

TYÖNTEKIJÄKOKEMUKSEN JOHTAMINEN
MONIKULTTUURISESSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Rantahalvari Noora
Virtanen liris

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2024

Koulutus Restonomikoulutus
Tutkintonimike Restonomi (AMK)

Tekijä	Noora Rantahalvari Iiris Virtanen	Vuosi	2024
Ohjaaja	Mervi Angeria		
Toimeksiantaja	Lapin Ammattikorkeakoulu		
Työn nimi	Työntekijäkokemuksen johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä		
Sivu- ja liitesivumäärä	43 + 10		

Opinnäytetyön aiheena oli työntekijäkokemuksen johtaminen monikulttuurisessa työympäristössä. Toimeksiantajana toimi Lapin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tavoite oli edistää vuorovaikutusta ja kulttuurien kohtaamista monikulttuurisilla suomalaisilla työpaikoilla. Opinnäytetyön kehitystehtävä oli luoda tietopaketti kansainväliselle työntekijälle perehtymisestä monikulttuuriseen työympäristöön.

Opinnäytetyön tietoperustan muodostivat matkailualaa, viestintää, työntekijäkokemusta sekä monikulttuurisuutta käsittelevä kirjallisuus ja tutkimusaineisto. Opinnäytetyö oli luonteeltaan kehittämispainotteinen. Tutkimuksessa menetelmänä käytettiin kyselyä. Opinnäytetyössä hyödynnetty aineisto kerättiin kyselyn avulla, joka toteutettiin Suomeen muuttaneille kotoutumispalvelu Arffmanin maahanmuuttajille. Kansainvälisyys, perehdyttäminen, työntekijän johtaminen ja asiakaspalvelukulttuuri olivat keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä. Aiheita käsiteltiin työntekijän sekä työntekijän johtamisen näkökulmasta.

Kyselyn tulokset antoivat vahvistusta teemoihin, joita nousi esiin tietoperustaa laatiessa. Opinnäytetyön tuloksena saatiin ymmärrystä siitä, kuinka tärkeä monikulttuurisen vuorovaikutuksen merkitys kansainvälisessä työympäristössä on. Johtopäätös sekä tutkimuksen keskeinen tulos oli, että kansainvälisen työntekijän perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta, vuorovaikutustaitoja ja helposti lähestyttävää sekä avointa työyhteisöä.

Opinnäytetyön tuotoksena sekä kehitystehtävänä kehitettiin tietopaketti monikulttuuriseen työpaikkaan perehtymisestä kansainvälisille työntekijöille. Tietopaketti luotiin siten, että se olisi sovellettavissa eri ammattialoilla.

Avainsanat	Monikulttuurisuus, asiakaspalvelu, vuorovaikutus, työntekijä, henkilöstöjohtaminen, maahanmuuttaja.
Muita tietoja	Työhön liittyy tietopaketti.

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Noora Rantahalvari Iiris Virtanen	Year	2024
Supervisor	Mervi Angeria		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences		
Subject of thesis	Managing Employee Experience in Multicultural Work Environment		
Number of pages	43 + 10		

The topic of the thesis was managing employee experience in multicultural work environment. Commissioning party was Lapland University of Applied Sciences. The objective of the thesis was to promote interaction and cultural encounters in multicultural Finnish workplaces. The developmental task of the thesis was to create an information package on orienting international employees to a multicultural work environment.

The theoretical part of the thesis constituted literature on tourism, communication, employee experience and multiculturalism along with few studies. The method used in the thesis was a survey. The information utilized in the thesis was collected through a survey and which was answered by immigrant students from integration service company Arffman. Internationalization, orientation, employee management and customer service culture were key concepts used in the thesis. The thesis addressed these topics from the perspective of employee and employee management.

The results provided confirmation on the themes which emerged while compiling the information package and conducting the research. As a result of the thesis, understanding was gained regarding the importance of multicultural interaction in an international work environment. The conclusion was that orientating international employees requires planning, communication skills and easily approachable and open work environment.

As a result and development task of the thesis an information package was created for international employees on familiarize themselves in to multicultural workplace. The information package was created to be applicable across different professional fields.

Key words Multiculturalism, customer service, interaction, employee, human resource management, immigrant.

Special remarks Information package.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	MATKAILUALA	7
2.1	Matkailu ja matkailija	7
2.2	Matkailusesonki.....	7
2.3	Rovaniemen matkailusesonki	8
3	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS	10
3.1	Työntekijän johtaminen	10
3.2	Työntekijän perehdyttäminen	11
3.3	Kansainvälisen työntekijän perehdytyksen erityispiirteet	13
4	MONIKULTTUURINEN VUOROVAIKUTUS	16
4.1	Monikulttuurisuus työpaikalla	16
4.2	Työntekijän kulttuuritausta	17
4.3	Esihenkilön vastuu vuorovaikutuksesta	20
5	MONIKULTTUURINEN ASIAKASPALVELUTYÖ	23
5.1	Mitä on hyvä asiakaspalvelu?	23
5.2	Asiakaspalvelija monikulttuurisessa ympäristössä.....	24
5.3	Stereotyyppien hyödyntäminen.....	25
6	KYSELYN TOTEUS JA YHTEISTYÖKUMPPANI.....	27
6.1	Kysely.....	27
6.2	Yhteistyökumppani Arffman	27
7	TULOKSET JA TIETOPAKETTI	29
7.1	Tulokset.....	29
7.2	Tietopaketti kansainväliselle työntekijälle.....	35
8	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Monimuotoisuus työyhteisöissä on puheenaiheena melko uusi. Monimuotoisuus, monimuotoisuuden johtaminen ja ennakkoluulojen sekä stereotyyppien tutkiminen johtaa juurensa 1960-luvun ja 1970-luvun Yhdysvaltoihin. Ajan kuluessa puheenaiheet tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta yleistyivät Suomessa. Suomessa konkreettisia toimenpiteitä monimuotoisuuden edistämiseksi tehtiin, kun 2017 tasa-arvoinen avioliittolaki hyväksyttiin sekä keväällä 2023 translaki uudistui. (Huhta & Myllyntaus, 15-16.)

Suomalaisilla työmarkkinoilla vallitsee kohtaanto-ongelma ja ratkaisuksi on esitetty maahanmuuttoa. Ongelmaksi on noussut, ettei Suomeen saapuvat maahanmuuttajat työllisty yhtä hyvin kuin kantaväestö. Vaikuttaa siltä, että taustalla on työnantajien valinnat sekä asenteet maahanmuuttotaustaisia työnhakijoita kohtaan (Huhta & Myllyntaus, 17.) Joulupukin kotikaupunkiin Rovaniemelle tulee joka vuosi työntekijöitä ympäri maailmaa. Töitä on tarjolla niin ravintoloissa, hotelleissa, matkamüstemyymälöissä, oppaina ja sekä muissa elämysmatkailuun liittyvissä yrityksissä. Etenkin talviesonkiaikaan Rovaniemellä työskentelee paljon ulkomaalaisia työntekijöitä. Työntekijän johtaminen, perehdyttäminen ja hänen viihtymisensä ovat avainasemassa, jotta kansainvälinen työntekijä saadaan pidettyä koko talvikauden ajan yrityksessä ja mahdollisesti jopa palaamaan töihin Rovaniemelle. (Rytkönen & Peltoperä 2023.)

Opinnäytetyömme aiheeksi valikoitui työntekijäkokemuksen johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Valitsimme tämän aiheeksemme sen ajankohtaisuuden sekä henkilökohtaisuuden takia. Olemme molemmat työskennelleet Rovaniemellä eri matkailu- ja ravintola-alan yrityksissä. Valitettavasti olemme havainnoineet paljon epäkohtia näillä työpaikoilla. Matkailu- ja ravintola-alojen yritysten liiketoimintojen kasvaessa työvoiman tarve seuraa perässä. Yhä useampi ulkomaalainen hakeutuu töihin Rovaniemelle.

Haluamme pian valmistuvina matkailu- ja ravintola-alan ammattilaisina olla kehittämässä työntekijäkokemusta sekä edistämässä kulttuurien kohtaamista työpaikoilla. Opinnäytetyömme tarkoituksena on kehittää kansainvälisen työntekijän perehdyttämistä monikulttuuriseen työympäristöön. Työntekijän perehdyttäminen kytkeytyy restonomiopintoihin erityisesti työntekijäjohtamisen ja vuorovaikutusosaamisen näkökulmasta.

Yhteistyötahomme on Lapin Ammattikorkeakoulu. Teemme opinnäytetyön kehittävänä tehtävänä tietopaketin työntekijän perehdyttämisestä monikulttuuriseen työyhteisöön. Tutkimusaineistoa opinnäytetyön tietoperustaan ja tietopakettiin kerätään kyselyn avulla, johon vastaavat kotoutumispalveluita tarjoavan Arffmanin maahanmuuttajaopiskelijat. Tietopaketti on suunniteltu annettavaksi kansainväliselle työntekijälle, jonka aikomus on työskennellä Rovaniemellä matkailu- ja ravintola-alan parissa. Tietopaketin avulla pyrimme helpottamaan kansainvälisen työntekijän sopeutumista työpaikalle sekä edistämään kulttuurien kohtaamista. Sähköinen tietopaketti on myös sovellettavissa muilla ammattialoilla.

Uuteen maahan sekä kulttuuriin keskelle saapuminen voi olla shokki ja kulttuurien kohdatessa väärinymmärrysten mahdollisuus on suuri. Uskomme tietopaketin ehkäisevän väärinkäsityksiä työpaikalla sekä edistävän kulttuurien kohtaamista. Toivomme onnistuvamme syventämään monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taitoja opinnäytetyöprosessin aikana.

2 MATKAILUALA

2.1 Matkailu ja matkailija

Tilastokeskuksen (Tilastokeskus 2024) määritelmän mukaan matkailu on yhtäjaksoisesti maksimissaan yhden vuoden (12 kuukautta) kestävää toimintaa, joka sijoittuu matkailijan tyypillisestä elinpiiristä poikkeavalle alueelle. Matkailu voi olla liikematkailuun, vapaa- aikaan tai muussa tarkoituksessa tapahtuvaa yhtäjaksoista oleilua. Vapaa- ajan matkalla tarkoitetaan yleensä omakustanteista matkaa, joka liittyy lomaan, harrastukseen tai muuhun vapaa-ajan toimintaan. Liikematkalla tarkoitetaan työhön liittyvää matkailua, joka voi olla työnantajan kustantamaa.

Weaverin ja Lavtonin (2014, 3-4) mukaan matkailulle ei sinänsä ole vakiomääritelmää. Matkailu on maailmanlaajuisesti merkillinen ilmiö ja suuri taloudellinen hyöty sekä ihmisten elinkeino. Matkailuun vaikuttaa matkailijan, palveluntarjoajan, maan hallituksen, ympäristön ja matkailun vaikutusten yhteinen tulos. Matkailun johtaminen vaatii sosiaalista, vastuullista, ekologista ja kulttuurillista johtamistaitoa, ja käsitystä kestävästä kehityksestä aikakaudesta. Matkailun johtaminen ja epävarmuuden sietäminen globaalien kriisien aikana tuo haasteita ja vaatii matkailun johtajilta suunnitelmallisuutta ja päätöksentekotaitoja.

Matkailija voidaan määritellä henkilöksi, joka viettää vähintään yhden yön matkalla. Matkailija voi olla myös kansainvälinen, jolloin se tarkoittaa, että hän on ainakin yhden yön matkan kohteena olevassa maassa. Kotimaanmatkailijaksi kutsutaan henkilöä, joka viettää maansa sisällä olevassa kohteessa ainakin yhden yön. Päivämatkailijaksi kutsutaan henkilöä, joka ei yövy matkansa aikana yhtäkään yötä. (Tilastokeskus 2024.)

2.2 Matkailusesonki

Matkailusesongilla tarkoitetaan sitä, kun matkailu tietylle alueelle on vaihtelevaa ja asiakasmäärät vaihtelevat vuodenajan mukaan. Sesonkivaihtelut voivat olla suuriakin, ja yleensä niitä mitataan neljännesvuosittain tai kuukausittain. Sesongit

luokitellaan huippusesonkiin, välisesonkiin ja matalasesonkiin. Päiväkohtaisia vaihteluja ei juuri mitata tilastoissa. Huippusesongit sijoittuvat Lapissa lumiseen aikaan, kun taas Etelä- Euroopassa lämmin sää on matkailijoiden mieleen. (Honkanen 2017, 116.)

