



# Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet - maahanmuuttajat työyhteisössä

Osuma –hanke  
2017

## Sisällys

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Johdanto .....  | 3  |
| 2     | Henkilöstöressurssien johtaminen ja perehdyttäminen ..... | 3  |
| 2.1   | Henkilöstöjohtaminen .....                                | 3  |
| 2.1.1 | Henkilöstösuunnittelu .....                               | 4  |
| 2.2   | Mitä on perehdyttäminen?.....                             | 5  |
| 2.2.1 | Perehdyttäminen ja työsuhteen eri muodot.....             | 6  |
| 2.3   | Perehdyttäminen käytännössä .....                         | 7  |
| 3     | Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen .....                 | 9  |
| 3.1   | Maahanmuuttaja työntekijänä .....                         | 9  |
| 3.2   | Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri .....            | 10 |
| 3.2.1 | Moninaisuuden johtaminen.....                             | 11 |
| 4     | Kulttuurierojen yleiset jaottelut .....                   | 12 |
| 4.1   | Yksilö ja yhteisö.....                                    | 12 |
| 4.2   | Viestinnän ja kulttuurin yhteys.....                      | 13 |
| 4.3   | Kulttuurierojen vaikutus johtamiseen .....                | 13 |
| 5     | Kulttuurierojen haasteet perehdyttämiselle.....           | 17 |
| 5.1   | Esimiesten rooli perehdyttämisessä.....                   | 17 |
| 5.2   | Tasa-arvo ja luottamus .....                              | 18 |
| 5.2.1 | Tasa-arvo.....  | 18 |
| 5.2.2 | Luottamus.....  | 19 |
| 5.3   | Perehdyttämisen erityiskysymyksiä .....                   | 20 |
| 5.3.1 | Aikakäsitys.....  | 20 |
| 5.3.2 | Suhtautuminen työhön .....                                | 21 |
| 5.3.3 | Suhtautuminen auktoriteettiin .....                       | 22 |
| 5.3.4 | Sukupuoliroolit.....                                      | 23 |
| 6     | Viestintä ja vuorovaikutus .....                          | 23 |
| 6.1   | Viestinnän pelisäännöt .....                              | 24 |
| 6.2   | Palaverit ja viestintä .....                              | 24 |
| 6.3   | Sanallinen ja sanaton viestintä .....                     | 25 |
| 7     | Lopuksi.....  | 26 |

## 1 Johdanto

Maahanmuuttajien määrä on lisääntynyt Suomessa merkittävästi erityisesti viime vuosien aikana. Tämän seurauksena maahanmuuttajien työllistämisestä on tullut yksi yhteiskuntamme suurimmista haasteista. Työllistymiseen tarvitaan aina työvoiman eli osaamisen tarjontaa ja kysyntää, sekä edellytykset näiden kohtaamiseen työmarkkinoilla. Työllistyminen edellyttää työnhakijoiden ja työnantajien kohtaamisen lisäksi myös laajempaa eri toimijoiden, kuten koulutusjärjestelmän ja työvoimahallinnon keskinäistä yhteistoimintaa. (Osuma –hanke 2015-2017)

Suomalainen työelämä on kansainvälistynyt monella tavalla ja vastaavasti maahanmuuttajien osallisuus työelämässä on lisääntynyt. Työelämän kansainvälistyminen heijastuu yritysten toimintaan erityisesti henkilöstötyön näkökulmasta. Maahanmuuttajataustaisten työharjoittelijoiden ja työntekijöiden tulo työpaikoille tuo *uusia haasteita erityisesti esimiehille ja työnopastajille*.

*Maahanmuuttajien kiinnittyminen suomalaiseen työelämään ja työnantajana toimiviin työyhteisöihin vaatii erityistä panostusta ja uudenlaisia käytäntöjä henkilöstöjohtamiseen.* Tavoitteena on, että maahanmuuttajien siirtymisestä työelämään tulisi entistä sujuvampaa. Henkilöstön perehdyttämistä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen toiminnoista toimivan ja onnistuneen työsuhteen muodostumisen kannalta.

Tämän kirjoituksen tarkoituksena on käsitellä henkilöstön *perehdyttämisen uusia haasteita ja näkemyksiä henkilöstötyöhön* erityisesti silloin kun yritykseen rekrytoidaan maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Liitteenä olevat linkit tarjoavat tarkentavia yksityiskohtaisia ohjeistuksia perehdyttämisen tueksi, joten kirjoitus kokonaisuutena toimii myös käytännöllisenä perehdytysoppaana.

## 2 Henkilöstöressurssien johtaminen ja perehdyttäminen

Usein toistetun sanonnan mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yritysten on kuitenkin omalla toiminnallaan aina osoitettava, että henkilöstön osaamista arvostetaan. Vain hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan lunastaa henkilöstön luottamus. Henkilöstövoimavarat liitetään määritelmänä ihmisten osaamiseen ja inhimillisiin resursseihin. Henkilöstön koostumus, osaaminen, työkyky ja työmotivaatio ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat viime kädessä yrityksen menestyksen ja toiminnan jatkuvuuden. Vaikutus on kahden suuntainen, koska toisaalta työvoiman työllistyminen ei ole mahdollista ilman toimintakykyistä ja menestyvää yritystoimintaa.

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisella viitataan johtamistyön kokonaisuuteen, jossa erityisesti henkilöstöön kuuluvat työntekijät ovat johtamisen keskiössä. Tähän sisältyy kolme näkökulmaa:

- *johtajuus*, eli välitön esimiestyö ja vuorovaikutus
- *työelämän suhteet*, eli edunvalvonta, työmarkkinasuhteet, ja työsuhteen kiistojen käsittely
- *henkilöstövoimavarojen johtaminen*, eli henkilöstöhallinnolliset tehtävät ja prosessit

Jatkossa tarkastelu rajataan viimeksi mainittuun näkökulmaan. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM) käsittää kaikki henkilöstövoimavarojen muodostamiseen, ohjaamiseen ja ylläpitoon sekä kehittämiseen liittyvät toimenpiteet.

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella myös osana yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa, jolloin puhutaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta (SHRM). Tässä kirjoituksessa tarkastelu rajataan kuitenkin pelkästään varsinaiseen operatiiviseen henkilöstötyöhön. Käytännön henkilöstötyöhön keskittyvistä henkilöstötoiminnoista käytetään arkikielessä yleisesti nimitystä henkilöstöhallinto. Nykyaikainen käsitys henkilöstöjohtamisesta on kuitenkin dynaaminen ja prosessinäkökulmaa korostava. Henkilöstöjohtaminen on tämän käsityksen mukaan sekä ennakoivaa, että muutoksiin reagoivaa. Henkilöstötyö on luonteeltaan vuorovaikutteista viestintää.

Henkilöstöjohtamisen toimintoja voidaan tarkastella henkilöstöprosessina, joka etenee vaiheittain henkilöstösuunnittelusta työsuhteen muodostumiseen ja edelleen työntekijän työsuhteen etenemisvaiheisiin aina työsuhteen päättymiseen saakka. Henkilöstön perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuus.

Henkilöstöressurssien johtaminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen kokonaisuuteen seuraavasti:

- **Henkilöstön muodostaminen**
  - henkilöstösuunnittelu
  - rekrytointi ja valintamenettelyt
  - perehdyttäminen ja työnopastus
  
- **Henkilöstön ohjaus ja ylläpito**
  - työsuhdeasiat
  - työn ohjaus ja johtaminen
  - suorituksen seuranta ja palkitseminen
  - työkyvyn ylläpitäminen ja työterveys
  
- **Henkilöstön osaamisen kehittäminen**
  - kehityskeskustelut
  - osaamisen arviointi, koulutus ja kehittäminen
  - urasuunnittelu ja uudelleensijoittaminen
  - outplacement –tuki ym. järjestelyt, eläköityminen

Henkilöstöasiat ovat usein todellisuudessa osittain ajallisesti päällekkäisiä yksittäisen työntekijän kohdalla ja eri tyyppiset asiat ovat ajankohtaisia tilanteesta riippuen. Henkilöstön sisäisten hakujen, organisaatiomuutosten ja toimenkuvien muutosten seurauksena myös perehdyttämistä tarvitaan myös työsuhteen myöhemmissäkin vaiheissa. Useimmat henkilöstötyön osa-alueet ovat voimakkaasti sidoksissa työlaainsäädäntöön ja voimassa oleviin työmarkkinasopimuksiin (esim. työaika, työturvallisuus, palkkaus).

Kuitenkin yritys voi lakien ja sopimusten puitteissa hoitaa henkilöstöasioita omaa henkilöstöpolitiikkansa noudattaen. Henkilöstöasioista vastaavat yrityksessä tietyn työnjaon mukaisesti sekä esimiehet, että varsinaiset henkilöstöhallinnon edustajat. Osa henkilöstötehtävistä voi olla osittain tai kokonaan ulkoistettuja, kuten tyypillisesti esim. soveltuvuusarvioinnit, henkilöstökoulutus ja palkanlaskenta.

### 2.1.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuden työvoimatarpeeseen varautumista ja perustuu ennakoituun osaamisen tarpeeseen. Henkilöstösuunnittelussa pyritään ennakoimaan tuleva henkilöstötarve

määrällisesti ja laadullisesti. Suunnittelussa on erityisen tärkeää ottaa huomioon, minkälaista osaamista yrityksen toiminta tulevaisuudessa edellyttää. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista on erikseen määriteltyjä vaatimuksia myös yhteistoimintalaissa ja lisäksi mm. työterveyslaissa ja tasa-arvolaissa. Tässä yhteydessä ei käsitellä kuitenkaan yksityiskohtaisemmin näitä henkilöstösuunnittelun lakisääteisiä erityisvaatimuksia (linkit lainsäädäntöön liitteenä).

Henkilöstösuunnittelun mukaisesti yritys toteuttaa rekrytointeja ja niihin liittyen erilaisia valintamenettelyjä, kuten haastatteluja ja testejä ja soveltuvuusarviointeja. Rekrytointitilanteissa on tehtävä päätöksiä siitä, toteutetaanko haku ulkoisena vai sisäisenä hakuna, ja mitä hakulähteitä käytetään. Tietysti myös on määriteltävä, minkälaiseen työsuhteeseen ja minkälaisilla ehdoilla eri tehtäviin työntekijöitä haetaan. Rekrytointiprosessin aikana yritys on jo alustavasti yhteydessä potentiaaliin työntekijöihin. Rekrytointiprosessi voidaan nähdä perehdyttämisen esivaiheena, koska jo hakuvaiheessa työntekijä tutustutetaan alustavasti tulevaan työpaikkaansa.

## 2.2 Mitä on perehdyttäminen?

Perehdyttämisen merkitystä työsuhteen onnistumiselle ei voi liikaa korostaa. Kunnollisen perehdyttämisen laiminlyönti voi pahimmillaan aiheuttaa huomattavia lisäkustannuksia sekä taloudellisesti, että inhimillisesti katsoen. Työsuhteen perustaminen on aina työtehtävään suhteutettuna merkittävä investointi työnantajalle ja usein merkittävä elämäntilanteen käännekohta myös työntekijälle. Jatkossa tulemme palaamaan yksityiskohtaisemmin hyvän perehdytyksen periaatteisiin ja käytäntöihin. Aluksi on tarpeen avata perehdyttämistoimintoja yleisesti. Tämän jälkeen vasta on mahdollista kohdistaa näkökulma siihen, mitä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämisessä on otettava huomioon erityisesti.

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii ja omaksuu työyhteisön tavat, käytännöt, ja työhönsä liittyvät odotukset. Lisäksi tulokas tutustuu työyhteisön jäseniin ja työympäristöön. Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys riippuu uuden työntekijän työn luonteesta ja tulevasta asemasta organisaatiossa. Siten esimerkiksi teollisuustyöntekijän ja asiantuntijaorganisaation ylemmän toimihenkilöiden perehdytykset voivat olla laajuudeltaan ja sisällöltään hyvinkin erilaisia.

### *Työnopastus*

Työnopastus on osa perehdyttämistä. Siihen kuuluvat kaikki itse työhön ja työn suorittamiseen liittyvät asiat, kuten työn kokonaisuus, työmenetelmät ja siinä käytettävät välineet. Työntekijälle myös selvitetään, mitä tietoja ja osaamista työ edellyttää. Työnopastuksessa keskeisenä näkökulmana on työturvallisuus. Työturvallisuuslaissa on useita velvoittavia määräyksiä siitä, minkälaisessa tilanteessa ja minkä tyyppistä perehdyttämistä työntekijälle tulee järjestää. Pääsääntöisesti lähin esimies on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta.

