



# OPINNÄYTETYÖ

**Tervetuloa! Прощу! Karibu!**

**Varhaiskasvatusyksikön johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä**

**Mari Toivonen**



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**Tervetuloa! Прощу! Karibu!**

**Varhaiskasvatussyksikön johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä**

Mari Toivonen

Voimavaraistavien työtapojen ke-  
hittäminen ja johtaminen sosiaali-  
ja terveysalalla (YAMK)

Marraskuu, 2025

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
2	Tietoperusta ja keskeiset käsitteet .....	8
2.1	Varhaiskasvatus Suomessa .....	8
2.2	Moninaisuus työelämässä .....	9
2.3	Kotoutuminen Suomessa .....	11
2.4	Osallisuus työhyvinvoinnin osana .....	11
2.5	Uuden työntekijän perehdyttäminen .....	14
2.6	Suomi toisena kielenä .....	15
2.7	Selkokieliisyys.....	17
2.8	Maahanmuuttajataustaiset henkilöt varhaiskasvatuksessa .....	18
2.9	Moninaista perehdyttämistä johtamassa.....	19
3	Opinnäytetyön toteuttaminen .....	21
3.1	Työelämäkumppani.....	21
3.2	Kohdejoukko .....	22
3.3	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	22
3.4	Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen käytännössä .....	23
3.5	Aineiston keruu .....	23
3.6	Aineiston analyysi.....	24
4	Tulokset.....	26
4.1	Perehdytys on jaettu ja ajallisesti pitkä prosessi .....	26
4.2	Kielen merkitys ja kysymisen haasteellisuus on huomioitava .....	29
4.3	Johtamisen rakenteet vaikuttavat.....	31
5	Johtopäätökset .....	33
5.1	Perehdytysprosessi varhaiskasvatuksessa .....	33
5.2	Kokemukset moninaisuuden perehdytyksestä.....	34
5.3	Perehdytysprosessin kehittäminen tulevaisuudessa.....	34
6	Pohdinta .....	35
6.1	Eettisyys ja luotettavuus .....	35
6.2	Tulosten siirrettävyys ja yhteiskunnallinen merkitys .....	37
6.3	Jatkokehittämis- ja tutkimusaiheet.....	38
	Lähteet.....	40

Kuviot.....	44
Liitteet.....	46

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla  
Sosionomi (YAMK)

Mari Toivonen

Tervetuloa! Прощу! Karibu!

Varhaiskasvatussyksikön johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä

Vuosi

2025

Sivumäärä

48

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa varhaiskasvatussyksiköiden johtajien kokemuksista moninaisuuden vaikutuksista perehdytykseen ja siitä ja millaisia tarpeita sekä kehittämismahdollisuuksia perehdytysprosessiin he ovat havainneet. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi käytäntöjä, haasteita ja onnistumisia, jotka vaikuttivat työntekijöiden osallisuuteen, työhyvinvointiin ja ammatilliseen kiinnittymiseen. Tietoperusta koostuu varhaiskasvatuksesta, moninaisuudesta, kotoutumisesta, osallisuudesta, perehdytyksestä ja selkokielisyydestä. Kohderyhmänä olivat varhaiskasvatuksen johtajat Espoon kaupungin suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa.

Tutkimus toteutettiin seitsemän johtajan laadullisena teemahaastatteluna. Haastatte- luissa nousi esille moninaisuuden perehdytyksen näyttäytyminen jaettuna ja ajallisesti pitkänä prosessina, jossa kaupungin yleisiä ohjeita tiivistettiin ja täydennettiin esimerkiksi yksikön erityispiirteisiin liittyvillä käytännöillä ja jossa tiimin jäsenet jatkoivat perehdytystä ryhmän arjessa. Kielen merkitys korostui: käsitteiden vaikeus, kysymisen korkea kynnyks ja selkeyden tarve edellyttivät priorisointia, selkokielistä ja vaiheistettua ohjeistusta ja ajoit- tain myös visuaalista tukea sekä tulkkausta. Toimiviksi käytännöiksi nousivat ryhmä- ja tiimitasoinen arjessa tapahtuva perehdytys ja rauhallinen eteneminen. Johtamisen raken- teissa korostuivat sinuttelu, saatavilla olo ja psykologista turvallisuutta vahvistava vies- tintä. Hyvinä käytänteinä ja kehittämisideoina mainittiin monikielisesti tuettu ja pelkistetty ”perehdytyspaketti”, kuvitettu materiaalipankki, ennakoivat kalenterikäytännöt sekä jär- jestelmällinen seuranta. Perehdytys nähtiin yhteiseksi vastuuksi, joka vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta sekä saavutettavuutta.

Asiasanat: moninaisuus, varhaiskasvatus, johtaminen, perehdyttäminen

Development and Management of Empowering Working Methods in Health Care and Social Services  
Master of Social Services

Mari Toivonen

Tervetuloa! Прошу! Karibu!

Director of the Early Childhood Education Unit as an induction instructor of diversity

Year	2025	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to gather information on early childhood education unit leaders' experiences of how diversity affects induction (onboarding), and to identify the needs and development opportunities they have observed in the induction process. The aim was to make visible the practices, challenges and successes that influenced employees' participation, well-being at work and professional commitment. The theoretical framework covers early childhood education, diversity, integration, participation, induction and plain language. The target group consisted of early childhood education leaders in the City of Espoo's Finnish-language early childhood education.

The study was conducted as qualitative thematic interviews with seven leaders. The interviews highlighted induction in the context of diversity as a shared, extended process over time: the city's general guidelines were distilled and supplemented with unit-specific practices, and team members continued the induction within the group's everyday routines. Language emerged as pivotal: conceptual complexity, a high threshold for asking questions, and the need for clarity called for prioritised content, plain-language, phased instructions, and visual supports and interpreting. Effective practices included group- and team-level induction embedded in daily work and an unhurried pace. Within leadership structures, informal address, approachability, and communication that strengthened psychological safety were emphasised. Good practices and development ideas mentioned included a multilingual, streamlined 'induction package', an illustrated materials bank, anticipatory calendar practices, and systematic follow-up. Induction was viewed as a shared responsibility requiring time, planning, and accessibility.

Keywords: diversity, early childhood education, leadership, induction

## 1 Johdanto

Miten perehdytys varhaiskasvatuksen työtehtäviin mahdollistuu, jos jokaiselle asialle tai toiminnalle ei ole täydellistä yhteistä sanastoa? Miten erilaiset työelämäkulttuurihistoriat vaikuttavat perehdytykseen?

Kasvatus- ja ohjausalan maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden ammatillisena opettajana olen havainnut tilanteita, joissa suomalainen varhaiskasvatuksen työympäristö saattaa tuntua opiskelijasta vieraalta ja hyvin haastavalta paikalta. Lisäksi työelämäpa-lautteissa kerrotaan ajoittain erilaisista väärinymmärryksistä ja sekä kieleen että kulttuuriin liittyvistä haasteista. Samaan aikaan kokemukset ja palautteet kertovat onnistumista, alalle suuntaavien vahvuuksista ja ammatillisesta kasvusta. Kaikki nämä viestit ovat olleet merkityksellisiä kehitettäessä sekä työssä järjestettävän koulutuksen rakennetta ja esimerkiksi kestoa. Lisäksi ne ovat tuoneet tärkeää tietoa suunniteltaessa opetusta ja sen kytköksiä ja siirtämistä mahdollisimman tehokkaasti työelämään.

Moninaisuus työelämässä kasvaa jatkuvasti ja esimerkiksi Helsingissä (Helsingin kaupunki, 2025) varhaiskasvatuksen henkilöstöstä yli kymmenen prosenttia puhuu äidinkielenään jotain muuta kieltä kuin suomea tai ruotsia. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella luvut ovat usein pienempiä, mutta suunta on silti kasvava ja esimerkiksi lappilaisessa Kemissä kaupungissa vieraskieliset työntekijät sijoittuvat nimenomaan sosiaali- ja terveysalalle (Kemi 2024).

Huolellisella perehdytyksellä ja siinä toteutuvalla osallisuuden mahdollistumisella on tutkitusti paljon positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin (Manka & Manka 2023, 69–70) ja siksi sen tarkastelu ja etenkin käytännön vahvistaminen ovat tärkeitä asioita. Lisäksi kielellä on tärkeä roolinsa sekä perehdytysprosessissa että osallisuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Monikulttuurisuus tuo luonnollisesti mukanaan tähän liittyviä, huomioon otettavia asioita. (Kivinen & Silván 2019, 24–25.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa varhaiskasvatusyksiköiden johtajien kokemuksista moninaisuuden vaikutuksista perehdytykseen sekä siitä millaisia tarpeita sekä kehittämismahdollisuuksia perehdytysprosessiin liittyen he ovat havainneet. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi käytäntöjä, haasteita ja onnistumisia, jotka vaikuttivat

työntekijöiden osallisuuteen, työhyvinvointiin ja ammatilliseen kiinnittymiseen johtajien näkökulmasta tarkasteltuna.

## 2 Tietoperusta ja keskeiset käsitteet

Keskeiseksi tietoperustaksi muodostuivat käsitteet, joita tarvitaan varhaiskasvatusympäristössä tapahtuvan moninaisuuden perehdyttämisen ymmärtämiseksi. Varhaiskasvatuksen rakenteiden lisäksi tietoperustassa kuvataan moninaisuuden ilmenemistä ja vaikutuksia työyhteisöön, maahan muuttaneiden kotoutumista, osallisuuden ja työhyvinvoinnin yhteyttä sekä perehdytyksen ja selkokielisyyden roolia varhaiskasvatusympäristössä.

### 2.1 Varhaiskasvatus Suomessa

Varhaiskasvatus on alle kouluikäisen lapsen suunnitelmallista ja tavoitteellista lapsen hoitoa, kasvatusta ja opetusta. Varhaiskasvatusta järjestetään päiväkodeissa, ryhmäperhepäivähoitokodeissa, perhepäivähoitokodeissa, asukaspuistoissa tai esimerkiksi kerho- tai leikkitoimintana. Varhaiskasvatuksessa painottuu pedagogiikka ja tavoitteena onkin tukea monipuolisesti lapsen oppimista, kasvua, kehitystä sekä edistää lapsen hyvinvointia ja ehkäistä syrjäytymistä. Jokaiselle lapselle laaditaan varhaiskasvatussuunnitelma, jossa määritellään ne tavat, joilla henkilöstö toimii tavoitteiden toteutumisen mahdollistumiseksi. Lisäksi varhaiskasvatuksen tavoitteena on tukea lasten huoltajien kasvatus-työtä ja heidän osallistumistaan työelämäään tai opiskeluun. Lapsella on oikeus osallistua varhaiskasvatukseen ja päätöksen osallistumisesta tekevät huoltajat. (OPH 2025a; OPH 2025b; OPH 2025c; OPH 2025d.)

Varhaiskasvatuslaissa todetaan yksiselitteisesti, että varhaiskasvatukseen liittyvissä suunnitelmissa ja toteutuksissa on ensisijaisesti huomioitava lapsen etu. Lapsen edun mukaista on laadukas varhaiskasvatus ja yksi olennainen varhaiskasvatuksen laadun tekijä on henkilöstön pätevyys. (Varhaiskasvatuslaki 2018; Fonsén ym. 2021, 90, 92.)

Päiväkodeissa johtajien alaisina työskentelee varhaiskasvatuksen opettajia ja sosionomeja, varhaiskasvatuksen erityisopettajia sekä varhaiskasvatuksen lastenhoitajia. Lisäksi päiväkodeissa työskentelee muuta henkilöstöä, joiden tehtävänimikkeistä tai kelpoisuuksista ei säädetä laissa, kuten esimerkiksi keittiöhenkilöstöä ja avustajia. Lisäksi

myös perhepäivähoitaja on laissa määritelty tehtävänimike. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018.)

## 2.2 Moninaisuus työelämässä

Moninaisuus tarkoittaa erilaisia identiteettejä, kieliä, uskontoja ja katsomuksia, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Varhaiskasvatus on osa moninaista yhteiskuntaa ja henkilökunta toimiikin mallina siitä, miten moninaisuus kohdataan myönteisesti. (OPH 2025e.)

Suomi on ollut vuosisatojen ajan maa, josta muutetaan – ei maa, johon muutetaan. Suomalaiset kokevatkin helposti olevansa geeneiltään, kieleltään ja kulttuuriltaan yhtenäinen kansa. (Quarshie 2018, 58–59.)

Jokaisen ihmisen aivot käsittelevät uusia asioita esimerkiksi ulkomuodon, kulttuuritaustan, kielen tai vaikkapa ikäoletuksen perusteella. Osa moninaisuudesta on aistein havaittavissa, osa näkymättömissä, osa pysyviä, osa muuttuvia (Kuvio1). Olennaista onkin ymmärtää, mitä kaikkea meistä jokainen kuljettaa mukanaan jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. Uusi tilanne saattaa tiedostamattamme käynnistää automaattisesti vanhan toimintamallin, vaikka se ei olisikaan tilanteeseen sopiva. Moninaisuuteen liittyvän ymmärryksen lisääntyessä kykenemme vähitellen etääntymään omasta näkökulmastamme ja stereotyyppioistamme. Samalla oivallamme, että vastavuoroisesti minä olen myös toisen osapuolen kannalta erilainen ja että ainutlaatuisuus on meitä jokaista yhdistävä piirre. (Colliander, Ruoppila & Härkönen 2009, 22, 29, 32.)