Matalasesongin aikaan matkailijoita ei ole välttämättä ollenkaan. Liikematkat voivat kompensoida jonkin verran matkailua silloin, kun vapaa- ajan matkailijoita ei ole. Osa matkailijoista haluaa matkustaa matalasesongin aikaan sen takia, että tarjolla on edullisempia majoituksia ja matkoja. Matkailusesongin tasaamiseen on ehdotettu joitakin keinoja ja sesonkeja on yritetty tasata monissa kaupungeissa. Toisaalta myös sesonkiluonteisuudella on puolensa. Osa sesonkityöntekijöistä sekä yrittäjistä, esimerkiksi poroyrittäjät tai safarioppaat, haluavat työskennellä matkailun parissa vain osan vuotta. Joissakin tilanteissa paras ratkaisu sesonkivaihteluiden sietämiseen lienee tilanteen hyväksyminen. (Honkanen 2017, 118–120.)

2.3 Rovaniemen matkailusesonki

Rovaniemen tärkein sesonki on talvisesonki. Kaupunki pyrkii kuitenkin pitämään jouluimagonsa ympäri vuoden, ja esimerkiksi joulupukkia voi käydä tapaamassa myös kesäaikaan. Rovaniemeä on vuosikymmenet markkinoitu matkailijoille joulupukin ihmemaana ja kaupunki on brändätty joulukaupungiksi. Suurin osa talvella Rovaniemelle tulevista matkailijoista tulee ulkomailta. Kansainväliset vieraat lentävät Rovaniemelle nähdäkseen joulupukin, talven ihmemaan, napapiirin sekä poroja. (Ilola, Carcia- Rosell & Hakkarainen 2014, 20.)

Joulusesonki työllistää Rovaniemellä suuren määrän niin vakituisia työntekijöitä, kuin kausityöntekijöitäkin. Joulunajan työntekijät ovat tärkeässä keskiössä luomassa matkailijoille ikimuistoisia hetkiä. Työntekijöitä on monissa rooleissa; tonttuina, lentokenttätyöntekijöinä, ravintolatyöntekijöinä, hotellin henkilökuntana sekä oppaina. Kiire, kansainvälisyys, pitkät työpäivät ja asiakaspalvelu korostuvat Rovaniemellä työskennellessä. Rovaniemellä asiakaspalvelussa korostuu lämminhenkisyys ja vieraanvaraisuus. (Pahkamaa & Salmenkorva 2014, 64.)

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

3.1 Työntekijän johtaminen

Johtaminen on muuttunut aikojen saatossa. Skandinaavisessa johtamistyyllissä 90-luvulla korostui luottamus henkilökuntaan ja henkilökunnan itseohjautuvuuteen, tiimijohtaminen sekä esihenkilön puolelta valmentava ja kehittävä johtaminen. Suomessa ollaan 2000-luvulla kuitenkin menty johtamisen osalta suuntaan, jossa erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen, tulosjohtaminen, itsensä johtaminen sekä muutosjohtaminen korostuvat. Vastuullisen yrityksen johtajalta odotetaan läpinäkyvyyttä, pitkäjänteisyyttä ja kokonaisuuden hallintaa sekä näkemystä. Läpinäkyvyys on sitä, että asioita ei salata vaan ne jaetaan myös henkilökunnalle. Johtajalta voidaan myös odottaa kokonaisuuden hallintaa sekä ymmärrystä, eli kuinka erilaiset asiat yhdistyvät toisiinsa. Pitkäjänteisyydellä tarkoitetaan pidempi aikaisten tavoitteiden kohti menemistä ja sitä, että pystyy ymmärtämään esimerkiksi henkilökunnassa tapahtuvat muutokset. Johtajan lisäksi myös työntekijöiltä odotetaan enemmän sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin. (Hyppänen 2013, 1.)

Henkilöstön pätevällä johtamisella varmistetaan, että työntekijät ovat yrityksen menestystekijöitä. Jotta voidaan saada hyviä tuloksia, tulee henkilöstön voida hyvin, heitä pitää sitouttaa, motivoida, ohjata ja tarjota työsuhde-etuja. (Hyppänen 2013, 1.)

Esihenkilön tehtäviä on muun muassa:

- Varmistaa, että töissä on sopiva määrä oikeanlaista henkilökuntaa, että liiketoiminta toimii tavoitteiden mukaisesti.
- Huolehtia työntekijöiden osaamisesta, hyvinvoinnista, sitoutumisesta ja motivaatiosta.
- Toimia tulosvastuullisesti, ja huolehtia että yrityksen toiminta on kannattavaa ja optimoida kustannuksia.

- Huolehtia, että henkilöstöä johdetaan lain ja sopimusten mukaisesti ja noudatetaan vastuullisen johtamisen periaatteita.
- Auttaa yritystä uudistumaan ja kehittymään.
- Huolehtia työnantajan maineesta. (Viitala 2021, 1.)

Monikulttuurista työpaikkaa johdattaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota sosiiaalisiin ja kulttuurisiin vaikutteisiin. Vaikutteet näkyvät vuorovaikutuksessa ja myös muussa toiminnassa. Johtajan on huomioitava erityispiirteitä monikulttuurisen työpaikan johtamisessa; henkilöstön sopeutuminen ja hyvinvointi, erilaisuuden hyödyntäminen, uudenlaisen toimintakulttuurin edistäminen ja se, että suositetaan myös itse kasvamaan. (Wallin 2013, 2.)

3.2 Työntekijän perehdyttäminen

Perehdytys on prosessi, jonka jokainen työntekijä ja esihenkilö käy läpi ennen työn aloittamista. Perehdytykseen kuuluu vastaanottaminen yritykseen, annettavat tiedot ennen työn alkamista, tutustuttaminen yritykseen, perehdyttäminen itse työn sisältöihin sekä kertaus siitä mitä työntekijältä oikeastaan odotetaan. Perehdytyksen päätarkoitus on antaa uudelle työntekijälle sellaiset tiedot, että hän voi kunnialla ja menestyksekkäästi hoitaa uuden työnsä. (Hyppänen 2013,7.)

Perehdytys on yleensä esihenkilön vastuulla. Esihenkilön tulee etukäteen suunnitella perehdytysprosessi, antaa perehdytykselle tarvittava aika ja järjestää sitä varten resurssit. Perehdytykseen käytetään aikaa jo ennen uuden työntekijän aloittamista. Oleellisimpia asioita perehdytyksen suunnittelemisen lisäksi on tarvittavien työvälineiden sekä vaatteiden hankkiminen, työpisteen kuntoon laittaminen, mahdollisten käyntikorttien sekä työpuhelimien yms. tilaaminen sekä uudelle työntekijälle ennakkotietojen antaminen. (Hyppänen 2013, 7.)

Perehdytykseen kuuluu olennaisesti työtilojen näyttäminen, työntekijän vastaanottaminen ja hänen kanssaan keskusteleminen, työtehtäviin perehdyttäminen, liiketoimintamallin kertaaminen, tehtävien kertaaminen, työkavereiden esittelemi-

nen ja työsuojeluasioista sekä työterveysasioista kertominen. Tärkein tavoite perehdytyksessä on antaa työntekijälle valmiudet menestyä työssään, saada työpaikka hänelle tutuksi ja työtehtävät selkeäksi. (Hyppänen 2013,7.)

Kirjallisesti ja suullisesti tulee käydä työsuhteeseen liittyen läpi muun muassa:

- Työpaikka ja työorganisaatio
- Työajat, työvuorolistat, poissaolot
- Palkanmaksuun liittyvät asiat
- Ruokailu, työsuhde- edut, tauot
- Luottamushenkilöt, työterveysasiat
- Yhteiset pelisäännöt. (Hyppänen 2013, 7.)

Työtekoon liittyen:

- Työn sisältö ja työympäristö
- Työkaverit, esihenkilöt, tukihenkilöt
- Turvallisuus ja toimintaohjeet häiriötilanteissa
- Siivous ja kunnossapito- ohjeet
- Työn arviointi. (Hyppänen 2013, 7.)

Työntekijän perehdytykseen on hyvä varata vähintään yksi päivä aikaa ja perehdytysmateriaali on hyvä antaa työntekijälle myös kirjallisena. Mitä vaativampi tehtävä on kyseessä, sen pidempi perehdytysaika uudella työntekijällä on. Joissakin yrityksissä perehdytysajaksi lasketaan koko koeaika, joka voi olla useamman kuukauden. (Hyppänen 2013, 7.)

Kun työntekijää perehdytetään, on syytä kiinnittää kaiken muun ohessa huomiota sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä kan-

nattaa tutustuttaa sosiaaliseen ympäristöön, jotta työntekijä kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hän pääsee verkostoitumaan. Joissakin tilanteissa voidaan nimetä tietty henkilö, jolla kokemusta kyseisestä työpaikasta, auttamaan uutta työntekijää sosiaalisten suhteiden ja verkostojen rakentamisessa. (Huhta & Myllyntaus 2023, 280.)

3.3 Kansainvälisen työntekijän perehdytyksen erityispiirteet

Kansainvälisen työntekijän perehdytyksessä on otettava huomioon kielelliset seikat ja kulttuurierot. Kirjalliset ohjeet voi kirjoittaa selkokielellä suomeksi tai englanniksi, riippuen uuden työntekijän kielitaitotasosta. Myös perehdyttäjän tulee valmistautua perehdytysprosessiin englannin kielellä. Materiaalissa tulee olla sellaisia ohjeita suomalaisen kulttuuriin ja vuorovaikutukseen, joita Suomessa ikänsä asuneelle ei yleensä tarvitse erikseen kertoa. Suomalaiselle itsestään selvä asia voi olla kansainväliselle työntekijälle ihan uusi. Kulttuuriin liittyviä toimintatapoja on hyvä käydä läpi, ettei tule väärin ymmärryksiä tai jotakin toimintaa koeta tylynä. Kulttuurilliset erot voivat näkyä käytännössä melkein missä vain; tavassa puhutella ihmisiä, ruokaillessa, toimintatavoissa, tasa-arvoasioissa ja niin edelleen. Kansainvälisen työntekijän perehdytystä voi verrata siihen, että mil-laista tukea ja tietoa itse kaipaisi, kun lähtee esimerkiksi eri maanosaan töihin. (Korhonen & Puukari 2013, 23.)

Esihenkilön tuki kansainväliselle työntekijälle on tärkeää. Perehdyttäminen, keskustelu työntekijän kanssa ja palautteen antaminen korostuvat erityisesti alkuvaiheessa. Perehdytyksessä on tärkeä ottaa huomioon useita seikkoja: kaikki tärkeät tiedot on koottu selkeäksi perehdytysmateriaaliksi työntekijän kielitaidolle sopivalla kielellä, turvallisuusohjeet on käyty huolellisesti läpi ja harkinnan mukaan käännetty myös työntekijän omalle kielelle, perehdyttäminen on tarkasti suunniteltu ja siihen on varattu riittävästi aikaa. Työntekijälle pitää myös kertoa mitä häneltä odotetaan, mitkä ovat hänen vastuunsa ja varmistaa, että hän on ymmärtänyt työhön oleellisesti liittyvät asiat. Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot ovat asioita, jota on syytä korostaa onnistuneessa perehdytyksessä. (Yli-Kaitala, Toivanen, Bergborm, Airila & Väänänen 2013, 27-29.)

Erityisesti ulkomaalaistaustaisen työntekijän perehdytyksessä tulee huomioida, että työntekijälle kerrotaan selkeästi ja tarkkaan työntekijän oikeuksista, velvollisuuksista sekä suomalaisesta työlainsäädännöstä. Eri maissa on erilaisia tapoja liittyen lomiin, omaan sairastumiseen tai lapsen sairastumiseen, työaikoihin ja taukoihin työajalla. Myös muita arjen asioita on käytävä läpi. Suomessa työskentelevälle ulkomaalaiselle työntekijälle voi tulla myös uutena asiana Suomen matala hierarkia työelämässä. Suomessa on yleensä täysin sallittua kertoa esihenkilölle mielipiteensä ja toiveensa, tai toisaalta hyväksyä, että samassa asemassa oleva työntekijä saattaa antaa käskyjä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 32.)

