

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Riikka Parkas

**PEREHDYTTÄMINEN MAAHANMUUTTAJIEN
SOSIALISAATION TUKENA**

Johtaminen ja organisaatiot

Pro gradu -tutkielma

Kansainvälisen yritystoiminnan ko.

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1. Tutkimuksen tavoite	11
1.2. Tutkimuksen rakenne	11
1.3. Käsitteitä	12
1.4. Maahanmuuttajat Suomessa	15
2. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN	20
2.1. Monimuotoisuuden johtamisen taustaa	20
2.2. Monimuotoisuuden johtamisen motiiveja ja haasteita	23
2.3. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat	25
2.4. Monimuotoisuuden johtaminen ja henkilöstöressurssien johtaminen	27
3. SOSIALISAATIO JA PEREHDYTTÄMINEN	30
3.1. Sosialisatio	30
3.1.1. Sosialisatioprosessi	31
3.1.2. Sosialisatiotaktiikat	33
3.2. Perehdyttäminen	37
4. MAAHANMUUTTAJIEN SOSIALISAATIO JA PEREHDYTTÄMINEN	44
4.1. Maahanmuuttajien sosialisatio	44
4.2. Maahanmuuttajien perehdyttäminen	47
4.3. Yhteenveto	50
5. TUTKIMUSMENETELMÄ	53
5.1. Tutkimusmenetelmä	53
5.2. Aineiston keruu ja sen analyysi	54
5.3. Kehittämishanke ja organisaatioiden kuvailu	55
5.4. Tutkimuksen luotettavuus	60
5.5. Tutkimuksen rajoitukset	62
6. TULOKSET	63
6.1. Työsuhteen alkuvaiheen haasteet	63
6.2. Maahanmuuttajien erityistarpeet	65

6.3. Organisaatioiden perehdyttämiskäytännöt	70
6.4. Sosialisatiotaktiikat	72
6.5. Maahanmuuttajien socialisaation tukeminen perehdyttämisen aikana	74
7. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	80
LÄHTEET	85
LIITTEET	96

KUVIOLUETTELO**sivu**

Kuvio 1: Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat	21
Kuvio 2: Sosialisatioprosessi	27
Kuvio 3: Sosialisatiotaktiikat	30
Kuvio 4: Perehdyttämiskäytännöt sosiaalisaation tukena	47
Kuvio 5: Organisaatioiden toimialat	55

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Perehdyttämis- ja sosiaalisaatiohaasteet	48
Taulukko 2: Yhteenveto	76

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Riikka Parkas	
Tutkielman nimi:	Perehdyttäminen maahanmuuttajien sosialisaation tukena	
Ohjaaja:	Vesa Suutari	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen laitos	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Koulutusohjelma:	Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelma	
Aloitussvuosi:	2002	
Valmistumisvuosi:	2007	Sivumäärä: 92

TIIVISTELMÄ

Kiihtyvän muuttoliikkeen ja työelämän rakennemuutosten myötä Suomen työväestö monimuotoistuu. Työnantajat ovat haasteen edessä, mikäli haluavat hyödyntää tehokkaasti monimuotoisen työvoiman tarjoaman potentiaalin. Uuden työsuhteen alkuvaiheet ovat tärkeitä sekä työntekijän että työnantajan kannalta. Työsuhteen alussa luodaan edellytykset työntekijän sosialisaatioprosessille. Perehdyttämisen keinoin työnantajalla on hyvä tilaisuus tukea ja motivoida tulokasta ja ohjata sosialisaation kehittymistä. Kun kyseessä on maahanmuuttajataustainen työntekijä, liittyy työsuhteen alkuvaiheeseen tavallista suurempia haasteita, jotka vaikuttavat työntekijän sosialisaatio- ja perehdyttämisprosessien kulkuun.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia haasteita uusi työntekijä kohtaa työsuhteen alussa ja millaisia erityshaasteita on maahanmuuttajataustaisella työntekijällä. Lisäksi tutkitaan millaisia perehdytyskäytäntöjä organisaatioilla on, ja miten nämä perehdyttämistoimet tukevat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisaatiota. Tutkimuksen teoriaosuudessa tehdään katsaus monimuotoisuuden johtamiseen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan sosialisaatiota ja perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta sekä yleisellä tasolla että etniseen vähemmistöön kuuluvan työntekijän näkökulma huomioiden.

Kyseessä on laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla 10:stä maahanmuuttajaa työllistävästä eri alojen organisaatiosta. Tutkimuksen tulosten mukaan maahanmuuttajataustainen työntekijä kohtaa useita lisähaasteita työsuhteensa alussa kantaväestöön kuuluvaan tulokkaaseen verrattuna. Organisaatioilla on erilaisia perehdyttämiskäytäntöjä joiden kautta maahanmuuttajien sosialisaatiota voidaan tukea monin eri tavoin.

AVAINSANAT: monimuotoisuuden johtaminen, sosialisaatio, perehdyttäminen, maahanmuuttajat

1. JOHDANTO

Länsimaille tyypillinen väestörakenteen ja työmarkkinoiden kehitys sekä globalisaation ja Euroopan yhdentymisen aiheuttama muuttoliike ovat vaikuttaneet Suomen väestön rakenteeseen. Kehittyneissä maissa työväestö ikääntyy ja eläköityy, ja suuret ikäluokat alkavat hiljalleen poistua työelämästä. Suomessa koulutuspolitiikka on johtanut tilanteeseen, jossa korkeakoulutettujen määrä on suuri ja vastaavasti useilla käytännöllisen työn aloilla ammattitaitoisesta työvoimasta alkaa olla pulaa. Vuonna 2005 joka neljännellä yksityisen sektorin yrityksellä Suomessa oli rekrytointivaikeuksia, ja erityisesti suoritustason tehtäviin on yhä vaikeampaa löytää ammattitaitoista työvoimaa kotimaasta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006.) Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä suurin kehittymisen este on ammattitaitoisen työvoiman puute (Pk-yritysbarometri 2006).

Laajemmassa mittakaavassa katsottuna koulutettua työvoimaa on kuitenkin tänä päivänä saatavilla entistä enemmän lähes joka puolella maailmaa, ja näin ollen potentiaalinen työvoima on yhä monimuotoisempaa niin etniseltä kuin kansalliselta taustaltaan. Työvoima on myös entistä liikkuvampaa. (Briscoe & Schuler 2004: 208–209; Mor Barak 2005.) Euroopan Unionin jäsenyys ja laajentuvat työmarkkinat kasvattavat omalta osaltaan ulkomaalaistaustaisen työvoiman määrää Suomessa. Työvoiman monimuotoisuutta lisää myös naisten työssäkäynti, joka on jatkanut kasvuaan viimeisten vuosikymmenten ajan kaikkialla maailmassa. Muuttoliikkeen ja globalisaation myötä Suomen aiemmin kovin homogeeninen väestö muuttuu jatkuvasti monikulttuurisemmaksi ja monimuotoisemmaksi, ja tämä näkyy myös työmarkkinoilla. Vaikka monet organisaatiot ovat jo pitkään rekrytoineet maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, ovat yhä useammat työnantajat tämän uuden tilanteen edessä. Uudet työntekijät ovat yhä erilaisempia ja heidän tarpeensa ovat entistä yksilöllisempiä. Työvoiman tarjonnan ollessa heikkoa työnantajan on kyettävä vastaamaan näihin tarpeisiin.

Työsuhteen alkuvaiheessa työnantajalla on velvollisuus perehdyttää uusi työntekijä tehtäviinsä. Perehdyttäminen on työnantajalle paitsi velvollisuus myös mahdollisuus,

sillä ensimmäiset viikot uudessa työssä ovat merkittäviä työntekijän asenteiden muotoutumisen kannalta, ja hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviin (Viitala 2005). Uusi työntekijä on alussa motivoitunut ja vastaanottavainen. Tällöin on hyvä tilaisuus muokata työntekijän asenteita ja auttaa tätä sisäistämään organisaation käyttäytymismallit, tavoitteet, normit ja arvot. (Alvesson & Willmott 2002.) Sosialisatioprosessin merkittävät alkuvaiheet ajoittuvat yleensä samaan aikaan perehdyttämisprosessin kanssa, ja työnantaja voi perehdyttämiskäytännöin edesauttaa sosialisatian etenemistä. Kun uusi työntekijä on maahanmuuttajataustainen, on perehdyttämisen merkitys entistä suurempi. Uuden työntekijän kohtaamien tavanomaisten haasteiden lisäksi maahanmuuttaja voi törmätä vieraan kansallisen kulttuurin, uuden työkulttuurin ja puutteellisen kielitaidon aiheuttamiin ongelmiin.

Työperäinen maahanmuutto on aiheena ajankohtainen, mutta maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisatiota ei ole tutkittu paljoa. Maahanmuuttajien työelämästä Suomessa löytyy jonkin verran tutkimustietoa, ja myös työntekijöiden sosialisatioprosesseja ja työsuhteen alkuvaihetta on tutkittu. Demografisten erojen merkitystä sosialisatioprosessissa on tutkittu jonkin verran. Muun muassa Jackson, Stone ja Alvarez (1993) ovat todenneet, että mikäli tulokas poikkeaa ominaisuuksiltaan muiden työntekijöiden enemmistöstä, voi tällä olla negatiivinen vaikutus sosialisatioprosessiin. Lisäksi esimerkiksi naispuolisten työntekijöiden sosialisatian miesvaltaisessa työympäristössä on tutkittu olevan heikompaa miehiin verrattuna (Cooper-Thomas & Anderson 2006). Työperäinen maahanmuutto Suomessa on tämän päivän ilmiö ja maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohtaaminen haaste monille organisaatioille.

Monimuotoisuuden johtamista voidaan lähestyä eri näkökulmista, esimerkiksi lainsäädännön, taloustieteiden tai etiikan lähtökohdista. Työväestö monimuotoistuu muun muassa kielen, iän, uskonnon ja kulttuuritaustan osalta ja tämä luo haasteita erityisesti henkilöstöjohtamiselle, kun organisaatiot pyrkivät hyötymään koko työväestön tiedoista, kyvyistä ja potentiaalista (ks. esim. Kandola & Fullerton 1998; Kirton & Greene: 2004). Monimuotoisuuden johtaminen onkin nähty keinona vastata

monimuotoistuvan ja erilaistuvan työvoiman työnantajalle luomiin uudenlaisiin haasteisiin. Tässä tutkimuksessa monimuotoisuuden johtamista tarkastellaan taloustieteiden ja erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

1.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia haasteita uuden työntekijän socialisaatioprosessiin ja perehdyttämiseen liittyy ja millaisia erityistarpeita on maahanmuuttajataustaisella työntekijällä?
2. Millaisia perehdyttämiskäytäntöjä organisaatioilla on ja miten nämä käytännöt tukevat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden socialisaatiota perehdyttämisen prosessin aikana?

1.2. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdantoluvussa johdatetaan lukija aiheeseen, esitellään tutkimuksen tavoitteet ja määritellään tutkimuksessa esiintyvät keskeisimmät käsitteet. Luvuista 2–4 rakentuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa kappaleessa keskitytään henkilöstön monimuotoisuuteen ja tehdään katsaus monimuotoisuuden johtamista käsittelevään kirjallisuuteen. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi socialisaation ja perehdyttämisen keskeisiä kohtia. Tarkoituksena on saada käsitys socialisaatioprosessin kulusta, uuden työntekijän tarpeista työsuhteen alussa sekä perehdyttämisen merkityksestä ja perehdyttämistoimenpiteistä.

Neljännessä kappaleessa tehdään teoriakatsaus siihen, millaisia erityistarpeita maahanmuuttajataustaisilla työntekijöillä on socialisaation ja perehdyttämisen suhteen. Viidennessä kappaleessa esitellään varsinainen tutkimuksen kohde, perehdytään tutkimusmenetelmään ja sen luotettavuuteen, sekä kuvaillaan tutkimuksen kulku. Kuudennessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja havainnollistetaan niitä

haastattelulainauksin. Seitsemännessä kappaleessa tehdään tutkimuksen yhteenveto ja esitellään tutkimuksen johtopäätökset.

1.3. Käsitteitä

Tässä kappaleessa määritellään tutkimuksessa esiintyvät keskeisimmät käsitteet.

Monimuotoisuus ja monimuotoisuuden johtaminen

Lodenin & Rosenerin (1991) näkemyksen mukaan monimuotoisuus voidaan määritellä kahdella tavalla. Subjektiivisesti ajateltuna monimuotoisuus merkitsee yhtä kuin toiseus. Toisilla ihmisillä on ominaisuuksia, jotka tekevät heistä erilaisia kuin oma viiteryhmä. Toiset eroavat meistä sukupuolen, iän, kielen, etnisen alkuperän, seksuaalisen suuntautumisen, vammaisuuden, uskonnon tai muun vastaavan ominaisuuden osalta. Toisaalta Loden & Rosener määrittelevät monimuotoisuuden monitahoiseksi yhdistelmäksi primäärisiä ja sekundaarisia ominaisuuksia. Primääriset ominaisuudet ovat henkilön ominaisuuksia, joita ei voi muuttaa, kuten ikä, etninen tausta, sukupuoli ja rotu. Sekundaariset ominaisuudet taas voivat muuttua. Näitä ovat esimerkiksi koulutus, työkokemus, perhetilanne ja uskonto. Primääriset ja sekundaariset ominaisuudet yhdessä muokkaavat ihmisen identiteettiä, ja niiden seurausta ovat ihmisten erilaiset odotukset ja prioriteetit. (Lopez-Rocha 2005: 11.) Thomasin ja Elyn (1996: 80) mukaan monimuotoisuus tarkoittaa erilaisten ihmisten tarjoamia monipuolisia näkökulmia ja lähestymistapoja työhön. Linehanin ja Hanappi-Eggerin (2006: 220) näkemyksen mukaan monimuotoisuus puolestaan korostaa ihmisten erilaisuuden tärkeyttä ja lähestymistapana toivottaa kaiken erilaisuuden tervetulleeksi.

Monimuotoisuuden johtamisen lähtökohta on se, että organisaation henkilöstö muodostuu monimuotoisesta joukosta ihmisiä. Monimuotoisuuden ja ihmisten välisten erojen voidaan oikein johdettuina katsoa lisäävän yrityksen arvoa. Ihmisten välisten erojen hyödyntäminen luo ympäristön, jossa ihmiset tuntevat olevansa arvostettuja, heidän kykyjään hyödynnetään täysipainoisesti ja näin voidaan päästä lähemmäs yrityksen tavoitteita. (Kandola & Fullerton 1998: 8).

Kulttuurinen ja etninen monimuotoisuus

Hofstede (1993) määrittelee kulttuurin kollektiiviseksi mielen ohjelmoinniksi, joka erottaa jonkin ihmisryhmän toisesta. Kulttuuri on elämän aikana omaksuttuja ajatus-, tunne- ja käyttäytymismalleja, joista suuri osa on hankittu jo varhaislapsuudessa ja joista poisoppiminen on vaikeaa. Kulttuuri on opittua. Se on peräisin ihmisen sosiaalisesta ympäristöstä, ja sen ilmenemismuotoja ovat erilaiset symbolit, sankarit, rituaalit ja arvot. Kulttuuri on monitasoinen käsite. Lähes kaikki ihmiset kuuluvat samanaikaisesti erilaisiin ihmisryhmiin, joilla on oma kulttuurinsa. Hautaniemen (2001: 14) mukaan kulttuuri käsitetään yleisimmillään jonkin yhteisön piirissä omaksutuksi elämäntavaksi. Hofsteden (1993) mukaan kulttuurin eri tasoja ovat muun muassa kansallinen, alueellinen, etninen, uskonnollinen tai kielellinen taso, sukupuolten ja sukupolvien taso, sosiaaliluokka tai esimerkiksi työpaikan organisaatio- tai yritystaso. Maahanmuuttajien kulttuurit poikkeavat yleensä aina suomalaisesta kulttuurista. Uudessa kulttuurissa tarvitaan uusia tietoja ja taitoja, ja näiden omaksumista helpottavat kontaktit valtaväestöön. (Liebkind 2001: 172.)

EU:n syrjinnän vastaisen lain määrittelyn mukaan etnisen ryhmän kriteereitä ovat pitkä yhteinen historia, oma kulttuuritraditio sekä usein yhteinen kieli ja uskonto. Muita tunnusmerkkejä voivat olla esimerkiksi alueellinen yhteenkuuluvuus tai vähemmistöksi muodostuminen laajemmassa yhteisössä. (Ahtela, Bruun, Koskinen, Nummijärvi & Saloheimo 2006: 191.) Hautaniemen (2001) mukaan etnisyys on ensisijaisesti tunnetta kuulumisesta tiettyyn ryhmään. Etninen alkuperä viittaa siis jonkin etnisen ryhmän jäsenyyteen. Etnisyys on sekä subjektiivista että objektiivista. Objektiivisella etnisyydellä tarkoitetaan jotakin ihmisryhmää yhdistäviä yhteisiä ulkoisia piirteitä, jotka ovat ulkopuolisen havainnoimia, esimerkiksi ihonväri, kieli tai uskonto. Subjektiivinen etnisyys taas on tunnetta ja kokemusta johonkin ryhmään kuulumisesta, esimerkkinä kiintyminen omaan kieleen tai tapoihin. (Hautaniemi 2001: 13, 17–19.)

Tässä tutkimuksessa monimuotoisuudella viitataan erityisesti etniseen ja kulttuuriseen monimuotoisuuteen.

Maahanmuuttaja

Ulkomaalaisviraston (2006) määritelmän mukaan maahanmuuttaja on yleiskäsite, jolla tarkoitetaan maasta toiseen eri perustein muuttavia henkilöitä. Maahanmuuttajanimikkeen alle kuuluvat niin pakolaiset, turvapaikanhakijat, paluumuuttajat kuin kaikki muutkin minkä tahansa muun syyn vuoksi maasta toiseen muuttavat ihmiset. Työmarkkinoiden näkökulmasta maahanmuuttajat voidaan lisäksi jakaa työvoimapolitiittisiin muuttajiin, joilla muuttamisen syy liittyy työvoiman kysyntään, ja muihin maahanmuuttajiin, joilla muuttamisen syy on jokin muu kuin työ (Forsander & Ekholm 2001: 60). Toisen polven maahanmuuttajuus tai maahanmuuttajataustaisuus voidaan määritellä eri tavoin. Henkilö, jonka vanhemmista vähintään toinen on syntynyt ulkomailla, on toisen polven maahanmuuttaja. Toisen polven maahanmuuttajiksi kutsutaan usein myös henkilöitä, jotka ovat syntyneet ulkomailla, mutta ovat saapuneet uuteen maahan varhaislapsuudessa tai ennen kouluikää. (ks. esim. Liebkind 1994.)

Sosialisaatio

Tässä tutkimuksessa sosialisaatiolla tarkoitetaan organisaatioon sosiaalistumista ja sosialisaation kontekstina on työyhteisö. Sosialisaatiolla tarkoitetaan prosessia, jonka aikana uusi työntekijä muuttuu ulkopuolisesta työyhteisön jäseneksi. Sosialisaatioprosessin myötä tulokas löytää oman paikkansa työyhteisössä ja omaksuu organisaation arvot, normit ja kulttuurin. (ks. esim. Van Maanen & Schein 1979.)

Perehdyttäminen

Kjelin & Kuusisto (2003) määrittelevät perehdyttämisen niiksi kaikiksi tapahtumiksi ja toimenpiteiksi, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Perehdyttämisen kautta perehdytettävä työntekijä oppii tuntemaan työnsä (työtehtävät, vastuut, työhön liittyvät odotukset), työpaikkansa (toiminta-ajatus, visio, liikeidea, työpaikan tavat) ja työyhteisön ihmiset (työkaverit, asiakkaat). Onnistunut perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa rekrytoinnista ja jatkuu kunnes tulokkaasta on tullut itsenäisesti ja tehokkaasti toimiva työyhteisön jäsen. (ks. esim. Fowler 1990; Kangas 2003.)

1.4. Maahanmuuttajat Suomessa

Suomea voidaan pitää väestörakenteeltaan yhtenä Euroopan homogeenisimmista maista ja perinteisesti Suomi on ollut kieleltään ja kulttuuriltaan varsin yhtenäinen moniin muihin maihin verrattuna. Etnisyyden ja monikulttuurisuuden näkökulmasta tarkasteltuna meiltäkin kuitenkin löytyy historiallisia etnisiä vähemmistöjä, kuten romanit, saamelaiset ja suomenruotsalaiset. Lähihistoriaa tarkasteltaessa Suomi on ollut 1970-luvulle asti maastamuuttomaa. 1980-luvulta alkaen maahanmuutto Suomeen on jatkuvasti lisääntynyt, ja vuoteen 2010 mennessä ulkomaalaisen väestön määrän Suomessa arvioidaan nousevan 140 000:een. (Työministeriö 2003: 142.) Vuonna 2002 Suomeen muutti noin 12 500 työkäistä ulkomaalaista henkilöä. Suurimmat ryhmät tässä joukosta oli Suomessa syntyneet (39 %), entisessä Neuvostoliitossa (15 %), Virossa (6 %) ja Ruotsissa (4 %) syntyneet henkilöt. Venäjältä ja Virosta muuttaneiden joukossa on inkeriläisiä paluumuuttajia, joiden on oleskeluluvan saadakseen todistettava hallitsevansa riittävän tasoinen suomen kieli. (Heikkilä & Pikkarainen 2007: 24.)

Vuoden 2005 lopussa ulkomaan kansalaisten osuus Suomen väestöstä oli noin 2,2 %. Heistä noin 47 % eli 53 000 henkeä kuului työväestöön. Suurin osa ulkomaalaisista asui pääkaupunkiseudulla. Vuonna 2005 työvoimatoimistoissa asioi keskimäärin 28 300 ulkomaalaista työnhakijaa. Heistä 28 % oli työttömiä. Suurimmat työnhakijaryhmät olivat venäläiset ja virolaiset, yhteensä noin 43 % kaikista ulkomaalaisista työnhakijoista. (Työministeriö 2006 b.) Maahanmuuttajien työllisyystilanteessa on alueellisia eroja, ja pääkaupunkiseudulla työllisyystilanne on muuta maata parempi (Joronen 2005: 59). Keskimäärin maahanmuuttajien työllisyysaste on kuitenkin 20 % matalampi kuin Suomen kansalaisilla. Ero on kuitenkin viime vuosina kaventunut vuosittain noin 2 % -yksikköä, ja voidaan odottaa, että tulevaisuudessa työllisyysaste lähenee Suomen kansalaisten työllisyysastetta. (Työministeriö 2006 a.)

Maahanmuuttajia saapuu Suomeen jatkuvasti, mutta varsinaisesti työn perässä Suomeen muuttavien määrä on pysynyt pienenä. Vuonna 2005 vain 5–10 %:lla maahanmuuttaneista työ oli keskeisin muuton syy. Tavallisimpia maahanmuuton syitä ovat

siteet Suomeen, esimerkiksi inkeriläisten paluumuutto, avioituminen suomalaisen kanssa tai muun perheenjäsenen oleskelu Suomessa. (Forsander, Raunio, Salmenhaara & Helander 2004: 28, 34; Työministeriö 2006 a.) Virolaista työvoimaa Suomi kiinnostaa kielellisen ja maantieteellisen läheisyyden sekä hyvien liikenneyhteyksien ansiosta (Heikkilä & Pikkarainen 2007: 24). Ulkomaalainen työvoima Suomessa voidaan jakaa pysyvästi maassa asuviin sekä tilapäistyöntekijöihin. Tilapäistyöntekijöihin kuuluvat kausi- ja keikkatyöläiset sekä rajan yli työssä käyvät. (Työministeriö 2003: 144). Pakolaisten osuus maahanmuuttajista on 1990- ja 2000-luvuilla ollut noin 15 % (Työministeriö 2006 b). Myös ulkomaalaisten opiskelijoiden määrä Suomessa on kasvanut jatkuvasti.

Maahanmuuttajien ikärakenne on erilainen kuin valtaväestön. Suurin osa maahanmuuttajista on työikäisiä ja suurin ikäryhmä on 25–34 -vuotiaat (Forsander 2000: 162–163). Suomessa asuvien ulkomaalaisten joukossa on suhteessa enemmän 20–44-vuotiaita kuin Suomen kansalaisten joukossa (Heikkilä & Pikkarainen 2007: 24). Suomessa, kuten muissakin maissa, maahanmuuttajat ovat keskittyneet suuriin kaupunkeihin, ja jopa puolet Suomen maahanmuuttajista asuu pääkaupunkiseudulla (Joronen 2005: 59).

Maahanmuuttajien työllistyminen on yhteiskunnallisesti merkittävä kysymys, koska työllä on keskeinen sija maahanmuuttajien integroitumis- ja kotoutumisprosessissa. Maahanmuuttajien työllistyminen on kuitenkin kantaväestöä vaikeampaa, ja Suomessakin maahanmuuttajien työttömyysluvut ovat moninkertaiset suomalaisiin verrattuna. Maahanmuuttajien koulutustasoa tarkasteltaessa on havaittavissa, että suurimmalla osalla maahanmuuttajista on enintään perusasteen koulutus tai koulutus on tuntematon (Heikkilä & Pikkarainen 2007: 25). Kielitaidottomuus ja koulutuksen puute ovat maahanmuuttajien suurimmat ongelmat työllistymisen näkökulmasta. Toisessa maassa hankittu kokemus ja ammattitaito ovat usein kulttuurisidonnaisia, eikä niitä aina ole helppo siirtää sellaisenaan maasta toiseen. (Forsander & Ekholm 2001: 59, 64.) Tämä on johtanut siihen, että maahanmuuttajat ovat hakeutuneet aloille, joilta kantaväestö on siirtymässä pois. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi siivous- ja ravintola-ala. Näiltä aloilta löytyy melko helposti tehtäviä, jotka eivät edellytä pitkää koulutusta

tai korkeaa ammattitaitoa, tai koulutus voidaan helposti järjestää työnantajan toimesta. (Trux 2000: 272.) Näiden niin sanottujen sisääntuloammattien kautta maahanmuuttajilla on mahdollisuus hankkia kielitaitoa ja kulttuurista kompetenssia, mikä voi auttaa eteenpäin työmarkkinoilla. Maahanmuuttajat työllistyvät myös niin sanotuille etnospesifeille aloille, jotka edellyttävät tietyn kielen ja kulttuurin hallintaa sekä usein jonkin etnisen ryhmän jäsenyyttä. Etnospesifejä ammatteja ovat muun muassa asioimistulkin ja äidinkielenopettajan ammatit. Usein nämä väliaikaisiksi ajatellut työtehtävät osoittautuvat kuitenkin suunniteltua pidemmiksi. (Forsander & Ekholm 2001: 71.)