Kuvio 1: Moninaisuuden eri ilmenemismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella (Colliander ym. 2009, 32).

Suomalainen työelämä moninaistuu ja eri ikäiset, koulutustaustaiset, terveydentilaltaan erilaiset ja erityisesti kielellisesti ja kulttuurilliselta taustaltaan erilaiset työntekijät työskentelevät yhdessä, samaa tavoitetta kohti. Erilaisuus ei itsessään tuo mukanaan plussaa tai miinusta, sillä ratkaisevaa on siihen suhtautuminen ja koko työyhteisön kyky hyödyntää erilaisuutta. Tärkeää on myös ymmärtää, ettei moninaisuutta edusta vain yksi moninaisuusryhmä, vaan moninaisuuteen liittyy runsaasti erilaisia piirteitä, näkyviä ja näkymättömiä, muuttuvia ja pysyviä. (Colliander ym. 2009, 15–16, 32.) Koska varhaiskasvatus koskettaa lähes jokaista suomalaista lapsiperhettä, heijastuvat päiväkodin toiminnassa koko ympäröivän maailman moninaisuus, ihmisten asenteet, arvot ja kulttuuri. Varhaiskasvatuksen erityispiirre on, että myös vanhempien ennakkokäsitykset ja mahdolliset väärinymmärrykset tulevat lähelle esimerkiksi päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. (Paavola & Talib 2010, 226, 234.)

Jokainen työntekijä tuo työyhteisöönsä ja tiimiinsä oman ainutlaatuisen osaamisensa ja tämän moninaisuuden hyödyntämisessä tarvitaan yhteistyötä ja erilaisten vahvuuksien tunnistamista. On myös tärkeä ymmärtää, että jokaisen työntekijän ennakkoluulot, käsitykset, tulkinnat tilanteista ja joustavuus niiden vaatimaan toimintaan vaihtelevat sen

mukaan, millainen hänen oma historiansa on. Miten hänet on kasvatettu, millainen lapsikäsitys hänen kasvuympäristössään on ollut, mikä on hänen koulutus- ja työhistoriansa. Kaikki nämä asiat vaikuttavat myös niihin odotuksiin, joita työntekijällä on muiden työtä ja toimintaa kohtaan sekä siihen, mitä hän pitää tärkeänä lapsen kasvuun ja kehitykseen liittyen tai miten hän suhtautuu esimerkiksi sukupuolisensitiivisyyteen. (Ranta 2023, 72, 77, 79.)

### 2.3 Kotoutuminen Suomessa

Käsitteellä kotoutuminen kuvataan kokonaista tapahtumaketjua tietojen, taitojen ja toimintatapojen sekä uusien sosiaalisten verkostojen luomiseen liittyen (Alitolppa-Niitamo & Säävälä 2013, 7). Kotoutumisprosessia voidaan tarkastella esimerkiksi rakenteellisen kotoutumisen (terveys, koulutus, työllisyys), vuorovaikutuksellisen kotoutumisen (verkoituminen ja sosiaalisten suhteiden rakentuminen) tai samastumisen ja identiteetin (yhteenkuuluvuus samaan yhteiskuntaan kuuluvien ihmisten kanssa) kannalta. Yhteiskunnan vastaanottavuus on ratkaisevaa tämän prosessin onnistumisen kannalta. Vastaanottavuuden edistäminen edellyttääkin osallisuuden toteutumista ja yhteiskunnan eriarvoistavien rakenteiden tunnistamista ja purkamista. (Kotoutumisen osaamiskeskus, 2021.)

Kotoutumista rajaa ja ohjaa kotoutumislaki. Lain tavoitteena on edistää esimerkiksi maahanmuuttajan osaamista, työelämävalmiuksia, yhdenvertaisuuden toteutumista, hyvinvointia ja terveyttä, yhteiskunnan vastaanottavuutta, palveluiden saatavuutta ja prosessin suunnittelua ja kehittämistä. (Kotoutumislaki, 681/2023.)

Kotoutumisen tavoitteena on maahanmuuttajan tasavertaisuus valtaväestön rinnalla niin taloudellisesti, poliittisesti kuin esimerkiksi erilaisten julkisten palvelujen käyttäjänä. Lisäksi kotoutuminen tarkoittaa yhdenvertaisia velvollisuuksia. Onnistunut kotoutumisprosessi pitää sisällään yksilöllisten tarpeiden ja taustojen tunnistamisen. (Paavola ym. 2010, 29.)

### 2.4 Osallisuus työhyvinvoinnin osana

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisussa Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider & Valtari (2017, 5) kuvaavat osallisuutta kuulumisena sellaiseen yhteisöön, jossa ihminen pystyy kokemaan hyvinvointiin vaikuttavia asioita ja luomaan elämän merkityksellisyyttä lisääviä vuorovaikutussuhteita. Osallisuus on vaikuttamista oman

elämänsä kulkuun, mahdollisuuksiin, toimintoihin, palveluihin ja yhteisiin asioihin erilaisissa luonnollisissa rajoissa.

Osallisuuden edistäminen on osa Suomen hallituksen ja Euroopan unionin tavoitteita ja se on nostettu yhdeksi keskeiseksi keinoksi torjua köyhyyttä ja ehkäistä syrjäytymistä. Osallisuuden edistäminen vähentää eriarvoisuutta. (THL 2024.) Tässä työssä osallisuutta pohditaan erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Hyvinvointi on tyytyväisyyttä omaan elämään, jossa arjen vaatimukset, terveys, toimintakyky, asuminen, yhteiskunnan palvelut, sosiaaliset suhteet ja turvallisuus ovat riittävässä tasapainossa. Hyvinvointi on myös osallisuutta, mahdollisuutta vaikuttaa itseä koskeviin asioihin ja päätöksiin myös työelämässä. Kokemus osallisuudesta työryhmässä lisää tyytyväisyyttä ja merkityksellisyyden, tasa-arvoisen kohtelun ja mielekkyyden myötä työhyvinvoinnin kokemus mahdollistuu. (Suonsivu 2014, 41, 43.)

Palkka ja muut mitattavissa ja kosketeltavissakin olevat asiat ovat saaneet kansantalouden liittyvissä pohdinnoissa entistä vahvemmin rinnalleen aineettoman työhyvinvointipääoman. Ergonomian ja esimerkiksi fyysisen turvallisuuden lisäksi katseet kohdistetaan entistä useammin työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon sekä työyhteisötaitoisuuteen. Työhyvinvointipääoma karttuu hyvällä johtamisella ja henkilöstön osallisuudella, mukaan ottamisella ja kuulemisella. (Manka & Manka 2023, 69–70.)

Tieto ja kokemus osallisuudesta näkyvät parhaimmillaan johtamisessa tietoon perustuvana osallistavana otteena, joka liittyy jokaiseen työyhteisössä toimimisen vaiheeseen perehdytyksestä alkaen. Kivinen ym. (2019, 24–25) kertovat osallistavan johtamisen perustan olevan avoin kommunikointi ja kommunikaation välityksellä saatava tieto. On tärkeää, että johtaja ymmärtää vuorovaikutusta olevan työyhteisössä jatkuvasti ja kaikkialla ja samaan aikaan kun näissä tilanteissa vaihdetaan esimerkiksi tietoa, viestitään niissä myös suhtautumisesta toiseen osapuoleen. Usein sanattomalla viestinnällä on jopa sanallista viestiä vaikuttavampi rooli.

Työturvallisuuskeskus (2024, 3) kuvaa työhyvinvointia porrasmallilla (Kuvio 2), jossa jokainen porras on tarpeen, jotta sen yläpuolella olevilla portailla on mahdollista seistä.



Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2024, 3).

Heti perustarpeiden (uni, ravinto, liikunta) jälkeen kuvion toisella askelmalla on tarve turvallisuuteen. Turvallisuuden kanssa käsi kädessä kulkee luottamus, joka vaikuttaa vahvasti työhyvinvointiin ja toteutumattomana sairauspoissaoloihin. Johtajan oikeudenmukainen, innostava ja yhteistyön merkitystä painottava toiminta lisää turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta onnistumisia. Esimiehen ja työyhteisön tuki tuo mukanaan vahvan turvallisuuden kokemuksen. (Sinokki & Virtanen 2025, 121,133,157.)

Kuvion kolmas porras ”liittymisen tarve” sisältää työhyvinvoinnin toteutumiseen liittyvän tarpeen kuulluksi ja hyväksytyksi tulemisesta. Toimiakseen ryhmän kaikkien jäsenten tulee pitää huolta yhteenkuuluvuuden tunteesta, jotta tämä perustarve toteutuu jokaisen ryhmän jäsenen kohdalla. Lähes samaan teemaan liittyy myös toiseksi ylin porras ”arvostuksen tarve”, johon esimerkiksi työyhteisöissä tapahtuva kulttuurien monimuotoistuminen tuovat omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Monikulttuurinen työyhteisö tuo

mukanaan asioita, joihin johdon ja esimiehen on tärkeä kiinnittää huomiota esimerkiksi rasistisen käyttäytymisen tunnistamiseksi ja puuttumiseksi. (Kivinen 2019, 34, 37–39.)

Maahanmuuttaja tuokin työvoimansa lisäksi mukanaan kulttuurinsa, jossa saattaa olla paljon erilaisia käytäntöjä ja tapoja suomalaiseen kulttuuriin verrattuna. Tällainen kulttuuri koostuu kansallisuudesta riippumatta ulospäin näkyvistä merkeistä, joita ovat esimerkiksi pukeutuminen, tervehtiminen, ruoka ja juhlat. Lisäksi kulttuuri koostuu tiedostamattomista arvoista eli siitä, mikä on elämässä tärkeää, mitä saa tehdä, mikä on häpeällistä tai kenelle valta ja sen käyttäminen kuuluu. Hyvin johdettuna monikulttuurinen työyhteisö saattaa vahvistaa vastavuoroista oppimista ja kyseenalaistaa itsestään selvänä pidettyjä asioita niin, että koko työyhteisön näkökulma avartuu. Lisäksi monikulttuurisen työyhteisön jäsen saattaa vahvistaa tasa-arvoista suhtautumista, suunnitelmallista työotetta ja järjestelmällisyyttä. Samaan aikaan myös erilaiset ristiriidat ovat erilaisten tapojen ja arvojenkin kohdatessa mahdollisia. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila & Väänänen 2013, 11–14.)

## 2.5 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Perehdyttämisen laajuus riippuu työntekijän tulevan työsuhteen pituudesta, työkokemuksesta ja tulevista työtehtävistä. Yleisesti perehdyttäminen pitää sisällään kaikki toimet, joiden tavoitteena on saada perehdytettävä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja oppimaan omaa ammatillista työtehtäväänsä. Mitä nopeammin ja paremmin perehdytys hoidetaan, sitä enemmän koko työyhteisö ja työyhteisön perustehtävä siitä hyötyvät. (Joki 2024, 87–88.) Perehdytys mielletäänkin erilaisina käytänteinä, joiden avulla työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Hän oppii toimimaan organisaatiossa yhteistyössä muiden kanssa mutta niin, että myös organisaatio vastaanottaa uutta tietoa, muokkaa olemassa olevia toimintatapoja ja sopeutuu uuden työntekijän tuomaan muutokseen. Eri osapuolilla tulee olla riittävästi aikaa ja resursseja tutustua toiseen, oppia ymmärtämään toista ja kehittyä yhdessä. (Eklund 2018, 25–26.)

Työpaikan perehdytyskäytännöt tuovat hyvin hoidettuna mukanaan voimavaroja koko työyhteisöön, mutta heikosti hoidettuina ne tuovat mukanaan kuormittavia tekijöitä (Pennonen 2021, 114). Mikäli perehdytys on ollut puutteellista tai jopa virheellistä, kuluu puutteiden korjaamiseen usein useamman työntekijän resursseja. Lisäksi puutteellinen perehdytys vaikuttaa työpaikan turvallisuuteen sekä fyysisellä että psyykkisellä tasolla. Uuden

työntekijän mieliala saattaa laskea ja sen vaikutus ulottuu moniin työhön vaikuttaviin asioihin. (Joki 2024, 87–88.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeä vaihe senkin vuoksi, että sillä saattaa olla suuri vaikutus ammatillisen identiteetin kehittymiseen ja sitä kautta koko työuraan. Himanen (2019, 52–53) toteaaakin uudessa työpaikassa aloittamisen olevan aina merkityksellinen kokemus, jossa työntekijä perehdytetään paitsi työtehtäviin, myös työpaikalla vallitsevaan kulttuuriin, asenteisiin ja arvoihin. Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa sekä perehdyttämisellä että oikeanlaisella kohtaamisella työntekijän kasvuun ja työpaikassa jatkamiseen.

Vaikka perehdytysprosessi olisi jaettu eri henkilöiden kesken, vastuu toteuttamisesta ja vastuun jakamisesta on aina esimiehellä. Perehdyttäjän omilla asenteilla, osaamisella ja valmiuksilla on suuri vaikutus perehdytyksen onnistumiseen. (Joki 2024, 91.)