Kaksisuuntaisella perehdyttämällä tarkoitetaan työyhteisön valmistamista monikulttuurisuuteen ja sillä voidaan edistää kulttuurien kohtaamista työympäristössä. Kaksisuuntainen perehdyttäminen on suositeltavaa etenkin työpaikoilla, joissa ei ole aiemmin ollut muiden kulttuurien edustajia. Perehdytyksessä keskustellaan miten kohdata ja hyväksyä erilaisuutta, ja näin voidaan murtaa ennakkoluuloja. On kehittävää käydä läpi haasteita, jotka syntyvät kulttuurieroista sekä keinoja, miten voittaa ne. Työyhteisön jäseniä on sopivaa muistuttaa, että asiat mitä itse pitää itsestään selvyyksinä ei todennäköisesti ole sitä kaikille. Kaksisuuntainen perehdyttäminen voi tapahtua vapaamuotoisessa keskustelussa työyhteisön itse järjestämänä tai vaihtoehtoisesta ulkopuolisen kouluttajan toimesta. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56.)

Monimuotoisuuskonsultti Verna Myers on kiteyttänyt inklusiivisuuden seuraavasti: "Monimuotoisuus on kutsu juhliin, inklusiivisuus on kutsu tanssimaan." Inklusiivisuudella tarkoitetaan yhtäläisiä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi organisaation tai yrityksen toimintaan riippumatta ihmisen taustasta tai ominaisuuksista. Inklusiivisuus on tärkeää ottaa huomioon, koska monimuotoisuus ei riitä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 33.)

Monimuotoisuuden voi määritellä usealla tavalla. Voidaan kuitenkin todeta, että monimuotoisuuden selkeä niin sanottu "kattomääritelmä" on ryhmän, organisaation tai osaston yksilöiden keskinäiset erilaisuudet ja yhtäläisyydet. Esimerkiksi Pohjoismaissa puhe monimuotoisuuden tiimoilta on painottunut sukupuolten väliseen tasa-arvoon. Sukupuolen lisäksi monimuotoisuus käsittää paljon muutakin.

Vuonna 2015 voimaan astuneen yhdenvertaisuuslain mukaan monimuotoisuuden liittyä lisäksi muun muassa ikä, alkuperä, kansalaisuus, kieli, mielipiteet, poliittinen toiminta, uskonto, vakaumus, perhesuhteet, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuminen sekä muut henkilöön liittyvät tekijät. Lista ei missään nimessä ole tyhjentävä, vaan täydentyy yhteiskunnallisen keskustelun myötä. (Huhta & Myllyntaus 2023, 29-30.)

Monimuotoisuus saattaa tuoda monelle mieleen ensimmäisenä tasapainon. Esimerkiksi yrityksen johtoryhmä halutaan koota yhtä monesta naisesta ja miehestä tai vanhoista ja nuorista. Tai yritykseen halutaan mahdollisimman monta eri vähemmistöjen edustajaa. On tärkeää tiedostaa, että tällainen lähestymistapa ei ole realistinen. Monimuotoisuus ei automaattisesti tuo hyötyä organisaatiolle tai yksilöille. (Huhta & Myllyntaus 2023, 31.)

Inklusiivisuuden ydin kiteytyy siihen, että työntekijä voi olla täysin oma itsensä töissä tietäen, että hänen tarpeensa huomataan ja hänellä on täysin yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään. Ilman inklusiivisuutta ei voi olla monimuotoisuutta. Mikäli yritys ottaa tavoitteekseen panostaa ainoastaan monimuotoisuuteen, mutta inklusiivisuus jää toiselle sijalle, saattavat esimerkiksi vähemmistöjen edustaja kokea olonsa ulkopuoliseksi liittyessään organisaatioon. Jos uudet jäsenet eivät koe oloansa huomatuksi, saattaa heidän työsuhteensa päättyä lyhyen ajan jälkeen ja seurauksena organisaation monimuotoisuus kärsiä. Inklusiivisuus antaa siis pohjan monimuotoisuuden rakentumiselle, mutta myös väylän, jonka avulla monimuotoisuuden hyödyt voivat näkyä. Inklusiivisuutta voidaan myös kehittää ja tämä toiminta jaetaan kolmeen osa-alueeseen: inklusiivinen johtaminen, inklusiivinen ilmapiiri ja inklusiiviset käytännöt. (Huhta & Myllyntaus 2023, 35.)

4 MONIKULTTUURINEN VUOROVAIKUTUS

4.1 Monikulttuurisuus työpaikalla

Monikulttuurisuuden (multicultural) voidaan katsoa kuvaavan kulttuurisesti eriytyvää olotilaa inhimillisessä yhteisössä. Termi ei liity etnisen ja kansallisen kulttuurin elementteihin. Monikulttuurisuus määritelmä käsittää myös kielellisen, uskonnollisen ja sosioekonomisen diversiteetin. Kulttuurienvälisyydellä (cross-cultural, intercultural) viitataan eri kulttuuriryhmien välille syntyviin suhteisiin. Kulttuurienvälisyyden edellytyksenä yhteisön tulee olla monikulttuurinen. Termillä viitataan tulokseen kulttuurien välisestä oikeudenmukaisesta ja kunnioittavasta vuorovaikutuksesta sekä kommunikaatiosta paikallisella, alueellisella, kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Suomessa monikulttuurisuus ja kulttuurienvälisyys ovat rinnakkain käytettyjä käsitteitä kasvatustieteissä. Moninaisuuden johtaminen (diversity management) on käsite, jota käytetään laajemman henkilöstökirjon kuvauksessa. Tähän käsitteeseen sisältyy etninen tausta, ikä, sukupuoli, sukupuolivähemmistöt, sosiaaliluokka, kastijako ja uskonto sekä enemmistöjen ja vähemmistöjen väleihin liittyvät puheenaiheet. (Seppälä 2010, 13- 14.)

Yksi usein käytetty ja hyvin kuvaava metafora kulttuurista on sipuli. Voimme ajatella kulttuurin olevan kuin sipuli. Sipulin pintakerrokset koostuvat käyttäytymismalleista, vaatetuksesta, kielistä, tarinoista, symboleista sekä riiteistä ja rituaaleista. Näiden moninaisten kerrosten alta löytyy kulttuurin ydin. (Keisala 2012, 20.) Kulttuurin ytimen voidaan ajatella koostuvan ulospäin näkyvistä tiedosteista merkeistä sekä tiedostamattomista arvoista ja tavoista. Kulttuuri on osana jokapäiväistä elämää sekä suuria arvokysymyksiä. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12- 14.)

Työpaikalla kulttuurin eri osa-alueet linkittyvät toisiinsa työntekijän identiteetissä sekä työyhteisön käytännöissä. Työpaikan kulttuuri voi koostua esimerkiksi seuraavista asioista:

- työyhteisön arvopohja
- sosiaalisten suhteiden hierarkia
- toimintatavat ja käytännöt

- ilmapiiri
- suhtautuminen sekä reagointi erinäisiin asioihin
- työyhteisön yhteishenki. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12-14.)

Kun eri kulttuurit kohtaavat, usein itsestään selvänä pidetyt asiat kyseenalaistetaan ja seurauksena näkökulma avartuu. Monikulttuurisessa työyhteisössä saattaa tehostua vastavuoroinen oppiminen. Tällaisessa työyhteisössä työskentely voi opettaa tasa-arvoista suhtautumista kollegoihin, esihenkilöihin sekä alaisiin. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12-14.) Maailmaa voi tarkastella myös useampien silmäläpi ja näin tehostaa vastavuoroista oppimista ja kehittää kulttuurista lukutaitoa. Kulttuurien lukutaidolla (cultural literacy) tarkoitetaan lukutaitoa sekä kykyä ymmärtää ja löytää eri kulttuurien merkityksiä. Lisäksi käsitteellä viitataan kykyihin arvioida, vertailla ja tulkita erilaisia kulttuureja. Kulttuurinen lukutaito auttaa ihmistä toimimaan monikulttuurisessa ympäristössä ja onkin yksi ammatillisen elämän suurimpia haasteita. Erilaisuuden maailmassa kulttuurista lukutaitoa ja tiedon jakamisen oppimista yli kulttuurirajojen tarvitsisivat kaikki. Tähän lukeutuu kantaväestön sekä kotimaassa ja ulkomailla oleskelevien lisäksi maahanmuuttajat. (Lampinen & Melén-Paaso 2009, 65-66.)

Kun omat ja muiden näkemykset eivät ole sovussa keskenään, voi monikulttuurisuus luoda myös jännitteitä työyhteisöön. Jokainen työntekijä tulkitsee ja arvioi itseään ja muita omien kulttuuristen, sosiaalisten sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta. Tällaisissa väärinkäsityksissä saatetaan olettaa, että vastakkaisen osapuolen tulkinnat ja toiminnan tarkoitus ovat liian lähellä omaamme. (Yli-Kaitala ym. 2013, 12-14.)

4.2 Työntekijän kulttuuristausta

Työntekijän kulttuuristausta voi näkyä hyvin erilaisilla tavoilla työpaikalla. On hyvä tunnistaa työntekijän käyttäytymisestä kulttuuriset piirteet sekä niistä johtuvat erot muistaen välttää kaavamaisuuksia. Nämä saattavat kaventaa ymmärrystä. Sukupuoli, ikä, sosiaalinen tausta ja elämäkokemukset vaikuttavat työntekijän toimintaan kulttuuristaustan lisäksi. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16.)

Työntekijän asennoitumista työtään kohtaan määrittelee työntekijän identiteetti. Kokeeko työntekijä olevansa vastuussa itsestään vai onko hänelle tärkeämpää olla osana tiimiä ja pelata yhteen hiileen menestyksen eteen? Esimerkiksi työntekijä, joka on kasvanut yhteisöllisyyttä korostavassa kulttuurissa, voi pistää perheensä tarpeet työvelvollisuuksiensa edelle ja näin ollen jättää saapumasta työpaikalle. Tällaisen työntekijän lähtökohdista toiminta saattaisi hänen mielestään olla täysin hyväksyttävää. (Yli-Kaitala ym. 2013, 16-17.)

Suomalainen työelämä perustuu pitkälti suunnitelmallisuuteen sekä täsmälliseen ajankäyttöön. Ennalta sovitut ajankohdat voi käsittää sitoviksi, mutta toiselle ne voivat olla suuntaa antavia. Suhde aikaan ja siihen sitoutumiseen voi olla vaikea hahmottaa toisen kulttuuritaustan omaavalle työntekijälle. Suomalaisen työyhteisön yleisilme saattaa tuntua epäviralliselta sellaiselle työntekijälle, joka omaa auktoritaarista ja hierarkkista kulttuuritaustaa. Suhtautuuko työntekijä lähiesihenkilöön kollegana vai odottaako hän ohjausta ja valvontaa ylemmiltään? Hierarkiaeroihin tottunut työntekijä voi kokea hankalaksi työkaverin tai lähiesihenkilön pyynnön toteuttaa jokin työtehtävä, koska hän odottaa käskyä ylemmältä taholta. (Yli-Kaitala ym. 2013, 17.)

Työelämässä sukupuoliroolit ja käsitys niistä voivat vaihdella paljon. Perheen sisäisten sukupuoliroolien tottumukset voivat vaikuttaa työelämään asti. Toinen saattaa mieltää naisen vahvasti kotiäitinä ja miehen tehtävä on huolehtia perheen taloudellisesta tilanteesta. Toiselle on itsestään selvyys työskennellä perheellisen naisesihenkilön alaisuudessa. (Yli-Kaitala ym. 2013, 18.)

