



# Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteet ja voimavarat

Outi Kivinen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteet ja voimavarat

Outi Kivinen

Palveluliiketoiminnan koulutus

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Outi Kivinen

Kulttuurisesti moninaisen työyhteisön johtamisen haasteet ja voimavarat

Vuosi 2025 Sivumäärä 37

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen haasteita ja voimavaroja suomalaisessa keittiötyössä. Työ keskittyy erityisesti Virekon keittiöpäälliköiden kokemuksiin tilanteissa, joissa yksiköihin on rekrytoitu kansainvälisiä työntekijöitä vuosina 2023-2024. Opinnäytetyön taustalla on tarve ymmärtää, miten monikulttuurisuus vaikuttaa työyhteisön arkeen, esihenkilötyöhön ja perehdytyskäytäntöihin.

Haastattelut toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna kuudelle esihenkilölle. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, ja sen pohjalta nousi esiin näkökulmia kulttuurituntemuksesta, viestinnästä, perehdytyksestä, työyhteisön toimivuudesta ja kansainvälisten työntekijöiden tuomista voimavaroista. Tulokset osoittavat, että alkuvaiheen epävarmuuksista huolimatta kansainväliset työntekijät koetaan usein tunnollisina, motivoituneina ja työyhteisöä vahvistavana.

Suurimmiksi haasteiksi esihenkilöt kokivat kielimuurin, perehdytyksen resurssipulan ja tarpeen yksilölliselle johtamiselle. Toimivina käytäntöinä korostuivat pariperehdytys, ennakkoviestintä, selkeä ohjeistus sekä työyhteisön valmistelu monikulttuurisuuteen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että onnistunut monikulttuurinen johtaminen edellyttää kulttuurista herkkyyttä, systemaattista perehdytystä ja koko organisaation sitoutumista.

Työn lopputuloksena esitetään kehitysehdotus, joka sisältää konkreettisia toimia perehdytyksen, viestinnän ja esihenkilötyön tueksi. Monikulttuurisuus ei näyttäydy haasteena, vaan mahdollisuutena kehittää työyhteisöä, kun sitä johdetaan tietoisesti ja arvostavasti.

Asiasanat: Monikulttuurisuus, perehdytys, kielitaito, kansainvälinen rekrytointi, esihenkilötyö,

Degree Programme in Hospitality Management

Bachelor of Hospitality Management

Outi Kivinen

Challenges and Strengths in Leading a Culturally Diverse Work Community

Year	2025	Pages	37
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis is to examine the challenges and strengths of managing multicultural work communities in Finnish kitchen environments. The focus is on the experiences of Vireko Ltd:s kitchen managers during the recruitment and integration of international employees in 2023-2024. The study seeks to understand how multiculturalism impacts daily operations, supervisory work, onboarding practices, and team dynamics.

The research was conducted through qualitative theme interviews with six supervisors. The data were analyzed thematically, highlighting key issues such as cultural awareness, communication, onboarding, leadership support, and the benefits of multiculturalism. Despite initial uncertainty, supervisors reported a growing appreciation for the added value brought by international employees - such as high work ethic, calm approach to tasks, and a positive atmosphere in the workplace.

The main challenges identified were language barriers, limited onboarding resources, and the need for individual leadership approaches. Best practices included pre-arrival communication, buddy systems, visual materials, and community-building activities that supported employee integration and well-being.

Based on the findings, a development proposal is presented to strengthen multicultural onboarding, supervisor training, and team preparedness. The study concludes that multiculturalism should not be seen as a challenge, but as a strategic asset that enhances the adaptability, creativity, and cohesion of work communities - provided it is supported by inclusive and structured leadership.

**Keywords:**

Multiculturalism, onboarding, language skills, international recruitment, supervisory work