Perehdytystä voidaan myös delegoida henkilöstölle. Silloin kun työntekijät ovat itsenäisiä yrittäjiä tai muutoin itsenäisiä työn suorittajia, heidän velvollisuutensa on ilmoittaa mahdollisista vaara- tai haittatekijöistä muille samalla työpaikalla työskenteleville esimiehille ja vastuuhenkilöille. Työnopastuksessa on kiinnitettävä huomiota myös fyysisen työympäristön turvallisuuteen, ergonomiaan ja hygieniaan.

Turvallisuuteen kuuluu myös psyykinen työturvallisuus, mikä tarkoittaa työaikojen, vastuun ja työmäärän sovittamista niin, että työntekijän kuormittavuus ei ole työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille haitallista. Työnantaja tulee myös pitää huolta siitä, että työntekijään ei kohdistu työpaikalla syrjinnän, kiusaamisen, tai väkivaltaisen käytöksen uhkaa. Työpaikan eettiset normit ja pelisäännöt tulee selvittää kaikille työntekijöille jo perehdytysvaiheessa. Työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisella on tärkeä merkitys sekä työntekijälle, että yritykselle itselleen. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja hyvinvoiva henkilöstö on koko toiminnan perusta.

Perehdyttäminen ymmärretään usein suppeasti pelkästään uuden työsuhteen alkuvaiheeseen kuuluvaksi toiminnaksi, jonka avulla työpaikan uusi työntekijä ”tutustuu taloon” ja tulevaan työtehtäväänsä. Kun työntekijä tulee ensimmäistä kertaa työnantajan palvelukseen, hänelle tarjotaan tietysti laajempi perehdytys kuin jo yrityksen palveluksessa aikaisemmin aloittaneille työntekijöille.

Perehdyttäminen ja erityisesti työnopastus kuuluu monessa tilanteessa aina myös ns. vanhoille työntekijöille. Työnopastusta tarvitaan aina seuraavissa tilanteissa:

- työ on tekijälleen uusi tai työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmät muuttuvat tai otetaan käyttöön uusia työvälineitä, koneita tai laitteita
- työtehtävä on ainutkertainen tai harvoin toistuva
- työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita

### 2.2.1 Perehdyttäminen ja työsuhteen eri muodot

Perehdytystä tulee antaa kaikille henkilöstöön kuuluville työntekijöille. Miten määritellään henkilöstö? Käytännössä henkilöstöön lasketaan mukaan kaikki yrityksessä työsuhteessa toimivat henkilöt. Työsuhteiden eri muodot vaihtelevat ja niiden muodollinen perusta ja velvollisuudet määrittyvät työlainsäädännön mukaan. Nykyään ns. epätyypilliset työsuhteet, kuten osa-aikaisuus, määräaikaaisuus ja sijaisuus ovat yleisiä ja myös niissä työlainsäädäntö on velvoittava. Myös esimiehet kuuluvat perehdyttämisen piiriin.

Eräänä epätyypillisenä työsuhteen muotona voidaan pitää lisäksi vuokratyötä, joka on yleistynyt erityisesti monilla palvelualoilla. Vuokratyösuhteessa työntekijä työskentelee työsuhteessa vuokratyörytymään, mutta käyttäjäorganisaatiolla on kuitenkin työnjohto-oikeus ja siihen liittyvät velvoitteet, kuten ohjausvastuu ja työturvallisuusvastuu. Silloin kun yritys käyttää vuokratyövoimaa, rekrytointi ja henkilövalinta on ulkoistettu vuokratyörytymälle. Toisaalta vuokratyöntekijän henkilökohtainen suhde varsinaiseen työyhteisöön voi jäädä etäiseksi, jolloin yhteisölliseen perehdyttämiseen täytyy kiinnittää erityistä huomiota.

Vuokratyösuhteessa vastuunjako työturvallisuuden osalta jakuu osittain käyttäjäyrityksen ja vuokratyörytymän kesken. Tärkein peruste perehdyttämisen vastuun kannalta on joka tapauksessa työntekijän ja työnantajan välillä vallitseva tosiasiallinen työnjohdollinen suhde.

Myös ulkoisten palvelutoimittajien käyttö työpaikoilla lisääntyy. Vastuu ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä on sekä lähettävällä, että vastaanottavalla organisaatiolla. Ulkomaankomennukselle lähtevät työntekijät eli expatriaatit tarvitsevat jo lähtömaassa perehdytystä kohdemaan kulttuuriin, lainsäädäntöön ja muihin olosuhteisiin. Myös kohdemaassa työntekijä tarvitsee perehdytystä asumisjärjestelyihin, liikkumiseen, työterveyshuoltoon, edunvalvontaan ja muihin henkilöstön oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Yritysten kansainvälistymisen lisääntyessä ns. globalisaation myötä myös kansainvälisen henkilöstöjohtamisen merkitys on lisääntynyt.

## 2.3 Perehdyttäminen käytännössä

*Perehdyttämisen tavoitteena* on auttaa työntekijää pääsemään sujuvasti alkuun uudessa työssään ja saavuttamaan tavoiteltava tuottavuuden taso mahdollisimman nopeasti. Työnopastuksen jälkeen työntekijällä on valmius toimia työssään itsenäisesti ja hän tuntee käytettävät työmenetelmät ja osaa ottaa huomioon työssä vaadittavat turvallisuustekijät. Perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan yritykseen ja työpaikkaan. Onnistuneen perehdytysjakson jälkeen työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan ja työyhteisöön. Perehdytyksen jälkeen työntekijä on myös motivoitunut ja innostunut toimimaan uudessa työtehtävässään.

Perehdyttämisessä on hyvin moninaiset ja vaativatkin tavoitteet. Miten näihin tavoitteisiin käytännössä voidaan päästä? Seuraavassa lyhyt katsaus siihen, minkälaisia perehdyttämisen menetelmiä voidaan käyttää ja miten perehdyttämisen prosessi pääsääntöisesti etenee.

### *Perehdytysuunnitelma*

*Perehdytyksen tulisi aina perustua kirjalliseen suunnitelmaan*, jonka avulla perehdytyksen etenemistä voidaan seurata. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä käytetään perehdytyksen tukena kirjallista perehdytysohjelmaa ja muistilistaa. Perehdytysohjelma sisältää yhteiset perehdytysohjeet ja siten se toimii yleisenä lähtökohtana henkilökohtaisten perehdytysuunnitelmien laatimiseen. Erityisesti työnopastus vaatii henkilökohtaisesti tiettyyn tehtävään ja siinä käytettäviin menetelmiin soveltuvan perehdytyksen. Perehdytyksen dokumentit tulee allekirjoittaa ja säilyttää esimiehen hallussa. Erityisesti työturvallisuuden kannalta on tärkeää, että perehdytysohjelman toteutumista valvotaan ja dokumentoidaan huolellisesti.

Yleensä yksikön johtaja tai muu työsopimuksesta vastaava henkilö ottaa vastaan uuden työntekijän ja käynnistää perehdytyksen. Mahdollisesti uusi työntekijä on jo hakuvaiheessa saanut paljon tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta, jolloin perehdytys voi ja jatkossa keskittyä enemmän työyhteisöön ja itse työtehtävään. Lähiesimies on avainhenkilö perehdyttämisen ja työnopastuksen toteutuksessa. Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt ja keskinäinen työnjako perustuu ensisijaisesti voimassa olevaan perehdytysohjelmaan.

### *Perehdytyksen tukimateriaali*

Yrityksellä on usein valmiina opastuksessa hyödynnettävää tukimateriaalia sekä manuaalisesti että yleisesti myös yrityksen sisäisillä verkkosivuilla. Tällaisia ovat mm.

- Yritysesitteet, oppaat ja toimintaohjeet, vuosikertomukset
- Organisaatiokaaviot, henkilöstöesittelyt, yhteistyökumppanit
- Aikataulut, vuosikellot, suunnittelu- ja käsittelyprosessit
- käsikirjat, manuaalit, kaaviot, pohjapiirustukset
- työturvallisuusohjeet, käyttöohjeet
- henkilöstöoppaat, työsuhdeoppaat
- palvelu- tuoteselosteet

Perehdyttäminen ei ole pelkkästä työpajasta ja työtä koskevan tiedon jakamista. Perehdyttäminen on osallistavaa, koulutuksellista toimintaa ja se on yksi yksilön henkilöstön osaamisen kehittämisen muoto. Siten perehdyttäminen kytkeytyy osaksi yleisempää henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta.

Perehdyttämisen myötä tulokas oppii ymmärtämään yrityksen ja oman työnsä vaatimukset. Kokemuksen, harjoittelun, ja siitä saadun palautteen myötä työntekijän osaaminen kehittyy erityisesti niillä osa-alueilla, jotka ovat kyseisessä tehtävässä tarpeellisia. Uudessa työssä tarvittava osaaminen yhdistyy henkilön aikaisempaan osaamiseen ja kokemukseen. Perehdytysohjelma täytyy suunnitella henkilökohtaisesti ottaen huomioon uuden työntekijän aikaisemmin hankittu osaaminen, työkokemus ja koulutus.

### *Työnkierto ja ristiinkoulutus*

Yksi kokemuksellisen oppimisen muoto on *työnkierto*. Perehdytysvaiheessa tulokas tutustuu eri toimintoihin ja yksiköihin, joissa hän myös työskentelee tietyn ajan ja oppii eri tehtävien perustiedot ja –taidot konkreettisesti ja henkilökohtaisesti. Samalla tulokas tutustuu työyhteisön jäseniin eri yksikössä ja eri toiminnoissa. Työnkierto auttaa työntekijää ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja näkemään oman päätyönsä ja roolinsa suhteessa muihin toimintoihin. Työnkierto soveltuu parhaiten johtotehtäviin sekä tehtäviin, jotka edellyttävät myös jatkossa tiivistä yhteistyötä eri tahojen ja eri toimintoja edustavien henkilöiden kanssa. Laajasti toteutettu työnkierto perehdytysvaiheessa laskee tuottavuutta tilapäisesti, joten se vaatii työnopastukseen ylimääräisiä kustannuksia ja resursseja.

*Ristiinkoulutus* tarkoittaa työntekijöiden kouluttamista toistensa tehtäviin. Perehdyttämisen vaiheessa on määriteltävä uuden työntekijän tulevan toimenkuvan laajuus ja siihen sisältyvät osaamisalueet. Eri tehtävien hallitseminen mahdollistaa myös jatkossa työntekijän siirtymisen eri tehtäviin tarvittaessa erimerkiksi sijaisena.

*Moniosaamisen merkitys* on lisääntynyt, koska tiimityö on yleistynyt ja samalla tiimin sisäinen työnjako voi vaihdella suuresti riippuen kulloisenkin tehtävän tai toimeksiannon luonteesta. Moniosaamisen lisääntyminen perustuu muutokseen, jolle on tyypillistä siirtyminen tarkkaan rajatusta työnjaosta kohti itseohjautuvaa ja joustavaa työskentelytapaa. Moniosaaminen lisää työnantajan näkökulmasta joustavuutta työn organisointiin. Työntekijän kannalta monipuolinen ja vaihteleva työ myös usein parantaa työtyytyväisyyttä. Suorittavassa työssä tehtävien vaihtelulla voidaan välttää liian yksipuolista fyysistä rasitusta.

### *Mentorointi*

*Mentorointi* on eräs suosituimpia menetelmiä perehdyttämisessä. Mentoroinnilla tarkoitetaan järjestelyä, jossa vanhempi ja kokeneempi työntekijä tukee ja opastaa perehdytettävää, uutta työntekijää. Mentoroinnissa toteutuu psykososiaalinen tuki, joka rohkaisee ja tukee uutta työntekijää kiinnittymään uuteen työhön ja työyhteisöön.

Mentori on usein tulokkaan kollega ja siten mentorointiprosessi on omiaan soosiaalittamaan uutta työntekijää työkuultuuriin, käyttäytymiskoodeihin, ja erilaisiin epävirallisen organisaation



kirjoittamattomiin sääntöihin. Jokaisella työpaikalla on oma työkuultuurinsa, joka opitaan ajan kuluessa kokemuksellisesti osallistumalla sosiaalisiin tilanteisiin ja vuorovaikutukseen työyhteisössä.