Epävarmuuden sietäminen voi lamauttaa toisen työntekijän täysin, kun taas toista työntekijää se voi motivoida oma-aloitteisuuteen. Epävarmuutta työyhteisössä voi olla esimerkiksi epäselvä toimenkuva tai ohjeet työtehtäviin liittyen. Toiset työntekijät kaipaavat selkeästi ohjattua työtä, kun taas toiset saattavat suhtautua ohjeisiin lähinnä suuntaa antavina. Oma-aloitteisuuden odottaminen ja aktiivinen tiedonhankinta ovat asioita, joita työntekijöiltä usein jopa vaaditaan suomalaisissa työyhteisöissä. Joistain kulttuureista tuleville työntekijöille nämä saattavat

tuntua kuitenkin vierailta asioilta. Tällainen saattaa näyttäytyä jopa kapinallisuutena ja esihenkilön tai muun johtajan sivuuttamisena. (Yli-Kaitala ym. 2013, 18.)

Uskonto on useissa kulttuureissa erittäin keskeinen osa ihmisen identiteettiä. Näin ollen uskonto on iso osa monikulttuurisuutta työpaikoilla sekä merkittävä osa työntekijän kulttuuritaustaa. Uskontoon liittyvät tavat ja käytännöt säätelevät vuodenkulkua, arkea sekä juhlaa, kuten myös Suomessa. Suomi mielletään perinteisesti luterilaiseksi maaksi. Suomalaista työelämää ohjailevat luterilaisuuteen perustuvat käsitykset, jotka ovat osana esimerkiksi keskustelussa liittyen kauppojen aukioloaikoihin. Muista kulttuureista poiketen, suomalaisessa yhteiskunnassa uskonto mielletään enemmänkin osaksi työntekijän yksityistä elämää. (Yli-Kaitala ym. 2013, 19.)

Suomessa ei ole totuttu uskonnon näkymiseen työpaikan päivittäisissä rytmeissä, normeissa, pukeutumisessa ja kielenkäytössä (Yli-Kaitala ym. 2013, 19). Suomi on vasta viimeisten vuosikymmenien aikana muuttunut maastamuutto- maasta maahanmuuttomaaksi. Maahanmuuttajien elämässä uskonnon ja uskonnollisen yhteisön rooli on moniulotteinen. Monikulttuurisuuden ja -uskontoisuuden kasvaessa maahanmuuttajien myötä, siirtyvät nämä aiheet työpaikalle luoden mietityttäviä seikkoja. Kuitenkaan usein nämä seikat eivät muodosta sen suurempia järjestelyitä kuin esimerkiksi allergiat, tupakointi, kasvissyönnöinti tai työntekijöiden perhetilanteet. Monikulttuurisissa työyhteisöissä ongelmiksi näissä tilanteissa nousevat muun muassa ennakkoluulot, tietämättömyys, vain oman toiminnan normaalina pitäminen, vähättely, naureskelu sekä erityisesti muutoksen pelko. (Seppälä 2010, 31, 40-41.) Esihenkilön tehtävä on kiinnittää erityistä huomiota siihen, että työpaikalla on nollatoleranssi erilaisten elämäntavojen ja vakaumuksien syrjimisestä, väheksymisestä ja muunlaiseen epäasialliseen kohteluun suhteeseen (Yli-Kaitala ym. 2013, 19). Kuitenkin tiedetään, että toisinaan valtaväestölle vieraat uskonnolliset ja kulttuuriset tavat ovat johtaneet tilanteisiin, joissa on jouduttu turvautumaan ratkaisuun oikeusteitse (Seppälä 2010, 41).

4.3 Esihenkilön vastuu vuorovaikutuksesta

Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Työpaikalla tapahtuva päivittäinen vuorovaikutus on keskeinen osa viihtyvyyttä. Vuorovaikutuskohtaamiset muokkaavat samalla minäkuvaamme ja käsitystä itsestämme, koska näemme kohtaamisissa itsemme toisen silmin. Vuorovaikutustilanteissa vaistoamme, miten toiset suhtautuvat minuun ja muihin sekä mikä heidän mielipiteensä on. (Kuusela 2013, 40-42.)

Vuorovaikutustaidoista keskustellaan työnyhteisöissä paljon, mutta itse määritelmä hyvistä vuorovaikutustaidoista saattaa puuttua. Vuorovaikutuskohtaamisissa kiinnitetään huomiota monesti hyvin pieniin, mutta tärkeisiin yksityiskohtiin. Esimerkiksi ohimenevässä kohtaamisessa esihenkilön kanssa työpaikan ulkovoella mielikuvan viihtyvyydestä luo se, kääntääkö esihenkilö rintamasuunnan työntekijään päin tervehtiessään iloisesti vai huikkaako esihenkilö niin sanotusti olan yli hyvät huomenet ja katsoo nopeasti pois päin. Positiivinen vuorovaikutuskohtaaminen saa työntekijälle hyvän mielen, kun taas negatiivinen kokemus voi saada työntekijän miettimään onko jokin vialla tai onko työntekijä tehnyt jotain väärin. Kohtaamiset voivat siis vaihtoehtoisesti joko rohkaista työntekijää ja edistää yhteishenkeä tai saada olon epävarmaksi ja jopa lannistaa. (Kuusela 2013, 40-42.)

Vuorovaikutus katsotaan sujuvaksi työpaikalla, kun ilma piiri on asiallinen. Jokaisen työntekijän tulee saada tilaisuus puhua, ottaa kantaa ja tulla kuulluksi työyhteisössä. Sillä, miten työntekijät kohtaavat toisensa päivittäin, on suuri vaikutus työnteon sujumiseen sekä siitä saataviin tuloksiin. Vuorovaikutuksen välttely, kuten puheenaiheen vaihtaminen itselle mieluisaan, kiertely, kritiikin antaminen, epäystävällisyys tai välinpitämättömyys johtaa niin työntekijän kuin esihenkilön ja työnantajan haluttomuuteen tehdä yhteistyötä. Päivittäiset kohtaamiset luovat työpaikan ilmapiirin ja työskentelyn hengen. (Kuusela 2013, 42.)

Työroolista riippumatta hyviä vuorovaikutustaitoja ovat kyky arvostaa muita sekä yhteistyötaidot. Kuunteleminen ja empatia ja halu ymmärtää toista lukeutuvat myös hyviksi vuorovaikutustaidoiksi. Työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta on

tärkeää, että yksilö saa tuoda esille omia ajatuksia, kuitenkin muita loukkaamatta. Keskeisessä osassa on myös motivaatio ja halu keskustella, neuvotella asioista sekä ratkaista ongelmia. Muita työyhteisön jäseniä kunnioittaen on myös tärkeää hyväksyä erilaisia mielipiteitä sekä olla valmis joustamaan tilanteen tullen.

Vaikka esihenkilö kantaa vastuun vuorovaikutuksen toimivuudesta työpaikalla, on tärkeää tiedostaa yksilön vastuu omasta vuorovaikutuksesta. Yksilön ymmärrys oman toiminnan vaikutuksesta muihin toimii erinomaisena perustana hyvälle vuorovaikutukselle. Tässä tukena on omien ja muiden tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen. Tervehtiikö työntekijä kollegaansa vain tarvittaessa käytävällä vältellen small talkia, koska työtä riittää päivän aikana muutenkin vai onko työntekijät toisilleen läsnä myös ihmisenä ja henkilökohtaisten kuulumisten vaihtaminen on osa päivittäistä vuorovaikutusta. (Kuusela 2013, 42.)

Kuten Kuusela (2013, 42) totesi, esihenkilö kantaa lopussa vastuun työyhteisön vuorovaikutuksesta. Suomessa työskentelevien eri kulttuuritaustojen omaavien työntekijöiden kokemukset osoittavat, että kynnyks lähestyä työkavereita saattaa olla korkea. Kielitaidottomuuden lisäksi taustalla saattaa olla epäily muiden suhtautumisesta. Esihenkilö voi esimerkin näyttämisen lisäksi myös kannustaa kanssakäymiseen. On selvää, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin kulttuuritaustaltaan eroava työntekijä sopeutuu uuteen työyhteisöön. Koska vuorovaikutukseen rohkaisemista ei voi korostaa liikaa, syytä olisi kannustaa epäviralliseen kanssakäymiseen työntekijöiden välillä. Epävirallinen kanssakäyminen edesauttaa tutustumista molemmin puolin ja erityisesti murtaa ennakkoluuloja. (Yli-Kaitala 2013, 59-61.)

Tuore Itä-Suomen yliopiston koordinoima tutkimus osoittaa, että englanti on Suomen toiseksi yleisimmin käytetty kieli. Tutkimuksen mukaan englannin kieltä käytetään paljon korkeakouluissa sekä elinkeinoelämässä. Englannin kielen käytön rajoittaminen aiheuttaisi tutkimuksen mukaan merkittävää haittaa kansainväliselle yhteistyölle, sekä vaikeuttaisi kansainvälisten osaajien, työvoiman ja opiskelijoiden saamista ja kotoutumista Suomeen (Valtioneuvosto 2023.) Esihenkilö on avainasemassa rohkaisemassa kansainvälisiä työntekijöitä käyttämään työ-

paikalla puhuttavaa kieltä. Kielitaidolla on keskeinen merkitys työelämässä pärjäämisen kannalta. Mikäli vuorovaikutus koetaan kielimuurin takia haasteelliseksi, on esihenkilön syytä kehottaa kärsivällisyyteen. (Yli-Kaitala 2013, 45, 59.)

5 MONIKULTTUURINEN ASIAKASPALVELUTYÖ

5.1 Mitä on hyvä asiakaspalvelu?

Nykypäivänä sähköiset yhteydet ovat muokanneet valtavasti asiakaspalvelun normeja lähes kaikkialla. Asiakaspalvelun kahdeksi tärkeäksi elementiksi kiteytyvät henkilökohtainen palvelu sekä kahden ihmisen vuorovaikutus (Nieminen 2014, 18.) Usein asiakas kokee saaneensa hyvää asiakaspalvelua, kun asiakaspalvelija on ollut ystävällinen, avulias sekä ymmärtänyt asiakkaan ongelman. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille syntyy empaattinen toisiaan ymmärtävä yhteys, joka luo positiivisen asiointikokemuksen. Lisäksi asiakaspalvelijan ulkoinen olemus toimii vahvistavana tekijänä. Iloinen olemus ja asiallinen pukeutuminen viestivät asiakkaalle ammattitaidosta. Huonoihin asiakaspalvelukokemuksiin liitetään usein välinpitämätön asenne. Pahimmissa tilanteissa asiakaspalvelija käyttää kännykkää asiakkaan läsnäollessa ja eikä osaa kertoa myymästään tuotteesta juuri mitään. Äärimmäisissä hermostuttavissa tilanteissa voidaan päätyä korottamaan ääntä puolin ja toisin. (Hannula, Ingberg & Virta 2012, 9.)

Jokainen meistä kantaa mukanaan pieniä osia yhdestä tai useammasta kulttuurista. Näin kaikkien asiakaskohtaamisten takana keskeisessä osassa vaikuttamassa on kulttuuri. Luonnollisesti asiakkaan kulttuurista nousee avain asemaan, kun hän pohtii millaista palvelua odottaa saavansa. Usein asiakkaan reaktio esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun on sidoksissa hänen kokemuksiinsa asiakaspalvelusta kotimaassaan, eikä hän todennäköisesti ajattele tietoisesti. Jokainen asiakas määrittelee itse oman kulttuurillisen taustansa perusteella, onko esimerkiksi suomalainen asiakaspalvelu ystävällistä vai työkeää. Tämän takia kulttuuristen piirteiden tiedostaminen ja tunteminen on merkittävä kilpailukeino kansainvälisestä työtä tehdessä. Monikulttuurisessa asiakaspalvelussa palvelun sisältö kiteytyy usein siihen, kumpaa arvostetaan enemmän; asiantuntemusta vai ihmistuntemusta. (Nieminen 2014, 22, 32-33, 80.)