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Yhteistyökumppanin esittely .....	7
3	Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, haasteet ja voimavarat.....	8
3.1	Kulttuurituntemus.....	8
3.2	Sopeutuminen uuteen maahan .....	9
3.3	Johtaminen .....	10
3.4	Esihenkilö monikulttuurisen työyhteisön tukena .....	11
3.5	Monikulttuurisen työyhteisön esimiehen tukeminen .....	12
3.6	Rekrytointi .....	13
3.7	Monikulttuurisen työyhteisön haasteet .....	14
3.7.1	Monikulttuurisen työyhteisön viestinnälliset haasteet .....	15
3.7.2	Monikulttuurisen työyhteisön perehdyttämisen haasteet.....	16
3.8	Monikulttuurisen työyhteisön voimavarat .....	18
4	Haastattelut ja menetelmät .....	20
4.1	Haastattelun teoria .....	20
4.2	Haastattelujen toteutus.....	20
4.2.1	Haastatteluaineiston tulokset .....	22
4.2.2	Kulttuurituntemus ja johtaminen .....	22
4.2.3	Perehdytys ja työn aloitus.....	23
4.2.4	Viestintä ja kielitaito .....	25
4.2.5	Työyhteisön toimivuus ja yhteistyö .....	26
4.2.6	Monikulttuurisen työyhteisön voimavara .....	27
4.3	Kehitysehdotus .....	29
5	Johtopäätökset .....	31
6	Lähteet .....	33
7	Liitteet.....	34

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen erityispiirteitä ja käytännön haasteita toimeksiantajayrityksessä Vireko Oy:ssä. Vireko on ateriapalveluyritys, joka toimii useilla hyvinvointialueilla ja on osa Attendo-konsernia. Yrityksen henkilöstön monimuotoisuus on kasvanut erityisesti kansainvälisten kokkien rekrytointien myötä vuosina 2023-2024.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Vireko Oy:n esihenkilöiden valmiuksia johtaa monimuotoisia tiimejä sekä kehittää organisaation käytäntöjä monikulttuurisuuden edistämiseksi. Haastattelujen kautta tarkastellaan kulttuurisen tuntemuksen, viestinnän, perehdytyksen ja esihenkilötyön merkitystä monikulttuurisessa työympäristössä. Lisäksi työssä nostetaan esiin monikulttuurisuuden tarjoamia mahdollisia haasteita sekä voimavaroja ja laaditaan konkreettinen kehittämissuositus organisaation käyttöön.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna, jossa kuusi Vireko Oy:n keittiöpäällikköä kertovat kokemuksistaan kansainvälisten työntekijöiden rekrytoinnista, perehdytyksestä ja johtamisesta. Teoreettinen viitekehys yhdistyy käytännön haastatteluhavaintoihin, tarjoten kokonaiskuvan monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisen haasteista ja mahdollisuuksista.

Monikulttuurisuus työelämässä nähdään tässä opinnäytetyössä sekä väistämättömänä muutoksena että kilpailutekijänä. Oikein johdettuna monikulttuurinen työyhteisö voi lisätä työhyvinvointia, kehittymistä ja parantaa organisaation tehokkuutta.

Opinnäytetyön lopussa esitetään kehittämissuositus, jonka tavoitteena on tukea sujuvaa arkea, vahvistaa yhdenvertaisuutta ja parantaa esihenkilöiden valmiuksia monikulttuurisessa työympäristössä.

## 2 Yhteistyökumppanin esittely

Vireko Oy on vuonna 2021 perustettu ateriapalveluyritys, joka on Attendon tytäryhtiö. Yritys tuottaa ruokapalveluita laajasti eri asiakasryhmille, kuten hoiva- ja palvelukoteihin, sairaaloihin, kuntoutusyksiköihin, terveys- ja palvelukeskuksiin, kouluihin, päiväkoteihin sekä kotiateriapalvelun kautta. Vireko toimii Vantaan ja Keravan, Länsi-Uudenmaan, Päijät-Hämeen sekä Kainuun hyvinvointialueilla. Vireko suunnittelee itse ruokalistas ja reseptiikan ja käyttää ruoanvalmistuksessa pääosin kotimaisia raaka-aineita. Tavoitteena on nostaa raaka-aineiden kotimaisuusaste 80 %:iin vuoteen 2026 mennessä. Yrityksen toimintaa ohjaa Ekokompassi-ympäristöjärjestelmä, ja vastuullisuustyöhön kuuluu muun muassa ruokahävikin vähentäminen 10 %:lla vuoden 2025 loppuun mennessä. Vuonna 2024 Vireko valmisti yhteensä noin 4,2 miljoonaa lämmintä ateriaa. Yrityksellä oli noin 5 700 sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasta sekä noin 1 200 koulu- ja päiväkotiasiakasta. Liikevaihto oli noin 30 miljoonaa euroa. (Vireko 2024.)