Lisäksi esimerkiksi työturvallisuuslaki määrittelee tarkasti, millaista opetusta ja ohjausta työnantajan on työntekijälle annettava. Työnantaja pitää huolen siitä, että työntekijällä on riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet tehdä sitä työtä, johon työntekijä on palkattu. Perehdytyksessä tulisi käydä läpi esimerkiksi työympäristö ja lähimmät työkaverit, työn sisältö, sen vaiheet ja sen tekemisen periaatteet, työpaikan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät asiat, työhön liittyvät tietolähteet, oppimis- ja kehittämisvalmiudet, liikkuminen työpaikan sisä- ja ulkoalueilla, päihteet ja tupakointi, toiminta hätätilanteessa henkilöstötilat sekä eri aihealueisiin liittyvät työpaikan yhteyshenkilöt. (Työturvallisuuslaki 738/2002, Mannermaa 2022, 96–97.)

Ammatillinen osaaminen pitääkin sisällään teoriaosaamista, työtehtävään liittyviä käytännön taitoja, sosiaalista kyvykkyyttä ja hiljaisen tiedon hahmottamista ja haltuun ottamista. Ammattitaitoinen henkilö saa osaamisensa käyttöön, mutta ymmärtää myös ne osa-alueet, jotka omassa osaamisessa vaativat opettelemista ja kehittämistä. (Pennonen 2021, 66.)

## 2.6 Suomi toisena kielenä

Työelämässä tarvitaan kommunikointitaitoja, joiden avulla kerätään tietoa, integroidaan ja jaetaan sitä eteenpäin. Puhumisen lisäksi arvossa ovat myös kuuntelutaidot, kyky kirjalliseen ilmaisuun ja erilaiset ryhmätyö- ja esiintymistaidot. (Pennonen 2021, 70–71.)

Varhaiskasvatuksessa toimitaan vuorovaikutuksessa monien ja monenlaisten ihmisten kanssa ja lasten, huoltajien, työkavereiden ja terapeuttien kanssa kommunikointi on työn ydintä.

Kotoutumisessa keskeisellä sijalla onkin kotoutumiskoulutus, jonka pääpaino ja tavoite liittyvät vahvasti arkielämässä, yhteiskunnassa ja työelämässä toimimisen mahdollistavan kielitaidon oppimiseen. Kotoutumiskoulutuksen heikoille kielitaidon vahvistumistuloksille onkin haettu selitystä nimenomaan luokassa tapahtuvasta teksti- ja opettajajohdoisesta opetuksesta. Luokkahuoneessa opetettava ja opittava suomen kieli on jotain aivan muuta, kuin arjessa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa puhuttava suomen kieli. Työelämän käytännön tilanteisiin liittyvän kielitaidon kehittymiseen tarvitaan työharjoittelujen lisäksi ymmärrystä siitä, millaista kieltä eri työtehtävissä tarvitaan ja miten kielen oppiminen työelämässä jatkuu parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Lilja ym. 2022, 19–21.)

Vieraan kielen ja toisen kielen oppimisen välillä on ratkaiseva ero. Toisella kielellä tarkoitetaan tilanteita, joissa kieltä opitaan ympäristöissä, joissa se on ensisijainen käyttökieli. Suomessa olevat maahanmuuttajat oppivat suomea toisena kielenään. Tähän toiseen kieleen liitetään myös tietoa siitä, miten oppimista tapahtuu parhaiten luokkahuoneen ulkopuolella, vuorovaikutuksessa käyttämällä, puhumalla ja kuuntelemalla. (Lilja ym. 2022, 14–17.)

Vaikka kielikoulutuksen tarkoituksena onkin tukea kielen oppimista, on kuitenkin kyse pohjimmiltaan yhteisön jäsenyyteen liittyvästä sosiaalisesta prosessista. Kotokoulutusryhmä on usein monikielinen yhteisö, jonka olemassaolo vahvistaa kuulumisen tunnetta. (Pöyhönen, Suni & Tarnanen 2019, 272.)

Nykytiedon valossa kielitaito hahmotetaan etenevänä ja kehittyvänä prosessina. Aikuisen kielenoppimisprosessissa merkitykselliseksi nousevat myös kieli sosiaalisissa suhteissa ja esimerkiksi oppimisen sidoksisuus todelliseen arkielämään. Uuden elinympäristön kieltä opeteltaessa prosessi on usein spontaani ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. Kielikoulutus on toki merkityksellistä, mutta oppiminen edellyttää myös omaehtoista työtä luokkahuoneen ulkopuolella. (Pöyhönen ym. 2019, 265.)

E erityisesti suomen ja ruotsin kielen hallintaa on pidetty tärkeänä kriteerinä sekä kotoutumiseen että työllistymiseen liittyen. Pöyhösen ym. (2019, 263–264) mukaan tätä

näkemyistä kritisoidaan kuitenkin liian yksinkertaistavana. Sen sijaan todetaan, että maahanmuuttajat eivät ole yksi homogeeninen ryhmä, vaan eroja löytyy sekä maahanmuuttotyöissä, resursseissa, ammattitaustassa että esimerkiksi kiinnostuksen kohteissa. Lisäksi integroitumiseen liittyy tekijöitä, jotka eivät ole kiinni kotoutujasta itsestään, vaan ne liittyvät esimerkiksi työmarkkinoihin, työsuhteisiin ja maahanmuuttajan ominaisuuksien arvostukseen / arvostamattomuuteen. Usein saattaa käydä niin, että huolimatta aikaisemmasta korkeastakin koulutuksesta maahanmuuttaja työskentelee ainakin aluksi ns. sisääntuloammateissa erityisesti kielitaito- ja työelämän vaatimusten vuoksi.

Työyhteisön viestinnällä ja viestintätavoilla on ratkaiseva rooli osallisuuden ja ammattitaidon kehittämisen toteutumisessa. Johtajan ja johtamisen rooli on samaan aikaan toteuttaa viestintää ja olla esimerkkinä toimivan viestinnän rakenteista. On tärkeää, että esimies käyttää viestinnässään selkeää ilmaisutapaa ja sellaisia käsitteitä, jotka työntekijät ymmärtävät (Kivinen 2019, 25.) Työyhteisössä osallistavin kommunikaatio sisältää riittävän selkokielistä ja sanojen selkeyden huomioivaa puhetta. Oudommat sanat ja synonyymit ovatkin käyttökelpoisia vain sellaisissa tilanteissa, joissa niille löydetään yhdessä merkityksiä. Lisäksi ihmisten välinen kommunikaatio on paljon muutakin kuin verbaalista viestintää – usein se onkin pääosin kuuntelua. Nämä asiat ovat erityisen tärkeä huomioida sellaisissa tilanteissa, joissa annetaan tai vastaanotetaan palautetta. (Suonsivu 2014, 49, 51.)

## 2.7 Selkokielisyys

On arvioitu, että Suomessa yli 800 000 ihmistä hyötyy selkokielisyydestä. Luku on kasvanut lähiaikoina, suurimpana syynä maahanmuuttajataustaisten ihmisten ja yli 65-vuotiaiden määrän kasvu. (Selkokeskus 2025.)

Kun vuorovaikutukseen liittyy eroavaisuuksia kielitaidossa, tuo selkokielisyys tärkeitä mahdollisuuksia yhteiseen ymmärrykseen ja yhteisön jäseneksi liittymiseen. Suomessa asuvat maahanmuuttajat hyötyvät selkokielisyydestä kaikessa vuorovaikutuksessa. Vaikka selkokielisyys alun perin yhdistettiin kirjoitettuun kieleen, selkokielitietoisessa vuorovaikutuksessa kielellisesti osaavampi huomioi viestinnässään toisen osapuolen muokkaamalla sekä kielen lisäksi myös sekä eleitä että ilmeitä helpommin ymmärrettäväksi. (Kartio 2009, 5,8.) Selkokielisyyden yleisissä ohjeissa korostetaan lyhyen puheen lisäksi puhetta, jossa esillä on vain yksi asia kerrallaan ja niin, että tämä yksikin asia on

pilkottu pienemmiksi kokonaisuuksiksi, jotta toisella osapuolella on mahdollisuus kysyä tarkempia tarkentavia kysymyksiä. Kielikuvia kannattaa käyttää vain erittäin harkitusti. Kun asia on puhujalle itselleen mahdollisimman selkeä, on se myös mahdollista ilmaista selkeästi toiselle. Lisäksi matkan varrella tehdyt tarkistuskysymykset antavat mahdollisuuden korjata väärinymmärryksiä tai kysyä asiasta lisää. (Kartio 2009, 12–13, 15, 18.)

Selkokielisessä puheessa taitavamman kielenkäyttäjän kannattaa mahdollisuuksien mukaan huomioida rauhallisen tilan, tavallista puhenopeutta hieman hitaamman puhetahdin, äänenvoimakkuuden, sanojen riittävän painotuksen ja tarkentavien kysymysten esittämisen mahdollisuus. Asiasanaston kannattaa olla mahdollisimman selkeää, kielikuvia tai puhetta värittäviä adjektiiveja kannattaa välttää. Lisäksi kannattaa etukäteen etsiä esiteltävästä asiasta tärkeimmät pääkohdat, sillä asioiden pilkkominen ja paloissa esittely helpottaa niiden ymmärtämistä (Selkokeskus 2025.)

## 2.8 Maahanmuuttajataustaiset henkilöt varhaiskasvatuksessa

Kielitietoisuus ja moninaisuuden tunteminen ja huomioiminen ovat tätä päivää ja tulevaisuutta. Espoon kaupungin työntekijöistä äidinkielenään jotain muuta kuin suomea ja ruotsia puhuvia on yli yksitoista prosenttia (Espoon kaupunki 2025). Moninaisuus näkyy työelämässä erityisesti sosiaali- ja terveysalalla (Helsingin kaupunki 2025).

Varhaiskasvatuksessa työntekijän oppimista tukee vahvasti se, että hän omaksuu varhaiskasvatustyöympäristöön ja kulttuuriin liittyvät käytännöt. Tällainen omaksuminen ja sen vahvistuminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa turvallisesti samastuen ja reflektoiden. Yhteisön jäsenenä toimiessaan työntekijä omaksuu tavoitteen ja sitä kohti vieviä tietoja ja taitoja. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää, mitä häneltä toivotaan ja vaaditaan – ja mitä hänelle sallitaan. Arkeen on kehitetty käytäntöjä, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun ja pysähtymisen erilaisten asioiden äärellä. Parhaimmillaan varhaiskasvatuksen yhteisö onkin oppimista ja kehittymistä tukeva työyhteisö, jonka toiminta tukee suoraan myös lasten kasvua, kehitystä ja oppimista. Tietoa luova ja jäsentensä kehittymistä tukeva tiimi tai ryhmä on työssä oppimisen edellytys. (Kupila 2020, 311, 313.)

Kotoutumisen osaamiskeskus (2021) kertoo työnantajan kohtaavan suomalaisen työelämän monimuotoistumisen ja työnantaja voikin tästä asemasta käsin edistää

yhteiskunnan vastaanottavuutta ja vaikuttaa siihen, mitä ja millainen tulevaisuuden työelämä on. Kiinnostavaa onkin, miten ammatillisia ensiaskeleitaan ottava varhaiskasvatuksen ammattilainen uuteen työpaikkaan ja -yhteisöön perehtyy ja perehdytetään. Opiskeluyhteisö on saattanut olla turvallinen ja osallisuutta lisäävä ja kotouttamista vauhdittava ryhmä. Miten turvallisuus ja osallisuus näyttäytyvät ja realisoituvat esimerkiksi ammatitopintojen päättyessä ja työelämään siirryttäessä? Miten varhaiskasvatuksessa yleiset määräaikaikaiset työsuhteet ja sijaisuudet vaikuttavat tässä siirtymässä?

## 2.9 Moninaista perehdyttämistä johtamassa

Moninaisuustyö ei ole mikään vaihtoehtoinen tai ylimääräinen kohta johtajan työlliställä. Sen sijaan se on tuottavuuden, laadukkaan työn ydintä. Moninaisten tiimien vahvuus voi olla innovatiivisuudessa ja ongelmien ratkaisukyvyssä. (Huovinmaa 2024, 60.)

Varhaiskasvatuksen johtajan työnkuva on tänä päivänä huomattavasti laajempi kuin vaikkapa vuosituhaten alussa. Johtaminen on esimerkiksi laajentunut yksityisten yksiköiden suuntaan ja tuonut mukanaan vaatimuksen liiketalouden ja yritysmaailman tuntemuksesta. Lisäksi johtajilla on myös julkisella puolella vastuullaan useampia eri varhaiskasvatusyksiköitä ja varhaiskasvatuksen toimintamuotoja, esimerkkinä perhepäivähoitajien esimiehenä toimiminen. Tästä syystä sekä pedagogiset että hallinnointi- ja henkilöstöjohtamistaidot ovat tarpeellisia. Nykymaailmassa varhaiskasvatusjohtaminen on sekä mikrotaisoinen ilmiö että lainsäädäntöön saakka ulottuvaa työtä. Eri tasoja yhdistävän johtajuuden haasteena onkin saada perustehtävä ja visio selkeästi henkilökunnalle tiedoksi ja eteenpäin vietäväksi. (Hujala ym. 2020, 294–297, 301.)