Mentori myös yleensä edustaa ammatillista kokemusta ja osaamisen kehittymisen kannalta hänen tehtävänsä on toimia eräänlaisena esikuvana ja esimerkkinä vähemmän kokeneelle työntekijälle. Mentorointisuhde voi olla myös enemmän tasavertaisesti kollegiaalinen, jos uusi työntekijä on jo pitkään toiminut ammatillisesti vastaavanlaisissa tehtävissä. Mentorointi toteutetaan käytännössä niin, että sovitaan säännölliset tapaamiset, jotka jaksotetaan ja kalenteroidaan tietylle ajanjaksolle. Mentorointisuhteen tulee olla avoin ja luottamuksellinen ja kummankin osapuolen tulee suhtautua mentorointiin sitoutuneesti. Myös työnantajan tulee sitoutua mentorointiin niin, että siihen varataan riittävästi aikaa ja resursseja.

### *Vuorovaikutteinen oppiminen*

Perehdyttäminen perustuu käytännössä *toiminnalliseen ja vuorovaikutteiseen oppimiseen*. Uusi työntekijä tarvitsee paljon tietoa yrityksestä, työyhteisöstä ja itse työtehtävästä. Hän voi usein perehtyä tiedolliseen aineistoon myös itsenäisesti. Työyhteisö ja työ ovat myös oleellisesti ihmisten ja yhteisön kulttuuriin sidoksissa ja niihin sisältyy paljon ns. *hiljaista tietoa*, jota ei voi omaksua ilman sosiaalista vuorovaikutusta. Uuden työn omaksuminen tarkoittaa käytännössä myös uuden työkuulttuurin omaksumista. Uuteen työpaikkaan kiinnittyminen on sitä haasteellisempaa, mitä enemmän työntekijän aikaisemmin omaksuma työkuulttuuri eroaa uuden työpaikan vallitsevasta työkuulttuurista.

## **3 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen**

Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen yhteydessä eri *kulttuurit ja erityisesti kulttuurien erot* ovat keskeinen johtamistapaa määrittävä tekijä. Perehdyttäminen, samoin kuin myös muut henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yleisellä tasolla samanlaisia kaikkialla, missä organisoitua yritystoimintaa harjoitetaan. Kuitenkin eri maiden ja alueiden kulttuuriset erot vaikuttavat siihen, minkälaisia painotuksia ja toimintamuotoja henkilöstöjohtamisessa sovelletaan. Kulttuuriset erot näyttäytyvät yrityksen kaikissa kansainvälisissä toiminnoissa, Erityisesti tämä koskee henkilöstöjohtamista, koska ihmiset ovat aina jossain määrin omien kulttuuriensa edustajia.

### **3.1 Maahanmuuttaja työntekijänä**

*Maahanmuuttajatausta* sisältää käsitteenä hyvin erilaisia määrittelyjä ja tulkintoja, joihin ei tässä ole mahdollista puuttua. Yrityksen kannalta merkityksellistä on taustasta riippumatta ensisijaisesti työntekijän osaaminen, sekä valmiudet suoriutua työtehtävästään menestyksellisesti.

Maahanmuuttajan aikaisemmassa kotimaassa hankkima koulutus ja työkokemus vaikuttaa siihen, minkälaista perehdytystä henkilö tarvitsee. On myös suuri merkitys sillä, kuinka pitkään henkilö on ollut tulomaassa ja onko hän jo aikaisemmin toiminut työntekijänä suomalaisessa työpaikassa. Kielitaito on keskeinen osaamisen alue, koska viestinnällä on työpaikoilla suuri merkitys. Lisäksi ammatillinen osaaminen edellyttää usein täydentävää koulutusta tulomaassa, vaikka henkilö jatkaisikin aikaisemmassa ammatissaan.

Monissa ammateissa vaaditaan myös lain edellyttämä muodollinen pätevyys. Toisessa maassa omaksuttu ammatillinen osaaminen ei aina ole suoraan sovellettavissa suomalaisessa työpaikassa ja tämä aiheuttaa erityisiä haasteita työnopastukseen ja tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen.

Myös kiinnittyminen työyhteisöön ja työpaikan kulttuuriin on tärkeitä sekä työntajalle, että työntekijälle. Monikansallisilla työpaikoilla kohtaavat toisaalta kansalliset ja paikalliset kulttuurit, sekä yritysten ja työpaikkojen kulttuurit. Monikansallisesti toimivat yritykset pyrkivätkin usein yhdenmukaistamaan toimintojansa myös yrityskulttuurin tasolla. Yrityksen sujuva toiminta edellyttää yhtenäisiä käytäntöjä ja toimintaperiaatteita, joiden noudattamiseen koko henkilöstön tulee sitoutua. On selvää, että myös työlainsäädäntö koskee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti.

### 3.2 Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri

*Yrityskulttuurilla* tarkoitetaan erilaisia jaettuja arvostuksia, normeja ja kirjoittamattomia sääntöjä, joita yrityksessä noudatetaan. Yrityskulttuuri tulee näkyväksi yrityksen noudattamassa strategiassa, organisaatorakenteessa ja usein myös julkistetuissa arvoissa. Yrityskulttuurilla voidaan viitata noudatettaviin johtamiskäytäntöihin ja johtamisen periaatteisiin.

Yleensä ajatellaan, että Suomessa ja muissa länsimaisissa teollisuusmaissa omaksutut johtamiskäytännöt pätevät kaikkialla maailmassa yhdenmukaisesti. Länsimaiset johtamisopit ovatkin levinneet maailmanlaajuisesti yrityksiin samalla kun englannin kieli on levinnyt organisaatioiden yleiskieleksi.

Kansainvälinen työvoiman liikkuvuus ja globaali yritystoiminta on kuitenkin johtanut siihen, että kansallisten kulttuurien vaikutus heijastuu voimakkaasti yritysten johtamiseen. Kulttuurisesti eri taustoista lähtöisin olevat henkilöt työskentelevät samoissa yrityksissä ja samoilla työpaikoilla. Yhteistoiminta vaatii omille totumuksille vieraiden tapojen ja käytäntöjen huomioon ottamista henkilöstöjohtamisessa.

*Organisaatiokulttuuri* tarkoittaa työyhteisön toiminnassa ilmeneviä yhteisiä käytäntöjä, toimintatapoja ja perusoletuksia, jotka työyhteisö on omaksunut sopeutuessaan toimimaan yhdessä säilyttääkseen yhteisen kiinteytensä. Organisaatiokulttuuri on läsnä kaikessa työyhteisön toiminnassa, kuten kielessä ja puheessa, tarinoissa ja vertauskuvissa, yhteisissä kokoontumisissa, kuten palavereissa ja juhlissa ym. rituaaleissa, arvostuksissa ja käyttäytymisnormeissa.

Organisaatiokulttuuri on luonteeltaan symbolinen, mutta toisaalta se vaikuttaa hyvin konkreettisesti työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Symbolisten riittien ja tabujen merkitys on tärkeä, koska ne tarjoavat hyväksyttävän ratkaisun tilanteissa, joihin muuten ei olisi saatavilla todellista ratkaisua. Ne tarjoavat myös turvallisuuden, tuttuuden ja jatkuvuuden tunnetta työntekijöille. Siksi organisaatiokulttuuriin kiinnittyminen on tärkeää myös uuden työntekijän sopeutumisen ja työmotivaation kannalta.

Organisaatiokulttuuriin sisällytetään kaikki fyysisen työyhteisön näkyvät piirteet, kuten työtilat ja muut tilajärjestelyt, sekä myös organisaation visuaalinen ilme, pukeutuminen ja muut näkyvät työyhteisön ominaispiirteet. Näkyvään kulttuuriin luetaan myös verbaalinen ja kirjallinen viestintä sekä palkkioiden ja rangaistuksen ja muun palautteen antaminen. Usein viestintään liittyy myös ammattislangi, puhuttelutapa, vitsit ja julkiset kertomukset. Näkyvä kulttuuri on helposti havaittavissa, mutta usein vaikeasti tulkittavissa.

Organisaatiokulttuurin syvätaaso käsittää erilaiset, tabut, myytit, uskomukset, normit ja arvot, jotka eivät ole suoranaisesti näkyvillä, mutta ne vaikuttavat ihmisten vuorovaikutukseen ja käyttäytymiseen. Esimerkiksi ennakkoluulot tai ihmisiin ja henkilöstöryhmiin kohdistuvat arvostukset vaikuttavat viestintään ja tasa-arvon toteutumiseen työpaikalla. Monet työyhteisön kielteiset ilmiöt, kuten avoin tai ns. hiljainen syrjintä ovat sidoksissa organisaation kulttuuriin ja siksi niiden korjaaminen voi olla vaikeaa ja pitkäaikaista.

### 3.2.1 Moninaisuuden johtaminen

Moninaisuuden johtamisella (*diversity management*) tarkoitetaan johtamisen suuntausta, joka keskittyy erityisesti johtamisen erityiskysymyksiin monikansallisissa organisaatioissa. Moninaisuudella tarkoitetaan mm. erilaisuutta, monenlaisuutta ja monikulttuurisuutta henkilöstön keskuudessa.

Alun perin Yhdysvalloista lähtöisin oleva moninaisuuden johtaminen on tarkoittanut erilaisten etnisten työntekijäryhmien tasapuolista huomiointia työpaikoilla. Laajemmin se kattaa kaikki tasa-arvoon liittyvät henkilöstökysymykset, jossa otetaan huomioon erilaisten vähemmistöjen oikeudet. Erilaisuuden perusteena voi olla henkilön ikä, sukupuoli, etnisyys, rotu, uskonto, elämäntapa, fyysiset ominaisuudet tai seksuaalinen suuntautuneisuus. Eri yhteyksissä ja kulttuureissa myös eri näkökulmat ja painotukset moninaisuuteen vaihtelevat. Suomessa keskustelu on enimmäkseen keskittynyt sukupuolten väliseen tasa-arvoon työelämässä, esimerkiksi naisjohtajuuteen eli ns. lasikattoilmiöön. Myös ikärasismi on tullut uudeksi keskustelun aiheeksi kun irtisanomiset ovat kohdistuneet erityisesti vanhempiin ikäryhmiin.

Yritystoiminnan kansainvälistymisen seurauksena *kulttuurinen moninaisuus* on noussut keskeiseksi diversiteetin määrittäjäksi. Johtamisen suuntauksena tämä tarkoittaa erilaisia kansallisuuksia, kieliryhmiä ja kulttuureita edustavien työntekijöiden huomiointia johtamisessa ja erityisesti henkilöstöjohtamisessa. Monimuotoisuutta huomioitessa johtamismenetelmiä kehitetään siten, että heterogeeninen työyhteisö saataisiin toimimaan mahdollisimman sujuvasti ja tuloksellisesti.

Organisaatiokulttuuri on jatkuva prosessi, joka muuttuu ja uusiutuu työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen ja vaihtuvuuden tuloksena. Työntekijöiden henkilöhistoria, koulutus, ammatti-identiteetti ja kansallinen kulttuuri ovat kaikki kulttuurisesti vaikuttavia tekijöitä. Perehdyttämisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että on pyrittävä tunnistamaan erilaisia kulttuurieroja, joilla on vaikutusta työyhteisön toimintaan. On tunnettava kulttuurien erityispiirteitä, jotta omaa kulttuuria on mahdollista peilata suhteessa muihin kulttuureihin.

Organisaatiokulttuurissa on kyse ihmisten arvojen, odotusten, ja periaatteiden kohtaamisesta. Organisaatiokulttuuri syntyy työyhteisön vuorovaikutteisen oppimisen tuloksena ja se voi toimia sekä kielteisen, että myönteisen kehityksen lähteenä. Uuden työntekijän organisaation kulttuuriin sopeutuminen on tärkeä perehdyttämisen tavoite. Johdon velvollisuutena on huolehtia siitä, että uusi työntekijä voi kokea itsensä hyväksytyksi työyhteisöön ja että hän saa osakseen tarvitsemansa tuen myös työyhteisön taholta. Samalla kun uusi työntekijä perehdytetään työyhteisön kulttuuriin, myös työyhteisö täytyy perehdyttää uuden työntekijän kulttuuriin.

