

Perehdytyksen nykytilan kartoitus ja perehdytysoppaan luominen kahvilaan X

Sanni Salin



Tekijä Salin Sylvia Sanni	
Koulutusohjelma Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma RUOKAT	
Opinnäytetyön nimi Perehdytyksen nykytilan kartoitus ja perehdytysoppaan luominen kahvilaan X	Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 3
<p>Opinnäytetyössä käsitellään perehdyttämistä, perehdytyksen merkitystä sekä perehdytysprosessia. Perehdyttäminen on työntekijälle tärkein voimavara, jota yritys voi tarjota. Perehdytyksen tarkoituksena on kouluttaa työntekijä hänen työtehtäviinsä, talon tapoihin ja tutustuttaa hänet työyhteisöönsä. Perehdyttäminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Hyvin työtehtäviinsä koulutettu työntekijä on tuottavampi kuin työntekijä, joka on saanut vajavaisen perehdytyksen, tai jäänyt kokonaan ilman perehdytystä. Mitä nopeammin työntekijä pääsee työtehtäviinsä kiinni, sitä tuottavampi hänestä tulee työnantajalle. Hyvänlaatuinen ja perusteellinen perehdytys luo työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työpaikalla.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytysmateriaalia ja kehittää kahvilan X perehdytysprosessia erityisesti monikulttuurisen työntekijän näkökulmasta, mikä tapahtuu kolmen tavoitteen avulla. Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksien tutkiminen nykyisestä perehdytysprosessista ja siitä, miten monikulttuurisuus on siinä huomioitu, kehitysehdotuksien tekeminen perehdytysprosessiin erityisesti monikulttuurisen työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta ja perehdytysoppaan tuottaminen uuden työntekijän perehdyttämiseen.</p> <p>Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahvila X:n työntekijöitä ja esimiehiä. Perehdytyksen nykytilaa tutkittiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, ja haastatteluiden tulokset otettiin osaksi opinnäytetyön tuotosta. Haastatteluaineistoa analysoitiin laadullisten sisällönanalyysin keinoin. Opinnäytetyön tuotoksena luotiin kehitysehdotuksia nykyiseen perehdytysprosessiin, sekä perehdytyskansio. Perehdytyskansio muodostettiin pääsääntöisesti haastatteluiden pohjalta. Perehdytyskansio on kirjoitettu kahdella kielellä, jotta sekä suomenkieliset että monikulttuuriset työntekijät pystyvät sitä hyödyntämään.</p>	
Asiasanat Opinnäytetyö, monikulttuurisuus, perehdytys, opas, kahvila, haastattelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajan esittely	3
3	Perehdyttäminen	5
3.1	Perehdyttämisen määritelmä.....	5
3.2	Perehdytyksen merkitys	7
3.3	Perehdytysprosessi ja sen vaiheet	9
3.3.1	Rekrytointivaihe	10
3.3.2	Ennen töihin tuloa	11
3.3.3	Työyhteisöön perehdyttäminen	12
3.3.4	Työhönopastus	13
3.3.5	Seuranta	15
3.4	Perehdyttävän rooli	17
3.5	Perehdyttäjän rooli	18
3.6	Hyvä perehdytysopas.....	20
3.7	Monikulttuurisuus organisaatiossa	21
4	Monikulttuurisuus työelämässä	25
4.1	Monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden määritelmä	25
4.2	Monikulttuurisuus perehdytyksessä.....	27
4.3	Valtasuhteet.....	30
4.4	Uskonto.....	32
4.5	Monikulttuurisen tiimin johtaminen	34
5	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	38
5.1	Haastattelu metodina	39
5.2	Laadullinen sisällönanalyysi	41
6	Tutkimustulokset	43
6.1	Työntekijöiden haastattelu	43
6.2	Esimiesten haastattelu	46
6.3	Monikulttuurisuuden huomiointi perehdytysprosessissa	47
6.4	Perehdytysoppaan toteuttaminen.....	49
7	Pohdinta ja johtopäätökset	51
7.1	Tärkeimmät tulokset.....	51
7.2	Kehittämisehdotuksia monikulttuurisen työpaikan perehdytysmalliin	55
7.3	Opinnäytetyön ja prosessin arviointi.....	56
	Lähteet.....	59
	Liitteet.....	65
	Liite 1. Esimiehen haastattelukysymykset	65
	Liite 2. Työntekijän haastattelukysymykset.....	67

1 Johdanto

Perehdyttäminen on suomen laissa määritelty tärkeä toimenpide, jolla työntekijä tutustetaan työpaikan toimintoihin, sääntöihin ja työyhteisöön. Oikeanlainen ja perusteellinen perehdytys takaa työntekijöille varman otteen heille määritellyistä työtehtävistä. Johdonmukainen perehdytysprosessi takaa kaikille uusille sekä vanhoille uudelleen koulutettaville työntekijöille tasa-arvoisen lähtöpisteen. Samankaltainen kohtelu perehdytysprosessia näyttää uudelle työntekijälle ja olemassa olevalle työyhteisölle, kuinka yritys kohtelee työntekijöitään.

Perehdyttäminen vaatii työnantajalta ja perehdyttäjältä kykyä mukauttaa perehdytysmateriaalia siten, että erilaisista taustoista palkatut työntekijät saavat yhtä vahvan osaamisen, josta kykenevät työnsä aloittamaan. Mahdollisia eroavaisuuksia perehdytyksessä voivat olla esimerkiksi etniset taustat, kielimuurit, kulttuuriset erot ja fyysiset hidasteet.

Perehdytysprosessi on monelle työntekijälle ensivaikutelma työpaikasta. Useimmat työntekijät vaihtavat työpaikkaa ensimmäisten kuukausien aikana, jos perehdytysprosessi ja sen antava ensivaikutelma ovat menneet pieleen. Myönteisellä ja kannustavalla lähestymisellä työntekijän osaamisen kehittymistä ja suoriutumista työssä nopeutetaan. Työntekijät, jotka tuntevat itsensä hyväksytyksi työpaikkaan sekä työyhteisön että työnantajan näkökulmasta sitoutuvat yrityksen arvoihin ja toimintaan.

Monikulttuurisuuden lisääntyessä perinteiset perehdytysprosessin menetelmät eivät välttämättä päde työpaikoilla. Eri kulttuurista saapuneet henkilöt voivat nähdä työpaikan toimintamallit kummallisina ja kokea työpaikkakulttuurin vieraana. Työnantajan on tärkeä luoda selkeä kuva yrityksestä työntekijän taustasta riippumatta ja varmistaa että työntekijä ei tunne itseään ulos suljetuksi kulttuurisen taustansa tai kielensä vuoksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytysmateriaalia ja kehittää kahvilan X perehdytysprosessia erityisesti monikulttuurisen työntekijän näkökulmasta, mikä tapahtuu kolmen alatavoitteen avulla:

1. Tutkia työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia nykyisestä perehdytysprosessista ja siitä, miten monikulttuurisuus on siinä huomioitu
2. Tehdä kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin erityisesti monikulttuurisen työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta
3. Tuottaa perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Opinnäytetyö tuo yritykselle tärkeää tietoa perehdytyksen nykytilasta, erityisesti monikulttuurisen työntekijän perehdytysprosessista ja kehittämistarpeista. Kehitysehdotusten tarkoituksena on luoda ymmärrys työntekijän ja perehdyttäjän välille työyhteisöön sopeuttamiseksi, työntekijöiden sitomiseksi pitkäaikaisiksi työntekijöiksi ja monikulttuurisen voimavaran tehokkaaksi hyödyntämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena tuotetaan käyttöön otettava opas perehdytysprosessin yhdenmukaistamiseksi ja perehdytysprosessin laadun parantamiseksi.

Perehdytysoppaan toteuttamisessa hyödynnetään pääasiallisesti yhtä tutkimus- ja kehittämismenetelmää. Valmiin perehdytysaineiston tai dokumenttien puuttuessa, menetelminä käytetään perehdyttäjän ja työntekijöiden haastatteluita ja niitä analysoidaan laadullisen sisällönanalyysin avulla. Haastattelut toteutetaan henkilökohtaisesti puolistrukturoituina haastatteluina. Opinnäytetyötä varten haastatellaan kahta esimiestä ja neljää työntekijää, joilla on kokemusta perehdytysprosessista. Työntekijöistä kolmella ja esimiehistä yhdellä on monikulttuurinen tausta.

Johdannon jälkeen opinnäytetyön tietoperustassa käsitellään perehdyttämistä, sen merkitystä, perehdyttävän roolia ja perehdytysmateriaalia sekä sen tärkeyttä organisaatiossa. Tietoperustan neljännessä kappaleessa käsitellään monikulttuurisuuden merkitystä työympäristössä, voimavarojen hyödyntämistä ja monikulttuurisuuteen sopeutumista työpaikalla. Neljäs kappale käsittelee myös valtasuhteita, monikulttuurista perehdytystä, uskonnon roolia organisaatiossa ja monikulttuurisen tiimin johtamista.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmiä ja haastatteluita metodina. Kappaleessa käydään läpi haastatteluiden kohderyhmää ja kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelyä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset, eli esimiesten ja työntekijöiden haastateltujen kokemukset perehdytyksen nykytilasta ja kuvataan perehdytysoppaan toteuttaminen. Luvussa puhutaan myös monikulttuurisuuden huomioinnista perehdytystilanteissa.

Lopuksi seitsemännessä luvussa esitellään tärkeimmät tulokset ja pohditaan niiden merkitystä. Luvussa esitellään kehittämissuhteita haastatteluiden pohjalta sekä käydään läpi opinnäytetyön ja prosessin arviointia. Opinnäytetyön prosessin arvioinnissa käydään läpi henkilökohtaisia ajatuksia ja näkökulmia opinnäytetyöhön liittyen.

2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ruotsalaisen kahvilaketjun X suomalaisen yritys-
haaran Uudenmaan alueen yksikkö. Kahvilayksikkö sijaitsee Vantaan Myyrmäessä sijait-
sevassa kauppakeskuksessa. Opinnäytetyöhön osallistuva kahvilayksikkö on yhden maa-
hanmuuttotautaisen omistajan hallinnoima.

Kahvila X on ruotsalainen ketjuyritys, joka on perustettu vuonna 1994 Tukholman keskus-
taan. Vuonna 1997 kahvila X haarautui ketjuyritykseksi ja perusti toisen kahvilansa Upp-
salaan. Kahvila X oli perustamisvuonnaan ensimmäinen caffè latteä myyvä kahvila Ruot-
sissa. Vaikka kahvila X on Ruotsalainen kahvilaketju, jonka useimmat kahvilat sijaitsevat
Ruotsissa, on kahvilaketju kansainvälinen. Kahvilayksiköjä löytyy Norjasta, Suomesta,
Kyprokselta, Saudi-Arabiasta, Jordanista ja Omanista. (Kahvila X kotisivu, 2019)

Kahvila X on ensimmäinen Ruotsissa KRAV-merkin saanut kahvilaketju. Krav on ruotsa-
laisen luomujärjestön valvontamerkki. Krav-tuotteet noudattavat EU:n luomuehtoja ja osin
Kravin omia, hieman tiukempia tuotantoehtoja (Luomu, 2020). Kahvila X on saavuttanut
useamman kunniamaininnan ympäristöystävällisestä ja kasainvälisestä toiminnastaan.
Vuonna 2008 brändi sai Rainforest Alliance-sertifikaatin ja vuonna 2017 ansaitsi Vuoden
franchising-ketju 2017-palkinnon Tukholman Grand Hôtelissa ympäristönsuojelua edistä-
västä työstään. (Kahvila X kotisivu 2019.) Kahvila X on jatkuvassa yhteistyössä edellä
mainittujen liikekumppanien kanssa.

Kahvila X -brandi on sitoutunut kestävän kehityksen sekä kansainvälisen kahvin eettiseen
tuotantoon. Kahvin pavut kyseiselle brändille saapuvat valituista Kolumbialaisista, Brasilia-
laisista ja Nicaragualaisista viljelmistä, jotka ovat kaikki saaneet KRAV-merkin, Rainforest
Alliance-sertifikaatin ja EU:n luomutunnuksen. Kahvilan tuotteet ovat kehittyneet ympäris-
töystävällisiksi ja luomu pohjaiseksi, kuten mukaan otettavat biohajoavat mukaan otettavat
kupit, useammat kasvipohjaiset maitotuotteet, sekä kompostointipohjainen jätteenkäsit-
tely. Kahvila X tekee yhteistyötä myös Roosa nauha -kampanja kanssa ja avustaa syöpä-
tutkimusta vuotuisella myyntikampanjalla. (Kahvila X kotisivu, 2019.)

Vantaan Myyrmäen kahvila X myy kahdenlaista eri paahtoasteista luomukahvia, tumma ja
medium paahtoa. Tämän lisäksi kahvila myy laajan valikoiman espressopohjaisia erikois-
kahveja. Erikoiskahveja ovat esimerkiksi caffè latte, cappuccino, espresso, cortado, ame-
ricano, frappe sekä espressopohjainen chai. Useimmat juomatuotteet saa tilattua sekä
lämpiminä että kylminä. Kahvilan muihin virvokkeisiin kuuluvat esimerkiksi luomutee, jää-

tee, valikoima erilaisia päivittäin vaihtuvia smoothie juomia sekä kattava valikoima mehuja, soodia ja maustettuja vesiä. Kahvila X myy virvokkeiden lisäksi myös syötävää. Tarjonnasta löytyy leipomotuotteita, kuten pullia, kakkuja ja muffinsseja, sekä joka päivä valmistettuja piirakoita, toasteja, wrappeja ja bageleita. Kahvila tarjoaa myös aamuisin aamiaispaketin sekä lounasaikaan salaatteja ja uuniperunoita asiakkaan valitsemalla täytteellä.

Toimeksiantajan yrityspisteellä työskentelee pieni monikulttuurinen tiimi, jonka kielelliset ja kulttuuriset taidot vaihtelevat. Kahvila palkkaa useita kieliharjoittelijoita sekä tukee monikulttuurista työilmapiiriä. Toimeksiantajan franchise-pisteen omistaa maahanmuuttajataustainen naisyrittäjä, joka on tuonut näkemyksensä ja toimintatapansa perustamaansa kahvilaan. Kahvilan monikulttuurisuus näkyy kielirikkaassa ja palvelurikkaassa asenteessa, jonka avulla valtakieltä taitamattomiakin asiakkaita pystytään palvelemaan vaivatta.

3 Perehdyttäminen

Tässä luvussa tutustutaan perehdytyksen määritelmiin. Kappaleissa tutustutaan myös perehdytyksen merkitykseen, perehdyttävän ja perehdyttäjän rooleihin, sekä perehdytysprosessiin.

3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Ninemeier ja Kavanaugh (2013) määrittelevät perehdytyksen prosessiksi, jossa uusi työntekijä tutustetaan heidän työtehtäviinsä ja työpaikkaansa. Lisäksi perehdytysohjelma luo ensivaikutelman työntekijälle tärkeistä asioista kuten työntekijöistä, johdosta, kiinteistöstä sekä yrityksestä. (Ninemeier & Kavanaugh 2013, 94.)

Österbergin (2014, 115) mukaan perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi yhteisöä, organisaatiota, ja työpaikan sidosryhmiä sekä oppimaan ja taitamaan omat työtehtävänsä. Työnopastuksen näkökulmasta työhön perehdyttäminen on sen sijaan uuden tulokkaan opastamista ja tukemista uusissa työtehtävissä (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2006, 120).

TTS-työtutkan (2010) kirjoituksessa korostetaan, että perehdytysprosessissa on useita askeleita. Näihin askeleisiin kuuluvat esimerkiksi perehdytyksen suunnittelu, rekrytointi ja työpaikasta tiedottaminen, työntekijän vastaanotto sekä perehdyttäminen, työhönopastus, ja työn oppimisen seuranta. Lisätietoja ja ohjeita työstä ja työpaikasta on saatavana myös kirjallisesti, esimerkiksi turvallisuusohjeita. (TTS 2010.)

Useissa lähteissä on hyvin yhteneväisiä teemoja rekrytinnin jälkeisistä prosesseista. Rekrytinnin jälkeen tyypillisesti ensimmäinen askel työntekijän kohtaamisessa rekrytinnin jälkeen on työsopimuksen kirjoittaminen. Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen seuraa prosessi, jolla työntekijä halutaan sitoa työpaikan toimintatapoihin sekä työyhteisöön. Kyseistä prosessia kutsutaan nimellä työhön perehdytys tai työnopastus.

Dávila ja Piña-Ramírez (2008) jakavat perehdytysprosessin kahteen osa-alueeseen: Yleiseen ja roolikeskeiseen perehdytykseen. Yleinen perehdytys esittelee työntekijän yrityksen kulttuuriin, mikä tarkoittaa tapaa, jolla asiat hoidetaan työpaikalla. Esimerkiksi yrityksen historia, tavoitteet, arvot ja visio ovat kaikille työntekijöille samat. Roolikeskeinen perehdytys sen sijaan tarkoittaa räätälöityä prosessia jokaiseen rooliin yrityksessä. Tämä prosessi auttaa työntekijää ymmärtämään ne käytännön taidot, käytöstavat ja tiedot, joita hän tarvitsee tehdäkseen työnsä tehokkaasti. (Dávila & Piña-Ramírez 2008, 10.)

TTK (2007) lisää perehdytysprosessiin myös ulkoisen ja sisäisen palkkauksen sekä lyhytaikaisten työntekijöiden ja työssä oppijoiden perehdytyksen alueet. Ulkoisen rekrytoinnin seurauksena, uusi työntekijä saapuu aivan vieraaseen työpaikkaan, joten uudelle tulokkaalle kaikki on uutta (TTK 2007, 2.) Työhön liittyvät perusasiat täytyy käydä läpi perusteellisemmin kuin sisäisen palkkauksen tuoma työntekijä. Ulkoinen työntekijä tarvitsee enemmän huomiota ja kertausta. Kun taas sisäisen rekrytoinnin jälkeen työntekijä ei tarvitse yhtä perusteellista opetusta esimerkiksi talon tapoihin, mutta tulee tarvitsemaan parempaa perehdytystä uusiin työtehtäviinsä, vastuisiin, välineisiin ja muihin muutoksiin.

Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämisessä on usein varattu käytettäväksi vain vähän aikaa, ja siitä syystä heitä perehdytettäessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin, kertoo TTK (2007, 2). Valtanen (2019) kuitenkin huomauttaa artikkelissaan, että lyhytaikaisten ja keikka työntekijöiden perehdyttämistä ei tulisi laiminlyödä ja muistuttaa että perehdytyksessä säästäminen on pitkässä juoksussa huono tapa toimii. Oli perehdytys sitten pituudeltaan pitkä tai lyhyt, se vaatii selkeän suunnitelman. Perehdytys ei ole pelkästään työtehtävien niputtamista, vaan avointa ja vuorovaikutuksellista toimintaa, jossa lyhytaikaisen sekä keikkalaisen ammatillista osaamista voidaan hyödyntää työpaikkayksikön tarvitsemalla tasolla. (Valtanen 2019.)

TTK (2007) täsmentää työssäoppimisen siten että työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä järjestetään ammatillisen perustutkinnon opetussuunnitelman mukaista opetusta, ja soveltamista käytännössä. Työssäoppiminen toteutetaan tavallisesti ilman työsuhdetta ja palkkaa. (TTK 2007, 3.) Työpaikoille saapuneita työssä oppijoita voidaan perehdyttää erityisesti heille laaditulla perehdytysohjelmalla, joka ottaa huomioon heidän lyhytaikainen työsuhteensa.

Österberg (2014) huomauttaa, että joissakin työpaikoissa käytetään virallista perehdyttämisohjelmaa, jonka avulla jokainen työntekijä saa saman tai samantyyllisen perehdytyksen. Perehdyttämisohjelma on esimerkiksi tietylle kohderyhmälle tehty listaus asioista, jotka kuuluvat jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseen tai ovat tärkeitä. Listausta on eräänlainen työkalu kaikille perehdytykseen osallistuville. Asiat voidaan listata esimerkiksi aihealueittain tai päiväkohtaisesti. (Österberg 2014, 118–121; Työturvallisuuskeskus 2007, 6.)

Oulun kaupungin sivuilla muistutetaan, että tietynlaisissa tilanteissa voidaan vaatia erillistä perehdytysuunnitelmaa, mikäli työntekijällä on rajoittavia tai poikkeuksellisia tekijöitä,

joita ei yleiseksi tarkoitettulla perehdytysohjelmalla voida käydä läpi. Perehdytys suunnitelma on määritelty siten että se on yksittäisen henkilön tarpeisiin sovellettu suunnitelma perehdytyksen toteutuksesta. Perehdytys suunnitelman tekemisessä ja myöhemmin perehdytyksessä tulisi huomioida uuden työntekijän tarpeet, tavoitteet, kokemukset ja mahdollisuudet. Se edellyttäisi perehdytykseltä joustavuutta ja suunnitelmallisuutta. Myös uudelta työntekijältä itseltään vaaditaan halua ja valmiuksia olla aktiivinen, tavoitteellinen ja vastuullinen työntekijä. (Oulun kaupunki 2010.) Suunnitelmaan merkitään aikataulu ja kuka on vastuussa. Mahdolliset poikkeukselliset muutokset tulee ottaa huomioon, esimerkiksi perehdytettävän kielelliset, eettiset tai fyysiset haasteet ja voimavarat.

Työhön perehdytyksessä tulee siis ottaa huomioon työntekijän aikaisempi kokemus kyseisestä alasta sekä heidän fyysiset ja psyykkiset voimavaransa työsuorituksissa. Lyhytaikaisten, pitkäaikaisten ja työssä oppijoiden perehdyttäminen eroavat kaikki toisistaan. Myös sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin seurauksena toteutettu perehdytys suunnitellaan eri tavoilla sopimaan perehdytystarpeisiin.

Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila ja Väänänen (2013) puhuvat kaksisuuntaisesta perehdytyksestä, erityisesti kulttuurisesta näkökulmasta. He määrittelevät kaksisuuntaisen perehdyttämisen työyhteisön valmistamisella monikulttuurisuuteen. He suosittelevat tätä toimenpidettä työpaikoille, joissa ei ole ollut muiden kulttuurien henkilöstöä ennen. Kaksisuuntaisessa perehdytyksessä otetaan huomioon sekä uuden työntekijän että työyhteisön tarpeet sopeutua uuteen monikulttuuriseen tilanteeseen. Menetelmiä kaksisuuntaiseen perehdytykseen he ehdottavat vapaamuotoista keskustelua ja työyhteisön koulutuksen pitämistä. He pitävät tärkeänä esimiehen roolia ja vaikutusvaltaa multikulttuurisessa perehdytysprosessissa, tasa-arvon edistämiseksi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55–56.) Työssä tapahtuva perehdyttämismuutos on Suomessa sidottu työ sopimuslakiin. Perehdyttäminen on siis pakollista jokaisella työpaikalla. (Haaga-Helia julkaisut 2016, 5.)