### 3 Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen, haasteet ja voimavarat

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin kulttuurituntemuksen merkitystä, sopeutumista uuteen maahan sekä esihenkilön roolia monikulttuurisen työyhteisön tukena. Lisäksi tarkastellaan monikulttuurisen työyhteisön johtamista, viestinnän haasteita ja perehdytyksen merkitystä. Lopuksi tuodaan esiin monikulttuurisen työyhteisön voimavarat ja mahdollisuudet, joita monimuotoisuus parhaimmillaan tarjoaa.

#### 3.1 Kulttuurituntemus

Kulttuuri on moniulotteinen ja laaja-alainen käsite, joka kattaa ihmisten oppimat ja arvostamat tavat, ajatukset ja arvot. Se on yhteisön kollektiivinen tapa hahmottaa maailmaa, tuntea ja toimia, ja se siirtyy sukupolvelta toiselle. Kulttuuri ilmenee sekä näkyvissä, että piilevissä elementeissä: kieli, tavat ja moraalikäsitteet ovat helposti tunnistettavia, mutta syvemmällä vaikuttavat arvot ja uskomukset voivat olla niin itsestään selviä, ettei niitä tiedosta ennen kuin kohtaa erilaisen kulttuurin. (Alitolppa-Niitala 2004, 18-19; Salo-Lee, Malmberg & Halinoja 1996, 8.)

Jokainen ihminen kantaa mukanaan ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen malleja, jotka on opittu elämän aikana. Suuri osa näistä malleista omaksutaan varhaislapsuudessa, sillä juuri silloin ihminen oppii helpoimmin. Kun tietyt ajattelu-, tunne- ja käyttäytymismallit ovat juurtuneet yksilön mieleen, hänen on usein ensin opeteltava pois niistä pystyäkseen omaksumaan jotain uutta tai niistä poikkeavaa. Poisoppiminen on yleensä vaikeampaa kuin alkuperäinen oppiminen. (Hofstede 1992, 19-21.)

Kulttuuri tarkoittaa paljon muutakin kuin kasvatusta, taidetta tai kirjallisuutta, se näkyy myös arjen tavoissa ja käytännöissä. Siihen sisältyvät kaikki elämän tavalliset asiat, kuten tervehtiminen, syöminen, tunteiden ilmaiseminen tai niiden ilmaisematta jättäminen sekä fyysisen etäisyyden pitäminen muiden ihmisten kanssa. Kulttuuri on opittu ja jaettu ilmiö, joka yhdistää saman yhteisön jäseniä. Se ei ole biologisesti perittyä, vaan rakentuu sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisön normien kautta. Se ei ole geneettinen ominaisuus, vaan se omaksutaan sosiaalisessa ympäristössä. Koska lapsuudessa opitut ajattelun, tuntemisen ja käyttäytymisen mallit juurtuvat syvästi, niistä poisoppiminen myöhemmässä elämässä voi olla haastavaa. Uuden oppiminen on kuitenkin mahdollista, mutta se vaatii tietoista työtä ja sopeutumista. (Hofstede 1992, 19-21.)

Kulttuurit voidaan jakaa karkeasti kahteen päätyyppiin: yksilökeskeisiin ja kollektiivisiin. Yksilökeskeisissä kulttuureissa, joita tavataan erityisesti länsimaissa, yksilö muodostaa identiteetin perustan. Arvostetaan itsenäisyyttä, henkilökohtaista vastuuta ja suoraa viestintää.

Koulutuksen tarkoituksena on oppia oppimaan, ja pätevyys määrittää asemaa työelämässä. Työsuhteita ohjaa molemminpuolinen hyöty, ja rekrytointi perustuu yksilön taitoihin. Johtaminen keskittyy yksilöihin, ja tehtävä menee ihmissuhteiden edelle. Kollektiivisissa kulttuureissa, joita esiintyy esimerkiksi Aasiassa, Afrikassa ja Etelä-Amerikassa, yksilö nähdään osana yhteisöä. Tärkeää on ryhmän harmonia, ja viestintä on usein epäsuoraa. Koulutuksen tavoitteena on oppia tekemään, ja sosiaalinen asema vaikuttaa uramahdollisuuksiin. Työsuhteet nähdään moraalisisina ja jopa perheenomaisina. Johtaminen kohdistuu ryhmiin, ja luottamukseen perustuvat suhteet asetetaan tehtävien edelle. (Hofstede 1992, 100-101.)