Laadukas varhaiskasvatus vaatii yhteisen tietoisuuden perustehtävästä, tavoitteista ja työhön sitoutumisesta. Näiden lisäksi varhaiskasvatuksen opettajat ovat johtajien työhön liittyen painottaneet henkilöstön kannustamisen, välittämisen ja ihmissuhteista huolehtimisen tärkeyttä. Henkilökunta kokee johtajan läsnäolon prosessien edistämässä välttämättömäksi. (Hujala ym. 2020, 303–304.) Henkilökunnan näkökulmasta johtajuus punnitaan erityisesti siinä, miten hän tarjoaa henkilökunnalle edellytyksiä tiimeissään toimimiseen. Toiminnallaan hän voi edistää erilaisten vuorovaikutussuhteiden laadukkuutta vaalimalla itsekkin arvostavaa vuorovaikutusta ja ehkäistä siten myös työyhteisön epäasiallista vuorovaikutusta. Johtajan oma toiminta on myös ensiarvoisen tärkeää liittyen työyhteisön myötätuntoisuuteen ja erilaisuuden ja keskeneräisyyden hyväksymiseen.

Myötätuntoisuuteen liittyy myös myötätunto itseä kohtaan, lupa epätäydellisyyteen ja uuden oppimiseen. Johtajan toiminta luo perustan koko työyhteisön psykologiselle turvallisuudelle. (Ranta 2023, 41, 52–53.)

Päiväkodin johtajan työnkuvan monenlaisia paloista tässä työssä tarkasteluun nousee sekä vastuu monikulttuuristen työntekijöiden perehdytyksestä että siihen liittyvien osa-alueiden ymmärtäminen ja vähintään osittainen käytännön toteuttaminen. Wenström (2020, 49) kertookin johtajan aitouden vaativan ymmärrystä omasta tietoisuudestaan ja uskomuksistaan ja kykyä edistää johdettavien myönteisiä tunteita ja kehittymistä näiden omasta osaamisesta ponnistaen. Johtajan tuleekin tunnistaa työntekijöissä yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat tai voivat vaikuttaa heidän työssä selviytymiseensä. Samaan aikaan on tärkeä uskoa jokaisen ihmisen mahdollisuuksiin ja ymmärtää myös se, ettei yksikään työntekijä voi olla täydellinen. (Jabe 2017, 24.)

Perehdytettäessä ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on tärkeää huomioida kaikki erilaiset työpaikkaosaamisen osa-alueet (kuvio 3).



Kuvio 3: Työpaikkaosaamisen alueet monikulttuurisessa työssä (Laaksonen 2022, 44).

Työntekijöiden kehittämistarpeista näkyväksi nousevat erityisesti kielellinen osaaminen ja laajemman kontekstin ymmärtäminen ja molempien huomioiminen heti perehdytyksen alusta lähtien on tärkeää. Lisäksi monikulttuurisuusosaamisessa on tärkeää, että johtaja

oman ja muiden kulttuurien tuntemisen lisäksi tunnistaa yhteisössä mahdollisesti ilmenevän syrjinnän eri muotoineen ja kykenee puuttumaan ja ottamaan asioita käsittelyyn. Kaikesta pohjana on oman asiansa mahdollisimman selkeä ilmaiseminen ja viestintä. Koko monikulttuurinen työyhteisö tarvitsee tukea erilaisuuden kohtaamiseen ja erilaisuudet huomioivan työyhteisön rakentamiseen. Tähän tarvitaan myös esihenkilöiden kouluttamista ja keskinäistä kohtaamista. (Laaksonen 2022, 41,44.)

Onnistuakseen johtamisessa johtajan on tunnettava monikulttuurisen työyhteisön jäsenten kulttuuriset taustat tietääkseen, millaista osaamista ja toimintaa häneltä johtajana edellytetään ja millaista yksilöllistä kohtaamista kunkin alaisen kanssa tarvitaan: erilaisista taustoista tulevat ovat kasvaneet erilaisissa johtamisympäristöissä. Esimerkiksi suomalainen kevyempi hierarkia voi hämmäntää hierarkkisimmista maista tulevia työntekijöitä tai suomalainen tapa antaa alaisille vastuuta ja mahdollisuus tehdä päätöksiä voi olla vaikeaa, jos työntekijä on tottunut siihen, että joku kertoo hänelle tarkemmin mitä tulee tehdä ja miksi. Lisäksi heikko suomen kielen osaaminen voi mahdollisten väärinymmärrysten lisäksi vaikeuttaa erilaisten ohjeiden ymmärtämistä ja omaksumista, joten selkokielinen ja parhaassa tapauksessa kuvin tuettu perehdytys olisi tärkeää. (Laaksonen 2022, 45–46.)

### 3 Opinnäytetyön toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön työelämäkumppanista ja avataan opinnäytetyön toteutusprosessi Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtajien kokemuksia hyödyntäen. Luvussa esitellään sekä tutkimuskysymykset että aineiston kerääminen ja analyysi esimerkkitaulukon tukemana. Lisäksi perustellaan teemahaastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi.

#### 3.1 Työelämäkumppani

Tämä opinnäytetyö rajautui Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen toiminta-alueelle, sillä kaupungin varhaiskasvatusyksiköissä haastateltiin aiemmin tänä vuonna toisessa opinnäytetyössä johtajia moninaisuuden johtamiseen liittyen yleisemmällä tasolla. Tuon opinnäytetyön aineistosta nousi esiin toive erityisesti perehdytykseen liittyvän tiedon ja osaamisen tarkemmasta tarkastelusta.

Espoolaisista noin 60 000 oli vuoden 2022 alussa vieraskielisiä (Espoon kotouttamisohjelma 2022–2025, 4). Tämä tarkoittaa moninaisuutta myös varhaiskasvatuskentällä, sekä asiakasperheissä että työntekijöissä.

### 3.2 Kohdejoukko

Digi- ja väestötietoviraston (Suomi.fi 2025) mukaan Espoon kaupungissa toimii noin 150 suomenkielistä kunnallista päiväkotia. Useilla päiväkodin johtajilla on alaisia kahdessa päiväkodissa, joten heidän määränsä on yksiköiden lukumäärää pienempi.

Lähetin haastattelupyyntöjä satunnaisille Espoon kaupungin suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa työskenteleville johtajille ja sain seitsemältä johtajalta myönteisen vastauksen. Kaikki nämä haastattelut toteutuivat sovitusti ja käytännössä haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2025.

Haastateltavien varhaiskasvatusyksiköt edustavat moninaisuutta myös sijainniltaan ja henkilöstöltään. Osa haastateltujen päiväkodeista sijaitsee alueella, jossa jopa valtaosassa asiakasperheitä puhutaan äidinkielenä jotain muuta kuin suomen kieltä ja osa alueella, jossa suuri enemmistö asiakasperheistä on kantasuomalaisia. Kaikissa varhaiskasvatusyksiköissä oli äidinkielenään jotain muuta kuin suomea tai ruotsia puhuvia työntekijöitä ja joissakin yksiköissä heitä oli lähes puolet henkilökunnasta.

### 3.3 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tarkastella monikulttuurista perehdyttämisprosessia, sen toimivuutta ja tarpeita varhaiskasvatusyksiköiden johtajien näkökulmasta, heidän käytäntöjensä, kokemustensa ja toiveidensa valossa. Näitä kokemuksia hyödyntämällä voisi olla mahdollistaa laajemmin vahvistaa ja mahdollistaa onnistunutta perehdytysprosessia.

Yksilön, eli haastateltavan, tasolla tavoitteena oli myös se, että kuulluksi tulemisen kokemus vahvistaa ja voimauttaa haastateltavia. Lisäksi aiheen ääreen asettautuminen voi tuoda myös haastatellulle itselleen ymmärrystä prosessiin liittyvistä vaiheista, yksityiskohdista ja käsitteistä tietoisemmin niin, että niitä voi saada vielä tietoisemmin käyttöön työelämän yhteisöissä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen perehdytysprosessi varhaiskasvatustyksikössäsi yleisesti on?
2. Millaisia kokemuksia sinulla on moninaisuuden perehdytykseen liittyen?
3. Miten kehittäisit moninaisuuteen liittyvää perehdytysprosessia tulevaisuudessa?

#### 3.4 Opinnäytetyön aikataulu ja eteneminen käytännössä

Espoon kaupunki myönsi tutkimusluvan kahden viikon odotuksen jälkeen elokuussa 2025, mikä nopeutti opinnäytetyön eri vaiheiden kalenterointia. Varsinaisten yksilöhaastatteluajkojen sopiminen oli sujuvaa, sillä haastateltavat olivat aikojen suhteen varsin joustavia. Aikoja ei ollut tarvetta siirtää, eikä niitä myöskään peruttu.



Kuvio 4: Opinnäytetyön eteneminen.

#### 3.5 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä sovellettiin laadullista tutkimusotetta. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat esimerkiksi luonnollisen aineiston suosiminen, subjektiivien arvostaminen ja tutkittavien omien merkitysten ja tulkintojen korostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on suorassa kontaktissa niihin ihmisiin, joilta tietoa halutaan. Haastateltavilla on henkilökohtaisia kokemuksia ja tämä tutkimusmenetelmä keskittyykin haastateltavia lähellä oleviin asioihin ja heidän niille antamiinsa merkityksiin. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla pyritään keskustelun keinoin selvittämään tutkimuksen aihepiiriin kuuluvia asioita. Olennaista on kuitenkin erottaa spontaani keskustelu tällaisesta järjestetystä tilanteesta, jossa tavoitteena on kerätä tietoa. Teemahaastattelulla tarkoitetaan lomakehaastatteluista poiketen tiedonkeruuta, jossa aihepiirit, teema-alueet on ennalta määrätty, mutta asioiden käsittelyn järjestys ja laajuus vaihtelevat tilanteen ja haastattelun mukaan.

Haastateltavat valikoidaan niin, että tavoite saada kerättyä haluttua tietoa täyttyisi mahdollisimman hyvin. (Eskola ym. 2018, 28–30.)

Suurin teemahaastattelun valintaan vaikuttavista asioista oli tämän tiedonkeruumenetelmän tuoma etu saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Tätä mahdollisuutta tehostaa myös haastattelukysymysten toimittaminen haastateltaville etukäteen (Tuomi ym. 2018, 84–85.) Haastateltavat saivatkin kysymyslomakkeen orientatioksi haastatteluajan vahvistus- tai muistutusviestin yhteydessä (Liite 2). Teemahaastattelun etuna on myös menetelmän joustavuus. Kysyttävää asiaa on mahdollista tarkentaa ja kysymysten järjestystä muuttaa. Lisäksi haastattelija saa käyttöönsä havainnoinnin kautta keräämänsä tiedon. Merkityksellistä ei aina ole vain puheen sisältö vaan myös se, miten asiat sanotaan. (Tuomi ym. 2018, 85–86.)

Tutkimustavaksi valikoitui teemahaastattelu, jotta avautuisi mahdollisuus kuulla ja kerätä arjen kokemuksia, joita varhaiskasvatuksen johtajilla on moninaisuuden perehdytykseen liittyen. Numeraalisten tulosten sijaan minua kiinnostivat tarinat, esimerkit, mahdolliset harha-askleet ja erityisesti ne havainnot ja kokemukset, jotka ovat auttaneet kehittämään perehdytysprosessia entistä tuloksellisempaan suuntaan.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsissa ja ne kestivät puolesta tunnista neljäänkymmeneenviiteen minuuttiin. Litteroitua materiaalia kertyi hieman alle 125 sivua.

### 3.6 Aineiston analyysi

Kerätty aineisto analysoitiin Braunin & Clarken teema-analyysin mukaisesti. Braunin & Clarken (2006) mukaan teema-analyysi on joustava menetelmä, joka ei sido tutkijaa tiettyyn teoreettiseen viitekehykseen, vaan teemat voivat nousta myös aineistosta. Aineistoa luokitellessani aloinkin nopeasti hahmottaa vastauksista teemoja, joita oli mahdollista yhdistellä toisiinsa luokittelun mukaisesti. Tässä vaiheessa huomasin, että haastatelluissa tuli ilmi mielenkiintoisia asioita kysymysten ulkopuolelta ja oli tärkeää rajata luokiteltavat asiat tämän opinnäytetyön aiheen rajaamiin aiheisiin. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105) muistuttavatkin, että tällaisessa yllättävässä tilanteessa on tärkeä laittaa ”jäitä hattuun” ja muistaa, missä tutkimuksessa on kyse – eli mistä juuri tässä tutkimuksessa ei ole kyse.

