntekijöiden välillä. Se avartaa uusia näkemyksiä moniin asioihin ja ryhmien jäsenet yhdessä muodostavat ”globaalin ajattelutavan”, joka sallii monipuolisen sekä joustavan toiminnan. Useiden vastanneiden mielestä muut työntekijät ovat olleet kannustavia ja, että heidän kanssaan on ollut helppoa sekä mukavaa työskennellä.

Vastaajien mielestä yrityksen silti tulisi huomioida kielimuurin vaikutus ja tarjota tai suosittelua joitakin suomen kielen peruskursseja. Myös Tilburgin ja Vingerhoetsin (2005, 68-70) mukaan ulkomaisten työntekijöiden kotoutumiseen liittyy vahvasti kohdemaan kielitaidon osaaminen, koska se vaikuttaa huomattavasti vuorovaikutuksen määrään paikallisten kanssa. Tuloksista selvisi, että sekä uudet että yli vuoden työskennelleet ulkomaalaiset kokivat, että sosiaalisten suhteiden luominen oli vaikeaa uudessa ympäristössä. He kertoivat saaneensa ystäviä pitkälti vain työyhteisöstä. Uudet työntekijät osasivat arvioida käynnissä olevan koronapandemian vaikutusta suhteiden luomiseen, mutta olivat silti sitä mieltä, että sosiaalisten suhteiden luominen on vaikeaa myös normaali olosuhteissa. He kokivat, että suomalaisten ujous voisi vaikuttaa suhteiden luomisen haastavuuteen, mutta tuumivat, että suurin ongelma on kuitenkin suomen kielitaidon puutteessa. Yksi haastateltavista ehdotti, että yritys voisi järjestää enemmän sosiaalisia tapahtumia, jossa ulkomaalaiset ja suomalaiset kokoontuisivat yhteen. Myös Vancen ja Paikin (2006, 213-214) mukaan yrityksen tulisi rohkaista kansainvälisiä työntekijöitä rakentamaan itsetuntemusta ja ymmärrystä sekä osallistumaan yhteisötoimintaan.

Toisena alatavoitteena oli tutkia, miten työntekijät kokivat yritykseltä saamansa tuen, johon linkittyi, miten uudet ulkomaalaiset työntekijät kokivat perehdytyksen ennakkomateriaalin hyödyllisyyden. Viitala (2007, 304) määrittää, että ulkomaalaisen työntekijän perehdyttäminen on laaja-alaisempi prosessi, joka alkaa jo ennen muuttoa uuteen kohdemaahan. Myös Vancen ja Paikin (2006, 194) mukaisesti ennen lähtöä tapahtuvan perehdyttämisen tarkoituksena on valmistella ulkomaille muuttamista niin paljon kuin mahdollista. Se helpottaa sopeutumista ja uuden työn aloittamista ulkomaille mahdollisimman positiivisella ja tuloksellisella tavalla. Tuloksista selvisi, että kansainväliset työntekijät kaipaivat enemmän ja tarkempaa ennakkotietoa ympäristöstä sekä muuttoon liittyvistä käytännön asioiden ja eri paperitöiden hoitamisesta. He kokivat, että ennakkomateriaali sisälsi hyödyllistä ja tärkeää tietoa, mutta tietoa ei ollut tarpeeksi eikä se ollut riittävän yksityiskohtaista. He olisivatkin toivoneet yksityiskohtaisempaa tietoa jo ennakkomateriaaleissa, jotta olisivat osanneet varautua paremmin. Myös esimerkiksi sopivan asunnon löytäminen koettiin

haasteelliseksi, koska työnantaja ei tarjonnut tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa eri asuntoja vuokraavista yrityksistä tai henkilöistä. Lisäksi työntekijät kokivat, että haluaisivat enemmän tietoa Suomen terveydenhuollosta. Uskon, että myös vallitsevan koronapandemian vuoksi muutamat olivat vastanneet, että haluaisivat ennakkomateriaalissa enemmän tietoa työttömyyskassoista ja liitoista.