Ihmisillä on yhteisiä tunne-elämän reaktioita, kuten ilo ja suru, mutta niiden ilmaiseminen on kulttuurisidonnaista. Joissakin kulttuureissa tunteiden avoin näyttäminen on hyväksyttävää, kun taas toisissa korostetaan hillittyä itsehillintää. (Salo-Lee ym. 1996, 9.)

### 3.2 Sopeutuminen uuteen maahan

Muuttaminen uuteen maahan on aina enemmän kuin pelkkä osoitteenvaihto, se on matka tuntemattomaan. Vanhoista rutiineista ja itsestäänselvyyksistä voi tulla yllättäviä haasteita. Arjen pienet asiat, kuten kaupassa asiointi tai viranomaiskäynnit, voivat vaatia uudenlaista ajattelua. Samalla vaihtuvat kulttuurin normit, arvot ja käyttäytymismallit voivat aiheuttaa epävarmuutta ja hämmennystä. Se, mikä aiemmin oli itsestään selvää, saattaa uudessa ympäristössä näyttäytyä täysin toisin. Kokemus on yksilöllinen. Toisille uuden kulttuurin kohtaaminen on antoisaa ja avartavaa, toisille raskas ja uuvuttava, erityisesti, jos kielimuuri tai sosiaalisen tuen puute vaikeuttaa sopeutumista. Työelämässä tämä korostaa kulttuurisen ymmärryksen, empatian ja selkeän viestinnän merkitystä, jotta yhteinen luottamus ja vuorovaikutus voivat rakentua. (Alitolppa-Niitamo 2004, 24-25.)

Sopeutuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se on monivaiheinen ja usein vuosien mittainen prosessi. Yksilölliset tekijät, kuten avoimuus ja sopeutumiskyky, vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka sujuvasti uusi elämäntilanne omaksutaan. Myös ulkoiset tekijät, kuten paikallisen väestön suhtautuminen ja mahdollisuus luoda uusia sosiaalisia kontakteja, voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa kotiutumista. Erityisesti kielen oppiminen on merkittävä askel kohti osallisuutta ja itsenäisyyttä uudessa yhteiskunnassa. (Salpaus 2022, 6.)

Harva muutos elämässä on yhtä kokonaisvaltainen kuin muutto uuteen kulttuuriin. Aluksi kaikki voi tuntua jännittävältä ja kiehtovalta, uusi maa, uudet ihmiset, uudet mahdollisuudet. Tämä alkuinnostus tunnetaan niin sanottuna kuherruskuukautena. Pian arjen todellisuus kuitenkin tulee eteen, vieras kieli, erilaiset tavat, yllättävät normit ja kodin kaipuu voivat aiheuttaa kulttuurisokin. Kulttuurisokki voi aiheuttaa turhautumista, väsymystä ja jopa fyysisiä oireita. Se voi myös vaikuttaa työntekoon ja sosiaalisiin suhteisiin, ja pahimmillaan se saattaa saada ihmisen harkitsemaan paluuta kotimaahan. Tämä ei kuitenkaan ole pysyvä tila, ajan

myötä useimmat oppivat elämään uudessa ympäristössä ja alkavat löytää paikkansa. Kolmannessa vaiheessa kulttuurin sopeutumisprosessi etenee, kun yksilö tunnistaa paikallisia arvoja, omaksuu uutta itseluottamusta ja solmii merkityksellisiä sosiaalisia suhteita. (Hofstede 1992, 299-301.)

Sopeutuminen ei ole suoraviivainen prosessi. Siihen liittyy sekä takapakkeja että edistysaskeleita. Masennus ja kriisit voivat yllättää erityisesti noin vuoden kuluttua muutosta, kun alkuinnostus on haihtunut ja uusi elämäntilanne konkretisoituu. Sosiaaliset suhteet paikallisiin ihmisiin auttavat usein tämän vaiheen yli ja tukevat henkistä hyvinvointia. (Alitolppa-Niitala 2004, 27.)

Sopeutumisen edistyessä ihminen alkaa nähdä kulttuurierot mahdollisuutena eikä esteenä. Hän kykenee tarkastelemaan uutta elämäänsä monipuolisemmin ja ymmärtämään, että erilaisuus ei ole pelkästään haaste, vaan myös voimavara. Tämä vaihe tuo mukanaan tasapainoa ja mahdollisuuden rakentaa uutta identiteettiä, jossa yhdistyvät sekä vanhan että uuden kulttuurin parhaat puolet. (Wallin 2013, 36.)