Vaikka haastattelujen aikana koinkin varhaiskasvatuksen johtajien jakavan vahvan osaamisen ja kokemuksen tuoman tiedon ja taidon, tuli itselleni tässä vaiheessa melkein pienenä yllätyksenä tiettyjen teemojen yhtenäisyys, mikä konkretisoitui analyysivaiheessa visuaalisestikin todettavaksi:

Taulukko 1: Esimerkki tämän työn haastatteluaineiston analyysistä.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä teema
Oon yleensä kaksi kertaa istunut alas uuden työntekijän kanssa ja sitten lopuksi ryhmässä pikkuhiljaa...et ei voi kerralla kaataa liikaa asioita...	Johtajilla ja perehdytettävän tiimin jäsenillä on erilaisia vastuualueita uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdytys ei voi olla nopea tai kiirehdittävä prosessi etenkin silloin, kun perehdytettävä puhuu äidinkielenään jotain muuta kieltä kuin suomea tai ruotsia.	Perehdytys on jaettu ja ajallisesti pitkä prosessi
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Yhdistävä teema
...kyllä se kielitaitoasia haastaa perehdytystä aika paljon...on käynyt sitten silloin, että mielestäni on perehdyttänyt jo jonkun asian ja selittänyt. Ja sitten onkin silloin et ok, se ei nyt ymmärtänyt mitään minä puhuin.	Kielitaitotaso ei ole aina täysin selkeä ja etenkin tilanteissa joissa perehdytettävä ei syystä tai toisesta kysy epäselvää asiaa, voi tulla erilaisia väärinymmärryksiä tai perehdytettävä toimii tietämättään vastoin yhteisiä toimintatapoja.	Kielen merkityksellisyys ja kysymisen haasteellisuus on huomioitava

<p>Oon sitten sanonut, että nyt mua ei tarvitse teititellä tai sanoo johtajaksi...kaikki muutkin on täällä omilla nimillä.</p> <p>...että mä pidän äärettömän tärkeänä sitä vuorovaikutusta. Ja mulla on niinku kirjaimellisesti ovi auki...et melkein aina voi kävellä sisään.</p>	<p>Moninaisessa työyhteisössä on erilaisia kokemuksia hierarkiaan liittyen ja esimerkiksi johtaja voi olla henkilö, jota ei lähestytä kovin helposti.</p>	<p>Johtamisen rakenteet vaikuttavat</p>
---	---	---

#### 4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kolme keskeisintä haastatteluista noussutta teemaa. Tulokset kuvaavat perehdytystä jaettuna ja pitkäkestoisena jatkumona ja sitä, miten hierarkia, esimiehen saavutettavuus, perehdytyskokonaisuuden paloittelu, käsitteiden ymmärrettävyys ja kysymisen kynnys vaikuttavat perehdytykseen. Luvussa esitellään käytännön esimerkkejä johtajien kokemuksista, havainnoista ja omasta toiminnastaan.

##### 4.1 Perehdytys on jaettu ja ajallisesti pitkä prosessi

Haastatellut kertoivat perehdytyksensä pohjaavan Espoon kaupungin yhteisille perehdytysohjeistuksille. Haastatteluissa tuli kuitenkin esille materiaalin olevan moninaisuuden perehdytyksen kontekstissa heti aluksi liian laaja ja houkuttelevan poimimaan materiaaleista tärkeimmät – ns. pakolliset – osiot ja rikastaa niitä yksilöllisesti yksikön omista käytänteistä nousevilla asioilla. Haastateltujen johtajien toteuttamassa perehdytyksessä onkin ollut yleistä poimia kaupungin materiaalista se olennaisin ja etenkin turvallisuuden kannalta tärkein sisältö, jota on täydennetty päiväkodin omilla tärkeimmillä sisällöillä.

Mä oon niinku tehnyt oman suunnitelman. Mä oon sitten vaan katsonut, että multa löytyy kaikki ne tärkeimmät Espoon kaupungin perehdytysasiat siitä mun omasta suunnitelmasta ja sitten siinä on niitä meidän omia mausteita.

Kyllähän se tausta vaikuttaa, että monikulttuuristen kanssa niin se on pakko karsia. Se voi kauheesti riippua heidän kielitaidostaan, että tota, että se täytyy mennä aluksi semmoisen basicin kautta.

Mun mielestä monikulttuurisille pitäisi olla oma paketti, että se Espoon kaupungin paketti on valtavan laaja ja se kattaa niinku kaiken mahdollisen...niin jotenkin semmoinen pelkistetty paketti, joka olisi niinku valmiina esihenkilöllä, ettei tarvitse tosissaan siinä vaiheessa kun yhtäkkiä joku tulee, niin siinä vaiheessa ruveta miettimään, että ahaa, mitäs mä karsin siitä mitkä asiat on nyt niitä kaikkein olennaisimpia.

Jokainen haastateltava kertoi alkuvaiheen asioista, joihin johtaja perehdyttää. Lisäksi kaikki kuvasivat arjen pidempikestoista perehdytystä, jota tehdään ja jota ylläpidetään ryhmässä arjen tilanteissa. Perehdytys on johtajan vastuulla, mutta jokainen toteuttaa siitä arjen työssä ja kohtaamisissa. Perehdytys koetaan tuloksellisimmaksi silloin, kun asia tulee arjessa esille, jolloin perehdytettävän asian voi sitoa suoraan käytäntöön. Näissä tilanteissa perehdyttäjä on työtä ja uutta työntekijää lähellä oleva henkilö, tai henkilöt ja perehdytys on tiimitasoista.

...kyllähän se kaupungin laaja perehdytyspaketti haastaa ihan nyt riippumatta siitä mikä ihmisen kieli tai muu tausta on, siinä on aika paljon sitä tavaraa...niin ollaan tehty silleen, että mä perehdytän yleisiä Espoon kaupunkiin ja työsuhteeseen liittyviä asioita ja sit sitten siirrytään sinne ryhmätasolle niin sitten ryhmä ottaa koppia ku siellä on kuitenkin tietämys siitä lapsiryhmästä tarkemmin ja tietenkin päiväjärjestykset ja kaikki niiden omat detaljit.

..sit se aloitusprosessi on se selkeästi mun, kaikki nää valokuvaamiset ja vaihtolovelvollisuus, työsopimukset, verokortit. Niin ne on niinku mulla selkeästi siinä alussa ja sitten mä annan semmoiset pari kuukautta aikaa, et sitten vielä sovitaan et jutellaan ja kerrataan ja sit toivon, et työntekijä kysy mitä kysymyksiä on tullu.

...ja roolin mukaan intensiteetti muuttuu...en mene ryhmätason perehdytykseen, tiimi ottaa kopin.

Päiväkodin omat erityispiirteet tuovat myös perehdytykseen omat erityispiirteensä. Kaupungin yleisessä materiaalissa ei voida huomioida niitä kaikkia, vaan päiväkodissa johtajan ja henkilökunnan on ratkaistava se, miten ja missä vaiheessa nämä asiat liitetään perehdytykseen.

Mä perehdytän näihin kaikkiin kaupungin Sarastiaan ja eVakaan ja turvallisuusasioihin, vakuutuksiin, sairaspöissaolokäytäntöihin ja tällaisiin ja

sitten tiimin henkilökunta perehdyttää taas tiimiin liittyviin asioihin...ja sitten meillä on vuoropäiväkotiin liittyvä tällainen vuorottelu, niin sitten meillä on myös semmoisia koko taloa koskevia asioita miten lakanat vaihdetaan ja päivällinen lämmitetään ja tällaisia asioita jotka joku voi kans uudelle työntekijälle kertoa ja neuvoa. Ja sit meillä on niistä perehdytyskansio...meidän talossa oli se iso oivallus, että koska me ollaan tällainen erilainen (vuoro)päiväkoti, me tarvitaan näihin talon omiin perehdytyksiin oma perehdytyskansio. Ku tuli sakkaa siitä, että ei se vielä kukaan tee näitä tai koskaan mene tekemään tätä ja me tajuttiin, ettei kukaan ole ehtinyt tai tajunnu perehdyttää näihin spesiaalijuttuihin.

Haastatteluissa mainittiin usein perehdytysprosessin vaativan aikaa, eikä kenenkään tavoitteena ollutkaan suorittaa perehdytystä yhdeltä istumalta. Sen sijaan johtajat ja työyhteisöt ovat luoneet erilaisia tapoja vahvistaa osaamista ja luoda mahdollisuuksia kysyä mieleen nousseita asioita.

Oon yleensä kaksi kertaa istunut alas uuden työntekijän kanssa ja sitten loput siellä ryhmässä pikkuhiljaa...et ei voi kerralla kaataa liikaa asioita, et tapan kerran ja sit toisella kerralla työntekijällä on jo saattanut herätä omia kysymyksiä ja niinku kokemusta siitä arjesta.

Mulla on semmoiset perehdytysmoduulit, jotka käydään niinku vuoden aikana läpi kun tulee ajankohtaiseksi. Kaksi niistä käsittelee lasta ja kaksi sellaisia yleisiä asioita, kaupungin arvoja ja lasten vasuja ohjaavia asiakirjoja ja sellaisia. Et ne otan, mutta en kaikkea kerralla ja sit kuulostelen työntekijöistä ja olen yleensä jossain vaiheessa kuullut tiimiltäkin vähän et mitä kuuluu ja mitä vielä mä voisin vielä kertoa tai kerrata. Esimerkiksi kännykän käyttöä ja sellaista, kun siis tavallaan tiedän jo vähän sitten, että millainen se ihminen on.

Tässä työssä on se haaste, et kun yksi työntekijä lähtee, seuraava tulee. Et toinen lähtee maanantaina ja seuraava tulee sit tiistaina jos on olemassa jos joku. Et siinä ei oikein voi heti ryhmässä saattaen perehdyttää, et on tärkeää että mä tapan ensin erikseen ja sit että siellä ryhmässä on aikaa perehtyä. Et tekee aluksi vain välivuoroja ja silleen...et on joku keneltä kysyä sit.

Ajan ja kokemuksen myönteiset vaikutukset perehtymiseen koettiin näkyviksi erityisesti silloin, kun työntekijä on aluksi työskennellyt varhaiskasvatyüksiköissä sellaisissa työ- tai harjoittelijan tehtävissä, jossa ei ole samanlaista vastuuta kuin varhaiskasvatuksen ammattilaisilla.

Niin yksi semmoinen mitä mä oon tietoisesti tehnyt niinku monikulttuurisuuteen ja siihen työpaikan perusasioiden opetteluun liittyen, niin on se että on ollut näitä kielipöytäkirjoja. Mä oon aina ottanut niitä mielellään ja ihan

et niinku henkilökuntakin oppii toimimaan näiden kieliharjoittelussa olevien työharjoittelijoiden kanssa. Et on erilaisia kieliä ja osaamistasoja, mutta yhdessä toimitaan.

Ennen oli sellaisia tukityöllistettyjä ja mä huomasin, et se oli niinku tosi hyvä tapa perehtyä rauhassa kun oli aikaa. Sit usein siitä tulikin sit myöhemmin meille työntekijä ja se oli sit jo perehtynyt moneen asiaan siinä tukityöllistymisaikana. Et aika helpotti ja se, että ei heti ollut sitä vastuuta siinä.

Joskus aiemmin oli mahdollisuus palkata palkkatukimallin avulla sellaisia työllistettyjä, jotka olivat sitten päiväkodissa esimerkiksi puoli vuotta. Kun ne kieliharjoittelut ja ihan lastenhoitajaharjoittelut on kauhean lyhyitä, niin koin että tuon pitkän avulla on päästy niinku sen kynnyksen yli, että uskaltaa puhua suomea ja käyttää suomea ja sit niinku ymmärtää sen kulttuurin ja yhteisö tulee paljon tutummaksi. Että sitä on hirveän vaikea opettaa perehdytyksessä, et niinku se vaatii pidemmän ajan tuo kulttuurin oppiminen. Ja ihan vaikka sen, että ne mitä vaatteita ja millaisia kuravaatteita milloinkin. Ja sit tiedän, että kun ne opitaan, niitä kerrotaan innoissaan sit kavereille ja yhteisöille. Et perehdytetään siinä samalla isompaa porukkaa kans.

Myös perehdytyksen jakamiseen liittyvän sovitun mentorointijärjestelmän kerrottiin olleen toimiva systeemi, jossa arjessa sovitusti ennalta nimetty työntekijä kertoi ja varmisti uudelle työntekijälle erilaisia kyseiseen hetkeen ja lähitulevaisuuteen liittyviä asioita.

Esimerkiksi tämmöisessä perehdytyksessä oli muutama vuosi sitten tämmöinen mentorointi ja järjestelmä. Se on ehkä nyt hieman hiipunut, mikä on harmi. Koska ainakin meidän työntekijät piti sitä hyvänä, että oli näitä niin kun juuri aloittaneita tai vasta vähän aikaa työskennelleitä työntekijöitä ja sitten siinä hänellä oli niinku tää vertaisryhmä ja sieltä joku varmisti että asioita tulee kerrottua siinä arjessa.

#### 4.2 Kielen merkitys ja kysymisen haasteellisuus on huomioitava

Haastattelujen perusteella kielellä on perehdytyksessä suuri merkitys. Haastatteluissa kerrottiin kielen vaikuttavan perehdytyksessä jo silloin, kun mietitään mitä ja milloin on syytä perehdyttää. Asioita priorisoidaan ja karsitaan jo ennakoivasti, jotta tärkeimmät ja erityisesti turvallisuuteen vaikuttavat asiat tulisivat ymmärretyiksi. Lisäksi haastatteluissa ilmeni kokemuksia siitä, että ehkä myös monenlaisiin kulttuuritaustoihin liittyen kysymisen olevan erityisen haasteellista.

...kyllä se kielitaitoasia haastaa perehdytystä aika paljon...on käynyt sitten silleen, että mielestään on perehdyttänyt jo jonkun asian ja selittänyt. Ja sitten onkin silleen et ok, se ei nyt ymmärtänytkään mitä minä puhuin.

Joskus työntekijä vaan hymyilee ja niinku näyttää, että hän ymmärtää...mutta sitten ei..kyllä sitä toivoo, että jos joku asia jää epäselväksi, sitä saisi vielä tarkentaa. Mutta tätähän ei kaikki tee, että onko siinä joku häpeän tunne, en tiedä.