Työllistymisen näkökulmasta tarpeellisia resursseja maahanmuuttajalle ovat kielitaito, ammattitaito, kulttuurinen kompetenssi ja sosiaaliset kyvyt sekä valtayhteiskunnan verkostojen hallinta. Työelämän työskentely- ja tuotantotapojen viimeaikaiset muutokset, kuten tiimityöskentelyn ja monialaisuuden lisääntyminen, korostavat työntekijän vuorovaikutuksellisia taitoja ja sosiaalisen pääoman merkitystä, ja tämä on haasteellista kulttuurisesti poikkeavien työntekijöiden työllistymisen kannalta. (Forsander & Ekholm 2001: 64–66.) Esimerkiksi Suomessa kysyntä tieto- ja viestintäalan töihin on suurta, ja etenkin pakolaistaustaisilla maahanmuuttajilla on vaikeuksia löytää koulutusta vastaavaa työtä. Joissain tapauksissa muutto maasta toiseen saattaa heikentää yksilön yhteiskunnallis-taloudellisia olosuhteita. (Heikkilä & Pikkarainen 2007: 26)

Jaakkola (2005) on tutkinut suomalaisten suhtautumista maahanmuuttajiin. Hänen mukaansa suhtautuminen on keskimäärin muuttunut myönteisemmäksi kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Jaakkola selittää asenteiden muutosta yhteiskunnallisilla muutoksilla. Suomeen ennakoidaan työvoimapulaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle ja tämä on lisännyt positiivista suhtautumista työperäiseen maahanmuuttoon. Myös kielteiset asenteet pakolaisia kohtaan ovat vähentyneet. Myönteinen asennekehitys näkyy kaikkialla yhteiskunnassa, mutta naiset, korkeasti koulutetut, pääkaupunkiseudulla asuvat, paljon matkustelleet sekä ne, jotka tuntevat henkilökohtaisesti maahanmuuttajataustaisia henkilöitä, suhtautuivat kaikkein positiivisimmin maahanmuuttajiin. Jaakkolan mukaan negatiiviseen suhtautumiseen

liittyy usein sosioekonomisen uhan kokemus. Negatiivisesti maahanmuuttajiin suhtautuvat henkilöt pelkäävät muita useammin maahanmuuttajien uhkaavan suomalaisten työllisyyttä ja sosiaaliturvaa. Työelämän ulkopuolella olevien väestöryhmien asenteet olivat kohtalaisen varauksellisia lisääntyvään maahanmuuttoon. Lisäksi somaleihin, arabeihin ja kurdeihin suhtaudutaan yleisesti varauksellisemmin, kuin muihin maahanmuuttoryhmiin. (Jaakkola 2005.)

Juutin (2005) mukaan maahanmuuttajat kokevat, että valtaväestöä ja maahanmuuttajia kohdellaan työpaikoilla toisinaan eriarvoisesti. Eroja nähdään palkoissa, siinä miten esimiehet kohtelevat suomalaisia ja maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä, sekä työntekijöiden arvoasemassa työpaikoilla. Lisäksi esimiehet koetaan toisinaan suosivan suomalaisia työntekijöitä. Turvattomuuden ja epävarmuuden tunne on maahanmuuttajien keskuudessa yleisempää kuin suomalaisten keskuudessa. Useat maahanmuuttajat ovat myös huolissaan työpaikkansa pysyvyydestä ja kokevat uralla etenemisen olevan vaikeampaa kuin suomalaisilla työntekijöillä. Lisäksi osa maahanmuuttajista on sitä mieltä, että suomalaiset aliarvioivat maahanmuuttajien ammattitaitoa.

Maahanmuuttajien yrittäjyysaktiivisuus on suomalaisia korkeampaa. Vuonna 2005 kansallisuudeltaan ulkomaalaisten yrittäjyysprosentti Suomessa oli 16 %, kun suomalaisten joukosta sama luku oli 10 %. Erityisesti ulkomaalaisten naisyrittäjien määrä on kasvanut viime vuosina. Maahanmuuttajien yritystoiminta on keskittynyt palvelualoille, kuten tukku- ja vähittäiskauppaan sekä kiinteistö- ja liike-elämän palveluihin. Jopa joka kymmenes Suomen matkailu- ja ravintola-alan yrityksistä on maahanmuuttajien omistuksessa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006.) Maahanmuuttajien keskimääräistä korkeampaa yrittäjyysaktiivisuutta voi selittää tiettyjen maahanmuuttajaryhmien ominaisuuksilla, joiden voidaan katsoa tukevan yrittäjäksi ryhtymistä. Näitä ovat muun muassa yritystoiminnan perinne kotimaassa, perheen ja suvun sitoutuminen yritykseen ja vahvat etniset verkostot. Maahanmuuttajayrittäjien joukossa on myös kuitenkin paljon niin sanottuja pakkoyrittäjiä, jotka ovat nähneet yrittäjäksi ryhtymisen ainoaksi keinoksi työllistyä ja

hankkia elinkeino. (Forsander & Ekholm 2001: 75; Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006.)

Väestön etninen monimuotoistuminen ja maahanmuuttajien lukumäärän kasvaminen yhteiskunnassa näkyy organisaatioissa tarjolla olevan työvoiman monimuotoistumisena ja työntekijöiden keskinäisen erilaisuuden lisääntymisenä. Työnantajat kohtaavat työntekijöitä, joilla on uudenlainen tausta, kokemukset, taidot ja odotukset. Tämä asettaa haasteita erityisesti henkilöstöjohtamiselle, kun henkilöstö on lähtökohdiltaan, tiedoiltaan ja taidoiltaan entistä kirjavampaa. Seuraavaksi käsitellään monimuotoisuuden johtamista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta.

2. MONIMUOTOISUUDEN JOHTAMINEN

Organisaatioiden henkilöstön monimuotoisuus heijastelee ympäröivän yhteiskunnan monimuotoisuutta ja siinä tapahtuvia muutoksia (de Anca & Vázquez 2007: 112). Muutokset työväestön rakenteessa yhdistettynä uhkaavaan työvoimapulaan ja vähemmistöjen kasvaneeseen ostovoimaan ovat lisänneet monimuotoisuuden johtamisen merkitystä. Tänä päivänä useimpien organisaatioiden täytyy kyetä toimimaan kulttuurillisesti ja etnisesti monimuotoisessa toimintaympäristössä. Työntekijöiden on osattava kommunikoida ja neuvotella erilaisten ihmisten kanssa, sekä kyettävä ymmärtämään muiden näkemyksiä ja arvoja. Näiden asioiden laiminlyömisestä voi seurata kykenemättömyys motivoida ja sitouttaa työntekijöitä ja tavoittaa potentiaalisia kilpailutekijöitä. (de Anca & Vázquez 2007: 84.) Huomioimalla yksilöiden erot organisaation käytännöissä, voidaan saavuttaa hyötyjä sekä henkilöstöasioissa että markkinoinnissa ja löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja uusia näkökulmia erilaisten kulttuurien innoittamina (Foster & Harris 2005: 4).

Seuraavaksi luodaan katsaus monimuotoisuuden johtamisen teoriaan. Tämän jälkeen tarkastellaan sosialisaatiota ja perehdyttämistä, sekä sitä millaisia erityistarpeita maahanmuuttajilla on näiden asioiden suhteen

2.1. Monimuotoisuuden johtamisen taustaa

Syrjinnän vastainen työ lähti liikkeelle Yhdysvalloista mustien kansalaisoikeustaistelun myötä 1960-luvulla. *Equal employment opportunities* (EEO) -suuntauksen myötä säädettiin syrjinnän kieltäviä lakeja, ja *Affirmative action* (AA) -suuntaus 1970-luvulla toi mukanaan kiintiöt. AA-lainsäädäntö pyrki taistelemaan syrjintää vastaan koulutus- ja asuntopolitiikan keinoin, sekä määräämällä työnantajat palkkaamaan naisia, tummaihoisia, maahanmuuttajia ja muita vähemmistöjen edustajia. (Trux 2000: 268; Mor Barak 2005: 210)

Ajatus tasa-arvoisista mahdollisuuksista liittyy laajempaan moraaliseen ja eettiseen ajatteluun. Tarkoituksena oli poistaa sosiaaliluokkien välinen syrjintä ja epäoikeudenmukaisuus (Kirtton & Greene 2000: 2–3) sekä parantaa vähemmistöjen, usein erityisesti naisten tai etnisten ryhmien edustajien mahdollisuuksia työelämässä. Tasa-arvolainsäädäntö korostaakin yhteiskunnan kaikkien jäsenten oikeuksia ja tasa-arvosuuntaus pyrki vaikuttamaan ihmisten asenteisiin lainsäädännön keinoin kieltämällä syrjinnän.

Tasa-arvolainsäädännön todellisista hyödyistä kiistellään. Tasa-arvosuuntaus keskittyy käytäntöjen virallistamiseen, ja voidaan sanoa, että tasa-arvosuuntaus keskittyy tasa-arvoisiin mahdollisuuksiin enemmän kuin tasa-arvoisiin lopputuloksiin. Suuntausta on moitittu siitä, että sen teho ulottuu ainoastaan muodollisiin prosesseihin, eikä organisaation kaikkea toimintaa ole mahdollista muodollistaa. Kun vähemmistön edustaja on tullut valituksi organisaatioon, voi syrjintä jatkua muussa muodossa. Vastustajien mielestä lainsäädännöllisistä keinoista ei ole todellista hyötyä, vaan asenteiden ja käsitysten perusteellinen muutos on ainoa tapa tasa-arvoisen yhteiskunnan saavuttamiseksi. Lainsäädännön alkuperäinen ajatus kuitenkin on, että tiettyjen käytäntöjen ja tapojen omaksuminen lopulta muuttaa asenteita. Joidenkin mielestä vähemmistöjen edustajia tulisi joissain tapauksissa jopa suosia syrjinnän kompensoimiseksi. (Torrington, Hall & Taylor 2005: 535–536.)

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) sai alkunsa 1980-luvulla Yhdysvalloissa, ja se keskittyy liikkeenjohdon tehokkuuteen. Ajattelutapa syntyi sen havainnon pohjalta, että Yhdysvaltojen väestö monimuotoistuu kovaa vauhtia, ja perinteisesti enemmistöä edustanut valkoihoinen mies tulee jossain vaiheessa olemaan vähemmistön edustajan osassa. Erona tasa-arvoisuuden korostamiseen monimuotoisuuden johtaminen keskittyy kaikkiin työntekijöihin, ei ainoastaan vähemmistöihin (Linehan & Hanappi-Egger 2006: 220). Ero perinteiseen henkilöstöjohtamiseen on siinä, että henkilöstöjohtaminen yleisesti pyrkii sopeuttamaan uudet työntekijät organisaation toiveiden mukaisiksi ja organisaatiokulttuuriin sopiviksi, kun taas monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtana ovat ihmisten väliset erot.

Monimuotoisuuden johtamisen juuret ovat Yhdysvalloissa, ja suuri osa aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta on amerikkalaista. Vaikka esimerkiksi Euroopan Unioni on sitoutunut vahvasti tasa-arvoisuuden periaatteisiin (Mor Barak 2005: 211), varsinaiset monimuotoisuuden johtamisen käytännöt ovat rantautuneet Eurooppaan suurten yhdysvaltalaisen yritysten ottaessa niitä käyttöön eurooppalaisissa tytäryhtiöissään, ja monimuotoisuuden johtaminen organisaatioissa on Euroopassa vielä melko uusi asia. Monimuotoisuusajatteluun johtaneet ilmiöt ovat kuitenkin selkeästi nähtävillä myös Euroopassa. Siirtolaisten määrä Euroopan maissa on kasvanut jatkuvasti, ja EU:n alueella on yhä suurempi määrä laillisia ja laittomia siirtolaisia. Vaikka Eurooppa on aina ollut monikielinen ja monikulttuurinen alue, ja esimerkiksi naisten osuus työväestöstä on suuri verrattuna moniin muihin alueisiin, muslimimaista ja Afrikasta saapuneet maahanmuuttajat muuttavat Euroopan uskonnollista ja etnistä rakennetta entisestään. Euroopassa monimuotoisuuden johtamista ei useinkaan vielä ole omaksuttu organisaatioissa kokonaisvaltaiseksi strategiaksi, vaan monimuotoisuuden johtaminen nähdään usein yhtenä henkilöstöjohtamisen osa-alueista, jolla pyritään vastaamaan demografisten muutosten tuomiin haasteisiin. (Linehan & Hanappi-Egger 2006: 217, 221)

Monimuotoinen työvoima ja siihen liittyvät kysymykset ovat ajankohtaisia Suomessakin. Työministeriön tulevaisuusraportissa tärkeimpien haasteiden joukkoon lukeutuvat monimuotoisen työelämän kehittäminen Suomessa sekä ulkomaalaisen työvoiman houkutteleva maahan. Monimuotoinen työelämä nähdään keskeisenä kilpailutekijänä ja sen tulisi olla osa sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden kehittämis- ja johtamisstrategioita. Ulkomaalaista työvoimaa pidetään yhtenä osatekijänä Suomen talouden kasvun turvaamisessa. Työvoimaa tarvitaan paitsi vastaamaan joitakin aloja uhkaavaan työvoimapulaan, myös lisäämään kansainvälistä vuorovaikutusta ja kilpailukykyä. (Työministeriö 2006 a.) Suomen Hallitus on hyväksynyt maahanmuuttopoliittisen ohjelman, joka sisältää useita linjauksia ja toimenpide-ehdotuksia työperäisen maahanmuuton tukemiseksi ja monikulttuurisuuden edistämiseksi Suomessa. (Työministeriö 2006c.)

2.2. Monimuotoisuuden johtamisen motiiveja ja haasteita

Organisaatiot keskittävät resurssejaan monimuotoisuuden johtamiseen eri syistä. Joissain organisaatioissa henkilöstön monimuotoisuus nähdään seikkana joka on tullut jäädäkseen, jota ei voi välttää ja sen vuoksi organisaatioiden on sopeuduttava tilanteeseen ja huomioitava ihmisten erilaisuus toiminnassaan. Monimuotoisuuden huomioiminen voi olla organisaatioille myös moraalinen ja eettinen kysymys, ja tasa-arvoisten mahdollisuuksien tarjoaminen ja vähemmistöjen tukeminen nähdään sosiaalisena velvollisuutena. (Mor Barak 2005: 218–219.) Monet yritykset myös aktiivisesti pyrkivät noudattamaan tasa-arvolainsäädäntöä ja siksi rekrytoivat vähemmistöjen edustajia lisätäkseen erilaisten työntekijöiden edustusta organisaatioissaan (McKay & Avery 2005: 331).

Työvoiman monimuotoistuksessa vähemmistöjen edustus työyhteisöissä kasvaa. Työnantajien on kyettävä vastaamaan erilaisten työntekijöiden odotuksiin ja tarpeisiin pitääkseen työntekijät palveluksessaan. Henkilöstön vaihtuvuus on kallis ongelma työnantajille, ja etenkin aloilla, joilla työvoiman saatavuus on vaikeutunut, työnantajien on kiinnitettävä huomiota monimuotoisuuden johtamiseen. (Cox & Blake 1991: 46–48; McKay & Avery 2005: 331.) Myös osaavien työntekijöiden houkutteleva ja uudenlaisen rekrytointipotentiaalin hyödyntäminen on yleinen monimuotoisuuden johtamisen motiivi. Monimuotoisuuden johtamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan työnantajakuvaan ja näin houkuttelemaan kyvykkäitä työnhakijoita organisaatioon (Cox & Blake 1991: 48–49).

Markkina-alueiden laajentuessa ja asiakaskunnan monimuotoistuksessa yritykset pyrkivät vastaamaan uudenlaisten asiakkaiden tarpeisiin. Monimuotoisuuden johtamisella voidaan saavuttaa markkinoinnillisia etuja. Hyvämaineiset yritykset voivat houkutella puoleensa myös vähemmistöjä edustavia asiakkaita. Lisäksi yrityksen monimuotoinen henkilöstö voi ymmärtää paremmin monimuotoisen asiakaskunnan käyttäytymistä ja näiden tarpeita. (Cox & Blake 1991: 49; McKay & Avery 2005: 331)

Eritaustaisilla työntekijöillä on erilaisia tapoja työskennellä ja ajatella ja monimuotoinen työyhteisö omaa ja synnyttää monipuolisempia kokemuksia, ajatuksia ja ideoita kuin homogeeninen työyhteisö. Oikein johdettuna monimuotoisuuden on todettu parantavan tiimien ongelmanratkaisukykyä ja luovuutta. (Cox & Blake 1991: 50–52 McKay & Avery 2005: 331.)

Leponiemen ja Sippolan (2006: 173–174) tutkimuksen mukaan tavallisimpia suomalaisten organisaatioiden monimuotoistumisen syitä ovat uuden rekrytointipotentiaalin tavoittelu ja pyrkimys henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen. Suomalaisissa organisaatioissa monimuotoisen henkilöstön aikaansaamiseksi hyödyiksi on mainittu asiakaspalvelun parempi laatu, parempi työvoiman saatavuus, kulttuurikompetenssin ja innovatiivisuuden lisääntyminen ja parantunut työilmapiiri.

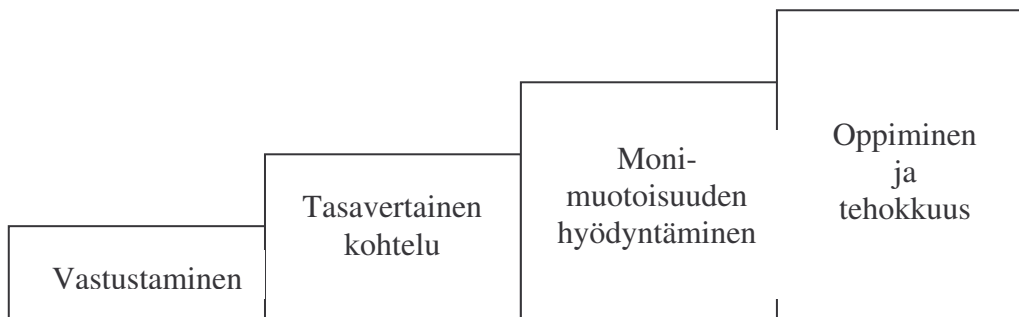
Monimuotoinen henkilöstö sinänsä ei takaa organisaatiolle menestyksestä toimintaa, vaan ihmisten erilaisuus voi tuoda mukanaan ongelmia. Erilaiset näkemykset ja mielipiteet voivat tehdä päätöksenteon ja tiimityön vaikeaksi (Kossek, Markel & McHugh 2003: 348). Leponiemen ja Sippolan (2006: 173–174) tutkimuksessa suomalaisten organisaatioiden kohtaamia haasteita henkilöstön monimuotoisuuden osalta olivat puutteelliseen kielitaitoon ja viestintään liittyvät haasteet, työntekijöiden riittämättömät ammatilliset taidot, kulttuurierojen aiheuttamat joustovaatimukset ja eriävät käsitykset työstä sekä sukupuolirooleista.

Mikäli vähemmistön edustajien rekrytointi- tai ylennyspäätöksen perusteena on pelkästään kiintiöiden täyttäminen, voi se helposti johtaa negatiivisiin mielikuviin ja työntekijöiden arvostuksen heikentymiseen. Taitamaton ja ongelmia liioitteleva monimuotoisuuskoulutus voi puolestaan pahimmillaan vahvistaa stereotyyppioita ja korostaa ihmisten eroja negatiivisella tavalla (Von Bergen, Soper & Foster 2002: 242, 245). McKay ja Avery (2005) korostavat, että pelkkä vähemmistöjen rekrytoiminen ei riitä, vaan organisaatioiden tulisi ensin panostaa sellaisen työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin luomiseen, joka aidosti tukee monimuotoisuutta ja hyväksyy erilaiset työntekijät.

2.3. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat

Organisaatioilla on erilaisia lähestymistapoja monimuotoisuuden johtamiseen. Ei voida sanoa, millä tavoin monimuotoisuutta tulisi johtaa. Sopiva lähestymistapa vaihtelee riippuen organisaatiosta, sen kohtaamista paineista monimuotoisuuden johtamisen suuntaan, henkilöstön monimuotoisuuden tyypistä sekä johtoportaan asenteista. (Dass & Parker 1999.) Oli organisaatioiden lähestymistapa mikä tahansa, monimuotoisuuden ja erilaisuuden kohtaamista ei voi välttää (Linehan & Hanappi-Egger 2006: 218).

Monimuotoisuuden johtamisen lähestymistavat voidaan jakaa neljään paradigmaan (Dass & Parker 1999; Thomas & Ely 1996). Näitä lähestymistapoja ovat vastustaminen (resistance perspective), tasavertainen kohtelu (discrimination and fairness perspective), monimuotoisuuden hyödyntäminen (access and legitimacy perspective) sekä oppiminen ja tehokkuus (learning perspective). (ks. Kuvio 1.)



Kuvio 1. Monimuotoisuuden johtamisen paradigmat.

Vastustaminen-paradigmaan kuuluvissa yrityksissä erilaisuus nähdään usein uhkana. Joissain organisaatioissa työntekijöiden monimuotoisuus taas ei ole toiminnan kannalta tarkoituksenmukaista eikä johda haluttuihin lopputuloksiin. Nämä yritykset pyrkivät säilyttämään organisaation demografisen ja kulttuurillisen homogeenisuuden. Valtavirrasta poikkeavia työntekijöitä pyritään välttämään, ja yritykset toimivat reaktiivisesti suhteessa tasa-arvolainsäädäntöön. (Dass & Parker 1999: 69–70.)

Tasavertainen kohtelu -paradigman mukaan toimivat organisaatiot keskittyvät usein tasa-arvokysymyksiin, oikeudenmukaiseen kohteluun sekä demografisesti tasa-arvoiseen rekrytointiin ja tasa-arvolainsäädännön noudattamiseen. Yrityksillä on usein vähemmistöille suunnattuja mentorointi- ja uraohjelmia, ja työntekijöille annetaan koulutusta esimerkiksi kulttuurieroista. Monimuotoisuutta arvioidaan sen perusteella miten yritys onnistuu rekrytointitavoitteissaan ja työntekijöiden pitämisessä organisaation palveluksessa. Henkilöstö monimuotoistuu ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu lisääntyy, mutta itse työ ja työskentelytavat pysyvät usein ennallaan. Tämän lähestymistavan riskinä on, että keskityttäessä voimakkaasti tasavertaisuuteen yksilöiden tärkeät eroavaisuudet saatetaan jätettä huomioimatta. (Thomas & Ely 1996: 81.)

Monimuotoisuuden hyödyntäminen -paradigmaan kuuluvat yritykset näkevät monimuotoisen henkilöstön keinona vastata monimuotoisen asiakaskunnan ja yhteistyökumppaneiden tarpeisiin. Lähestymistavan motiivina on taloudellinen etu. Tämän paradigman mukaan toimivat yritykset operoivat usein liiketoimintaympäristössä, jossa asiakaskunta ja työväestö ovat monimuotoisia. Organisaation jäsenten on helppo sisäistää monimuotoisuuden hyödyntämisen tarkoitusperät ja tukea niitä. Tämä lähestymistapa onkin selvästi lisännyt vähemmistöjen edustajien uramahdollisuuksia. Riskinä on kuitenkin se, että työntekijät helposti lokeroidaan tiettyjen ominaisuuksien mukaan, ja työnantajat eivät ymmärrä heidän todellisia kykyjään ja sitä, miten ne voisivat hyödyttää organisaatiota. (Thomas & Ely 1996: 83.)

Oppiminen ja tehokkuus -paradigman mukaan toimivat yritykset linkittävät monimuotoisuuden organisaation strategiaan, visioon ja missioon. Sekä työntekijöiden yhteneväisyydet että erot huomioidaan. Organisaatio asettaa monimuotoisuudelle useita tavoitteita, mukaan lukien tehokkuus, innovatiivisuus, asiakastytyväisyys, henkilöstön kehittäminen sekä sosiaalinen vastuu. Monimuotoisuudella nähdään myös olevan sekä lyhyen että pitkän tähtäimen vaikutuksia. (Dass & Parker 1999: 71–72.) Monimuotoisten rakenteiden ja prosessien luominen on mahdollista ainoastaan, jos

yritys käy läpi rakenteellisen ja kulttuurillisen muutoksen. Tämän näkökulman mukaan toimivat organisaatiot pyrkivät systemaattisesti oppimaan monimuotoisuudesta. Näkökulma siirtyy ihmisistä työhön, ja monimuotoisuus on yksi organisaation ydinprosesseista. (Lorbiecki 2001: 352–354.)

Paradigmat kuvaavat organisaatioiden suhtautumistapaa monimuotoisuuteen, sitä miten monimuotoisuus on huomioitu organisaation tavoitteissa ja tasoa, jolla monimuotoisuus on integroitu organisaation toimintoihin. Irrallinen monimuotoisuusstrategia ei johda hyviin lopputuloksiin, vaan sen integroiminen organisaation strategiaan ja toimintoihin on tärkeää (Kossek ym. 2003).

2.4. Monimuotoisuuden johtaminen ja henkilöstöressurssien johtaminen

Useissa tutkimuksissa on todettu henkilöstön monimuotoistumisen synnyttävän organisaatioissa uusia tilanteita, jotka luovat haasteita erityisesti henkilöstöjohtamiselle (mm. Kossek ym. 2003; Sippola 2007 a). Muun muassa Sippola (2007 b) on todennut tutkimuksessaan monimuotoisuuden johtamisen tavoitteiden vaikuttavan sekä organisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteisiin että henkilöstöjohtamisen toimintoihin. Henkilöstöstrategialla voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijöiden monimuotoisuus ja eritaustaisuus huomioidaan organisaation toiminnoissa ja työyhteisössä. Esimerkiksi Kirtonin ja Greenen (2005: 226) mukaan henkilöstöjohtamisessa ja monimuotoisuuden johtamisessa henkilöstöjohtamisen toiminnoilla, kuten rekrytoinnilla, koulutuksella, arvioinnilla ja palkitsemisella, onkin keskeinen rooli.