### 3.3 Johtaminen

Hyvä johtaminen on olennainen osa organisaation toimivuutta, tuottavuutta ja työhyvinvointia. Kannustava ja tukeva johtamistapa edistää työntekijöiden osaamista, motivaatiota ja sitoutumista. Johtamisen tehtävänä on ohjata organisaatio kohti tavoitteita hyödyntäen resursseja tehokkaasti. Tärkeää on selkeä viestintä, strateginen suunnittelu ja hyvinvointia tukeva työympäristö. Työntekijöiden tulee myös ymmärtää tavoitteet ja saada riittävät välineet tehtäviensä hoitamiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 11.)

Johtaminen on ennen kaikkea ihmisten vahvuuksien ja potentiaalin esiin tuomista. Esimiestyö on parhaimmillaan palvelutehtävä. Sen tavoitteena on mahdollistaa jokaisen työntekijän onnistuminen ja kehittyminen. Työntekijöiden arvostaminen on tärkeää. Esimiehen asenne ja suhtautuminen vaikuttavat suoraan työntekijöiden kasvuun ja työmotivaatioon. Esihenkilön tärkein työväline on hänen oma persoonansa, kuuntelemalla arvostavasti, tukemalla ja ohjaamalla työntekijöitä hän voi auttaa heitä ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita ja kehittämään osaamistaan. Jokaisella työntekijällä on potentiaalia menestyä, ja hyvin johdettu työyhteisö tukee yksilöiden kasvua ja suoriutumista parhaalla mahdollisella tavalla. (Juuti & Vuorela 2015, 149.)

Johtaminen ei ole vain päätösten tekemistä ja tavoitteiden asettamista, vaan myös merkitysten luomista ja yhteisen ymmärryksen rakentamista. Onnistuneen johtamisen seurauksena organisaation jäsenille muodostuu selkeä käsitys toiminnan suunnasta, päämääristä ja keinoista

niiden saavuttamiseksi. Kun johtaminen onnistuu, työntekijät eivät ainoastaan ymmärrä organisaation merkitystä, vaan myös kokevat olevansa sen aktiivisia osallisia ja yhteistyökumppaneita. Esimiehen tehtävänä on yhdessä tiiminsä kanssa käydä jatkuvaa vuoropuhelua toiminnan merkityksen ja mielekkyyden löytämiseksi. Erityisesti muutosten keskellä työn ja tavoitteiden mielekkyys voi helposti hämärtyä, jolloin esimiehen rooli selkeyttäjänä ja tukijana korostuu. Tämä edellyttää empaattisuutta ja kykyä asettua työntekijöiden näkökulmaan, jotta heidän kokemuksiaan ja tarpeitaan voidaan ymmärtää. Johtaminen on ennen kaikkea tunnetasoinen prosessi, jossa vuorovaikutus ja ihmisten arvostaminen muodostavat perustan yhteiselle onnistumiselle. (Juuti ym. 2015, 43.)

Menestyvän organisaation edellytys on tehokas ja inhimillinen johtaminen, joka luo työntekijöille mahdollisuudet hyödyntää omaa potentiaaliaan. Esihenkilön tärkeänä tehtävänä on innostaa, vahvistaa ja kehittää työntekijöitä jatkuvasti. Hyvä johtaja osaa kannustaa ja motivoida työntekijöitä kehittämään työtään ja toimintaansa. Lisäksi hänen on ymmärrettävä tiimin vuorovaikutusta sekä johdettava organisaation monimuotoisuutta tehokkaasti. Näiden taitojen avulla voidaan luoda työyhteisö, jossa yksilöt ja tiimit voivat kasvaa ja saavuttaa tavoitteensa parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala ym. 2019,20.)

### 3.4 Esihenkilö monikulttuurisen työyhteisön tukena

Monikulttuurisessa työyhteisössä esihenkilön on oltava kykenevä kuuntelemaan ja nostamaan esille haastavia kysymyksiä sekä rohkaistava keskustelua niiden ympärillä. Tällä tavoin osoitetaan kunnioitusta erilaisia uskomuksia ja käytäntöjä kohtaan sekä edistetään avointa työyhteisökulttuuria. Kulttuurierojen tarkastelun sijaan tulisi keskittyä yhteistyöhön, verkostoitumiseen, yhteisöllisyyteen ja vastavuoroiseen oppimiseen. Esihenkilöiden keskeisiä työvälineitä monikulttuurisessa työyhteisössä ovat kuunteleminen, kunnioitus ja perehdytys. (Wallin 2013, 73.)