5.2 Asiakaspalvelija monikulttuurisessa ympäristössä

Asiakaspalvelijan persoona sekä työtavat ovat avainasemassa, miten hän suoriutuu ja onnistuu monikulttuurisessa tehtävässä. Asiakastyö vaatii monenlaisia tietoja, taitoja sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Monikulttuurisessa työympäristössä kulttuurista toiseen siirtyminen vaatii asiakaspalvelijalta kykyä muuttua, mukautua ja oppia. (Nieminen 2014, 89)

Taitavalta asiakaspalvelijalta odotetaan hyvää asiantuntemusta ja tuotetuntemusta. Myös riittävä kielitaito on monikulttuurisessa työympäristössä välttämätön. Taitavan asiakaspalvelijan odotetaan olevan avoin, suvaitseva kohtaamiaan ihmisiä kohtaan sekä rohkea niin tilanteessa kuin tilanteessa. Usein asiakaspalvelutyössä vastaan tulee haastavampia tilanteita, milloin asiakaspalvelijan kärsivällisyys- ja joustavuustaidot sekä paineensietokyky laitetaan koetukselle. Nämä taidot ovat keskeisiä ominaisuuksia, mitä taitavalta asiakaspalvelijalta odotetaan. Lisäksi vahvan itsetunnon omaava asiakaspalvelija ei anna hankalien asiakaskohtaamisten lannistaa häntä, vaan suuntaa aina uuteen nousuun. (Nieminen 2014, 89-90.)

Monikulttuurisessa työympäristössä työskentelevältä odotetaan myös muutamia erityistaitoja. Luonnollisesti kulttuurien ja tapojen tuntemus on keskeisessä osassa. Taitavaa asiakaspalvelijaa kiinnostaa kohdata erilaisia ihmisiä vieraista kulttuureista ja hän on avoin sekä valmis oppimaan uutta näistä kulttuureista. Taito lukea sanatonta viestintää on myös tärkeä ominaisuus, jota monikulttuurisessa työympäristössä käytetään päivittäin. Sanattoman viestinnän merkitys korostuu, kun kommunikoidaan toisen kulttuurin edustajan kanssa vieraalla kielellä. Vahva motivaatio auttaa löytämään ratkaisuja erityisesti hankalissa tilanteissa. Jos työnantaja sallii työntekijälleen luovat ratkaisut ja jos asiakaspalvelija uskoo oman työnsä tärkeyteen, hän on motivoitunut löytämään yllättäviä ja tuloksellisia ratkaisuja. Näin asiakaspalvelijan tunne onnistumisesta ja merkityksellisyydestä kasvaa ja motivaatio vahvistuu entisestään. (Nieminen 2014, 89-90.)

Nieminen (2014, 89-90) kuvaa kirjassaan monikulttuurista asiakaspalvelua jäävuoriteorian avulla. Teoriassaan hän kuvaa jäävuoren veden pinnalla olevaan

osuuteen kuuluvan kielen, käytöstavat sekä palveluohjeet. Nämä ovat kulttuuri-tekijöitä, jotka näkyvät ulkopuolisille sekä ovat ymmärrettävissä välittömästi. Pinnan alle jäävuoreen jää viestintätyyli, hierarkiakäsitys, arvot, pelot, normit, tabut, asenteet ja uskomukset. Pinnan alle jäävät elementit ovat niitä, joihin käyttäytyminen pohjautuu. Taitavan asiakaspalvelijan ammattitaitoon lukeutuu olla selvillä kulttuurien eroavaisuuksista. Suomalaiset kohteliaat käytöstavat pohjautuvat siihen, että toista osataan kuunnella keskittyneesti ja rauhallisesti. Sen jälkeen asiakaspalvelijalle jää johdattaa tilannetta eteenpäin luontaisella tavalla kulttuurin mukaan. (Nieminen 2014, 89-90.)

Monikulttuurisessa ympäristössä ammattitaitoinen asiakaspalvelija osoittaa kunnioitusta muiden kulttuurien edustajia kohtaan sekä suhtautua erilaisiin ihmisiin suvaitsevasti. Hän arvostaa erilaisuutta sekä vaihtaa keskustelun aihetta että osallistuu keskusteluun soveliaalla tavalla. Monikulttuurisesti pätevä asiakaspalvelija omaa myös hyvät empaattiset taidot sekä osaan eläytyä ja mukautua toisen ihmisen asemaan. (Nieminen 2014, 26-28, 89-90, 119.)

5.3 Stereotyyppien hyödyntäminen

Stereotyyppillä tarkoitetaan yleistä luonnehdintaa kansanryhmää tai ammattikuntaa kohtaan. Stereotyyppit liioittelevat kulttuurien välisiä eroja ja luovat odotuksia ulkomaalaisten käyttäytymisestä. Ennakkoluulot ja yleistykset syntyvät usein tiedostamatta. Monesti voimakkaat ennako-oletukset ohjaavat asiakaspalvelijaa odottamaan eri kulttuureista tulevilta asiakkailta tietynlaista käyttäytymistä. Asiakaspalvelija näkee piirteet, joita odottaa näkevänsä ja hylkää muut piirteet. Näin jo olemassa oleva stereotyyppi vahvistuu. (Nieminen 2014, 75.)

Stereotyyppioita usein mielletään varsin negatiivisiksi ja ne voivat olla haitallisia molemmille osapuolille. Suomalainen asiakaspalvelija saattaa ajatella aasialaisen asiakkaan olevan epärehellinen, koska aasialaisen asiakkaan vastaus kaikkiin kysymyksiin on myöntävä. Afrikkalaiset, jotka ajavat oman kylänsä ja heimonsa etua, saattavat näyttäytyä suomalaisille ovelina ja epärehellisinä. Negatiivinen ennako-oletus asiakasta kohtaan on hyvin haitallista asiakaspalvelutyössä. Se vaikuttaa asiakaspalvelijan kykyyn palvella

asiakasta ennakkoluulottomasti ja näin palvelun laatu kärsii. (Nieminen 2014, 76.)

Stereotyyppiat voivat olla myös myönteisiä. Yleistys voi auttaa asiakaspalvelijaa kohtaamaan asiakkaan asianmukaisesti ja kohdennetusti sekä näin tarjoamaan henkilökohtaista palvelua. Erialaisten stereotyyppien tuntemuksen voidaan siis katsoa olevan vahvuus. Suomalaisen asiakaspalvelijan pidättyväinen käyttäytyminen voi hämmäntää yhdysvaltalaisista asiakasta, koska yhdysvaltalainen on tottunut innostuneisiin ja puheliasiin asiakaspalvelijoihin. Aasialainen asiakas saattaa tuntea itsensä uhatuksi, jos häntä lähestytään innokkaalla ja intensiivisellä asenteella. Myönteiset stereotyyppiat auttavat alkuun ja niihin turvautuminen on yleensä riskitön aloitus asiakkaan kohdatessa. Asiakaspalvelijan tulee kuitenkin omata hyvät vuorovaikutustaidot ja pelisilmää, jotta hän osaa edetä ja mukauttaa omaa käyttäytymistään tilanteen edetessä. Tämä on viisaan ja ammattitaitoisen asiakaspalvelijan merkki. (Nieminen 2014, 77-80.)

6 KYSELYN TOTEUS JA YHTEISTYÖKUMPPANI

6.1 Kysely

Laadimme sähköisen kyselyn Google Formsin avulla, johon vastaajat saivat vastata anonyymisti. Anonymisointi tarkoittaa henkilötietojen käsittelyä siten, että henkilön tunnistaminen ei ole mahdollista. Tietoja voidaan esimerkiksi aggregoida eli karkeistaa yleiselle tasolle tai muuntaa tilastolliseen muotoon. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024a.) Laadimme kyselyn kysymykset siten, ettei yksilöä voida tunnistaa tilastoista vastausten perusteella. Halusimme lisäksi tieteellisen tutkimuksen tietosuojapolun mukaisesti pitää henkilötietojen keräämisen minimissä (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024b.) Tavoittemme oli kerätä vain opinnäytetyöllemme oleellista ja välttämätöntä tietoa. Kyselyssä käytettiin selkokielistä Suomea ja kysymykset oli käännetty myös englannin kielelle. Halusimme kaksi kielisyydellä varmistaa sen, että vastaaja varmasti ymmärtää kysymyksen ja näin turvata vastausten luotettavuuden.

Halusimme kyselyssä mitata sekä vahvistaa teemoja, joita olemme opinnäytetyöprosessin aikana kohdanneet. Pyrimme rajaamaan näkökulman siten, että saimme selville, mitä työnantajan tulisi ottaa huomioon solmiessaan työsuhteen kansainvälisen työntekijän kanssa. Halusimme selvittää, millaisia asioita kansainvälinen työntekijä pitää tärkeänä työpaikalla ja korostaa esille nousseita asioita tietopankissamme. Kysely koostui monivalinnoista sekä avoimista vastauksista. Sijoitimme monivalintakysymyksiin muutamia vastausvaihtoja, joille toivoimme erityisesti saavan vahvistusta kyselyn myötä.

6.2 Yhteistyökumppani Arffman

Arffman on Baronan alla toimiva Suomen suurin yksityinen maahanmuuttajien kotouttamis- ja työllisyydenhoitopalvelu. Yritys toimii ympäri Suomea usealla eri paikkakunnalla ja työllistää noin 200 työelämäasiantuntijaa. Arffmanin ja Baronan avulla yli 30 000 ihmistä työllistyy vuoden aikana erilaisiin työpaikkoihin. (Arffman 2024.)

Toteutimme kyselyn Arffmanin Rovaniemen kotoutumiskoulutuksen 16 maahanmuuttajaopiskelijan Hidas-ryhmälle. Ryhmän kouluttajalta Marika Kotalalta saimme ennakkotiedoiksi, että ryhmä oli aloittanut opinnot vuoden 2024 alussa. Lisäksi ryhmässä oli opiskelijoita, jotka olivat luku- ja kirjoitustaidottomia omalla äidinkielellään. Luonnollisesti tämän takia kyselyä tehdessä tuli ottaa erityiseen huomioon kysymysten selkeys ja konsultoimmekin Marikaa tähän liittyen. Marika kävi opiskelijoiden kanssa yhdessä läpi kaikki kyselyn kysymykset. Kyselyssä emme tiedustelleet vastaajien kansalaisuutta, mutta ennakkotietojemme mukaan ryhmässä oli opiskelijoita Ukrainasta, Eritreasta, Amerikasta, Somaliasta, Thaimaasta ja Bangladeshista.

7 TULOKSET JA TIETOPAKETTI

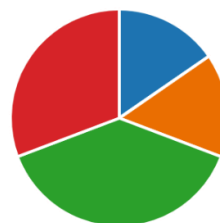
7.1 Tulokset

Arffmanin maahanmuuttajaopiskelijoille tehty kysely koostui seitsemästä kysymyksestä. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksen. Saimme vastauksia lopulta kaiken kaikkiaan 13. Vastaajien ikä jakautui neljään ikäryhmään, jotka olivat: 20–25-vuotiaita kaksi henkilöä, 25–30-vuotiaita kaksi henkilöä, 30–35-vuotiaita viisi henkilöä ja yli 35-vuotiaita neljä henkilöä (Kuvio 1).

1. Minkä ikäinen olet? How old are you?

Lisätietoja

● 20-25 vuotta/years	2
● 25-30 vuotta/years	2
● 30-35 vuotta/years	5
● 35+ vuotta/years	4



Kuvio 1. Vastaajien ikä.

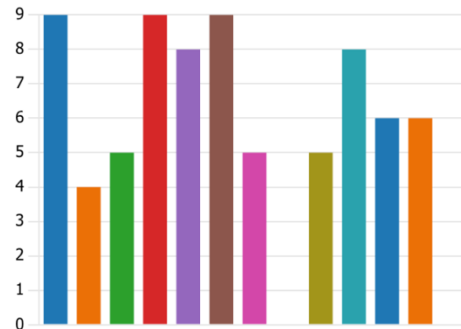
Kyselyn alussa kartoitettiin vastaajien aikaisempaa työkokemusta. Kyselyyn vastanneista yhdeksän on ollut työelämässä ennen Suomeen saapumista. Joukossa oli muun muassa sairaanhoitaja, IT- alan osaajia, perheyriyksessä työskentelevä henkilö, useampi maataloustöitä tehnyt, traktorinkuljettaja, kattilanhoitaja ja televisiokanavan musiikkituottaja. Vastaajista neljä ei ole ollut ansiotyössä, joista kolme on iältään alle 30-vuotiaita ja yhden ikä sijoittui väliin 30–35 vuotta.