Toiseen alataivoitteeseen eli siihen, miten työntekijät kokivat yritykseltä saamansa tuen liittyi myös se, miten henkilöt kokevat perehdyttämisen saavuttuaan Suomeen sekä kuinka paljon yritys auttaa työhön perehdyttämisen ohella muiden käytännön asioiden hoitamisessa. Tutkimuksiin vastanneet olivat sitä mieltä, että perehdytykseen tarvittaisiin enemmän aikaa ja tietoa käytännön asioiden hoitamisesta sekä yrityksen toimintatavoista. Viitala (2007, 304) toteaa, että pitkä kotouttaminen ja perehdyttäminen edistää henkistä sopeutumista uuteen ympäristöön sekä antaa aikaa käytännön asioiden organisointiin kohdemaassa. Tuloksista selvisi, että ulkomaalaiset tarvitsisivat heti Suomeen saavuttuaan apua muuttoon liittyvien asioiden hoitamisessa, koska perehdytykseen liittyvä koulutus oli niin intensiivinen eikä sen ohella ollut aikaa hoitaa muita asioita. Myös Vancen ja Paikin (2015, 213) mukaan välitön saapumisen jälkeinen kotouttaminen sekä jatkuvat tukitoimet merkitsevät ulkomaalaiselle, missä määrin organisaatio huolehtii hänen hyvinvoinnistaan. Tutkimuksiin osallistuneista tuntui, että yrityksen perehdytys keskittyi lähinnä koulutukseen, jossa käytiin enemmän läpi työelämässä vaadittuja taitoja kuin yrityksen ja sen toimintatapojen ymmärtämistä. Siksi Viitalan (2007, 312) mukaan suomalaisen työelämän, tietyn organisaation sekä työpaikan toimintatapojen selkiyttäminen vaatii usein pidempää perehdyttämistä ulkomaalaiselle työntekijälle ja aiheisiin palaamista vielä uudestaan. Myös Yli-Kaitala ym. (2013, 32) on samaa mieltä siitä, että esimerkiksi sairaudesta ilmoittaminen sekä lääkärintodistuksen hankinta voivat olla työntekijöille vieraita menetelmiä, koska ne vaihtelevat paljon myös Euroopan maiden välillä.

Molemmista tutkimustuloksista kävi ilmi, että kansainvälisten työntekijöiden mielestä mentoritoiminta auttaisi perehdyttämisessä ja uuteen ympäristöön sopeutumisessa. Heistä olisi selkeämpää ja sujuvampaa, jos heillä olisi Suomeen saapuessaan joku tietty henkilö mentorina, joka auttaisi heitä erilaisissa sopeutumiseen ja kotoutumiseen liittyvissä asioissa. Myös Lahti (2014) painottaa, että mentoroinnin ajoitus alkuvaiheeseen on urakehityksen ja integroitumisen kannalta tärkeää. Ulkomaalaiset toivoisivat mentorilta apua muun muassa eri paperitöiden täyttämässä ja käytännön asioiden hoitamisessa. He kaipaivat myös enemmän vinkkejä Suomessa asumiseen, mitkä ovat suomalaisille itsestäänselvyksiä, kuten julkisen liikenteen käyttö. Haastatteluista nousi idea, että vapaaehtoiset yrityksen suomalaiset työntekijät voisivat ilmoittautua ulkomaalaisten ohjaajiksi, jotka auttaisivat heitä kielen oppimisessa ja käännöksissä sekä voisivat tutustuttaa heitä kaupunkiin. Samalla myös kotimaiset työntekijät oppisivat ulkomaalaisista ja heidän kulttuuristaan. Myös Lahden (2014) mielestä ulkomaalaisten työntekijöiden mentorointi on urakehi-

tyksen kannalta tarpeellista, koska heillä on usein vähemmän hyviä kontaktiverkostoja ja tukihenkilöitä. Mentorointi usein nopeuttaa tukiverkostojen muodostumista.

Tutkimustuloksia vertaillen olin yllättynyt, kuinka samanlaisia tuloksia saatiin. Olin ajatellut, että tutkimusten vastausten välillä olisi isompia eroja, kun verrataan uusia työntekijöitä ja vanhempia työntekijöitä. Toisaalta tämä helpotti vastausten analysoinnissa. Tulosten analysointi varmisti minulle sen, että aihevalinta oli ajankohtainen. Vaikka määrällisen tutkimuksen edustavuus oli heikko, molempien tutkimusten osallistajat olivat mielissään tutkimuksen aihevalinnasta. Heidän kaikkien mielestä yrityksen perehdyttämisessä olisi siis jotain kehitettävää.