Kahden ensimmäisen paradigman, monimuotoisuuden vastustamisen sekä tasavertaisen kohtelun mukaan toimivat organisaatiot toimivat strategisesta näkökulmasta reaktiivisesti myös henkilöstöasioiden suhteen. Monimuotoisuuden hyödyntäminen -paradigman mukaan toimivat organisaatiot toimivat strategisesti ennakoivammalla tavalla, kun neljäs paradigma, monimuotoisuudesta oppiminen, vaikuttaa organisaatioiden toimintaan siten, että monimuotoisuusasioihin suhtaudutaan ennakoivasti. (Sippola 2007 b: 146.)

Sippola (2007 b: 164–165) on ehdottanut monimuotoisuuden johtamisen vaihtoehdoksi monimuotoisuusstrategian integrointia kaikkiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, mukaan lukien henkilöstöstrategia, rekrytointi, perehdyttäminen, koulutus ja kehittäminen, palkitseminen sekä arviointi. Lisäksi muun muassa Kirton ja Greene (1994) ehdottavat monimuotoisuuden huomioimista organisaation liiketoimintastrategiassa.

Perinteisen henkilöstöjohtamisen on katsottu ennemminkin tasapäistävän henkilöstöä ja kohtelevan työntekijöitä yhtenä samankaltaisena ryhmänä monimuotoisuuden edistämisen sijaan. Henkilöstön monimuotoisuuden tukemiseksi henkilöstöjohtamisen toimintojen tulisi mukaan mukautua enemmän ympäristön muutoksiin ja heijastella yhteiskunnan muutoksia (ks. esim. Kossek ym. 2003). Näin organisaatiot voisivat tehokkaammin houkutella uusia työntekijöitä, motivoida heitä ja saada heitä pysymään organisaatioon palveluksessa. Leponiemi ja Sippola (2006) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka henkilöstön monimuotoisuus suomalaisissa organisaatioissa on lisääntynyt jatkuvasti, organisaatioissa harvoin huomioivat monimuotoisuuden henkilöstöstrategiassa.

Tavoiteltaessa monimuotoista henkilöstöä, voidaan organisaatioiden rekrytoinnin katsoa olevan keskeisessä asemassa. Aiemmin tavanomaiset rekrytointikäytännöt ovat olleet sen tyyppisiä, että ne ennemminkin ovat estäneet monimuotoisuuden syntymistä kuin tukeneet sitä. Rekrytoinnissa käytetyt valinta ja testausmenetelmät on kehitetty enemmistöä edustaville työnhakijoille ja vähemmistöjen edustajat ovat helposti karsiutuneet hakijajoukosta pois. (Heneman, Waldeck & Cushnie 1996.) Kouluttamalla rekrytoijia monimuotoisuudesta ja sen vaikutuksesta valintaprosessiin, voidaan tukea monimuotoisen henkilöstön kehittymistä (Sippola 2007 b). Myös yhteistyö erilaisten monimuotoisuutta tukevien organisaatioiden (esimerkiksi maahanmuuttaja- ja vammaisjärjestöjen) kanssa voi tarjota mahdollisuuksia monimuotoisuuskoulutuksien järjestämiseen (Leponiemi & Sippola 2006) ja avata uusia rekrytointikanavia, joita potentiaaliset työnhakijat voivat hyödyntää.

Koulutus- ja kehittämistoiminnoissa, mukaan lukien perehdyttäminen, monimuotoisuuden johtaminen olisi tärkeää huomioida, koska ihmisten erilaisuus luo erilaiset lähtökohdat näille toiminnoille. Sippolan (2007 b) mukaan suomalaiset organisaatiot ovatkin huomioineet monimuotoisuutta juuri näillä osa-alueilla. Perehdyttäminen näyttäisi tutkimuksen olevan merkittävässä roolissa henkilöstön monimuotoistuksessa. Suomalaiset organisaatiot ovat ilmoittaneet panostavansa erityisesti henkilöstölle suunnattavaan kulttuuri- ja kielikoulutukseen, vaikka monimuotoisuuden johtaminen sinällään on Suomessa vielä monin paikoin alkutekijöissään. (Leponiemi & Sippola 2006.)

Henkilöstöjohtamisen toiminnoista myös palkitsemisessa tulisi huomioida henkilöstön monimuotoisuus. Yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, muun muassa iällä ja kulttuuritaustalla on vaikutus siihen, millaiset palkkiot koetaan motivoiviksi. Leponiemen ja Sippolan (2006) tutkimuksessa ilmeni, että suomalaiset työyhteisöt eivät juuri ole muuttaneet palkitsemisjärjestelmiään työyhteisön monimuotoistumisesta huolimatta. Tähän vaikuttanee palkitsemiseen vahvasti liitetty tasa-arvoisen kohtelun periaate.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen niin strategian kuin käytäntöjen tasolla on tärkeässä asemassa, kun halutaan johtaa monimuotoisuutta. Monimuotoisuuden tukeminen on sisällytettävä organisaation tavoitteisiin ja pantava käytäntöön henkilöstöjohtamisen toimintojen kautta.

3. SOSIALISAATIO JA PEREHDYTTÄMINEN

Organisaatioiden haasteellisimpia henkilöstöön liittyviä tehtäviä on henkilöstön rekrytointi, oikeiden henkilöiden valitseminen, perehdyttäminen ja koulutus, sekä oikeiden ihmisten sijoittaminen oikeisiin tehtäviin parhaan suorituksen aikaansaamiseksi (Schein 1994: 20). Työsuhteen alkuvaiheen tapahtumat ovat merkittäviä sen kannalta, millaisen kuvan työntekijä organisaatiosta saa, kuinka nopeasti hän kykenee löytämään paikkansa työyhteisössä, oppimaan uudet tehtävänsä ja antamaan täysipainoisen panoksensa työyhteisön jäsenenä. Ensimmäiset mielikuvat ja tunnelmat ovat merkittäviä myös uuden työntekijän sitoutumisen kannalta. Seuraavaksi tehdään katsaus sosialisatioon käsitteenä ja prosessina sekä siihen, millä tavoin työnantaja voi vaikuttaa tulokkaan työyhteisöön sopeutumiseen ja työtehtävien oppimiseen perehdyttämisen keinoin.

3.1. Sosialisatio

Sosialisatio on prosessi, jonka myötä yksilö oppii toimimaan työyhteisössä ja työpaikan verkostoissa. Sosialisatian aikana tulokas saa tietoa organisaation rakenteesta, tavoitteista, historiasta, perinteistä, rituaaleista, myyteistä, kielestä ja politiikasta. Uusi työntekijä tarkkailee ja tulkitsee ympäristöään ja pyrkii hahmottamaan työtään ja työyhteisöä. (Mm. Kjelin & Kuusisto 2004; Ardts, Jansen & van der Velde 2001.) Wanous (1980) määrittelee sosialisatian niiksi muutoksiksi, joita organisaatio saa aikaan tulokkaassa. Tehokas sosialisatio muuttaa uuden työntekijän asenteita ja uskomuksia, ja synnyttää sisäisen sitoutumisen organisaatioon. Sosialisatian myötä uusi työntekijä oppii organisaation toimintatavat, avainnormit ja tärkeät säännöt sekä sen miten käyttäytyä suhteessa toisiin työntekijöihin (Schein 1994: 21). Käytännössä nämä asiat voivat liittyä esimerkiksi pukeutumiseen, ajankäyttöön ja siihen, kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa.

3.1.1. Sosialisatioprosessi

Sosialisatioprosessien kulku vaihtelee organisaatioista ja yksilöistä riippuen. Tutkijat ovat jakaneet sosialisatioprosessin eri vaiheisiin. Erilaisia sosialisatioprosessin malleja ovat esittäneet mm. Feldman (1976), Buchanan (1974), Porter, Lawler ja Hackman (1975) sekä Schein (1978). Yleensä sosialisatiota tarkastellaan kolmivaiheisena oppimisprosessina (ks. Kuvio 2.). (Wanous 1980; Feldman 1981; Ardts ym. 2001.)



Kuvio 2. Sosialisatioprosessi.

Sosialisatioprosessi alkaa jo työnhaun ja rekrytoinnin aikana ja jatkuu niin kauan kuin yksilö on mukana organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003). Alkuvaiheen sosialisatiossa tärkein rooli on rekrytoinnilla ja organisaation ensimmäisillä kontakteilla tulevaan työntekijään. Alkuvaiheessa tulokas etsii aktiivisesti tietoa organisaatiosta ja alkaa muodostaa mielikuvia omasta asemastaan työntekijänä. Tietoa etsitään eri lähteistä ja käyttämällä erilaisia tiedonhankintastrategioita ja tietolähteitä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella. Aktiivisen tiedonhaun voidaan katsoa edistävän tulokkaan sosialisatiota (Miller & Jablin 1991: 113). Tässä vaiheessa uusi työntekijä helposti tulkitsee saamaansa tietoa positiivisessa valossa, ja riskinä on liian korkeiden odotusten muodostuminen. Organisaatioiden olisikin hyvä kiinnittää huomiota realistisen tiedon välittämiseen pettymysten välttämiseksi myöhemmissä vaiheissa. (mm. Feldman 1981; Kjelin & Kuusisto 2003; Ardts ym. 2001.)

Kun tulokas alkaa työskennellä organisaatiossa, on vuorossa sosialisointin toinen vaihe, kohtaaminen (Feldman 1981: 310). Tässä vaiheessa uusi työntekijä alkaa nähdä, miten organisaatio todellisuudessa toimii. Hän tarkkailee ympäristöään ja yrittää tulkita näkemäänsä ja päästä selville organisaation pelisäännöistä. Tulokas koettaa löytää paikkansa organisaatiossa ja pyrkii pääsemään ryhmän jäseneksi. Epäselvyyksiin hän pyrkii löytämään esimerkkejä ja vertailukohtia ympäristöstään tehtävänsä ja roolinsa hahmottamisen avuksi. Asianmukaisen tiedon saaminen voi tuntua tulokkaasta vaikealta, koska alkuvaiheessa uuden tiedon määrä on valtavaa, ja uusi työntekijä saattaa tulkita viestejä virheellisesti (Miller & Jablin 1991: 113). Sosialisointin toiseen vaiheeseen liittyy usein yllätyksiä, ja tässä vaiheessa tulokas usein tekee päätöksen siitä, haluaako sitoutua ja tulla organisaation jäseneksi. (mm. Feldman 1981; Kjelin & Kuusisto 2003; Ards ym. 2001.)

Sosialisointin prosessin kolmas vaihe on organisaatioon liittyminen. Uusi työntekijä on saavuttanut vaiheen, jossa hän on omaksunut riittävässä määrin oman roolinsa työyhteisössä sekä hallitsee työtehtävänsä. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen pääpiirteet tulevat tutuksi, ja työntekijä osaa luovasti linkittää oman osaamisensa organisaation toimintoihin. Tässä vaiheessa tulokas alkaa omaksua organisaation arvoja ja normeja. Tulokas siirtyy ulkopuolisesta tarkkailijasta organisaation jäseneksi, ja oma aktiivisuus ja rooli kasvavat. Työntekijä alkaa ajatella, toimia ja puhua organisaation nimissä. (mm. Feldman 1981; Kjelin & Kuusisto 2003; Ards ym. 2001.)

Sosialisointin prosessin onnistumista voidaan mitata eri tavoin ja eri organisaatioilla voi olla sosialisointin erilaisia tavoitteita. Yleensä sosialisointin onnistumista on tarkasteltu yksilötasolla, jolloin mittareina on käytetty työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon, vähentyntä ahdistuksen ja stressin tasoa sekä vähentyneitä aikeita vaihtaa työpaikkaa. Organisaation näkökulmasta nämä ovat toivottavia lopputuloksia, koska tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä voi paremmin keskittyä tehtäviensä menestykselliseen suorittamiseen. (Reichers 1987; Ashforth, Saks & Lee 1998; Cooper-Thomas & Anderson 2006.) On kuitenkin olemassa myös riski ns. liiallisesta sosialisointin. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä on muokkautunut niin

täsmällisesti uuteen rooliinsa, ettei luovuudelle tai innovaatioille jää tilaa (Cooper-Thomas & Anderson 2006: 497).

Tutkimusten mukaan tulokkaiden yksilöllisillä ominaisuuksilla on vaikutus sosialisatioon. Sosialisatioprosessia edistäviä ominaisuuksia ovat itseohjautuvuus, omatoimisuus, ulospäin suuntautuneisuus sekä avoimuus. (ks. Jones 1986; Reichers 1987.) Myös uusien työntekijöiden demografisilla ominaisuuksilla on merkitystä sen kannalta, miten muut työntekijät suhtautuvat heihin. Demografisten erojen merkitystä on tutkittu melko vähän, mutta mikäli tulokas poikkeaa ominaisuuksiltaan muiden työntekijöiden enemmistöstä, voi tällä olla negatiivinen vaikutus sosialisatioon. Esimerkiksi naispuolisten työntekijöiden sosialisatian miesvaltaisessa työympäristössä on tutkittu olevan heikompaa miehiin verrattuna. (Jackson ym. 1993: 78; Cooper-Thomas & Anderson 2006.)

3.1.2. Sosialisatiotaktiikat

Perehdyttämällä ja koulutuksella sinällään voidaan katsoa olevan tärkeä rooli työntekijän sosialisatian kannalta. Koulutustilaisuuksien ja perehdyttämiskeskeisten kautta uusi työntekijä saa tietoa organisaation tavoitteista ja arvoista, mutta ne voivat toimia myös mahdollisuuksina luoda epävirallisia verkostoja organisaation sisällä. Kouluttaminen vaikuttaa työntekijöiden sosiaalisiin taitoihin ja edesauttaa sosiaalista integraatiota helpottamalla ja lisäämällä informaation kulkua yrityksen sisällä. (Green 2000: 256; Harzling & Van Ruysseveldt 2004: 267.)

Erilaisilla perehdyttämiskäytännöillä on vaikutus uuden työntekijän sosialisatioon. Sosialisatiota on vaikea suunnitella, mutta perehdyttämistoimenpiteitä suunniteltaessa voidaan huomioida niiden vaikutus perehdytettävän sosialisatioon. Kjelinin ja Kuusiston (2002) mukaan kiinnittämällä huomioita perehdyttämisen sosiaalistaviin prosesseihin voidaan tulokkaan sosialisatiota nopeuttaa huomattavasti. Van Maanen ja Schein (1979) ovat määritelleet kaksitoista taktiikkaa, jotka Jones (1986) on jakanut kahteen ryhmään niiden sosialisatiovaikutuksen mukaan. Sosialisatiotaktiikat ovat kuuden kaksisuuntaisen ulottuvuuden ääripäitä. Taktiikat vaikuttavat tapaan, jolla

uudelle työntekijälle välitetään informaatiota, ja niiden avulla organisaatio voi vaikuttaa siihen, millaiseksi tulokkaan rooli organisaatiossa muodostuu, miten he tulkitsevat eri tilanteita ja reagoivat niihin. Socialisaatiotaktiikat ovat kollektiivisuus vs. yksilöllisyys, muodollisuus vs. vapaamuotoisuus, asteittaisuus vs. satunnaisuus, säännöllisyys vs. vaihtelevuus, jatkuvuus vs. hajanaisuus sekä kieltävyys vs. arvostavuus. (ks. Kuvio 3.)

Vakiinnuttavat taktiikat	Uudistavat taktiikat	
Kollektiivisuus	Yksilöllisyys	} Konteksti
Muodollisuus	Vapaamuotoisuus	
Asteittaisuus	Satunnaisuus	} Sisältö
Säännöllisyys	Vaihtelevuus	
Jatkuvuus	Hajanaisuus	} Sosiaaliset toimintatavat
Kieltävyys	Arvostavuus	

Kuvio 3. Perehdyttämisen socialisaatiotaktiikat (Van Maanen & Schein 1979; Jones 1986).

Socialisaatiotaktiikan ollessa kollektiivisuus, samaan aikaan organisaatiossa aloittaville työntekijöille järjestetään yhteinen perehdyttämisjakso, kun taas yksilöllisyys-taktiikkaa käytettäessä tulokas työskentelee alusta asti omassa roolissaan, ja oppiminen perustuu pitkälti käytäntöön. Muodollisuus-taktiikkaa sovellettaessa perehdyttäminen on määrämuotoista ja tapahtuu ryhmässä. Perehdyttämiskokemus on tällöin kaikille tulokkaille yhteinen ja tukee vertaisverkon muodostumista. Vapaamuotoisuus-taktiikan mukaan toimittaessa perehdyttäminen on puolestaan yksilöllistä ja räätälöity vastaamaan työntekijän tarpeita. Asteittaisuus-taktiikassa tulokkaan vastuuta kasvatetaan vaihe vaiheelta ennalta tehdyn suunnitelman mukaan. Vastaavasti taktiikan ollessa satunnaisuus, vastuun lisääntyminen ja työntekijän roolin muodostaminen on

avointa. Säännöllisyys-taktiikkaa käytettäessä perehdytys toteutetaan ennalta määritellyn aikataulun mukaan, ja perehdytettävä voi itse seurata perehdytyksen kulkua. Vaihtelevuus-taktiikassa perehdyttämiselle ei sen sijaan ole laadittu aikataulua, eikä oppimista seurata. Jatkuvuus-taktiikan perehdyttämisessä vanhemmat työntekijät opastavat tulokasta ja siirtävät tälle omia työskentelymallejaan. Hajanaisuus-taktiikassa tulokas päinvastoin joutuu itse sopeutumaan ja muodostamaan roolinsa organisaatiossa. Kun sosialisaatiotaktiikkana on kieltävyys, tulokas aloittaa työskentelyn perusasioista, jopa aliarvostetuista ja tavoiterooliin kuulumattomista töistä. Sen sijaan sosialisaatiotaktiikan ollessa arvostavuus, tulokkaan kyvyistä ollaan kiinnostuneita ja hänen sallitaan hyödyntää ja kehittää niitä. (Van Maanen & Schein 1979.)

Sosialisaatiotaktiikoilla on vaikutus siihen millaiseksi tulokkaiden rooli työyhteisössä muodostuu. Eri ammatteihin ja tehtäviin liittyy työntekijään kohdistuvia rooliodotuksia. Tehtävän edellyttämien tietojen ja taitojen lisäksi ammattirooli sisältää työtä ja sen suorittamista koskevia käyttäytymismalleja, arvoja ja asenteita. Roolit eivät aina ole tietoisesti muodostettuja, vaan ne perustuvat yleistyksiin, organisaatiokulttuuriin ja yleisiin käsityksiin tietyistä ammateista. Roolit voivat olla stereotyyppisiä ja tunneperäisiä ja niiden varsinainen yhteys organisaation strategiaan tai työn tavoitteisiin voi olla heikko. Eri sosialisaatiotaktiikat välittävät informaatiota uusille työntekijöille eri tavoin, eri muodoissa ja eri konteksteissa, minkä lopputuloksena tulokkaat muodostavat roolinsa organisaatiossa erilaisin tavoin sosialisaatiotaktiikasta riippuen. (Van Maanen & Schein 1979; Kjelin & Kuusisto 2003.)

Jones (1986) on jakanut sosialisaatiotaktiikat vakiinnuttaviin ja yksilöllisiin taktiikoihin. Vakiinnuttavia sosialisaatiotaktiikoita ovat kollektiivisuus, muodollisuus, asteittaisuus, säännöllisyys, jatkuvuus ja kieltävyys. Yksilöllisiä sosialisaatiotaktiikoita puolestaan ovat yksilöllisyys, vapaamuotoisuus, satunnaisuus, vaihtelevuus, hajanaisuus ja arvostavuus. (ks. Kuvio 3.) Vakiinnuttavat taktiikat aikaansaavat sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, mutta niillä on yhteys säilyttäviin toimintamalleihin. Yksilölliset taktiikat taas synnyttävät innovatiivisuutta, mutta myös rooliristiriitoja ja epäselvyyksiä. Eri perehdyttämistaktiikoita olisikin suotavaa yhdistellä siten, että yhteisiä toimintamalleja tuetaan, mutta samalla jätetään tilaa innovatiivisuudelle ja luovuudelle.

Tulokasta tulisi kannustaa aktiivisuuteen, mutta häntä ei kuitenkaan pidä jättää yksin. (Jones 1986; Ashforth ym. 1998; Kjelín & Kuusisto 2003: 139–141.)

Jones (1986) on lisäksi jakanut sosialisatiotaktiikat kolmeen ryhmään. Ensimmäiset kaksi ensimmäistä taktiikkaa, muodollisuus vs. vapaamuotoisuus ja kollektiivisuus vs. yksilöllisyys viittaavat kontekstiin, jossa organisaatio välittää tietoa työntekijöille. Muodollisuus- ja kollektiivisuus-taktiikat aikaansaavat homogeenisiä käyttäytymismalleja ja standardimuotoisia toimintatapoja, kun taas yksilöllisyys- ja vapaamuotoisuus-taktiikat rohkaisevat työntekijöitä ideoimaan ja ratkaisemaan ongelmia erilaisin tavoin.

Seuraavat kaksi taktiikkaa, asteittaisuus vs. satunnaisuus sekä säännöllisyys vs. vaihtelevuus puolestaan viittaavat tulokkaille välitetyn informaation sisältöön. Kun taktiikat asteittaisuus ja säännöllisyys johtavat yhdenmukaiseen käyttäytymiseen, satunnaisuus- ja vaihtelevuus-taktiikat puolestaan aikaansaavat innovatiivisempia reaktioita uusissa työntekijöissä. Viimeiset kaksi taktiikkaa, jatkuvuus vs. hajanaisuus sekä kieltävyys vs. arvostavuus viittaavat perehdyttämisen sosiaalisiin toimintatapoihin organisaatiossa. Jatkuvuus- ja kieltävyys-taktiikat tuottavat työntekijöitä joilla on keskenään samankaltaiset käsitykset ja arvomaailmat. Hajanaisuus- ja arvostavuus-taktiikat taas tukevat sellaisen työyhteisön muotoutumista, jossa arvostetaan erilaisia mielipiteitä ja uskomuksia.

Nicholson (1984: 180) huomauttaa, että perehdyttämisen ja sosialisatioprosessin ohjaavaa vaikutusta yksilöön ei kuitenkaan tulisi ylikorostaa. Roolien muodostumiseen vaikuttaa edellä mainittujen asioiden lisäksi myös henkilön oma tausta ja ominaisuudet, kuten motiivit ja odotukset, sekä mahdollinen aiempi ammatillinen orientaatio.

Sotalisaatiotaktiikat viittaavat siihen millä tavoin perehdyttäminen on organisoitu, missä muodossa perehdyttämiseen liittyvää informaatiota tulokkaalle jaetaan ja millainen rooli uudelle työntekijälle työyhteisössä annetaan. Seuraavassa kappaleessa tehdään katsaus perehdyttämistä käsittelevään kirjallisuuteen. Sotalisaatiotaktiikat linkittyvän vahvasti organisaatioiden perehdyttämiskäytäntöihin ja sen vuoksi onkin

mielekästä tarkastella perehdyttämiskäytäntöjä ja niiden vaikutusta sosialisointiin ja sosialisointitaktiikoiden valossa.

3.2. Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden tulokkaan tutustuttamista työyhteisöön ja uusiin tehtäviin. Se luo kuvan organisaatiosta ja antaa perustan työn tekemiselle. Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Nykyinen työturvallisuuslaki (738/2002) tuli Suomessa voimaan 1.1.2003. Laki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijän työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin sekä niiden oikeaan ja turvalliseen käyttöön. Lain mukaan työntekijää tulee opettaa ja ohjata työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, ja opetusta tulee tarvittaessa täydentää. Lain tarkoituksena on työntekijöiden fyysisen ja henkisen työkyvyn turvaaminen ja ylläpitäminen. Työturvallisuuslakia sovelletaan pääsääntöisesti toisen palveluksessa, työ-, virka- ja muussa julkisoikeudellisessa palvelussuhteessa tehtävään työhön. (Työturvallisuuslaki 2002.)

Perehdyttämisen välittömänä tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle valmiudet työn suorittamiseen. Perehdyttämisellä pyritään työsuorituksen onnistumiseen sekä työn nopeaan oppimiseen. Lisäksi voidaan vaikuttaa myönteisen kuvan syntymiseen organisaatiosta, työntekijän sitoutumiseen organisaatioon sekä hyvän ilmapiirin luomiseen. (mm. Kangas 2003; Korosuo & Järvinen 1992.) Tiedon saanti lisää työn mielekkyyttä, ja perehdyttämällä voidaan motivoida tulokasta osoittamalla tämän työn merkitys organisaatiossa (Korosuo & Järvinen 1992: 262).

Aloittaessaan työskentelemään uudessa organisaatiossa, työntekijä saa vastaan valtavat määrät informaatiota. Työntekijä omaksuu suuren osan tästä informaatiosta ilman varsinaista perehdyttämisprosessiäkin, mutta hitaammin ja puutteellisemmin sekä todennäköisesti turhautumisen ja virheiden kautta. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisprosessin avulla oppiminen on nopeampaa ja tarkoituksenmukaisempaa. (Stirzaker 2004: 34; Piili 2006: 125.) Viitalan (2005) mukaan perehdyttämisen voidaan

pitkällä tähtäimellä katsoa turvaavan laatua ja tuottavuutta, sekä lisäävän henkilöstön pysyvyyttä, myönteisiä asenteita ja työturvallisuutta.

Uuteen työpaikkaan saapuminen on merkittävä kokemus, joka säilyy työntekijän mielessä pitkään. Ensimmäisillä tunneilla ja vastaanotolla on merkitystä sen kannalta millaisen kuvan uusi työntekijä saa organisaatiosta. Näitä ensimmäisten päivien mielikuvia voi olla vaikea myöhemmin muuttaa. (Piili 2006.) Ensimmäiset viikot uudessa työssä ovat merkittäviä työntekijän asenteiden muotoutumisen kannalta, ja hyvä perehdyttäminen tukee uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviin. (Viitala 2005: 358). Huolellinen perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta onnistuneeseen perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin verroin takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä omaksuu uudet asiat, sitä nopeammin hän myös kykenee työskentelemään itsenäisesti. (Kangas 2003; Österberg 2005: 90).