3.2 Perehdytyksen merkitys

Perehdyttäminen on tärkeää uuden työntekijän ja työpaikan puolesta. Työntekijän tutustuttaminen työpaikkaan luo työntekijälle varmuuden tunteen ja antaa hänelle eväät tuleviin työsuorituksiinsa. Työnantaja kykenee valvomaan työntekijöiden tuottavuutta paremmin, kun jokaisella työntekijällä on samankaltainen koulutus. Hyvin työtehtäviinsä koulutettu työntekijä on tuottavampi kuin työntekijä, joka on saanut vajavaisen perehdytyksen, tai jäänyt ilman perehdytystä. Mitä nopeammin työntekijä pääsee työtehtäviinsä kiinni, sitä tuottavampi hänestä tulee työnantajalle.

TTK (2010) määrittelee perehdyttämisen tavoitteeksi oppimisen. Tavoitteet vastaavat mm. seuraaviin kysymyksiin: Millaisia tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia perehdytettävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin? Yritysperehdytyksen tukena ovat mm. tervetuloa taloon oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet, video-, ja DVD-ohjelmat sekä internet ja intranet. (TTK 2010, 2–6.)

Sopeutumisessa on tärkeää uuden työntekijän auttaminen, kun halutaan ajatella työpaikka tyytyväisyyttä, lojaaliutta ja säilyvyyttä (Acevedo & Yancey 2011). Työntekijän ja työnjohdon välillä positiivinen suhde motivoi lojaaliin työsuhteeseen. Kommunikaation kehittämisen työnjohdon ja työntekijöiden välillä voi olla yksi tärkeimmistä voimavaroista työpaikkalojaaliuden kehittämiseen. (Maznah, Jusoff & Hussin 2010.) Työpaikalleen sopeutunut ja motivoitunut työntekijä jää todennäköisemmin pitkäaikaiseen työsuhteeseen.

Helsilän (2009) mukaan perehdyttäminen ja erityisesti työnopastuksen toteutus erottelee hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Hän mainitsee myös, että myöhemmin uhratut merkittävänkään koulutuspanokset eivät anna samankaltaista hyötyä, jos valmennukseen tulee vähemmän motivoituneita ja turhautuneita henkilöitä. (Helsilä 2009, 50.)

Perehdyttämistoiminnan tavoitteena on ennen kaikkea luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä ja sen päämääriä kohtaan. Vain jos työntekijä tuntee yrityksen omakseen, hän sitoutuu työntekijänä yritykseen. Yhtä tärkeätä kuin myönteinen asenne yritystä kohtaan, on myönteinen suhtautuminen työhön ja työtovereihin. Hyvä perehdyttäminen helpottaa uuden työntekijän ja työyhteisön välistä kanssakäymistä. (Eräsalo 2011, 61.)

Juutin ja Vuorelan (2002) mukaan perehdyttämiseen kuuluu aluksi työpaikalla tapahtuva vastaanotto ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisempänä tavoitteena on saada ihminen tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi ja kuuluvansa työyhteisöön. He mainitsevat kuinka kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa sekä työntekijän hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Hyvälaatuinen ja perusteellinen perehdytys lisää työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työpaikalla. Dibben, Klerck ja Wood (2011) vertaavat työtyytyväisyyden määrää työpaikka lojaaliuteen. Nämä kaksi käsitettä liittyvät hyvin läheisesti työntekijän sitoutumiseen, josta syystä niitä käytetään ajoittain samana terminä. (Dibben ym. 2011, teoksessa Pauline, Gilton & Geoffrey, 2011, 187.)

Joskus työntekijä haluaa lähteä yrityksestä erinäisistä syistä, kuten houkuttava ja helpotava näkökulma työsuhteen päättämisestä (Phillips & Gully 2009, 347). Työntekijöiden vaihtuvuus määritellään tahdiksi, jolla työntekijät lähtevät yrityksestä ja heidät korvataan. Suurin osa työntekijöiden vaihtuvuudesta tapahtuu ensimmäisten työkuukausien aikana. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on merkki siitä, että perehdytys-, koulutus-, tai palkkausvaihe ovat olleet vajavaisia. Joskus kyseessä voi olla kaikki kolme. (Ninemeier & Kavanaugh 2013, 103–132.) Vahva perehdytys on kulmakivi työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisessä.

3.3 Perehdytysprosessi ja sen vaiheet

Kuten useat perehdytykseen perehtyneet kirjoittajat ovat puineet jo perehdytyksen merkitystä pohtiessaan, että perehdytysprosessin vaiheiden tulisi olla johdonmukaisia ja työntekijää avustavia. Perehdytysprosessi saattaa muuttua työntekijän tarpeitten mukaan. Lyhytaikaisten, pitkäaikaisten ja kausityöntekijöiden perehdytysprosessit voivat erota toisistaan radikaalisti. Myös perehdytys, joka toteutetaan yrityksen sisäisten muutosten takia, eroaa täysin uuden työntekijän perehdytyksestä. Perehdytysprosesseissa on hyvä myös huomioida erilaisten kulttuurien välisiä eroja. Erilaisten kulttuurien tuntemus on hyödyksi perehdytysprosessien suunnittelemisessa ja toteuttamisessa.

Monen kirjoittajan näkökulmasta erehdytysprosessin perustavoitteena tulee olla riittävä tietojen ja taitojen opetus, ohjaus ja kertaus, jotta työntekijällä on valmiudet suoriutua työstään tehokkaasti. Kuten aikaisemmin on mainittu, perehdytysohjelman voi suunnitella päiväkohtaisesti tai alueittain.

Österberg (2014, 119–122) esittelee molemmat perehdytysohjelman suunnitelman mallit, ensimmäisessä esitellään perehdytysohjelman tarkistuslistan aihealueittain, joita voidaan käydä läpi yhden tai useamman päivän aikana sekä toisessa, joka on laadittu päiväkohtaisen toimenpitein, ja jossa eri päiville on merkitty eri osa-alueiden käsittely.

Eräsalo (2011, 65) jaottelee perehdytyksen seuraaviin osiin: rekrytointivaiheeseen, työsuhteen solmimiseen, työntekijän vastaanottamiseen, yleisperehdytykseen, työnopastukseen ja seurantaan. Rekrytointivaihe pitää sisällään tietoa yrityksestä, sen arvoista ja toimenpiteistä ja tietoa annetaan enemmän rekrytointin edetessä. Työsuhteen solmiminen on prosessi palkkauspäätöksen jälkeen, jossa kirjataan työsopimus ja sovitaan työvastuusta ja työajoista. Vastaanotto on varsinaisen työn aloitusvaihe, missä esimies valmistelee työntekijän työpaikalleen. Vastaanotossa käydään läpi perehdyttämishjelma, tarvittavat välineet ja työvaatteet ja hänet esitellään työyhteisölle. Työnopastus pitää sisällään

konkreettisen työn selvittämisen, tehtäviä ja harjoittelua varsinaiseen työhön ja itsenäisen toiminnan rohkaisemista. Seuranta on Eräsalon (2011) mukaan viimeinen perehdytyksen vaihe, joka sisältää palautteen antamista ja arviointikeskusteluita.

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan ja toteutetaan tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytyksen perusrunko voi olla suunnilleen sama, mutta se joudutaan soveltamaan jokaiseen tilanteeseen erikseen. (TTK 2007, 2.) Perehdytyksen suunnitelman perusrunkona voidaan käyttää neljää eri osa-aluetta, jotka ovat toimintatavat, työyhteisö, tuotantotilat ja työtehtävät (ks. kuvio 1). (TTS 2010.) Kustakin osa-alueesta riittää tekemistä usealle perehdytysprosessin vaiheelle, rekrytoinnista seurantaan.

Toimintatavat	Työyhteisö
Tuotantotilat	Työtehtävät

Kuvio 1. Perehdytysrunko (mukaillen TTS 2010)

3.3.1 Rekrytointivaihe

Rekrytointi tarkoittaa henkilökunnan lisäystä, tai vanhan työntekijän valjastamista uuteen työtehtävään. Kuten Helsilä (2009, 18) summaa, rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen toiminnan tarvitsema henkilöstö.

Rekrytointia voidaan suorittaa joko sisäisen tai ulkoisen haun avulla. Sisäisessä hankinnassa työntekijä on tuttu eikä tarvitse laaja-alaista perehdytystä yrityksen periaatteisiin tai toimintamalleihin, ja on usein halvempaa yrityksen näkökulmasta. Ulkoinen haku vaatii prosessin syvempää tuntemusta ja laajempaa ammattitaitoa. Ulkoisen henkilöstölisäyksen positiivisena puolena on lisääntynyt ammattitaito ja uudet näkökulmat työn suorittamiseen. Rekrytointivaiheessa perehdytys on jo alkanut. Usein työntekijälle annetaan tervetulo-paketti, joka sisältää tietoa työpaikan arvoista, tavoitteista, työntekijän tehtävistä ja hänen oikeuksistaan kuten terveydenhuollosta. Kuten Yli-Kaitala ym. (2013) mainitsevat esimiehille suunnatussa oppaassaan, työnantajan tulee rekrytointivaiheessa kuvata mahdollisimman paikkansapitävästi työn sisältö, työssä vaadittava kielitaito, työajat, palkka ja muut työsuhteeseen liittyvät seikat. (Yli-Kaitala ym. 2013, 28.)

Rekrytointivaiheeseen kuuluu useita vaiheita ja toimenpiteitä (Dávila & Piña-Ramírez 2018, 16):

1. Työntekijä hyväksyy työtarjouksen.
2. Työntekijä saa lisätietoa työpaikasta.
3. Palkkaamiseen liittyvät paperityöt saatetaan valmiiksi.
4. Yritys tilaa vaadittavat työasusteet ja henkilökohtaiset välineet työntekijän käyttöön.
5. Uuden työntekijän saapumisesta ilmoitetaan.
6. Työntekijälle annetaan tietoa ennen työpaikalle saapumista, jotta työntekijä tietää mitä odottaa.

Työn sisältö on määritelty ja sen perusta sille, mitä työssä tarvitaan, on luotu jo ennen rekrytointia. (Eräsalo 2011, 61). Rekrytointivaihe on kuitenkin vain perehdytyksen alku, jolloin työntekijän huonoa kokemusta rekrytointiprosessista voidaan paikata hyvällä perehdytysprosessilla. Hyvän rekrytointin voi myös hyvin tarvella huonosti suunnitellulla perehdytysprosessilla. Onnistuneiden rekrytointien avulla yritys varmistaa kilpailukyöksensä säilymisen myös tulevaisuudessa, Österberg (2014) kirjoittaa. Hän painottaa, että on tärkeää käyttää aikaa ja vaivaa rekrytointin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen. (Österberg 2014, 91.)

3.3.2 Ennen töihin tuloa

Ennen työtehtävien aloittamista, työntekijä on hyvä perehdytettävä oikeanmukaiseen puku-kukoodiin, työpaikka käyttäytymiseen sekä antaa hänelle tarvittavat työvälineet kuten asut ja koneistot, joita hän tulee tarvitsemaan työt aloittaessaan. Työntekijälle voidaan esitellä hänen esimiehensä ja johto, eri yksiköt, joiden kanssa työntekijä joutuu kanssakäymään, asiakkaat ja toimitavat, työtehtävät ja työympäristö, sekä työajat ja tauot. (Österberg 2014, 119–120).

Ennen uuden työntekijän vastaanottamista on myös hyvä varmistaa, onko perehdytettävä vieraskielinen. Tällöin perehdyttäjällä on mahdollisuus varautua perehdytyksen pitämiseen toisella kielellä tai ottaa perehdytykseen mukaan avustavaa materiaalia. Vieraskielisille työntekijöille voi antaa perehdytysaineiston käyttöön, ja he voivat tutustua siihen jo ennen työn aloittamista. (TTK 2016.)

Monikulttuurisuutta käsitteleviä tekstejä lukiessa on selvää se yhteneväinen näkökulma kuinka vieraskielisen, monikulttuurisen, erilaisen oppijan, psyykkisten ja fyysisten haasteiden omaava perehdytettävä tarvitsee erilaista oppimateriaalia perehdytystä varten. Etenkin vieraskielinen työntekijä saattaa tarvita tukea perehdytyksen suorittamiseen selkokielellä, tai selkeällä ohjeistuksella. Selkokieli on muokattua kieltä, joka on erilaisia tarpeita tai puutteellisia kielitaitoja varten otettu käyttöön. Kuvallisia ohjeita suositetaan erityisesti sellaisilla maahanmuuttajavaltaisilla työpaikoilla, joissa työtehtäviin liittyy erilaisten työvälineiden, koneiden ja kemikaalien käsittely. (Yli-Kaitala ym. 2013, 30.) Näiden erityistilanteita ja erilaista perehdytysmateriaalia tarvitsevien työntekijöiden materiaali kannattaa valmistella etukäteen. Monikulttuurisen työntekijän saapumiseen saatetaan tarvita siis erityisjärjestelyitä, mikäli kielellinen, uskonnollinen tai eettinen suuntaus rajoittaa työntekoa kyseisellä työpaikalla.

Monikulttuuristen työntekijöiden erityisjärjestelyt saattavat siis liittyä heidän työvaateisiinsa, kuten uskonnollisiin ja kulttuurisiin tapoihin liittyvät pukeutumistyyliä, joita he haluavat noudattaa. Erikoisjärjestelyihin voi myös kuulua tietyt ajanjaksot, joita he tarvitsevat vapaaksi kuten pyhät tai päiväkohtaiset tauot.

Suomen lainsäädännössä ei määritetä työnantajan vastuuksi järjestellä työntekijän eettisten vakaumusten vaatimia toimenpiteitä, joten erinäisten vapaiden, pyhien, pukeutumisen ja rukousaikojen järjestely jää työntekijän harteille neuvoteltavaksi. Useat työpaikat antavat työntekijöiden ilmaista uskonnollista vakaumustaan, jos se ei häiritse työntekoa, aiheuta turvallisuus- tai hygienia riskiä ja sopii pukukoodiin. (Työturvallisuuslaki 2002/738; §1-§68.)

3.3.3 Työyhteisöön perehdyttäminen

Uuden työntekijän vastaanotto työyhteisöön vaikuttaa paljon hänen tulevaan työtoimintaansa. Työyhteisölle tulee etukäteen kertoa tulokkaasta ja hänen tulevasta roolistaan. Huono lähtökohta työsuhteelle on, jos uusi työntekijä saapuu työpaikalleen eikä kukaan tiedä hänestä mitään tai kukaan ei ole häntä vastaanottamassa. (Eräsalo 2011, 63–64.)

Eräsalon (2011) mukaan työntekijän perehdyttäminen työyhteisöön ei ole ainoastaan perehdyttäjän tai perehdytettävän harteille, vaan vaatii myös muun työyhteisön osallistumista. Eräsalo mainitsee myös tiimikohtaisen perehdyttämisen. Mikäli uusi työntekijä aloittaa tai toimii tiimissä, hänelle on hyvä näyttää tiimin toimintatavat, tiimiläiset, joiden kanssa hän työskentelee, mitä valtuuksia tiimillä on ja mikä on tiimin rooli.

Pro työturva (2018) sivuaa työnopastuksen ohjeistuksessa työntekijän yksin jättämisestä ja ulkoistamisesta seuraavan huonon toimivuuden, joka voi vaikuttaa koko työyhteisöön. Kirjoituksessa kuitenkin liitetään työyhteisöön perehdyttäminen työnopastukseen, sillä työyhteisön ulkopuolella oleva työntekijä voi olla työpaikan toiminnalle hidaste. (Pro työturva 2018.)

TTK (2007, 9) kuvailee työyhteisöön perehdyttämistä tutustumisena. Työntekijän tutustuminen ihmisenä ja työtoverina voi paljastaa hänestä myös piirteitä, joita voidaan käyttää myöhemmässä perehdytyksessä paremmin. Työntekijään tutustuttaessa voidaan arvioida hänen nykyinen osaamisensa, kulttuurinen tausta, hänen kielsä ja muut mahdolliset seikat, joita tulee ottaa huomioon perehdytyksen ja työsuhteen jatkuessa. Myös Österberg (2014, 116) vakuuttaa, että perehdyttäminen tulisi aina aloittaa vastaanotolla, jonka keskinäinen tavoite on työntekijään tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely.

Kuten työntekijän, myös työyhteisön kuuluisi osallistua uuden työntekijän vastaanottamiseen työpaikalla. Uusi työntekijä voi yrittää kanssakäymistä vanhempien kollegojensa kanssa, mutta jos näitä yrityksiä ei huomioida on työyhteisöön perehdyttäminen käytännössä epäonnistunut. Uuden työntekijän sivuuttamiseen voi olla useampia syitä, kuten suuri vaihtuvuus, jossa työntekijöihin on turha tutustua syvemmin, työntekijän kommunikaatio ongelmat, tai työyhteisön varautuneisuus työntekijän erilaisuuteen.

Työntekijän saama vastaanotto ja organisaation suhtautuminen sekä epäarvoisuus voi määriytyä jo esittelyvaiheessa riippuen uuden työntekijän piirteistä ja työyhteisön käsityksistä. Wrede ja Nordberg (2010) huomauttavat, että työntekijä voi saada erilaisen vastaanoton, jos ei olekaan vakinainen työntekijä. Työntekijän asema organisaatiossa, ikä, seksuaalisuus ja etnisyys ovat kaikki osana mahdollista eriarvoistumista työyhteisössä. Siksi onkin tärkeää, että työyhteisöä valmistellaan työntekijän saapumiseen, jotta vastaanottohetkellä ei syntyisi syrjinnän tai epäarvoisuuden tilanteita. (Wrede & Nordberg 2010, 22.)

3.3.4 Työhönopastus

Suomen työturvallisuuslaissa määritellään työhönopastus seuraavasti (L2002/738; §14.): Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä

turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

- Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Uuden työntekijän työnopastus on aina koko työyhteisön kannalta erittäin tärkeää. Jos yksi osa työnteon ketjussa ei toimi oikein, niin ketjuun tulee toimintahäiriöitä, puutteita tai pahimmassa tapauksessa se halkeaa. Työnopastuksen tavoite ja tarkoitus on tietenkin se, että uusi työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työhön, ja näin kaikkien työ helpottuu. Yksin ilman opastusta jäävä työntekijä on jarru, josta kaikki kärsivät. Työnopastuksessa on päästy pitkälle, kun uusi työntekijä pystyy hahmottamaan oman tehtävänsä ja merkityksensä koko yrityksen ja tuotannossa. Tällöin työntekijä tietää, mikä hänen tehtävänsä on ja miten organisaation tuottama hyvä lopputulos syntyy. (Pro työturva 2018.)

Työhönopastus on työtehtävien yksityiskohtaista selvittämistä ja niiden riittävää harjoittelua. Tulokkaalle opetetaan varsinainen työ, mutta ennen opastusta tulee selvittää mitä tulla jo osaa, ja keskittyä siihen mikä on tulijalle uutta. Jo löytyvät tiedot voidaan selvittää uudelta työntekijältä helposti kysymällä. Vaikka työntekijä olisi epärehellinen, esimerkiksi imagollisten syiden vuoksi, perehdyttäjä voi silti saada selville tietojen puutteen antamalla työntekijän kokeilla työntekijältä vaadittavia tehtäviä itse, samalla kun perehdyttäjä valvoo toimintaa. Eräsalo toteaa, että uusi työntekijä haluaa antaa itsestään mahdollisimman hyvän kuvan ja voi siksi hieman liioitellakin osaamistaan, joten on hyvä pyytää näyttämään oma tekemisensä tai selostamaan se sanallisesti. (Eräsalo 2011, 67.)

TTK (2007) ohjeistaa oppimisesta siten, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta, työnopastuksen tulee olla yksilöllistä sekä jokaisen opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua. Työnopastuksessa käytettävä yhtäläinen malli tai tapa ei käy joka tilanteeseen, koska jokainen ihminen ja jokainen tilanne on erilainen.

Työturvallisuuskeskuksen teos huomioi myöhemmissä kappaleissaan monimuotoisen työhönopastuksen vaatimuksia, erityisesti kommunikaatioon liittyen. Jos työhönopastajalta ja opastettavalta puuttuu yhteinen kieli, työnopastus voi tuntua hankalalta. Elekieli ei aina

riitä, eikä kaikkea voi opastaa näyttämälläkään. Moni opastaja on kehitellyt tällaisia tilanteita varten erilaista havainnollista aineistoa, esimerkiksi valokuvia ja video-ohjelmia, sekä hyvin yksinkertaisella selkokielellä tehtyjä ohjeita. Eri kulttuurien aikakäsitys on asia, jota moni työnopastaja voi joutua selvittämään paitsi itselleen myös eri puolilta maailmaa tulleille opastettavilleen (TTK 2007, 13-14.)

Österberg (2014, 122) jakaa työhönopastuksen useampaan päivään, mikä monissa työpaikoissa on tapana, erityisesti jos työhönopastus vaatii laajaa perehtymistä työpaikan käytännön toimintaan. Työhönopastukseen kuuluvat tietojärjestelmiin tutustuminen, yrityksen palveluihin ja tuotteisiin tutustuminen, sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin tutustuminen, yritysten sisäisistä käytännöistä kertominen ja tärkeimpien yhteistyö tahojen kanssa tapaaminen. Sisäiset käytännöt voivat pitää sisällään muun muassa liikuntaharrastusmahdollisuuksia ja kerhotoimintaa.

Työturvallisuuskeskus kirjoittaa sivullaan työnopastukseen liittyvästä huonon kohtelun ehkäisemisestä. Työnopastukseen kuuluu myös työpaikan pelisäännöistä keskustelu kuten häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tunnistaminen tai väkivallan uhkatilanteissa toimiminen ja liiallisen henkisen kuormittumisen ennakointi. (TTK 2009.) Kirjallisuuden perusteella työnopastus on pääasiassa käytännön taitojen ja tietojen läpikäyntiä ja voidaan rinnastaa työyhteisöön perehdyttämiseen. Opastukseen kuuluvat lakiosaiset ohjeet kuten työajat, tauot, palkka, lomat, terveydenhuolto.

3.3.5 Seuranta

Perehdyttämisenprosessiin kuuluu myös työn sujuvuuden ja perehdyttämisen onnistuneisuuden seuranta. Tavallisimmin seuranta tehdään työntekijän jo jonkin aikaa ollessaan työssään. Seurannassa saadaan helposti selville mitä asioita työntekijä voisi parantaa, ja mitkä osat perehdytys suunnitelmasta ovat toimineet heikoimmin ja ovat parannuksen varassa. Seurannassa voidaan korjata mahdollisia virheitä mitä perehdytysprosessissa on syntynyt tai unohdettu käydä läpi.