Esihenkilöllä on merkittävä rooli esikuvana työyhteisössä, jossa työskentelee eri kulttuureista tulevia henkilöitä. Esihenkilön on oltava valmis huomioimaan kulttuuritaustaan liittyvät tekijät ja ennaltaehkäisemään niihin liittyviä jännitteitä. Hänen vastuullaan on varmistaa, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti, oikeudenmukaisesti ja yksilöinä. Työyhteisöjä tulee valmistella monikulttuurisuuteen, erityisesti silloin, kun organisaatiossa ei aiemmin ole ollut eri kulttuurien edustajia. Perehdytyksen yhteydessä voidaan keskustella erilaisuuden hyväksymisestä ja ennaltaehkäistä ennakkoluuloja. Esihenkilö voi omalla esimerkillään edistää sujuvaa vuorovaikutusta monikulttuurisessa työympäristössä. Viestinnän on oltava mahdollisimman selkeää ja ymmärrettävää, mikä voidaan varmistaa kunnioittavalla asenteella, aktiivisella kuuntelulla, tarkentavilla kysymyksillä sekä tarjoamalla yhtäläiset mahdollisuudet kaikille. (Yli-Kaitala ym. 2023, 20-22, 56-59).

Monimuotoisuuden johtaminen kattaa useita erilaisuuden ulottuvuuksia, kuten sukupuolen, etnisen taustan ja iän. Erityisesti etnisten vähemmistöjen asema työpaikoilla on noussut huomioin kohteeksi. Hallittu johtaminen edellyttää sopeutumisen tukemista, erilaisuuden hyödyntämistä ja kulttuuritietoista otetta. Esihenkilöiden on kehitettävä viestintätaitojaan, rakennettava luottamusta ja kohdattava työntekijät yksilöllisesti. Vähemmistöjen oikeuksia kunnioittaessa on huolehdittava myös kaikkien tasa-arvosta. Hyvä esihenkilö osaa ratkaista ristiriitoja ja hyödyntää henkilöstönsä vahvuuksia. (Wallin 2013, 69-72; Viitala 2020, 253-254.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä esimiehen on aktiivisesti edistettävä yhdenvertaisuutta ja osallisuutta. Pehdytys ei saa koskea vain uusia työntekijöitä, vaan koko työyhteisöä, jotta muutos hyväksytään ja ymmärretään. Ohjauksen on oltava positiivista ja kannustavaa. Aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo luovat turvallisen ilmapiirin, kysymällä ja kuuntelemalla vältetään oletukset ja väärinymmärrykset. Esimiehen on varmistettava vuorovaikutteiset kokouskäytännöt ja oikeudenmukainen kohtelu kaikille. Lisäksi on tärkeää seurata työyhteisön ilmapiiriä ja puuttua ajoissa mahdollisiin ristiriitoihin. Tarvittaessa on oltava jämäkkä ja varmistettava sääntöjen ja lainsäädännön noudattaminen. Esihenkilötyö monikulttuurisessa ympäristössä vaatii kouluttautumista ja itsensä kehittämistä. Aktiivinen rooli ja rohkeus nostaa esiin haasteet takaavat toimivan ja tasapainoisen työyhteisön. (Lahti 2014, 217-218.)

### 3.5 Monikulttuurisen työyhteisön esimiehen tukeminen

Yritysjohdon on perusteltava esihenkilöille monikulttuurisuuden merkitys ja siihen panostamisen tarpeellisuus. Tämän lisäksi, koko henkilöstön tulee ymmärtää monikulttuurisuuden hyödyt ja sen vaikutukset organisaation toimintaan. Henkilöstön mukaan otto tuottaa parempia tuloksia kuin pelkästään johtoryhmän pohdinta, sillä esihenkilöiden ja henkilöstön avulla voidaan tehokkaammin hyödyntää monimuotoisuutta. Henkilöstön osallistuessa toteutuksen suunnitteluun saadaan monipuolista ja arvokasta tietoa, ja se lisää sitoutumista ja motivaatiota. Esihenkilöt voivat tuoda esiin käytännön näkökulmia, joita johto ei välttämättä ole huomionnut. Mikäli esihenkilöt eivät sitoudu monikulttuurisuuden edistämiseen, se vaikuttaa työntekoon ja myös työntekijöiden asenteisiin. (Alahuhta 2025, 46-48.)