## 4 Kulttuurierojen yleiset jaottelut

Kulttuurierojen jaottelut perustuvat yleensä perustavaa laatua oleviin kysymyksiin ihmisen perusluonteesta, suhteesta toisiin ihmisiin ja yleensä maailmankatsomukseen ja elämän tarkoitukseen. Tässä huomio kohdistetaan niihin jaotteluihin, joilla on työelämän kannalta enemmän konkreettista merkitystä. Kulttuurien välisten etäisyyden mittaaminen on haasteellista. Eri kulttuurit voivat olla jossakin suhteessa lähempänä ja jossakin suhteessa kauempana toisistaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että suomalainen kulttuuri on esimerkiksi lähempänä saksalaista kuin vaikkapa kiinalaista tai irakilasta kulttuuria.

Laajemmat kulttuurierot ja niiden arviointi johtaa aina yleistyksiin ja niihin on suhtauduttava varauksellisesti. Kulttuurierot liittyvät historialliseen kehitykseen, kansallisiin kulttuureihin, etniseen ja uskonnolliseen taustaan, sekä erilaisiin tapakulttuureihin. Kulttuurierot ilmenevät erilaisina, arvoina, arvostuksina, ja moraalikäsitteinä. Käytännössä nämä vaikuttavat esimerkiksi viestintään, käyttäytymiseen, ja ihmisten keskinäisiin valtasuhteisiin.

### 4.1 Yksilö ja yhteisö

Usein kulttuurit jaetaan karkeasti kahteen pääryhmään: länsimaiseen, yksilökeskeiseen ja itämaiseen, yhteisökeskeiseen kulttuuriin. Erilaisilla mittareilla voidaan päätyä kyseiseen jaotteluun, jonka tarkoitus on havainnollistaa kulttuurien ominaispiirteitä. Länsimainen kulttuuriryhmä on maailmanlaajuisesti laajuudeltaan pieni, mutta sen suhteellinen taloudellinen merkitys maailmantaloudessa on suuri. Siihen kuuluvat läntiset teollisuusmaat, joihin kuuluvat tyypillisesti Pohjois-Amerikka, sekä Pohjois- ja Länsi-Euroopan maat Suomi mukaanlukien. Itäiseen kulttuuriseen pääryhmään kuuluvat mm. Aasian, Afrikan ja Latinalaisen Amerikan maat.

*Yksilökeskeisessä kulttuurissa* henkilö toimii työyhteisössäänkin aina itsenäisenä työsuhteen osapuolena ja työelämä ja yksityiselämä pidetään selkeästi erillisinä elämänalueina. Perhesuhteet ja muut yksityiset ihmissuhteet pidetään mahdollisimman pitkälle oman yksityisen elämän piirissä, eikä työyhteisössä ole soveliaista puuttua ihmisten yksityiselämään. Työntekijän omaa henkilökohtaista vastuuta myös korostetaan tuloksien saavuttamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Työntekijän ja työnantajan keskinäisillä muodollisilla sopimuksilla ja säännöksillä on keskeinen merkitys. Henkilöstöjohtamisessa yksityisasiat huomioidaan lähinnä työlainsäädännön kautta, esim. äitiys- ja isyysvapaat.

*Yhteisökeskeisessä kulttuurissa* työelämän ja yksityiselämän erottelu ei ole selkeästi rajattua. Perhe ja suku voi kokea velvollisuudekseen auttaa henkilöä työhön liittyvissä asioissa ja tätä pidetään täysin soveliaana. Vastavuoroisesti työntekijä voi asettaa perheen ja suvun tarpeet työtehtävien edelle. Työntekijän ja työnantajan välinen sopimus on usein epämuodollinen ja tulkinnanvarainen. Suomessa ei yleensä ole perusteltua jäädä pois työstä esimerkiksi muun kuin perheenjäsenen sairastapauksen johdosta ja muun suvun piirissä järjestetyn tilaisuuden, esim. hääjuhlan takia.

## 4.2 Viestinnän ja kulttuurin yhteys

Toinen keskeinen kulttuurierojen jaottelu liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen. Viestinnän ja kulttuurin välillä vallitsee voimakas yhteys. Jaottelu perustuu siihen, *miten suorasti tai epäsuorasti viestitetään*. Tässä jaottelussa kulttuurit jaetaan myös kahteen ryhmään: korkeakontekstisiin kulttuureihin (High Context) ja matalakontekstisiin (Low Context) kulttuureihin. Jaottelu on ymmärrettävä niin, että mikään maa ei kuulu puhtaasti pelkästään toiseen ryhmään.

*Matalakontekstisissä kulttuureissa* viestitetään suorasti ja perustelujen tulee olla ovat faktoihin perustuvia. Puhuttu tai kirjoitettu viestintä on tarkoitettu ymmärrettäväksi kirjaimellisesti. Virheellisiin tulkintoihin vedotaan helposti ja väärinymmärryksien takia viestintä voi aiheuttaa hankaluuksia. Ihmissuhteet ovat usein lyhytkestoisia. Pitkäaikaiset ja luottamukselliset ihmissuhteet ovat harvinaisia. Perinteiset ystävyys- ja sukulaisuussuhteet voivat etäännyä ja väistyä muiden ihmissuhteiden tullessa niiden tilalle. Sopimukset tehdään mieluiten kirjallisesti ja niitä pidetään ehdottoman sitovina.

Jako sisäpiiriläisiin ja ulkopiiriläisiin ei ole selkeä ja ulkopuolisen on suhteellisen helppo päästä sosiaalisen yhteisön jäseneksi. Kulttuurin rakenteet voivat muuttua nopeasti. Matalakontekstisiin kulttuureihin kuuluvat mm. Yhdysvallat, Kanada, Skandinavia ml. Suomi, Saksa ja Iso-Britannia.

*Korkeakontekstisissä kulttuureissa* viestitetään epäsuorasti ja totuuden perusteluna ovat historiallisesti muodostuneet yhteisön perinteet. Kommunikointi on enemmän kokonaisvaltaista ja sisältää hienotunteisia vihjeitä ja viestintää täydennetään erilaisilla ei-verbaalisilla keinoilla. Se on vihjailevaa ja epäsuorasti tulkittavaa. Viestintä perustuu kiertoilmaisuihin, eikä puhetta tai kirjoitusta ole tarkoitettu ymmärrettäväksi kirjaimellisesti. Oletetaan, että vastapuoli ymmärtää viestin ilman, että se esitetään aivan suorasanaisesti. Erilaiset ihmissuhteet ovat pitkäkestoisia ja lähipiiriin kuuluvien ihmisten välillä koetaan voimakasta sitoutuneisuutta ja uskollisuutta.

Yhteisössä vallitsee sisäpiiriläisten ja ulkoisten tahojen hierarkia. Sisäpiirin ulkopuolella ovat ensin perheen ulkopuoliset, klaanit, organisaatiot ja sitten ulkomaalaiset. Ulkopuolisen ei ole helppoa päästä yhteisön jäseneksi. Korkeakontekstisiä kulttuureja ovat mm. Latalainen Amerikka, Japani, Kiina, Korea, Vietnam, Arabimaat, Välimaren maat, Italia ja Espanja.

Viestintään vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti myös muut kulttuuriset erot, kuten käsitys tasa-arvosta, sukupuolirollit, erilaiset aikakäsitykset jne. Näitä käsitellään myös jatkossa lähemmin.

## 4.3 Kulttuurierojen vaikutus johtamiseen

Kansainvälisissä yrityksissä kansalliset kulttuurien erityispiirteet vaikuttavat väistämättä johtamiseen ja työyhteisöjen toimintaan, vaikka yrityksellä olisikin oma julkilausuttu, yhtenäinen yrityskulttuurinsa. Kansainvälisesti toimivilla yrityksillä haasteena on yhdistellä eri maissa toimivien yksiköiden paikallisia ja monikansallisia kulttuurisia suhteita. Yritys voi olla kuitenkin kansainvälinen henkilöstön monikansallisuuden perusteella, esimerkiksi silloin kun yritys rekrytoi maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Yksittäisten työntekijöiden edustamat omat kulttuurit ja organisaatiokulttuurit ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ne heijastuvat toinen toisiinsa.

Yritysten johtamisessa tarve kulttuuriseen sensitiivisyyteen ja kulttuurien tuntemukseen on lisääntynyt. Kulttuurinen sensitiivisyys tarkoittaa sitä, että johtamisessa huomioidaan ja tunnustetaan kulttuurien moninaisuus. Usein yritykset pyrkivät yhtenäisen yrityskulttuurin avulla vähentämään tarvetta kiinnittää huomiota moninaisuuteen ja kulttuuristen ristiriitojen sovitteluun käytännön toiminnassa.

Kulttuurierojen ymmärtäminen on oleellinen lähtökohta onnistuneelle henkilöstöjohtamiselle. Seuraavassa tarkastellaan eräitä yleisesti tunnettuja kansainvälisiin vertailuihin perustuvia kulttuurieroja ja niiden vaikutuksia työyhteisöön.

Kansallisia kulttuurieroja voidaan arvioida neljän ulottuvuuden kautta seuraavasti:

1. Valtaetäisyys
2. Epävarmuuden välttäminen
3. Individualismi/kollektivismi
4. Maskuliinisuus/feminiinisyys

### *Valtaetäisyys*

Valtaetäisyys kuvaa sitä, kunka etäisenä organisaation johto koetaan ja kuinka oikeutettuna vallan jakaantuminen ja vallankäyttö koetaan. Mitä suurempi valtaetäisyyden määrä on kulttuurissa, sitä enemmän johtajien oletetaan toimivan autoritaarisesti suhteessa työntekijöihin. Suhtaudutaanko johtoon enemmän vallankäyttäjinä vai tasa-arvoisina työyhteisön jäseninä?

*Korkean valtaetäisyyden* maissa vallankäyttö koetaan oikeutettuna ja johtoon suhtaudutaan etäisesti. Työntekijät kokevat olevansa alisteisessa asemassa ja odottavat, että johtaja antaa ylemmältä tasolta ohjeet kaikissa tilanteissa. Hierarkkisissa ja vahvan, autoritaarisen johtajan hallitsemisissa yhteiskunnissa syntyy helposti johtajakeskeinen kulttuuri, joka myös heijastuu kaikkiin organisaatioihin, kuten kouluihin, julkishallintoon ja yrityksiin. Työyhteisöjen toiminnassa korkea valtaetäisyys ilmenee työntekijöiden vaikeutena ottaa itsenäisesti vastuuta ja toimia itseohjautuvasti. Verkostomainen toiminta, epäselvät käskysuhteet ja etätö aiheuttavat silloin epämiellyttävää kaaoksen tunnetta. Myös avoimen keskustelusuhteen muodostaminen esimies-alaisuuteeseen on vaikeaa, koska organisaatiossa korkeammalla olevaan johtajaan suhtaudutaan etäisesti. Esimerkiksi arabiankielisissä maissa ja Venäjällä valtaetäisyys on korkea.

*Pienen valtaetäisyyden* maissa hierarkkiset organisaatiot rinnastetaan epätasa-arvoisuuteen organisaation. Vahvasti keskittyntä ja autoritaarisesti hallitsevaa johtoa ei arvosteta, eikä pidetä oikeutettuna. Sen vuoksi yleensä suositaan matalampia organisaatorakenteita, jolloin johto koetaan suhteellisen tasavertaisena muodollisesta organisaatiosuhteesta huolimatta. Viestinnässä arvostetaan avointa ja demokraattista lähestymistapaa. Johtajat koetaan helposti lähestyttävänä ja alaiset odottavat heiltä enemmän tukea ja ohjausta omaan työhönsä, kuin suoraa ja yksityiskohtaista käskemistä. Työntekijät ovat valmiita ottamaan henkilökohtaisesti paljon vastuuta ja työskentelevät itseohjautuvasti. Pienen valtaetäisyyden maita edustavat tyypillisesti Pohjoismaat ml. Suomi, sekä laajasti sekä saksankieliset ja englanninkieliset alueet.



## *Epävarmuuden välttäminen*

Epävarmuuden välttäminen mittaa sitä, kuinka uhkaavana yhteiskunnan jäsenet kokevat epävarmuuteen ja yllätyksellisiin tilanteisiin. Toisin sanoen kyseessä on yhteiskunnan *sietokyky epävarmuuden suhteen*. Tarvitaanko työyhteisössä suoraan ylhäältä johdettua ohjausta vai ovatko alaiset valmiita toimimaan itsenäisesti ja verkostomaisesti?