Ennakoiva kysyminen esimerkiksi lomatoiveen tai omaan kulttuuriin liittyvään juhlaan liittyen on ajoittain ollut hankalaa. Johtajan työtehtäviin kuuluu perehdytyksen lisäksi esimerkiksi työvuorolistojen tekeminen ja sijaisten hankkiminen tarvittaessa. Mitä lyhyempi varoitusaika, sitä vaikeampaa riittävän, osaavan henkilökunnan riittävyyden varmistaminen saattaa olla.

...ja on ollut sellaisia tilanteita, että työntekijä tarvitsee ensi viikon lomaa ja sitten kun sitä ei ole ennakoitu. Vaikka perehdytyksessä lomista on puhuttu, ei sitä olla ehkä kuultu tai ymmärretty ja sitten kerron, että ne toiveet olisi pitänyt mulle niinku kuukausi sitten tuoda.

..kun tulee ensimmäistä kertaa vaikka sairauslomahaku tai vuosilomahaku...mitä nyt Sarastian kautta esimerkiksi käydään ja näin ja se on menty kuitenkin rauhassa ja palasissa ja olen muistuttanut että kysyt tietenkin itse ryhmältä asiaa ja aina voit kysyy multa...ja sitten kun tulee vaikka eid niin sitten se olen minä joka kysyy että aiotko olla töissä. Tai juhlapäivänä pois, kun mulla on monta näitä joilla on tämä juhla niin mun pitää tietysti tietää. Mä sanon että meillä pitää tietää että onko pois vai ei, että ei voi ilmoittaa samana aamuna. Ja tää käydään usein tää keskustelu alusta asti ja silti tulee ylläreitä.

Vaikka heti aluksi siinä puhutaan lomat ja sellaiset, niin sit on tullut sellaisia tilanteita, että täytyy vielä uudestaan kertoa että kun täällä sovitaan yhdessä lomat, et sä et voi vaan ostaa yhtäkkiä lentoja kuukaudeksi johonkin.

Haastatteluissa tuli ilmi esimerkkejä tilanteista, joissa kirjoitettu teksti on ollut vaikea sisäistää siinä olevien käsitteiden epäselvyyden ja kysymättömyyden vuoksi. Joku asia on ollut keskustellen mahdollista selittää, mutta joskus viestit kulkevat myös tekstin muodossa etenkin silloin, kun johtajalla on useampi yksikkö ja runsaasti henkilökuntaa.

..ja mulle tulee aika säännöllisesti yllätyksenä se, miten heikko lukutaito tai kirjoitustaito joillain voi olla, vaikka ihan hyvin aina ollaan pystytty puhumaan siinä. Ja sitten joku häneltä tuleva viesti voi olla että mitä tässä on, vähän tajutonta. En saa kiinni.

..oli kaikille laitettu sähköpostilla kutsu ja ohjeet kehittämispäiville ja että missä ja moneltako alkaa. Ja sit jokainen jotain muuta kieltä äidinkielenään puhuva aika uusi työntekijä tuli tunnin myöhässä ja ne kaikki kolme olivat kuitenkin jossain löytäneet toisensa, sieltä matkalta. Kehittämispäivä oli uusi sana ja vaikea asia ja sit kukaan ei ollut kysynyt mitään multa tai muilta työkavereilta ja kaikilla oli se sama tilanne sen kehittämispäivän kanssa.

Puhumisen ja lukemisen lisäksi myös kirjoitettuun kieleen liittyviä tehtäviä on listattu perehdytykseen.

Kyllä se on toki niin, että jo rekrytoidessa mä aina niinku puhun kirjoittamisen merkityksestä, kun meillä tehdään päiväkodin viikkosanomia, joissa on tekstiä ja kuvia meidän arjen tapahtumista. Se on tärkeä ammatillinen työväline, joka sitten kertoo tosi paljon meistä perheille ja on kans niinku ihan ammatillinen velvollisuus se dokumentaatio.

Joskus perehdytyksissä puhuttavat asiat ovat sellaisia, että mahdollisista vaikeammista käsitteistä huolimatta asia on tärkeä ymmärtää hyvin. Tällaisissa tilanteissa otetaan joskus tulka (tulkkipalvelut) ja visuaalinen tuki mukaan varmistamaan asian ymmärrys.

Ollaan me käytetty tulkkaa, mutta joskus vaikka ollaan puhuttu ja he on niinku nyökytelly ja ystävällisesti hymyilly niin on osoittautunut, että on se vaikea ollu hahmottaa sitä asiaa ja vaikka esimerkiksi aikaa. Niin sitten mä oon tehnyt sen kuvitetun sen päivärytmin tai sellaisen ja tulkin avulla tosiaan sitten käyty sitä läpi ja sitä kautta yritetty, että ois niinku mahdollisimman hyvä se ymmärrys. Niin se kuvitettu sit auttaa muistaa, että ne kuvat on sitten ne muistiinpanot siitä perehdytyksestä sitten.

Kaikista erilaisista huomiota vaativista asioista huolimatta moninaisuuden koettiin silti olevan jopa henkilökuntaa ja asiakasperheitä innostava asia. Varhaiskasvatuksessa on myös erilaisia kieleen ja monikulttuurisuuteen liittyviä painotuksia tai teemoja, jotka ovat nostaneet moninaisuutta näkyviin ja yhdessä tarkasteltavaksi.

Mielenkiintoiset viimeiset kaksi vuotta, kun meillä on tätä kielikulttuuria katsomuskasvatusteeman kautta käyty, niin meillä on niinku henkilökunta kasvanut tämmöiseen monikulttuuriseen ajattelumalliin. Se on kehittänyt tosi paljon tai muuttanut tosi paljon niinku henkilökunnan ajattelutapaa että nyt ollaan kiinnostuneempia muista kulttuureista ja halutaan tietää niistä ja saada niitä näkyväksi tänne lasten arkeen.

#### 4.3 Johtamisen rakenteet vaikuttavat

Mahdollisimman vähähierarkkinen asetelma ja etenkin sinunkaupat nähtiin perehdytyksen ja esimerkiksi kysymisen kynnyksen mataloitumisen edellyttäjänä. Uusi, toisessa kulttuurissa kasvanut ja asunut työntekijä saattaa usein kutsua johtajaa aluksi hänen ammattitittelillään ja haastattelujen perusteella etunimen käyttö on johtajien kokemuksen mukaan heti alussa portti avoimempaan vuorovaikutukseen.

Oon sitten sanonut, että nyt mua ei tarvitse teititellä tai sanoo johtajaksi, et mä oon ihan Johanna vaan niin kuin kaikki muutkin on täällä omilla nimillä.

Lisäksi nähtiin tärkeänä, että heti alussa työntekijä kokee, että johtajaa voi lähestyä helposti ja että ovi työntekijälle on aina auki.

..että mä pidän äärettömän tärkeänä sitä vuorovaikutusta. Ja mulla on niinku kirjaimellisesti ovi auki ja tosi harvoin on niinku lappu luukulla, että älkää häiritkö. Et melkein aina voi vain kävellä sisään.

Johtajat pohtivat aktiivisesti omaa rooliaan, omia vahvuuksiaan ja oman persoonansa ja mielenkiinnonkohteidensa merkitystä uuden työntekijän perehdytyksessä ja taloon kotiutumisessa. Varhaiskasvatusyksiköissä on ollut myös kaupunkitasoisesti erilaisia monikulttuurisuuspainotuksia ja henkilökunnan koulutusta aiheeseen liittyen, mutta haastateluissa kerrottiin myös erillisistä moninaisuuden liittyvistä lisäkoulutustutkimuksista.

Onhan se oma koulutautuminen ja oppiminen joo äärimmäisen tärkeää, ja tota ei voi jäädä junaamaan. Et joskus toivoin haasteita tässä työssä ja haasteita tuli mutta siis ihan positiivisessa mielessä haasteita, kyllähän tää on koko ajan vahvempaa tää monikulttuurisuus.

Oon ihan opiskellut monikulttuurisuutta, et olin Tampereella sellaisessa pidemmässä koulutuksessa...et kiinnostaa erilaiset kulttuurit ja monikulttuurisuuden johtaminen.

Erialaisten kalenteroitujen ja spontaaneidenkin menetelmien luominen oli mahdollistamassa perehdytyksen jatkumista myös silloin, kun perehdytettävä on jo ehtinyt työskennellä varhaiskasvatusyksikössä ja erilaisia kokemuksia ja mahdollisia kysymyksiä on ehtinyt herätä.

..vaikka tää ei liity pelkästään perehdytykseen, niin mutta tää on ollut se tapa jolla oon saanut avattua niitä ovia kysymään siinä alkuvaiheessakin. Meillä on joka toinen viikko opettajien palaveri ja joka toinen viikko lastenhoitajapalaveri ja kun mä olen siellä lastenhoitajapalaverissa niinku oikeasti ihan jututan niitä. Kysyn mitä kuuluu ja sit kans et mikä on ollut vaikeinta että on ihan lupa kertoa ja kysyä.

..sit kaikki epäviralliset tilanteet ovat mahdollisuuksia et uusi työntekijä on vaikka kahvihuoneessa niin menen siihen viereen. Mulla voi olla ihan puuro tai tee ja sit tulee sellaista normaalia jutustelua et miten menee ja miltä muuten niinku tuntuu. Ja sit siinä tilanteessa ei ole sellaista virallista laustausta, et niinku voi sanoa vähän helpommin ja ollaan siinä ihan vaan kaksi ihmistä vierekkäin.

Mun kehityskeskustelussa just juttelin siitä kotouttamisesta ja siitä miten me kohdataan ja sit mä totesin, että sitähän me tehdään kaikki koko ajan

työntekijöiden ja perheiden kanssa. Et me kotoutetaan, otetaan vastaan ja kuljetaan yhdessä...et se meidän peruslähestyminen ja oleminen on sitä.

Vuorovaikutuksen laatuun kerrottiin vaikuttavan suuresti se, että johtaja on alusta asti kiinnostunut työntekijöistään. Jos esimerkiksi työntekijän kotimaasta ei ole aikaisemmin ollut työntekijöitä, on tässä tilanteessa mahdollisuus oppia uutta ja saada uusi työntekijä kokemaan olonsa tervetulleeksi oman kulttuurinsakin kautta.

On ollut mukavaa, että uuden työntekijän kanssa voi ihan vaan niinku jutella hänen omista tavoistaan ja tärkeistä asioista. Et esimerkiksi miten joulu hänen kotimaassaan on ja miten sitä vietetään ja mitä sellaisia asioita on, jotka ovat jotenkin erilaisia ja sellaisia sieltä omasta kulttuurista ja kokemuksista.

Haastatteluissa muistutettiin, että erilaisia tilanteita tulee eteen kaikkien työntekijöiden kanssa, kielestä ja kulttuuritaustasta riippumatta. Lisäksi korostettiin, että työyhteisöissä on aina erilaisia ihmisiä ja ihmisyyden ymmärrys ja kunnioitus on tärkeää.

Monikulttuurisuus on jo sitä arkea ja mä muistan kun kävin silloin vahvistumista tähän osaamiseen...niin mä just sanoin, että loppukädessä me kohdataan aina täällä ihmisiä. Meillä on äitejä ja isiä ja lapsettomia ja tietenkin lapsia kulttuurista riippumatta ja se miten me heitä kohdataan, miten me otetaan vastaan ja mä aina mietin sitä liittyen tähän perehdytykseen. Että niinku se, että kun tulee kuka tahansa, niin me otetaan hänet vastaan hyvin ja me muistetaan että se kohtaaminen...että kohtaaminen ja vuorovaikutus on se kaiken a ja o. Kaikkien kanssa.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset suhteessa tutkimuskysymyksiin.

### 5.1 Perehdytysprosessi varhaiskasvatuksessa

Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytys varhaiskasvatuksessa perustuu kaupungin yleisiin perehdytysohjeisiin. Yleisten ohjeiden laajuus koetaan haasteelliseksi, joten käytännön perehdytystä on muokattu johtajien omien kokemusten ja päiväkodin mahdollisten erityispiirteiden pohjalta. Johtaja on vastuussa perehdytyksestä, mutta aloituksen jälkeen on tavallista, että siihen osallistuvat arjessa uutta työntekijää lähinnä olevat tiimin jäsenet.

## 5.2 Kokemukset moninaisuuden perehdytyksestä

Kaikilla haastatelluilla oli kokemusta moninaisuuteen liittyen sekä työntekijöiden esimiehenä että moninaisten asiakasperheiden palveluntarjoajana. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että varhaiskasvatuksen johtajat ovat aktiivisia kehittämään osaamistaan moninaisuuden johtamiseen liittyen. Perehdytettävien moninaiset kulttuuritaustat näkyivät kielen liittyvien haasteiden lisäksi sekä työelämän erilaisiin käytäntöihin että kysymisen vaikeuteen liittyen. Ennakointi esimerkiksi lomien sovittaessa on ollut joskus vähäistä ja epäselvästä asiasta on joskus vaiettu tarkentavien kysymysten sijaan.