Ahokas ja Mäkeläinen työturvallisuuskeskuksen artikkelissaan (2013) puhuvat seurannasta perehdyttämisen ja opastuksen arviointina. Seurannassa vastataan kysymyksiin kuten, mitä tulisi muuttaa, missä asioissa oli puutteita, tai mitä kannattaa korjata ja mikä meni suunnitelmien mukaan. Seurantaa käytetään oppimisen tukena. Lyhytkin keskustelu voi olla työntekijälle avuksi. Seuranta on siis tapa kehittää työntekijän osaamista. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Eräsalo (2011, 65) puhuu lyhyesti seurannasta perehdytysprosessin osana. Eräsalo kehottaa seurannan suorittamista useasti, jokaisessa perehdytyksen ja työn vaiheessa. Seurannan arviointikeskusteluita tulisi käydä viimeistään koeajan umpeutuessa. Österberg (2014) ei juurikaan koske perehdytyksen seurantavaiheeseen, mutta mainitsee esimerkkejä päiväkohtaisen perehdyttämishjelman ohella. Palautekeskustelu perehdyttämisestä, korjausehdotusten ja -toimenpiteiden kirjaus kuuluvat näihin esimerkkeihin. (Österberg 2014, 122.)

Österbergin esimerkeistä käy ilmi, että seurannan palautekeskustelu ei ole yksipuolista, vaan sen pitäisi olla työntekijän mahdollisuus myös antaa palautetta perehdytyksestä. Myös työterveyslaitos mainitsee tiedotteessaan hyvän perehdytyksen jatkuvan kehityksen olevan kiinni työntekijän ja työpaikan välisestä avoimuudesta.

TTL (2017) mainitsee miten hyvä perehdyttäminen edellyttää avointa keskustelua työyhteisössä sekä perehdyttämissuunnitelmien jatkuvaa kehittämistä. Yhteistyön merkitys korostuu erityisesti niin sanotuilla yhteisillä työpaikoilla, joissa työntekijät vaihtuvat usein tai ovat esimerkiksi alihankkijoiden työllistämiä.

TTK (2007, 17–18). artikkelissa puhutaan tarkemmin seurannan arviointi-, sekä palautekeskusteluista. Keskustelu tulisi olla etukäteen varattu ja rauhallinen hetki, jossa esimies, perehdyttäjä tai työpaikkaohjaaja valmistautuu keskusteluun työntekijän kanssa. Keskusteluissa voidaan käyttää apuna perehdytyksen tarkistuslistaa, kysymyksiä ja kommentteja, joita on mietitty etukäteen kyseistä tilannetta varten. Tavoitteena keskustelussa on pohtia ja ratkoa yhdessä perehdyttämistä, miten perehdytys on toteutunut, mitä asioita työntekijä on oppinut, mitä asioita täytyisi käydä tarkemmin läpi, millaisia toiveita työntekijällä on perehdytyksen suhteen ja miten tästä keskustelusta edetään. Seuranta keskusteluita käydään tilanteiden mukaan, usein tai harvoin.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on kummallekin osapuolelle tärkeitä oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Kumpikin osapuoli oppii lisää vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, asioiden selvittämistä ja perehdyttämistä keskusteluiden myötä. Keskeisenä arvioinnin kohteena perehdyttämisessä ja työnopastuksessa ovat luonnollisesti ammattitiedot ja -taidot. Tärkeitä arvioinnin kohteita ovat mm. päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot. (TTK 2007, 18.)

Hätönen (2000, 42–43) kirjoittaa kehityskeskusteluiden hyödyistä työntekijöille, keskusteluun valmistautumisesta ja kehityskeskusteluiden toteutuksesta. Sekä TTK (2007) että Hätönen (2000) suosittelivat kehityskeskustelun olevan ennalta sovittu ja rauhoitettu

hetki, joka sovitaan kahden osapuolen välillä. Molemmat suosittelivat lomakkeiden tai muunlaisten listojen käyttämistä keskusteluissa. Hätönen kehottaa kehityskeskustelun sisältävän menneen ajan ja nykytilanteen arviointia sekä tulevaan tilanteeseen valmistautumista. Kysymykset kuten, mitä työntekijä haluaa, mitä hän osaa, sekä mitä työntekijä ajattelee esimiehen tai johtajan toiminnasta, ovat keskeisiä työntekijän ja työnjohdon kehitykselle.

Kehityskeskustelu selkiyttää työntekijän oman työn sisältöä, sekä sen merkitystä osana työpaikan kokonaisuutta. Se mahdollistaa jatkuvan omaan osaamiseen liittyvän arvioinnin, selkiyttää vastuu- ja valtuuskysymyksiä, selkiyttää työhön liittyviä odotuksia ja antaa mahdollisuuden tarjota tasavertaista palautetta myös esimiehelle. Kehityskeskustelu antaa myös mahdollisuuden tulla ymmärretyksi omaan työhön liittyviin toiveisiin ja odotuksiin, sekä lisää työmotivaatiota. Näin oma työ koetaan tärkeäksi. (Hätönen 2000, 42.)

Airila ja Nykäsen (2018) artikkelissa puhutaan nuorten työntekijöiden palautteen tarpeesta. Heidän haastatteluiden mukaan, nuoret kaipaavat niin sanottua rinnalla kulkijaa. Artikkelissa haastatellaan SOK:n työhyvinvointijohtajaa Sanna-Mari Myllyseltä, joka kertoi nuorten palautteen halusta näin:

He (nuoret) ovat sosiaalisessa mediassa tottuneet nopeaan palautekulttuuriin. Nuoret osaavat antaa palautetta ja odottavat sitä, eivätkä istu vanhaan ”kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa” -maailmaan. Tämä meidän työnantajien tulee ymmärtää ja valmentaa esimiehiämme muutoksessa. (Airila & Nykänen 2018.)

3.4 Perehdyttävän rooli

Perehdyttäminen ei ole yksipuolinen prosessi, perehdyttämisessä molempien osapuolien tulee yrittää pyrkiä sujuvaan perehdytykseen. Oppiminen ja työpaikalle sopeutuminen on uudesta työntekijästä usein kiinni. Perehdyttäjä voi esitellä työntekijän työyhteisölleen, mutta suhteiden solmiminen ja työpaikalleen mukautuminen jää perehtyjän harteille. Jotta perehdytys toimisi mahdollisimman tehokkaasti, on perehdyttävällä oltava intohimoa tai kiinnostusta työhönsä. Jos sen sijaan työntekijällä ei ole motivaatiota tai intohimoa työpaikkaansa tai työtehtäviinsä kohti, ei hyvin suunniteltu perehdytysprosessi tule täysin onnistumaan.

Perehdytys, jonka aikana uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä vaatimukset ja omat oikeutensa työntekijänä mahdollisimman hyvin, palvelee uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä. (Ylikaitala ym. 2013, 29). Vastuu perehdyttämisen varsinaisesta onnistumisesta uuteen tilanteeseen on myös tulevilla työntekijällä itsellään, oma-aloitteinen aktiivisuus on

aina avainasemassa. (OpiTietosuoja 2019). Tiedon etsiminen on siis tärkeää ja lähes välttämätöntä, aktiivisella tiedonhaulla uusi työntekijä voi välttää virheitä, joita ei välttämättä huomioitu perehdytysprosessissa. Virheiden minimointi on tuottoisampaa yritykselle, erityisesti jos mahdolliset virheet liittyvät turvallisuusriskeihin ja tuotehävikkiin.

Eräsalo (2011) tuo esille, kuinka uuden työntekijän osaamista voidaan aktivoida, jotta hänen osaamisensa saataisiin mahdollisimman nopeasti osaksi koko yritystä, työyhteisöä hyödyntävästi. Työntekijää voidaan aktivoida rohkaisemalla häntä tuomaan tietonsa, taitonsa ja osaamisensa esille. Eräsalo jatkaa huomauttamalla, että työntekijä olisi hyvä saada kyseenalaistamaan yrityksen toimintatapoja, kuten miksi jokin asia tehdään niin kuin tehdään? Tällä tavoin saadaan kriittistä tarkastelua sekä uuden työntekijän ajatuksia tai ehdotuksia esille. (Eräsalo 2011, 62.)

Davila ja Piña-Ramírez (2018) ilmaisevat miten avoimen vuorovaikutussuhteen muodostaminen ohjaajan tai työtoverin kanssa on korvaamaton tapa saada ylimääräistä lisätietoa. Ilmapiiri jossa ”kuinka me teemme ja emme tee asioita täällä” toteutuu vapaasti luo tervettä työsuhdetta. Oli työntekijä sitten juuri liittynyt organisaatioon tai siirtynyt eri rooliin, joka vaatii erilaista toimintatapaa. (Dávila & Piña-Ramírez, 2018, 18.)

Perehdyttävän on huolehdittava itse siitä, että hän oppii läpikäydyt asiat. Hänellä tulee olla oma-aloitteisuutta, erityisesti jos perehtyvällä on erityistarpeita, joita täytyy huomioida perehdytystilanteessa. Erityistilanteisiin voivat kuulua kielelliset, uskonnolliset, fyysiset, psyykkiset, eettiset, sosiaaliset ja kulttuurilliset rajoitteet.

3.5 Perehdyttäjän rooli

Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on lähtökohtaisesti aina esimies asemassa olevalla henkilöstöllä, kertoo Kupias ja Peltola (2009). Organisaatiosta ja sen koosta riippuen, perehdytysvastuuta voi olla lisäksi yksittäisillä, erikseen nimetyillä tahoilla. Perehdytysvastuuta voi olla esimerkiksi henkilöstöosastolla tai yksittäisellä työntekijällä, yksikkö ja tiimitasolla. (Kupias & Peltola 2009, 94.) Kupiaksen ja Peltolan mukaan työntekijöiden perehdyttäjä voi kokonaisvaltaisesti olla henkilöstön jäsen, jolla on jonkinmoinen esimies asema, tietyn alueen erityisosaja tai erikseen annettu perehdyttäjän rooli, kuten hallinnollinen perehdyttäjä.

Perehdyttäjän tulee hallita työkokonaisuus riittävän hyvin, mutta hän ei ole välttämättä työpaikassa pisimpään työskennellyt työntekijä, Eräsalo toteaa teoksessaan, joka käsittelee

ravintola-alan henkilöstön johtamista. Hän huomauttaa kirjassaan, kuinka ketään ei tule vastentahtoisesti määrätä perehdytyksen toteuttamiseen, vaan perehdyttäjällä tulee olla halua suorittaa kyseinen tehtävä. (Eräsalo 2011, 66.) Jos perehdyttäjän täytyy suorittaa perehdytystä ollessaan rooliinsa tyytymätön, negatiivinen asenne heijastuu uusiin työntekijöihin ja voi näin vaurioittaa uuden työntekijän mielikuvaa työpaikasta. Österberg vahvistaa tätä kirjassaan, mielikuvien muuttaminen on vaikeaa, ja jos joku on saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä, se säilyy mielessä pitkään. Siksi ei ole yhdentekevää, miten harjoittelijoiden, kesäapulaisten ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan. Perehdyttäjiksi on hyvä valita tehtävään halukkaita, ammattitaitoisia työntekijöitä. (Österberg 2014, 118–119.)

Työtehosteura (TTS 2010) selostaa perehdyttäjän kolme roolia:

1. *Persoonallinen*. Persoonallinen perehdyttäjä on edistävää. Tässä roolissa perehdyttäjä luo sisäistä kehitystä, ja rakentaa itseluottamusta. Hän kannustaa luovuuteen ja toimii riskinotto-kyvyn lisääjänä. Hän myös toimii kehityspotentiaalinsa kasvattajana.
2. *Toiminnallinen*. Toiminnallinen rooli on mahdollistava. Mahdollistavaan rooliin kuuluvat opettaminen, valmentaminen, tuki ja neuvonta, roolimallit, ohjaus ja niin sanottu ovien avaaja uudelle työntekijälle.
3. *Vuorovaikutuksellinen*. Kolmantena roolina perehdyttäjä on vuorovaikutuksellinen, joka on avustava rooli. Perehdyttäjä toimii tässä roolissa sosiaalisten suhteiden edistäjänä, verkostojen luojana, luottamuksen rakentajana ja jakajana.

Hyvä perehdyttäjä rohkaisee sekä kannustaa. Hyvä perehdyttäjä antaa kiitosta ja korjaa palautetta tilanteen mukaan. Joissakin yrityksissä on käytössä ”kummisysteemi”: tulokkaalle on nimetty yksi henkilö, joka vastaa hänen perehdyttämisestään. Useamman perehdytyksen perehdyttäjän käyttö puoltaa kuitenkin paikkaansa siksi, että uusi työntekijä alusta asti tottuu työskentelemään useamman henkilön kanssa. Perehdyttäjien työnjaon on tällöin oltava selvä, muuten voi käydä niin, että samoja asioita tahkotaan usean henkilön kanssa, ja osa jää kokonaan käsittelemättä. (Eräsalo 2011, 67.)

Perehdyttäjä ja esimies voivat myös toimia syrjinnän vastaisesti jo perehdytysvaiheessa. Yli-Kaitala ym. (2013, 55). puhuvat kaksisuuntaisesta perehdyttämisestä, joka kouluttaa työyhteisöä monikulttuuriseen toimintamalliin. Yritys voi edistää tasa-arvoa ja estää eriarvoistumista koko organisaatiossa rohkaisemalla työntekijöitä tutustumaan toisiinsa ja poistamaan ennakkoluuloja.

3.6 Hyvä perehdytysopas

Perehdytysopas ja perehdytysmateriaali ovat työpaikan tarjoamia yleisiä ohjeita, joilla koulutetaan uutta tai työhön palaavaa työntekijää hänen rooliinsa ja työtehtäviinsä. Hyvälaatuinen sekä perusteellinen perehdytysmateriaali on avainasemassa hyvien työntekosuhteiden ja työntekijän osaamisen kannalta. Hyvän työntekijän rekrytoinnin pystyy pilaamaan huonolla tai olemattomalla perehdytysmateriaalilla.

Työntekijän perehdyttämisellä on myös tärkeä sosiaalinen rooli, jolla työntekijä toivotetaan osaksi työyhteisöä. Johanna Åström kirjoitti julkaisussaan Eilakaislan yrityspalveluiden sivustolle (2018), että jokaisella uuteen työyhteisöön tupsahtavalla on suuri tarve kuulua joukkoon ja tutustua mahdollisimman pian työkavereiden lisäksi myös yrityskulttuuriin. Mikäli perehdytys jää ohueksi, ei työntekijä välttämättä tunne itseään tervetulleeksi, jolloin myös työpaikan vaihtaminen tulee herkemmin mieleen. (Åström 2018.)

Kirjoitus Työhön perehdytys -ohjeistussivustolta (2018) korostaa, että erityishuomiota on syytä kiinnittää myös maahanmuuttotaustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen. He saattavat tulla hyvinkin erilaisista kulttuureista ja kielialueilta, eikä kaikilla ole täsmällistä tietoa suomalaisen työelämän säännöksistä ja vaatimuksista. Samassa kirjoituksessa myös huomioidaan nuorten perehdyttämisen tarpeet, joilta ei löydy työuran alussa vielä edellisten työpaikkojen kokemusta, tietoja ja taitoja.

Pellinen (2019) kirjoittaa työpaikkakoulutuspalveluiden Vuolearning-sivustolla tärkeimmistä työntekijän perehdytyksen vaiheista sekä kompastuskivistä. Pellinen rajaa kirjoituksessaan kuinka perehdyttäjän tulee huolehtia perehdytysmateriaalin olevan päivitetty, sisältävän ajankohtaisia tietoja sekä antaa työntekijälle tietoa oikeuksistaan, velvoitteistaan ja pukeutumisestaan jo ennen ensimmäistä työpäivää. Kirjoituksessa myös huomautetaan, kuinka perehdytysmateriaalin tukena tulee olla perehdytettävät välineet, joihin työntekijä perehdytetään. (Pellinen 2019.)

Kangas ja Hämäläinen (2007) korostavat yritysten haluavan panostaa laadukkaaseen perehdytykseen monesta eri syystä. He kertovat kuinka laadukkaalla perehdytyksellä säästetään kustannuksia ja vähennetään virheitä. Tekstissä mainitaan, että hyvällä perehdyttämisellä vältetään turhat tapaturmat, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen ja henkilöstön vaihtuvuus, ja näin perehdytykseen satsattu raha palautuu takaisin yritykselle. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 4.)

Yli-Kaitala ym. (2013) huomauttavat, että työntekijä, joka sisäistää perehdytyksen aikana oikeutensa sekä vaatimuksensa, tulee palvelemaan työpaikkaansa paremmin. Kirjoitukseen on myös liitetty näkökulma siitä, miten perehdytyksen keskipisteenä tulisi aina olla työtehtävä, jossa käydään läpi tarvittavat työvälineet, joita työssä käytetään.

Kangas ja Hämäläinen (2007) muistuttavat lisäksi, että uudelle työntekijälle on hyvä suunnitella yksilöllinen perehdytysohjelma, jossa tavoitteet, toteutus, arviointi ja seuranta määritellään ennalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10–17.)

Hyvään työnopastukseen kuuluu mahdollisten esiintyvien vaaratekijöiden esille tuominen ja turvallisten työtapojen korostaminen. Työnopastajan on hallittava hyvin opettamansa työt turvallisuuteen liittyvien käytännön asioiden osalta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Viitala (2004) kertoo perehdytyksen tehokkuudesta siten, että yrityksillä on hyvä olla oma systemaattinen perehdytysjärjestelmänsä. Perehdytyksessä tulisi määritellä etukäteen kuka perehdyttää, missä perehdytetään ja milloin. (Viitala 2004, 259.)

TTK (2007) kirjoitti aikaisemmissa aiheteksteissä, että yhteinen kieli perehdytyksen aikana voi olla avain onnistuneeseen tai epäonnistuneeseen perehdytykseen. Yhteisen kielen puuttuessa työnopastus voi tuntua hankalalta eikä elekieli aina riitä kaikkea perehdytystä kattamaan. Moni opastaja on heidän mukaansa kehittänyt erilaisia havainnollisia aineistoja, kuten valokuvia tai video ohjelmia. Myös hyvin yksinkertaisella selkokielellä tehtyjä ohjeita on käytetty. (TTK 2007, 13–14.)

Aiheteksteistä päätellen perehdytysopas on merkittävä osa perehdytysmateriaalia. Perehdytysoppaan tulisi olla kategorisoitu, ytimekäs ja lausemuodoltaan sellainen, että ohjeistusta on vaikea tulkita väärin. Materiaalin on hyvä olla aikajaneltaan selkeä ja käy läpi asiat tärkeysjärjestyksessä käytännön työn kannalta. Tehtävät ja velvollisuudet päivittäisessä työssä voidaan yksityiskohtaisesti näyttää perehdytyksen aikana kirjallisen materiaalin sijaan.

3.7 Monikulttuurisuus organisaatiossa

Suomessa työelämä on muuttunut aikaisempaa multikulttuurisemmaksi ja monimuotoisemmaksi. Aikaisempina vuosina työpaikat jakoivat samanhenkistä maailman ja yrityskuva keskenään, sillä työntekijät ovat olleet pääosin syntyperäisiä suomalaisia. Työpaikkojen monimuotoistuminen eli kulttuuridiversiteetti on välttämätöntä väestön muuttuessa yhä multikulttuurisemmaksi.

Maahanmuutto suomeen on kasvamassa ja monimuotoistumassa. Samalla myös kotoutumisen ja monikulttuurisuuteen liittyvien kysymysten merkitys kasvaa. Hallituksen maahanmuuttopoliittisessa ohjelmassa (2006) korostetaan erityisesti työperusteisen maahanmuuton merkitystä lähivuosina uhkaavan työvoimapulan torjumiseksi. (Monikko 2007, 17.)

Tilastokeskuksen mittauksen mukaan erityisesti ulkomaan kansalaisten maahanmuutto Suomeen on kasvanut voimakkaasti. Samaan aikaan Suomen kansalaisten nettomaahanmuutto on ollut miinuksella koko 2010-luvun ajan, eli maasta on poismuuttanut enemmän Suomen kansalaisia kuin maahan on tullut. (Tilastokeskus 2018.) Vaihtokurssina on siis Suomeen saapunut enemmän ulkomaalaisia ja maasta on lähtenyt valtaväestöä. Monikulttuurisuus on tilastollisesti lisääntynyt Suomessa 2010-luvun aikana.

Talouden kehittyminen on ollut suurena vaikuttajana heikommassa asemassa olevien työllistymiseen niin Suomessa, kuin muuallakin maailmassa. Monimuotoisuuden voi organisaatiokulttuurissa ilmetä neljänä skenaariona, riippuen yleisestä talustilanteesta. Seuraava kuvio esittää moninaisuuden skenaariot vuonna 2020 talouskehityksen näkökulmasta (Monikko 2006, 15–16.)

Talouskehitys		
Monimuotoisuuden arvostus ja tuki yhteiskunnassa ja työyhteisössä	Heikosti kehittyvä talous	Hyvin kehittyvä talous
Runsasta	LIIMALATTIA & LASIKATTO	KYKYJEN MOSAIKKI
Vähäistä	NORMIVAJEISTEN PÄTKÄPUTKI	2. LUOKAN TALOUS

Kuvio 2. Moninaisuuden skenaariot (mukaillen Väestöliitto Monikko-projekti 2006)

Ensimmäisessä kuvion ruudussa vasemmassa yläkulmassa puhutaan Liimalattiasta ja lasikatosta. Liimalattia ja lasikatto kuvaa skenaariota, jossa panostusta monimuotoisuuteen yleisesti pidetään hyvänä ja sitä tuetaan. Silti heikot työmarkkinat ja lyhytkestoiset työsuhteet pitävät ”erilaiset” ihmiset määräaikaistyöllistettynä, eikä työssä edetä perustason tehtäviä pidemmälle. (Moisio & Martikainen 2006, 66.)

Toisessa ruudussa oikeassa yläkulmassa käsitellään kykyjen mosaiikkia. Kykyjen mosaiikissa kaikki yhteiskunnalliset ja talouselämän vaihtoehtoiset kehityskulut ovat loksahaneet kohdalleen. Erilaisuus ei ole taakka vaan rikkaus, jota osataan käyttää hyväksi samalla mahdolliset rajoitukset huomioiden. Erilaisuuteen ei juurikaan kiinnitetä huomiota, muuten kuin positiivisin toimenpitein. (Moisio & Martikainen 2006, 66.)