*Korkea epävarmuuden välttäminen* aiheuttaa voimakasta pyrkimystä kyetä kontrolloimaan epävarmuutta erilaisin säännöin ja keinoin. Tämä tarkoittaa tiukkaa sääntelyä ja pakottavia sosiaalisia normeja, joilla suojellaan yhteisöä arvaamattomalta ja totutusta poikkeavalta käytökseltä. Tämä heijastuu organisaatioiden toimintaan siten, että toimintaprosessit pyritään määrittelemään tarkasti korostaen tehokkuutta ja tarkasti määriteltyjä rutiineita. Yhteisö pyrkii hakemaan yhdenmukaista konsensusta, josta poikkeamista ei pidetä toivottavana. Lisäksi tarkkoja sääntöjä ja niiden noudattamista arvostetaan. Esimerkiksi Venäjä ja Latalaisen Amerikan maat kuuluvat tähän ryhmään. Myös saksankieliset maat luokitellaan tähän ryhmään, vaikka ne toisaalta kuuluvat myös pienen valtaetäisyyden maihin.

*Matala epävarmuuden välttäminen* tarkoittaa sitä, että kulttuurissa vallitsee vahva sietokyky epävarmuutta ja yllätyksellisiä tilanteita kohtaan. Näissä kulttuureissa epävarmuus hyväksytään vallitsevana olotilana yhteiskunnassa. Toiminta organisaatioissa on vähemmän muodollista ja eri toiminnoissa sallitaan enemmän joustavuutta ja vaihtelua. Työyhteisöissä toiminta on vapaampaa ja vähemmän sääntöihin sidottua. Myös tehokkuudesta voidaan tinkiä ja vastaavasti suositaan enemmän luovuutta, spontaanisuutta, ja tilanteen mukaan toimintamallia (*ad hoc*). Epämuodollinen käytös on vähemmän rutiinimaista ja myös kokeileva toiminta ja epäonnistuminen on sallittua. Työyhteisöjen sosiaalinen ilmapiiri on avoin ja epämuodollinen. Matalan epävarmuuden välttämisen kulttuuriseen ryhmään kuuluvat esimerkiksi Ruotsi ja Tanska. Suomi ei yllä aivan näiden tasolle, koska toiminta työpaikoilla on enemmän kaavamaisista. Tietysti on paljon poikkeuksiakin erityisesti uusilla ns. luovilla aloilla, kuten trendikkäällä pelialalla.

## *Individualismi/kollektivismi*

*Individualismin ja kollektivismin* kulttuurinen ulottuvuus on melko pitkälle vastaava jaottelu, kuin edellä esitelty jako yksilökeskeiseen ja yhteisökeskeiseen kulttuuriin. Tässä kuitenkin tehdään tähän jaotteluun joitakin lisähuomioita. Jaottelulla tarkoitetaan tässä sitä, kuinka individualismiin ja kollektivismiin suhtaudutaan työelämässä. Kokevatko alaiset olevansa yksilöllisesti vastuussa tehtävistään ja omasta henkilökohtaisesta kehittämisestään?

*Yksilökeskeisyys eli individualismi* tarkoittaa sitä, että henkilö luo itse oman työuransa ja esiintyy työelämässä ensisijaisesti itsensä ja oman menestyksensä kautta. Periaatteena on, että jokainen huolehtii viime kädessä omasta itsestään ja yhteisö arvostaa yksilön menestystä omana itsenään. Oletetaan, että yksilö luo oman identiteettinsä. yksilön arvo mitataan henkilökohtaisen ansioluettelon ja työssä saavutetun portfolion perusteella. Individualismiin liittyy myös

meritokratia, joka tarkoittaa sitä, että yksilöt ovat arvioinnissa vertailun kohteena ja kaikkiin sovelletaan samoja yksilöllisiä arviointikriteereitä.

Yksilö sitoutuu organisaatioon omien yksilöllisten motiiviansa takia, esimerkiksi ansiot, arvostus ja itsensä toteuttaminen työn kautta. Työyhteisössä individualismi ohjaa tavoitteen asettelua, suoritusten mittaamista, palkitsemista ja erilaisissa huomionosoituksissa yksilö asetetaan aina keskiöön ja nostetaan jalustalle. Myös vastuun kantaja nimetään ja osoitetaan aina yksilöllisesti. Individualistinen self-made-man -kulttuuri on erittäin voimakas erityisesti Pohjois-Amerikassa.

*Yhteisökeskeisyys eli kollektivismi* luonnehtii kulttuureita, jossa yksilö asettaa yhteisön omien yksilöllisten pyrkimyksiensä edelle. Periaatteena on, että yksilö on yhteisön palvelija ja omalla toiminnallaan pyrkii viime kädessä edistämään yhteisön hyvinvointia ja menestystä. Edellä esitetty suvun ja yksityiselämän lähipiirin merkitys myös työelämässä liittyy erityisesti osaksi kollektivistista työkulttuuria. Työyhteisön tasolla se merkitsee enemmän ryhmään ja yhteisöön liittyvää uskollisuutta. Yksittäinen työntekijä kokee itsensä enemmän työyhteisön jäsenenä ja yrityksen edustajana, kuin individualistisena työntekijänä.

Keskeisenä työn motiivina on mahdollisuus toimia työyhteisön hyväksi. Kollektiivisiin kulttuureihin kuuluu uskollisuus ja lojaalisuus työnantajaa ja työyhteisöä kohtaan. Kollektivistinen kulttuuri myös suosii tiimityötä ja kollektiivisesti jaettua vastuuta. Tyypillisesti Aasia, Afrikka, Itä- ja Etelä-Eurooppa, sekä Latinalaisen Amerikan maat ovat kollektivistisia.

### *Maskuliinisuus/feminiinisyys*

Maskuliinisuus ja feminiinisyys tarkoittaa tässä kulttuurin, ei pelkästään henkilön sukupuolen ominaisuutta. Perustuuko menestys työpaikalla kilpailuun, vahvuuteen ja koviin arvoihin vai solidaarisuuteen ja toisten huomiointiin ja hyvinvointiin?

*Maskuliinisessa* yhteiskunnassa kovat arvot ovat vallitsevia ja miehet nähdään hallitsijoina. Miesten oletetaan käyttäytyvän päämäärätietoisesti ja voimansa osoittaen. Naisten roolina on holhoaminen ja pehmeistä arvoista, kuten hoivasta, hoidosta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Maskuliinisessa kulttuurissa arvostetaan mitattavia tuloksia, vahvoja näyttöjä ja sankarillisuutta. Myös menestystä ja uralla etenemistä pidetään arvossa maskuliinisissa yhteiskunnissa. Työyhteisössä maskuliininen kulttuuri tarkoittaa kovia tuloksia, menestystä, uralla etenemistä ja miesten ja naisten erilaisia rooleja sekä työnjaossa, että ammattien jakautumisessa työelämässä yleensä. Maskuliinisten kulttuurien edustajien sopeutuminen feminiiniseen kulttuuriin voi olla haasteellista riippuen asemasta työelämässä ja myös työnantajan edustamista arvoista ja yrityskulttuurista.

*Feminiinisessä* yhteiskunnassa arvostetaan enemmän sosiaalisia suhteita, tasa-arvoa, emotionaalisuutta ja toisista ihmisistä välittämistä. Myös heikoimmista huolehtimista pidetään osana feminiinistä kulttuuria. Myös miehen voivat osallistua yhteistöstä huolehtimiseen ja hoivaamiseen feminiinisessä kulttuurissa. Feminiinisyys liitetään lisäksi elämänlaadun arvostaminen määrällisten tulostavoitteiden ohella. Pohjoismaat edustavat tyypillisesti feminiinisiä kulttuureita. Myös työyhteisössä feminiinisyys liittyy työhyvinvoinnin, työtyytyväisyyden, hyvän työilmapiirin ja tasa-arvon korostukseen.



## *Muita kulttuurieroja*

Edellä esitetty kulttuurierojen luokittelu on ainoastaan yksi pyrkimys ymmärtää keskeisiä kulttuurisesti määrittäviä piirteitä, joilla on merkitystä työyhteisöissä. Myös muita näkökulmia ja jaotteluja esiintyy yleisesti. Seuraavassa kulttuurierojen muita piirteitä, jotka osittain liittyvät myös toisiinsa:

- Suhtautuminen tasa-arvoon, mm. sukupuolten rooleihin
- Suhtautuminen vallan lähteen auktoriteettiin
- Suhtautuminen kansalliseen oikeusjärjestelmään
- Suhtautuminen ajankäyttöön, esim. työn järjestelyissä ja ajoittamisessa
- Suhtautuminen ihmisen ohjautumiseen sisäisesti tai ulkoisesti
- Arvot, normit, uskomukset ja asenteet, esim. elämäkatsomus
- Käsitys ajasta ja sen merkityksestä, esim. menneisyys ja tulevaisuus
- Suhteet ja sosiaalisiin rakenteihin, esim. sosiaalinen viitekehys ja lojaalisuus
- Työskentelytavat ja suhtautuminen työhön elämänalueena
- Kielen ja kommunikaation merkitys sosiaalisten suhteiden rakentumisessa
- Pukeutumiskoodit ja itsensä ilmentäminen ulkoisesti
- Ruoka ja ruokailutavat

## **5 Kulttuurierojen haasteet perehdyttämiselle**

### **5.1 Esimiesten rooli perehdyttämisessä**

Kulttuurierot ovat keskeinen peruste siihen, että perehdyttäminen vaatii erityistä huomiota silloin, kun yritys työllistää maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. Tähän liittyy myös osaamiskartoitus ja pätevyyden toteaminen, joka on usein työläämpää silloin kun henkilön aikaisempi koulutus ja pätevyys on hankittu muualla kuin Suomessa. Pätevyyden osoittaminen sekä muodollisesti, että käytännöllisesti on kaikissa tapauksissa työntekijän vastuulla riippumatta työntekijän taustasta. Tässä kirjoituksessa ei tarkastella enempää työntekijän osaamisen arviointiin liittyviä kysymyksiä, koska ne muodostavat oman kokonaisuutensa osana henkilöstön valintaa ja siinä sovellettavia valintakriteereitä. Suurena yksittäisenä kysymyksenä henkilöstövalinnassa ovat myös työn edellyttämät kielitaitovaatimukset.

Esimiehet tarvitsevat erityisiä valmiuksia silloin kun yrityksissä työskentelee maahanmuuttajia. Kulttuurierojen tunnistaminen ja huomiointi on merkittävässä roolissa käytännön esimiestyössä monikansallisissa työyhteisöissä. Tärkeitä esimiestaitoja ovat kulttuurinen tilanneherkkyys, avoimuus ja joustavuus henkilökohtaisissa kohtaamisissa, ja hyvät vuorovaikutustaidot. *Johtamisen eettisenä periaatteena* tasa-arvoisuus nousee entistä tärkeimmäksi periaatteeksi.

Henkilöstöjohtamisen toimivuus edellyttää tiivistä yhteistyötä henkilöstöosaston, koko linjajohdon ja esimiesten kesken. Maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on varattava tavallista enemmän aikaa ja resursseja.

Perehdyttämismateriaalin tulee olla myös käytettävissä kaikille henkilöstöryhmille tasapuolisesti mahdollisuuksien mukaan. Tämä koskee materiaalin sisältöä, jossa tulee huomioida eri kohderyhmät ja heidän erityiset tiedontarpeensa. Suomalaiselle työntekijälle itsestään selvänä pidettävät asiat eivät välttämättä ole sitä kaikille eri kulttuureita edustaville työntekijöille. Toisaalta tämä koskee materiaalin saatavuutta ja ymmärrettävyyttä. Materiaali tulee olla helposti saatavilla joko painotuotteena tai sähköisesti. Lisäksi materiaali tulee olla saatavilla ainakin yleisimmillä kielillä, joita työntekijät voivat ymmärtää. Yleensä materiaalia tarjotaan suomen ja joskus ruotsin lisäksi ainakin englanninkielisenä.

Esimiehet kohtaavat arkisessa työssä perehdyttämisen haasteet, ja heidän vastuullaan on myös ratkaista mahdolliset epäselvyydet, väärinkäsitykset ja työyhteisössä esiin nousevat erityishaasteet, esimerkiksi erilaiset kiistakysymykset.