6.2. Kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Jotta olemassa olevaa kielimuuria saataisiin lievennettyä ja mahdollisesti jossain kohtaa kokonaan hävitettyä, olisi tärkeää, että tutkimuksissa ilmenneisiin kehityskohtiin tartuttaisiin mahdollisimman pian. Tällä pystyttäisiin todistamaan yrityksen ulkomaalaisille työntekijöille, että he ovat arvokkaita ja tärkeitä organisaatiolle. Se myös todennäköisesti sitoisi ulkomaalaisia paremmin organisaatioon eikä työntekijöiden vaihtuvuus olisi niin suuri. Myös Reisingerin (2009, 35) mukaan kyky hallita kulttuurista monimuotoisuutta tarjoaa yritykselle merkittävää kilpailuetua. Koska yritys on alkanut kansainvälisesti rekrytoimaan työntekijöitä vasta muutama vuosi sitten, olisi alkuvaiheessa tärkeää kiinnittää huomiota siitä pohjautuviin edellytyksiin.

Saatujen tuloksien perusteella ehdottaisin, että yritys aktiivisesti muistuttaisi kaikkia työntekijöitä työyhteisön yhteiseksi määritellystä kielestä eli englannista. Myös esimiehille olisi hyvä tehdä selväksi, että he huolehtisivat siitä, että työaikana kaikki puhuisivat englantia. Viitala (2010, 25) onkin sitä mieltä, että monikulttuurinen työyhteisö ei muodostu automaattisesti, vaikka työpaikan toiminta olisikin kansainvälistä. Yli-Kaitalan ym (2013, 58-61) mukaan muut työntekijät ovat isossa roolissa siinä, kuinka vieraasta kulttuurista tuleva työntekijä mukautuu uuteen työpaikkaan. Esimies voi rohkaista työntekijöitä vuorovaikutukseen omalla esimerkillään sekä kannustuksella. Lisäksi yrityksen yhteiset foorumit ja sosiaaliset kanavat tulisi olla kaikille saatavissa ja ymmärrettävissä, joten työnantajan pitäisi säännöllisin väliajoin tarkastaa ja korjata niitä. Olen huomannut, että esimerkiksi yrityksen Facebook-ryhmässä monet työyhteisön jäsenet jakavat sinne suomenkielisiä päivityksiä. Tiedän myös, että yrityksen ulkomaalaisilla henkilöillä on oma Facebook-ryhmänsä, jossa he jakavat omia kokemuksiaan ja tietoaan. Organisaation yhteisöllisyyden ja yhteishengen kannalta olisikin suotavampaa, että käytettäisiin vain yhtä yhteistä Facebook-ryhmää, jossa kaikki kirjoittaisivat englanniksi. Lisäksi yritys voisi aktiivisemmin järjestää erilaisia sosiaalisia tapahtumia ja vapaa-ajan aktiviteetteja, missä kotimaiset ja ulkomaalaiset kohtaisivat ja tutustuisivat paremmin toisiinsa.

Tämän lisäksi suosittelisin, että yritys tarjoaisi jonkinlaista suomen kielen peruskurssia juuri Suomeen muuttaneille työntekijöille. Se antaisi hyvät lähtökohdat Suomessa asumiin ja perustiedot suomen kielen osaamiseen. Se myös auttaisi yritystä, jos työntekijät osaisivat edes pientä keskustelua suomeksi, mitä voisivat hyödyntää suomalaisten asiakkaiden kanssa. Mikäli työnantajalla ei ole varaa tarjota suomen kielen kurssia, olisi sen silloin hyvä kartoittaa ja vertailla mahdollisimman tarkasti hyviä suomen kielen kursseja tarjoavia yrityksiä sekä kertoa niistä kansainvälisille työntekijöille.

Kolmas kehitysehdotus koskee ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämistä ja sopeuttamista mentorin avulla. Tuloksista ja tietoperustasta ilmeni selkeästi, että ulkomaalaiset henkilöt tarvitsevat enemmän aikaa perehdytykseen. Raon (2009, 69-72) mielestä kattavan perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa hyvän ensivaikutelman yrityksestä ja hän mukautuu työhön nopeasti. Se myös säästää esimiehen aikaa, välttää myöhempiä aika- ja henkilökuluja, vähentää työntekijöiden tyytymättömyyttä sekä kehittää kuulumisen ja sitoutumisen tunnetta. Joki (2018, 114) lisää, että huolellisesti tehty perehdytys osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen ammattitaitoaan kohtaan. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös positiiviseen yrityskuvaan yrityksen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista. Lisäksi se auttaa koko liiketoiminnan tehokkuuteen, kun työntekijä pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä ja haluaa yhdessä saavuttaa onnistuneita saavutuksia.