Organisaation näkökulmasta uuden työntekijän palkkaaminen on investointi, ja perehdyttämällä pyritään varmistamaan työntekijän pysyminen organisaation palveluksessa (Meighan 1991; Stirzaker 2004). Skeatsin (1991) mukaan huonolla perehdyttämällä on yhteys työntekijöiden suureen vaihtuvuuteen (Stirzaker 2004). Työsuhteen ensimmäisillä vaiheilla Mabeyn (1984) mukaan merkittävä vaikutus työntekijän myöhempään sitoutumiseen, ja perehdyttämisen laatu on tällöin ensiarvoisen tärkeää (Fowler 1990: 9; Iles, Mabey & Robertson 1990: 152). Hyvin hoidetun perehdyttämisprosessin aikana voidaan havaita tekijöitä, jotka vaikeuttavat uuden työntekijän integroitumista, ja vaikuttaa niihin. Perehdyttäminen on myös osoitus uudelle työntekijälle siitä, että organisaatio on kiinnostunut tästä ja valmis panostamaan tähän. (Meighan 1991: 19.)

Perehdyttäminen tarjoaa myös uudelle työntekijälle tämän tarvitsemaa tukea. Uudessa työssä aloittaminen on aina jossain määrin stressaava ja epävarmuutta aiheuttava kokemus, ja perehdyttäminen helpottaa sopeutumista uuteen tilanteeseen. Perehdyttäminen selkeyttää tehtäväkuvaa ja tavoitteita sekä helpottaa toimintatapojen omaksumista. Myös uuden organisaation fyysinen ja sosiaalinen toimintaympäristö hahmottuvat nopeammin perehdyttämisen kautta. (Fowler 1996; Rainio 2005.)

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi. Uusi työntekijä saa paljon tärkeää tietoa, mutta myös organisaatiolla on mahdollisuus oppimiseen perehdyttämisprosessin aikana. Perehdyttämisen aikana työyhteisö joutuu tarkastelemaan omia toimintatapojaan samalla kun välittää niitä uudelle työntekijälle (Kjelin & Kuusisto 2003: 31). Uudelle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totutut tavat. Organisaation ulkopuolelta saapuva henkilö saattaa tehdä arvokkaita havaintoja asioista joille vanhat työntekijät ovat jo sokeutuneet. (Österberg 2005: 92.) Organisaation kannalta perehdyttäminen voidaan nähdä myös eräänlaisena kontrollijärjestelmänä, joka ylläpitää organisaatiokulttuuria ja ohjaa uutta työntekijää toivottuun suuntaan (Alvesson & Willmott 2002: 628–632). Tavoitteena voi olla, että uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin ja toimintatavat, ja organisaation käytännöt säilyvät yhtenäisinä ja selkeinä myös uusien ihmisten liittyessä organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003: 15).

Perehdytettäviä henkilöitä on erilaisia, kuten myös perehdyttämistä edellyttäviä tilanteita. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitsevat työpaikan uudet tulokkaat, mutta hyvin usein myös hoito-, opiskelu- tai muulta pitkältä vapaalta palaavat työntekijät, sekä organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyvät työntekijät. Työpaikalla voi olla myös erilaisia projektityöntekijöitä, harjoittelijoita, vuokratyöntekijöitä tai muita tilapäistyöntekijöitä, jotka eivät välttämättä viivy työyhteisössä pitkään, mutta tarvitsevat perehdyttämistä. Välillä myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdytystä esimerkiksi organisaatiomuutosten tai toimintatapojen uudistumisen myötä. (Kangas 2003; Viitala 2005.)

Jotta oppiminen olisi mahdollisimman tehokasta, perehdyttämisprosessi tulisi yksilöidä vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Perehdyttämisen kestoon ja laajuuteen vaikuttavat paitsi uuden työntekijän tulevat tehtävät, myös aiempi kokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä. Myös ihmisten oppimistavoissa on yksilökohtaisia eroja, ja niiden tunnistaminen ja huomioiminen tehostaa oppimista. Myös perehdytettävän oma asenne ja motivaatio vaikuttavat suuresti oppimiseen. (Kangas 2003; Kjelin & Kuusisto 2004; Österberg 2005: 91–92.)

Perehdyttäminen on monella työpaikalla suunniteltua ja hoidetaan perehdyttäjien avulla. Suurissa organisaatioissa järjestetään usein erityinen perehdyttämisjakso, jossa on mukana useita uusia työntekijöitä. Systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti, on käytännöllinen ja varmistaa perehdyttämisen laadun. Järjestelmä määrittelee kuka, miten, missä ja millä aikataululla perehdyttää uuden työntekijän. (Viitala 2005: 252–253.) Perehdyttämisohjelma on useissa organisaatioissa laadittu kirjalliseen muotoon joko ohjekirjaksi tai muistilistaksi. Usein perehdyttämisen apuna käytetään myös intranettiin luotua perehdyttämisjärjestelmää. (Kauhanen 2006: 145–146.)

Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä jollain tasolla kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee olemaan tekemisissä. Päävastuussa perehdyttämisestä on yleensä kuitenkin työntekijän lähin esimies. Esimies voi hoitaa perehdyttämisen yksin tai delegoida sen jollekin alaisistaan. Perehdyttämisen voi hoitaa myös työtiimi. (Kauhanen 2006.) Lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat ne työntekijät, jotka työtehtäviensä ja muiden vastuualueiden perusteella siihen parhaiten sopivat (Österberg 2005: 93).

Perehdyttäjän osaaminen ja ammattitaito ovat perehdyttämisen lähtökohtia. Perehdyttäjänä toimivan henkilön valmiudet perehdyttäjänä toimimiseen tulisi tarkistaa etukäteen. Perehdyttäjän on tunnettava opastettava työ. Lisäksi hänen on tunnettava työnopetusmenetelmät sekä oppimisen psykologiset perusteet. Tärkeää on myös, että perehdyttäjä on motivoitunut ja halukas opettamaan. Perehdyttäjän omalla motivaatiolla ja mielenkiinnolla on erittäin suuri merkitys perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Tehtävään tulisikin valita halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Myös varasuunnitelma yllättävien tilanteiden, kuten perehdyttäjän sairastumisen varalle tulisi laatia. (Österberg 2005: 93–94; Kangas 2003; Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989.)

Perehdyttämisprosessi

Aloittaessaan uudessa työpaikassa tulokas on jatkuvassa informaatiovirrassa. Perehdyttäminen onkin hyvä jaksottaa, ja tiedon jakamista tulisi säännöstellä oppimisen helpottamiseksi. Perehdyttäminen on hyvä aloittaa yleisistä ja tutummista asioista, ja

myöhemmin siirtyä enemmän keskittymistä vaativaan, erikoistuneempaan tietoon. (Kjelin & Kuusisto 2004: 196.)

Hyvä perehdyttämisprosessi aloitetaan jo rekrytointivaiheessa antamalla työnhakijoille tietoa työpaikasta ja työstä jo haastatteluvaiheessa. Jo työpaikkailmoituksessa annetaan tietoa työyhteisöstä ja tehtävistä sekä sen edellyttämistä taidoista. Myös työhaastattelu vaikuttaa uuden työntekijän mielikuviin organisaatiosta. Valinnasta ilmoittamisen yhteydessä on hyvä keskustella myös työsuhteen aloittamiseen ja työhön liittyvistä asioista. Uudelle työntekijälle voi antaa etukäteen tutustuttavaksi materiaalia yrityksestä ja mahdollisesti myös itse työstä. Varsinaisesta perehdyttämiskaksosta tulee sitä tehokkaampi, mitä paremmin perehdytettävä voi valmistautua perehdyttämiseen etukäteen. (Viitala 2005: 356–357; Rainio 2005)

Perehdyttäminen tulisi aloittaa työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tutustutaan ja käydään läpi perehdyttämisohjelma. Uudelle työntekijälle esitellään hänen toimenkuvansa ja selvitetään hänen roolinsa organisaatiossa. (Österberg 2005: 91) Alussa on tärkeää esitellä uusi työntekijä ainakin lähimmille työtovereille. Ensimmäisinä päivinä tulisi myös sopia perehdyttämisen kulusta ja aikataulusta. (Viitala 2005: 357)

Työnopastuksella tarkoitetaan välittömästi työpaikalla annettavaa työtehtävien opastusta, jolla varmistetaan oikeat ja turvalliset työtavat (Vartiainen ym. 1989; Korosuo & Järvinen 1992). Työnopastus on varsinaista työhön perehdyttämistä. Työnopastuksen tavoitteena tulisi olla työntekijän kokonaiskuvan hahmottaminen sekä työtehtävien eri osien hallinta (Viitala 2005: 359–360). Onnistunut työnopastus edellyttää työn analysoimista ja kuvaamista. Opastuksen lähtökohtana tulisi olla kokonaiskuvan luominen työstä. Uudelle työntekijälle tulee selvittää työn kulku ja työmenetelmät sekä työn kriittiset kohdat. Myös turvallisuuteen sekä psyykkiseen kuormittumiseen vaikuttavat seikkoihin tulee kiinnittää huomiota. (Vartiainen ym. 1989.)

Työnopastus voidaan jakaa eri vaiheisiin. Muun muassa Vartiainen ym. (1989) ja Kangas (2003) ovat ehdottaneet työnopastuksen jaksottamista eri vaiheisiin, joita ovat opetustilanteen aloittaminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelemine, opitun varmistaminen ja viimeisenä siirtyminen tavanomaiseen työntekoon. Opetustilanteen aloittaminen sisältää perehdytettävän lähtötason arvioinnin ja oppimistavoitteiden asettamisen. Osapuolten tulisi yhdessä selvittää, mitkä asiat perehdytettävä osaa ennestään, ja mitkä tulee vielä opetella. Opetusvaiheessa tavoitteena on, että perehdytettävä saa kokonaiskuvan opetettavasta asiasta ja siihen liittyvistä keskeisistä ohjeista. Mielikuvaharjoitteluvaiheen tarkoituksena on työtä ja sen suorittamista koskevien sisäisten mallien viimeisteleminen. Opastettavaa pyydetään esimerkiksi kuvailemaan työn vaiheet tai toistamaan työ vaiheittain itsekseen. Tarkoituksena on auttaa opastettavaa keskittymään työsuoritukseen. Tämän jälkeen seuraa taidon kokeilu ja harjoittelemine. Harjoitteluvaiheessa opastettava tekee koko työvaiheen alusta loppuun. Kun työ on valmis, opastaja antaa siitä palautetta. Harjoittelua jatketaan tarpeen mukaan. Tässä vaiheessa selviää, miten edellisissä vaiheissa on onnistuttu. Opitun varmistamisen tavoitteena on varmistaa, että opastettavalle on muodostunut taito ja valmius työ suorittamiseen itsenäisesti. Tässä vaiheessa opastettava työskentelee yksin, mutta opastaja välillä tarkistaa työskentelyn ja antaa tarvittaessa neuvoja. Viimeinen vaihe on siirtyminen tavanomaiseen työntekoon.

Työnopastus voi tehtävästä riippuen kestää muutamasta päivästä useampiin kuukausiin (Kauhanen 2006: 146). Perehdyttämisen keston ja laajuuteen vaikuttavat paitsi uuden työntekijän tulevat tehtävät, myös aiempi kokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä. Nuori ja kokematon työntekijä tarvitsee tietoa työhön liittyvistä perusasioista enemmän kuin kokenut työntekijä, joka on tottunut työskentelemään erilaisissa työympäristöissä. Uusi organisaatio, uudet tavoitteet ja työskentelytavat vaativat kuitenkin aina perehdyttämistä. (Österberg 2005: 91–92.) Joissain tapauksissa perehdytettävän aiempi työkokemus voi jopa vaikeuttaa uuden asian oppimista, kun aiemmat vastaavaan tilanteeseen liittyvät mielikuvat ”kilpailevat” uuden tiedon kanssa. (Vartiainen ym. 1989; Kangas 2003)

Perehdyttämisen avuksi voidaan laatia muistilista tai lomake, joka käydään aluksi läpi uuden työntekijän kanssa. Muistilistan avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemistä ja varmistaa prosessin perusteellisuus. (Piili 2006: 125.) Uutta työntekijää tulee opastaa siinä, mistä tietoa on saatavilla. Tulokkaalle on hyvä antaa perehdyttämisohjelma, josta hän voi itse seurata perehdyttämisen kulkua. Perehdyttämisen tueksi voi koota yrityksen toimintaa koskevan tietopaketin, joka sisältää esimerkiksi toiminta- ja vuosikertomuksen, henkilöstö- ja asiakaslehden, työohjeet, toimenkuvat tms. Myös pääsy yrityksen www-sivuille, intranettiin ja muuhun sähköiseen materiaaliin on taattava heti alkuvaiheessa. (Österberg 2005: 97.)

Onnistuneen perehdyttämisen pohjana on toimiva perehdyttämiskäytäntö. Tähän liittyvät henkilöstösuunnittelu, perehdyttämissuunnitelmat ja -ohjelmat sekä perehdyttäjien valitseminen. Perehdyttämisprosessissa on tärkeää se, missä järjestyksessä asioista kerrotaan ja millaisina annoksina tietoa annetaan. Perehdyttäjän tulisi seurata myös perehdyttämisen vaikutuksia ja toteutumista, sekä tulokkaan oppimista ja sopeutumista työyhteisöön. (Elovainio 1992: 12–13). Perehdyttämisohjelmaa tulee myös päivittää ja ajantasaistaa säännöllisesti (Österberg 2005: 93).

Perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtana on tavoitteiden määrittely ja oppimistarpeiden selvittäminen. Tämän jälkeen voidaan suunnitella itse oppimistilanne, johon kuuluu esille otettavat asiat, opetustapa sekä oppimisen arviointi ja varmistaminen. (Kangas 2003: 14.) Perehdyttämisprosessin onnistumista voidaan seurata haastatteleamalla uutta työntekijää viimeistään puolen vuoden kuluttua tämän saapumisesta (Piili 2006: 126). Myös organisaatiosta lähtevien työntekijöiden haastatteluista voidaan saada arvokasta tietoa. Tunnistamalla työntekijöiden lähdön syyt ja saamalla näin lisää informaatiota organisaation jäsenten tarpeista, saadaan pohja myös perehdyttämistoimintojen kehittämiseksi (Fowler 1990: 18).

4. MAAHANMUUTTAJIEN SOSIALISAATIO JA PEREHDYTTÄMINEN

Kilpailun työntekijöistä odotetaan kiristyvän tulevaisuudessa entisestään. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä rekrytoitaessa ovat tällöin etulyöntiasemassa yritykset, jotka ovat tietoisesti kehittäneet organisaatioitaan vastaanottamaan työntekijöitä eri kulttuureista (Työministeriö 2003: 141). Henkilöstön rekrytointipohjan ollessa aiempaa laajempi, korostuu myös perehdyttämisen tärkeys. Yritysten perinteiset perehdyttämiskäytännön vaativat päivitystä, kun rekrytoitavien henkilöiden kokemus- ja osaamispohja, ja tätä kautta myös perehdyttämistarpeet, ovat entistä kirjavampia. (Fowler 1990: 7–8.)

4.1. Maahanmuuttajien socialisaatio

Uudessa työpaikassa aloittaminen on aina jännittävä tilanne, ja uusi työntekijä tuntee olonsa helposti epävarmaksi. Jos uusi työpaikka kaiken lisäksi on uudessa maassa ja vieraassa ympäristössä, jossa on vieraat asiakkaat, sekä vieras kulttuuri ja kieli, voi uuden työn aloittamine olla erityisen stressaavaa, koska työntekijän on sopeuduttava yhtä aikaa uuteen kulttuuriin sekä töissä että työpaikan ulkopuolella. (Stirzaker 2004: 31.)

Jacksonin ym. mukaan (1993: 69) etninen tausta sinänsä ei vaikuta socialisaatioprosessiin. Tutkimustulokset viittaavat kuitenkin siihen, että kun yksittäinen uusi työntekijä eroaa etniseltä taustaltaan organisaation muista työntekijöistä, on socialisaatioprosessi todennäköisesti tavanomaista mutkikkaampi. Maahanmuuttajien socialisaatio työyhteisöön voi olla haastavaa. Socialisaatiossa suuri rooli on erilaisilla epävirallisilla verkostoilla, ja mikäli työntekijä esimerkiksi puutteellisen kielitaidon vuoksi jää tällaisten verkostojen ulkopuolelle, osa työn teossa tarvittavasta tiedosta voi jäädä saamatta ja socialisaatioprosessi voi mutkistua (McMillan-Capehart 2006: 84).

Muun muassa Feldman (1997: 2–3) on tutkinut ekspatriaattien socialisaatiota ulkomaisissa työyhteisöissä, ja siitä voidaan löytää yhtymäkohtia maahanmuuttajien

sosialisaatioon. Ekspatriaattien sosialisaation onnistuminen on tavanomaista vaikeampaa, koska ulkomaalaiselle työntekijälle työhön liittyvän tiedon hankkiminen ja sosiaalisen tuen saaminen voi olla ongelmallista. Lisäksi vieraassa kulttuurissa uusien ja yllätyksellisten tilanteiden tulkitseminen voi aiheuttaa väärinkäsityksiä. Uuden työyhteisön normien ja organisaatiokulttuurin nyanssien omaksuminen on sitä haasteellisempaa ja enemmän aikaa vievää mitä suuremmat ovat valtaväestön ja uuden työntekijän kansallisten kulttuurien erot. Feldmanin mukaan uuteen työhön valmistautuminen vie myös tavallista enemmän aikaa, ja sosialisaation alkuvaihe vieraassa kulttuurissa on usein alttiimpi erilaisille häiriötekijöille.

Jackson ym. (1993: 78, 80) havaitsivat tutkimuksessaan, että uusien työntekijöiden demografisilla ominaisuuksilla on vaikutus siihen, kuinka paljon nämä saavat tukea ja ohjausta työyhteisön muilta jäseniltä. Mikäli demografiset erot ovat suuria, ja tulokas poikkeaa ominaisuuksiltaan merkittävästi muiden työntekijöiden enemmistöstä, on tällä todennäköisesti negatiivinen vaikutus kommunikaatioon ja ohjauksen saamiseen vanhemmilta kollegoilta ja esimiehiltä. Työskentelyn aloittamiseen uudessa organisaatiossa liittyy aina jossain määrin epävarmuuden ja ahdistuksen aiheuttamaa stressiä, jota tulokas pyrkii lieventämään hankkimalla informaatiota. Mitä suurempia demografiset erot tulokkaan ja muiden työntekijöiden välillä ovat, sitä vaikeampaa informaation etsiminen ja saaminen uudelle työntekijälle on. Demografiset erot voivat myös johtaa stereotyyppien värittämään negatiiviseen ajattelu- ja suhtautumistapaan, etenkin sosialisaation alkuvaiheessa.

Taormina (1999) on vertaillut kahdeksan eri demografisen muuttujan ja sosialisaation vaikutusta uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Hänen tutkimuksensa mukaan demografiset muuttujat, kuten ikä, sukupuoli tai koulutus, ennakoivat yksinään melko huonosti työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Sen sijaan korkean sosialisaatioasteen ja työtyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä oli huomattavasti suurempi korrelaatio. Clugston, Howell ja Dorfman (2000) havaitsivat tutkimuksessaan, että sosialisaatio yhteiskuntaan ja kulttuuriin ennakoii organisaatioon sosialisaatiota. Työntekijän sitoutumista organisaatioon voidaan osittain ennustaa hänen oman kulttuuritaustansa perusteella. Esimerkiksi suuri valtaetäisyys, epävarmuuden

välttämisen ja kollektivismi ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Taormina ja Bauer (2000) ovat puolestaan tutkineet työntekijöiden sosialisatioprosesseja kansainvälisissä organisaatioissa eri kulttuuriympäristöissä. Heidän mukaansa työntekijöiden väliset kulttuurierot tulee huomioida henkilöstöressurssien johtamisessa, mutta huomioitavaa on, että sosialisatioprosessin kulku on samanlainen kulttuurista riippumatta.

Sosialisaatiotaktiikat

McMillan-Capehartin (2005: 495) mukaan uudistavat sosialisatiotaktiikat yhdistettynä kollektiiviseen organisaatiokulttuuriin sopivat organisaatioon, jossa pyritään hyötymään monimuotoisesta henkilöstöstä. Rohkaisemalla työntekijöitä kehittämään innovatiivisia rooleja ja arvostamalla yksilöiden erilaisia käsityksiä ja arvoja organisaatio voi luoda monimuotoisen työyhteisön, jossa jokainen voi kokea olevansa omalta osaltaan vaikuttamassa organisaation menestykseen. Uudistavien sosialisatiotaktiikoiden käyttö johtaa keskinäiseen kunnioitukseen ja kulttuurisen monimuotoisuuden hyötyjen tunnustamiseen. Vakiinnuttavien taktiikoiden käyttö taas painostaa työntekijät sulautumaan organisaatioon ja omaksumaan enemmistön arvot ja asenteet. Tällainen prosessi voi etenkin erilaisen kulttuuritaustan omaaville työntekijöille olla vaikea, ja se voi aiheuttaa stressiä ja konflikteja. Vakiinnuttavat taktiikat sopivatkin paremmin organisaatioihin, joissa henkilöstö on homogeenista.

Monimuotoisuuden etujen saavuttamiseksi organisaation työntekijöillä on oltava halu yhteistyöhön ja ideoiden jakamiseen. Kollektiivinen yrityskulttuuri luo tämänkaltaiselle toiminnalle paremmat lähtökohdat kuin individualistinen kulttuuri. Kollektiivinen organisaatiokulttuuri tähtää yhteisiin tavoitteisiin ja keskinäinen lojaalisuus on suurempaa kuin kilpailevammassa, individualistisen kulttuurin organisaatioissa. Kollektiivinen organisaatiokulttuuri yhdistettynä uudistaviin perehdyttämistaktiikoihin kannustaa ihmisiä hyväksymään yksilöiden väliset eroavaisuudet ja suhtautumaan joustavasti erilaisiin menettelytapoihin. (McMillan-Capehartin 2005: 497–498.)

4.2. Maahanmuuttajien perehdyttäminen

Juuti (2005) on tutkinut maahanmuuttajien ja valtaväestön suhteita ja sitä, millaisiin seikkoihin maahanmuuttajien työhön ja työelämään integroimisessa tulisi kiinnittää huomiota. Maahanmuuttajien ja valtaväestön näkemykset poikkeavat toisistaan monessa kohtaa. Tämä on merkki siitä, että maahanmuuttajat ja valtaväestön edustajat tarkastelevat ja tulkitsevat asioita erilaisen viitekehyksen kautta. Suomalaisista näkemyksen mukaan maahanmuuttajat eivät tunne tarpeeksi hyvin suomalaisen työelämän pelisääntöjä ja myös maahanmuuttajien kouluttamisessa työelämään on parantamisen varaa. Myös Sjöblom-Immala (2006: 94) ehdottaa järjestettäväksi kansalaistaito-opetusta maahanmuuttajien perehdyttämiseksi suomalaiseen yhteiskuntaan, kulttuuriin ja tapoihin. Toisaalta suomalaiset eivät juuri osoita halua perehtyä maahanmuuttajien omassa maassaan omaksumaan työkuultuuriin. Olisi kuitenkin tärkeää, että suomalaiset tuntisivat ainakin jonkin verran niitä työkuultuureja joista maahanmuuttajat tulevat.

Sippola, Leponiemi & Suutari (2006) ovat tutkineet monimuotoisten työyhteisöjen työkuultuurin välittäjäryhmiä. Organisaatioiden tavoitteena oli ilmapiirin avartaminen ja asenteiden muuttaminen. Perehdyttämistoimintojen kehittäminen maahanmuuttajataustaisuuden huomioiden oli yksi työyhteisöjen tekemistä kehittämistoimista monikulttuurisuuden edistämiseksi työyhteisössä.

Suomalaisissa yrityksissä perehdyttäminen on ollut perinteisesti samanlaista kaikille ja työpaikoilla on usein perehdyttämisjärjestelmä, jonka puitteissa perehdyttäminen toteutetaan. Juutin (2005) mukaan maahanmuuttajataustaiset työntekijät kokevat, että perehdyttämisjärjestelmissä ei ole huomioitu heidän erityistarpeitaan, ja he ilmoittivat tarvitsevansa pidemmän aikaa perehtymiseen kuin suomalaiset työntekijät. Vaikeuksia maahanmuuttajille tuottaa etenkin kieli ja työpaikalla käytetyt ammattitermit. Maahanmuuttajilla on usein myös suuri tarve näyttää ahkeruutensa ja osaamisensa. Tämä voi johtaa ristiriitatilanteeseen, jossa ongelmien ilmetessä maahanmuuttajat eivät halua kertoa perehdyttäjälle, etteivät ymmärrä mitä tämä heille puhuu. Tilanteista

kuitenkin usein selvittää kunnialla, koska maahanmuuttajille annetaan yleisesti hyvin rutiiniluonteisia tehtäviä, joista on helppo selvittää maahanmuuttajien usein korkean koulutustaustan vuoksi.

Joidenkin kulttuuristen tai etnisten vähemmistöjen edustajilla voi olla valtaväestöstä poikkeavia oppimistyyliä. Oppimisen tulokset voivat myös olla erilaisia. Siksi oppimista olisi tärkeää tarkastella erilaiset kulttuurit huomioiden. Myös perehdyttämistä ja muuta koulutusta suunniteltaessa tulisi pyrkiä löytämään sopivia ja tarkoituksenmukaisia keinoja organisaatiossa tarvittavan tiedon oppimiseksi. (Beardwell Holden & Claydon 2004: 276). Kokemus ja tausta vaikuttavat ihmisen tapaan ajatella ja hahmottaa asioita, ja muiden ominaisuuksien ohella kansallisella kulttuurilla on merkitystä sen suhteen miten yksilö hankkii, varastoi ja prosessoi tietoa. Muun muassa Allinson ja Hayes (2000) toteavat kulttuuritaustan vaikuttavan yksilön kognitiiviseen tyyliin. Kognitiivinen tyyli yhdessä yksilöllisten tietojen ja taitojen kanssa vaikuttaa siihen, millaisesta perehdyttämisestä ja työnopastuksesta yksittäinen työntekijä hyötyy eniten. On myös huomioitava, että Savvas, El-Kot ja Sadler-Smith (2001) tutkivat kansallisen kulttuurin vaikutusta egyptiläisten, kreikkalaisten, hongkongilaisten ja brittiläisten opiskelijoiden kognitiiviseen tyyliin, mutta heidän tutkimuksessaan kulttuurierojen ei nähty olevan merkittäviä tyylien kannalta.