## 5.2 Tasa-arvo ja luottamus

### 5.2.1 Tasa-arvo

Suomalainen työelämä perustuu hyvin pitkälle tasa-arvoiseen kohteluun ja yhdenvertaiseen kohteluun. Myös lainsäädäntö sisältää kattavasti velvoittavia säädöksiä tasa-arvon noudattamiseen. Käytännön työelämässä tasa-arvoisuus ilmenee sukupuolten välisenä tasa-arvona, erilaisissa työn organisoinnin ja työnjaon järjestelyissä, sekä esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Tasa-arvo ilmenee myös niin, että työuralla etenemiseen kaikilla työntekijöillä on periaatteessa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa omiin ansioihinsa. Menestys työelämässä perustuu henkilön osaamiseen ja henkilökohtaisiin pätevyystekijöihin. Monissa kulttuureissa myös ulkopuolisten tahojen, kuten työntekijän sukulaisuussuhteiden vaikutus urakehitykseen on suurempi.

Pohjoismaissa tasa-arvoa pidetään tärkeänä arvona ja eettisenä periaatteena, jota edellytetään noudatettavan myös työelämän käytännöissä. Monissa maissa naisten asema miehiin verrattuna on huomattavasti heikompi. Myös tähän tulee valmistautua niin, että erilaisten kulttuurien kohtaaminen ei tule yllätyksenä ja soveliaista käyttäytymistavoista voidaan keskustella asiallisesti.

Erityisesti yhteisvastuullisessa tiimityössä työntekijöiden yhteistyö vaatii demokraattista työskentelytapaa. Monen maahanmuuttajan lähtömaassa vallitseva työskentelytapa voi olla enemmän johtajakeskeinen, jolloin tiimityön pelisääntöjen selvittäminen on sisällytettävä perehdytykseen. Tasa-arvo liittyy työpaikoilla siis läheisesti myös valtaetäisyyden kokemiseen. Siksi tasa-arvon puutteellisuus vaikuttaa siihen, kuinka helppoa tai vaikeata työntekijän on kertoa esimiehelle mielipiteistään ja ja turvautua työnjohtajaan mahdollisissa ongelmatilanteissa. Tässä suhteessa kulttuurieroilla on suuri merkitys. Jopa monessa Eurooppalaisessa maassa, kuten esimerkiksi Ranskassa tasa-arvo ei ole lainkaan pohjoismaisella tasolla, puhumattakaan monista itäisistä kulttuureista.

Eri kulttuureissa, myös teollisissa länsimaissa on suuria eroja siinä, miten esimiehiin suhtaudutaan ja miten työpaikalla esiin nousevia ongelmia ja toiveita voidaan käsitellä. Toisessa kulttuurissa voi olla hyväksytty käytäntö, että ongelmia ei saateta aktiivisesti esimiehen tietoon. Toisissa kulttuureissa tällaista käytöstä voidaan pitää saamattomuutena ja aloitekyvyttömyytenä ja jopa vastuun pakoiluna.

Perehdyttämisessä on käsiteltävä yksityiskohtaisesti käytännöt, miten työntekijä menettelee ongelmatilanteen havaittuaan, miten ja kenen puoleen asiassa käännetään. Esimiehes-alaisuuteen roolijako, oikeudet ja velvoitteet, tulee selvittää työnohjauksessa myös käytännön työtehtävien yhteydessä, erikseen jokaisen yksittäisen työtehtävän osalta. Näin voidaan välttää väärinkäsityksiä, joiden seurauksena jopa työturvallisuus saattaa vaarantua.

### 5.2.2 Luottamus

Rehellisyys ja luottamus ovat korkealla suomalaisten arvostuksissa kaikilla elämänoilla. Johtamisessa ja yleensä työelämässä. Muodollisesti luottamus sisältyy työelämän suhteissa sopimukselliseen suhteeseen, jossa työelämän osapuolet sitoutuvat noudattamaan sopimuksia vastavuoroisesti. Luottamus on itsessään kulttuurisidonnainen asia, eli luottamuksen määritelmä vaihtelee eri kulttuureissa. On erilaisia käsityksiä siitä, kenelle luottamusta tulisi osoittaa ja mitä luottamuksen pettämisestä on seurauksena. Suomessa luottamus saattaa perustua kollektiivisten sopimusten lisäksi erityisesti henkilökohtaisiin suhteisiin, ja ihmisten välisiin tunnesiteisiin. Työelämässä luottamus liittyy erilaisiin rooleihin ja roolien ennakoitavuuteen, kuten esimies-alaisuuteen.

Monissa maissa ei ole yleistä, että työntekijät kuuluvat ammattiliittoon, joka toimii työntekijän edunvalvojana. Näissä maissa työnantajat eivät hyväksy ammattiliittoja ja niihin kuulumisen voi olla kiellettyä ja jopa hengenvaarallista. Suomessa järjestöillä on perinteisesti vahva ja tunnustettu rooli työelämän suhteissa. Kolmikantamenettelyyn perustuva sopimuksellinen yhteistyö valtion, työnantajien ja työntekijöiden kesken on ollut keskeinen osa suomalaista sopimusjärjestelmää. Työehtosopimukset ovat myös olleet laajasti ylessitovia. Työntekijöiden järjestäytymisaste on kansainvälisesti verraten korkeimpia koko maailmassa. Ammattiliittojen yhteistyö muiden maahanmuuttajien asioita hoitavien tahojen, kuten koulujen, järjestöjen ja viranomaisten kanssa on lisääntynyt. Perehdytyksessä on tarpeellista tiedottaa maahanmuuttajille myös heidän oikeuksistaan järjestäytymiseen työelämässä.

Oletuksena on, että esimies voi luottaa alaiseen ja alainen esimieheen vastavuoroisesti. Tämä luottamussuhde perustuu työyhteisön kulttuurisesti omaksuttuun normijärjestelmään. Luottamus perustuu monesti sanattomaan sopimukseen ja sen rikkomista pidetään raskauttavana rikkeenä. Luottamussuhteen pettämistä pidetään paheksuttavana ja vääränä kaikissa kulttuureissa. Tulkinnot voivat kuitenkin poiketa suuresti toisistaan. Sopimuksen vastaisesti toimiva henkilö saattaa pyrkiä peittämään tekoansa mielistelemällä ja ystävällisellä käytöksellä. Tämä voidaan tulkita kulttuurista riippuen joko diplomaattisena käytöksenä tai petollisuuden osoituksena. Luottamuksen tulkinta voi olla myös vaihtelevaa tilanteissa, joissa työntekijä toimii luottamuksellisesti jotakin kolmatta osapuolta kohtaan ja syntyy ristiriitainen luottamussuhde. Kolmantena osapuolena voi olla joko työntekijän perhe tai jonkun toisen yrityksen edustaja.

Johtamisen asiantuntijat usein korostavat, että *luottamus on johtamisen peruskivi*. Luottamukseen yleensä pätee sanonta, että se on helppo menettää, mutta sitä on vaikea saada takaisin. Luottamus voi kulttuurista ja kielestä riippuen tarkoittaa eri asioita: luottamista siihen, että toinen ei petä tai ilmianna toista, luottamista toisen osaamiseen ja ammattitaitoon, tai luottamusta kirjoitettuun tai lausuttuun sanaan. Pehdytyksen yhteydessä tulee ottaa esille myös luottamukseen liittyvät käsitykset ja pelisäännöt

## 5.3 Pehdyttämisen erityiskysymyksiä

### 5.3.1 Aikakäsitys

Erilaiset hyvin arkisetkin toimittavat voivat olla erilaisia eri kulttuureissa. Erilaisten tapakulttuurien piirteet saattavat juontaa juurensa pitkälle historiaan ja niihin voi liittyä syvällisiä kulttuurisia uskomusjärjestelmiä, joita ei sinänsä ole käytännössä mahdollista muuttaa. Monissa kulttuureissa uskonnolla voi olla eri kalenteriaikoihin liittyviä erityisiä varauksia uskonnon harjoittamiselle, sekä myös päivittäisessä ajankäytössä, esim. rukoukshetket. Näitä erityisjärjestelyjä ei käsitellä jatkossa.

Aikakäsitykseen liittyy myös menneeseen vs. tulevaisuuteen suuntautuminen, jota ei käsitellä myöskään enempää jatkossa. Työpaikoilla toiminnan sujuvuus edellyttää kuitenkin monenlaisia yhtenäisesti noudatettavia käytäntöjä. Aikakäsitykset voivat olla erilaisia eri kulttuureissa. Tässä läntisten ja itäisten mukaan lukien eteläisten kulttuurien välillä kulkee myös karkeasti jakolinja.

*Läntisissä maissa* aika ja kalenteri ovat tärkeitä elämäntapaa rytmittäviä tekijöitä. Täsmällisyyden merkitystä ei suomalaiselle työntekijälle tarvitse erikseen tähdentää. Täsmällisten aikojen noudattamista pidetään ehdottoman tärkeänä huolellisuuden ja vastuullisuuden mittarina. Sitä pidetään suorastaan keskeisenä luotettavuuden, ahkeruuden ja tunnollisuuden mittarina.

Aikatauluihin ja työtehtävien kalenterointiin liittyy lähes pakkomielteinen täsmällisyyden pyrkimys. Oman vahvistavan vaikutuksensa aikakeskeiseen johtamiseen synnytti viime vuosisadan alkupuolella voimakkaasti työelämään levinneet tayloristiset johtamisopit, joissa työn nopeus ja työvaiheiden ajallinen mitattavuus oli keskeinen periaate. Perimmäisenä tavoitteena oli lisätä työntekijöihin kohdistuvaa kokonaisvaltaista kontrollointia. Tämä perinne on edelleen vahvistunut erilaisissa työelämän johtamisperiaatteissa, kuten esimerkiksi lean-johtamisessa. Länsimaisen aikakäsityksen mukaan aika on niukka hyödyke, jota täytyy käyttää tehokkaasti ja säästeliäästi.

*Itämaisen eli syklisen aikakäsityksen* mukaan aikaan suhtaudutaan virtauksena, joka on loppumaton. Tämän seurauksena ajatellaan, että se mitä nyt on tekeillä, voidaan yhtä hyvin tehdä myöhemminkin, eikä työn viivästystä pidetä ongelmallisena. Määräaikaisten orjallinen noudattaminen – *dead line -ajattelu* – ei sovellu tähän ajattelutapaan. Samoin esimerkiksi kokouksista myöhästymien jopa kymmenillä minuuteilla on aivan normaalia, kun taas sitä länsimaisessa kulttuurissa vähintäänkin paheksutaan ja se tulkitaan huolimattomuudeksi tai kokouksen protestoinniksi.

Itäisissä kulttuureissa ei helposti vedota kiireelliseen aikatauluun, eikä katsota kelloon, jos keskustelun aikataulu venähtää tarkoitettua pidemmäksi. Työaikaan myös suhtaudutaan väljästi ja työpaikalla saatetaan viipyä pitkään, vaikka työajan käyttö ei olisikaan kovin tehokasta.

Kulttuurit voidaan jakaa karkeasti yksiaikaisiin eli monokronisiin ja moniaikaisiin eli polykronisiin kulttuureihin. *Yksiaikaisissa kulttuureissa* tehtävät tehdään kirjaimellisesti yksi kerrallaan, eli jokainen tehtävä suoritetaan määrätietoisesti alusta loppuun tietyssä suunnitellussa aikataulussa. Yksiaikainen lähestymistapa suosii tehokasta ja tavoitteellista etenemistä ja keskeytykset pyritään minimoimaan. Monokroninen aikakäsitys on vallitseva mm. Pohjois-Euroopassa, kuten Saksassa ja myös Suomessa.

*Moniaikainen aikakäsitys* suosii monien tehtävien suorittamista samanaikaisesti. Keskeytyksiä ei pidetä ongelmallisina, koska asiaan voidaan sitten palata myöhemminkin. Esimerkiksi kokouksissa voidaan ottaa vastaan puheluita ilman että se herättää närkästystä tai paheksuntaa muiden osallistujin taholta. Tällaista käytöstä Monokronisesti ajattelevat ihmiset voivat pitää epäkohteliaana muiden läsnäolijoiden työajan tuhlaamisena. Ranskalaisia ja yllättäen Yhdysvaltoja myös pidetään aikakäsitykseltään monokronisina.

Yhtenä perehdytyksen yhteydessä käsiteltävänä asiana tulisi olla täsmällisyyden korostaminen, koska se kuuluu työelämän tapakulttuuriin Suomessa. Kelloaikojen noudattaminen ei ole pelkkä tapakulttuurin sääntö, vaan se voi joissakin tehtävissä olla hyvinkin ratkaiseva koko työpöydän sujuvuuden kannalta, esimerkiksi katkeamaton tuotantokoneiston päivystys tai aikaan sidottu kuljetusten järjestely.