Yrityksen kannattaisikin harkita jonkinlaista mentoritoimintaa. Mentoroinnista voisi olla erilaisia variaatioita. Yksi mentori voisi olla joku kokenut ulkomaalainen työntekijä, joka tietäisi, mitä käytännön asioita muuttoprosessiin sekä sopeutumiseen kuuluu sekä voisi antaa hyviä vinkkejä pohjautuen häneen omiin kokemuksiinsa. Tässä olisi etuna se, että kokenut ulkomaalainen tietäisi, mitä uusilla kansainvälisillä työntekijöillä olisi edessä ja osaisi asettua heidän asemaansa. Toinen mentori voisi olla yrityksen kotimainen työntekijä, joka auttaisi ulkomaalaisia kielen oppimisessa ja käänöksissä sekä tutustuttaisi heitä kaupunkiin. Samalla myös kotimaiset työntekijät oppisivat ulkomaalaisista ja heidän kulttuuristaan. Tässä pätee Korhosen ja Puukarin (2012, 47-48) teoria, että sopeutuminen on yhteinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa sekä paikallisilta että ulkomaalaisilta edellytetään sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Silloin ulkomaalainen ei ole yksin vastuussa uuteen kulttuuriin totumisesta, vaan se kannustaa kumpaakin osapuolta ymmärtämään toisiaan. Molemmat mentorit avustaisivat myös tuki- ja kontaktiverkoston muodostumisessa.

Näiden lisäksi mentorointia voitaisiin tukea digitaalisen sovelluksen avulla, mistä löytyisi tarvittava tieto sekä mentorille että mentoroitavalle. Uskon, että ihminen tarvitsee perehdyttämiseen ihmistä, mutta sovellus toimisi sivussa erinomaisena apuvälineenä ja helpotaisi molempia osapuolia. Sovellusta voitaisiin käyttää esimerkiksi puhelimella ajasta ja paikasta riippumatta. Koska tutkimustuloksista selvisi, että esimerkiksi osa ennakkomateriaalin tiedoista oli vanhentunutta, olisi tietojen päivittäminen helpompaa ja vaivattomam-

paa sovelluksen avulla. Sovelluksella voitaisiin myös jakaa videoita tai muuta ulkomaisille työntekijöille tärkeää materiaalia perehdyttämiseen, sopeutumiseen sekä käytännön asioihin liittyen. Sovellus voisi esimerkiksi tarjota ulkomaalaisille ennakkoon tietoa hyvistä asuinalueista ja asuntoja vuokraavista yrityksistä, liikenteestä sekä Suomen terveydenhuollosta. Tällä tavoin ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttäminen voitaisiin aloittaa jo aikaisemmin etänä.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää Euroopan ulkopuolelta tulleiden yrityksen työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia perehdytyksestä ja sopeutumisesta. Usein kulttuurierot ja tottumukset poikkeavat yhä enemmän, mitä kauempana eri alueet sijaitsevat toisistaan. Euroopan ulkopuolelta muuttaneet henkilöt siis todennäköisesti kokevat isomman kulttuurishokin ja ovat täysin tietämättömiä Euroopan ja Suomen yleisistä toimintatavoista. Lisäksi muuttoprosessi ja käytännön asioiden hoitamisen vaiheet vaihtelevat paljon EU:n sisällä ja ulkopuolelta tulevien välillä. Tämän vuoksi uskon, että EU:n ulkopuolelta tulleet työntekijät kokevat perehdytyksen ja sopeutumisen täysin eri tavalla kuin EU:n sisältä tulleet henkilöt. Tiedän, että yrityksessä työskentelee esimerkiksi useita japanilaisia ja kiinalaisia henkilöitä, joten sen vuoksi jatkotutkimus olisi hyödyllinen toimeksiantajalle.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy tämänhetkiseen koronapandemiaan. Koska toimeksiantaja on matkailualan yritys, tällainen tilanne vaikuttaa voimakkaasti sen toimintaan. Olisi mielenkiintoista tietää, miten yritys reagoi koronavirustilanteeseen ulkomaalaisten työntekijöiden asemasta. Tutkimuksistakin selvisi, että muutamat tiedonantajat olisivat toivoneet enemmän tietoa työttömyyskassoista ja ammattiliitosta jo perehdytyksen yhteydessä. Haastatteluista myös aisti henkilöiden turhautuneisuuden tilanteeseen ja epätoisuuteen. Tällaisissa olosuhteissa tulisikin ottaa huomioon, että ulkomaalaiset eivät ole omassa kotimaassaan, kuten kotimaiset työntekijät. Jos heille ei ole annettu työsuhteen alussa tietoa Suomen työttömyyskassoista ja ammattiliitosta, heidän on hyvin haastavaa löytää niistä tietoa englanniksi ja se voi olla silloin jo liian myöhäistä. Riskinä on myös, että ulkomaalaiset tuntevat olonsa entistä yksinäisemmiksi ja haluavat palata pandemian jälkeen pysyvästi takaisin kotimaihinsa. Yrityksen tulisikin huolehtia entistä enemmän työntekijöidensä hyvinvoinnista tällaisissa olosuhteissa ja kertoa avoimesti tilanteesta sekä antaa vastauksia työttömyyteen liittyviin kysymyksiin.