Hierarkia ovat vaikuttaneet vuorovaikutukseen suuresti etenkin yhteisen työelämämatkan alkutaipaleilla, ja sinunkaupat ovatkin olleet tärkeä avain luontevaan vuorovaikutukseen ja kysymiseen liittyen. Johtajat ovat edesauttaneet kynnyksen madaltumista painottamalla sitä, että kaikkia kutsutaan työyhteisössä heidän etunimillään, myös häntä itseään. Lisäksi johtajat pitävät huolta fyysisestä saavutettavuudestaan säännöllisten kokousten, avoimen työhuoneen oven ja epävirallisten kahvihuonejutustelujen avulla.

## 5.3 Perehdytysprosessin kehittäminen tulevaisuudessa

Haastatellut kertoivat toivovansa perehdytykseen lisää aikaa, kuvallista tukimateriaalia, yhtenäisyyttä koko kaupungin tasolla sekä mahdollisuutta työntekijätasoiseen perehdytykseen osittain päällekkäin menevien työsuhteiden avulla.

Aikaan liittyvä haaste oli haastateltavien mielestä osittain myös oman työn organisointiin liittyvä asia, mutta haastatteluissa ilmeni myös se, että johtajien työnkuvan koetaan muuttuneen pirstaloituneemmaksi ja kiireisemmäksi, mikä on vaikuttanut väistämättä myös siihen, miten kauan ja kuinka monta kertaa aloittavaa työntekijää on mahdollista kohdata ja perehdyttää.

Varhaiskasvatuskentän yhteinen, selkokielineen ja parhaimmassa tapauksessa kuvallisesti tuettu materiaali toisi haastateltavien mielestä tukea sekä aikaan liittyviin että perehdytyksen työkaluihin liittyviin haasteisiin. Selkeä materiaali mahdollistaisi perehdytettävälle sen, että hän voisi palata käsiteltyjen asioiden pariin ja kerrata niitä niin monta kertaa, kuin tarvetta on.

Haastateltavat vertasivat sitä, miten perehdytys varhaiskasvatuksessa eroaa muilla työelämän aloilla toteutettavasta perehdytyksestä. Erityisesti he pohtivat miten se vaikuttaa, että varhaiskasvatuksessa uusi työntekijä aloittaa silloin, kun tehtävässä aiemmin toiminut henkilö on ollut viimeistä päivää tehtävässä edellisenä työpäivänä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenten lukumäärä ei anna mahdollisuutta työskennellä rinnakkain päivääkään samalla perehdyttämisen ja kysymisen mahdollistaen. Tätäkin nivelvaihetta olisi mahdollista tarkastella ja jatkokehittää tulevaisuudessa.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön eettisyyttä tiedon kerääjän asemaan, haastatteluprosessiin avoimuuteen ja aineiston käsittelyyn liittyen. Lisäksi luvussa esitellään ehdotuksia tulosten hyödyntämisessä sekä varhaiskasvatuksen toimintaympäristöissä että varhaiskasvatuksen tulevien ammattilaisen koulutuksessa.

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustyön eettisyys ulottuu koko opinnäyteprosessiin aina aiheen valinnasta julkaisuun asti. Tärkeää on myös se, että nämä vaiheet ovat tehdään mahdollisimman läpinäkyviksi. On tärkeää ymmärtää kaikkien tutkijan tekemien ratkaisujen merkitys ja vaikutus myös eettisen tarkastelun kannalta. (Tuomi ym. 2018, 147, 150–151.) Opinnäytetyön kirjoittajan motivaation juuri tämän aiheen käsittelyyn on oltava läpinäkyvää, jotta työn luotettavuus mahdollistuu. Lisäksi luotettavuuden syntyminen vaatii samanlaista ymmärrystä ja käsittelyä myös esimerkiksi haastateltavien valinnan suhteen (Tuomi ym. 2018, 163–1644). Keräsin Espoon kaupungin varhaiskasvatuksen verkkosivuilta varhaiskasvatussyksiköiden johtajien yhteystietoja ja lähetin haastattelupyynnöjä lukuisille satunnaisesti valikoituneille Espoon kaupungin suomenkielisessä varhaiskasvatuksessa työskenteleville varhaiskasvatussyksiköiden johtajille Yksikään haastattelupyynnön vastaanottajaksi valikoitunut ei ollut minulle ennalta tietoisesti tuttu. Jotkut heistä ovat olleet johtajina sellaisissa yksiköissä, joissa opiskelijoitani on ollut suorittamassa työssä järjestettävää koulutusta (TJK), mutta olen ollut tekemisissä vain opiskelijani työpaikkaohjaajan ja mahdollisesti muiden tiimin edustajien kanssa. Haastattelupyynnöihin liittyvä yhteystietoista oli mukana tutkimuslupahakemuksessa, jonka toimitin Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen kehittämisen palvelualueelle (liite 1).

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) edellyttää huolellisuutta jo ennen haastatteluja ja tutkimuslupa on yksi näistä tärkeistä huolehdittavista asioista. Lisäksi on tärkeää varmistaa tutkimukseen osallistuvien suostumus. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.) Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen palvelualue myönsi minulle tutkimusluvan (liite 1). Viranhaltijapäätös on annettu 25.8.2025.

Tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa, yksityisyyttä ja muita oikeuksia ja on tärkeää välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille ja yhteisöille haittaa. Näiden asioiden mahdollistumisen lähtökohta on tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Tutkija ei ole aina samaa mieltä tutkittavien kanssa, mutta se ei saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin. Kaikki haastateltavilta saatu tieto on arvokasta. (Tietoarkisto 2023.)

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa, esimerkiksi haastattelukysymysten laadinnassa kiinnitin huomiota hypoteesittomuuteen. Tämä oli erityisen tärkeää etenkin sen vuoksi, että omassa työssäni maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden työpaikkaohjaajana kohtaan säännöllisesti haastateltavien kollegoita ja vierailen heidän työympäristöissään. Haastattelukysymyksiä muotoillessani kiinnitin erityistä huomiota siihen, että en tuonut kysymyksissä esille valmiita oletuksia, sen sijaan pyrin pitämään kysymykset mahdollisimman avoimina mahdollistaen monenlaiset ja nimenomaan haastateltavan omiin kokemuksiin perustuvat vastaukset.

Näiden lisäksi pidin tärkeänä kunnioituksen ja hyväntahtoisuuden lisäksi etenemisen ja tuotoksen tarkastelun ja tallentamisen hyvän tieteellisen käytännön (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2023, 13–14) viitekehyksen mukaan riittävän usein ja riittävän tarkasti. Haastattelut litteroitiin ilman tarkkoja nimitietoja ja kaikki haastatteluista kertynyt materiaali hävitetään tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tarkkojen nimitietojen puuttumisen lisäksi litteroidut haastattelut säilytettiin salasanojen takana niin, että vain minulla oli pääsy niiden säilytykseen käytettävälle koneelle.

Kerroin jokaiselle haastateltavalle etukäteen sähköpostitse Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 8) eettisen ohjeistuksen mukaisesti, että heidän osallistumisensa on vapaaehtoista, heillä on oikeus keskeyttää haastattelu milloin tahansa, peruuttaa osallistumisensä ja saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, menetelmistä ja käytännön toteutuksesta.

## 6.2 Tulosten siirrettävyys ja yhteiskunnallinen merkitys

Tämän opinnäytetyön haastateltavat työskentelevät kaupungissa, jossa moninaisuus on laajempaa kuin monessa pääkaupunkiseudun ulkopuolisessa kunnassa tai kaupungissa. Haastatelluilla oli yhteensä yli sadan vuoden kokemus varhaiskasvatyüksiköiden johtamisesta ja lähes yhtä monen vuoden ajan näissä yksiköissä on työskennellyt kieli- ja kulttuuritaustoiltaan erilaisia alan ammattilaisia. Laaksonen (2022, 45) kertoo, että onnistuminen johtamisessa vaatii työyhteisön jäsenten kulttuuristen taustojen tuntemista. On tärkeää, että johtaja ymmärtää miten jokainen työntekijä tulee kohdata, sillä moninaiset työntekijät tulevat monenlaisista työelämäympäristöissä. Haastatteluissa kävikin ilmi, että johtajat ovat päivittäneet moninaisuusosaamistaan erilaisten täydennyskoulutusten avulla ja innostus aiheeseen liittyen välittyi myös haastattelijaan.

Asia-aiheesta, tutkimuskontekstista ja toteutustavasta huolimatta haastattelut tuntuivatkin välittömiltä ja joskus haastateltava nautti aamupuuron tai päiväkahvin haastateltavana olemisen rinnalla. Minulle tuli haastattelijana sellainen olo, ettei haastattelu tuntunut kenestäkään kuormittavalta, sen sijaan perehdytys- ja moninaisuusaiheiden äärelle asettuminen ja niistä kertominen tuntuivat olevan luontevia ja innostaviakin. Joskus kävi niinkin, että haastateltava vastasi aluksi, ettei hänellä ole kysytyyn aiheeseen paljontkaan annettavaa ja haastattelun lopuksi hän totesi, että oli sittenkin.

Haastatteluissa kerrottiin tilanteista, joita tunnistin jo opiskelijoiden opiskeluarjesta. Eritäin harvoin saan pitää ovea auki opiskelijalle, sillä opettajuuteen tuntuu ulottuvan samantapaisia hierarkkisia asetelmia, joista johtajatkin johtajuuteen liittyen kertoivat. Eräs opiskelija kertoi henkilökohtaisessa keskustelussaan minun olevan ensimmäinen opettaja, jota hänen ei ole tarvinnut pelätä. Itselleni tuo oli varsin valaiseva ja pysäyttäväkin hetki ja samanlaisia oppimisen hetkiä tuntuivat haastateltavatkin kokeneet. Lisäksi esimerkiksi tulevien, tiedossa olevien poissaolojen ennakointi ja kertominen on ollut ajoittain haasteellista monikulttuurisista taustoista tuleville sekä opiskelu- että työympäristöissä.

Espoolaisten varhaiskasvatyüksiköiden johtajien havainnot, kokemukset ja erilaiset menetelmät moninaisuuden perehdytykseen liittyen ovatkin varmasti huomioonotettavia ja käytettäviä koko Espoon varhaiskasvatyüksikentällä, mutta työyhteisöissä laajemminkin.

Erilaiset havainnot ja menetelmät eivät siis ole kaupunki- tai varhaiskasvatusyksikkökohtaisia.

### 6.3 Jatkokehittämis- ja tutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön varhaisvaiheessa painopiste oli uuden työntekijän kokemuksissa ja kehittämisideoissa. Pohtiessani tämän opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta ymmärsin kuitenkin pian työskenteleväni niin lähellä mahdollisia tutkittavia, että objektiivisuuden ja hypoteesittomuuden takaaminen haastateltavien valinnassa ja haastattelujen toteutuksessa saattaisi olla haasteellista. Aiemmin toteutetun opinnäytetyön tuloksista noussut espoolaisten johtajien toive perehdytyksen tarkemmasta jatkokäsittelystä vahvisti tunnetta tämän näkökulmamuutoksen tarpeeseen.

Koen kuitenkin edelleen ensiarvoisen tärkeänä, että perehdytyksen vuorovaikutuksellisen luonteen ja osallisuuden huomioiden eri osapuolet pääsisivät ääneen kokemuksineen ja kehittämisideoineen. Varhaiskasvatuksessa on hurja määrä kokemuksia ja ideoita johtajien lisäksi myös heidän alaisillaan. Erytisesti heillä. Kokemusten kirjaamisen ja käytännön hyödyntämisen lisäksi heidän näkökulmansa ja ideansa myös mahdollisen tukimateriaalin kehittämisessä olisi suuri mahdollisuus. Miten he ovat kokeneet perehdytyksen tietomäärän? Mitä asioita heidän mielestään olisi järkevä lisätä alkuvaiheen perehdytykseen tai vastaavasti siirtää myöhemmäkin? Millaiset käsitteet tuntuivat haastavimmilta ja millainen perehdytysmateriaali ja millaiset perehdytyskäytänteet he kokivat ja kokisivat hyödyllisimmiksi?

Erilaiset yhtenäiset lomakkeet, kuvat, videot ja muut perehdytyksen tukimateriaalit saattaisivat tuoda kaivattua tukea perehdytystilanteisiin. Parhaimmillaan ne toisivat myös yhdenvertaisuutta eri varhaiskasvatusyksiköissä tapahtuvaan perehdytykseen.

Lisäksi kirjallinen, kuvitettu tai videomuodossa oleva materiaali voisi tuoda perehdytettävälle työntekijälle mahdollisuuden tarkistaa käsitteitä ja kerrata läpikäytyjä asioita myöhemminkin. Lisäksi konkreettinen materiaali olisi mahdollista kääntää tarvittaessa myös perehdytettävän äidinkielelle. Kun aikaa tai muita resursseja ei varhaiskasvatuksen arjessa ole aina niin paljon kuin moninaisuuden huomioimiseksi olisi hyvä olla, on arvokasta löytää mahdollisuuksia opetella ja kerrata asioita, ja sitä kautta lisätä aikaa, kiireisimmän arjen ulkopuolelle.

Esittelen tämän opinnäytetyön Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen kehittämissyksikön työntekijöille alkuvuonna 2026. Kehittämisideoita on tärkeä muotoilla konkreettisiksi käytänteiksi tai materiaaleiksi, jotta ne palaisivat takaisin heille, joiden sanat tekivät tästä opinnäytetyöstä mahdollisen. Iso kiitos haastattelemilleni Espoon suomenkielisen varhaiskasvatuksen johtajille ajastanne ja mahdollisuudesta kurkistaa moninaisuuden perehdytyksen arkeen. Teidän äänenne kulkee mukana myös luokissa opettaessani hyvin monenlaisia kieli- ja kulttuuritaustoja edustavia tulevaisuuden varhaiskasvatuksen ammattilaisia.