Kyselyssä selvitettiin, minkälaisia asioita vastaajat pitävät tärkeinä ja arvostavat työpaikalla. Kysymys oli monivalintakysymys, johon vastaaja sai valita useamman sopivan vaihtoehdon halutessaan. Vastaajille annettiin 13 vaihtoehtoa, joista hän sai valita niin monta sopivaa vastausta, kun katsoi tarpeelliseksi. Lisäksi loppussa vastaajalle tarjottiin vaihtoehdoksi avoin vastausvaihtoehto, johon vastaaja olisi saanut lisätä oman vapaavalintaisen vaihtoehdon. Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan käyttänyt. (Kuvio 2.)

4. Työpaikalla minulle tärkeää on.../Things that I value at workplace are...

Lisätietoja

● Työkaverit/Colleagues	9
● Sinulle nimitetty tukihenkilö/De...	4
● Ammattitaitoinen esihenkilö/Pro...	5
● Hyvä yhteishenki/Good team spi...	9
● Työtuntien määrä/Working hours	8
● Palkka/Salary	9
● Sopeutuminen työpaikkaan/Ada...	5
● Oman uskonnon harjoittaminen...	0
● Tasa-arvo/Equality	5
● Hyvä perehdytys työhön/Good i...	8
● Mielenkiintoinen ammatti/Intere...	6
● Jatkokoulutus mahdollisuudet/...	6
● Muu	0



Kuvio 2. Tärkeiksi koetut asiat työpaikalla.

Työntekijäkokemuksen näkökulmasta katsottuna tärkeänä asiana esiin nousi hyvä perehdytys. Perusteellisen ja kattavan perehdytyksen jälkeen työntekijälle on selvää, mitkä ovat hänen vastualueensa ja että hän on ymmärtänyt kaikki työtehtäviinsä liittyvät seikat. Kyselyn vastauksista voi myös tulkita nousseen esille asioita, jotka voisi ajatella olevan hyvän vuorovaikutuskulttuurin kannalta tärkeitä. Näitä voisivat olla työkaverit sekä hyvä yhteishenki. Vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot ovat asioita, joita ei voi olla korostamatta liikaa työntekijän perehdytyksessä (Yli-Kaitala ym. 2013, 27–29.) Kyselyssä yhtenä vastausvaihtoehtona tarjottiin työntekijälle nimitetty tukihenkilö. Tukihenkilö olisi vastuussa työntekijän perehdytyksestä sekä sopeutumisesta työyhteisöön. Halusimme tämän vaihtoehdon avulla selvittää, koetaanko tukihenkilö tarpeelliseksi. Vastauksien perusteella, joidenkin mielestä tällainen olisi tärkeä, mutta merkittävää kannatusta ei ollut havaittavissa.

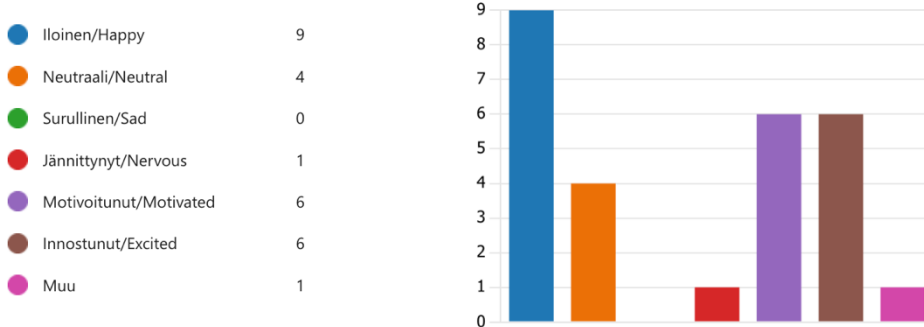
Halusimme myös selvittää, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät oman uskonnon harjoittamista työpaikalla. Tämä oli yksi täsmäkysymyksistä, joihin toivoimme saavamme vahvistusta kyselyn avulla, koska kohtasimme uskontoon liittyvää tietoperustaa paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Tähän kohtaan ei tullut yhtään

vastausta. Tämä yllätti meidät, koska ennakkotietojemme mukaan kohderyhmäsämme olisi mahdollisesti voinut olla uskontokuntia, joiden päivittäiset tavat saataisivat näkyä myös työelämässä. Voi olla, että vastaajat pitivät kysymystä liian henkilökohtaisena, minkä takia emme saaneet vastauksia. Halusimmekin siksi jättää kohdan vapaaehtoiseksi vastausvaihtoehdoksi.

Työelämä herättää monenlaisia tunteita vastaajissa. Kyselyssä oli monivalintakysymys, jossa sai valita yhden tai useamman tunteen, joka määrittää omaa tunnetta suomalaista työelämää kohtaan. Yhdeksän vastaajista vastasi tuntevansa iloisia tunteita koskien työelämää Suomessa. Kuusi henkilöä tunsivat olevansa innostunut ja kuusi henkilö vastasi myös olevansa motivoitunut. Yksi vastaaja oli vastannut olevansa jännittynyt. Kolmasosalla vastaajista oli neutraalit tunteet liittyen työelämään Suomessa. Yksi vastaaja oli valinnut avoimen vastausvaihtoehdon, johon hän oli vastannut, ettei ole koskaan työskennellyt Suomessa. Tämä vastaus mielestämme kyseenalaistaa muiden vastauksien luotettavuuden. (Kuvio 3.)

5. Millainen tunne sinulla on Suomessa työskentelystä?/How do you feel about working in Finland?

[Lisätietoja](#)



Kuvio 3. Vastaajien tuntemuksia Suomessa työskentelystä.

Vastauksista voi päätellä, että kohderyhmämme kokee pääsääntöisesti positiivisia tunteita työelämästä Suomessa. Halusimme kartoittaa yleistä tunnetta, millaisen eri kulttuurista saapuva työntekijä voi saada suomalaisesta työelämästä. Kysymyksen vastaajalta ei vaadittu edeltävää työkokemusta Suomessa, mikä jäi ilmeisesti tulkinnanvaraiseksi. Yksi vastaajista oli vastannut, ettei ole koskaan aikaisemmin työskennellyt Suomessa. Herää siis kysymys, ovatko muut vastaajat

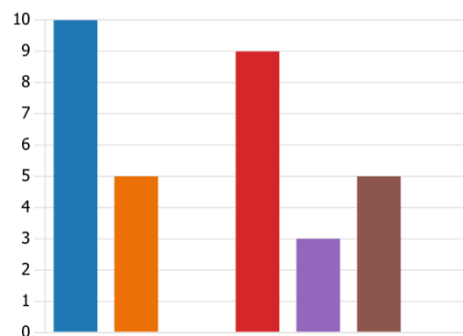
tehneet jo jonkinlaisia töitä Suomessa vai onko tämä yksittäinen vastaaja tulkinut kysymyksen eri tavalla. Saamiemme ennakkotietojen mukaan, yksikään vastaajista ei ole vielä työskennellyt Suomessa. Mahdollisesti tämä yksittäinen vastaaja olisi tulkinut kysymyksen väärin.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, millaisia suomalaiset ovat vastaajien mielestä. Monivalintakysymyksen vaihtoehtoja oli ystävällinen, avulias, epäkohtelias, hiljainen, avoin, iloinen tai muu. Vastaaja sai valita halutessaan useamman sopivan vaihtoehdon. Vastauksien perusteella vastaajien mielestä suomalaiset koetaan ystävällisiksi, mutta myös hiljaisiksi. Suomalaisten katsottiin olevan myös avuliaita ja iloisia. Kolme vastaajaa koki suomalaisten olevan avoimia. Suomalaisten ei katsottu olevan epäkohteliaita. (Kuvio 4).

6. Suomalaiset ovat../Finnish people are..

Lisätietoja

● Ystävällisiä/Friendly	10
● Avuliaita/Helpful	5
● Epäkohteliaita/Rude	0
● Hiljaisia/Quiet	9
● Avoimia/Open-minded	3
● Iloisia/Happy	5
● Muu	0



Kuvio 4. Vastaajien kokemus suomalaisista ihmisistä.

Halusimme tällä kysymyksellä selvittää, millaisen ensivaikutelman eri kulttuurista saapuva henkilö saa suomalaisista ihmisistä. Kuten jo aikaisemmin todettiin, työpaikalla vuorovaikutuksesta sekä sen sujuvuudesta päävastuussa on loppujen lopuksi aina esihenkilö (Kuusela 2013, 42). Kyselyn vastauksista voimme päätellä, että suomalaiset koetaan pääsääntöisesti positiivisiksi tai neutraaleiksi vuorovaikuttajiksi. Yllättävän korkealle vastauksissa nousi kokemus hiljaisista suomalaisista. Tämän piirteen ei voida katsoa ainakaan edistävän vuorovaikutusta. Tästä voisimme tehdä johtopäätöksen, että esihenkilön tulisi ajaa avointa ilmapii-riä työpaikalla sekä yrittää edistää monikulttuurista vuorovaikutusta. Esihenkilön

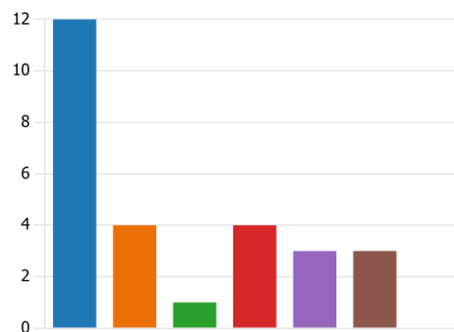
rohkaisu ja kannustaminen työntekijöiden väliseen epäviralliseen kanssakäymiseen voisi olla tapa rikkoa käsitystä hiljaisista suomalaisista. Epävirallista kanssakäymistä on esimerkiksi vapaa-ajan kuulumisten kyseleminen sekä muulla tavoin tutustuminen yli työpaikan rajojen (Yli-Kaitala ym. 2013, 59-61). Muita tapoja rikkoa käsitystä hiljaisista suomalaisista voisi olla työnantajan järjestämät erilaiset työhyvinvointitapahtumat kuten illalliset, erilaiset aktiviteetit, pikkujoulut tai muu yhdessä tekeminen, joka tarjoaisi rennon ilmapiirin, jossa työntekijät saisivat kohdata toisensa työpaikan ulkopuolella. Epäviralliseen kanssakäymiseen kannustaminen voisi myös edistää jo aikaisemmin esiteltyä ja käsiteltyä kaksisuuntaista perehdyttämistä työpaikalla sekä murtaa ennakkoluuloja (Yli-Kaitala ym. 2013, 56). Vaihtoehtoisesti esihenkilö voisi myös kertoa eri kulttuurista tulevalle työntekijälle, että suomalaiset saatetaan kokea hiljaiseksi kansaksi, muttei tätä piirrettä tulisi yhdistää epäkohteliaisuuteen.

Seuraavassa kysymyksessä pyrimme selvittämään, mitkä asiat Suomessa koetaan vaikeiksi. Vastaajista 12 oli valinnut suomen kielen vaikeaksi asiaksi. Englannin kielen vaikeaksi koki neljä henkilöä kahdestatoista. Neljä vastaajista oli kokenut työpaikan löytämisen hankalaksi. Kolme vastaajista oli kokenut ystävien löytymisen vaikeaksi. Yksi vastaaja oli kokenut suomalaisen kulttuurin vaikeaksi. Kolme henkilöä oli sitä mieltä, että kaikki on helppoa. (Kuvio 5.)

7. Suomessa vaikeita asioita ovat.../Things that are difficult in Finland...

Lisätietoja

● Suomen kieli/Finnish language	12
● Englannin kieli/English language	4
● Suomalainen kulttuuri/Finnish c...	1
● Työpaikan löytäminen/Finding a...	4
● Ystävien löytäminen/Finding frie...	3
● Kaikki on helppoa./Everything i...	3
● Muu	0



Kuvio 5. Suomessa vaikeaksi koetut asiat.

Tämän kysymyksen avulla pyrimme selvittämään nousisiko vastauksista esiin erityispiirteitä, joita esihenkilön tulisi ottaa huomioon. Luonnollisesti suomen kieli

nousi esiin yhtenä vaikeimmiksi katsotuista asioista. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että kyselymme kohderyhmä oli maahanmuuttajaopiskelijat. Ennakotietojemme mukaan heidän kielitaitonsa on A1.2 ja A1.3 tasolla eli he hallitsevat esimerkiksi yksinkertaisen viestimisen perusasioita sekä sosiaalisen kanssakäymisen perustaa (Opetushallitus 2024). Voimme olettaa tämän vaikuttaneen vastauksiin. Yleisesti vastauksien perusteella voisi päätellä, että esihenkilön olisi tärkeää ottaa huomioon työntekijän sopeutuminen työpaikalle ja lisäksi se, että muut työntekijät ottavat uuden työntekijän osaksi työporukkaa. Vastauksissa toistuivat samat asiat kuin kuvion 2. vastauksissa.