6.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla mittarin tarkkuutta. Reliabiliteetti osoittaa tutkimustulosten tarkkuutta ja sitä, että tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Mikäli otoskoko on suppea, tulokset ovat sattumanvaraisia. Luotettavuutta alentavat eri virheet, joita saattaa ilmetä aineistoa kootessa. Validiteetti sen sijaan kuvaa sitä, missä määrin on pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä pitikin mitata. Kyselytutkimuk-

nessa siihen vaikuttaa etenkin se, miten hyviä kysymykset ovat tutkimusongelman kannalta eli saadaanko niiden avulla siihen ratkaisu. Joka kerta tässä ei välttämättä onnistuta ja syntyy systemaattista virhettä. Systemaattinen virhe muodostuu usein aineiston keräämiseen yhteydessä, mikä yrittää vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Esimerkiksi survey-tutkimuksessa todennäköinen virhelähde on valehteleminen. (Heikkilä 2014, 177-178.)

Tämän opinnäytetyön reliabiliteetti eli luotettavuus on heikko, koska kyselyn edustavuus on alhainen ja kato on ollut lähes 85 prosenttia. Näin iso kato aiheuttaa vääristymää ja tulokset ovat sattumanvaraisia eikä niitä voi yleistää. Uskon, että kyselyn heikkoon edustavuuteen vaikutti eniten tiukentuneet tietosuojasetukset, jonka takia en saanut kohderyhmään kuuluvien sähköpostiosoitteita. Vaikka jaoin kyselyn useaan kertaan eri sosiaalisten medioiden kautta sekä lähetin henkilökohtaisesti kyselylinkin lukuisille kohderyhmän henkilöille, tarpeeksi laajan otoksen saaminen oli silti haastavaa. Luulen, että kyselyn heikkoon edustavuuteen vaikutti myös huomattavasti korona-aika, kun lähes kaikki yrityksen työntekijät ovat lomautettuna.

Toinen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on ollut tiedonkeruumenetelmä. Nettikyselyssä on haasteena onnistunut kohdentaminen tutkimuksen kohderyhmälle. On selvittävää, miten vastaajille saadaan tieto tutkimuksesta ja miten parhaiten estetään otoksen ulkopuolisten henkilöiden vastaaminen. Samaan aikaan pitäisi myös estää saman henkilön vastaaminen moneen kertaan. Kuten kyselyn alhainen edustavuuskin kertoo, oli kyselyn kohdentaminen vastaajille vaikeaa. Toisaalta kyselyn heikko edustavuus myös vähensi esimerkiksi mahdollisten kohderyhmän ulkopuolisten henkilöiden vastaamisen osuutta. Kuitenkin tutkimuksen tuloksia analysoitaessa huomasin, että yksi vastanneista oli vastannut olevansa Japanin kansalainen.

Määrällisen tutkimuksen validiteetti on siinä mielessä hyvä, että kysymykset on yritetty laatia suhteessa tutkimusongelmaan. Kyselyn kysymykset on myös pyritty perustelemaan tietoperustan avulla. Koen, että oikeanlaisten kysymysten ansiosta tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu ja mahdollisia kehitysehdotuksia. Ainoastaan taustamuuttajiin liittyvät kysymykset eivät enää olleet olennaisia tutkimustuloksissa, koska kyselyn heikon edustavuuden takia niitä ei otettu analysoinnissa huomioon.

Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan keskitytään analysoimaan tutkimuksen uskottavuutta ja yleistettävyyttä. Toisin sanoen tutkimusprosessin yksityiskohtainen kuvaus ja tulokintojen perustelut ovat erityisen tärkeitä, koska niiden avulla tutkimuksen luotettavuudesta voidaan tehdä johtopäätöksiä. Tulosten luotettavuutta voidaan tehostaa tutkimalla aihetta monesta eri näkökulmasta, kuten hyödyntämällä eri aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Ojasalon ym. (2014, 104) mukaan laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on, että tutkija on lähellä tutkittavia ja monesti jopa osallistuu heidän toimintaansa sekä tekee siitä omia johdonmukaisia tulkintojaan. Tämän työn laadullisen tutkimuksen kysymyksiin ja tuloksiin onkin vaikuttanut oma taustani yrityksessä. Se on laadullisessa tutkimuksessa yleinen piirre, joka on hyväksyttävää. Työskennellessäni yrityksessä olen myös tehnyt omia havaintoja siitä, miten itse olen aistinnut esimerkiksi ulkomaalaisten henkilöiden sopeutumisensa työyhteisöön. Yrityksen työntekijänä tiedän yrityksen perehdytyksen sisällön, mikä näkyy muun muassa perehdytykseen liittyvien kysymysten vastausvaihtoehdoissa. Olen kuitenkin pyrkinyt ulkoistamaan itseäni tutkimuksesta hyödyntämällä kysymysten luomisessa laajaa tietoperustaa. Olen yrittänyt soveltaa tietoperustaa jokaisessa tutkimuksen kysymyksessä.

Teemahaastatteluihin valikoitui lopulta kuusi ulkomaalaista henkilöä, jotka olivat samassa perehdytykseen liittyvässä koulutuksessa kanssani. He kaikki aloittivat työt joulukuussa 2019. Alkuperäisen suunnitelman mukaan minun olisi pitänyt haastatella helmi-maaliskuussa aloittavia uusia kansainvälisiä työntekijöitä, mutta koronapandemian vuoksi he eivät saaneet koulutuksen jälkeen yritykseltä työsopimuksia. Tämän vuoksi viimeisimmät yrityksessä työskentelyn aloittaneet kansainväliset työntekijät olivat juuri minun kanssa samassa koulutuksessa olleet henkilöt. Luulen, että sillä on ollut paljon vaikutusta haastateltavien vastauksien luotettavuuteen. Arvelen, että heidän oli helpompaa antaa kritiikkiä ennestään tunnetulle henkilölle, joka myös työskentelee samassa yrityksessä ja tietää sen toimintatavat.

Useiden haastateltavien vastaukset sisälsivät runsaasti kritiikkiä, mikä tuli hieman yllätyksenä. Sinkkosen (2009, 74-79) u-käyrä-teorian mukaan alkuinnostuksen jälkeen ulkomaalainen kohtaa arkitodellisuuden ja mielen täyttää väsymys, masennus ja koti-ikävä. Kuviosta 3 huomasikin, että 4-6 kuukauden kohdalla ulkomaalaisten mieli on matalimmillaan ja vasta sen jälkeen alkaa hyväksymisvaihe. Haastattelut pidettiin toukokuussa, jolloin henkilöt olivat työskennelleet yrityksessä 5 kuukautta. Toisin sanoen u-käyrä-teorian mukaan siinä kohtaa heidän mieli oli ollut matalimmillaan, minkä vuoksi se on saattanut näkyä henkilöiden vastauksissa. Uskon, että lisäksi koronatilanne ja lomautukset ovat entistään voimistaneet haastateltavien mielen alakuloisuutta ja masentuneisuutta.

Positiivista kuitenkin on se, että opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Työssä otettiin huomioon uudet ulkomaalaiset työntekijät sekä jo kauemmin työsuhteessa olleet ulkomaalaiset henkilöt, eli näkökulma tutkimukseen oli laajempi. Omalle työpaikalle kohdistuvan tutkimuksen hyvä puoli oli myös se, että olin motivoitunut tekemään huolellisesti laaditun työn ja tavoittelemaan hyvää lopputulosta.

6.4. Oma oppiminen

Yleisesti ottaen opinnäytetyöprosessi valmistui suunnitellusti ja hyvin aikataulussa. Lopullisen aiheen valintaan kului yllättävän paljon aikaa, mutta aiheen muodostumisen jälkeen työ eteni tasaisesti aikataulun mukaisesti. Tutkimuksen aihe ei syventynyt hirveästi suuntautumiseeni majoitusalaan, mutta oli nykyistä työelämäni hyödyttävä ja kehittävä. Aihe myös innosti minua, koska se oli kiinnostava ja halusin uutena työntekijänä oppia yrityksestä lisää. Lisäksi aihe oli hyvin ajankohtainen ja toimeksiantajalle arvokas, koska EU tasoiset rekrytoinnit aloitettiin vasta pari vuotta sitten.