Kulttuurien väliseen kommunikaatioon sisältyy useita väärinymmärryksen mahdollisuuksia, jotka liittyvät sekä sanalliseen että sanattomaan viestintään. Väärinkäsityksiä syntyy silloin, kun viestin alkuperäinen tarkoitus muuttuu vastaanottajan tulkittaessa sen oman kulttuuritaustansa pohjalta. Sanallisessa viestinnässä ongelmia voi aiheuttaa vieras kieli, puutteellinen sanavarasto ja voimakas korostus, ääntäminen tai vaikkapa äänenkäytön voimakkuus. Sanattomassa viestinnässä väärinkäsityksiä voi aiheuttaa esimerkiksi äänensävy, katsekontaktin ja ruumiinkielen virheellinen tulkinta. Kielitaito ja kulttuurillinen kompetenssi ovat yhteydessä toisiinsa. Taito tunnistaa, ymmärtää ja soveltaa kulttuurin elementtejä linkittyy vahvasti kielen ja ymmärtämiseen ja kommunikaatioon. (Mor Barak 2005: 176–177, 179.)

Kielitaidon puute onkin maahanmuuttajien työelämässä suuri ongelma. Kieli heijastelee käyttäjänsä kulttuuria ja se on tärkeä osa yksilön identiteettiä. Tämän vuoksi kieli tai kielitaidon puute onkin usein syynä konflikteihin. Puutteellinen kielitaito voi johtaa väärinymmärryksiin, ja se voi aiheuttaa esimerkiksi ulkomaalaisella korostuksella puhuvan henkilön jättämisen ryhmän ulkopuolelle. (Lopez-Rocha 2005: 13–14.) Thiedermanin (1991) mukaan esimiehet voivat pyrkiä vähentämään kielestä johtuvia konflikteja pyrkimällä ymmärtämään työntekijän näkökulmaa. Esimiesten tulisi puhua selkeästi ja konkreettisesti ja välttää slangia ja kielikuvia. Myös ruumiinkieleen ja äänenpainoihin on hyvä kiinnittää huomiota kommunikaatiossa. Tärkeää on kuunnella alaista tarkkaavaisesti sekä kerrata ja varmistaa ymmärtäminen säännöllisin väliajoin. (Lopez-Rocha 2005: 13–14)

Sippolan ym. (2006: 122) tutkimuksen mukaan suomalaisissa työyhteisöissä koettiin monikulttuurisuus- ja monimuotoisuustietoisuuden tukevan avointa ja hyväksyvää ilmapiiriä. Lopes-Rochan (2005: 17) mukaan kulttuuritieto on oleellinen tekijä työyhteisössä, kun halutaan parantaa organisaation käytäntöjä, tuottavuutta ja ilmapiiriä. Monimuotoisuuskoulutus valmentaa työntekijöitä kohtaamaan monimuotoisuuteen liittyviä haasteita.

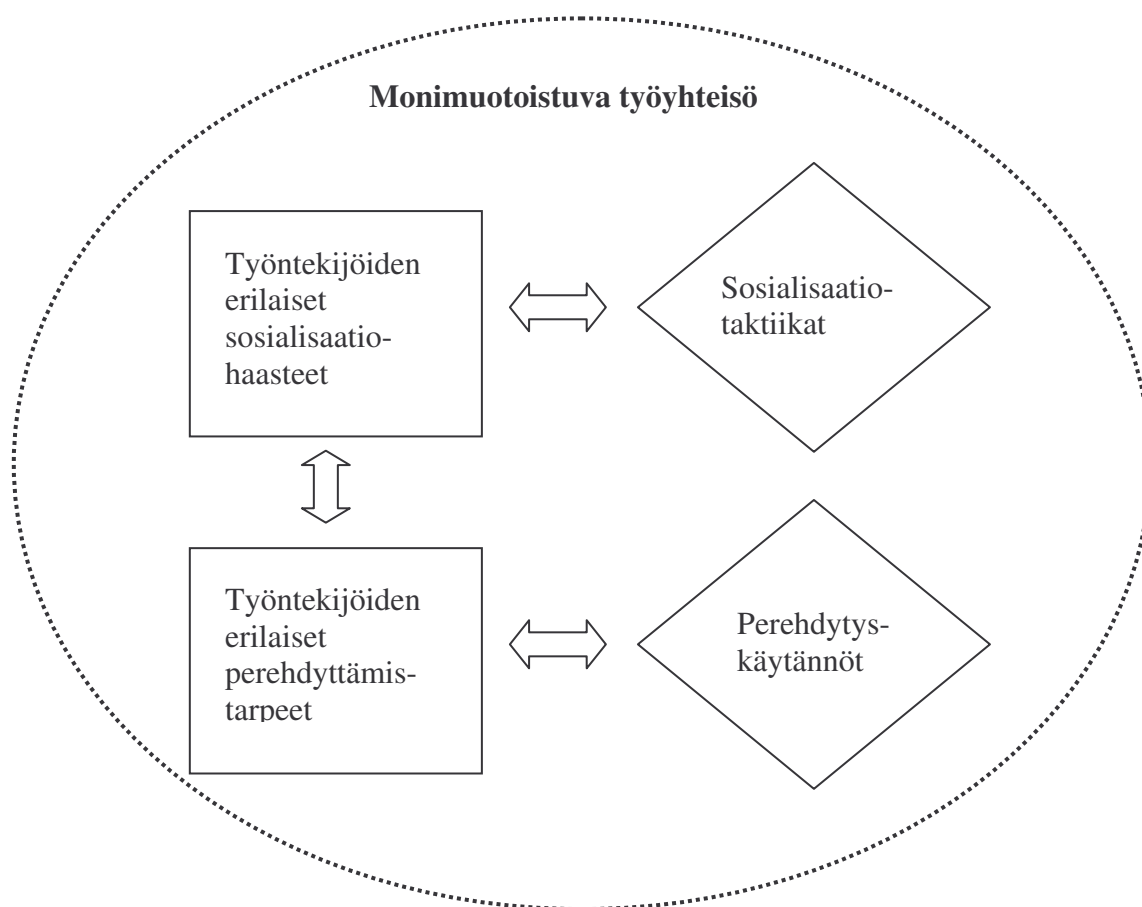
Wrenchin (2001) mukaan monimuotoisuuteen liittyvä koulutus työyhteisöissä kehittyy tyypillisesti neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tietoa jaetaan vähemmistöille ja tavoitteena on vähemmistöjen käyttäytymisen muuttuminen enemmän enemmistön kaltaiseksi. Monimuotoisuuskoulutuksen toisessa vaiheessa koulutetaan kaikkia työntekijöitä, sekä vähemmistön edustajia että enemmistöä. Kolmannessa vaiheessa koulutusta suunnataan enemmistölle. Tavoitteena on syrjinnän ja rasismien ehkäisy sekä kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Monimuotoisuuskoulutuksen neljännessä, kehittyneimmässä vaiheessa pyritään kehittämään koko organisaatiota, tavoitteena työskulttuurin jatkuva kehittäminen ja yhdenmukaisen kohtelun esteiden poistaminen.

4.3. Yhteenveto

Suomalaisen yhteiskunnan kansainvälistyessä ja työelämän rakenteiden muuttuessa yhä enemmän maahanmuuttajia on työnmarkkinoilla ja työyhteisöt monimuotoistuvat. Työnantajat kohtaavat entistä erilaisempia työntekijöitä eri lähtökohdista. Kun työnantajat haluavat hyötyä mahdollisimman paljon monimuotoisen henkilöstönsä potentiaalista, organisaatioiden henkilöstöjohtamisen on kyettävä vastaamaan uudenlaisiin haasteisiin.

Työsuhteen alkuvaiheet ovat monella tapaa merkittäviä työsuhteen jatkoon kannalta niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Uusi työntekijä on alussa hyvin vastaanottavainen ja alkaa nopeasti muodostaa mielikuvaa työstä ja työyhteisöstä. Työsuhteen aloittamiseen liittyy socialisaatioprosessi, jonka aikana työntekijä muuttuu ulkopuolisesta työyhteisön jäseneksi, etsii oman paikkansa työyhteisössä ja tekee päätöksen siitä haluaako sitoutua kyseisen ryhmään ja omaksua sen arvot. Socialisaatio etenee prosessinomaisesti ja siinä on erilaisia vaiheita. Näistä vaiheista ensimmäiset ovat tärkeimpiä työsuhteen jatkoon kannalta. Socialisaatioprosessin merkittävät alkuvaiheet ajoittuvat tavallisesti samaan ajankohtaan perehdyttämisen kanssa.

Perehdyttäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, joka hyödyttää paitsi uutta työntekijää myös työnantajaa. Työnantajan tuen ja opastuksen avulla työntekijä oppii ja omaksuu työntekoon tarvittavat tiedot ja taidot nopeammin ja näin ollen kykenee nopeammin antamaan täyden työpanoksensa organisaation käyttöön. Socialisaatiotaktiikat ja perehdyttämiskäytännöt ohjaavat tulokkaan socialisaatioprosessia ja vaikuttavat siihen, millaiseksi tulokkaan rooli työyhteisössä muodostuu, miten nopeasti hän omaksuu työntekävänsä ja millaisen mielikuvan hän saa työyhteisöstä. Monimuotoistuvassa työyhteisössä maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla työnantajan aktiivien rooli työsuhteen alkuvaiheessa on entistä merkittävämpi työntekijän kohtaamien haasteiden ollessa aiempaa suurempia. (ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Perehdyttämiskäytännöt sosialisoinnin tukena.

Työsuhteen alkuvaiheeseen liittyy monenlaisia haasteita. Työntekijän sosialisointiprosessin haasteita ovat uuden organisaatiokulttuurin oppiminen ja oman roolin muodostaminen ja paikan löytäminen työyhteisössä. Maahanmuuttajataustaisella työntekijällä saattaa näiden asioiden lisäksi olla haasteenaan vieras kansallinen kulttuuri ja vieras kieli sekä niihin liittyvät kommunikaatiovaikeudet. Perehdyttämisen osalta uuden työntekijän haasteena ovat kunkin yksilön erilaiset oppimistyyliä ja erilaiset perehdyttämistarpeet. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän perehdyttämiseen liittyy lisäksi suomalaisen työelämän sääntöjen opettelu, vieraan kielen ja ammattitermien vaikutus perehdyttämiseen sekä kulttuurierot niin työyhteisön ja tulokkaan välillä kuin kulttuurin vaikutus työn tekemisen tapoihin yleensä. Merkittäviä haasteita luovat erityisesti kielitaitoon ja kommunikaatioon liittyvät asiat. Työyhteisö saattaa myös

suhtautua maahanmuuttajataustaiseen työntekijään eri tavalla kuin kantaväestön edustajaan.

SOSIALISAATIO	
<p>Suomalaisen työntekijän haasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisaatiokulttuurin tulkitseminen ja oppiminen - Työyhteisöön sopeutuminen - Roolin muodostaminen 	<p>Maahanmuuttajatyöntekijän lisähaasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kansallisten kulttuurien erot - Kieli ja kommunikaatio - Työyhteisön vastaanottavaisuus
PEREHDYTTÄMINEN	
<p>Suomalaisen työntekijän perehdyttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn oppiminen - Yksilölliset oppimistyyli- ja perehdytystarpeet - Ammattitermit 	<p>Maahanmuuttajatyöntekijän perehdyttämisen lisähaasteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työelämän yleisten pelisääntöjen tunteminen - Vieraskieli - Kulttuurierot

Taulukko 1. Sosialisatio- ja perehdyttämishaasteet.

Perehdyttäminen voidaan toteuttaa eri tavoin, ja perehdyttämiskäytännöt vaikuttavat osaltaan sosialisatioprosessin. Tämän vuoksi on mielekästä tarkastella organisaatioiden perehdyttämiskäytäntöjä ja sitä, millä tavoin ne tukevat tulokkaan sosialisatiota. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän kohdalla sosialisatio on tavanomaista haasteellisempaa ja prosessi on alttiimpi erilaisille häiriötekijöille. Tutkimalla sitä, millaisia tarpeita maahanmuuttajataustaisella työntekijällä on työsuhteen alussa ja miten organisaatioiden perehdyttämiskäytännöt tukevat maahanmuuttajien sosialisatiota, voidaan saada tietoa monimuotoistuvien työyhteisöjen hyödynnettäväksi ja monimuotoisuuden johtamisen työkaluksi.

5. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkijan on tehtävä useita valintoja tutkimusprosessin aikana. Valintoja on tehtävä muun muassa tutkimuskohteen, kerättävän aineiston ja tutkimusmenetelmän suhteen. Valintojen ja päätösten teko ei aina ole yksiselitteistä ja eikä yhtä oikeaa vaihtoehtoa ole olemassa. Tutkijan tekemät päätökset ovat kuitenkin tärkeitä, koska ne vaikuttavat merkittävästi tutkimuksen kulkuun ja ennen kaikkea lopputuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000: 117.) Tässä kappaleessa kuvaillaan opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen kohteena ollutta kehittämishanketta ja organisaatioita.

5.1. Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivinen tutkimus sopii käytettäväksi erityisesti silloin, kun pyritään kuvaamaan todellisen elämän moninaisia ilmiöitä ja saamaan kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä ja tutkija perustaa tiedonhankinnan ennen kaikkea omiin havaintoihinsa. Tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, jolloin tapauksia on käsiteltävä ainutlaatuisina ja aineistoa tulkittava tämän mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2000: 165.)

Kvalitatiiviselle aineistolle ominaista on monitasoisuus, rikkaus ja kompleksisuus, ja aineisto kuvaa ainoastaan yhtä palaa tutkittavasta maailmasta (Alasuutari 2001: 84, 87). Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on yksittäisen ilmiön tai tapahtuman ymmärtäminen ja teoreettisen tulkinnan löytäminen, eikä pyrkimyksenä ole tilastollisten yleistysten tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2003: 87). Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat aina kontekstisidonnaisia. Siksi tutkimukselle onkin tyypillistä löytää ja paljastaa tosiasioita se sijaan, että pyrittäisiin todistamaan olemassa olevia väitteitä. (Hirsjärvi ym. 2000: 152.)

Tutkimusmenetelmänä on käytetty case- eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa jotakin ilmiötä tai tapahtumaa tutkitaan rajatussa ympäristössä monipuolisen ja monin tavoin hankitun tiedon avulla. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä sen kontekstin kautta. (Yin 1994.) Tapaustutkimus sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan saada tietoa yksittäisestä tapauksesta tai joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisesti tapaustutkimuksen tavoitteena on jonkin ilmiön kuvailu. Tapaustutkimus on hyvä menetelmä, kun halutaan vastata kysymyksiin ”miten?” tai ”miksi?” Aineistoa voidaan kerätä usein eri metodein. (Hirsjärvi ym. 2000: 130; Yin 1994.) Tapaustutkimus valittiin menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska haluttiin ymmärtää ja saada syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä

Tapaustutkimuksessa analysoitava tapaus voi olla joku tietty yksilö tai yksikkö, mutta myös tapahtuma tai kokonaisuus. Tapaustutkimuksen avulla voidaan tutkia esimerkiksi ohjelmia tai prosesseja. Tärkeintä tutkittavan yksikön määräytymisessä on sen suhde tutkimusongelmaan. (Yin 1994: 21–22.) Tapaustutkimuksessa tietoa kerätään useista eri lähteistä. Yinin (1994: 100) mukaan tiedon kerääminen useista eri lähteistä vahvistaa tapaustutkimusta menetelmänä ja lisää tiedon luotettavuutta. Useamman lähteen käyttö tarjoaa tutkijalle laajemman ja syvemmän näkemyksen tutkittavaan aiheeseen. Useiden lähteiden käyttö on kuitenkin yleensä yksittäistä lähdettä kalliimpaa ja vie enemmän aikaa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltavana tapauksena on PETMO-hanke ja tiedonhankinnan lähteinä on käytetty kymmentä hankkeeseen osallistunutta organisaatiota.

5.2. Aineiston keruu ja sen analyysi

Tutkimusaineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastattelu on sopiva menetelmä aineiston keräämiseen, kun pyritään saamaan tietoa henkilöiden asenteista, mielipiteistä, kokemuksista ja havainnoista (Hirsjärvi ym. 2000). Haastattelu muistuttaa keskustelua, mutta sillä on selkeä tavoite johon pyritään. Haastattelijalla ohjaa keskustelua, kannustaa haastateltavaa vastaamaan ja pyrkii keskittymään tiettyihin teemoihin. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 23.) Teemahaastattelusta käytetään myös

nimeä puolistrukturoitu haastattelu, koska haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta menetelmästä puuttuu strukturoidun haastattelun järjestys ja kysymysten tarkka muotoilu (Hirsjärvi & Hurme 1993: 36).

Teemahaastattelua haluttiin käyttää, koska tutkimusaineistoa kerätessä se tarjoaa ennalta määriteltyjen teemojen puitteissa mahdollisuuden edetä joustavasti sekä kysymysten esittämisjärjestyksen että muodon suhteen. Haastattelijalla on myös tilaisuus motivoida vastaajaa ja tarvittaessa tulkita ja täsmentää kysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2000: 201–202.) Teemahaastattelu on keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä, joka mahdollistaa vapaamuotoisen ja syvällisen keskustelun. Tällöin voidaan löytää kuvaavia esimerkkejä ja paljastaa asioita, joita kvalitatiivisella tutkimuksella olisi vaikeaa saada selville. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 15.) Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen tai muuten ennalta tiedettyihin asioihin (Tuomi & Sarajärvi 2003: 77–78).

Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (ks. Liite 1.) Haastattelujen aluksi käytiin haastateltavan kanssa läpi haastattelun kulku, sovittiin haastattelun nauhoittamisesta ja anonymiteetin säilymisestä sekä materiaalin käsittelystä haastattelun jälkeen. Aluksi tehtiin muutama pilottihaastattelu, jotka arvioitiin. Merkittäviä muutoksia ei kuitenkaan tehty, vaan haastatteluja päätettiin jatkaa samaan tapaan.

Aineisto analysoitiin Tuomen ja Sarajärven (2003: 94) kuvaileman mallin mukaisesti. Jo ennen analyysin aloittamista oli tiedossa tiettyjä teemoja, joita pyrittiin aineistosta etsimään. Myös muita teemoja toivottiin löytyvän. Aluksi litteroitu aineisto käytiin läpi ja kiinnostavat kohdat merkattiin. Tämän jälkeen merkatut kohdat ryhmiteltiin teemoittain, jonka jälkeen niistä tehtiin yhteenveto.

5.3. Kehittämishanke ja organisaatioiden kuvailu

PETMO (Perehdyttämällä monimuotoiseen työympäristöön) oli koulutus- ja tiedotushanke, jonka tavoitteena oli edistää työelämän tasa-arvoa, erityisesti erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksymistä työyhteisöissä. Hanke oli jatkoa

vuosien 2001–2005 monikulttuurisuutta työyhteisöissä edistäneelle ETMO-hankkeelle. ETMO-hanke oli usean tahon käynnistämä yhteishanke, jossa keskeisinä tavoitteina oli suvaitsevuuden ja monikulttuurisuuden edistäminen työyhteisöissä sekä maahanmuuttajien työllistettävyyden parantaminen (ETMO 2005). PETMO-hankkeessa oli mukana osin samoja toimijoita kuin ETMO-hankkeessakin. PETMO-hanke käynnistyi marraskuussa 2004 ja se päättyi huhtikuun 2007 lopussa.

PETMO oli EU:n Euroopan Sosiaalirahaston hanke. Rahoitus tuli Equal-yhteisöaloiteohjelmasta, joka rahoittaa muun muassa rasismia ja muukalaisvihaa työyhteisöissä torjuvia hankkeita. Hanketta hallinnoi SAK, ja mukana oli 17 eri alojen työyhteisöä pääkaupunkiseudulta. Osa näistä työyhteisöistä oli mukana jo aiemmassa ETMO-hankkeessa. Lisäksi mukana oli 12 eri kehittämiskumppania, joihin kuuluu ammattiliittoja, Elinkeinoelämän keskusliitto, Uudenmaan TE-keskus sekä koulutusorganisaatioita.

Tutkimus oli osa Vaasan yliopiston Johtamisen laitoksen *Kansainvälisen osaamisen kehittäminen ja siirtäminen* -tutkimusprojektia, johon kuului myös useita muita alahankkeita. Tutkimusprojekti oli TEKES:in rahoittama ja liittyi sen *Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen* -ohjelmaan. Hanke oli kaksivuotinen ja loppui vuoden 2007 lopussa. Opinnäytteen tekijä toimi tutkimusprojektissa tutkimusapulaisena ja opinnäytettä on hyödynnetty osin myös muissa tutkimusprojektiin liittyvissä raporteissa.

Tutkimukseen haastateltiin työntekijöitä kymmenestä PETMO-hankkeessa mukana olleesta organisaatiosta. Organisaatiot olivat erikokoisia, edustivat sekä yksityistä että julkista sektoria ja eri toimialoja.

Organisaatio 1 on suuri elintarviketeollisuuden yritys, joka toimii yksityisellä sektorilla, kansainvälisillä markkinoilla. Ensimmäiset maahanmuuttajat on rekrytoitu yritykseen 1980-luvulla. Maahanmuuttajia työyhteisössä on haastattelun aikoihin noin 15 % kaikista työntekijöistä ja he toimivat organisaatiossa pääosin työntekijätasolla tuotannollisissa tehtävissä.

Organisaatio 2 on yksityinen sektorin hotellialan yritys, joka kuuluu osaksi kansainvälistä ketjua. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrä eri osastoilla vaihteli, joillain osastoilla työntekijöistä lähes puolet oli maahanmuuttajataustaisia. Maahanmuuttajia oli työskennellyt erilaisissa tehtävissä yrityksessä jo pitkään, pisimmillään parikymmentä vuotta.

Organisaatio 3 on suuri kansainvälisesti toimiva postitoimintaa harjoittava yritys, jolla on henkilöstöä noin 440. Työntekijöistä 28 % oli maahanmuuttajataustaisia. Organisaatio on perustettu vuonna 2000 ja alusta alkaen on rekrytoitu maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Maahanmuuttajat toimivat pääosin työntekijätasolla, mutta enenevässä määrin myös esimiestehtävissä.

Organisaatio 4 on kunnallinen organisaatio, jonka toimialana on ulkotilojen hoito. Työntekijöitä organisaatiossa on noin 100, hankkeeseen osallistuneella osastolla 18. Organisaatiossa työskentelee kausiluonteisen työn takia paljon kesä- ja määräaikaisia työntekijöitä, joiden joukossa on maahanmuuttajia. Yksittäisiä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä organisaatiossa on työskennellyt 80-luvulta lähtien.

Organisaatio 5 on julkisen sektorin terveydenhuoltoalan organisaatio, jossa on työntekijöitä noin 170. Organisaatiossa työskenteli muutamia maahanmuuttajataustaisia henkilöitä.

Organisaatio 6 on julkisen sektorin hoitoalan organisaatio, jossa maahanmuuttajataustaisia henkilöitä on noin 15 % koko henkilöstöstä. Maahanmuuttajien osuus on vaihdellut vuosittain, mutta määrä on kasvava. Maahanmuuttajat tekevät tyypillisesti lyhyitä sijaisuuksia ja määräaikaisuuksia.

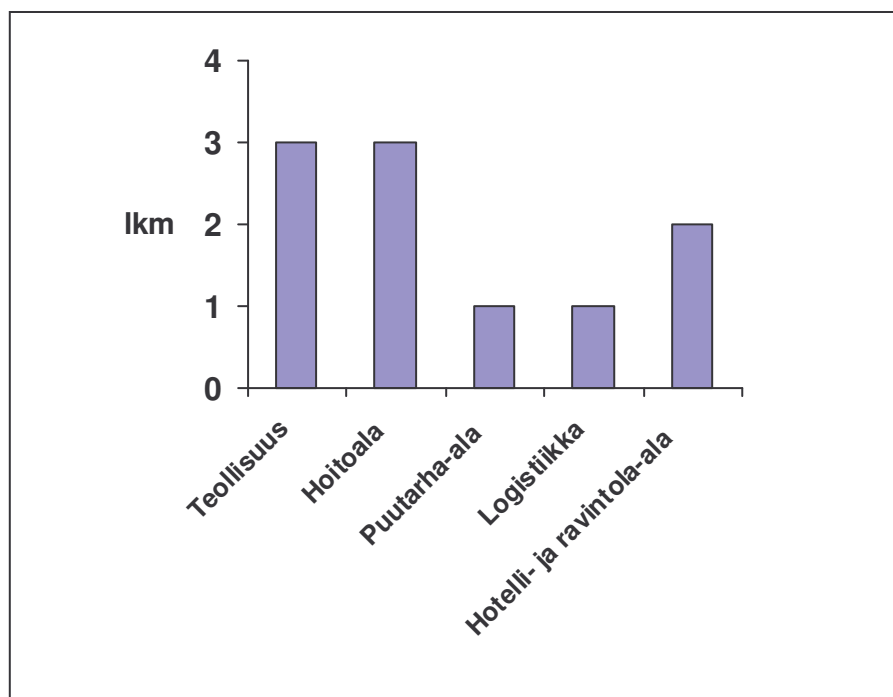
Organisaatio 7 on kasvava ja kansainvälinen yksityisen sektorin yritys, joka harjoittaa pesulatoimintaa. Suomessa työntekijöitä on noin 1000, joista pieni prosentti on maahanmuuttajataustaisia. Maahanmuuttajat toimivat pääosin tuotannollisissa tehtävissä.