Hyvään esihenkilö työhön monikulttuurisessa työyhteisössä tarvitaan kulttuurien tuntemista. Onnistunut lähiesihenkilötyö vaatii positiivisen ihmiskäsityksen, yksilön kunnioituksen, luottamuksen, avoimuuden ja ennakkoluulottomuuden sekä ehdottomasti suvaitsevaisuuden. Työterveys- ja työsuojeluasiantuntijat ovat huomanneet, että monikulttuurisuus on kuormitustekijä monille esimiehille. Haasteita syntyy niin rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, ohjeiden tulkinnassa ja työyhteisön tehokkuudessa. Näitä kuormitustekijöitä ei oteta huomioon

esihenkilöiden koulutuksessa, palkassa, tavoitteissa, ajankäytössä tai esimiehille suuntautuneissa työhyvinvointitutkimuksissa. (Lahti 2014, 22-25.)

Monikulttuurisen johtamisen tulisi näkyä koko organisaatiossa. Varsinkin ylemmän johdon sitoutuminen ja esimerkin näyttäminen on tärkeää. Lisääntyvässä kilpailutilanteessa ei riitä, että yrityksissä kehitellään ja tuotetaan uusia tuotteita ja palveluita, vaan myös johtamista on kehitettävä ja sitä varten pyrittävä tekemään innovaatioita. Monikulttuurisuuden johtamisessa on esimiehellä oltava taitoa hyödyntää monikulttuurisen tiimin tuomia mahdollisuuksia. Sen avulla voidaan työntekijöiden tuottavuutta tehostaa. (Colliander ym.2009, 45-46.)

On tärkeää, että ylin johto tietää mitä arjessa todella tapahtuu. Vain näin voidaan luoda työympäristö, jossa jokainen työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja organisaation tavoitteet saavutettaviksi. Monikulttuurisuuden lisääntyminen työyhteisössä ei ole vain väistämätön kehityskulku vaan se tulisi nähdä voimavarana, jota tulisi johtaa tietoisesti ja pitkäjänteisesti. Kansainvälistyvät työmarkkinat ja monimuotoisuuden kasvu haastavat perinteiset johtamismallit, mutta samalla ne tarjoavat mahdollisuuden luoda entistäkin innovatiivisempia ja tehokkaampia työyhteisöjä. Esihenkilöiden rooli on tässä merkittävä, heidän on tärkeää käydä jatkuvaa ja avointa vuoropuhelua tiimiensä kanssa. Kun jokainen työntekijä tuntee tulevansa kuulluksi ja osaksi yhteistä päämäärää, monikulttuurinen työyhteisö ei ole haaste, vaan organisaation kilpailuetu. (Alahuhta 2015, 144-146.)

### 3.6 Rekrytointi

Onnistunut rekrytointi on kuin hyvä sijoitus, sen todelliset vaikutukset näkyvät vasta ajan myötä. Jokainen uusi työntekijä tuo mukanaan osaamistaan, näkemyksiään ja energiaansa, jotka voivat joko vahvistaa tai haastaa yrityksen toimintaa. Siksi rekrytoinnin suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa panostaa. Kun valintaprosessi on huolellinen ja harkittu, voidaan minimoida epäonnistuneet rekrytoinnit, jotka turhauttavat sekä työnantajaa että työntekijää ja aiheuttavat turhia kustannuksia. Uusi työntekijä ei ainoastaan täytä organisaation tarpeita, vaan muokkaa myös sen kulttuuria ja vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Onnistunut rekrytointi vahvistaa yrityksen kilpailukykyä pitkällä aikavälillä, mutta sillä on myös vaikutus yrityksen työnantajakuvaan. Rekrytointiprosessi kertoo paljon organisaatiosta, jokainen rekrytointi on mahdollisuus vahvistaa yrityksen työnantajakuva. (Österberg 2015,91.)