Tietoperustaa kirjoittaessa huomattavaksi ongelmaksi muodostui hyvien lähteiden löytäminen, kun koronatilanteen vuoksi kirjastot suljettiin. Välillä oli todella vaikeaa löytää sopivia sähköisiä lähteitä, koska valikoima ei ollut tasaveroinen kirjastojen kokoelmien kanssa. Etsiessäni lähdekirjallisuutta, huomasin myös, että ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisestä on melko vähän tietoa saatavilla. Positiivista tässä oli se, että onnistuin etsimään ja löytämään erilaisia sähköisiä lähteitä, mikä todennäköisesti auttaa minua tulevaisuudessa, kun maailma kehittyy yhä digitaalisemmaksi.

Valitettavasti vallitsevan pandemian vuoksi toimeksiantajan tuki opinnäytetyössä jäi lähes mitättömäksi. Luulen, että olisin voinut saada opinnäytetyöstä enemmän irti, jos toimeksiantaja olisi pystynyt auttamaan ja jakamaan tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja ja näkemyksiä. Ymmärrän kuitenkin, että tässä tilanteessa opinnäytetyön avustamiseen ei yksinkertaisesti riittänyt aikaa. Koen silti, että pärjäsinkin hyvin itsenäisesti sekä Haaga-Helian ammattitaitoisen ohjauksen avulla.

Loppujen lopuksi olen tyytyväinen, että hyödynsin opinnäytetyössä kahta tutkimusmenetelmää. Vaikka määrällisen tutkimuksen vastausprosentti jäi pieneksi, opin käyttämään Webropol-ohjelmaa ja luomaan sähköisen kyselyn. Alkuperäisenä suunnitelmanakin oli, että määrällinen tutkimus olisi lähinnä tukemassa laadullisten tutkimustulosten luotettavuutta. Tutkimuksien avulla onnistuin myös selvittämään kehittämis- ja jatkotutkimuskohteita toimeksiantajayritykselle.

Oppimisen ja ammatillisen kehittymisen osalta olen tyytyväinen opinnäytetyöprosessiin. Onnistuin hyödyntämään aiempaa kirjallisuutta muodostaakseni yhtenäisen ja tarpeeksi laajan teoriapohjan tutkimastani aiheesta. Opin tarkastelemaan lähteitä kriittisesti sekä hyödyntämään myös kansainvälisiä lähteitä. Tulosten ja pohdinnan perusteella, pystyn tekemään merkityksellisen tutkimuksen, jonka kautta myös toimeksiantajayritys sai tärkeää tietoa yrityksen ulkomaalaisten työntekijöiden perehdyttämisen ja sopeutumisen kehittämistä ajatellen. Opinnäytetyöprosessi kehitti myös kykyäni tarkastella asioita eri perspektiiveistä, kuten tässä tutkimuksessa pystyin asettumaan ulkomaalaisen työntekijän rooliin.

Lähteet

Broekman, J. 2003. Multiculturalism.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Porvoo.

infoFinland 2020. Kotoutuminen Suomeen. Luettavissa: <https://www.infofinland.fi/fi/elama-suomessa/asettuminen-suomeen/kotoutuminen-suomeen>. Luettu: 4.5.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kamari Oy. Helsinki.

Korhonen, V. & Puukari, S. 2013. Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Bookwell Oy. Juva.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Talentum. Helsinki.

Matveev, A. 2017. Intercultural competence in organizations: a guide for leaders, educators and team players. Springer. Cham.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

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

Rao, S. 2009. Human Resource Management. Global Media. Horsham.

Reisinger, Y. 2009. International Tourism: Cultures and behavior. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Saari, N. 2010. Ulkomaalainen työntekijä Suomessa. Edita. Helsinki.

Seppälä, T. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsingin yliopisto, koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Helsinki.

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksissa. WSOYpro. Helsinki.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Kotoutuminen ja osallisuus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/maahanmuutto-ja-kulttuurinen-moninaisuus/kotoutuminen-ja-osallisuus>. Luettu: 20.4.2020.

Tilburg, M. & Vingerhoets, A. 2005. Psychological Aspects of Geographical Moves: Homesickness and Acculturation Stress. Amsterdam University Press. Amsterdam.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus 2020. Pehdyttämisen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/pehdyttamisen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 18.2.2020.