Organisaatio 8 on suuri yksityisen sektorin yritys, joka tarjoaa kiinteistöhoito- sekä henkilöstö- ja laitosruokalapalveluita. Henkilökuntaa yrityksellä on yhteensä noin 12 000, joista maahanmuuttajia muutama prosenti. Organisaatio työllistää maahanmuuttajia perinteisiin sisääntuloammatteihin. Maahanmuuttajia organisaatiossa on työskennellyt 80-luvulta lähtien, työntekijätason tehtävissä.

Organisaatio 9 on ateriapalveluja tuottava yritys, joka kuuluu osana suureen kansainväliseen konserniin. Kyseisessä yrityksessä työskentelee 650 henkilöä, joista maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä on noin 25. Kokemusta maahanmuuttajataustaisista työntekijöistä on parinkymmenen vuoden ajalta.

Organisaatio 10 on julkisen sektorin terveydenhuoltoalan organisaatio. Kehittämishankkeeseen osallistuneella osastolla on työntekijöitä yhteensä 20, joukossa yksittäisiä maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

Tutkimuksessa mukana olevista kymmenestä organisaatiosta kolme oli teollisuuden alan organisaatioita, kolme oli hoitoalan organisaatioita, kaksi hotelli- ja ravintola-alan organisaatioita, yksi toimi julkisella sektorilla puutarha-alalla ja yksi logistiikka-alalla. (ks. Kuvio 5.) Organisaatioiden välillä oli melko suuria eroja niin toimialan, koon kuin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän suhteen.



Kuvio 5. Organisaatioiden toimialat.

Tutkimuksen aineisto kerättiin osana PETMO-hankkeen seurantaan. Tutkimusaineisto kerättiin talven ja kevään 2007 aikana tekemällä teemahaastatteluja kymmenessä PETMO-hankkeeseen osallistuneessa organisaatiossa. Haastatteluihin osallistui yhteensä 13 henkilöä. Seitsemässä organisaatiossa haastatteluun osallistui yksi henkilö, kolmessa organisaatiossa haastateltiin kahta henkilöä. Haastatellut henkilöt toimivat eri tehtävissä työntekijätasolta ylimpään henkilöstöjohtoon. Kolmestatoista haastatellusta 11 työskenteli toimihenkilöasemassa, yksi työntekijätasolla ja yksi haastatelluista työskenteli organisaatiossaan ylimmässä johtoportaanissa. Suurin osa haastatelluista (11 kpl) oli ylempiä toimihenkilöitä, jotka toimivat esimiesasemassa alaisinaan niin kantaväestön edustajia kuin maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

Haastatellut toimivat PETMO-hankkeen yhteyshenkilöinä ja/tai olivat osallistuneet hankkeen koulutustilaisuuksiin. Tämän lisäksi kaikki haastatellut toimivat työpaikallaan perehdyttäjän roolissa ja/tai osallistuivat perehdyttämisohjelmien kehittämiseen

organisaatioissaan. Kaikki haastatellut henkilöt tunsivat organisaationsa perehdyttämisprosessin ja heillä oli kokemusta maahanmuuttajataustaisten henkilöiden perehdyttämisestä.

Kaikissa organisaatioissa arvioitiin maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden määrän kasvavan tulevaisuudessa. Syyksi mainittiin kasvava työntekijäpula kyseisillä aloilla ikääntyvien työntekijöiden eläköityessä. Maahanmuuttajatyöntekijöiden tausta noudatteli Suomen yleistä kokonaiskuvaa, suuren osa työntekijöistä ollessa kotoisin Venäjältä, Virosta ja Afrikan maista, loput muualta ympäri maailmaa. Organisaatioilla ei haastateltujen varsinaisesti ollut merkittäviä ongelmia maahanmuuttajien perehdyttämisen kanssa, vaan hankkeeseen oli ennemminkin lähdetty mukaan kehittämismielessä ja projektin uskottiin opettavan tulevaisuudessa hyödyllisiä taitoja.

5.4. Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuus on tieteellisille menetelmille asetettu keskeinen vaatimus. Arvioitaessa tutkimusten luotettavuutta, käytetään yleensä termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä asiaa mitä sillä on ollut tarkoitus mitata. Reliabiliteetilla taas tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, ja ei-sattumanvaraisuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tärkeää on tutkimus kokonaisuutena ja tutkimusprosessin johdonmukaisuus. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 128; Tuomi & Sarajärvi 2003: 133.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet perustuvat ajatukseen, että tutkija voisi päästä käsiksi tutkimuskohteen objektiiviseen todellisuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on kuitenkin mahdotonta, koska tutkimukselle on tyypillistä ihmisten käyttäminen tiedon keruun välineenä. Tällöin tutkija itse on tärkeässä asemassa tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkijan on pyrittävä mahdollisimman suureen objektiivisuuteen, mutta on pidettävä mielessä, että tutkija vaikuttaa saataviin tietoihin tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, (muun muassa käsitteiden määrittely ja aineiston keruu), ja että kyse on tutkijan omista tulkinnoista. (Hirsjärvi & Hurme 1993: 128–130.)

Pilottihaastattelujen avulla testattiin haastatteluteemojen toimivuus ja haastattelijalla oli tilaisuus harjoitella haastattelun tekemistä. Haastateltaville henkilöille korostettiin anonymiteetin säilymistä tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa ja haastatteluilmapiiristä pyrittiin tekemään mahdollisimman rento, jotta haastateltavat voisivat tuoda vapaasti esiin kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Ennen haastattelun aloittamista haastatelluille kerrottiin, että he saavat jälkeensä litteroidut haastattelut luettavakseen ja tarkistettavakseen. Myös tämän oli tarkoitus vahvistaa haastateltavien tunnetta siitä, että haastattelutilanteessa voi puhua vapaasti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroidut haastattelut lähetettiin haastatelluille henkilöille tarkistettavaksi. Näin saatiin varmistettua se, että nauhoitettu haastattelumateriaali oli tulkittu ja kuultu oikein. Haastatelluilla henkilöillä oli myös tilaisuus lisätä haastatteluihin kommentteja ja korjata mahdollisia asiavirheitä.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen saattaa vaikuttaa heikentävästi se, että haastatelluilla voi olla taipumus antaa haastattelukysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym. 2000: 202-203). Tässä tutkimuksessa osa haastattelukysymyksistä käsitteli muun muassa haastateltavalle läheisen yhteisön suvaitsevaisuutta ja ihmisten tasa-arvoista kohtelua. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin parantaa se, että haastattelija oli haastateltaville ennalta tuntematon, organisaatioiden ulkopuolinen henkilö. Tutkijan vähäinen kokemus saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2000: 202-203). Esimerkiksi haastattelutilanteissa tutkija ei osannut aina kysyä tarpeellisia jatkokysymyksiä ja saattoi tyytyä liian pintapuolisiin vastauksiin.

Tutkijan on pystyttävä kuvailemaan tutkimusprosessi ja perustelemaan millä tavalla hän on päätenyt tutkimuksessaan tiettyihin lopputuloksiin. Tutkimuksen rikastuttamista suorilla haastattelulainauksilla pidetään hyvänä keinona osoittaa perusteet aineistosta tehdyille tulkinnoille (Hirsjärvi ym. 2000: 255). Tutkimuksen luotettavuutta lisäksi runsas haastattelulainauksen käyttö. Näin lukija saa paremman kuvan siitä, millä perusteilla tutkija on päätenyt tutkimusaineistosta tekemiinsä johtopäätöksiin.

5.5. Tutkimuksen rajoitukset

On huomioitava, että tämä tutkimus keskittyy yhteen kehittämishankkeeseen eivätkä tutkimustulokset ole yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin. Tutkimuksen kohteena olleet organisaatiot valittiin mukaan sen perusteella, että ne osallistuivat PETMO-kehittämishankkeeseen, eivätkä tutkimustulokset täten välttämättä vastaa tämänhetkistä todellista kokonaiskuvaa suomalaisissa organisaatioissa. Kaikki tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat suomalaisia ja kuuluivat kantaväestöön, monet heistä edustavat työnantajaa ja suurin osa oli esimiesasemassa. Tämä vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, ja tulokset näin ollen kuvaavat organisaatioiden tilannetta yksipuolisesti. Myöskään yksittäisten organisaatioiden tai haastateltujen henkilöiden taustatietojen mahdollista vaikutusta tutkimustuloksiin ei tässä tutkimuksessa analysoida. Tutkimukseen haastateltuja henkilöitä oli 13. Suuremmalla haastattelujen lukumäärällä saataisiin kattavammat tutkimustulokset. Lisäksi aiempaa tutkimusta maahanmuuttajien sosialisatioprosessista tai perehdyttämisestä on tarjolla vähän, ja tämä vaikuttaa rajoittavasti tutkimuksen teoriaosuuteen.

6. TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimustuloksia aineistosta nousseiden teemojen avulla. Tutkimuksen tarkoitus oli etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia haasteita uuden työntekijän sosialisointiprosessiin ja perehdyttämiseen liittyy ja millaisia erityistarpeita on maahanmuuttajataustaisella työntekijällä?
2. Millaisia perehdyttämiskäytäntöjä organisaatioilla on, ja miten nämä käytännöt tukevat uusien, erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisointia perehdyttämisen prosessin aikana?

Tutkimustuloksien esittelyssä edetään siten, että ensin kuvaillaan uusien työntekijöiden kohtaamia haasteita työsuhteen alussa, sen jälkeen tarkastellaan organisaatioiden perehdyttämistä perehdyttämiskäytäntöjen ja sosialisointitaktiikoiden näkökulmasta. Lopuksi käsitellään tapoja joilla organisaatiot ovat tukeneet maahanmuuttajien sosialisointia ja perehdyttämistä organisaatioissa. Tuloksia on havainnollistettu haastatteluotteiden avulla.

6.1. Työsuhteen alkuvaiheen haasteet

Tarkasteltaessa työsuhteen alkuvaihetta, haastateltavat toivat esiin useita haasteita, joita uusi työntekijä kohtaa. Haastateltavien mukaan *sopeutuminen ja oman paikan löytäminen* työyhteisössä vie aikansa, ja uusi työntekijä voi alkuvaiheessa kokea olonsa hämmentyneeksi. Eräs haastateltava kuvaili alkuvaiheen hämmennystä seuraavalla tavalla:

”Aikamoisia haasteita. Me ollaan ensinnäkin hirmu iso talo, meillä on hirmusti työntekijöitä, noi osastot on hirmu isoja. Ja sellainen, että me kaikki pukeudutaan samalla tavalla, myssyt päässä, hiukset suojattuna. Siinä on varmaan aika hirmu orpo olo.”

Työsuhteen aluksi työntekijä kohtaa *vieraan fyysisen työympäristön*. Erityisesti suurissa organisaatioissa työpaikan fyysisen kokonaisuuden hahmottaminen voi viedä oman aikansa.

”No ensin tietysti kun tulee tänne meille, niin törmää valtavan isoon yritykseen. [...] Kun henkilö tulee tähän meidän taloon, niin sitten se näkee nämä mittapuut, puitteet, tuntee olevansa aika yksin.”

Varsinaisten *uusien työtehtävien omaksuminen* on uuden työntekijän keskeisin haaste. Työn omaksumisen haasteellisuus vaihtelee työtehtävistä, työntekijän omasta kokemuksesta ja koulutuksesta sekä käytössä olevista resursseista riippuen. Haastatteluissa kävi ilmi, että erityisesti hoitoalalla työvoimapulasta johtuen uuden työntekijän odotetaan omaksuvan työtehtävänsä nopeasti ja pystyvän antamaan työyhteisössä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa täyden työpanoksensa.

”No jos ajattelen ihan, niin tänä päivänä tämä tämmöinen hoitotyö on ihan fyysisesti aika raskasta ja on myös henkisesti. [...] Mutta tämä on sillä tavalla aika vaativa työ, että tässä pitäisi hyvin äkkiä päästä kiinni tähän työhön..”

”Että semmoinen epävarmuus kun on uusi työpaikka, uusi talo, uudet työkaverit, kaikki on uutta, työskentelytavat. Ja sitten meilläkin on vielä tätä erityisosaamista eri osastoilla, mikä vaatii taas enempi osaamista. Niin mä luulen, että se. Että varmaan kaikilla uusilla työntekijöillä on se, että he kokevat itsensä, oman panoksensa riittämättömäksi, semmoista riittämättömyyttä.”

Työsuhteen alkuvaiheessa uusi työntekijä pyrkii löytämään paikkansa organisaatiossa ja pyrkii pääsemään ryhmän jäseneksi. Oman haasteensa työsuhteen alkuvaiheeseen tuo kanssakäyminen *työyhteisön ihmisten kanssa*.

”Ja kyllä se ihmiseltä itseltänsä vaatii. Että se ei oo ihan mikään automaatti, että meillä vakituinen muu porukka tulisi, että hei mitä sulle kuuluu ja mistä sä tuut. Kyllä se aloite pitää tulla iteltä. Ja sitten kulttuuri on kova. Kielenkäyttö on aika rankkaa ja... Että kyllä se vaatii.”

”No tässä talossa varmasti, jos mä ajattelen meidän työyhteisöä, on vaikeeta se, että työkavereita on niin paljon. Ja ihmisiä on monenlaisia. Ja että tavallaan löytää tietyllä tavalla sen oman paikkansa. Ja sitten se, että kun on ihmisiä ketkä on ollut kaks kyt vuotta, on ihmisiä ketkä on ollut vuoden, niin kyllä siellä löytyy tätä tällästä, että minä tiedän kaikki. [...] Sanotaanko semmonen sosiaalisen

verkoston luominen ensi alkuun, niin se varmasti tuottaa ongelmia, tai siis haastetta.”

Sosialisaation toisessa vaiheessa työntekijä usein tekee päätöksen siitä, haluaako sitoutua ja tulla organisaation jäseneksi. Tällöin perehdyttämistoimilla on suuri merkitys sille millainen mielikuva työyhteisöstä ja työstä tulokkaalle syntyy. (mm. Feldman 1981; Ards ym. 2001; Kjelin & Kuusisto 2003.)

Uusien asioiden omaksuminen saattoi olla haasteellista *lyhyen perehdyttämisaian* takia. Erityisesti hoitoalan organisaatioissa työskennelleet haastateltavat kertoivat perehdyttämisen jäävän usein vähäiseksi kovan kiireen ja niukkojen resurssien vuoksi. Uuden työntekijän omalle vastuulle jää helposti suuri osa perehtymisestä.

”Meillä on periaatteena se, että on joku tuutori, olisi niin kun tukena. Mutta kyllä se käytännössä tarkoittaa sitä, että ihmisen pitää lähteä suoraan töihin kun tulee tänne uutena. Ja se voi aiheuttaa aika moisia paineita. Ihmiset haluaa tehdä työtä hyvin ja sitten he huomaakin, että heillä on hirveän paljon oppimista.”

Omatoimiseen perehtymiseen oli kuitenkin yleensä tarjolla kirjallista materiaalia tai tietoa organisaation intranetissä. Myös oma-aloitteista kysymysten esittämistä tulokkaan puolelta pidettiin tärkeänä.

6.2. Maahanmuuttajien erityistarpeet

Maahanmuuttajan kielitaidon merkitys korostui vahvasti haastateltujen kertomuksissa. Kielitaidolla näyttäisi olevan suuri rooli maahanmuuttajien sosialisaatiossa. Silloin kun vuorovaikutus työtovereiden kanssa on kankeaa tai vuorovaikutus jää suppean sanavaraston takia pinnalliseksi, myös sosialisaatio hidastuu. Haastattelussa ilmeni myös selvästi työntekijöiden hakeutuminen sellaisten ihmisten seuraan, joiden kanssa heillä on yhteinen kieli. Useassa tapauksessa tämä tarkoitti sitä, että maahanmuuttajat seurustelivat keskenään muodostaen omia ryhmiään työyhteisössä. Haastateltavat kuvailivat kielitaidon merkitystä työyhteisössä seuraavasti:

”Ja kyllä se heti aiheuttaa totta kai ongelmia jos suullinen kielitaito ei oo kovin hyvä, niin miten nämä sosiaaliset kytkennät suomalaisten kanssa. Että se riippuu sitten siitä henkilöstä itsestä.”

”Että se on oikeastaan yksi, mitä ne suomalaiset... Katsotaan joo, että sen kielitaito on surkea ja ei se ymmärräkään mitään, että se on yhtä kuin tyhmä.”

”No siellä on ihmisiä, ketkä hakeutuu kielen takia yhteen, koska he puhuvat suomeakin ihmiset, mutta se on se vaikeampi kieli heille. Sitten on kiva puhua englantia, kun se tulee, ja sitten heillä on ne englanninkieliset kaverit. Mutta sitten, jos siinä on vieressä kahvipöydässä suomalainen, niin kyllä he juttelevat senkin kanssa suomeksi. Että ei siellä niin kuin ihan sellaisia jyrkkiä kytköksiä ole.”

”Kaksi isoa pöytää oli [illanvietossa], meitä oli noin kaksikymmentäviisi. Toinen pöytä täyttyi suomalaisista ja toinen venäläisistä. Näin se meni. Mutta ei, puhetta pitivät kilvan pöydän päässä, että ei se sellaista ollut. Yhtä lailla ne nauroivat kun venäläinen mies pisti kuule ripaskaa ja kaikki. Se oli siten kuitenkin, ne olivat yhtenäinen porukka, mutta ne pöydät jotenkin jännästi jakoutuivat. Että tosi jännä, että meni näin. Että toisen pöydän kieli oli venäjä ja toisen suomi.”

McMillan-Capehart (2006: 849) toteaa erilaisilla epävirallisilla verkostoilla olevan sosialisatiossa suuren roolin, ja mikäli työntekijä esimerkiksi puutteellisen kielitaidon vuoksi jää tällaisten verkostojen ulkopuolelle, osa työn teossa tarvittavasta tiedosta voi jäädä saamatta ja sosialisatioprosessi voi mutkistua. Häiriöt viestien perillemenossa voivat vaikeuttaa myös työnopastusta (Fowler 1996; Kangas 2003) ja tätä kautta vaarantaa myös työturvallisuuden. Tiedon saanti on Korosuon ja Järvisen (1992) mukaan eräs motivoitumista ja myönteistä työskentelykokemusta tukeva tekijä. Näin ollen väärinymmärrykset ja hitaasti etenevä perehdyttäminen voivat heikentää myös tulokkaan motivaatiota ja työstä syntyntä mielikuvaa. Ilmiö on hyvin tyypillinen maahanmuuttajien työelämässä Suomessa. Esimerkiksi Leponiemen ja Sippolan (2006) tutkimuksessa suomalaiset organisaatiot ilmaisivat riittämättömän kielitaidon yleisimmäksi haasteeksi liittyen etnisesti ja kulttuurisesti monimuotoistuvaan henkilöstöön.

Maahanmuuttajien kohdalla sosialisatiossa lisähaasteena voi olla lisäksi ***vieras kansallinen kulttuuri***. Erilaisten kulttuuritaustojen vaikutus oli nähtävissä monissa

työyhteisöissä. Enimmäkseen haastateltavat viittasivat suomalaisesta kulttuurista poikkeavaan suurempaan valtaetäisyyteen, joka ilmeni voimakkaana auktoriteettien kunnioittamisena.

”Ja sitten yks asia mikä on, on tällöinen auktoriteettiasia. Että esimiestä pidetään tosi yläpuolella ja lääkäri on kaiken yläpuolella ja ylilääkäri on vissiin melkein jumala. [...] Sairaanhoidaja ei tietyssä paikassa ota vastaan perushoitajalta mitään.”

Haastatteluissa tuotiin esiin huomioita joidenkin kulttuurien edustajien erilaisesta **aikakäsityksestä** suomalaisiin verrattuna. Työaikojen noudattaminen ja erityisesti työpaikalle saapuminen ajallaan oli joissain organisaatioissa aiheuttanut ongelmia. Myös muiden määräaikojen noudattamisesta joitain maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä täytyi muistuttaa suomalaisia useammin.

”Kyllä koen aika usein sen, että ajankäyttö ja tällöinen suunnitelmallisuus on pikkuisen erilaista esimerkiksi afrikkalaisilla kuin meillä. Ja tätä on tapahtunut, se ei ole ihan sattumaa. Ja kyllähän se tiedetäänkin, että heillä on erilainen aikakäsitys kuin meillä.”

Mainintoja tehtiin myös muista yksittäisistä kulttuurieroihin tai erilaiseen **uskontoon** liittyvistä piirteistä. Maahanmuuttajan tavat jotka eroavat valtaväestöstä, saattoivat aiheuttaa hämmennystä ja ennakkoluuloja työyhteisössä. Tilanteet olivat usein uusia, eikä valmiita toimintamalleja ollut olemassa maahanmuuttajataustaisen työntekijän tarpeisiin vastaamiseksi.

”No sitten tuota hämmennystä herättää niitten esimiesten osalla nämä rukoushetket, jos on tällöinen islaminuskoinen, joka ehdottomasti itse on nähnyt vahvaksi, että hänen täytyy tehdä ne toiminnot työpäivän aikana. [...] Että tällaisia nyt on viimeisimmät. Mutta sitten ne ratkeaa aina jollakin tavoin. Tai sitten joku kompromissi tai tiet eroaa, jos ei pystytä sitten yrityksen toimintatavoilla tekemään.”

Kun uusi työpaikka on ympäristössä, jossa on vieras kulttuuri ja kieli, voi uuden työn aloittamine olla erityisen stressaavaa, koska työntekijän on sopeuduttava yhtä aikaa uuteen kulttuuriin sekä töissä että työpaikan ulkopuolella (Stirzaker 2004: 31). Vieraassa kulttuurissa myös uusien tilanteiden tulkitseminen voi aiheuttaa

väärinkäsityksiä, sillä työyhteisön normien ja tapojen omaksuminen on tavallista haasteellisempaa ja enemmän aikaa vievää vieraassa kulttuurissa. Myös sosialisointi alkuvaihe vieraassa kulttuurissa on usein alttiimpi erilaisille häiriötekijöille. (Feldman 1993: 2–3.)

Suomalainen lainsäädäntö vaikuttaa työelämän pelisääntöihin. Mikäli maahanmuuttaja ei tunne Suomen työlainsäädäntöä, voi seurauksena olla väärinkäsityksiä. Tämä olisi huomioitava myös perehdyttämisessä työsopimusta läpikäydessä. Maahanmuuttajien kohdalla olisi erityisesti varmistettava, että esimerkiksi työajat, lomien määräytymisperusteet ja työterveysasiat ovat selvillä.

”Joo, on siinä erilaisia haasteita, riippuen tietysti taas tulijan taustasta ja kauanko on ollut Suomessa ja tietääkö Suomen työelämästä mitään.”

Sekä Juuti (2005) että Sjöblom-Immala (2006) toteavat maahanmuuttajien suomalaisen työelämän tuntemuksessa olevan parantamisen varaa. Sjöblom-Immala (2006) ehdottaa järjestettäväksi muun muassa kansalaistaito-opetusta maahanmuuttajien perehdyttämiseksi suomalaiseen yhteiskuntaan, kulttuuriin ja tapoihin.

Kun uusi työntekijä on maahanmuuttajataustainen, hän törmää edellä mainittujen haasteiden lisäksi usein vielä **työyhteisön ennakkoluuloihin**. Työtovereiden suhtautuminen maahanmuuttajaan saattoi olla varautunutta ja ylipäätään erilaista kuin suomalaisten työntekijöiden kohdalla.

”Niin yhdessä vaiheessa aika sitten selvästi kuitenkin, ainakin itselle tuli sellainen tavallaan, että miten nyt sitten maahanmuuttajat menestyvät, jotka aloittavat meillä, mutta yhtäläillä sitten muutkin. Niin se näyttäisi olevan oikeastaan oleellisempi sitten, että minkälainen ilmapiiri ja avoimuus ja tällainen näin työkuulttuuri ja työyhteisökuulttuuri meillä ylipäätensä on.”

”No sanotaan, että jos se on ensimmäinen maahanmuuttaja siinä työyhteisössä. Että se ei tarvitse olla niin rasistinenkaan se asenne, mutta se voi olla vähän erilainen tilanne niille suomalaisille. Että se ei tarvitse tarkoittaa, että siinä on mitään niin pelättävää negatiivista asiaa, niin kuin ajatellaan yleisesti, mutta ehkä jotain pienimuotosta. Niin ehkä välttyttäisiin joltain törmäämisiltä.”

”Jotta ne [kantaväestöön kuuluvat työntekijät] eivät kokisi, että okei, tämä on nyt heidän työn jotenkin pois ottamista. Että nyt rupeavat maahanmuuttajat tekemään meidän töitä, vai mitä ne nyt sitten ovatkin.

Tarve jonkinlaiseen suomalaisen työyhteisön valmentamiseen tuli esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Ennakkoluulot ja piilorasismi nähtiin ongelmana monessa työyhteisössä, ja haastatellut olivat yleisesti sitä mieltä, että työntekijöille tulisi antaa tietoa kulttuurieroista, monikulttuurisuudesta ja erilaisuudesta yleensä. Yksi ennakkoluuloiseen työilmapiiriin vaikuttava tekijä voi olla valtaväestöön kuuluvien kokema uhka maahanmuuttajien suunnalta, joka voi ilmetä sosioekonomisen uhan kokemuksena (Jaakkola 2005). Monimuotoisen henkilöstön johtamisessa yksi keskeisistä elementeistä onkin työyhteisön jäsenten asenteiden ja ajatusmaailman avartaminen ja sitä kautta lopulta työyhteisön toimintatapojen muuttaminen. Henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden monimuotoisuuskoulutus (ks. Leponiemi ja Sippola 2006) on eräs keino lisätä tietoisuutta, avartaa ilmapiiriä ja näin tukea työyhteisön monimuotoisuutta. McMillan-Capehart (2005) suosittelee yhdistettäväksi yhteisöllistä organisaatiokulttuuria ja uudistavia sosialisatiotaktiikoita, kun halutaan tukea monimuotoisuutta työyhteisössä.