Viimeiseen kysymykseen vastaajat saivat kirjoittaa, minkälaista työtä vastaajat haluaisivat tehdä Suomessa.

Opiskelijoiden vastaukset olivat:

- Matkailutyö
- Vanhainkodissa työskentely
- En ole ajatellut vielä asiaa, mutta hyvä palkka on tärkeä
- Kattilahuoneessa tai vaatetehtaalla työskentely
- Autokorjaaja
- Mikä vain työ
- Lääketieteellisellä alalla työskentely
- Sosiaalityöntekijä
- Linja-autokuski (Kahdella vastaajista)
- Mobiilipelien kehittäjä, eläintenhoito, rakennusala
- Kuorma-auton kuljettaja
- Avoin kaikelle, mutta työ musiikin parissa olisi hyvä.

Ryhmän opiskelijoilla on selvästi näkemys siitä, mitä he haluaisivat tehdä työkseen Suomessa. Osa vastaajista jatkaisi samalla alalla, millä ovat aikaisemmin

työskennelleet. Kolme vastaajista on avoimia erilaisille työtehtäville, kunhan vain saisi töitä. Nämä vastaukset antavat meille suuntaa, mille aloille maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä hakeutuu. Joukosta löytyi yksi matkailualasta kiinnostunut. Kaiken kaikkiaan jakauma on hyvin laaja.

7.2 Tietopaketti kansainväliselle työntekijälle

Opinnäytetyömme kehittävänä tehtävänä kokosimme tietopaketin kansainväliselle työntekijälle. Pyrimme kokoamaan tietopaketin yhdistäen kyselystä saamaamme tietoa sekä opinnäytetyössä käytettyä tietoperustaa. Pyrimme luomaan tietopaketin, joka olisi mahdollisimman luotettava ja käytännöllinen. Kuten jo kyselyn tuloksien avaamisessa kävi ilmi, voi joitakin vastauksia pitää jokseenkin epäluotettavina. Kohderyhmämme vastauksien soveltaminen matkailualan työelämään on haastavaa, muttei mahdotonta. Lisäksi on tärkeää huomioida, että vastauksien määrä 13 on melko vähäinen. Mahdollisesti suuremmalla vastausmäärällä tuloksiin olisi syntynyt hajontaa ja tulos olisi ollut luotettavampi.

Tietopaketin alussa käsitellään monikulttuurisen työpaikan vuorovaikutuksen kulmakiviä. Alussa viitataan työsopimuslakiin johdatellen lukijaa aiheeseen. Työntekijän vastuuksi määritellään turvallisuusohjeiden noudattaminen, työnantajan arkaluontoisen tiedon salassapitovelvollisuus, muiden työnantajan asettamien ohjeiden noudattaminen sekä kilpailevassa yrityksessä työskentelyn kieltäminen (Työsopimuslaki 2001/55 § 3).

Tämän jälkeen kuvataan osa-alueita, mistä työpaikan kulttuuri voi koostua. Koemme tärkeäksi havainnollistaa kansainväliselle työntekijälle, mistä työpaikan kulttuuri koostuu. Mielestämme näin työntekijälle konkretisoituu, että hän on tärkeä osa työyhteisöä. Lisäksi tietopaketissa avataan ytimekkäästi työpaikan kulttuurin käsitteitä hyödyntäen opinnäytetyön tietoperustaa. Tietopaketissa määritellään kolmeksi tärkeimmäksi kohdaksi työkaverit, hyvä yhteishenki sekä palkka. Nämä kolme asiaa nousivat esille maahanmuuttajille tehdyssä kyselyssä. Mielestämme niiden voisi katsoa liitettävän hyvään vuorovaikutuskulttuuriin. Tämän takia, halusimme korostaa tietopaketissamme yksilön vastuutta vuorovaikutuskulttuurin edistämisessä.

Seuraavaksi tietopaketissa avataan muutamia tärkeitä vuorovaikutustaitoja. Halusimme korostaa, kuinka suuri merkitys päivittäisillä kohtaamisilla on työpaikan ilmapiiriin. Lisäksi tietopaketissa käydään läpi ytimekkäästi kansainvälisen työntekijän perehdytyksen erityispiirteitä, sekä mitä asioita työntekijälle tullaan informoimaan perehdytysprosessin aikana.

Halusimme avata tietopaketissa käsitystä siitä, millaista on hyvä asiakaspalvelu pohjautuen käyttämäämme tietoperustaan. Halusimme korostaa mielestämme kahta asiakaspalvelun tärkeitä kulmakiveä, jotka ovat henkilökohtainen palvelu ja kahden henkilön välinen vuorovaikutus. Koemme, että monikulttuurisessa työympäristössä korostuu erityisesti jokaisen henkilön oma kulttuuritausta. Mielestämme monikulttuurisella työpaikalla työskentelevän asiakaspalvelijan tulee omata hyvä tietämys erilaisista kulttuureista ja niiden erilaisuuksista. Halusimme myös antaa työntekijälle konkreettisen esimerkin, miten hyödyntää stereotyyppisiä asiakaspalvelutilanteissa (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Stereotypes in Action

Kuviossa 6. loimme kolme eri esimerkki tilannetta. Toteumassamme kyselyssä esille nousi, että suomalaiset mielletään hiljaisiksi (Kuvio 4.) Halusimme käyttää

tätä hyväksemme ja luoda tämän stereotypian pohjalta esimerkki tilanteen. Kuitenkin esimerkkitilanteessa henkilö on tietoinen suomalaisiin liitettävästä stereotypiasta. Näin ollen lopputulemana henkilö ymmärtää tilanteen eikä tulkitse tilannetta siten, että suomalainen olisi ilkeä.

Seuraavassa esimerkkitilanteessa henkilö tapaa aasialaisen asiakkaan ja tervehtii tätä kovaan ääneen luoden intensiivisen katsekontaktin. Lopputulemana aasialainen asiakas kokee itsensä uhatuksi, koska ei ole tottunut tällaiseen asiakaspalveluun. Viimeisessä esimerkkitilanteessa henkilö kohtaa amerikkalaisen asiakkaan stereotyyppisellä innokkaalla ja puheliaalla tavalla. Lopputulemana asiakkaalle jää positiivinen mielikuva palvelutilanteesta. Stereotypiat mielletään usein negatiivisiksi yleistyksiksi ihmisryhmästä (Nieminen 2014, 75, 77-78.) Mielestämme ne ovat kuitenkin erinomainen tapa saada palvelutilanne alkuun sekä tuottaa asiakkaalle positiivinen asiointikokemus.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tehtävä oli tarkastella monikulttuurisuutta sekä kulttuurien kohtaamisen johtamista työyhteisössä. Havainnot pohjautuvat perusasioihin, kuten vuorovaikutuskulttuuriin asiakaspalvelutilanteissa, kulttuurien kohtaamiseen sekä työntekijän perusteellisen perehdyttämiseen. Pohdimme aihetta kahden kuukauden ajan monelta monesta eri näkökulmasta. Kuukausien aikana aihe alkoi rajautumaan. Halusimme työhön niin työntekijän kun työnantajankin näkökulmaa, jotta tietopaketista ja opinnäytetyöstä hyötyisi mahdollisimman monipuolinen kohderyhmä.

Aiheen tekee ajankohtaiseksi Rovaniemen matkailusesongin jatkuva kasvu ja yleisesti työvoimapula. Työvoimaa tulee ulkomailta ja työnantajien tulee valmistautua perehdyttämiseen entistä tarkemmin sekä huomioida monikulttuurisuus niin perehdytyksessä kuin vuorovaikutuksessa työyhteisön sisällä. Tietopaketti helpottaa työntekijän perehdytysprosessia, koska perehdytysvaiheessa kansainvälisellä työntekijällä on jo valmiiksi tietoa, millaisen vuorovaikutuskulttuurin keskelle hän on saapumassa.

Koemme opinnäytetyön kehittäneen asiantuntijuuttamme. Voimme ja tulemme tulevaisuudessa hyödyntämään oppimaamme tietoa työntekijöinä, mutta myös esihenkilöinä. Opimme prosessin aikana paljon uutta. Olemme perehtyneet laajasti ja syvällisesti monikulttuurisuuteen, perehdyttämiseen ja vuorovaikutukseen. Lisäksi olemme pohtineet näitä teemoja opinnäytetyöprosessin aikana monesta eri näkökulmasta. Perehdyimme luotettavaan sekä eettiseen kirjallisuuteen sekä erilaisiin tutkimuksiin aiheesta. Kirjoitimme vahvan ja luotettavan tietoperustan työllemme, hyödyntäen ajankohtaisia lähteitä. Pyrimme hyödyntämään mahdollisimman paljon 2010-luvulla tai myöhemmin julkaistuja lähteitä. Tiedostimme kuitenkin kirjoitusprosessin aikana, että aiheemme on jatkuvan muutoksen alla ja uutta tietoa sekä lähteitä julkaistaan jatkuvasti.

Vahvistusta tietoperustallemme saimme tekemällämme kyselyllä maahanmuuttajille suomalaisesta työelämästä ja tunteista siihen liittyen. Kysely auttoi meitä ymmärtämään, minkälaisia tunteita aikuiset maahanmuuttajat käyvät läpi ennen

suomalaiseen työelämään siirtymistä. Saimme kyselyn avulla uutta näkökulmaa tutkimukseen ja tietopakettiin. Kyselyn kysymysten kokoamisessa tuli ottaa erityishuomioon vastaajien kielitaito. Menetelmän avulla saimme mielestämme tärkeitä asioita selville, joita pystyimme riittävästi soveltamaan. Oman haastavuutensa aiheutti vastaajien pieni määrä, joka voi puolestaan vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Isompi määrä vastaajia olisi todennäköisesti synnyttänyt hajontaa vastauksissa ja tämä olisi varmasti vaikuttanut opinnäytetyömme sekä tietopaketin lopputulokseen.

Ajankäyttösuunnitelman toteutuminen osoittautui odotettua haastavammaksi, sillä yhteistyökumppania ei meinannut löytyä. Teimme opinnäytetyön tietoperustaa sekä tutkimusta sinnikkäästi pitkin kevättä. Lopulta saimme myös suunnittelemaamme kyselyn toteutettua. Aikatauluttamiseen omat haasteensa aiheutti meillä oleva talviesonki Rovaniemellä, jonka takia olimme kiireisiä. Ammattikorkeakoulun ohjaustunneille osallistuimme silloin kun se aikataulujen puitteissa järjestyi, ja saimme lisäksi ohjaajaltamme tukea tarvittaessa.

Valmis opinnäytetyö on tavoitteidemme mukainen. Aihe on alkuperäisestä suunnitelmasta moneen otteeseen rajattu ja hieman myös muuttunut opinnäytetyön edetessä. Teimme opinnäytetyön parityönä, joka kehitti ryhmätyöskentelytaitojamme. Lisäksi koemme vuorovaikutustaitojemme kehittyneen kevään aikana. Keskustelimme aiheesta tuntikausia sekä tuimme toinen toistamme. Saimme kaiken aikataulutettua molemmille sopivalla aikataululla. Yhteistyötä paransi se, että olemme vuosien ajan tehneet opiskeluihin liittyvät ryhmätyöt yhdessä. Molempien motivaatio opinnäytetyötä kohtaan sekä molemminpuolinen luottamus edesauttoivat sujuvaa yhdessä työskentelyä. Tehtävät jakautuivat tasaisesti ja viikoittaiset tapaamiset tukivat kirjoitusprosessia. Mielestämme olemme kehittyneet asiantuntijoina ja onnistuneet kehitystehtävässä aikataulujen puitteissa.