Ruudukon kolmannessa kuvassa, vasemmassa alakulmassa, esitellään normivajeisten pätkäputki. Normivajeisten pätkäputki on moninaisuuden kannalta kaikkein huonoin vaihtoehto. Yleinen taloudellinen epävarmuus ja lyhyet työsuhteet johtavat erilaisiksi koettujen ihmisten kovakätiseen kohteluun, jos he ylipäättään saavat työtä, eikä uudenlaisiin työn muotoihin panosteta. Tähän skenaarioon voidaan myös liittää vähempiosaisten laajamittainen syrjäytyminen ja radikalisointi. (Moisio & Martikainen 2006, 66.)

Ruudukon viimeisessä kuvassa oikeassa alakulmassa kuvataan 2. luokan taloutta. 2. luokan talous viittaa erilaisten primaarien työmarkkinoiden ulkopuolisten ja usein heikommin resursoitujen työmarkkinoiden syntyyn (esim. matalat palkat, vähemmän suojatut työsuhteet). Taloudellisesta menestyksestä huolimatta moninaisuus koetaan työllistymisen esteenä, mutta työvoimapulan vuoksi monet pääsevät erilaisiin heikosti palkattuihin töihin. Työvoimapulasta huolimatta esimerkiksi ikääntyvien, vammaisten ja mielenterveyspotilaiden asema työelämässä on heikko. (Moisio & Martikainen 2006, 67.)

Mohamed ja Leponiemi (2009) näkevät monimuotoisuuden organisaatioissa rikkautena ja korostavat moninaisuutta kirjallisessa raportissa. Olemassa olevien tutkimusten mukaan, monimuotoisuus voidaan määritellä tutkinnan kolmella tasolla. Nämä tasot ovat tutkimuksista, jotka painottavat työpaikan monimuotoisuutta organisaation, ryhmän ja yksilön näkökulmasta. Analyysin kirjoittajat referoivat yhdeksää tutkimusta keskenään, jossa toteaa, että ryhmien tehokkuus, maahanmuuttajien induktio, ongelmanratkaisu, luova innovatiivisuus, markkinakokemus ja tiedot, uuden HR: muodostaminen ja organisaation joustavuus näyttävät kaikki parantuvan, kun monimuotoisuus työpaikalla nousee. (Mohamed & Leponiemi 2009, 281.)

Lasonen ja Halonen (2009) antavat kehittävän ehdotuksen monikulttuurisesta koulutuksesta, joka edesauttaisi kansainvälistä ymmärrystä työympäristössä. Oppilaitoksissa ja muissakin työympäristöissä voitaisiin selvittää, miten henkilöstön kehittämisessä voitaisiin suunnitellusti edesauttaa työntekijöiden keskinäistä oppimista kulttuurinvälisistä kokemuksista ja osaamista. (Lasonen & Halonen 2009, 106.)

Joskus työntekijän tulee kokea assimilaatiota työpaikassaan, erityisesti uutena työntekijänä tai organisaation toimintatapojen muuttuessa. Assimilaatio tunnetaan myös nimellä kotouttaminen. Kotouttaminen organisaatiossa voidaan rinnastaa työnohjaukseen ja työpaikkakulttuuriin ja työyhteisöön tutustuttamiseen. Kotouttaminen on laajalti vuorovaikutusta työntekijän kanssa eikä välttämättä päde ainoastaan monikulttuuristaustaiseen työntekijään.

Maahan muuttaneiden henkilöiden assimilaatiota, eli kotouttamisen edistämistä, määrittää laki. Lain tarkoituksena on tukea ja edistää kotoutumista ja maahanmuuttajan mahdollisuutta osallistua aktiivisesti suomalaisen yhteiskunnan toimintaan. Lisäksi lain tarkoituksena on edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta sekä myönteistä vuorovaikutusta eri väestöryhmien kesken. (L2010/1386; §1.) Hofstede (2010, 45) myös painottaa, että etnisten ryhmien syrjintä hidastaa assimilaatiota ja näkyy ongelmana monissa maissa.

Wrede ja Nordberg (2010) käsittelevät teoksessaan ulkomaalaisten eriarvoisuutta työpaikalla. Kirjoituksessa kiinnitetään huomiota maahanmuuttajien eriarvoiseen ja heikkoon neuvotteluasemaan työpaikoilla ja ammattiliitoissa. Kirjassa käydään läpi haastatteluita, jossa toistuvia teemoja nostettiin esiin, kuten palkkoihin, työaikoihin tai ylityökorvauksiin liittyviä ongelmia. Haastattelut paljastavat, että vaikka tietoa on työpaikka oikeuksista ollut, ei niitä voida käyttää heikon neuvotteluaseman takia. Palvelualojen ammattiliiton mukaan vuonna 2008 yksityisillä palvelualoilla työskenteli yli 16 000 maahanmuuttajaa. Työsuojelupiirin edustajan ja PAMin edustajien mukaan työehtojen polkeminen, esimerkiksi alipalkkauksena, on varsin yleistä niin kutsutuissa etnisissä ravintoloissa Suomessa. (Wrede & Nordberg 2010, 93–100.)

Yli-Kaitala ym. (2013) kuitenkin kumoavat väitteen eriarvoisuudesta työpaikoilla työterveyslaitoksen vuoden 2013 tutkimuksessa. Tutkimuksen haastatteluiden perusteilla kerätyllä tiedolla teoksessa kerrotaan, kuinka noin yhdeksän kymmenestä maahanmuuttajasta arvioi, että esimies kohtelee työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti joko usein tai aina. Myös työterveyslaitoksen vuoden 2009 tutkimuksessa todetaan, että maahanmuuttajien näkemykset eivät juurikaan eroa merkittävästi kantaväestöstä edustavien työntekijöiden mielipiteistä esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuuden suhteen. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 24.)

4 Monikulttuurisuus työelämässä

Monikulttuurisuus luo työelämässä omat haasteensa työnantajalle, työnjohdolle ja työyhteisölle. Monikulttuurisuus itsessään voi olla joko voimavara tai kompastuskivi. Tässä luvussa kerrotaan monikulttuurisuudesta työelämässä sekä monikulttuurisuuden huomioimisesta perehdytyksessä. Luvussa käsitellään myös valtasuhteiden ja uskonnon roolia organisaatiossa, sekä monikulttuurisen tiimin johtamista.

4.1 Monikulttuurisuuden ja monimuotoisuuden määritelmä

Mitä monimuotoisuus on? Monimuotoisuus kattaa laajan alueen ihmisiä eikä ole sidonnassa vain etnisiin piirteisiin. Monimuotoisuus voi olla eettistä, kulttuurista, fyysisistä ominaisuuksista, seksuaalisesta suuntautumisesta, sukupuolesta, etnisyydestä, iästä ja monesta muuta määritelmää, joka tekee ihmisestä erilaisen. Kulttuurin määritelmä voi olla moninainen ja tarkoittaa useaa erilaista määritelmää. Sanalla kulttuuri ei välttämättä viitata kansallisiin tai etnisiin kulttuureihin. Kulttuurit voivat olla uskonnollisia, työpaikkakulttuuria, tapakulttuuria, trendikulttuuria ja monta muuta.

Termi ”kulttuuri” johtaa latinan sanasta ”colere”, joka tarkoittaa pitkäaikaisen elinympäristön ja järjestelyiden assosiaatioita yhdessä paikassa pysyvän asumisen kanssa. Kertoo Mäkilouko (2003). Tässä näkökulmassa, kulttuurin merkitys tarkoittaa kaavamaista ajattelua, sekä käyttäytymistä tietynlaisen ihmisryhmän kohdalla. Johtamistaidon aineistoissa, kulttuuri määritellään kollektiivisena mielen ohjelmointina, joka erottaa yhden ihmisryhmän jäsenen toisesta. (Mäkilouko 2003, 17.)

Mäkilouko (2003, 11–20) tarkastelee kulttuuria psykologisesta näkökulmasta. Hänen mielestään kulttuuri on persoonallisuuden osa ja vaikuttaa ihmisen, tiimien sekä yhteiskuntien käyttäytymismalleihin. Mäkiloukon asenne kulttuureihin on vahvasti ihmisen opittu käytös ja toimintatapa, joka on periytynyt yksittäisissä ryhmissä. Hän jopa rinnastaa Amerikan alkuperäiskansojen eri kielten ja käytösten kehittymisen maailmanlaajuisen kulttuurien kehitykseen. Kulttuurin merkitys on tunnistaa oman ryhmänsä jäsenet muista, ja on tärkeä ihmisten kanssakäynnin kannalta. Vaikka kulttuurit eroavat toisistaan, on helpompi opetella kollektiivisen kulttuurin käyttäytymistapoja, kuin yksittäisten ihmisten käyttäytymistä, mikä olisi tuloksena, ellei kulttuurikehitystä tapahtuisi.

Toisin kuin Mäkilouko, Hofstede, Pedersen ja Hofstede (2002) eivät pidä kulttuuria persoonallisuuden tuloksena, tai pinttyneenä käyttäytymismallina. Heidän mukaansa kulttuuri on kollektiivinen sateenvarjotermi, joka muodostuu useista erilaisista asetelmista. Kulttuuri on terminä liian monimutkainen, jotta sitä voisi pelkistää vain yhdeksi määritelmäksi. Tämä johtuu siitä, että kulttuuriin kuuluvat monet muut asiat kuin maa kohtaiset arvot ja tavat, uskon asiat tai statukset. Useat kansallisiin kulttuureihin kuuluvat jäsenet eivät pidä yleistämisestä heidän oletetuista tavoistaan, mikä on stereotyyppien muoto. Kulttuuri toteuttaa itsensä sosiaalisissa tilanteissa, joka on jatkuvasti muuttuva konsepti. Kulttuurin määritelmää itsessään on hankala mitata sen jatkuvan vaihtelun vuoksi, esimerkiksi etnisten ja alueellisten käyttäytymismallien muuttuminen saman kansanalueen sisällä. (Hofstede ym. 2002, 40–42.)

Ihmiset eroavat toisistaan ja kuuluvat erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin, kertovat Korhonen ja Puukari kirjassaan. Monimuotoisuuden määrittelystä ei ole päästy yksimielisyyteen, joten organisaatioiden monimuotoisuutta tutkitaan myös hyvin erilaisista näkökulmista. (Korhonen & Puukari 2013, 344.)

Kulttuurin ajatellaan koostuvan sekä tiedostetuista, ulospäin näkyvistä merkeistä että tiedostamattomista arvoista ja tavoista. Kulttuuri käsittelee niin suuret arvoihin liittyvät kysymykset, kuin jokapäiväisen elämän arkiset asiat. Myös työpaikalla nämä kulttuurin osapuolet lomittuvat toisiinsa työntekijöiden identiteeteissä ja työyhteisön käytännön tavoissa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12.)

Yli-Kaitala ym. (2013) kuvaavat teoksessaan kulttuurien välisen lomittuman, joka koostuu paikallisesta, alueellisesta ja vähemmistöryhmän kulttuurista. He käyvät läpi, miten työpaikkakulttuuri muodostuu näistä kolmesta kulttuurin muodosta. Osatekijöinä ovat esimerkiksi näkyvät kulttuurit, kuten pukeutuminen, juhlat, tervehtiminen, tapakulttuuri ja ruokattumukset, sekä maailmankuvat ja arvot, joihin kuuluvat ajatukset kuten mikä elämässä on tärkeää, mikä häpeällistä, minkälainen käytös on sallittua ja kenellä on oikeus käyttää valtaa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 13.)

Browaeys ja Price (2015, 10–18) kuvaavat kulttuuria olennaiseksi osaksi ihmisten yhteiskuntaa, jota kuitenkin ei voi rajata tiettyjen määritelmien sisälle. Kulttuurin määritelmä ihmisten normatiivisissa ja kansallisissa yhteisöissä eroaa paljon verrattuna kulttuurin määritelmää organisaatiossa tai muissa pienemmissä yhteisöissä. Browaeys ja Price kirjoittavat kulttuurien eri tasoista ja tutkimusmenetelmistä, kuten kansallistiede ja kulttuuri-antropologia. Browaeys ja Price esittävät kysymyksiä teksteissään lukijan pohdittavaksi,

kuten määrittelee ihminen kulttuurin vai kulttuuri ihmisen. Kulttuurinmuutoksen määritelmää pohdittaessa, onko esivanhempien edustus nykyihmisessä muutettavissa vai tarkoittaisiko muutos vain uutta edustusta seuraaville sukupolville? (Browaeyns ja Price 2015, 10–18.)

Browaeyns ja Price (2015, 3) antavat esittelevät erilaisia määritelmiä kulttuurille käsitteenä. Heidän tunnistamansa määritelmät on koottu sekä havainnollistettu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Kulttuurien määritelmät (mukaiillen Browaeyns & Price 2015).

Ajankohtainen	Kulttuuri koostuu kaikesta aiheista tai luokista kuten sosiaalisista organisaatioista uskonnosta tai taloudesta
Historiallinen	Kulttuuri on sosiaalinen periytymä, tai perinne joka siirtyy uusille sukupolville
Käyttäytyminen	Kulttuuri on jaettava, opittua ihmisen käytöstä; elämäntyyli
Normatiivinen	Kulttuuri on ideaaleja, arvoja tai sääntöjä elämiseen
Toiminnallinen	Kulttuuri on se tapa jolla ihmiset ratkaisevat ongelmia yhteisöön sopeutumista varten
Henkinen	Kulttuuri on ideoiden kompleksi, tai opitut tavat, joka ehkäisee impulsseja ja erottaa ihmiset eläimistä
Rakenteellinen	Kulttuuri koostuu kaavamaisista ja toisiinsa liittyvistä ideoista, symboleista tai käytöksistä
Symbolinen	Kulttuuri perustuu mielivaltaisesti määritettyihin merkityksiin joita yhteiskunta jakaa

Monikulttuurisuuden termiä käytetään yleisimmin ihmisryhmästä, jonka jäsenet ovat monenlaisilta kulttuurisilta taustoilta peräisin. Kulttuurienvälisyyteen kuuluvat monikielisyys, uskonnot, etnisyys ja muu kulttuurinen erityisyys. (Lasonen & Halonen 2009, 11.)

4.2 Monikulttuurisuus perehdytyksessä

Perehdytettävien joukossa on yhä enemmän maahanmuuttajia, joiden suomen kielen taito saattaa olla heikko. Monissa yrityksissä on tehty heitä varten yksinkertaista oheisaineistoa, jossa on käytetty mm. runsaasti kuvia ja kielenä ns. selkokieltä. Selkokieli on tarkoitettu sellaisille ihmisille, joille lukeminen on eri syistä vaikeaa. Selkokielen sanasto on yleistä ja tuttua ja lauseet ovat lyhyitä. (TTK 2007, 3.)

Perehdytyksessä yrityksen tulee ottaa huomioon palkatun työntekijän erikoistarpeet. Fyysiset, eettiset, kielelliset ja koulutustaustaiset seikat ovat iso osa nykypäivän työmarkkinoita. Monet yritykset panostavat erilaisuuteen strategisessa, sekä imagollisessa merkityksessä.

Kulttuurisia erityispiirteitä saatetaan joutua ottamaan huomioon esimerkiksi työaikajärjestelyissä, työasuja suunniteltaessa, ruokailun järjestämisessä ja terveystalvissa. Monet kulttuuriset erityispiirteet liittyvät sukupuolikysymyksiin ja uskontoon. (Viitala 2014.)

Palkkauksessa ja perehdytyksessä saatetaan usein myös unohtaa globaalin työntekijän voimavarat, joka saattaa johtua heidän erilaisuudestaan. Wrede ja Nordberg (2010) mainitsevat tästä teoksessaan puhuessaan maahanmuuttajien ja pakolaisten työllistymisen vaikeuksista. Toinen usein esille tuotu syy maahanmuuttajien heikkoon työmarkkina-asemaan on, että työnantajat eivät hyväksy muualla kuin Suomessa suoritettua tutkintoa tai ulkomailla hankittua työkokemusta. Kirjoituksen mukaan maahanmuuttajat, jotka ovat suorittaneet ulkomaisten korkeakoulu- tai ammattitutkinnon, ovat selvästi harvemmin koulutustaan vastaavassa työssä, kuin sellaiset samankaltaiselta taustalta saapuneet maahanmuuttajat, jotka ovat suorittaneet suomalaisen tutkinnon tai hankkineet suomalaisen tutkinnon entisen tutkintonsa lisäksi. (Wrede & Nordberg 2010, 76.)

Oikein johdettuna monikulttuurinen henkilöstö hyödyttää työyhteisöä monella tapaa. Työyhteisö, jonka työntekijät saapuvat eri kulttuureista, saattaa edesauttaa esimerkiksi vastavuoroista oppimista. Kulttuurien kohdatessa keskenään monet itsestään selvinä pidetyt asiat kyseenalaistuvat, mikä antaa uusia näkökulmia. (Yli-Kaitala ym. 2013, 13.)

Kuten tekstissä aikaisemmin on käsitelty, uuden perehdytettävän näkökulma on tärkeää työpaikan toimitapojen parantamisen näkökulmasta. Eri kulttuurien vaikutus työpaikalla voi luoda samankaltaisen etuuden kuin uuden työntekijän palkkaaminen. Eri kulttuuritaustoista saapuneiden työntekijöiden näkökulmat voivat vaikuttaa pitkään perehtymisen jälkeen tilannekohtaisesti, vaikka talon tavoille opittaisiinkin.

Bartis (2010) puhuu maahanmuuttajien perehdytyksestä hoitoalalla, ja vaikka kyseessä onkin erityisesti lääketieteen ja hoitajien ammattiala, kyseiset ohjeet ovat hyvin oleellisia kaikille aloille, jossa monikulttuurista perehdytystä vaaditaan. Monesti käy niin, että kun suomalainen hoitaja antaa perehdytystä maahanmuuttajalle, hän kertoo, mitä tämän tulee tehdä, mutta ei sitä, miksi kyseinen asia tehdään. Maahanmuuttajalle, jolle suomen hoito- ja työkulttuuri on vierasta, voi olla paikoittain vaikea ymmärtää miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Vastaus ”koska näin on aina tehty” ei silloin auta. Selvitys siitä, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla, auttaa maahanmuuttajaa omaksumaan suomalaiseen kulttuuriin soveltuvan hoitotavan. Toinen ihannetilanne olisi, että maahanmuuttaja hoitaja saisi perehdytystä äidinkielellään tai suomen kieltä vahvemmin osaavalla kielellään. Tämä auttaisi myös ymmärtämään suomalaista termistöä ja käytänteitä paremmin. (Bartis 2010, 44–45.)

Perehdytystilanteessa suositukseksi menetelmäksi kasvanut mentorointi on tehokas tapa tutustuttaa vieraskielinen ja -kulttuurinen henkilö työpaikalle. Mentoroiva henkilö opettaa mentoroitavaa kokemustensa kautta, sekä käytännönläheisesti. Saari (2010, 80–81) puhuu ulkomaalaisen henkilökunnan mentoroinnista, suomalaiselle työpaikalle ohjaamisesta mentoroinnin tavoin, mentorin ja mentoroitavat vastuista ja olennaisista edellytyksistä.

Mentorin tärkeimmät tehtävät ja vastuut ovat (Saari 2010, 81):

- Ohjata ja neuvoa ulkomaalaista työntekijää hänen työtehtävissään
- Opastaa ulkomaalaista uudessa työympäristössä
- Henkilökohtainen tuki työpaikalla

Mentoroitavan tehtävät ja vastuut ovat (Saari 2010, 81):

- Olla valmis ottamaan neuvoa ja apua työtehtävissään vastaan
- Valmius sopeutua ja tutustua suomalaisiin arvoihin, toimintatapoihin ja työvälineisiin
- Aktiivinen ja reipas asenne sekä avoimuus kertoa mentorille, miltä tietyt tilanteet tuntuvat/näyttävät ulkomaalaisen näkökulmasta

Onnistuneen mentoroinnin olennaiset edellytykset ovat (Saari 2010, 81):

- Mentorin ja mentoroitavan aktiivinen ja avoin asenne
- Molempien osallistujien halukkuus olla mukana mentoroinnissa ja oppia uutta
- Luotettava suhde mentorin ja mentoroitavan välillä
- Mentorin ja mentoroitavan toistensa tasa-arvoinen kohtelu
- Ulkopuolinen tukihenkilö, jonka luo kumpikin osallistuja voi kääntyä vaikeassa tai epämukavassa tilanteessa
- Säännölliset raportoinnit ja arviointikeskustelut, johon osallistuvat mentori, mentoroitava ja myös heidän johtajansa tai henkilöstöpäällikkö/-assistentti

4.3 Valtasuhteet

Valtasuhteet työpaikoilla ja organisaatioissa määrittelevät suuren osan työpaikkadynamiikasta. Vääränlainen valtasuhde, tai liian painostava auktoriteettinen ote työpaikalla voi johtaa suuriin ongelmiin työntekijöiden sitoutumisessa ja työpaikkalojaaliudessa. Työpaikkadynamiikka voi horjua, jos valtasuhteet ovat väränlaiset kyseiselle työpaikalle. Valtasuhteet ovat laaja sekä tärkeä alue, jotka ovat vahvasti sidonnaisia kulttuuriin, joissa ne esiintyvät. Valtasuhteet eivät rajoitu vain maailman kulttuureihin, vaan myös kulttuureihin organisaatioiden sisällä.

Geert Hofstede on tehnyt tutkimusta kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien kommunikaatioon. Yhtenä tärkeimmistä töistään Hofstede loi kulttuurien keskeisen ulottuvuus teorian. Kulttuurien keskeiset ulottuvuudet Hofsteden mukaan ovat (Hofstede 2010, 31):

1. Valtaetäisyys
2. Yksilökeskeisyys vs. yhteisöllisyys
3. Maskuliinisuus vs. feminiinisyys
4. Epävarmuuden välttäminen vs. sietäminen
5. Aikaorientaatiot, tai lyhyen vs. pitkän tähtäimen orientaatio (lisätty myöhemmin edellisten joukkoon)

Maissa, jossa on suuri valtaetäisyys, hierarkia on usein hyvin selkeä. Nuoremman kunnioittavat vanhempia, alemmassa asemassa kunnioittavat ylemmässä asemassa olevia. Valtaa pitävillä henkilöillä on etuoikeuksia, joita pidetään hyväksyttävänä heidän statukseensa nähden. (KoL Ry.)

Yli-Kaitala ym. (2013) kirjoittavat erinäisistä kulttuurien ominaisuuksista, jotka mukailevat Hofsteden määritelmiä, kuten identiteetin rakentuminen, suhdetta aikaan, ja suhde auktoriteettiin. He myös huomauttavat, että yksittäisen työntekijän potentiaalia ei tule kadottaa yleistysten taakse, tai työntekijän henkilökohtaista arvoa halventaa kulttuurisen leiman takia.