Tulokkaan omalla aktiivisuudella katsottiin olevan suuri merkitys perehdyttämisen ja sosialisoinnin onnistumiselle ja etenemiselle. Erityisesti tilanteissa, jolloin perehdyttämiseen oli käytettävissä vain vähän aikaa, perehtyminen ja uusien asioiden selvittäminen jäi pitkälti tulokkaan omalle vastuulle.

”Kyllä mä näen, että siinä onhan tietysti nämä kulttuurierot, ja on pakko ottaa mukaan. Että kyllä mä uskon, tämä on minun käsitys, ei perustu mihinkään tieteseen vaan käytännön kokemukseen, että kyllä mä näen, että suomalaisille silti on jossain määrin helpompi tulla [työyhteisöön]. Se johtuu ihan tästä kielestä ja meidän suomalaisesta tavasta toimia ja elää. Niin kyllä se on hitusen helpompi. Tietysti, jos on oikein sosiaalinen ja välitön, avoin maahanmuuttaja, niin hän ottaa selvää siitä sitten ja näin, asioista, ja voi olla nopeakin. Mutta kyllä mä siitä huolimatta, että jos yleistää pitäisi, niin kyllä mä näen silti, että suomalaisilla on jokseenkin helpompi suomalaisessa työyhteisössä.”

Yksilön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on tutkittu olevan vaikutus sosialisoinnin etenemiseen. Erityisesti avoimuus, itseohjautuvuus, ulospäin suuntautuneisuus ja

aktiivisuus ovat ominaisuuksia, jotka edistävät sosialisatioprosessia (vrt. Jones 1986; Reichers 1987).

6.3. Organisaatioiden perehdyttämiskäytännöt

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden perehdyttämiskäytännöissä oli paljon yhteneväisyyksiä. Eroja organisaatioiden välillä löytyi muun muassa erilaisiin toimialoihin ja työtehtäviin liittyen. Esiin nousi erityisesti hoitoalan riittämättömät aikaresurssit, mikä johtaa siihen, että uusien työntekijöiden perehdyttämisaika voi jäädä varsin lyhyeksi. Lisäksi esimerkiksi tehdastyössä ja hoitoalalla perehdyttämisprosessit olivat erityyppisiä työn luonteen erojen takia.

Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan organisaationsa perehdytysprosessia, ja organisaatioiden perehdyttämisprosesseissa voidaankin havaita useita yhteneväisyyksiä. Kaikissa organisaatioissa oli olemassa jonkinlainen *perehdyttämissuunnitelma* tai -runko, joka toimi perehdyttämisen ohjeena. Useimmat haastatelluista kertoivat perehdyttämisen alkavan jo työhaastattelutilanteessa, jolloin uudelle työntekijälle kerrotaan organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä sekä usein annetaan myös kirjallista materiaalia luettavaksi. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys sekä käytettävissä olevien resurssien määrä vaihteli organisaatioissa.

Rekrytointi vaihteli sen suhteen, palkattiinko taloon useita uusia työntekijöitä yhtä aikaa. Tyypillisesti uusille työntekijöille järjestettiin *alkuperehdytystilaisuus* tai niin sanottu Tervetuloa taloon -tilaisuus, johon osallistui useita uusia työntekijöitä kerralla. Yhteisissä tilaisuuksissa käytiin läpi yleisiä työsuhteeseen ja työnantajaan liittyviä asioita, sekä esimerkiksi turvallisuus- ja muita vastaavia ohjeita. Tilaisuuksissa esiteltiin usein organisaation tunnuslukuja, tavoitteita ja historiaa. Siirryttäessä varsinaiseen työnopastusvaiheeseen, perehdyttäminen jatkui kuitenkin yleensä yksilöllisesti, yksittäisen työntekijän osaaminen, tarpeet ja edistyminen huomioiden.

”Ja työnopastaja ottaa nämä uudet henkilöt vastaan. Ja hän sitten kierrättää, kertoo ihan talon tavoista ja plus sitten ihan se varsinainen työnopastus siinä

linjalla, mitä siinä pitää tehdä. Tutustuttaa jopa esimieheen, että esimies on aika vähän näiden uusien kanssa tekemisissä. Että se tulee sitten ensimmäisinä päivinä varmaan näkyville.”

”No se [Tervetuloa taloon -tilaisuus] sisältää ensinnäkin tällaisia yleisiä yritykseen liittyviä asioita. Tällaista esittelyä talosta ja tästä koko meidän konsernista, tavoitteista, meidän pelisäännöistä.”

Perehdyttämisen prosessi oli yleensä samanlainen kaikille työntekijöille. Perehdyttämisohjelmien räätälöintiä yksittäisen työntekijän osalta tapahtui tarvittaessa, lähinnä kuitenkin vain pidentämällä perehdyttämisen kestoa. Perehdyttämisen tavallista lyhyempään keston puolestaan saattoi vaikuttaa kiire ja se, että uuden työntekijän työpanosta tarvittiin mahdollisimman nopeasti. Mikäli tulokas omasi ennestään työkokemusta samanlaisista tehtävistä, perehdytys saattoi olla lyhytkestoisempaa tai suurpiirteisempää.

Kaikissa organisaatioissa perehdyttäminen oli ainakin jossain määrin etukäteen suunniteltua. Tyypillisimmillään perehdyttämissuunnitelma muodostui muistilistan tyyppisestä perehdyttämisen rungosta, johon oli kirjattu perehdyttämisen aikana läpi käytävät asiat. Perehdytyksen asteittainen eteneminen vaihteli organisaatiosta ja työn luonteesta riippuen.

Perehdyttämisen *aikataulu* vaihteli suuresti organisaatiosta ja tehtävästä riippuen, parista päivästä jopa kokonaiseen vuoteen saakka. Perehdyttämisen keston säätely onkin yleinen keino lisätä joustavuutta perehdyttämisprosessiin (mm. Kangas 2003). Lyhyimmissä perehdyttämisajoissa syynä oli kiire ja ajan puute, ja tällöin haastateltavat itse totesivat perehdytysajan olevan liian lyhyt. Pisin, vuoden mittainen perehdytysaika, oli puutarha-alan organisaatiossa, jossa uusi vuodenaika toi aina tullessaan uusia tehtäviä. Haastateltavat totesivat työn oppimisen jatkuvan vielä pitkään varsinaisen perehdyttämisen päättymisen jälkeenkin.

Kaikissa organisaatioissa työntekijälle annettiin perehdyttämisen yhteydessä myös jonkinlaista kirjallista *perehdytysmateriaalia*. Materiaali vaihteli yksittäisestä yritys-esitteestä yksityiskohtaisiin työohjeisiin. Yleensä tulokas sai itselleen kopion

perehdyttämisorjasta, josta oli mahdollisuus seurata perehdytyksen etenemistä. Perehdyttämismateriaalia ja uudelle työntekijälle suunnattua tietoa oli usein tarjolla myös intranetissä. Joissain organisaatioissa materiaalia oli käännetty eri kielille, yleensä englanniksi, ruotsiksi ja venäjäksi, ja useissa yrityksissä materiaalin kääntämistä suunniteltiin.

Perehdyttämiseen osallistui organisaatiosta riippuen vaihteleva määrä henkilöitä. Tulokkaiden yhteisissä tervetuloilaisuuksissa oli yleensä useita työnantajan edustajia kertomassa omasta erityisosaamisalueestaan. Perehdyttämisen järjestämisen päävastuu oli yleensä uuden työntekijän esimiehellä. Varsinaisen työhön perehdyttämisen hoiti *perehdyttäjä* työtovereiden avustuksella. Perehdytykseen osallistui toisinaan myös kummityöntekijä tai tuutori, jonka rooli oli vapaamuotoisempi.

”Se [perehdyttäjä] hoitaa aika paljon tämän uuden henkilön muitakin asioita jotka liittyy monesti palkkaan tai johonkin, mitä ongelmia jos tulee. Niin on se yhteyshenkilö siinä ensi alkuun ennen kun opastettava on sitten riittävän itsenäinen hoitamaan itse omia asioitaan. Että talon tavat tulevat tutuiksi. Siten se on kyllä ollut hyvä, että henkilöllä on yksi. Ja me on pyritty työnopastajat valitsemaan sen mukaan, että vähän sellaisia äitihahmoja tavallaan.”

Perehdyttämisen onnistumista arvioitiin yleisimmin kehityskeskustelujen yhteydessä tai vastaavan tyyppisissä esimiehen kanssa käytävissä keskusteluissa perehdyttämiskurssin päättyttyä. Perehdyttäjä arvioi etenemistä myös prosessin aikana. Työnoppimisen mittaamiseksi ei juuri ollut käytössä testejä. Pääosin oppimisen *arviointi* tapahtui vapaamuotoisesti työnopastajan toimesta. Perehdyttämisen loppuun saattaminen ja työn oppimisen arvioiminen mainittiin useassa tapauksessa olevan myös uuden työntekijän itsensä vastuulla. Opetusta ja neuvoa täytyi osata pyytää.

6.4. Sosialisatiotaktiikat

Tarkasteltaessa tutkimusaineistoa sosialisatiotaktiikoiden (Van Maanen & Schein 1979) näkökulmasta, voidaan erottaa muutamia yleisesti käytettyjä taktiikoita. Perehdyttämässä oli yleensä sekä *kollektiivisuus-* että *yksilöllisyys-taktiikan* piirteitä. Kaikissa organisaatioissa perehdyttämishjelmaan kuului yhteinen alkuinfotilaisuus,

jossa oli paikalla useampia tulokkaita. Tämä viittaa **kollektiivisuus-taktiikkaan**. Uudet työntekijät saivat alkuperehdytyksen yhtä aikaa ja samassa muodossa, ja heillä oli tilaisuus tutustua toisiinsa tilaisuuden aikana ja näin muodostaa yhtä aikaa organisaatioon saapuneiden vertaisryhmä.

”Yleensä useampaa [henkilöä opastetaan kerralla]. Niin kuin sanottu, niin meillä on niin massoja nää rekrytoinnit ja paljon tarpeita, niin se on aika semmosta ryhmätyöopastusta.”

”Että kyllä se melkein on, että jos on ryhmää opastettava tai opastettava ryhmä tulee, niin kyllä se ryhmä aika hyvin niin kuin. Ne ovat samaan aikaan tulleet ja se on melkein se porukka sitten, että siitä löytyy.”

Varsinainen työn opetus tapahtui suurimmassa osassa organisaatioita kuitenkin yksilöllisesti, tulokkaan tarpeet huomioiden, mikä viittaa **yksilöllisyys-taktiikkaan**. **Vapaamuotoisuus-taktiikan** piirteitä taas on nähtävissä siinä, että suurimmassa osassa organisaatioita tulokkaan tausta pyrittiin huomioimaan perehdyttämisen aikana mahdollisuuksien mukaan. Työntekijän aiempi kokemus yleensä vaikutti perehdytyksen keston. Myös perehdytyksen aikana tehdyn vapaamuotoisen arvioinnin mukaisesti voitiin vaikuttaa perehdytyksen jatkumiseen. Yksilöllisyys- ja vapaamuotoisuus-taktiikat mahdollistavat yksittäisen perehdyttävän tarpeiden huomioimisen ja yksilöllisen etenemistahdin.

”Taikka sitten jos henkilö on ollut aikaisemmin täällä töissä, niin sitten saattaa olla että hänellä ei oo varsinaista perehdyttämisaikaa ollenkaan. Että katsotaan, että hän on sen verran pitkällä ja tietää organisaation, tietää tavat, että pystyy tulla suoraan kentälle. Taikka sitten yksilöllisestä osaamisesta riippuen voi olla pitempikin aika kuin se tavanomainen aika ulkopuolella vahvuuden.”

”Että ainut mikä yksilöllisesti otetaan huomioon, on se työnopastusaika. Jos on hidas oppija, niin sit sitä lisätään, ja tarvii tukea, kun se on aika standardoitu se viikko.”

Perehdyttämässä voidaan nähdä myös **asteittaisuus-taktiikalle** tyypillisiä piirteitä. Organisaatioissa oli tyypillisesti käytössä muistilistatyypinen perehdyttämiskokous, jonka mukaan perehdyttäminen eteni. Perehdyttämiskokous annettiin perehdyttämisen alkuvaiheessa yleensä myös uudelle työntekijälle, jolloin tämä saattoi itse seurata perehdyttämisen etenemistä.

Haastattelija: ”Onko se semmoinen lista mikä annetaan sille uudelle työntekijälle?”

Haastateltava: ”On joo. Ja tarkoitushan on se, että hän käy ohjaajan kanssa sitä läpi. Hän seuraa itse omaa edistymistään ja ohjaajan kanssa. Ja sitten sitä pitäisi arvioida sitä perehtymisen edistymistä esimiehen kanssakin kolmen kuukauden viiva puolen vuoden päästä.

Yhteenvetona sosialisatiotaktiikoista voidaan todeta, että organisaatiot käyttivät erilaisia sosialisatiotaktiikoita joustavasti ja yhdistelivät niitä tarpeidensa mukaan. Perehdyttämiskäytännöissä oli eniten kollektiivisuus-, yksilöllisyys-, vapaamuotoisuus- ja asteittaisuus-taktiikoiden piirteitä.

6.5. Maahanmuuttajien socialisaation tukeminen perehdyttämisen aikana

Haastateltujen mukaan *perehdyttämisessä käytetty kieli* nousee suurimpaan rooliin verrattaessa maahanmuuttajien perehdyttämistä valtaväestön edustajien perehdyttämiseen. Monissa organisaatioissa oli pyritty mahdollisuuksien mukaan tarjoamaan maahanmuuttajille perehdytystä näiden omalla kielellä. Perehdytysmateriaalia oli usein käännetty muille kielille, pääosin englanniksi ja venäjäksi. Joissain organisaatioissa oli käytössä ja useissa suunnitteilla ammattisanasto, joka sisältää työpaikalla käytettävää ammattislangia ja joka jaetaan uusille työntekijöille perehdyttämismateriaalin yhteydessä. Työnopastuksessa saattoi olla mukana myös tukihenkilö, jolla oli maahanmuuttajan kanssa yhteinen kieli- tai kulttuuritausta. Kahdessa organisaatiossa oli myös tarjottu maahanmuuttajille suomenkielen opetusta työaikana.

”Elikkä meidän periaate on, että auttaa siinä ihan työsuhteen alussa siihen, että tää tulija mahdollisuuksien mukaan omalla äidinkielellään tai sitten... Meillähän on viidellä eri kielellä käännetty perehdytysaineisto, mutta sehän ei auta kaikille. Mutta että englantia nyt ajatellaan, että on useammalle kuitenkin jossain määrin tuttua.”

”Niin tämä projekti on tuonut sillä tavalla, että meillä on eri kulttuureista työnopastajia. Eli meiltä löytyy somaliankielentaitoisia, englanninkielentaitoisia, sitten serbokroatian, venäjänkielisiä. Eli me ollaan

löydetty näitä työnopastajia. He pystyvät kommunikoimaan suomella tai sitten äidinkielellään.”

”Opastaja on suomenkielinen, mutta sitten laitetaan tukihenkilöksi linjalle joku venäjänkielentaitoinen tai virolainen, että jos tulee jotakin.”

Perehdyttämiskieli ja maahanmuuttajien kielitaidon huomioiminen oli yksi yleisimmin mainituista seikoista haastatteluissa. Kielen haasteiden huomiointi tulee vastaajien mukaan tehdä erityisesti kiinnittämällä huomiota ryhmäkokoihin ja tuottamalla yksilöllistä ohjausta. Sosialisatiossa suuri rooli on erilaisilla epävirallisilla verkostoilla, ja mahdollisuus kommunikoida ja saada perehdytystä yhteisellä kielellä tai jopa omalla äidinkielellä vahvistaa sosialisatiota (McMillan-Capehart 2006: 84). Kieliasioiden huomioiminen myös varmentaa perehdyttämisen ja työnopastamisen onnistumista. Maahanmuuttajataustaisen työntekijän on helpompi saada tietoa työhön liittyvistä asioista, mikä Korosuo ja Järvisen (1992) mukaan heijastuu positiivisesti myös työmotivaatioon ja mielikuvaan työyhteisöstä.

Maahanmuuttajia perehdytettäessä korostui myös perehdyttäjän ja työnopastajan **viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys**. Haastatteluissa ilmeni, että perehdyttäjän viestintä- ja vuorovaikutustaitojen merkitys perehdyttämisen onnistumiselle oli tiedostettu. Vaikeiden ilmaisujen, moniselitteisten kielikuvien ja murteellisen suomenkielen katsottiin aiheuttavan ongelmia. Haastateltujen mukaan perehdyttäjän tulisi myös puhua selkeästi perehdyttäessään.

”Pääsääntöisesti siinä mielessä ei ole eroa, että prosessi on sinällensä sama. Mutta niin kuin mä sanoin, niin se viestinnällinen ja vuorovaikutuksellinen osuus, niin se on ikään kuin, jos me ajatellaan että meillä on kuminauha, niin sitten sitä voi venyttää eri kohdissa. Niin se on se sama kuminauha, mutta se venyy.”

Kielitaidon puute on yksi suurimmista ongelmista maahanmuuttajien työelämässä (esim. Lopez-Rocha 2005: 13–14). Muun muassa Mor Barak (2005: 176–177.) kirjoittaa kulttuurien välisen kommunikaation haasteellisuudesta ja erityisesti sanallisen ja sanattoman viestinnän erojen väärinymmärryksen riskeistä.

Useissa haastatteluissa nousi esiin *oppimisen varmistaminen* ja sen haasteellisuus maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla. Puutteellisen kielitaidon takia väärinkäsitysten riski kommunikaatiossa kasvaa molemmin puolin, ja oppimisen ja perehdytettävän asian ymmärtämisen varmistaminen on tavallista vaikeampaa. Maahanmuuttajien kohdalla ongelmana voi myös olla se, että uusi työntekijä ei välttämättä halua ilmaista epävarmuuttaan ja esittää lisäkysymyksiä.

”Kyllä on näitä tilanteita, että selvittää jotain asiaa, olkoon nyt sitten näitä sairasloman ehtoja tai jotain muuta, ja työntekijä sanoo joo joo, mutta ei ole sitten kuitenkaan asia mennyt perille. Kyllähän sitä yrittää nyt jollain tapaa jo tässä vaiheessa, kun on niitä ollut vuosia, niin varmistaa sitä perille menoa. Mutta ei siinä aina välttämättä onnistu. Että se on juuri se, että onko asia ymmärretty, vaikka se onkin kerrottu.”

”Kentältä on tullut sellaista viestiä, että enemmän pitää kerrata asioita ja sitten tietenkin kiinnittää huomiota siihen perillemenoon, että ne tärkeät, vaikkapa turvallisuuteen liittyvät asiat ymmärretään ja todella sisäistetään.”

Tarve tehostettuun oppimisen varmistamiseen perehdytettävän ollessa maahanmuuttajataustainen liittyy vajavaiseen kielitaitoon ja kommunikaatiovaikeuksiin perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Leponiemen ja Sippolan (2006) mukaan riittämätön kielitaito onkin yksi suurimmista haasteista, joita monimuotoistuva työyhteisö kohtaa. Myös Juuti (2005) on todennut puutteellisen kielitaidon voivan aiheuttaa ongelmia, etenkin kun maahanmuuttajilla on usein myös suuri tarve antaa itsestään kuva ahkerana ja taitavana työntekijänä, eivätkä he välttämättä halua ilmaista avun ja tuen tarvettaan.

Haastatteluissa ilmeni, että maahanmuuttajien kohdalla *perehdyttämisen kesto* on usein keskimääräistä pidempi. Maahanmuuttajia perehdytetään usein kauemmin kuin muita tulokkaita, tai ainakin tarve pidemmälle perehdyttämisajalle on todettu. Perehdyttämisen keston pidennystarpeeseen vaikuttavia asioita ovat puutteellinen kielitaito, vieras kansallinen kulttuuri ja vieras työkuulttuuri.

”Mutta ollaan huomattu, että se vaatii vähän enemmän aikaa. Ja sitten mahdollisimman aikaisessa vaiheessa siinä tämä oma apu. Että jos siinä on hirveästi suomalaisia ja yksi maahanmuuttaja, niin kaikki menee ohi. Se on niin kuin karmea tilanne, minä voin kuvitella. Minä olen yksin siellä ja kaikki puhuu

minulle ranskaa ja minä en tajua mitään. Että ne menevät ohi ja sitten me huomataan se siinä vaiheessa, kun ruvetaan tekemään töitä, että nyt jokin ei natsaa tuolla. Että mieluummin niitä pitäisi olla vähän pienempiä ryhmiä, vaatii hiukkasen enemmän aikaa.”

Perehdyttävän yksilölliset ominaisuudet, kuten tausta ja aiempi kokemus, vaikuttavat perehdyttämistarpeeseen (mm. Österberg 2005) ja koska yksilön tausta osaltaan määrittää tapaa, jolla yksilö ajattelee, tuntee, käyttäytyy ja hahmottaa ympäristöään, voidaan perehdyttämisen keston yksilöllisen säätelämisen katsoa hyödyttävän maahanmuuttajataustan omaavia työntekijöitä ja tukevan heidän sosialisatioprosessiaan. (ks. esim. Beardwell ym. 2004: 276; Allinson & Hayes 2000.)

Muutamassa organisaatiossa perehdyttämisprosessiin liittyi niin sanottu **kummityöntekijä**. Kummin tehtäviin kuului olla tukena ja apuna epävirallisemmissä tilanteissa, ja uusi työntekijä usein kulki kummin mukana ensimmäiset päivät. Kummin rooli vaihteli eri organisaatioissa. Kummi saattoi osallistua perehdyttämiseen tai olla täysin eri henkilö kuin perehdyttäjä tai työnopastaja.

”Se on oikeastaan sellaista mukaan ottamista. Se on sitä sosialisatiota siellä. Elikkä otetaan mukaan, että nyt me mennään kahville ja meidän kahvipaikka on täällä ja tule tänne meidän pöytään istumaan. Ja tutustutetaan siihen työyhteisöön ja neuvotaan, että mitä sinun pitää tehdä kun sinä tulet kipeäksi, niin minne sinun pitää mennä. Että on sellainen turvallinen olo, että sinulla on tämä yksi ihminen, kun tulee monta kymmentä ihmistä pahimmassa tapauksessa rysähtäen. Niin sinulla on se yksi henkilö, jonka sinä tiedät varmasti nimeltä, ja jolla on minulle sitten sitä aikaa ja voimaa neuvoa. Joka on minun kaveri.”

”Me ei olla virallisesti heitä nimetty sinne, mutta me toivotaan, että esimies ottaisi aina sellaisen henkilön, joka parhaiten tuntuisi sopivan sille henkilölle. Koska me ollaan huomattu ihan selkeästi, että se nopeuttaa siihen työhön pääsemistä. Ja se myöskin nopeuttaa siihen meidän työrytmiin pääsemistä, koska meillä on kuitenkin tarkkaan mitoitettu, kuinka paljon materiaaleja pitää mennä esimerkiksi tuotannosta läpi yhdessä vuorokaudessa ja yhdessä vuorossa. Niin hän pääsee nopeimmin siihen mukaan, ja se on koko työyhteisön edun mukaista.”

Tukihenkilön tai työkummin käyttäminen perehdyttämisvaiheessa viittaa sosialisatiotaktiikkaan jatkuvuus (Van Maanen & Schein 1979). Kummi siirtää näin esimerkkinsä kautta uudelle työntekijälle omia työskentely- ja toimintamallejaan. Sosialisatiion toisessa vaiheessa (Feldman 1981) uusi työntekijä erityisesti tarkkailee

työyhteisön tapahtumia, pyrki etsimään tietoa ja hakemaan esimerkkejä toiminnalleen. Tässä vaiheessa kummitoiminta voi vaikuttaa merkittävästi mielikuvien syntymiseen ja tällä tavoin edistää yksilön sosialisatiota (ks. esim. Miller & Jablin 1991; Ards ym. 2001).

Tiedon lisäämisen tarve tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Lisää *tietoa erilaisista kulttuureista ja monimuotoisuudesta* kaivattiin maahanmuuttajien lisäksi erityisesti esimiehille ja perehdyttäjille. Monessa organisaatioissa oli myös järjestetty koulutusta aiheeseen liittyen.

”Minä otin tällaisen maahanmuuttotoimistosta tällaisen henkilön, joka puhui näistä eri kulttuureista ja kulttuurien kohtaamisesta. Että meillä oli ihan tällainen kokopäiväinen koulutus, missä käsiteltiin näitä asioita.”

Haastattelija: ”Pitäisikö työyhteisöä jotenkin valmentaa?”

Haastateltava: ”Pitäisi.”

Haastattelija: ”Millä tavalla?”

Haastateltava: ”Että esimerkiksi puhuu näistä kulttuurien eroista. Mutta myös siitä, että mitä meillä on oppimista heistä. Että vaikka sanotaan, että talo elää tavallaan ja vieras kulkee ajallaan, niin kyllä ihan jokainen uusi työntekijä voi rikastuttaa sitä työyhteisöä, jos se vaan nähdään oikealla tavalla.”

Haastattelujen perusteella organisaatioissa on tiedostettu monimuotoisuus- ja/tai kulttuurikoulutuksen tarve. Muun muassa Sippola ym. (2006: 122) sekä Lopes-Rocha (2005: 17) pitävät monimuotoisuuskoulutusta toimivana keinona valmentaa työyhteisöä kohtaamaan monimuotoisuuteen liittyviä haasteita ja tukea avointa ilmapiiriä työyhteisössä.

Työtovereihin tutustuminen ja työyhteisöön sopeutuminen tapahtuvat usein epävirallisissa tilanteissa. Suurimmassa osassa organisaatioita oli järjestetty myös vapaaehtoista *vapaa-ajan toimintaa*, johon maahanmuuttajia kannustettiin osallistumaan.

”Meillä on tällaista hyvän olon toimintaa, joka painottuu tällaisiin kulttuuriin ja sitten tällaisiin liikuntapainotteisiin asioihin. [...] Että ne ovat jotain sellaista mukavaa yhdessä olemista ja yhdessä tekemistä. Ja minun ymmärtääkseni hyvin niihin on myöskin maahanmuuttajat lähteneet mukaan. Että ne koetaan

kuitenkin sellaisina kivoina asioina. Että ehkä sitten juuri se, että ne maat joista meillekin on tullut, niin siellä on kuitenkin tällainen sosiaalinen elämä minun mielestä paljon vilkkaampaa kuin mitä meillä.”