### 5.3.2 Suhtautuminen työhön

Monikansallisissa yrityksissä henkilöstö koostuu eri maiden ja kansallisuuksien edustajista. Samalla työpaikoilla voi olla kohdemaan alkuperäisiä kansalaisia, expatriaatteja, jotka ovat ainoastaan tilapäisesti komennuksella lähtömaastaan, sekä vasta kotoutuvia maahanmuuttajia ja lisäksi useamman polven maahanmuuttajia. Henkilöstö edustaa erilaisia kulttuuritaustoja ja sen myötä myös suhtautuminen työntekoon, valtaan ja työpaikalla toimimiseen vaihtelee henkilöstön keskuudessa. Esimiehet ovat haasteellisessa tilanteessa, koska toiminta työpaikalla edellyttää sujuvaa yhteistyötä ja samalla erilaisten työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua.

Perehdyttämisessä voidaan vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen, jolloin se vaatii esimieheltä kulttuurista herkkyyttä ja teoreettistakin ymmärrystä kulttuurien ominaispiirteistä osatakseen motivoida ja ohjata työntekijöitä onnistuneesti. Työntekijän käyttäytyminen edustaa kulttuurin havaittavissa olevaa puolta eli kulttuurin ilmiä. Käyttäytymisen taustalla vaikuttaa monimutkainen kulttuurinen ohjelmointi, jonka olemuksen ymmärtäminen on välttämätöntä. Esimies tarvitsee ajatukselliset välineet, joiden avulla hän kykenee tulkitsemaan työntekijän ajattelua ja toimintatapaa. Kysymys voi olla hyvin perustavaa laatua olevista kysymyksistä koskien elämänarvoja, työn merkitystä, motivaatiotekijöitä, yhteisöllisyyteen ja ihmisten välisiin suhteisiin liittyviä arvostuksia.

*Työmotivaatioon* vaikuttavat tekijät vaihtelevat yleensäkin henkilökohtaisesti ja myös tilannekohtaisesti. Motivaatioon vaikuttavat perustekijät voivat luonteeltaan vaihdella myös

kulttuuritaustasta riippuen. Tässä ei ole mahdollista lähemmin tarkastella, miten tietyt kulttuurit eroavat tässä suhteessa. On kuitenkin havaittu erilaisia kulttuurisia eroja koskien työn tarkoitusta ja merkitystä osana elämää, itsensä toteuttamiseen, urakehitykseen, palkitsemiseen, työsuhteen luonteeseen, tasa-arvoon ja johtamissuhteeseen. Nämä liittyvät myös edellä käsiteltyihin yleisiin kulttuurieroihin.

### 5.3.3 Suhtautuminen auktoriteettiin

Eräänlaisia kulttuurisia pohjavirtauksia liittyy esimerkiksi motivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Kokeeko työntekijä palvelevansa työnsä kautta valtion, uskonnollisen yhteisön, suvun tai klaanin etua vai omia henkilökohtaisia tarpeitaan ja etujaan? Länsimaisen motivaatiokäsityksen mukaan työntekijää motivoivat erityisesti henkilökohtaisen arvostuksen tarve, sekä mahdollisuus kehittää ja toteuttaa työssä omaa osaamistaan. Länsimainen individualistinen kulttuuri ruokkii myös oman taloudellisen edun tavoittelua sekä tähän liittyvää urakehitystä. Perinteisesti elämän tarkoitus ja kehityksen prosessi liitetään ja samaistetaan kiinteästi työuralla menestymiseen. Myös yksilökohtaiset palkitsemisjärjestelmät, kuten tulospalkkiot ja bonusjärjestelmät on kehitetty vallitsevan motivaatiokäsityksen mukaisesti.

Työuran ja ammatillisen etenemisen ehtona hyväksytään työyhteisön säännöt ja työnantajan oikeus johtamiseen ja työvoiman käyttöön sopimuksien mukaisesti. Työntekijän työnjohto-oikeus perustuu työsopimuslakiin ja se on siten ehdoton ja työntekijän oikeudet perustuvat vastavuoroisesti sopimukselliseen järjestelmään. Auktoriteetin lähde perustuu työyhteisön muodolliseen, hierarkkiseen rakenteeseen. Eri kulttuureissa suhtautuminen auktoriteettiin ei ole yhtä suoraviivainen ja yksiselitteinen. Lisäksi on erilaisia käsityksiä siitä, mikä on hyvää työtä ja mikä on työyhteisön toiminnassa merkityksellistä.

Käsitys esimerkiksi tehokkuudesta ja sen tärkeydestä vaihtelee eri kulttuureissa. Korostetaanko enemmän laatua vai nopeutta, enemmän työnjaon merkitystä vai sosiaalisia suhteita? On myös erilaisia käsityksiä siitä, kuinka ehdottomasti esimiehen käskyjä tai ohjeita tulee noudattaa ja mikä on johdon auktoriteetin oikeutus ja merkitys.

Auktoriteettiin ja auktoriteettiuskollisuuteen liittyy erilaisia käsityksiä ja arvostuksia. Joissakin kulttuureissa auktoriteetti aiheuttaa vastareaktion erilaista passiivista vastarintaa, joka ilmenee siten, että auktoriteettia noudatetaan ainoastaan silloin kun se on välttämätöntä. Toisin sanoen työntekijät osoittavat teeskennelyä aktiivisuutta ja ahkeruutta ainoastaan silloin, kun esimies on paikalla ja valvoo työntekijää. Tämä teeskennellyn ahkeruuden kulttuuri on monelle suomalaiselle tuttua esimerkiksi varusmiespalveluksesta. Teeskennelyä tehokkuutta esiintyy varmasti kaikissa kulttuureissa, mutta teollistuneissa maissa perinteinen, kontrollia korostava ns. kellokorttikulttuuri on omiaan aiheuttamaan vastarektiona työmoraalin heikkenemistä.

Toisaalta Pohjois-Eurooppalainen, itseohjautuvuutta korostava työkulttuuri on syntynyt tarpeeseen vähentää työntekijöiden kontrollointia kohtaan osoittamaa vastustusta. Työn sisältöä rikastamalla ja työntekijän tulosvastuuta lisäämällä on pyritty osoittamaan luottamusta työntekijöitä kohtaan. Työnantaja osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan vähentämällä suoraa kontrollia ja lisäämällä työntekijöiden autonomiaa. Autoritaarisista kulttureista lähtöisin olevat työntekijät toisaalta voivat

paremminkin odottaa esimiehen taholta enemmän suoraa ohjausta ja ulkoista kontrollointia. Johtamistyylin soveltuvuus riippuu siis suuresti erilaisista tilannetekijöistä, kuten työntekijän kulttuurisesta taustasta ja hänen auktoriteettiin kohdistamistaan odotuksista.

### 5.3.4 Sukupuoliroolit

Eri kulttuureissa suhteudutaan eri tavoin siihen, mikä on naisen rooli yhteiskunnassa ja työelämässä yleensä. Kysymyksessä on työelämään osallistuminen suhteessa muuhun elämään, esimerkiksi suhteessa perheestä huolehtimiseen. Tässä tarkastellaan kulttuurin vaikutuksia ainoastaan työelämään osallistumisen kannalta. Sukupuolirooleilla on myös eri kulttuureissa ja myös työelämän suhteissa eri merkitys. Esimerkiksi naisen oikeutettu asema miehen yläpuolella esimiesasemassa ei ole kaikissa kulttuureissa itsestään selvästi hyväksyttyä.

Myös naisille hyväksytyt ammatit tai tehtävät voivat olla rajoitettua esimerkiksi uskonnollisista syistä. Myös suhtautuminen ihmisen intiimisuojaan voi rajoittaa toimintaa esimerkiksi ihmisten hoiva- tai muuhun ihmissuhdetyöhön osallistumiseen tai eri aloilla miehen ja naisen välisissä asiakassuhteissa. Joissakin kulttuureissa lisäksi esimerkiksi nainen ei voi osallistua miehen kanssa kahdenkeskiseen työpalaveriin lainkaan tai muutoin kuin julkisessa tilassa. Näiden lisäksi voi olla erilaisia pukeutumiseen, kuten naisten huntujen käyttöön tai muihin kulttuurisiin tapoihin liittyviä erityisvaatimuksia ja rajoitteita.

Työntekijän kanssa tulee aina perehdytyksen ja työnopastuksen yhteydessä keskustella erilaista, mahdollisista kulttuurisista erityisvaatimuksista. Nämä voidaan huomioida mahdollisuuksien mukaan, kuitenkin aina niin, että esimerkiksi työturvallisuutta ei vaaranneta. Jokainen tapaus tai kysymys on käsiteltävä erikseen ottaen huomioon turvallisuustekijät, työn sujuvuus ja muut työn tavoitteisiin liittyvät näkökohdat. Usein yrityksillä on myös yleisemmin sovellettava henkilöstöpoliittinen linjaus tyyppisimpien erityisjärjestelyihin liittyvien kysymysten ratkaisuun. Mahdollisia tulevia erityisvaatimuksia varten täytyy varautua jo ennakolta rekrytointi- ja valintavaiheessa ennen varsinaisen työsuhteen aloittamista.

## 6 Viestintä ja vuorovaikutus

Viestintä on yksi työyhteisön tärkeimmistä yksittäisistä toimintamuodoista ja juuri viestinnän yhteydessä kulttuuriset erot voivat tulla esille hyvinkin selkeästi ja konkreettisesti. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus sisältää aina viestintää, joka voi olla joko verbaalista tai non-verbaalista, kirjallista tai suullista, manuaalista tai sähköistä, sekä kehollista tai toiminnallista. Viesti voi olla ilmeinen tai tulkittavasti muotoiltu, tai se voi olla peiteltyä ja vaikeasti tulkittavaa. Viestintä voi olla myös tietoisesti ja kohdistetusti tarkoitettua, mutta se voi olla myös osin tiedostamatonta ja luonteeltaan asenteellista. Suurin osa viestinnästä on non-verbaalista tai muuten vaikeasti ja myös moninaisesti tulkittavaa. Siitä syystä viestintä aiheuttaa paljon vääriä tulkintoja ja väärinkäsityksiä, joita erilaiset kulttuuriset tulkintatavat vielä vahvistavat entisestään.



## 6.1 Viestinnän pelisäännöt

*Muodollisen ja epämuodollisen viestinnän* välinen suhde perustuu työpaikoilla vallitseviin viestinnän kulttuurisiin koodeihin. Suomalaisessa työyhteisössä vapaamuotoinen rupattelu eli ns. small talk tulkitaan usein ajan tuhlaamisena silloin kun tarkoitus on käsitellä työhön liittyviä asioita. Muodollinen keskustelu voidaan aloittaa hyvin nopeasti ilman epävirallisia osuuksia. Sekä muodollista, että epämuodollista keskustelua käydään tietysti aina työpaikoilla eri yhteyksissä, mutta epämuodolliset keskustelut on yleensä suotavaa käydä esimerkiksi taukojen tai muiden vapaamuotoisten tilaisuuksien yhteydessä.

*Sallitut ja kielletyt puheenaiheet* perustuvat myös keskustekulttuurin kirjoittamattomiin sääntöihin. Tyypilliset kulttuurisesti määrittävät puheenaiheet liittyvät henkilöiden palkkoihin, varallisuuteen, sekä ihmissuhteisiin ja perheasioihin. Myös maan politiikkaan ja historiaan voi liittyä asioita, joista puhuminen koetaan kiusallisena. Joissakin maissa, kuten Yhdysvalloissa ansiotaso ja varallisuus ovat täysin sallittuja puheenaiheita. Varallisuudesta voidaan myös kysyä ilman, että sitä pidetään tahdittomana tai tungettelevana. Individualistisissa kulttuureissa puolestaan perheasioista ei ole sopivaa esittää kysymyksiä tai huomioita ilman asianomaisen omaa aloitteellisuutta. Vaatii tilanneherkkyyttä tunnistaa, milloin henkilökohtaisuuksiin menevä viestintä tulkitaan kohteliaisuudeksi ja milloin sama aihe kääntyykin sopimattomaksi. Kulttuurien tuntemus on tärkeää, jotta voidaan välttyä kiusallisilta ja nolostuttavilta tilanteilta, joita viestinnässä saattaa aiheuttaa.

Myös vitsailu, ironian ja muiden kulttuurisesti tulkittavien tyylikeinojen käyttö viestinnässä vaatii tarkkaa harkintaa. Hauskaksi tarkoitettu kevennys voidaan tulkita myös loukkaavana tai vastaanottajaa vähättelevänä. Kulttuurisidonnaisten viestien tulkitseminen tarkoitetulla tavalla edellyttää hyvää kielitaitoa.