Identiteetin rakentuminen, yksilöllinen ja yhteisöllinen ovat tärkeitä seikkoja, joita Yli-Kaitala ym. (2013) sivuavat kirjoituksissaan. Se kokeeko työntekijä olevansa vastuussa lähinnä itsestään, vai onko ryhmän menestys vai jäsenyys hänelle tärkeämpää, vaikuttaa hänen asenteisiinsa työtä kohtaan. Suhde ajan käyttöön, joko täsmällinen tai suuntaa antava on myös yksi vaikuttava tekijä työpaikan sujuvuuteen. Sovitut ajankohdat voi käsittää

sitoviksi ja kokea myöhästymisen loukkaukseksi muita kohtaan. Aikatauluihin liittyvät sopimukset voivat olla joillekin suuntaa antavia ja tarkka kellonaika on vähemmän merkityksellinen. Suhde auktoriteettiin, samanarvoinen vai eriarvoinen kohdistuu valtasuhteiden ylläpitoon. Kokeeko työntekijä itsensä esimiehen kollegana, vai odottaako hän ohjeita ja valvontaa ylemmiltään? Sama johtaja voi yhden mielestä olla ihailtava ja vahva ja tuntua toisesta liian määräilevältä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16–17.)

Hofsteden havaintojen mukaan Suomen työpaikkakulttuurin tyypillisiä piirteitä ovat itsenäisyys, tasa-arvo, esimiehet ovat ulottuvilla, sekä johtajat valmentavat ja kannustavat. Valta on hajautettu työntekijöiden kesken ja johtajat luottavat työntekijöittensä pätevyYTEEN. Työntekijät olettavat, että heitä ohjeistetaan. Kontrollista ei pidetä ja suhde sekä vuorovaikutus johtajien kanssa on suoraa. (Hofstede Insights 2019.)

TTL (2018) Osaaminen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla -hankkeessa nostettiin esille valtasuhteista johtuvia käyttäytymisen eroavaisuuksia työpaikalla. Useille tutkimukseen osallistuneille maahanmuuttajalle esimerkiksi suomalaisten työpaikojen matala hierarkia ja avoin keskustelu tuntuivat vieraalta, koska omassa lähtömaassa asiat olivat olleet toisin. Omia mielipiteitä ei välttämättä uskallettu ilmaista, eikä epäselvissä tilanteissa uskallettu tai osattu pyytää selvennystä tai apua. Tutkimuksessa ilmeni myös, että muista maista saapuneilla saattoi olla erilainen suhtautuminen työaikaan, poissaolokäytäntöihin, sekä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen tai puhetapaan. (TTL 2018.)

Suomalaisten työyhteisöjen matalaa hierarkiaa, joka näkyy myös esimiehen ja työntekijän suhteessa, tulisi selittää uudelle monikulttuuriselle työntekijälle, kertoo Yli-Kaitala ym. (2013) Sen voi tehdä esimerkiksi kuvaamalla, miten esimiehen ja alaisen suhde perustuu keskusteluun ja yhteisten tavoitteiden asettamiseen. Samalla on syytä keskustella yleisemmin valtasuhteista työpaikalla työntekijöiden kanssa. Työntekijälle voi kertoa, että on hyväksyttävää ilmaista mielipiteensä myös ylemmässä asemassa olevalla. (Yli-Kaitala ym. 2013, 33.)

Edellä mainituissa kirjoituksissa sivutaan kuinka vieraasta kulttuurista saapuvalla saattaa olla haastava hahmottaa omia oikeuksia. Osa mainitsee, että esimerkiksi työntekijä ei välttämättä ole uskaltanut jäämään sairaus- tai vanhemmuuslomalle, työnjohdon asenteiden pelossa. Työntekijöitä, joita ei ole valistettu työpaikkakulttuuriin ja sen valtasuhteisiin toimivat oman kulttuurinsa mukaisesti, tällainen toimintatapa voi hidastaa tai vahingoittaa työpaikan viestintää ja kommunikaatiota, jos työntekijä ei uskalla ottaa aloitetta ylemmissä

asemissa olevien työntekijöiden kanssa. Aikaisempien tietoperustojen mukaan tämä voi olla johdannainen kulttuurinvälisiin valtasuhteisiin, joista Hofstede (2019) mainitsi.

4.4 Uskonto

Maahanmuuttajien määrä kasvaa tulevaisuudessa. Tämä merkitsee sitä, että eri uskonnot tulevat näkymään työpaikoilla yhä enemmän. Uskonnon ilmaisemiseen liittyvät säädökset saattavat muuttua eri uskontoja harjoittavien työntekijöiden määrän lisääntyessä työyhteisöissä. Esimerkiksi uskonnon mukaiseen pukeutumiseen suhtaudutaan sallivammin maissa, jotka ovat olleet jo pitkään monikulttuurisia. (Yli-Kaitala ym. 2013, 20.)

Suomalainen evankelisluterilainen kalenteri määrää useimpien yritysten toiminta-aikataulut. Valtiolliset lomapäivät, liikenneaikataulut, aukioloajat ja pakkovapaat ovat osa suomalaista kalenteri kiertoa, jotka on johdettu kirkollisista pyhäinpäivistä sekä kulttuuri perinteisistä juhlista. Erilaisesta etnisestä taustasta saapuvat työntekijät voivat hämmentyä kristillisistä tavoista.

Suurin osa Suomeen saapuvista maahanmuuttajista tulee kulttuureista, joissa uskonnon edustamalla pyhällä on keskeinen asema yksilöjen ja yhteisön perustana sekä maailmantulkinnan että elämänarvojen kohdalla kertoo Korhonen ja Puukari (2013, 112–117.)

Korhosen ja Puukarin (2013) mukaan ohjaajan eettisen ajattelun syvyys ja laajuus ovat avainasemassa joustavaan ja kokonaisvaltaiseen ihmisen syvimpienkin käsitysten ja uskomusten tunnistamiseen ja siihen pohjautuvaan avoimeen keskusteluun. (Korhonen & Puukari 2013, 112–117.)

Hofstede, Minkov ja Hofstede (2010, 14) kuvailevat uskonnollisuuden olevan monille uskossa oleville tapa käsitellä maailmaa ja sen moraaleja. Käsitukset säännöistä ja kärsivällisyydestä, jotka palkitaan tuonpuoleisessa, ja ainoastaan tietyn uskon jäsenille, on maailmanlaajuisesti syvällä monissa kulttuureissa. Hyvän, pahan ja minuuden käsittely uskonnon kautta tuo ihmiselle heidän identiteettinsä. Uskontoa vastaan hyökkääminen saattaa siis tuntua hyökkäykseltä henkilön omaa henkilökuva kohtaan.

Kaikki sosiaaliset instituutiot kuten koulutus, perhe ja uskonto, vaikuttavat siihen, kuinka teemme yritysten välistä kauppaa. Maan uskonnollinen filosofia tai hengellisyys voi laajentaa muiden ymmärrystä siitä miksi ihmiset käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. (Bucher 2008, 96.) Käytös mikä on hyväksyttävää ja toivottavaakin tietyissä alueellisissa kulttuureissa, voi olla täysin kielletty uskonnollisissa yhteisöissä kyseisten kulttuurien alueella.

Esimerkkinä näille tavoille ovat yleiset tervehdyksen ja ystävällisyyden eleet, kuten suutelu poskille, tai kättely.

EU:n rahoittama Monikko-hanke teos ottaa lähtökohdaksi, että uskonnollinen monimuotoisuus ei yleisesti ottaen näyttäydy merkittävänä haasteena suomalaisessa työyhteisössä. Kirjoituksessa kuitenkin myönnetään jo seuraavassa lauseessa, että sen sijaan uskonnolliset käytännöt kuten yleisestä kalenterista poikkeavat juhlapäivät, rukoilu työaikana ja naisten huivin käyttö koetaan ainakin vielä hieman ristiriitaisesti. (Monikko 2007, 14.)

Tällä hetkellä suomen laissa ei turvata työntekijän oikeutta rukoiluun työaikana. Työntekijä voi erikoisjärjestelyillä käyttää lakisääteiset taukonsa uskonnollisiin toimenpiteisiin. Työnantaja voi silti kieltää rukoishetket työntekijän taukojen aikana, jos tila on yleinen taukotila, jossa muut työntekijät käyttävät työlainsäädännön mukaiset taukonsa. Monet näkevät oman uskonsa harjoittamisen kieltämisen syrjintänä, vaikka laki ei sitä tue. Syrjintälautakunta on tehnyt vastaavanlaisesta tapauksesta päätöksen, jossa ei pitänyt islaminuskoiden työntekijän hartaushetken kieltämistä syrjintänä. (Lakimiesuutiset 2014.)

4.5 Monikulttuurisen tiimin johtaminen

Monikulttuurisen tiiminjohtaminen luo omat haasteensa, sillä erilaiset kulttuurien taustavai-
kuttajat vaikuttavat myös ihmisten käyttäytymiseen ja yhteistyökykyyn. Tiiminjohtamisessa
tulee ymmärtää erinäisten roolien jako ryhmille, ja kuinka kunkin tehtävän ryhmä kykenee
suorittamaan tehokkaammin. Tiimien tarpeiden ja voimavarojen arviointi on yksi tärkeim-
mistä osa-alueista, joita ryhmänvetäjän tulee osata.

Browaeys ja Price (2015, 390–398) kirjoittavat kirjassaan, miten eri kulttuureista saapu-
vien suorittajien käsitys tiimien tärkeydestä eroaa toisistaan. On tiiminjohtajan vastuulla
varmistaa se, että kaikki ryhmässä toimivat ovat sovussa. Kulttuuristen erojen vuoksi tie-
tyistä kulttuureista saapuneilla ihmisillä saattaa olla erilainen käsitys auktoriteetista. Jois-
sain kulttuureissa vastataan vain ylemmille eikä saman aseman työntekijöiden kanssa
välttämättä saada tuloksia aikaiseksi.

Multikulttuuriset organisaatiot ovat usein myös monikielisiä organisaatioita. Yleisen kielen
käyttöönnotolla, on väitetty, että viestintätaajuutta voidaan lisätä ja luoda yhteinen viiteke-
hys, kertovat Luring ja Selmer (2011) kirjoituksessaan. Mitä tämä tarkoittaa on yhteisen
työpaikkakielen, tai kommunikaatio tyylin, lisääminen työpaikalle luo helpomman kanssa-
käymisen työntekijöiden välillä. Kielipohjaisesti muodostetut ryhmät voivat johtaa siihen,
että yksilöt pidättäytyvät jakamasta tietoa muiden kieliryhmien kanssa. Tämä voi johtaa
siihen, että tärkeitä tietoja ei löydetä eikä jaeta. Tiedon jakaminen lisääntyy, kun yksilöt
viettävät enemmän aikaa keskenään vuorovaikutuksessa. Tämä ei ainoastaan johdu siitä,
että lisääntynyt vuorovaikutus johtaa lisääntyneeseen viestintään, vaan myös siitä, että
viestintä mahdollistaa henkilöstön ymmärrystä heidän työkaveriensa puheesta, sekä am-
mattikielestä. (Luring & Selmer 2011.)

Kommunikaation puute voi johtaa maahan muuttaneen, tai monikulttuuristaustaisen työn-
tekijän uran kehityksen jumittumiseen. Ohjelmapäällikkö Ari Väänänen kertoo työterveys-
laitoksen kirjoituksessa, kuinka maahanmuuttajien osalta monesti toteutuu se, että heidän
toimintansa rajautuu organisaation sisällä hyvin kapeaksi eikä kieli- ja kulttuurimuuri ma-
dallu. Silloin osaaminen ei monipuolistu tai laajene, vaan rajattua ammattitaitoa vaativia
töitä pidetään heidän kohdallaan luontevina. (Työterveyslaitos TTL 2018.)

Myös Saari (2010) yhtyy mielipiteisiin kommunikaatiovaikeuksista syntyvistä vaikeuksista työpaikalla. Hän kirjoittaa kuinka yhteistyö vaikeudet suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välillä syntyvät pääosin kommunikaatio-ongelmista ja kulttuurieroista. Erilaiset toimintatavat ja uusien työntekijöiden tietämättömyys työpaikan kulttuurista aiheuttavat usein väärinkäsityksiä ja ärtymystä suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välillä. (Saari 2010, 79.) Kuitenkaan hän ei vertaa uuden ulkomaalaisen työntekijän ja uuden kotimaisen työntekijän tietämättömyyttä keskenään, eikä sitä, kuinka ärsyyntyminen esiintyy vanhoissa työntekijöissä, kun uusi työntekijä on kotimainen.

Holm, Hopponen ja Lahtinen (2008) ilmaisevat eroavan mielipiteensä raportissaan ja mainitsevat kuinka kielitaitojen puuttuminen ei olisi työllistymisen esteenä sillä korvaavia välineitä kommunikaation edistämiseen on olemassa. Vaikka kielitaito laajentaa mahdollisten työpaikkojen valintaa, kielitaidon puuttuminen ei ole kuitenkaan este henkilön työllistymiselle. Työtehtävien tekemiseen on kehitetty uusia apuvälineitä, jotka helpottavat heikon kielitaidon omaavan henkilön työskentelyä. Esimerkkinä voidaan ottaa esiin eri kielillä nauhoitetut työohjeet, jolloin suomen kielen puuttuminen ei vaikuta työtehtävän suorittamiseen. (Holm ym. 2008, 33.)

Multikulttuurisen tiimin ja työnjohtajan tulee ymmärtää kulttuurien erilaisuus, kielimuurit, sekä mielipide eroavaisuudet tiimissä, kuten myös mahdolliset väärinkäsitykset ja kommunikaatiovirheet. (Molinsky & Gundling 2016.) Kulttuurinväliset kommunikaatio-ongelmat voivat pahimmillaan muuttaa työntekijään kohdistuneista ennakkoluuloista stereotyyppioita. Ennakkoluulolla tarkoitetaan perusteetonta ennakkokäsitystä. Ennakkoluulo on usein etukäteen tehty, epäsuotuisa tai suotuisa käsitys ihmisryhmästä tai yksilöstä. Stereotyyppiat ovat kaavamaisia, pelkistettyjä ja yleistäviä käsityksiä, odotuksia ja oletuksia erilaisiin ihmisiin liitettyistä ominaisuuksista tai käyttäytymisestä. Stereotyyppiat eivät ole yksilöllisiä (KoL Ry). Etniset stereotyyppiat tarkoittavat piirteitä, joiden uskotaan todella kuuluvan kohderyhmän edustajille. (Lasonen & Halonen 2009, 135.)

Lasonen ja Halonen (2009, 135–136) puhuvat stereotyyppioiden muodostumisesta vuorovaikutuksen ja kontaktin kautta. Kirjoittajat pitävät stereotyyppioiden muodostumista ja niiden uskottavuutta varmempana, jos useampi kuin yksi ryhmä ajattelee tietystä ryhmästä samalla tavalla. Yhteinen ajattelumalli, positiivinen tai negatiivinen, vahvistuu mitä suurempi ja monimuotoisempi ryhmä ajattelee samankaltaisesti. Asenteet ja mielikuvat syntyvät, kun ihmiset ovat suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kirjoittajat mainitsevat Khotinetsin (2005, teoksessa Lasonen & Halonen 2009, 135–136) mainitsee etnisten stereotyyppioiden kautta vaikuttamisesta, jotka määrittävät kontaktien kestosta, vuorovaikutuksen suotavuudesta ja kulttuurisesta välimatkasta.

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Airila kannustaa tiedotteessa yksinkertaisiin jo olemassa oleviin toimenpiteisiin, joita tulisi rohkeasti ottaa käyttöön. Kyseisiin toimenpiteisiin kuuluvat (Airila 2017):

1. Perehdytykseen panostus. Maahanmuuttajataustainen työntekijä tutustetaan huolellisesti työtehtäviinsä, työpaikkaan, toimintatapoihin ja työpaikan käytäntöihin. Suomalaisen työkuulttuurin toimintatavoista, oikeuksista ja velvollisuuksista valistaminen ja selkokielen käyttö ovat tärkeitä. Työntekijästä tulee tehokkaampi, kun hänet kiinnitetään osaksi työyhteisöä.
2. Tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toiminta. Työntekijälle tulee tarjota mahdollisuutta kuulluksi, osallistua työpaikan kehittämiseen, kouluttautumiseen ja uralla etenemiseen.
3. Osaamisen hyödyntäminen. Ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä voi olla hyödyntämätöntä tietoa ja taitoa, joiden käyttöönotto on rohkaistavaa.
4. Monikulttuurisosaamisen varmistamisen koko työyhteisössä. Eri kulttuurien välinen ymmärrys sujuvoittaa työtä. Työyhteisöä kannattaa kannustaa keskustelemaan eri kulttuurien tavoista, totumuksista ja ominaispiirteistä. Monikulttuurista koulutusta on tarjolla työpaikoille.
5. Työyhteisön avoimuuteen kannustaminen. Työyhteisöä voi rohkaista avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Organisaation sisäinen palkitseminen tarvitsee myös kulttuurien huomioon ottamista. Bucher (2008) muistuttaa lukijaa, jos palkitsemista ei ole räätelöity kulttuurikohtaisesti voi palkitseminen muuttua syrjäyttäväksi. Joissakin kulttuureissa yksilöt eivät halua huomiota, minkä vuoksi yksilöllistä palkitsemista vältetään. (Bucher 2008, 92). Vaikka yksilöllinen palkitseminen on organisaatiossa tärkeää, siitä voi johtua organisaation sisäisiä ongelmia, jos valtaväestön työntekijöitä ei oteta samalla tavalla yksilöllisesti huomioon. Kuten Moisio ja Martikainen (2006) toteavat, suuren enemmistön asiantuntijoista olevat sitä mieltä, että vuonna 2020 tulisi harjoittaa avointa positiivista diskriminaatiota eli positiivista eriarvoisuutta. Lisäksi kirjoituksessa todettiin, että on varauduttava erityiskohtelun aiheuttamiin ongelmiin, kun osa työyhteisöstä ei välttämättä hyväksy menettelytapaa. Myös valtaväestön syrjintää pitäisi välttää. (Moisio & Martikainen 2006, 32.)

Positiivinen diskriminaatio, tai erityiskohtelu, tarkoittaa toimitapaa, jossa ryhmää tai yksilöä tuetaan erityisillä toimenpiteillä, joilla estetään eriarvoisen aseman muodostuminen. Termi voi myös tarkoittaa eriarvoista kohtelua, jossa tulos on positiivinen tai yksilö saa positiivista kohtelua. Suomen laissa positiivinen erityiskohtelu määritellään oikeasuhtaiseksi erilaiseksi kohteluksi, jonka tarkoituksena on tosiasiallisen yhdenvertaisuuden edistäminen

taikka syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen. Sitä ei lasketa syrjinnäksi. (2014/1325; §9.)

5 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytysmateriaalia ja kehittää kahvilan X:n perehdytysprosessia erityisesti monikulttuurisen työntekijän näkökulmasta, mikä tapahtuu kolmen alatavoitteen avulla:

1. Tutkia työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia nykyisestä perehdytysprosessista ja siitä, miten monikulttuurisuus on siinä huomioitu
2. Tehdä kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin erityisesti monikulttuurisen työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta
3. Tuottaa perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Haastatteluissa selvitetään, kuinka esimiesasemassa olevat henkilöstön jäsenet toteuttavat perehdytystä ja onko perehdytyksessä otettu huomioon kieliharjoittelijoiden tai monikulttuuristen työntekijöiden tausta, sekä työntekijöiden näkökulma saatuun perehdytykseen. Opinnäytetyön tuloksena on tuottaa perehdytysopas kyseiselle kahvilalle ja soveltaa monikulttuurista perehdytystä kansion ohjeistuksissa.

Tutkimusmenetelmiksi valittiin laadulliset, eli kvalitatiiviset menetelmät, koska tutkimukseen haluttiin mahdollisimman syvällistä ja henkilökohtaista aineistoa. Laadullisiksi nimetyt tutkimukset rakentuvat 1) aiemmista, tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, 2) empiirisistä aineistoista (suurimmaksi osaksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja) sekä 3) tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostuu ihmisten kokemusten, tulkintojen, käsitysten tai motivaatioiden tutkiminen sekä ihmisten näkemysten kuvaus. Kvalitatiivinen tutkimus liittyy siis uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymisen muutoksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen käyttöalueiksi voidaan kuvata uusia tutkimusalueita, oista ei vielä tiedetä juuri mitään. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimusote sopii olemassa olevaan tutkimusalueeseen, jos siihen halutaan saada uusi näkökulma tai epäillä teorian tai käsitteen merkitystä, tutkimustuloksia tai vakiintunutta tai aiemmin käytettyä metodiikkaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 49–50).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen

keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009) mainitsevat, haastattelun eduksi on laskettava myös se, että henkilökohtaisen haastattelun käyneet henkilöt harvoin kieltävät haastattelunsa käytön tutkimusaineistona. Haastattelussa voidaan poimia yksilöitä, jotka sopivat kohderyhmään paremmin. He mainitsevat myös haastattelun heikkoutena kuitenkin olevan kyselyyn verrattuna aika ja raha, sillä yksittäinen haastattelu on aikaa vievää ja paikoittain kallista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tutkimuksen tukena käytettiin toimeksiantajan nettisivujen kirjallista materiaalia. Toimeksiantajan yksiköllä ei esiintynyt muuta kirjallista materiaalia, joita opinnäytetyössä olisi voinut käyttää. Perehdytysopas luotiin haastatteluiden ja toimeksiantajan virallisten kotisivujen pohjalta.

5.1 Haastattelu metodina

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu henkilökohtainen haastattelu. Puolistrukturoiduilla kysymyksillä saadaan haastattelijoista henkilökohtaisia kokemuksia irti, jotka tarjoavat enemmän sisältöä kuin kvantitatiivinen kyselylomake. Henkilökohtaisen näkökulman avulla on helpompi määrittää työpaikan tarpeet perehdytysprosessiin henkilökunnan näkökulmasta. Henkilökohtainen haastattelu on perinteinen haastattelun muoto ja tapa kerätä henkilökohtaista näkökulmaa halutusta aihealueesta. Henkilökohtaisilla haastatteluilla suoritettuja haastatteluja kutsutaan termillä kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimus.

Hirsjärvi ja Hurme (2001) korostavat haastattelun joustavuutta, ja kuinka se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. He jatkavat kuinka haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Tuomi ja Sarajärvi (2009) mainitsevat teoksessaan, että henkilökohtaisen haastattelun etuna on kysymysten avaaminen ja haastatteluaiheiden järjestyksen muuttaminen haastattelutilanteessa, josta myös Hirsjärvi ja Hurme (2001) ovat teoksessaan samaa mieltä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34). Molemmat teokset yhtenevät tässä näkökulmassa haastattelun joustavuuden kohdalla.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) mainitsivat haastattelun heikkoutena olevan kyselyyn käytetty aika ja raha, ja kuinka yksittäinen haastattelu on aikaa vievää ja joskus kallista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Myös Sandelowski (1994, teoksessa Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 132) mainitsee kvalitatiivisen tutkimuksen sisällönanalyysin olevan aikaa vievää. Teoksessa mainitaan, että yhden tunnin haastattelun purkaminen edellyttää noin kolmen tunnin analyysityötä.