”No meillä on sellaista yhteistoimintaa työajan ulkopuolella. On liikuntakerhoa ja sellaista. Eli niihin ollaan kannustettu mukaan heti alusta lähtien.”

Sosialisaatio etenee usein juuri epävirallisissa tilanteissa ja verkostoissa, ja yrityksen järjestämään vapaa-ajantoimintaan osallistuminen tarjoaa maahanmuuttajataustaiselle työntekijälle tilaisuuden kehittää myös kulttuurista kompetenssia (ks. Forsander & Ekholm 2001).

7. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Työvoima monimuotoistuu jatkuvasti maahanmuuttajien määrän kasvaessa Suomessa. Työnantajien on pystyttävä vastaamaan erilaisten työntekijöiden tarpeisiin ja kasvavan monimuotoisuuden tuomiin uusiin haasteisiin. Maahanmuuttajien työelämää on tutkittu Suomessa, mutta maahanmuuttajien sosialisatiosta ja perehdyttämistarpeista ei ole vielä tarpeeksi tutkittua tietoa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada lisää tietoa siitä, millaisia haasteita uuden työntekijän sosialisatioprosessiin ja perehdyttämiseen liittyy ja millaisia erityistarpeita tähän liittyy maahanmuuttajataustaisella työntekijällä. Toisena tavoitteena oli saada selville, millaisia perehdyttämiskäytäntöjä organisaatioilla on, ja miten nämä käytännöt tukevat uusien, erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisatiota perehdyttämisen prosessin aikana. (ks. Taulukko 2.)

Työsuhteen alkuvaiheen haasteet	Maahanmuuttajien erityistarpeet	Perehdyttämiskäytännöt	Sosialisaatiotaktiikat	Maahanmuuttajien sosialisatiion tukeminen perehdyttämisen aikana
Sopeutuminen ja oman paikan löytäminen	Maahanmuuttajan kielitaito	Perehdytysuunnitelma	Kollektiivisuus	Perehdytyskieli
Vieras fyysinen ympäristö	Vieras kansallinen kulttuuri	Alkuperehdytystilaisuus	Yksilöllisyys	Viestintä- ja vuorovaikutustaidot
Uudet työtehtävät	Aikakäsitys	Aikataulu	Vapaamuotoisuus	Oppimisen varmistaminen
Työyhteisön ihmiset	Uskonto	Perehdytysmateriaali	Asteittaisuus	Perehdyttämisen kesto
Lyhyt perehdytysaika	Suomen lainsäädäntö	Perehdyttäjä		Kummityöntekijä
	Työyhteisön ennakkoluulot	Arviointi		Kulttuuri- ja monimuotoisuustieto
	Oma aktiivisuus			Vapaa-ajan toiminta

Taulukko 2. Yhteenveto.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työsuhteen alkuvaiheeseen liittyy monia haasteita, joista uuden työntekijän on selviydyttävä. Uuden työntekijän on sopeuduttava uuteen työpaikkaan ja löydettävä oma paikkansa työyhteisössä. Vieraan fyysisen ympäristön hahmottaminen vie aikansa ja työyhteisöstä ja työntekijän omasta kokemuksesta riippuen fyysisessä ympäristössä voi olla monenlaista uutta oppimista, esimerkiksi kulkeminen vieraisissa rakennuksissa ja uudenlaiset työvaatteet. Uusien työtehtävien oppimisen haasteellisuus riippuu työntekijän taustasta, työkokemuksesta ja oppimiskyvystä. Suuressa roolissa ovat myös uuden työyhteisön ihmiset. Tutustuminen ja kanssakäyminen työtovereihin ja esimiehiin on oleellinen osa työsuhteen alkuvaihetta. Aina työnantajalla ei ole tarjota tulokkaalle riittävää perehdytystä resurssipulan vuoksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että on tavallista, että perehdytysaika jää liian lyhyeksi.

Tarkasteltaessa maahanmuuttajien erityistarpeita työsuhteen alkuvaiheessa, voidaan löytää edellä mainittujen haasteiden lisäksi useita lisähaasteita. Tutkimustulokset vahvistivat useita aiempia tutkimuksia, joiden mukaan maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden puutteellinen kielitaito on yksi merkittävimmistä haasteista työelämässä (vrt. esim. Mor Barak 2005; Lopes-Rocha 2005). Puutteellinen kielitaito vaikeuttaa kommunikointia esimiehen ja työtovereiden kanssa, se hidastaa ja vaikeuttaa sosialisatio- ja perehdyttämisprosesseja sekä lisää väärinkäsitysten riskiä. Maahanmuuttajien ja kantaväestön väliset kulttuurierot saattavat aiheuttaa epäselvyyksiä ja hämmennystä työyhteisössä. Eriävä aikakäsitys sekä uskonnollisiin tapoihin liittyvät erot lisäävät vaikeuksia työsuhteen alkuvaiheessa, mikäli työyhteisöllä ja maahanmuuttajilla itsellään ei ole tarpeeksi tietoa näistä asioista eikä niihin osata varautua. Suomen lainsäädäntö ja suomalaisen työelämän pelisäännöt saattavat olla maahanmuuttajille ennestään vieraita. Maahanmuuttajataustaiset työntekijät joutuvat törmäämään usein myös työyhteisön ennakkoluuloihin. Maahanmuuttajalta itseltään saatetaan myös vaatia keskimääräistä suurempaa aktiivisuutta saadakseen riittävästi tietoa tai kontaktin muihin työyhteisön jäseniin.

Tutkimuksen perusteella organisaatioilla oli keskenään melko samantyyppisiä perehdyttämiskäytäntöjä, joskin myös eroja löytyi. Perehdyttämiseen oli kaikissa

organisaatioissa varauduttu tekemällä jonkinlainen alustava perehdytysuunnitelma. Perehdyttäminen alkoi tyypillisesti uuden työntekijän vastaanottamisella, ja ensimmäisten päivien ohjelmaan kuului alkuperehdytys. Alkuperehdytys oli usein järjestetty muodolliseksi tilaisuudeksi, johon osallistui useampia uusia työntekijöitä sekä työnantajan puolelta useita henkilöitä, jotka kertoivat yleisiä asioita organisaatiosta. Kaikissa organisaatioissa tulokkaille myös jaettiin jonkinlaista perehdyttämismateriaalia. Perehdyttämisen arviointi oli yleensä vapaamuotoista ja sitä tehtiin sekä perehdyttämisen prosessin aikana ja sen jälkeen sekä perehdyttäjän että esimiehen toimesta.

Tarkasteltaessa organisaatioiden perehdyttämiskäytäntöjä sosialisaatiotaktiikoiden (Van Maanen & Schein 1979) näkökulmasta voitiin havaita, että tavallisimpia organisaatioiden käyttämiä sosialisaatiotaktiikoita olivat kollektiivisuus, yksilöllisyys, asteittaisuus ja vapaamuotoisuus. Organisaatioissa käytettiin useita taktiikoita perehdyttämisen prosessin aikana ja taktiikoita yhdisteltiin eri tavoin. Perehdyttämisen prosessissa oli tyypillisesti alkuvaihe, jossa käytettiin yleensä kollektiivisuus- ja asteittaisuus-taktiikoita. Tämän jälkeen siirryttiin usein vaiheeseen, jossa huomioitiin enemmän perehdytettävän henkilökohtaisia tarpeita ja taktiikkoina olivat yksilöllisyys ja vapaamuotoisuus. Joissain organisaatioissa käytössä ollut kummityöntekijäkäytäntö viittaa jatkuvuus-taktiikkaan. Kaiken kaikkiaan yksilöllisiä sosialisaatiotaktiikoita suosittiin jossain määrin enemmän kuin vakiinnuttavia. McMillan-Capehartin (2005) mukaan yksilöllisten sosialisaatiotaktiikoiden sopii organisaatioon erityisesti silloin, kun halutaan tukea työntekijöiden monimuotoisuutta.

Sosialisaatioprosessin alkuvaiheet osuvat usein samaan ajankohtaan perehdyttämisen kanssa, ja organisaation perehdyttämiskäytännöt vaikuttavat sosialisaation etenemiseen ja suuntaan. Perehdyttämiskäytännöistä voidaan tunnistaa maahanmuuttajien sosialisaatiota tukevia käytäntöjä. Perehdyttämisessä käytetty kieli näyttäisi olevan tärkeä maahanmuuttajan sosialisaation kannalta (ks. esim. McMillan-Capehart 2006). Kun perehdyttäjän ja perehdytettävän kommunikaatio on sujuvaa, kulkee tieto paremmin ja sekä perehdyttämisen että sosialisaation onnistuminen on todennäköisempää (vrt. Korosuo ja Järvinen 1992). Perehdyttäjän viestintä- ja

vuorovaikutustaidoilla on samansuuntainen merkitys. Kulttuurien välinen kommunikaatio voi olla haasteellista ja kun perehdyttäjä osaa kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen maahanmuuttajataustaisen työntekijän kanssa perehdyttämisen aikana, voidaan sosialisatiota tukea perehdyttäjän ja perehdytettävän välisessä kommunikaatiossa (vrt. esim. Mor Barak 2005). Tutkimuksessa kävi ilmi oppimisen varmistamisen tarve erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kohdalla. Perehdyttäjien olisi kiinnitettävä erityistä huomiota maahanmuuttajien oppimiseen ja kehitettävä keinoja oppimisen varmistamiseksi.

Tutkimuksen perusteella maahanmuuttajat tarvitsevat usein myös hieman kantaväestöä pidemmän perehdyttämisaajan johtuen lisähaasteista, joita eritaustaisuus tuo työsuhteen alkuvaiheeseen. Perehdyttämisen keston olisi hyvä olla muunneltavissa niin, että jokainen työntekijä saa tarpeeksi pitkän perehdyttämisen yksilöllisten tarpeidensa mukaan. Tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista osassa oli käytössä niin sanottu kummityöntekijä, joka varsinaisen perehdyttäjän ohella tarjosi tukeaan ja apuaan uudelle työntekijälle työsuhteen alkuvaiheessa. Kummityöntekijä nopeuttaa tulokkaan sosialisatiota ja voi olla arvokas tuki erityisesti maahanmuuttajataustaisen henkilön sosialisatioprosessissa. Osassa organisaatioista oli ongelmia työyhteisön ennakkoluuloisuuden ja piilorasismin kanssa, ja tarve kulttuuri- ja monimuotoisuuskoulutuksen tarve tuotiin esiin toistuvasti. Avartamalla työyhteisön ilmapiiriä voidaan saavuttaa myös maahanmuuttajien sosialisatiolle paremmat lähtökohdat (vrt. esim. Sippola ym. 2006; Lopes-Rocha 2005).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen perusteella maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisatio on haasteellisempaa verrattuna enemmistöryhmään kuuluviin työntekijöihin. Tähän viittaavat paitsi kielitaitoon ja kulttuurieroihin liittyvät sosialisatiohaasteet, myös erilaiset työyhteisöön sopeutumiseen liittyvät haasteet kuten työtoverien ennakkoluuloiset asenteet. Sosialisatian merkitys ja hyöty niin organisaation kuin työntekijän kannalta on tunnustettu tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Työsuhteen alun vaiheet, työhönotto ja perehdyttäminen ovat tapahtumia, joiden aikana työnantajalla on mahdollisuus edesauttaa maahanmuuttajien sosialisatiota ja poistaa sosialisatian

esteitä. Tuloksista voidaan myös havaita, että tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot tukevat maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisatiota monin eri tavoin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan johtopäätöksenä todeta, että kun halutaan tukea maahanmuuttajien sosialisatiota perehdyttämisprosessin avulla, keskeistä on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja niihin vastaaminen räätälöimällä perehdyttämisprosessi tarpeen mukaan kullekin perehdytettävälle sopivaksi. Lisäämällä tietoa monikulttuurisuudesta ja avartamalla työyhteisön ilmapiiriä luodaan paremmat edellytykset kaikkien työntekijöiden menestykselle sosiaalialle monimuotoisessa työyhteisössä.

Maahanmuuttajien työelämää Suomessa on tutkittu, mutta ei juurikaan sosialisatiota tai perehdyttämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset antavat lisää tietoa siitä, miten työnantajat voivat organisaatiossaan edesauttaa maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden sosialisatioprosessia perehdyttämisen keinoin. On kuitenkin huomioitava, että tutkimus on toteutettu kehittämishankkeen ohessa ja tutkimuksen kohteena olevat organisaatiot valittiin niiden kehittämishankkeeseen osallistumisen perusteella. Aihetta tulisikin tutkia lisää suuremmalla tutkimusaineistolla ja esimerkiksi maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden itsensä näkökulmasta.

LÄHTEET

- Ahtela, K., N. Bruun, P.K. Koskinen, A. Nummijärvi & J. Saloheimo (2006). *Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus*. Helsinki: Talentum.
- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Allinson, C.W. & J. Hayes (2000). Cross-national differences in cognitive style: implications for management. *International Journal of Human Resource Management* 11:1, 161–170.
- Alvesson, M. & H. Willmott (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39:5, 619-644.
- de Anca C. & Vazquez A. (2007). *Managing diversity in the global organization: creating new business values*. New York: Palgrave McMillan.
- Ardts, J., P. Jansen & M. van der Velde (2001). The breaking in of new employee: effectiveness of socialization tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20:2, 159–167.
- Ashforth, B.E., A.M. Saks & R.T. Lee (1998). Socialization and newcomer adjustment: the role of organizational context. *Human Relations*. 51:7, 897–926.
- Beardwell, I., L. Holden & T. Claydon (2004). *Human resource management: a contemporary approach*. 4th ed. Essex: Prentice Hall.
- Briscoe, D.R. & R.S. Schuler (2004). *International human resource management: policy and practice for the global enterprise*. New York: Routledge.

- Clugston, M., J.P. Howell & P.W. Dorfman (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26:1, 5–30.
- Cooper-Thomas, H.D. & N. Anderson (2006). Organizational socialization - a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial psychology*, 21:5, 492–516.
- Cox, T.H. & S. Blake (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5:3, 45–56.
- Dass, P. & B. Parker (1999). Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13:2, 68–80.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). *Rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä*. Työvoimatiedustelu 2005. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Elovainio, M. (1992). *Perehdyttäminen ja tiimityö*. Sosiaali- ja terveyshallitus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- ETMO (2005). Etmo-esittely [online]. Kiljava: Kiljavan opisto [luettu 15.5.2007].
 Saatavilla:<URL:<http://www.kio.fi/dman/Document.phx/~public/Etmon+julkiset/Muut/ETMO-esittely?folderId=%7Epublic%2FEtmon+julkiset%2FMuut&cmd=download>>.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Management Review*, 6:2, 309–318.
- Feldman, D.C. (1997). Socialization in an international context. *International Journal of Selection and Assessment*, 5:1, 1–8.

- Forsander, A. (2000). Työvoiman tarve ja maahanmuuttopolitiikka – onko maahanmuuttajien osaaminen vastaus työvoiman kysyntään. Teoksessa: *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Toim. Marja-Liisa Trux. Helsinki: WSOY.
- Forsander, A., M. Raunio, P. Salmenhaara & M. Helander (2004). *Sykettä ja suvaitsevaisuutta: globaalin osaamisen kansalliset rajat*. Helsinki: Edita.
- Forsander A. & E. Ekholm (2001). Maahanmuuttajat ja työ. Teoksessa *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 57–82). Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi ym. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Foster, C. & L. Harris (2005). Easy to say, difficult to do: diversity management in retail. *Human Resource Management Journal*, 15:3, 4–17.
- Fowler, A. (1990). *A good start - Effective employee induction*. 2nd edition. London: Institute of Personnel Management.
- Green, F. (2000). The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages. *Scottish Journal of Political Economy*, 47:3, 251–272.
- Harzling, A-W & J. van Ruysseveldt (2004). *International Human Resource Management*. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Hautaniemi P. (2001). Etnisyys ja kulttuuri. Teoksessa *Monietnisyys, yhteiskunta ja työ* (s. 11–30). Toim. A. Forsander, E. Ekholm, P. Hautaniemi ym. Helsinki: Palmenia-kustannus.
- Heikkilä E. & M. Pikkarainen (2007). Maahanmuuttajat rajamaista ja heidän työllistymisensä Suomessa. *Finnish Journal of Ethnicity and Migration*, 2:1, 20–33.

- Heneman, R., N. Waldeck & M. Cushnie (1996). Diversity Considerations in Staffing Decision-making. In *Managing Diversity – Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, (p. 74–103). Eds. Kossek, E. & S. Lobel. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Hirsjärvi S. & H. Hurme (1993). *Teemahaastattelu*. 6. painos. Tampere: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2000). *Tutkija ja kirjoita*. 5. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot - Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Iles, P., C. Mabey & I. Robertson (1990). HRM practices and employee commitment: Possibilities, pitfalls and paradoxes. *British Journal of Management*, 1, 147–157.
- Jaakkola, M. (2005). *Suomalaisten suhtautuminen maahanmuuttajiin vuosina 1987 – 2003*. Työpoliittinen tutkimus 286. Helsinki: Työministeriö.
- Jackson, S.E., V.K. Stone, & E.D. Alvarez (1993). Socialization amidst diversity: impact of demographics on work team old-timers and newcomers. *Research in organizational behavior*, 15, 45–109.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*. 29:2, 262–279.
- Joronen, T. (2005). Työ on kahden kauppa – maahanmuuttajien työmarkkina- aseman ongelmia. Teoksessa: *Maahanmuuttajien elämää Suomessa* (s. 59–82). Toim. S. Paananen. Helsinki: Tilastokeskus.

- Juuti, P. (2005). *Monikulttuurisuus voimavaraksi: valtaväestö ja maahanmuuttajat työyhteisössä - monikulttuurisuus voimavarana*. ETMO -hankkeen tutkimusraportti. Kiljava: Kiljavan opisto. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.kio.fi/dman/Document.phx/~public/Etmon+julkiset/Muut/Juutin+tutkimus?folderId=%7Epublic%2FEtmon+julkiset%2FMuut&cmd=download>>.
- Kandola R. & J. Fullerton (1998). *Diversity in action: managing the mosaic*. 2nd edition. London: CIPD House.
- Kangas, P. (2003). *Perehdyttäminen palvelualoilla*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J. (2006). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 8. uudistettu painos. Juva: WSOY.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2006). Yrittäjäyyskatsaus 2006 [online]. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö [siteerattu 27.04.2007]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:[http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/\\$file/jul28elo_2006_netti.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/C20A8DB6279DCAACC22571EF00306E05/$file/jul28elo_2006_netti.pdf)>
- Kirton, G & S. Greene (2004). *Dynamics of Managing diversity*. 2. painos. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Kjelin, E. & P-C Kuusisto (2003). *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- Korosuo, H. & A. Järvinen (1992). *Rekrytoijan käsikirja*. Vantaa: Weilin + Göös.
- Kossek, E., K. Markel & P. McHugh (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16:3, 328–352.

- Leponiemi, J. & A. Sippola (2006). Lisääntyvä kulttuurinen monimuotoisuus työyhteisöissä ja henkilöstöjohtamisessa – tapaustutkimus suomalaisissa organisaatioissa. Teoksessa: *Työelämän taitekohtia* (s. 157–178). Toim. Jokivuori, Latva-Karjanmaa & Ropo. Helsinki: Työministeriö.
- Liebkind, K. (1994). Maahanmuuttajat – kulttuurien kohtaaminen Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Liebkind, K. (2001). *Monikulttuurinen Suomi. Etniset suhteet tutkimuksen valossa*. Toim. K. Liebkind. Helsinki: Gaudeamus.
- Linehan, M. & E. Hanappi-Egger (2006). Diversity and diversity management: a comparative advantage? In: *Managing Human Resources in Europe* (p. 217–233). Ed. H. Holt Larsen & W. Mayrhofer. London etc.: Routledge.
- Lopez-Rocha, S. (2005). Diversity in the workplace. *International Journal of Diversity*, 5:5, 9–18.
- Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management: the rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, 32:3, 345–361.
- McKay, P.F. & D.R. Avery (2005). Warning! Diversity recruitment could backfire. *Journal of Management Inquiry*, 14:4, 330–336.
- McMillan-Capehart, A. (2005). A configurational framework for diversity: socialization and culture. *Personnel Review*, 34:4, 488–503.
- McMillan-Capehart, A. (2006). Heterogeneity or homogeneity: socialization makes the difference in firm performance. *Performance Improvement Quarterly*, 19:1, 83–98.

- Meighan, M. (1991). *How to design and deliver induction training programmes*. London: The Kogan Page Practical Trainer Series.
- Miller V.D. & F.M. Jablin (1991). Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and model of the process. *Academy of Management Review*, 16:1, 92–120.
- Mor Barak, M. (2005). *Managing diversity - Towards a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172–191.
- Piili, M. (2006). *Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pilbeam, S. & M. Corbridge (2006). *People resourcing - Contemporary HRM in practice*. 3rd edition. Harlow etc.: FT Prentice Hall.
- Pk-yritysbarometri (2006). Suomen Yrittäjät ry. Finnvera Oyj. Syksy 2006. Helsinki: Sypoint Oy.
- Rainio, P. (2005). *Kiinnitä työhön ja tulokseen - Opas kuntatyön perehdyttäjille*. Kuntatyö 2010 -projekti.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12:2, 278–287.
- Ruusuvuori & Tiittula (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus* (s. 22–56). Toim. Ruusuvuori & Tiittula. Tampere: Vastapaino.

Savvas M., G. El-Kot & E. Sadler-Smith (2001). Comparative study of cognitive styles in Egypt, Greece, Hong Kong and the UK. *International journal of training and Development*, 5:1, 64–73.

Schein, E.H. (1994). *Organization Psychology*. 3rd edition. New-Jersey: Prentice Hall Inc.

Settoon, R.P. & C.L. Adkins (1997). Newcomer socialization: The role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, 11:4, 507–516.

Sippola, A., J. Leponiemi & V. Suutari (2006). *Kulttuurisesti monimuotoistuvien työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuultuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta*. Työpoliittinen tutkimus 2006. Helsinki: Työministeriö.

Sippola, A. (2007 a). *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*. Acta Wasaensia, No.180. Vaasa: University of Vaasa.

Sippola, A. (2007 b). Diversity management paradigms and HRM: Implications of cultural diversity for strategic and operational HRM. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja*, 2/2007.

Sjöblom-Immala, H. (2006). *Maahanmuuttajat Turussa yrittäjinä ja palkansaajina*. Työpoliittinen tutkimus no. 318. Helsinki: Työministeriö.

Stirzaker, R. (2004). Staff Induction - Issues surrounding induction into international schools. *Journal of Research in International Education*, 3:1, 31–49.

Taormina, R.J. (1999). Predicting employee commitment and satisfaction: the relative effects of socialization and demographics. *International Journal of Human Resource Management*, 10:6, 1060–1076.

- Taormina, R.J. & T.N. Bauer (2000). Organizational socialization in two cultures: results from the United States and Hong Kong. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8:3, 262–289.
- Thomas, D.A. & R.J. Ely (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September October 1996, 79–90.
- Torrington, D., L. Hall & S. Taylor (2005). Human resource management. 6th edition. Harlow etc.: FT Prentice Hall.
- Trux, M-L (2000). Monimuotoinen työyhteisö. Teoksessa: *Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä*. Toim. M-L Trux. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. painos. Helsinki: Tammi.
- Työministeriö (2003). *Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi – Työvoima 2020. Loppuraportti*. Helsinki: Työministeriö.
- Työministeriö (2006 a) *Hyvää työtä ja osaavaa työvoimaa. Työministeriön tulevaisuuskatsaus ensi hallituskaudelle* [online]. Helsinki: Työministeriö [siteerattu 30.11.2006]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.tyoministerio.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisu/10_muut/tm_tulevaisuuskatsaus.pdf>
- Työministeriö (2006 b). *Maahanmuuttoasiat vuonna 2005* [online]. Helsinki: Työministeriö [siteerattu 18.10.2006]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/04_maahanmuutto/toimintasu.pdf>

- Työministeriö (2006 c). Hallituksen maahanmuuttopoliittinen ohjelma [online].
Helsinki: Työministeriö. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/mamu_ohjelma19102006.pdf>
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Ulkomaalaisvirasto (2006): *Sanasto* [online]. Helsinki: Ulkomaalaisvirasto [siteerattu 13.09.2006]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.uvi.fi/netcomm/content.asp?article=1998>>.
- Van Maanen, J. & Schein E.H. (1979). Toward of theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vartiainen, M., V. Teikari & A. Pulkkis (1989). *Psykologinen työnopetus*.
Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*.
Helsinki: Inforviestintä..
- Von Bergen, C.W., B. Soper & T. Foster (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31: 2, 239–251.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry - Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Addison-Wesley series on managing human resources. Reading etc.: Addison-Wesley Publishing Company
- Wrench, J. (2001). Anti-discrimination Training at the Workplace in Europe: The Application of an International Typology. In: *Diversity in Work Organisations*. Ed: M. Essemeyr. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Yin, R.K. (1994). *Case study research. Design and methods*. 2nd edition. Applied social research method series. Vol. 5. Thousand Oaks etc.: SAGE Publications.

Österberg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamarisarja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Taustaa

- organisaation etninen tilanne

Kehittämisprosessi

- motiivit lähtee mukaan PETMO-hankkeeseen
- prosessin alku
- tähän mennessä tehdyt muutokset
- tulevaisuus

Sosialisaatio

- Työyhteisöön sopeutumisen haasteet
- Uuden työntekijän tarpeet
- Maahanmuuttajien erityistarpeet
 - prosessiin vaikuttavat tekijät
 - kulttuuri- ja kielierot

Perehdyttäminen

- Perehdyttämisprosessi
 - yksilöllisyys vs. kollektiivisuus
 - räätälöinti
 - suunnitelmallisuus
 - aikataulu
 - materiaali
 - kesto
- Kuka perehdyttää
- Oppimisen seuranta
- Maahanmuuttajien erityistarpeet
 - kieli- ja kulttuurierot
- Muita toimia
 - virallisuus vs. epävirallisuus
 - tutustuminen
 - vapaa-aika
- Hyviä käytäntöjä