Työturvallisuuskeskus 2020. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso-. Luettu: 17.3.2020.

Työturvallisuuskeskus 2020. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työpaikalla. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ ja_tasa-arvo. Luettu: 17.3.2020.

Vance, C. & Paik, Y. 2006. Managing a Global Workforce: Challenges and opportunities in international human resource management. M.E. Sharpe. Armonk.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Tammerprint Oy. Tampere.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Introduction of foreign employees

1. Age

- 18-24
- 25-30
- 31-36
- 37-45
- 46-55
- 56-

2. Gender

- Female
- Male
- Other

3. Nationality

4. How long have you lived in Finland?

- 1-2 years
- 3-5 years
- 6-9 years
- Over 10 years

5. Do you have previous experience of living abroad?

- Yes
- No

6. If you answered yes, do you think that it has helped in starting a new job in a new country?

- No
- Yes, please specify?

7. Should any of the the following topics have gone through more specifically in the preview material? Choose max two (2).

- No, I think the material was enough
- More information about the company
- More information about the work and work community
- More information about the country and culture
- More information about the environment (housing, transport, food etc.)
- More information about leisure activities
- More information about the health care
- More information about the Finnish language and communication
- More time to familiarize yourself with the material
- Something else, what?

8. Would you have needed more introduction on some of these topics? Choose max two (2).

- No, the introduction were enough
- To get to know the work community
- To understand the work tasks
- Training for the work
- Pre-departure introduction (preview material)
- Practicalities (living, transport, language etc.)
- The company's general procedures (rules, work safety, holidays, sick notes etc.)
- The continuity of the introduction
- Something else, what?

9. Please state your opinion using the following statements.

	Strongly agree	Somewhat agree	Neither agree or disagree	Somewhat disagree	Strongly disagree
There was reserved enough time for the introduction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It took a lot of time to handle the practical matters (apartment, phone number etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It was difficult to create new social relationships in the environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have adapted completely to the work community and society	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The collaboration has been successful in the multicultural workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. How long did it take to adapt to the new country and work community?

- 0-4 months
- 5-8 months
- 9-12 months
- More than 1 year

11. What was the most difficult part about adapting to the new country? Choose two (2).

- Adaptation to work
- Adaptation to the environment (living, food, transport etc.)
- Adaptation to local interactions
- Understanding the differences between cultures
- Lack of self-motivation
- Lack of adaptation from local people (communication, understanding etc.)
- Homesickness
- Language barrier
- Something else, what?

12. Have you experienced any conflicts or disagreements with an employee from another culture?

No

Yes, please specify?

13. Do you think that the employer could have helped more in adapting to the society in some of the following ways? Choose max two (2).

No, I think the company helped enough in the adaptation

More information about living

More information about leisure and activities

More information about the healthcare

More information about the Finnish language

More information about the practical matters? (Opening a bank account, phone number etc.)

More information about the Finnish manners

To organize more grouping activities within the company

Something else, what?

14. Is there anything that the employer could do more to adapt better to the new work community?

No

Yes, please specify?

15. Do you think that mentoring support, which could be arranged, for example, through other foreign experiences, would be helpful in introduction and adaptation to the new environment?

Yes

No

16. Have you some ideas on how to improve the company's introduction of international employees? Please specify!

Liite 2. Teemahaastattelurunko

- 1. Did you have previous experience of living abroad?
How long have you lived in Finland and worked for Finnish employer**
- 2. Describe how you experienced the preview material?**
 - What kind of pre-material did you receive?
 - Did you find it helpful?
 - Was there enough information or was something missing?
 - Was there enough time to get to know the material?
 - How the preview material could be developed?
- 3. What do you think about the company's introduction to the organization?**
 - Was there reserved enough time for the introduction?
 - Describe how was the training for work?
 - Describe how was the introduction to the work community? (colleagues, supervisors, customers)
 - Has it been difficult to work with employees from different cultures? Why?
 - Would you have needed more introduction on something?
- 4. Describe how the company helped you to become part of the society?**
 - Describe how the employer helped with adaptation?
 - Was there enough useful information in the preview material?
 - Have the company's local employees been helpful in adapting? How?
 - How the company could have helped more in the introduction to the society?
- 5. Describe how you have adapted to the society?**
 - Which factors helped adaptation?
 - Which factors made adaptation difficult?
 - Has it been difficult to create new social relationships in a new country? Why?
 - What was the most difficult part about adapting to the new country?
- 6. Have you some ideas on how to improve the company's introduction of international employees?**