Opinnäytetyön aineistokeruu toteutettiin puolistrukturoiduilla henkilökohtaisilla haastatteluilla. Tavoitteena on saada mahdollisimman hyvä ymmärrys kahvilan perehdytyksen toiminnasta haastattelulta kohderyhmältä. Tutkimuksen tulokset puretaan, kiinnittäen huomiota toistuviin vastauksiin sekä trendeihin. Esiin nostetaan parhaiten toimivat perehdytyskäytännöt ja jo olemassa olevia menetelmiä lähdetään kehittämään. Mikäli tietyn tyyppisiä ongelmakohtia toistuu haastattelussa, luodaan alaa kehittäviä ehdotuksia kahvilayksikön ongelmien ratkaisemiseksi tulevaisuudessa. Kaikki tutkimuspohjalta luodut käytäntömenetelmät käyvät runkona perehdytyskansion rakentamisessa ja tulevaisuuden ohjeistusten luomisessa.

Opinnäytetyötä varten haastattelukutsu laitettiin koko henkilöstölle, ja kuudesta työntekijästä neljä ja kolmesta esimiehestä kaksi osallistuivat haastatteluihin. Haastateltavina toimivat kahvilayksikön johtoasemassa olevat ravintolapäällikkö ja vuoropäälliköt, sekä tavalisista työntekijöistä vakituiset työntekijät. Työntekijöistä ja esimiehistä useampi on työskennellyt kahvilassa noin kahdesta kolmeen vuoteen. Osa työntekijöistä aloitti työntekonsaman omistajan omistamassa kahvilassa X Hyvinkäällä, ennen heidän työllistymistään Myyrmäen kahvilapisteellä.

Haastatteluja toteutettiin kahdelle kohderyhmälle, esimiehille ja työntekijöille, minkä vuoksi tehtiin kaksi haastattelurunkoa (ks. liite 1 ja liite 2). Haastattelurungot luotiin tietoperustan pohjalta. Esimiesten haastatteluissa kysytään heidän menetelmiään perehdyttäessä työntekijää, perehdytyksen haasteet ja mitä perehdytysprosessissa tulisi muuttaa esimiehen näkökulmasta. Työntekijöiltä kysytään heidän kokemustaan perehdytyksestä, sen tehokkuudesta, haasteista, sekä mitä perehdytysprosessissa tulisi muuttaa työntekijän näkökulmasta. Kysymykset valittiin haastateltavan asema ja kulttuurinen tausta mielessä.

Työntekijöiden haastattelussa esitettiin kysymyksiä perehdytysprosessista, keskittyen työntekijän kokemuksiin rekrytoinnin jälkeiseen perehdytykseen ja työhön opastukseen. Kysymyksissä käsitellään myös työyhteisöön perehdyttämistä, perehdytyksen kulttuurisia vaihteita, sekä seurantaa. Esimiesten haastattelussa keskityttiin esimiehen kokemuksiin

perehdyttäjänä sekä esimiesaseman tuomista näkökulmista työntekijän perehdytysprosessiin.

Haastattelu suoritetaan kasvokkain haastateltavan kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että haastattelun etu on joustavuus. Haastattelijan on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Lisäksi haastattelun etuihin kuuluu, että haastattelijalla voi samalla toimia myös havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se, kuinka sanotaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

5.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Aineiston analyysimenetelmäksi valittiin laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen analyysin keinoin saadaan selville henkilökohtaisia näkökulmia sekä uniikkeja mielipiteitä juuri kyseisen toimeksiantajan yrityksen kannalta. Opinnäytetyössä käytetään abduktiivista päättelyä, joka luo todennäköisimmän tuloksen useasta havainnosta haastatteluiden pohjalta. Opinnäytetyön haastatteluista etsittiin yhteisiä tekijöitä haastateltujen vastauksista. Analyysistä poimittiin toistuvia vastauksia, mielipiteitä sekä ongelmakohtia, erityisesti kiinnittäen huomiota vastauksiin monikulttuurisuuteen liittyvistä haastattelukysymyksistä.

Teoksessaan Tuomi ja Sarajärvi (2009) määrittelevät sen, kun puhutaan sisällönanalyysistä, tarkoitetaan usein perusanalyysimenetelmää, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä. Tuomi ja Sarajärvi mainitsevat myös, kuinka osa sisällönanalyysillä toteutetuista tutkimuksista perustuvat maailmansuhteeseen, jossa oleellista on näkymättömän ymmärtäminen, viitaten ihmisten taipumukseen ajatella tutkimustuloksia omalta näkökulmaltaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–104.)

Laadullisessa analyysissä puhutaan usein induktiivisesta, deduktiivisesta ja abduktiivisesta analyysistä. Tämä jako perustuu tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen tai deduktiivinen. Teoksessa tarkennetaan vielä, kuinka induktiivinen päättelytapa tarkoittaa yksittäisestä yleiseen ja deduktiivinen yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen (2009) tarkentavat vielä, että induktiivisessa sisällönanalyysissä luokitellaan sanoja niiden teoreettisen merkityksen perusteella, ja deduktiivisessä päättelyssä lähtökohtana ovat teoria tai teoreettiset käsitteet, joiden ilmentämistä tarkastellaan käytännössä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 135). Puhuttaessa abduktiivisesta analyysistä usein tarkoitetaan teo-

riaohjaavaan analyysin päättelyn logiikasta, jossa todennäköisin tulos saavutetaan isommasta joukosta erinäköisiä havaintoja, eikä siis riipu puhtaasta tilastollisesta aineistoanalyysistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Sisällönanalyysissä tavoitteena on siis ilmiön laaja mutta tiivis esittäminen, jonka tuloksena syntyy käsiteluokituksia, käsitejärjestelmiä, malleja tai käsitekarttoja. Kvalitatiivisen aineiston analyysiä tehdään yleensä sen keräämisen yhteydessä, sillä analyysi edellyttää tietynlaista alkutyöskentelyä, kuten kirjoittamalla nauhoitettuja haastatteluita tekstiksi. (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2009, 132–134).

Haastattelut kahvila X:n työntekijöiden kanssa dokumentoitiin äänityslaitteille ja analysoitiin kysymys kerrallaan. Haastateltavien haastattelut kuunneltiin kokonaisuudessaan läpi ja heidän vastauksensa kirjoitettiin kysymyskohtaisesti haastattelukysymyksen alle erilliselle dokumentille. Tekniikka auttoi vertaamaan haastateltavien vastauksia jokaisen kysymyksen kohdalla helpommin. Vertaamalla vastauksia kysymyskohtaisesti saatiin selville yhteneväiset ja eroavat mielipiteet. Näin pystyttiin myös ottamaan esille toistuvia teemoja haastateltavien vastauksissa.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään kahvila X:n perehdytysprosessin nykyistä tilannetta, työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta, haastatteluista johdettujen tulosten perusteella sekä kerrotaan, miten perehdytysopas käytännössä toteutettiin. Haastateltavien vastaukset käydään läpi kysymyskohtaisesti. Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljää työntekijää ja kahta esimiestä. Työntekijöistä yksi oli haastattelujakson aikana ylennetty vuoropäälliköksi, ja yksi työntekijä palasi äitiyslomaltaan. Molempia henkilöitä haastateltiin työntekijöinä.

6.1 Työntekijöiden haastattelu

Työntekijöiltä kysyttäessä millaista perehdytysmateriaalia he olivat saaneet perehdytyksen aikana, ennen töihin tuloa tai työhön opastuksessa, kaikki vastanneista ilmoittivat, että perehdytysmateriaalia ei ollut. Kirjallisia ohjeita tai materiaaleja, joita olisi voinut ottaa kotiin luettavaksi, ei löytynyt annettavaksi. Perehdytys oli tapahtunut päävaltaisesti työnteon ohessa ja muita työntekijöitä seuraten. Tämä tarkoitti monikielisille harjoittelijoille ja työhön tutustujille ongelmia kielimuurien kanssa, varsinkin jos perehdytettävä ja työntekijä, joka häntä ohjeisti, eivät puhuneet yhteistä kieltä hyvin keskenään.

Haastateltavat mainitsivat, että suurin osa perehdytyksestä ei tapahtunut esimiehen toimesta, vaan muiden työntekijöiden kanssa, jotka opastivat oman työnsä ohessa. Muutamat haastateltavat huomauttivat, että perehdytysmateriaalin puuttuessa he joutuivat itse oppimaan ison osan työtehtävistään, oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan.

Kun haastateltavilta kysyttiin työyhteisöön perehdyttämisestä, kaikki haastateltavat vastasivat, että he tunsivat itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Monet mainitsivat kuitenkin, että työyhteisöön ei kuitenkaan perehdytetty virallisesti, vaan perehtyminen tapahtui jo aikaisempien työntekijöiden omasta aloitteesta ja työhön opastuksen aikana.

Kysyttäessä millaisia haasteita he kokevat uuden työntekijän kanssa työskentelystä, vastaukset olivat hyvin samankaltaisia. Suurimmaksi osaksi haastateltavat eivät olleet edes aina tietoisia siitä, että uusi työntekijä on saapumassa työpaikalle. Monet työntekijät saivat tietää uudesta perehdytettävästä vasta saapuessaan töihin heidän kanssaan samaan aikaan.

Haastattelut toivat esiin sen, miten ihmisten erilaisuus saattaa tuoda haasteita perehdytysprosessiin. Muut haastateltavat mainitsivat, että uuden työntekijän kanssa syntyy usein hankaluuksia koska hän ei ehdi tutustua työkiireiltä tehtäviinsä tai työtovereihinsa. Tästä seuraa, että uudelle perehdytettävälle annetaan suurimmaksi osaksi lähinnä vain yksin kertaisia tehtäviä, kunnes muilla työntekijöillä on aikaa antaa syvempää opastusta uudelle perehdytettävälle.

Työhönopastusta toteutettiin haastateltavien kanssa työssä oppimisen keinoin. Haastateltavat, jotka olivat aloittaneet edellisen esimiehen alaisena, tai aloittaneet koulun harjoittelijoina, saivat eniten työhön opastusta esimieheltä. Yksi haastateltava työntekijä huomautti, että hänelle ei annettu työhön opastusta lainkaan, tai opastus oli ollut niin keho, että siitä ei ollut työntekijälle käytännön hyötyä. Yleinen mielipide työpaikalla oli kuitenkin, että toiset työntekijät olivat pääasiallisia perehdyttäjiä ja esimiehen osallistuminen perehdyttämiseen oli harvinaisempaa.

Haastateltavilta kysyttiin, olivatko he itse ohjeistaneet työntekijää, joka ei puhunut yhteistä kieltä, ja millaisia kulttuurieroja he olivat huomanneet muiden työntekijöiden kanssa. Useat vastaajat ovat ohjeistaneet eri kulttuureista ja kielistä saapuneita työntekijöitä, ja osa mainitsi, kuinka työntekijöiden kulttuurierot vaikuttivat persoonallisuuteen ja suhtautumiseen työtehtäviin työpaikalla, kuten asiakaspalvelutilanteissa. Kielimuurien ilmaantuessa työntekijät olivat käyttäneet eleitä, työn demonstroimista tai kääntäjää. Työnopastuksessa ei ollut erillistä ohjeistusta tai tapaa opastaa monikulttuurisia työntekijöitä.

Suurin osa vastaajista ilmaisi kuitenkin saaneensa vaikuttaa työnopastukseensa, koska varsinainen struktuuri ja suunniteltu perehdyttäminen puuttui. Yhdellekään työntekijöistä ei ollut käyty läpi kulttuurisesti vaikuttavia työpaikka sääntöjä, kuten uskonnolliset vaatteet, lomapäivät tai rukoilu työpaikalla.

Seurannasta kysyttäessä työntekijöistä useampi tunsi itsensä epävarmaksi perehdytysjakson jälkeen. Monet ilmaisivat perehdytyksen lyhyestä pituudesta johtuvaa hämmennystä, sillä asiat olivat nopeasti heille kerrottu ilman kunnollista aikaa sisäistää oppimaansa. Työntekijät, jotka saivat koulun harjoitteluaikaista pitempää perehdytystä, tunsivat itsensä varmemmaksi työpaikalla ja työtehtävissään eivätkä tunteneet pelkoa jäädä yksin annettuihin vuoroihin. Eräs työntekijä, joka oli haastattelujakson aikana ylennetty ja perehdytetty vuoropäällikön tehtäviin, kertoi tunteneensa suurta ahdistusta uusista vastuualueistaan vain muutaman opastuskerran jälkeen.

Haastateltavista yksi oli palannut äitiyslomalta ennen haastatteluprosessin aloitusta. Kyseinen työntekijä kertoi kokeneensa tervetulleeksi takaisin työpaikalle, mutta ilmaisi myös tunteneensa itsensä hieman epävarmaksi, sillä hänelle ei ollut tarjottu paluu perehdytystä työtehtäviinsä pitkän poissaolon jälkeen.

Suurimmat perehdytyksen aikaiset haasteet haastateltavilla näyttivät olevan tiedon paljouden sisäistäminen. Laitteiden käyttö, kassan käyttö ja reseptit olivat suurimmat kompastuskivet, joita lyhyen perehdytyksen aikana ei ehtinyt oppia. Työntekijät, jotka saivat perehtyä pitkän harjoitusajan kanssa, ilmaisivat hermostuneisuutta, josta oli helpompi päästä ylitse vain tekemällä, mutta työntekijät, jotka eivät olleet saaneet pitempää perehdytysjaksoa ilmaisivat syvää ahdistusta ja haasteellisuutta kyvystä suorittaa työtehtäviään. Keskimääräinen aika perehdytysjaksolle ja työhön opastukselle kouluharjoittelijoille oli noin 1–1,5 kuukautta. Työntekijät, jotka saapuivat työpaikalle rekrytinnin kautta, kokivat perehdytysjakson olevan huomattavasti pienempi, noin kahdesta päivästä kolmeen viikkoon.

Osa haastatelluista työntekijöistä olivat opiskelijataustaisia harjoittelijoita, jotka saivat koulun kautta avustetun harjoittelun työpaikalla. Työntekijät, jotka saapuivat koulun kautta pysyvään työhön kahvilalla, ovat saaneet pitemmän perehdyttämisyksikön, kuin ne, jotka aloittivat työntekijän tavallisen haastatteluprosessin ja rekrytinnin kautta ja tunsivat olonsa varmemmaksi itsenäisen työn alkaessa.

Työntekijöiltä kysyttiin, mitä he toivoisivat käsiteltävän perehdytysoppaassa ja mitä muutosta he haluaisivat perehdytysprosessiin. Vastauksena näihin kahteen kysymykseen, työntekijät ilmaisivat haluavansa perehdytysoppaan käsittelevän työsuhteeseen ja työntekijään liittyvistä säännöistä ja etiketistä. Työpaikkavaatetus, sairastumiset, hätätilanteet, laitteiden operointi ja suosituimpien tuotteiden reseptit olivat ohjeistus toiveiden kärkisijoilla.

Haastatteluiden perusteella perehdytysprosessi kahvila X:n työpaikalla ei ole ollut suunniteltu tai dokumentoitu. Haastatellut työntekijät ovat aloittaneet työnsä eri aikakausina, eikä perehdytysprosessi ole nähnyt selvää kehitystä huonompaan tai parempaan. Jokaisella työntekijällä on omanlaisensa kokemus perehdytyksestä samankaltaisuuksista huolimatta. Jokainen työntekijä kuitenkin on oppinut työtehtävänsä ja työtapansa toisia työntekijöitä seuraten ja usein vain toisten työntekijöiden opastamana. Yleinen toivomus perehdytysprosessiin oli perehdytyksen selkeyttäminen ja kirjallisen materiaalin luominen.

6.2 Esimiesten haastattelu

Esimiesasemassa olevat työntekijät kertoivat aloittaneensa työpaikalla esimiehinä, joten heidän kokemuksensa toimeksiantajan kahvilapisteellä ovat puhtaasti esimiehen näkökulmasta. Molemmat haastateltavat ovat olleet esimiesasemassa useamman vuoden.

Kysyttäessä kuinka kauan haastateltavat ovat toimineet perehdyttäjinä, työntekijät ilmaisivat, että työpaikalla ei ole koskaan ollut nimitettyä perehdyttäjää. Perehdytys tapahtui pääasiassa työssäoppimisen keinoin, mutta työnopastaja on aina seuraamassa työntekijän etenemistä. Perehdytysjakson keskimääräinen pituus on esimiesten mukaan noin kolme työvuorokautta, mutta molemmat kommentoivat, että työssä oppiminen on jatkuvaa koko työntekijän työsuhteen ajan. Haastateltavat mainitsivat myös perehdytyksen olleen riittävä useissa tapauksissa, ja lisää perehdytystä saa työntekijän pyytäessä. Heidän mukaansa harvoin lisäperehdytystä on tarvittu.

Välttämättömiksi osiksi perehdytystä haastatellut esimiehet kertoivat olevan asiakaspalvelu, kassankäyttö sekä kahvituotteiden alkeellinen osaaminen, jotta tärkeimmät asiakaspalvelutehtävät pystytään suorittamaan. Asiakkaan palveleminen ja tuotteiden valmistaminen oli haastateltavien mielestä osattava ensimmäisten asioiden joukossa.

Työyhteisöön perehdyttäminen oli haastateltavien mielestä helppoa, sillä jo olemassa oleva työyhteisö on hyvin avoin vastaanottamaan uusia työntekijöitä. Varsinaista virallista esittelyä tai perehdytystä ei ole tarvittu, ilmaisi eräs haastateltavista. Työyhteisöön tutustuminen tapahtuu usein aikaisempien työntekijöiden toimesta ja joskus jo ennen uuden työntekijän virallista aloituspäivää.

Haastelluilla esimiehillä ilmeni samankaltainen menettely uuden työntekijän työnopastuksessa. Heidän mukaansa ensin työntekijä esitellään työyhteisöön, minkä jälkeen harjoitteluvuorossa käydään läpi tärkeimmät laitteet, työtilat ja tärkeimpien tuotteiden reseptejä. Mikäli uudella työntekijällä ei ole kokemusta asiakaspalvelusta, myös vuorovaikutus asiakkaiden kanssa käydään läpi.

Uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvistä haasteista kysyttäessä yksi haastateltava ilmaisi perehdyttämisen olevan hauska kokemus senkin takia, että työntekijöiden erilaiset toimintatavat tuovat uusia näkökulmia asioihin, ja haastavat näin perehdyttäjää toimimaan eri lailla perehdytystilanteessa. Kuitenkin se sama syy, mikä rikastaa työpaikkaa, voi kasvaa suureksi haasteeksi perehdytyksen aikana kuten työntekijän erilainen tapa lähestyä asiakaspalvelutilanteita tai työtehtävien asettaminen erilaiseen tärkeysjärjestykseen.

Työntekijän seuranta toteutetaan työntekijää tarkkailemalla. Työntekijälle annetaan rakentavaa palautetta perehdytyksen jälkeen. Eräs haastateltava ilmaisi kuinka ilman palautetta kukaan ei kehity työpaikalla. Haastateltava huomautti myös, että vaikka palautteeseen ei liittyisi mitään negatiivista, niin palautteen antaminen on silti tärkeää. Haastateltavat ovat itse saaneet palautetta toimivasta johtajuudesta, sekä työntekijöiden myönteinen asenne esimiesten määräämiin muutoksiin on toiminut palautteena.

Haastateltavilta kysyttäessä miten he estäisivät syrjintätapaukset työpaikalla, he ilmaisivat työpiirin olevan sen verran tiivis, että mahdollinen syrjintä huomattaisiin todella pian. Työntekijöiden tasa-arvoisuutta ja avointa kommunikaatiota korostettiin haastatteluiden aikana. Eräs haastateltava ilmaisi myös sivukommenttina myös, että työntekijöiden väliset juorut kulkevat nopeasti kaikkien kautta ja että se on yksi tapa, jolla ikäviä kommentteja toisia työntekijöitä kohtaan kuulee ja niihin osataan puuttua ajoissa.

Kysyttäessä monikulttuurisista eroavaisuuksista haastateltavat kertoivat, että perehdytys on aina sama riippumatta työntekijän taustasta. Kielellisiä haasteita ei esimiesasemassa olevalle työntekijälle ole osunut kohdalle perehdyttäessä. He kuitenkin mainitsivat, että vaikka jotkut suomen kielen harjoittelijat eivät puhu englantia tai suomea, yhteisymmärryksen on aina päästy.

”Meidän asiakaskuntamme on niin monikulttuurista, että joskus uuden työntekijän on helpompi käsitellä näitä (monikielisiä) asiakkaita, kuin vakituisten työntekijöiden”, mainitsi eräs haastateltava kysyttäessä kielellisistä eroavaisuuksista.

Esitellessä monikulttuurista työntekijää työyhteisöön, haastateltavat kertoivat, ettei työntekijän taustaa tarvitse ottaa erityisesti huomioon. Työyhteisön ollessa avoin ja tasa-arvoinen ei työntekijän erilaisuuksia korosteta, ellei työntekijä itse halua, että hänen kulttuurinsa tai uskontonsa mainitaan.

6.3 Monikulttuurisuuden huomiointi perehdytysprosessissa

Haastattelujen perusteella työntekijöiden kulttuurisia, kielellisiä tai uskonnollisia eroavaisuuksia ei huomioitu juurikaan perehdytysprosessin aikana. Haastateltavat mainitsivat ainona monikulttuurisuuteen liittyvänä aiheena kielelliset haasteet, asenteet työntekoa ja työtä kohtaan. Haastateltavista eräs mainitsi, kuinka kulttuuriset erot esimerkiksi siivous-

töihin työpaikalla korostuivat, jos työntekijä ei suostunut suoriutumaan tehtävistään. Toinen työntekijä huomautti kielellisten eroavaisuuksien synnyttävän useita väärinkäsityksiä, minkä vuoksi työntekijöiden työtaakka lisääntyi tai asiakaspalvelukokemus asiakkaalle huonontui. Työntekijöistä useampi mainitsi suunnitellun tai strukturoidun perehdyttämisen puuttumisen, ja ilmaisi, että tämä vaikutti erityisesti erikielisiin työntekijöihin, joiden työtapoja ei voinut helposti korjata kielimuurin vuoksi.