*Palautteen antaminen ja vastaanottaminen* on tyypillinen viestinnän alue, jossa kulttuurieroilla on suuri merkitys. Suhtautuminen itseen kohdistettuun arvointiin, henkilökohtaisiin onnistumisiin ja epäonnistumisiin vaihtelee kulttuurista toiseen. Länsimaisissa kulttuureissa työntekijät ovat tottuneet yksilökohtaiseen suorituksen arviointiin, erilaisiin tavoite- ja tuloskeskusteluihin, sekä suoraan, omaan toimintaansa kohdistuvaan palautteeseen. Opittuun työetiikkaan kuuluu yksilöllinen vastuun kantaminen ja myös epäonnistumisen kokeminen henkilökohtaisesti.

Itämaisessa, kollektiivisessa kulttuurissa myös vastuu koetaan kollektiivisesti ja epäonnistuminen tulkitaan huonon maineen tuottamisena yhteisölle, jota henkilö yksilönä edustaa. Kielteisen palautteen vastaanottaminen voi tällaisessa tapauksessa vaikuttaa hyvinkin raskaalta, koska henkilö kokee aiheuttaneensa häpeää koko perheelleen ja suvulleen. Kasvojen menettäminen yhteisön silmissä epäonnistumisen seurauksena on tyypillistä erityisesti itäisille kulttuureille.

## 6.2 Palaverit ja viestintä

Palaverit ovat eräs viestinnän areena, jota käytetään viestinnälliseen tarkoitukseen erityisesti asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa, mutta myös laajasti teollisuudessa. Palaverit ovat yleisempiä toimihenkilöiden, kuin suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Palaverit ovat tilaisuuksia, joissa osallistujilta usein edellytetään aktiivista osallistumista ja sosiaalista



käyttäytymistä. Siten palavereita voidaan pitää eräänlaisena sosiaalisen esittämisen näyttämöinä. palaverin näytelmän juonena voi olla ongelmanratkaisu, aivoriihi, toiminnan suoritusarviointi tai kehittäminen. Palaveritilanteessa eri kulttuurien erot tulevat näkyviin aktiivisuudessa ja aloitteellisuudessa, puhetavassa, auktoriteettien merkityksessä ja yksilöllisyyden suhteessa kollektiivisuuteen.

Henkilöt voivat olla kulttuurisesti erilaisia sen suhteen, kuinka sopivana kommenttien, omien ideoiden, ja kritiikin esittämistä pidetään. Kulttuurisia eroja on myös siinä, kuinka itsenäisesti uskalletaan ottaa kantaa asioihin itsenäisesti ilman esimiehen tai muiden kollegoiden nimenomaista valtuutusta. Keskustelukulttuurit voivat suosia toisaalta hyvin voimakasta ja jopa aggressiivista käyttäytymistä tai toisaalta pidättyväistä ja mieluummin hienotunteisesti taustalla pysyttelevää keskustelutapaa. Hiljaisuus myös tulkitaan eri kulttuureissa eri tavoin. Joissakin kulttuureissa hiljaisuus tulkitaan kohteliaisuutena ja auktoriteettien kunnioittamisena, kun se joissakin kulttuureissa tulkitaan epäkohteliaana ja välipitämättömyytenä muita kohtaan. Suomessa ja Japanissa hiljaisuuteen suhtaudutaan ymmärtäväisesti ja kärsivällisesti toisin kuin mm. Yhdysvalloissa.

Keskustelukulttuuri sisältää myös kulttuurisia pelisääntöjä siihen, kuinka itsenäisesti ja spontaanisti puheenvuoroja sopii ottaa, kuinka paljon on sopivaa keskeyttää tai puhua päälle samanaikaisesti. Samankin kulttuurin edustajissa esiintyy tietysti suuria temperamenttieroja ja keskustelutyylejä, mutta erilaiset kulttuuritaustat ovat omiaan vielä tuomaan lisää moninaisuutta ja haasteellisuutta viestintään. Eri kulttuureissa keskustelun pelisäännöt ja normit vaihtelevat sen suhteen, kuinka paljon muita kuunnellaan ja huomioidaan ja kuinka suhteudutaan auktoriteetteihin. Lisäksi kielellinen epävarmuus helposti aiheuttaa passivisuutta ja syrjäytymistä, koska heikomman kielitaidon takia on vaikea pysyä keskustelussa mukana ja myös tarkentaville kysymyksille jää liian vähäisesti aikaa.

Palaverikäytäntö voi yleisemminkin tuntua vaikeasti omaksuttavalta, jos henkilö on tottunut siihen, että johtajat ja esimiehet päättävät asioista ja työntekijän tehtävänä on toteuttaa johtajien tekemiä päätöksiä. Henkilön osallistaminen laajasti asioiden käsittelyyn ja suunnitteluun on tullut olennaiseksi osaksi länsimaista johtamistapaa, erityisesti matalaa organisaatiota suosiviin, pienen valtaetäisyyden työyhteisöihin. Siihen sisältyy ajatus työntekijöiden osallistamisesta ja sitouttamisesta organisaation päätöksentekoon. Monet korkean valtaetäisyyden autoritaariseen kulttuuriin tottuneet työntekijät saattavat vierastaa henkilöstön palaverikäytäntöjä.

### 6.3 Sanallinen ja sanaton viestintä

Viestinnän erityiset haasteet liittyvät usein non-vebaalisen viestinnän kulttuurieroista johtuviin vääriin tulkintoihin. Myös itse kieleen ja kielellisiin ilmiin liittyvät väärinymmärrykset ja viestinnän heikkoudet ovat keskeinen ongelma maahanmuuttajien kannalta. Vieraaseen kieleen liittyvät ymmärtämisen ja tulkittamisen vaikeudet liittyvät suurelta osin puutteelliseen kielitaitoon.

Kielellistä viestintää voidaan helpottaa monasti käytännössä niin, että kieltä äidinkielenään puhuvat työntekijät käyttävät selkeätä kieltä ja puhetapaa. Selkeyden vaatimus koskee myös sähköposteja tai muuta kirjallista viestintää. Kirjallisessa viestinnässä on mahdollista hyödyntää myös kaavioita, kuvia ja muita havainnollistavia, visuaalisia tehokeinoja. Viestinnässä tulisi käyttää kieliopillisesti yksinkertaisia lauserakenteita, ”selkokieltä”, sekä tyylillisesti selkeätä yleiskieltä.

Non-verbaalisella viestinnällä on suuri merkitys viestinnän kokonaisuuden kannalta. Sanattoman viestinnän merkitys vaihtelee eri kulttuureissa, mutta tyypillisesti sanattoman viestin painoarvo on jopa suurempi sanalliseen viestiin verrattuna. Kehon kieli, kuten katsekontakti, ilmeet, eleet, käsimerkit ja muu oheisviestintä ovat voimakkaasti kulttuurisidonnaisia.

Kulttuuristen merkityksien ymmärtäminen on yksi sosiaalisten ja viestinnällisten taitojen osa-alue, jonka osaamista voidaan myös tietoisesti pyrkiä kehittämään. Viestintä on laaja kokonaisuus ja erityisesti siihen tulee kiinnittää huomiota silloin, kun työpaikalla toimii maahanmuuttajataustaisia henkilöitä.

## **7 Lopuksi**

Yritysten kansainvälistymisen ja maahanmuuton seurauksena suomalaisilla työpaikoilla työskentelee yhä enemmän maahanmuuttajataustaisia henkilöitä. On tärkeää huolehtia siitä, että työntekijät kiinnittyvät suomalaiseen työelämään ja saavat siihen tarvittavan tuen ja opastuksen. Tavoitteena on myös edistää maahanmuuttajien sopeutumista sujuvasti uuden työpaikan käytäntöihin ja sosiaaliseen yhteisöön. Tämä aiheuttaa henkilöstöjohtamiselle, erityisesti perehdyttämiselle ja työnopastukselle uusia haasteita.

Kansainvälisessä toimintaympäristössä huomio kiinnittyy erityisesti kulttuurisiin eroihin, joiden eri ilmenemismuodot ja vaikutukset työyhteisön toimintaan tulee tunnistaa ja ottaa huomioon perehdyttämisen ja työnopastuksen eri vaiheissa. Kansalliset kulttuuriset erot ja erityispiirteet vaikuttavat monella tavalla työntekijän työhön kohdistamiin odotuksiin ja toiveisiin, sekä työhön liittyviin arvostuksiin ja työmotivaatioon. Lähtömaan tapakulttuuri vaikuttaa myös työyhteisön sosiaalisiin suhteisiin, työroolien muotoutumiseen ja viestintään.

Perehdytyksestä vastaavalta esimieheltä ja työnopastajalta edellytetään kulttuurista herkkyyttä eli kykyä tunnistaa ja ottaa huomioon kulttuuriset näkökohdat perehdytyksen yhteydessä. Tämä kirjoitus tarjoaa kootusti näkemyksiä erilaisiin uusiin perehdytyksen haasteisiin ja niiden vaikutuksiin erityisesti silloin, kun yrityksessä toimii työntekijöinä maahanmuuttajia.

Kirjoituksesta on jätetty luettavuuden takia pois suorat lähdeviittaukset. Soveltuvaa lähdekirjallisuutta on esitelty kirjoituksen lopussa. Lähteisiin on liitetty myös linkkejä, joiden avulla lukija voi saada tarkempaa käytännöllistä ohjeistusta perehdyttämiseen. Käyttökelpoista aineistoa on saatavilla runsaasti eri lähteistä. Loppuun on lisätty myös linkkejä tärkeisiin työlainsäädännön alueisiin, joilla on tärkeä merkitys myös perehdyttämisen kannalta.

Huolellisesti toteutettu perehdyttäminen on paras lähtökohta hyvälle työsuhteelle.

## Lähteitä

- Helsilä, M. 2008. Käytännön henkilöstötyö. Tampere. Tammi.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. WSOY, Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari.
- Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WSOYpro.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Sanoma Pro.
- Passila, E. 2009. Johtaminen globalisaatiossa – teoria ja käytäntö. Fopco Ltd.
- Peltonen, T. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. KY-PALVELU OY.
- Skurnik-Järvinen, H. 2014. Työpaikan henkilöstösuunnitelmat. Kauppakamari.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

## Linkkejä

Osuma -hanke

<https://www.hyria.fi/projektit/yhteiskuntavastuuhankkeet/osuma>

Maahanmuuttajat ja monikulttuurisuus, THL

<https://www.thl.fi/fi/web/maahanmuuttajat-ja-monikulttuurisuus/maahanmuuttajien-osallisuus-ja-kotoutuminen/tyoelama>

Monikulttuurisuus työyhteisössä –projekti, MOTY

<http://estudio.edupoli.fi/moty/index.asp?bid=111&book=MoTy&id=715&kat=Etusivu>

Monikulttuurinen työelämä, TTL

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/>

Työssäoppijan perehdyttäminen, TTS TYÖTUTKA

<https://perehdyttaminen.wordpress.com/maahanmuuttajataustainen-tyossaoppija/viestinta-eri-kulttuureissa/matalan-kontekstin-kulttuuri/>

Monikulttuurisuus työyhteisössä. Julkaisu työnantajille, MoniQ

<http://docplayer.fi/1722262-Monikulttuurisuus-tyoyhteisossa-julkaisu-tyonantajille.html>

Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua, TTL

[https://ttk.fi/koulutus\\_ ja\\_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ ja\\_ tyonopastus\\_ -\\_ennakoivaa\\_ tyosuojelua#vastuu\\_ perehdyttamisesta\\_ 2](https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua#vastuu_ perehdyttamisesta_ 2)

Maahanmuuttajat työpaikalla.. Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. Verkkojulkaisu 2007: Osuma, Koulutuskeskus Salpaus

## **Työsuhteeseen liittyviä lakeja**

Työsopimuslaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työaikalaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työturvallisuuslaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Henkilötietolaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>

Työehtosopimuslaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>

Sairausvakuutuslaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Vuosilomalaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>

Työterveydenhuoltolaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Palkkaturvalaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980866>

Laki nuorista työntekijöistä

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

Yhdenvertaisuuslaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Ulkomaalaislaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301>

Tasa-arvolaki

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Kirjoittaja: Kimmo Kuitunen, yliopettaja, Laurea-ammattikorkeakoulu