Aihe oli meille molemmille mieluinen sekä mielenkiintoinen alusta loppuun asti. Koemme, että aiheellamme olisi paljon erilaisia jatkotutkimus- sekä jatkokehittämismahdollisuuksia. Olisi erittäin mielenkiintoista perehtyä ja syventyä esimer-

kiksi maahanmuuttajien kotoutumispalveluiden toimintaan sekä niiden kehittämiseen. Oppimiskokemuksena opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan antoisa ja herätti mielenkiintomme jatkokouluttautumismahdollisuuksiin liittyen.

LÄHTEET

- Arffman. 2024. Me uskomme sinuun. Nettisivu. Viitattu 23.4.2024 <https://www.arffman.fi/>.
- Hannula, P., Ingberg, P., Virta, M. & Palosaari, E. 2012. Palvelua, kiitos: Asiakaspalvelun saloja. Pornainen: Cottonmark.
- Honkanen, A. M. 2017. Sesonkivaihtelut. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapland University press.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Monimuotoisuus työelämässä: 100 keinoa kasvattaa organisaation vetovoimaa. Helsinki: Alma Talent.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.
- Ilola, H., Hakkarainen, M., García-Rosell, J., 2014. Joulu ainainen?: Näkökulmia Rovaniemen joulumatkailuun. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampere University Press.
- Korhonen, V. & Puukari, S. 2013. Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Talentum.
- Lampinen, J. & Melén-Paaso, M. 2009. Tulevaisuus meissä: Kasvaminen maailmanlaajuiseen vastuuseen. Helsinki: Opetusministeriö, koulutus- ja tiedepolitiikan osasto: Yliopistopaino jakaja. Viitattu 29.3.2024 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76679/opm40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Nieminen M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.
- Opetushallitus. 2024. Kielten taitotasoasteikko. PDF-tiedosto. Viitattu 3.5.2024 https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/kielten_taitotasoasteikko.pdf.
- Pahkamaa P., Salmenkorva S., 2014. Joulun taikaa, ihanaa aikaa? Teoksessa Ilola, H., Hakkarainen, M., García-Rosell, J., Joulu ainainen, näkökulmia Rovaniemen joulumatkailuun. Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rytkönen, E. & Peltoperä, J. 2024. Lapin ennätyselliseksi povattu talvikausi alkaa – Rovaniemelle odotetaan jouluryysikseen 130 lentoa viikossa. YLE. Viitattu 30.1.2024 <https://yle.fi/a/74-20057390>.
- Seppälä, T. 2010. Näkökulmia monikulttuuriseen esimiestyöhön ja henkilöstöjohtamiseen. Helsinki: Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia.

Viitattu 29.3.2024 <https://blogs.helsinki.fi/koulutuksesta-tyoelamaan/files/2010/11/Nakokulmia-monikulttuuriseen-esimiestyohon-ja-hlostojohtamiseen-Palmenian-julkaisu-2010.pdf>.

Suomen Virallinen Tilasto (SVT) 2024. Suomalaisten matkailu. Viitattu 7.4.2024 Verkkojulkaisu. <https://www.stat.fi/meta/kas/matkailu.html>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024a. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. Viitattu 18.3.2024 <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2024b. Henkilötietojen minimointi tieteellisessä tutkimuksessa. Viitattu 18.3.2024 <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-minimointi-tieteellisessa-tutkimuksessa>.

Tilastokeskus 2024. Tietoa tilastoista: Käsitteet. Viitattu 7.4.2024 <https://www.stat.fi/meta/kas/matkailija.html>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 9.5.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Valtioneuvosto 2023. Tutkimus: Keskustelu englannin kielen asemasta Suomessa tarvitsee uutta suuntaa. Viitattu 2.4.2024 <https://valtioneuvosto.fi//10616/tutkimus-keskustelu-englannin-aseamasta-suomessa-tarvitsee-uutta-suuntaa>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Riihimäki: Klaava media.

Weaver, D. B. a. & Lawton, L. 2014. Tourism management. Fifth edition. Milton, Australia: Wiley.

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

LIITTEET

Liite 1. Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

Liite 2. Tietopaketti

Liite 1 1(3) Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

1. Minkä ikäinen olet? How old are you? *

- 20-25 vuotta/years
- 25-30 vuotta/years
- 30-35 vuotta/years
- 35+ vuotta/years

2. Oletko ollut töissä aikaisemmin? Have you worked before? *

- Kyllä/Yes
- En/No

3. Jos vastasin kyllä, mitä töitä olet tehnyt?/If you answered yes what work have you done?

Kirjoita vastaus

Liite 1 2(3) Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

4. Työpaikalla minulle tärkeää on.../Things that I value at workplace are... *

- Työkaverit/Colleagues
- Sinulle nimitetty tukihenkilö/Designated support person for you
- Ammattitaitoinen esihenkilö/Professional manager
- Hyvä yhteishenki/Good team spirit
- Työtuntien määrä/Working hours
- Palkka/Salary
- Sopeutuminen työpaikkaan/Adapting to the workplace
- Oman uskonnon harjoittaminen/Practicing my own religion
- Tasa-arvo/Equality
- Hyvä perehdytys työhön/Good introduction to work
- Mielenkiintoinen ammatti/Interesting job
- Jatkokoulutus mahdollisuudet/Opportunity to educate further
- Muu

Liite 1 3(3) Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

5. Millainen tunne sinulla on Suomessa työskentelystä?/How do you feel about working in Finland? *

- Iloinen/Happy
- Neutraali/Neutral
- Surullinen/Sad
- Jännittynyt/Nervous
- Motivoitunut/Motivated
- Innostunut/Excited
- Muu

Liite 1 4(3) Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

6. Suomalaiset ovat../Finnish people are.. *

Ystävällisiä/Friendly

Avuliaita/Helpful

Epäkohteliaita/Rude

Hiljaisia/Quiet

Avoimia/Open-minded

Iloisia/Happy

Muu

7. Suomessa vaikeita asioita ovat../Things that are difficult in Finland...

Suomen kieli/Finnish language

Englannin kieli/English language

Suomalainen kulttuuri/Finnish culture

Työpaikan löytäminen/Finding a job

Ystävien löytäminen/Finding friends

Kaikki on helppoa./Everything is easy.

Muu

Liite 1 5(3) Arffmanin maahanmuuttajille tehty kysely

8. Millä alalla haluaisit työskennellä Suomessa?/In which professional field would you like to work while living in Finland? *

Kirjoita vastaus

Liite 2 1(7) Tietopaketti

Information Package for Employee:

International Employee's Orientation in to Multicultural Work Community

Noora Rantahalvari & Iiris Virtanen
Restonomi (AMK)

LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

Liite 2 2(7) Tietopaketti

At First

- We wanted to create a information package for international employees who are coming to work in Finland, specially to Rovaniemi.
- The information package facilitates the orienatation process.
- In this information package we utilize the theoretical part of our thesis.
- As a part of our thesis we conducted a survey for immigrants of integration service company Arffman. We utilize the survey answers in this information package.



LAPIN AMK⁷
Lapland University of Applied Sciences

Tämä kuva, tekijä Tuntematon tekijä, käyttöoikeus: [CC BY-ND](#)

Liite 2 3(7) Tietopaketti

Employees responsibilities

Employee ...

- ...must follow the safety instructions.
- ...must keep companys secrets to themself.
- ...duty is to do the work carefully and follow the instructions.
- ...can not work for competing business.

(Työsopimuslaki 2001/55.)

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Liite 2 4(7) Tietopaketti

The diagram illustrates the components of Workplace Culture. It features a central grey rectangle labeled "Workplace Culture" surrounded by six red circles, each containing a component. The components are: Workplace values, Hierarchy of Social Relationships, Practices and Procedures, Atmosphere, Attitude and Reaction to Various Things, and Teamspirit. A red line connects the circles in a rectangular path around the central text.

(Yli-Kaitala, Toivanen, Bergbom, Airila, Väänänen 2013, 12-14.)

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Liite 2 5(7) Tietopaketti

Workplace Culture

- In the previous dia we introduced the areas that workplace culture may consist of.
- Workplace culture can be inferred to be formed by both the employees and the practices of the workplace.
- The cultural background of every employee has a significant impact on how they perceive each other → *this has a central impact on the workplace culture.*
- Moving between cultures (meeting new co-workers and customers) in multicultural environment demands abilities from the employee to shift, confrom and motivation to learn.

Liite 2 6(7) Tietopaketti

Things Considered Important in the Workplace

- Naturally, each employee has their own personal opinion about what matters to them in the workplace.
- According to our survey, the three most important things in the workplace were considered to be:
 - 1. Colleagues**
 - 2. Good team spirit**
 - 3. Salary.**

→The responses suggest that the importance of a culture of interaction in the workplace is significant. Therefore, we want to emphasize this importance in our information package.



Liite 2 7(7) Tietopaketti

Interaction skills

- Daily encounters shape the atmosphere of the workplace and the team spirit.
→ *Avoidance of communication, such as changing the subject to something more pleasing, infriendliness and indifference leads to reluctance from both the employee, supervisor and employer to collaborate.*
- Listening, empathy and desire to understand others are also considered good communication skills.
- Respecting other employees of the workplace while also being open to accepting different opinions and being willing to compromise necessary is also important.

Liite 2 8(7) Tietopaketti

*The Specific Characteristics of Orientation
International Employee*

- Work related instructions should be available in Finnish and English to avoid language barrier.
- The instructions should clearly explained for example how work is typically done and how to communicate with people in Finland.
- To avoid misunderstandings, it's good to go through cultural practices and norms. It is good to ensure that the employee understands everything taught and communicated to them. (Puukari & Korhonen 2023,13.)
- When orienting employees with multicultural backgrounds, it's essential to ensure that they are clearly and thoroughly informed about their rights, responsibilities, and Finnish labor legislation. (Yli-Kaitala ym. 2013, 56.)

Liite 2 9(7) Tietopaketti

During the orientation phase, you will be informed about...

Your job tasks and work environment

Rewriting the business model

Introducing colleagues and supervisors

Safety and operational instructions

Common rules

Working hours, sick absences and breaks during the work days

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Liite 2 10(7) Tietopaketti

What is Good Customer Service?

- Two key elements of customer service are:

1. Personal service

2. Interaction between two individuals (Hannula & Ingberg & Virta 2012, 9.)

- Customers often perceive they have received good customer service when the customer service representative has been friendly, helpful and understood the customer's issue.

→ *The outward appearance of customer service representative serves as a reinforcing factor such as cheerful demeanor and professional attire* (Hannula & Ingberg & Virta 2012, 9.)

- Also the customer's cultural background becomes paramount when they consider the type of service they expect to receive.

→ *Expectations for service quality are tied to the type of service the customer receives in their home country* (Nieminen 2014, 33.)

LAPIN AMK
Lapland University of Applied Sciences

Liite 2 11(7) Tietopaketti

Customer Service in Multicultural Environment

- In a multicultural environment, customer service representatives are expected to demonstrate several specific traits:

1. *Sufficient language skills*
2. *Open, tolerant towards others, and courageous in any situation*
3. *Works well under pressure*
4. *Perseverance*
5. *Good understanding and knowledge on different cultures and their differences*
6. *Motivated to find various solutions for the customer.*

- All in all, customer service requires various knowledge, skills, and personal qualities.

Liite 2 12(7) Tietopaketti

Stereotypes

- We conducted a survey for immigrants in Rovaniemi regarding working life in Finland. The responses to the survey revealed that Finns are perceived as quiet individuals. In our opinion this is a common stereotype about Finns.

- Stereotypes are often viewed very negatively.

- Skilled customer server's workmanship includes to be updated on differences between cultures.

- It's possible to turn stereotypes into resources for interaction in workplace, but remember to be extra careful.

- Stereotypes may help and guide customer server on how to encounter a customer with a specific culture background.

→ *In these service situations the customer server must have excellent social skills to be able to shift their own behaviour according to the situation.*

Liite 2 13(7) Tietopaketti



Liite 2 14(7) Tietopaketti

Sources

Hannula, P., Ingberg, P., Virta M. 2012. Palvelua, kiitos – asiakaspalvelun saloja. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Korhonen, V. & Puukari, S. 2013. Monikulttuurinen ohjaus- ja neuvontatyö. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Talentum.

Nieminen M. 2014. Monikulttuurinen asiakastyö. Helsinki: Tietosanoma.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 9.5.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20010055>

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