Haastateltavat kertoivat, että heille ei ollut perehdytetty työpaikan käytäntöihin koskien uskonnollisia lomapäiviä, tapoja tai vaatetusta. Työntekijät kertoivat oppineensa suuren osan työtavoista sekä työpaikan etiketistä töitä tehdessä. Haastateltavat ilmaisivat tuntevansa tietämättömyyttä sekä epävarmuutta mitä tuli työpaikan sääntöihin, työpaikan terveydenhuoltoon tai protokollaan työtapaturmien tai vaaratilanteiden kohdalla. Useaa haastateltavaa ei ohjeistettu lomapäivien tai ylityölisän suhteen.

Esimiesten haastattelussa kävi ilmi, että monikulttuurisuus ei saanut merkittävää roolia perehdytysprosessissa. Työntekijän monikulttuurista taustaa ei otettu esille perehdytyksen aikana, ellei työntekijä itse sitä pyytänyt. Esimiesasemassa olevat haastateltavat ilmaisivat kommunikation olevan sujuvaa ja riittävää useissa tapauksissa, eikä suuria muutoksia tarvittu työntekijälle, jolla oli eroava kielellinen tai kulttuurinen tausta. Perehdytyksen muoto on kaikille työntekijöille toteutettu samankaltaisesti riippumatta työntekijän taustasta.

Monikieliset perehdyttävät eivät saaneet sellaista työntekijää opastajaksi, joka osaisi kommunikoida sujuvalla yhteiskielellä heidän kanssaan. Tämä loi väärinkäsityksiä työtehtävistä ja aikatauluista. Haastateltavat kokivat tärkeänä, että monikulttuurisen työntekijän perehdyttämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, erityisesti siksi että sekä paikan omistaja että suuri osa työvoimasta ovat monikulttuurisia ja monikielisiä työntekijöitä. Kunnollisen perehdytysmateriaalin puuttuessa ja työhön perehdytyksessä muiden työntekijöiden kanssa oppiminen on haastateltujen näkökulmasta johtanut suurimpaan osaan epäselvyyksistä työpaikalla. Epäselvyydet kielimuurien sekä käytännön ohjeiden puuttumisen tähden ovat herättäneet hapanta ilmapiiriä työntekijöiden keskuudessa, sekä maksanut yritykselle ylimääräistä rahaa hävikin ja kassaoperoinnin virheiden kanssa.

Haastatelluista ne, jotka olivat monikulttuuristaustaisia, ilmaisivat ahdistusta ja arkuutta, kun työpaikalla ei ollut varmaa tukiverkkoa heidän tutustuttamiseensa työpaikalla. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat, että työntekijät, jotka heitä opastivat, olivat ystävällisiä ja erittäin kärsivällisiä. Kysyttäessä tarkemmin haastateltavat ilmaisivat, että he tunsivat koko

perehdytysprosessinsa olevan toisten työntekijöiden kärsivällisyydestä kiinni, eikä virallisten ohjeiden selkeydestä.

Monikieliset työntekijät ilmaisivat myös, että perehdytysmateriaalin puuttumisen lisäksi, kaikki muu saatavilla oleva ohjeistusmateriaali oli vain suomen kielellä. Ohjeistusmateriaali, johon haastateltavat viittasivat, olivat reseptit ja tuotteiden kuvaukset.

6.4 Perehdytysoppaan toteuttaminen

Perehdytysoppaan luominen aloitettiin nykytila-analyysillä haastatteluiden pohjalta. Perehdytysopas päätettiin luoda sekä suomeksi että englanniksi, jotta kaikille työntekijöille olisi käytössä sama perehdytysmateriaali. Suomen kielelle suunniteltu perehdytysopas kirjoitetaan selkokielellä, joka on suomen kielen yksinkertaistettu muoto. Perehdytysopas on kirjoitettu englanniksi siksi, että sen tarkoituksena on auttaa työntekijää perehdytyksen ja työnteon alkuun riippumatta suomen kielen tasosta.

Oppaan kirjoittaminen aloitettiin tutustumalla ravintolayksikön ja ketjun olemassa oleviin materiaaleihin, joita loppujen lopuksi ei yksikön puolesta löytynyt. Ravintolayksikön esimiesasemassa olevat henkilöt eivät kyenneet tarjoamaan käytössä olevaa perehdytysmateriaalia, eikä ketjun puolesta saatu virallista perehdytysohjelmaa katsottavaksi. Perehdytysoppaan kirjoittaminen perustettiin lähestulkoon täysin työntekijöiden ja esimiesten haastatteluihin.

Haastateltavien vastauksista poimittiin yhteneviä teemoja ja ongelmakohtia, joihin perehdytysoppaan luominen olisi ratkaisevassa roolissa. Vastaukset liittyen perehdytyksessä ilmenevään neuvottomuuteen, epävarmuuteen sekä paikoittain ilmenevään täydelliseen perehdytyksen puutteeseen olivat keskeisessä roolissa opasta luodessa. Näistä haastattelun toistuvien teemojen takia työntekijän roolit ovat rajattu, työkoneiden ohjeet on kirjattu askel askeleelta sekä työpaikan säännöt ja käytöstavat on listattu perehdytysoppaaseen.

Haastateltavat ilmaisivat monikulttuuristen työntekijöiden kanssa olevan vaikeuksia, jotka näyttivät kumpuavan ohjeistuksen ja kommunikaation puutteesta. Perehdytysoppaassa otettiin huomioon monikulttuuristaustaiset sekä kantaväestöä edustavat työntekijät, joka oli merkittävä osasy sille, miksi perehdytysopas on kirjoitettu sekä selkosuomella että englanniksi.

Oppaan rakennetta kehitettiin sen kirjoittamisen aikana, kun esimiehen kanssa käytiin opasta ja siihen liittyviä toiveita läpi. Toiveiden perusteella oppaaseen lisättiin kuvia tie-

tyistä ohjealueista, kuten koneiden käyttöön liittyvistä asioista, sekä vuorokohtaisia ohjeita. Kuvien etuna on myös se, että ne auttavat ymmärtämään ohjeita paremmin, etenkin silloin kun opas ei ole kirjoitettu omalla äidinkielellä.

Oppaaseen (ks. liite 3, perehdytysoppaan sisällysluettelo) on koottu työpaikan esittely, työpaikan tavat, pukeutumisen ja asiakaspalvelun etiketti, koneiden käyttöohjeet ja vuorokohtaiset työohjeet. Työpaikan esittelyssä käydään läpi kahvilaketjun lyhyt historia, aatteet ja yleiset tiedot. Työpaikan tavoissa käydään läpi työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, sairastapauksia ja lomapäiviä koskevia asioita sekä työturvallisuuteen liittyvät seikat. Pukeutumista ja asiakaspalvelua koskevat kappaleet käsittelevät oikeanlaista pukukoodia työpaikalla, asiakkaiden vastaanotto, palvelu toimenpiteet, vaaratilanteisiin varautuminen sekä hyvän asiakaspalvelun takaaminen. Koneiden käyttöohjeisiin on kirjattu tärkeimmät työkoneet, joita työntekijä päivittäisessä työssään käyttää, elektroniset laitteiden ja niiden käytön ja kunnossapidon ohjeet. Vuorokohtaisissa ohjeissa kerrotaan jokaisen vuoron velvollisuudet ja työtehtävät, joita suoritetaan päivittäin.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdytysmateriaalia ja kehittää kahvila X:n perehdytys prosessia erityisesti monikulttuurisen työntekijän näkökulmasta, mikä tapahtuu kolmen alatavoitteen avulla:

1. Tutkia työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia nykyisestä perehdytysprosessista ja siitä, miten monikulttuurisuus on siinä huomioitu
2. Tehdä kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin erityisesti monikulttuurisen työntekijän perehdyttämisen näkökulmasta
3. Tuottaa perehdytysopas uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tärkeimmät tulokset ja pohditaan niiden merkitystä. Tämän jälkeen tehdään kehitysehdotuksia perehdytykseen erityisesti monikulttuurisuuden huomioimisen näkökulmasta. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyötä ja pohditaan omaa oppimista.

7.1 Tärkeimmät tulokset

Opinnäytetyön tuloksena saatiin paljon tietoa perehdytyksen nykytilasta ja tuotettiin perehdytysopas suomeksi ja englanniksi (ks. liite 3 ja 4). Oppaassa on toimeksiantajan mukaan paljon hyötyä jatkossa, toteuttaessa suunnitelmallista perehdytystä. Opas on kirjoitettu sekä englanniksi että suomeksi, jotta sekä suomenkieliset että kansainväliset työntekijät pystyvät sitä hyödyntämään.

Haastatteluiden perusteella työntekijöiden näkökulmat perehdytysprosessista olivat hyvin samankaltaisia. Mielipiteet työhönopastukseen ja sen kestoon olivat yhteneväisiä, mutta joistain asioista haastateltavien mielipiteet erosivat. Työntekijöiden kokemukset perehdytysprosessin pituudesta vaihtelivat työntekijöiden kesken, johtuen siitä, että kahvila ei ollut suunnitellut tarkkaa linjausta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Kirjallisen perehdytysmateriaalin toive ilmeni kaikilla haastatelluilla, sillä aikaisempaa perehdytysmateriaalia ei ollut.

Tärkeimpänä tuloksena nousi esiin se, ettei perehdytystä tällä hetkellä suunnitella eikä perehdytysprosessin aikana hyödynnetä minkäänlaista perehdytysmateriaalia. Valtanen (2019) huomauttaa, että perehdytys vaatii selkeän suunnitelman, oli se sitten pituudeltaan lyhyt tai pitkä. Perehdytysohjelman tulisi olla etukäteen suunniteltu, jotta sekä työntekijän että perehdyttäjän olisi helpompaa käydä koko perehdytysprosessi läpi järjestelmällisesti. Kirjallisen perehdytysmateriaalin perehdytystä korostaa esimerkiksi Pellinen (2019) kirjoi-

tuksessaan työntekijälähtöisestä perehdytyksestä. Hän mainitsee kuinka perehdyttäjän tulisi huolehtia perehdytysmateriaalin olevan päivitetty ja sisältävän ajankohtaista tietoa työn rooleihin ja työvälineisiin liittyen.

Perehdytysohjelman ja perehdytyksen tarkistuslistan puuttuminen aiheuttavat ongelmia kyseisen organisaation perehdyttämisessä. Österberg (2014) korostaakin perehdyttämisohjelman merkitystä. Perehdyttämisohjelma on esimerkiksi tietylle ryhmälle tehty listaus asioista, jotka kuuluvat jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseen. Se on eräänlainen työkalu kaikille perehdytykseen osallistuville. Asiat voidaan listata esimerkiksi aihealueittain tai päiväkohtaisesti. (Österberg 2014, 118–121.)

Haastatteluissa ilmeni selviä kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin ja erityisesti työnopastusta tulisi kehittää tai sen pituutta pidentää. Työntekijät, jotka olivat saaneet pidemmän perehdytyksen, kaipasivat enemmän rakenteellista muutosta perehdytykseen kuin perehdytyksen keston muutosta. TTK (2007) mainitsi ohjekirjassaan työhönopastuksen yhtäläisestä mallista. Kirjoitus mainitsee, kuinka työnopastuksen tulee olla yksilöllistä ja kunkin opastettavan sekä tilanteen mukaan sovellettua, jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta. TTK (2007) painottaa, että jokainen tilanne ja ihminen on erilainen ja ainutkertainen.

Haastatteluiden perusteella työnopastus oli erityisesti ontuva koko perehdytysprosessissa, ja hämmennys työtehtävistä tekivät työn aloittamisesta ja työpaikkaan sitoutumisesta hankalaa. Aikaisemmissa kappaleissa kerrottiin Eräsalon (2011) kirjoituksesta työnopastukseen liittyvästä sisällöstä. Työnopastus pitää sisällään konkreettisen työn selvittämisen, tehtäviä ja harjoittelua varsinaiseen työhön sekä itsenäisen toiminnan rohkaisemista tukevia harjoitteluita (Eräsalo 2011, 119–122). Työturvallisuuskeskus lisäsi vielä tähän näkökulmaan, miten yritysperehdytyksen tukena käytetään oppaita, toimintakertomuksia, esitteitä sekä muuta henkilöstöä auttavia opastusmateriaalia (TTK 2010, 2–6).

Perehdytyksen kehittämisessä on kohderyhmälle varmasti merkittävää hyötyä jatkossa uuden työntekijän sitoutumisen ja yleisen työtyytyväisyyden kannalta. Dibben ym. (2011, teoksessa Pauline ym. 2011, 187) vertaavat työtyytyväisyyden määrää työpaikkalojaaliuteen. Hyvänlaatuinen ja perusteellinen perehdytys luo työtyytyväisyyttä, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen työpaikalla. Niemer ja Kavanaugh (2013, 103–132) nostavat myös esiin sen, kuinka työhönopastus on työntekijän sitoutumisen ja työntekijävaihtuvuuden vähentämisen kannalta tärkeää.

Haastatteluiden perusteella uuden työntekijän saapumista työpaikalle ei ollut valmisteltu millään tavalla. Työntekijän yllättävä ilmaantuminen työyhteisöön aiheutti epävarmuutta sekä stressiä sekä uusissa, että vanhoissa työntekijöissä. Vanhat työntekijät kokivat myös painetta ohjeistaa uutta työntekijää oman työnsä ohessa, mikä aiheutti huonon ensivaikutelman työntekijöiden välille. Se, miten uusi työntekijä otetaan vastaan työyhteisöön, vaikuttaa paljon hänen tulevaan työtoimintaansa. Työyhteisölle tulee etukäteen kertoa tulokkaasta ja hänen tulevasta roolistaan, kertoo Eräsalo (2011). Hän mainitsee, kuinka huono lähtökohta työsuhteelle on, kun uusi työntekijä tupsahtaa työpaikalle, ja kukaan ei tiedä hänestä mitään, eikä kukaan ole häntä vastaanottamassa. (Eräsalo 2011, 63–64.) Kirjoitus havainnollistaa hyvin haastateltujen mielipiteitä työyhteisöön perehdyttämisestä uusien työntekijöiden kanssa. Österberg (2014, 116) mainitsi myös aiemmissa kappaleissa, kuinka perehdyttäminen tulisi aina aloittaa vastaanotolla, jonka keskinäinen tavoite on työntekijään tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely.

Työyhteisöön perehdyttäminen ei kuitenkaan ole vain uuden työntekijän perehdyttämistä. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, monet työntekijät, jotka ovat olleet osana uuden työntekijän perehdyttämisessä, ovat tunteneet olonsa hieman epävarmaksi kyseisen perehdyttävän kanssa. Siksi työyhteisöön perehdytettäessä kannattaisi myös huomioida jo olemassa olevan työvoiman perehdyttämistä uuteen työntekijään.

Haastateltavat ilmaisivat monenlaisia puutteita työpaikan perehdytysprosessista, jotka täyttävät klassisia epäorganisoidun perehdytyksen tunnusmerkkejä. Täysin uusi perehdytysmateriaali luotiin haastatteluiden pohjalta ja materiaalissa otettiin huomioon kulttuuriset eroavaisuudet sekä erityisesti työntekijöille epäselväksi jääneet seikat.

Yli-Kaitala ym. (2013) puhuu kaksisuuntaisesta perehdytyksestä, erityisesti kulttuurisesta näkökulmasta. Kaksisuuntaisen perehdyttämisen he määrittelevät työyhteisön valmistamisella monikulttuurisuuteen. Kuten haastatteluissa kävi ilmi, työntekijöiden näkökulmasta heitä ei juurikaan ollut valmisteltu uuden työntekijän saapumiseen, ja monelle uuden työntekijän ilmestyminen oli täysi yllätys. Kuitenkin esimiesasemassa olevat haastateltavat ilmaisivat työntekijän perehdyttämisen työyhteisöön olevan vaivatonta, sillä työntekijät itse ovat avoimia ja oma-aloitteisia uutta työntekijää kohtaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 55–56.)

Kulttuurisiin ja kielellisiin eroihin kiinnitettiin huomiota haastatteluiden aikana. Monikieliset haastateltavat ilmaisivat paikoittaisia kielellisiä ongelmia työhön opastuksen aikana.

Vaikka perehdytysmateriaalia olisi valmiiksi jo jaettavissa, sen tulisi olla selkeällä kielellä, tai ainakin haastateltavien mielestä useammalla kielellä kirjoitettu. Yli-Kaitala ym. (2013) mainitsivat aikaisemmissa kappaleissa, kuinka selkokielen ja kuvallisten ohjeiden käyttöä

suositellaan sellaisilla työpaikoilla, joissa työskentelee maahanmuuttajavaltaiset henkilöt ja joihin liittyy erilaisten työvälineiden, koneiden ja kemikaalien käsittelyä (Yli-Kaitala ym. 2013, 30).

Heikon kielitaidon omaavan henkilön työskentelyä varten on kehitetty uusia apuvälineitä, huomauttavat Holm ym. (2008). He ehdottavat myös, että eri kielillä nauhoitetut työohjeet auttavat työntekijää, jolloin valtakielen osaamisen puuttuminen ei vaikuta työtehtävistä suoriutumiseen (Holm ym. 2008, 33).

Työterveyslaitoksen erikoistutkija Airila (2017) kannustaa tiedotteessaan yksinkertaisiin jo olemassa oleviin toimenpiteisiin monikulttuurisen työntekijän hyväksi. Toimenpiteisiin kuuluvat perehdytykseen panostus missä maahanmuuttajataustainen työntekijä tutustetaan huolellisesti työtehtäviinsä, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen toiminta, jossa työntekijälle tarjotaan mahdollisuus tulla kuulluksi, osaamisen hyödyntäminen, monikulttuurisosaamisen varmistaminen koko työyhteisössä ja työyhteisön avoimuuteen kannustaminen. (Airila 2017.)

Haastatteluissa ilmeni selvä tunnereaktio, kun aihe kääntyi perehdytyksen puutteellisuuteen. Työntekijähaastatteluissa erityisesti ilmeni turhaantuneisuus ja joissain tapauksissa selvä närkästyminen. Työntekijöillä oli selvä kielteinen käsitys perehdytyksen rakenteesta. Lisäksi perehdytyksen aikana syntyi väärinkäsityksiä, joita heidän mielestään olisi voinut välttää paremmalla ohjeistuksella.

Monikulttuurisuudesta puhuessa joillakin haastateltavilla nousi myös ärsyyntynyt tunnetila. Muutama haastateltava ilmaisi, kuinka hankalaa on perehdyttää monikulttuurista tai monikielistä henkilöä ilman minkäänlaista valmista suunnitelmaa tai perehdytyspakettia. Yksi työntekijä ilmoitti olevansa häpeissään siitä, miten nopeasti uuden monikulttuurisen työntekijän kanssa hermostuu, vain koska ei pysty kommunikoimaan hänen kanssaan kunnolla. Kysyttäessä tarkemmin työntekijät mainitsivat näiden ongelmien johtuvan siitä, että monikulttuurisia ihmisiä ei ollut ajateltu perehdytysprosessissa juuri lainkaan.

Esimiesten haastattelussa monikulttuurisuus ei saanut suurta painoarvoa. Perehdyttävän kulttuurista ja kielellistä taustaa ei joko otettu huomioon lainkaan, tai siihen koskevia muutoksia ei juurikaan toteutettu. Esimiesasemassa olevien haastateltavien käsityksissä korostui vahvasti tasa-arvoisuus, jossa jokainen työntekijä sai samankaltaista kohtelua yksilöllisistä eroista huolimatta. Myöskään kielitaitoa ei nähty huomattavana ongelmana pe-

rehdytyksen aikana. Kommunikaatio on esimiesten mukaan toiminut sujuvasti useissa tapauksissa. Yli-Kaitala ym. (2013, 55–56) pitävät myös esimiehen roolia ja vaikutusvaltaa monikulttuurisessa perehdytysprosessissa tärkeänä tasa-arvon edistämiseksi.

Esimiesasemassa ja työntekijän asemassa olevat haastateltavat ilmaisivat eroavia näkökulmia kommunikaation tehokkuudesta. Se missä työntekijöillä ilmeni tiedonsaannin ja tiedonkulun puutteita, eivät esimiehet nähneet suurempaa ongelmaa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työpaikalla ilmenee mahdollinen seinä vuorovaikutuksessa ja tarpeiden ilmaisemisen välillä.

Saari (2010) kertoo kommunikaatiovaikeuksista syntyvistä vaikeuksista työpaikalla. Hän kirjoittaa miten erilaisten toimintatapojen ja uusien työntekijöiden tietämättömyys työpaikan kulttuurista aiheuttavat usein väärinkäsityksiä ja ärtymystä. Saari painottaa suhteiden hiertymistä erityisesti suomalaisten ja ulkomaalaisten työntekijöiden välillä. (Saari 2010, 79.)

7.2 Kehittämissuhteita monikulttuurisen työpaikan perehdytysmalliin

Opinnäytetyön kehittämisen tuloksena tuotetun perehdytysoppaan lisäksi tunnistettiin useita kehityskohtia. Tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksen perehdytyksen laadun parantamiseen jatkossa.

Monikulttuurinen työpaikka voi olla suuri rikkaus ja voimavara työnantajalle. Kielelliset ja kulttuuriset taidot asiakaspalvelutöissä ovat suuri apu, jos työntekijää on kunnolla koulutettu työtehtäviinsä ja pystyy soveltamaan sekä luontaisia että opittuja taitojaan.

Kahvila X:n perehdytysprosessiin sisällytetään jatkossa monikulttuurisen työntekijän tärkeimmät ohjeistukset, jotka liitetään työpaikan yleisiin sääntöihin. Näihin sääntöihin kuuluvat esimerkiksi vaatetus, lomapäivät ja uskonnolliset järjestelyt.

Perehdytysprosessissa otetaan erityisesti huomioon työntekijän mahdolliset kielelliset haasteet, ja täten perehdytysmateriaali luodaan kahdelle kielelle. Valtakielellä suunniteltu perehdytysopas kirjoitetaan selkokielellä, joka on suomen kielen yksinkertaistettu muoto, sekä englannin kielellä, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijää perehdytyksen ja työn alkuaan riippumatta suomen kielen tasosta.

Perehdytykseen suositellaan myös työpaikan jo olemassa olevien työntekijöiden perehdyttämistä uuteen työntekijään, ja työntekijöiden valmistelemisen uuden perehdytettävän

saapumiseen ennen kuin perehdytettävä aloittaa työnsä työpaikalla. Tällöin työntekijät osaavat odottaa uutta henkilöä seuraksi heidän vuoroihinsa ja osaavat varautua uuteen perehdytettävään.

Kahvilalla työhönopastus on pääsääntöisesti toteutettu työtä tekemällä ja muita työntekijöitä tarkkailemalla. Työpaikalle suositellaan ohjeistamaan jo olemassa olevia työntekijöitä siihen, miten uutta perehdytettävää kannattaa perehdyttää heidän aloittaessaan ja seurattessaan työntekoa.