## Lähteet

### Painetut

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Tallinna: Gaudeamus.

Alitolppa-Niitamo, A. & Säävälä, M. 2013. Johdattelua kirjan teemoihin. Teoksessa Ali-  
tolppa-Niitamo, A., Fågel, S., Säävälä, M. (toim.) Olemme muuttaneet – ja kotoudumme.  
Vaasa: Kirjapaino Fram.

Colliander, A., Ruoppila, I & Härkönen, L-K. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Helsinki: WSOY.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Alma Talent.

Eskola, J., Lätti, J & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teok-  
sessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Keuruu: PS-kustannus.

Fonsén E., Pesonen J. & Valkonen S. 2021 Varhaiskasvatuksen johtajat valintojen äärellä.  
Teoksessa Holappa A-S., Hyryläinen A., Kola-Torvinen P., Korva S. & Smeds-Nylund A-S  
(toim.) Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen. Keuruu: PS-kustannus.

Himanen, S. P. 2019. Miten mahdollistan työntekijän kasvun ja kehittymisen? Teoksessa  
Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian.

Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. 2020 Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa Hu-  
jala, E & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-  
kustannus.

Huovinmaa, K., 2024. Ihmisjohtaja. Helsinki: Alma Talent.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Kartio, J. 2009. Miten puhua selkokieltä? Teoksessa Kartio, J. (toim.) Selkokieli ja vuorovai-  
kus. Helsinki: Opiker.

Kivinen, P. 2019. Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin,  
S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian.

- Kivinen, P. & Silván, A. 2019. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Helsinki: Oppian.
- Kupila, P. 2020. Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa Hujala, E & Turja, L. (toim.) Varhaiskasvatuksen käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laaksonen, H. 2022 Näkökulmia monikulttuurisuuden johtamiseen. Teoksessa Laaksonen, H: & Ollila, S. (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian.
- Lilja, N., Eilola, L., Jokipohja, A-K. & Tapaninen, T. 2022. Johdanto: Aikuisten maahanmuuttajien arki ja suomen kieli. Teoksessa Lilja, N., Eilola, L., Jokipohja, A-K. & Tapaninen, T. (toim.) Aikuiset maahanmuuttajat arjen vuorovaikutustilanteissa. Suomen kielen oppimisen mahdollisuudet ja mahdolluudet. Turenki: Vastapaino.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Otava.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Paavola, H., Talib, M-T. 2010. Kulttuurinen moninaisuus päiväkodissa ja koulussa. Helsinki: Tammi.
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Alma Talent.
- Pöyhönen, S., Suni, M., Tarnanen, M. Kieli kotouttamispolitiikan ytimessä. Teoksessa Saarinen, T., Nuolijärvi, P., Pöyhönen, S., Kangasvieri, T. (toim.) 2019. Tampere: Vastapaino.
- Ranta, S. 2023. Näin johdat varhaiskasvatuksen tiimiä. Helsinki: Alma Talent.
- Sinokki, M. & Virtanen, P. 2025. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja käytännöt. Helsinki: Alma Talent.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. Helsinki: UNIpress.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohje 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Helsinki.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Helsinki.

Quarshie, T. 2018. Kommentti: miltä näyttää tilanne suomalaisesta näkökulmasta. Teoksessa Zonzi, A. & Söderblom, N. (toim.) Pakolaisuus. Merkitykset ihmiselle ja yhteisölle. Tampere: Kirjapaino Hermes

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka. Opas esimiehelle. Helsinki: Työterveyslaitos.

Julkaisemattomat lähteet

Braun & Clarke 2006. Using thematic analysis in psychology. Viitattu 26.10.2025.

<https://www.scribd.com/document/825087809/Braun-Clarke-2006>

Espoon kaupunki. Kaupunginhallituksen pöytäkirja 31.3.2025/Pykälä 87. Viitattu

9.11.2025. [Kaupunginhallitus Pöytäkirja 31.03.2025/Pykälä 87 | Dynasty tietopalvelu : Espoon kaupunki](#)

Espoon kotouttamisohjelma 2022–2025. 2022. Strategiayksikkö, Kansainvälisyys ja maahanmuuttoasiat. Espoon kaupunki. Viitattu 15.11.2025 <https://espoo.oncloudos.com/kouks/2022677-11-128977.PDF>

Helsingin kaupunki 2025. Henkilöstö. Henkilöstö monimuotoistuu ja kansainvälistyy. Viitattu 3.11.2025. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/strategia-ja-talous/toimintaympariston-muutokset/kaupunkikonsernin-uudistuminen/henkilosto#henkilosto-monimuotoistuu-ja-kansainvalistyy>

Isola, A., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, A. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Työpäpaperi 33/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 7.6.2025 [Microsoft Word - Mita-osallisuus-on-osallisuuden-viitekehysta-rakentamassa\\_10.10.doc \(julkari.fi\)](#)

Hyvä tieteellinen käytäntö (HKT). Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Viitattu 28.4.2023. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.12.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kemi. Henkilöstöraportti 2024. Viitattu 9.11.2025. <https://www.kemi.fi/wp-content/uploads/2025/06/henkilostoraportti-2024.pdf>

Kotoutumislaki 681/2023. 4.4.2023. Finlex. Viitattu 9.10.2025. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2023/681>

Kotoutumisen osaamiskeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Viitattu 7.6.2025. [Tietoa sinulle, kun toimit työntekijänä | Kotoutuminen](#)

Kotoutumisen osaamiskeskus, Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Viitattu 4.2.2023. [Yhteiskunnan vastaanottavuus | Kotoutuminen](#)

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Usein kysyttyä varhaiskasvatuksesta. Viitattu 3.11.2025. <https://okm.fi/varhaiskasvatus-ukk>

OPH 2025a. Varhaiskasvatus. Viitattu 2.11.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatus>

OPH 2025b. Mitä varhaiskasvatus on. Viitattu 2.11.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

OPH2025c. Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet. Viitattu 2.11.2025. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet>

OPH 2025d. Tietoa varhaiskasvatuksesta vanhemmille ja huoltajille. Viitattu 2.11.2025.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tietoa-varhaiskasvatuksesta-vanhemmille-ja-huoltajille>

OPH 2025e. Kulttuurinen moninaisuus ja kielitietoisuus. Viitattu 2.12.2025.

<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kulttuurinen-moninaisuus-ja-kielitietoisuus>

Selkokeskus 2025. Selkokieli. Viitattu 11.10.2025. <https://selkokeskus.fi/selkokieli/>

Suomi.fi. 2025. Viitattu 27.11.2025. <https://www.suomi.fi/palvelut/paivakodit-espoon-kaupunki/8801c25e-e754-43f3-9f8c-701e2739eb59>

THL. 2024. Osallisuuden osa-alueet ja osallisuuden edistämisen periaatteet. Viitattu 27.11.2025. <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/heikoimmassa-asemassa-olevien-osallisuus/osallisuuden-osa-alueet-ja-osallisuuden-edistamisen-periaatteet>

Tietoarkisto 2023. Viitattu 4.2.2023. [Tutkimusetiikka ihmistieteissä - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](https://tietoarkisto.tuni.fi/)

Työhyvinvoinnin portaat. 2009. TTK (Työturvallisuuskeskus). Viitattu 17.9.2023 [Työhyvinvoinnin portaat -työkirja \(ttk.fi\)](https://tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja.ttk.fi)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex. Viitattu 27.11.2025. <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>

Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Finlex- Viitattu 3.11.2025. [https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2018/540#chp\\_1\\_sec\\_1](https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/2018/540#chp_1_sec_1)

## Kuviot

Kuvio 1: Moninaisuuden eri ilmenemismuodot niiden näkyvyyden ja pysyvyyden perusteella (Colliander ym. 2009, 32) .....	10
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2024, 3) .....	13
Kuvio 3: Työpaikkaosaamisen alueet monikulttuurisessa työssä (Laaksonen 2022, 44) ..	20
Kuvio 4: Opinnäytetyön eteneminen .....	23

## Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa.....	46
Liite 2: Haastattelun orientaatiopaperi .....	48

Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa



ESPOON KAUPUNKI  
ESBO STAD

Kehittämisen palvelualue, suomenkielinen  
varhaiskasvatus  
Varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö

Viranhaltijapäätös  
Yleiset asiat

25.08.2025

2 (3)  
§ 1/2025  
3303/07.01.05/2025

Espoon kaupunki, Kehittämisen palvelualue, suomenkielinen varhaiskasvatus

**SUVA 18/2025 Päätös tutkimusluvan myöntämisestä tutkimukselle Tervetuloa, Hoş geldin, Karibu. Varhaiskasvatuksen johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä.**

Viranhaltijapäätös 25.08.2025, Yleiset asiat 1/2025

Asianumero 3303/07.01.05/2025

**Päätöksen tekijä**

Varhaiskasvatuksen kehittämispäällikkö [REDACTED]

**Päätös**

Päätin myöntää tutkimusluvan tutkimukselle Tervetuloa, Hoş geldin, Karibu. Varhaiskasvatuksen johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä.

Myönnetyn tutkimusluvan numero on Suva 18/2025.

**Päätöksen perustelut**

**Mari Toivonen** on hakenut tutkimukselle Tervetuloa, Hoş geldin, Karibu. Varhaiskasvatuksen johtaja moninaisuuden perehdyttäjänä Espoon kaupungilta tutkimuslupaa. Hakija on toimittanut Espoon kaupungille tutkimuslupahakemuksen ja tarvittavat liitteet.

Tutkimus suoritetaan suomenkielisen varhaiskasvatuksen valituissa päiväkodeissa ja kohdistuu selkokieliseen kaupunkitasoiseen moninaisuuden perehdyttämisen kehittämiseen. Tutkimus suoritetaan teemahaastatteluina. Tutkimuksessa kootaan mahdollisia perehdyttämisen haasteita ja toimivia käytänteitä.

Tutkimuksen aikana kerättyjä tietoja ei saa käyttää tutkimuksen kohteen tai hänen läheistensä tai Espoon kaupungin vahingoksi tai sellaisten etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus. Saatuja henkilötietoja ei saa luovuttaa sivullisille, vaan ne tulee pitää



ESPOON KAUPUNKI  
ESBO STAD

Kehittämisen palvelualue, suomenkielinen  
varhaiskasvatus  
Varhaiskasvatuksen kehittämisspäälikkö

Viranhaltijapäätös  
Yleiset asiat

25.08.2025

3 (3)  
§ 1/2025  
3303/07.01.05/2025

salassa. Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä.

Tutkimuksen aikana kerättyjä tietoja ei saa käyttää muuhun tarkoitukseen kuin mihin tutkimuslupa on myönnetty. Tutkijan tulee noudattaa EU:n yleistä tietosuojaa-asetusta, tietosuojalakea ja muualla lainsäädännössä mainittuja säännöksiä henkilötietojen käsittelystä ja salassapidosta. Tutkija tulee sitoutua tutkijan eettisiin periaatteisiin, tutkimuksen toteutusehtoihin ja kasvun ja oppimisen toimialan antamiin ohjeisiin.

Tutkijan tulee ilmoittaa viipymättä tutkimuslupahakemuksessa pyydettyjen henkilötietojen tietoturvaloukkauksesta Espoon kaupungin tietosuojavastaavalle tietosuoja@espoo.fi, jos tutkimusryhmän muu jäsen ei ole vielä ilmoitusta tehnyt.

Tutkimuksesta ei tule koitua kustannuksia kasvun ja oppimisen toimialalle. Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta ja kohteen nimen mainitsemisesta tutkimusraportissa.

Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.

Tutkimusraportti toimitetaan sähköisessä muodossa Espoon kaupungin kasvun ja oppimisen toimialan käyttöön sähköpostiosoitteeseen: suva.tutkimusluvut@espoo.fi.

Toimivalta

Espoon kaupungin suomenkielisen varhaiskasvatuksen tulosityksikön toimintaohje 6§

#### Päätöksen valmistelija ja lisätiedot

██████████

etunimi.sukunimi@espoo.fi  
Puhelin 09 816 21

## Liite 2: Haastattelun orientaatiopaperi

## TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

### **Taustatiedot.**

1. Millainen sinun varhaiskasvatyüksikkösi on monikulttuurisuuden näkökulmasta?

### **Perehdytysprosessista yleisesti**

1. Miten uuden työntekijän perehdytysprosessi on teillä organisoitu?
2. Miten sijaisen / uuden työntekijän tausta vaikuttaa perehdytykseen?

### **Kokemukset perehdytysprosessista**

1. Millaisia kokemuksia ja ajatuksia sinulla on monikulttuurisesta perehdytyksestä?
2. Miten kieli sinun mielestäsi vaikuttaa perehdytykseen?
3. Miten erilaiset kulttuurit vaikuttavat sinun mielestäsi perehdytykseen?

### **Katse tulevaan**

1. Miten kehittäisit perehdytysprosessia tulevaisuudessa?
2. Olisiko sinulla jotain hyviä kokemuksia tai käytänteitä, joita haluaisit jakaa?

**KIITOS!**

**T: Mari Toivonen**