Työntekijöitä tulisi myös ohjeistaa tavalla, jolla ohjeistetaan monikielisiä ja monikulttuurisia perehdytettäviä, joilla suomen kieli ei ole vahvassa roolissa. Ohjeistustapoja ovat esimerkiksi elekielet ja kuvat. Uuden perehdytettävän kanssa suositellaan ohjeistamaan henkilökuntaa harjoittamaan pitkää kärsivällisyyttä, sillä monikulttuurisen perehdytettävän kanssa voi kulua enemmän aikaa kuin valtaväestöstä tulevan perehdytettävän kanssa. Molemmissa tapauksissa kärsivällisyys on tärkeää ja tulisi rohkaista.

Perehdytysprosessissa tulisi myös käydä lävitse perusteellisesti työkoneiden käyttö, jotta ruokahävikiltä ja työpaikkatapaturmilta vältyttäisiin. Tapaturmiin liittyen, työntekijän kanssa tulisi käydä läpi turvallisuuteen liittyvät säännöt, sekä käytännöt tapaturmien tai sairastaposten hoitamiseksi.

7.3 Opinnäytetyön ja prosessin arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen on ollut pitkä prosessi. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin alun perin vuonna 2018, ja kuluneiden vuosien varrella opinnäytetyön aihe on sen kirjoittamisen aikana muuttunut kahdesti. Alkuperäinen opinnäytetyö aloitettiin yhteistyössä toisen toimeksiantajan kanssa, mutta projekti kaatui toimeksiantajan haluttomuuteen jatkaa opinnäytetyöprosessia toimeksiantajan puolesta. Opinnäytetyön aihe muutettiin tutkimukseksi, jossa tarkoituksena oli tutkia monikulttuurisuuden vaikutusta ravintola-alalla yleisesti. Valittavasti maailmanlaajuiset tapahtumat ja komplikaatiot tekivät haastattelu-, ja tutkimusprosessista mahdottoman. Opinnäytetyön aiheeksi muutettiin jälleen toimeksiantajan perehdytysprosessin kehittäminen. Uusittu aihe sai toimeksiantajakseen kahvila X:n kahvila-ketjun kahvilayksikön, jonka kanssa yhteistyö jatkui opinnäytetyön päätökseen asti.

Tietoperustan kirjoittaminen alkoi jo ensimmäisillä kuukausilla opinnäytetyön aiheen hyväksynnästä. Muutoksista huolimatta tietoperusta opinnäytetyön aihe pysyi lähellä alkupe-

räistä ja tietoperusta sopi hyvin uuteen aiheeseen. Monikulttuurisuuden tutkimiseen käytettiin eniten aikaa tietoperustasta, sillä se vaati useamman lähteen, tutkimuksen ja teoksen vertaamista.

Haastatteluiden sopiminen on myös ollut sangen haastava prosessi. Ensimmäiset haastattelut sovittiin opinnäytetyön ollessa vielä tutkimusaiheinen, ja luonnollisista syistä ne jouduttiin perumaan. Nykyisen toimeksiantajan kanssa sovitut haastattelut olivat sen sijaan nopeita, vaikka esimiesten kanssa haastatteluiden läpikäyminen vei useampia viikkoja. Haastateltavia kannustettiin puolueettomuuteen, sillä haastattelijana olen myös heidän työtoverinsa, mikä on myös osasy syy haastatteluiden nopeaan järjestelyyn.

Henkilökohtainen vuorovaikutus haastateltavien kanssa on suuri, joten tulosten objektiivisuus on suhteellista ja perustuu henkilökohtaiseen mielipiteeseen, sekä kokemukseen. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat erinäiset tekijät kuten vastaajien rajoitettu määrä, vastaajien profiili, kohderyhmän rajoittuneisuus ja haastattelijan asema työyhteisössä. Haastatteluiden aikana olin töissä samassa työpaikassa kuin haastateltavat. Työsuhde oli alkanut ennen haastatteluiden suorittamista. Se että olin töissä toimeksiantajan kohteessa antoi työntekijän näkökulman ja antoi helpommin ymmärtää haastateltavien mielipiteitä. Haastattelut oli helppo sopia työntekijöiden kanssa, sillä olimme samaan aikaan paikalla ja luoneet luottavaisen ilmapiirin. Esimiesten kanssa järjestetyt haastattelut olivat haastavampia sovittavia, sillä välillemme oli muodostunut työntekijä ja esimies suhde. Työntekijän näkökulma kuitenkin aiheutti haastatteluiden analyysissä sen, että minun oli jätettävä ennako-oletukseni perehdytyksen toimivuudesta objektiivisen tuloksen saamiseksi. Työskenneltyäni toimeksiantajan kohteessa minulle oli syntynyt jo ennalta mielipiteitä ja kokemuksia työpaikalta. Henkilökohtaiset kokemukseni ja mielipiteeni jäivät tutkimuksesta pois, sillä opinnäytetyö toteutettiin vain muiden työntekijöiden haastatteluiden pohjalta. Monissa haastatteluissa oli eroavaisuuksia omiin jo luotuihin mielipiteisiin.

Olen oppinut paljon opinnäytetyön prosessin aikana. Aiheen vaihtumisen ansiota olen oppinut toimimaan nopeasti projektimuutosten kanssa, ja suunnittelemaan uusia strategioita, joilla pääsisi jo asetettuihin tavoitteisiin. Olen oppinut keräämään tietoa useista lähteistä ja vertaamaan tutkimuksia ja kirjoituksia keskenään. Opinnäytetyön aikana opin myös keräämään tietoa ja soveltamaan sitä käytännössä teemahaastattelun parissa. Tiedon karttuessa olen saanut uudenlaisia näkökulmia perehdytysprosesseihin, yritysten toimintaan perehdytyksessä sekä erityisesti monikulttuurisen perehdyttämisen näkökulmaa, jota tulen tarvitsemaan tulevaisuudessa alakohtaisessa ammatissani. Olen tyytyväinen opinnäytetyön tuloksiin.

Mielestäni opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin hyvin. Työssä saatiin paljon tietoa kahvila X:n perehdytysprosessista, työntekijöiden näkökulmista ja monikulttuuristen työntekijöiden mielipiteistä perehdytysprosessin onnistuneisuuteen. Työntekijät saivat opinnäytetyön kautta ilmaista mielipidettään ja vaikuttaa työpaikkansa perehdytysprosessiin kauttani. Esimiehet saivat opinnäytetyön kautta edistynyttä ja uudistettua perehdytysmateriaalia, joita he pystyvät soveltamaan uusien työntekijöiden kanssa, näin edistäen työpaikkatytyväisyyttä ja tuloksellisuutta.

Opinnäytetyön perusteella onnistuin luomaan perehdytysoppaan, joka tulee olemaan tärkeä osa perehdytysprosessia. Edellistä perehdytysopasta ei voitu parantaa, sillä edellistä perehdytysmateriaalia ei ollut lainkaan kahvilayksiköllä. Myöskään kahvila X:n ketjun sivustoilla tai toimeksiantajalta kysyttäessä, ei löytynyt aikaisempaa perehdytysmateriaalia. Perehdytysopas oli siis täysin luotu työntekijöiden sekä esimiesten haastatteluiden ja etsimäni tiedon ja teorian pohjalta. Perehdytysoppaasta tuli asiallinen, kahdella kielellä, joista toinen oli englanti ja toinen selkokielenen suomi, kirjoitettu sekä värikkään visuaalinen.

Perehdytysmateriaalia käytiin läpi esimiesasemassa olevan perehdyttäjän kanssa, ja hänen kommenttinsa ja ehdotuksensa perusteella perehdytysopasta muokattiin sopivaksi juuri tälle kahvilayksikölle.

Kehittämisehdotuksia on noussut opinnäytetyön haastatteluista ja tietoperustan teoriaa verraten useita. Haastatteluissa nousi sekä puutteita että positiivisia puolia perehdytysprosessista. Kehitysehdotukset sisällytetään perehdytysoppaaseen ja otetaan näin käyttöön tulevissa perehdytysprosesseissa kahvila X:n kahvilayksikössä.

Lähteet

- Ahokas, L. Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua Luettu: 20.4.2019
- Airila, A. & Bergbom, B. 2017. Työpaikalla monikulttuurisuude hyödyntämisessä on paljon kehittämisen varaa. Työterveyslaitos TTL. Luettavissa: https://www.ttl.fi/madebyfinland_monikulttuurisuus_tiedote/ Luettu: 20.4.2019
- Airila, A. & Nykänen, M. 2018. Nuori työntekijä haluaa palautetta ja kannustavan työyhteisön. Työterveyslaitos TTL. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/nuori-tyontekija-haluaa-palautetta-ja-kannustavan-tyoyhteison/> Luettu: 20.4.2019
- Bartis, I. 2010. Maahanmuuttajataustaisen ohjaus koulutuksessa ja työelämässä. Nettiversio. Luettavissa: <http://projekti.kpedu.fi/data/liitteet/2edf68036a1749b08e591bc9b6bdc109.pdf#page=21> Luettu: 19.5.2019
- Browaeys M. & Price, R. 2015. Understanding cross-cultural management. Third edition. Pearson books. Harlow.
- Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. What works in talent development – Effective onboarding. ATD Press. Alexandria.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.
- Eskola, A., Hakala R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2006. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Haaga-Helia julkaisut 2016. Tervetuloa duuniin! –opas nuoren perehdyttämiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/perehdytysopas_verkkoon.pdf. Luettu: 29.1.2019.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hofstede, G. Minkov, M. & Hofstede J. Gert. 2010. Cultures and Organizations - Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. McGraw-Hill. Toronto.
- Hofstede J. Gert, Pedersen B. Paul, Hofstede G. 2002. Exploring culture. Exercises, stories and synthetic cultures. Intercultural press Inc. Maine.
- Holm, P. Hopponen, A. Lahtinen, M. 2008. Maahanmuuttajien työkyky 2008. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja nro 210. Nettijulkaisu. Luettavissa: <http://www.ptt.fi/media/liitteet/rap210.pdf> Luettu: 19.5.2019
- Hätönen, H. 2000. Osaava henkilöstö – Nyt ja tulevaisuudessa. Tummavuoren kirjapaino Oy. Vantaa.
- Johanna P. Vuolearning 2019. Työntekijälähtöinen perehdytys – motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Luettavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys> Luettu: 10.8.2020
- Johanna Å. Eilakaisla 2018. Minkälainen on hyvä perehdytysohjelma uudelle työntekijälle? Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/minkalainen-on-hyva-perehdytysohjelma-uudelle-tyontekijalle> Luettu 11.8.2020
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus Oy. Jyväskylä.
- Jyväskylän yliopisto, JYU 2005. Määrällinen analyysi. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi> Luettu: 22.4.2019
- Jyväskylän yliopisto, JYU 2005. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus> Luettu: 22.4.2019
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOY. Porvoo.

Kansalaisopistofoorumi koulutusmateriaali 2018. Monikulttuurisuuden kohtaaminen kansalaisopistoissa. Ennakkoluulot ja stereotypiat. Luettavissa: <https://peda.net/kol/foorumi/m/mkk/t2kk/ejs> Luettu: 1.4.2019

Kehitysvammaliitto Ry. Oppiminen. Luettavissa: <https://www.kehitysvammaliitto.fi/kehitysvammaisuus/oppiminen/> Luettu: 19.4.2019

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

Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Tampere.

Lakimiesuutiset 2014. Kielto rukoilla työpaikalla ei ole syrjintää. Luettavissa: <https://lakimiesuutiset.fi/kielto-rukoilla-tyopaikalla-ei-ole-syrjintaa/> Luettu: 1.4.2019

Laki kotoutumisen edistämisestä 1386/2010. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20101386> Luettu: 30.3.2019

Lasonen, J. Halonen, M. Suomen kasvatustieteellinen seura 2009. Kulttuurienvälinen osaaminen koulutuksessa ja työelämässä. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Lauring, J. & Selmer, S. 2011. Frequent knowledge sharing in multicultural organizations. Luettavissa: http://www.emeraldgroupublishing.com/learning/management_thinking/articles/multicultural_km.htm Luettu: 17.4.2019

Luomu 2020. Luomun tunnistaa merkistä. Luettavissa: <https://luomu.fi/ruoka/luomumerkit/>

Martti Helsilä. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Maznah Wan Omar. & Jusoff, K. & Hussin, H. 2010. Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty. World Applied Sciences Journal 8. s.871. IDOSI Publications. Malaysia. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.388.2050&rep=rep1&type=pdf> Luettu: 18.2.2019.

- Mohamed, A. & Leponiemi, J. 2009 Immigrant workers' induction training in Finland: case Petmo project. Luettavissa: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14777830910950676> Luettu: 29.3.2019
- Moisio, E. & Martikainen, T. Kykyjen mosaiikki Monikko-projekti. 2006. Luettavissa: http://www.vaestoliitto.fi/haku/?E*Q=kykyjen+mosaiikki Luettu: 29.3.2019
- Molinsky, A. & Gundling, E. How to Build Trust on Your Cross-Cultural Team. Harvard Business Review 2016. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/06/how-to-build-trust-on-your-cross-cultural-team> Luettu: 26.3.2019
- Mäkilouko, M. 2003. Multicultural leadership. Strategies for improved performance. Multiprint Oy. Helsinki.
- Ninemeier J. & Kavanaugh, R. 2013. Supervision in the hospitality industry. Viides painos. American Hotel & Lodging institute. Michigan.
- OpiTietosuoja 2019. Perehdyttäminen. Luettavissa: <https://opitietosuoja.fi/fi/54-tyokalupakki/perehdyttaminen> Luettu: 18.4.2019
- Oulun kaupunki 2010. Perehdytysuunnitelman tekeminen. Luettavissa: <https://www.ouka.fi/oulu/meetme/perehdytysuunnitelman-tekeminen> Luettu: 28.1.2019.
- Pauline, D. & Gilton, K. & Geoffrey, W. 2011. Employment relations a critical and international approach. CIPD. London.
- Pro työturva. Työhön opastaminen 2018. Luettavissa: <https://www.tyonopastus.fi/> Luettu: 19.4.2019
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisen menetelmien verkko-oppi-kirja. Luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. Luettu: 29.1.2019.
- Saari, N. 2010. Ulkomaalainen työntekijä suomessa – työnantajan perehdytysopas. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Supo 2019. Henkilöturvallisuusselvitys. Luettavissa: https://www.supo.fi/turvallisuusselvytykset/henkiloturvallisuusselvitys/kohteen_oikeusturva Luettu: 25.2.2019

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Tilastokeskus 2018. Muuttoliike. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/muuttoliike.html> Luettu: 1.4.2019

Tilastokeskus. 2019 Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html Luettu: 22.4.2019

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Työhön perehdytys 2018. Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. Luettavissa: <http://www.tyohonperhdytys.fi/> Luettu: 9.8.2020

TTS Tutkimuksen raportteja ja oppaita 43, 2010. Perehdyttämisen vaiheet. Luettavissa: <https://perhdyttaminen.wordpress.com/perhdyttaminen/perhdyttamisen-vaiheet/> Luettu: 29.1.2019

Työteho-seura TTS 2010. Perehdytys-suunnitelma. Luettavissa: <https://perhdyttaminen.wordpress.com/perhdyttaminen/perhdytys-suunnitelman-laatiminen/> Luettu: 18.4.2019

Työterveyslaitos TTL 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perhdytyksesta/> Luettu: 21.4.2019

Työterveyslaitos TTL 2018. Osaaminen työssä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/osaaminen-tyossa/> Luettu: 28.3.2019

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä 2016. Perehdyttäminen rakennustyömaalla. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perhdyttaminen_rakennustyomaalla Luettu: 19.4.2019

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus 2009. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 28.1.2019

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14> Luettu: 18.4.2019

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L1> Luettu: 5.11.2020

Valtanen, M. 2019. Lyhytaikaisen keikkalaisen perehdytys – tarvitaanko sitä? Luettavissa <https://www.fcgtalent.fi/blogit/lyhytaikaisen-keikkalaisen-perehdytys-tarvitaanko-sita> Luettu: 18.4. 2019

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9> Luettu: 19.4.2019

Vilpas, P. 2016. Kvantitatiivinen tutkimus ja ohjaus. Luettavissa: <https://wiki.metropolia.fi/display/~pervil/Kvantitatiivinen+tutkimus+ja+ohjaus>

Kahvila X kotisivu 2019. Filosofia. Linkki poistettu julkaisuversiosta

Kahvila X kotisivu 2019. Historia. Linkki poistettu julkaisuversiosta

Kahvila X kotisivu 2019. Kestävä kehitys. Linkki poistettu julkaisuversiosta

Wrede, S. & Nordberg, C. 2010. Vieraita työssä. Työelämän etnistyvä eriarvoisuus. Palmenia-sarja 70. Hakapaino. Helsinki

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidp447332848> Luettu 30.3.2019

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

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Esimiehen haastattelukysymykset

Esimiehen haastattelu.

Nimi:

Toimikuva:

Esittely:

*Kuinka kauan olet työskennellyt kahvilassa X?

*Kuinka kauan olet ollut esimies asemassa?

*Kuinka kauan olet toiminut perehdyttäjänä?

Työhön perehdyttäminen:

*Minkälaista kirjallista materiaalia käytöt perehdyttämisen apuna?

*Millaisilla metodeilla uutta työntekijää perehdytetään? Lukeminen, seuraaminen, työtä tekemällä?

*Kuinka pitkä on virallinen perehdytysjakso?

*Onko perehdytysjakso mielestäsi tarpeeksi pitkä?

*Oletko kohdannut monikulttuurisia eroavaisuuksia perehdyttäessäsi, kielelliset tai uskonnolliset erot?

*Mitä haasteita olet kohdannut perehdyttäessä uutta työntekijää?

*Mitkä asiat koet välttämättömäksi osata perehdytyksen päättyessä?

Työyhteisöön perehdyttäminen:

*Kuinka perehdytät uuden työntekijän työyhteisöön?

*Otatko huomioon perehdytettävän kielen tai kulttuurin esitellessäsi heidät?

*Tapahtuuko työyhteisöön perehdyttäminen ensimmäisellä päivällä?

Työnopastus:

*Missä järjestyksessä toteutat perehdyttämisen? (Esittely, laitteiden käyttö, yms.)

*Kuuluuko perehdyttämiseen asiakkaisen kanssa vuorovaikutus?

*Minkälaisia kielellisiä haasteita olet kohdannut perehdytyksessä?

*Kuinka ohjeistat työntekijää, joka ei puhu yhteistä kieltä?

Seuranta:

*Kuinka varmistat työntekijän ymmärtäneen perehdytyksen?

*Kuinka varmistat, ettei työyhteisössä synny syrjintää tai vihamiehisyyttä uutta työntekijää kohtaan?

*Annatko palautetta työntekijälle perehdytyksen jälkeen?

*Millaista palautetta olet itse saanut työntekijältä?

Muu:

* Mitä muutosta kaipaisit nykyiseen perehdytysprosessiin?

*Jos kahvilalla X olisi yksi perehdytys opas, millainen sen tulisi olla? Millaisia asioita sen tulisi pitää sisällään?

*Mikä on tärkein asia, jonka olet oppinut perehdyttäjänä?

Liite 2. Työntekijän haastattelukysymykset

Nimi:

Toimikuva:

Esittely:

- *Milloin aloitit kahvilalla X työskentelyn?
- *Oletko työskennellyt kahvilassa ennen nykyistä työpaikkaa?
- *Perehdyttikö sinut nykyinen esimies?
- *Oletko ollut osana uuden työntekijän perehdyttämistä?

Työhön perehdyttäminen:

- *Kuinka pitkä perehdytysjaksosi oli?
- *Millaista kirjallista perehdytysmateriaalia sait?
- *Monellako kielellä materiaali oli?
- *Saitko tarvittavat kopiot perehdytysmateriaalista kotiin?
- *Millaisilla metodeilla perehdytys toteutettiin? Kirjallinen, seuraaminen, työtä tekemällä?

Työyhteisöön perehdyttäminen:

- *Kuinka sinut perehdytettiin työyhteisöön?
- *Tuntuiko työyhteisöön tutustuminen positiiviselta?
- *Mitä haasteita koet uuden työntekijän kanssa työskentelystä?
- *Millaisia kulttuurieroja olet kokenut työntekijöiden kanssa?
- *Miten olet ohjeistanut työntekijää, joka ei puhu yhteistä kieltä?

Työnopastus:

- *Tapahtuiko työnopastusta?
- *Oliko perehdyttäjä esimies?
- *Oliko perehdyttäjä kokeneempi työntekijä?
- *Käytiinkö perehdytysmateriaalia kanssasi läpi?
- *Oliko ohjeet helppo ymmärtää?
- *Millä tavalla aiempi työkokemus otettiin huomioon?
- *Saitko riittävästi tukea käytännön osion aikana?
- *Ymmärsitkö vastuusi, työtehtäväsi?
- *Saitko vaikuttaa työnopastukseen?
- *Käytiinkö uskoon liittyviä sääntöjä kanssasi läpi, kuten vaatteet, rukoilu, yms.

Seuranta:

*Tunsitko itsesi valmiiksi perehdytysprosessin jälkeen?

*Mitkä perehdytyksen aikaiset vaiheet tuntuivat haastavammilta?

Muu:

*Mitä toivoisit käsiteltävän perehdytysoppaassa?

*Mitä muutosta toivoisit perehdytysprosessiin?

Liite 3. Perehdytysoppaan sisältö

Sisällys

Keitä olemme?	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Ennen ensimmäistä työpäivääsi	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Työsuhde	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Vastuualueet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Ohjeistus työntekoon	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Koneiden käyttöopas	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Espressopavun jauhaja.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Espressokone	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kahvipavun jauhaja	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kahvinkeittokeino	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Uuni.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Vitriini.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Jäätelöallas.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Vetolaatikot.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Tiskikone	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kassakoneen käyttöohje	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kassan avaaminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Myynti	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Rahan palautus	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Alennuksen lisääminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuittirullan vaihtaminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kassan sulkeminen.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Vuorokohtaiset työohjeet.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Aamuvuoro	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Välivuoro	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Iltavuoro	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Viikonloppuvuorot	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liite 4. Perehdytysoppaan sisältö englanniksi

Table of contents

Who are we?	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Before your first day.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Work relationship.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Employee rights and responsibilities.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Areas of responsibility.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Work instructions	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Machine guide manual.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Espresso grinder	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Espressomachine.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Coffee bean grinder	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Coffee brewing machine.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Oven	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Display	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Ice cream display	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Cold drawers.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Washing machine.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Cash register instructions	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Opening the register.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Sales.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Retufunding money	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Adding a discount.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Changing the receipt roll	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Closing the register.	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Shift specific instructions.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Morning shift	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Day shift.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Evening shift	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Weekend shifts.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.