Rekrytoinnin suunnittelussa on usein mukana tuleva esihenkilö, mikä on olennaista työyhteisön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden huomioon ottamiseksi. Jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämiseen, sillä työntekijän sopeutuminen ja tehokkuus riippuvat pitkälti siitä, miten hyvin hän tuetaan työtehtävien opettelussa ja organisaation kulttuuriin sopeutumisessa. Perehdyttäminen ei ala vasta työsuhteen ensimmäisenä

päivänä, vaan se käynnistyy jo rekrytoinnin ensikontaktien aikana. Ensimmäiset viestit organisaatiosta, sen toimintatavoista ja arvoista luovat työnhakijalle mielikuvan yrityksestä ja sen toimintakulttuurista. (Kupias& Peltola 2009, 71-72.)

Rekrytointiprosessin onnistuminen edellyttää, että työnhakijalle tarjotaan selkeä ja kattava kuvaus työn sisällöistä, työtehtävistä sekä niihin liittyvistä vaatimuksista. Erityisesti työssä vaadittava kielitaito, työajat, palkkaus ja muut työsuhteen ehdot on syytä esittää mahdollisimman läpinäkyvästi jo rekrytointivaiheessa, jotta työnhakija pystyy arvioimaan työtehtävän soveltuvuutta omaan osaamiseensa ja elämäntilanteeseensa. Erityisesti monikulttuurisissa työyhteisöissä on huomioitava, että työnhakijoilla voi olla hyvin erilaisia lähtökohtia työsuhteeseen liittyvien oikeudellisten ja hallinnollisten käytäntöjen ymmärtämisessä. Suomen työlainsäädäntö ja työsopimusjärjestelmä ovat pitkälle kehittyneitä ja perustuvat muun muassa kollektiiviseen sopimiseen, työsopimuslain säädöksiin sekä työehtosopimusten velvoittavuuteen. Työnantajan vastuulla on varmistaa, että työnhakijat saavat riittävästi tietoa oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan. Työlainsäädännön ymmärtämisen haasteet korostuvat erityisesti kansainvälisissä rekrytoinneissa, joissa työnhakijat voivat olla tottuneet erilaisiin työsopimusmalleihin ja työmarkkinakäytäntöihin. (Yli-Kaitala ym. 2013, 28-29.)

### 3.7 Monikulttuurisen työyhteisön haasteet

Monikulttuurisuuteen liittyvät suurimmat haasteet työpaikoilla on koettu olevan suhtautuminen aikaan, kiireellisyteen, määräaikoihin ja sopimuksiin. Pohjoismainen tasa-arvoisuus on monelle hierarkkisesta kulttuurista tulevalle vierasta, osallistavat työskentelytavat, joissa kysellään mielipiteitä, voi maahanmuuttajalle olla esimiehen arvovaltaa heikentävä vaikutus. Työyhteisön ja asiakkaiden asenteet monikulttuurisuutta kohtaan saattavat tuoda haasteita, mutta rekrytoidut työntekijät toimivat myös asennemuokkaajina. Monikulttuurisen työntekijän perehdytys ja kielitaidon puutteellisuus koetaan tuovan haasteita. (Vartia ym.2007, 48-51.)

Monikulttuurisissa työyhteisöissä esiintyy monenlaisia kulttuurisiin eroihin liittyviä haasteita, jotka voivat vaikuttaa niin työpaikan vuorovaikutukseen kuin työprosessien sujuvuuteen. Näitä ovat muun muassa suhtautuminen aikaan, työn tarkoitukseen ja toimenkuviin, auktoriteetteihin ja kontrolliin, epävarmuuden sietoon, oma-aloitteisuuteen, osallistumiseen ja päätöksentekoon, yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden suhde sekä kielitaidon ja kulttuuristen tulkintojen erot. (Lahti 2014, 91.)

### 3.7.1 Monikulttuurisen työyhteisön viestinnälliset haasteet

Monikulttuurisissa työympäristöissä kielitaito on yksi merkittävimmistä haasteista. Kielen ymmärtämisen taso vaikuttaa suoraan työntekijän kykyyn kommunikoida, saada ja jakaa tietoa sekä osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Puutteellinen kielitaito voi estää urakehityksen, rajoittaa koulutusmahdollisuuksia ja vaikeuttaa omien ideoiden esille tuomista. Usein maahanmuuttajien työtehtävät rajautuvat suppealle alueelle, mikä osaltaan hidastaa kielitaidon kehittymistä ja integroitumista työyhteisöön. Lisäksi kielimuurista johtuvat kommunikaatiohaasteet voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja yhteentörmäyksiä työpaikalla. (Vartia ym.2018, 66.)

Vuorovaikutus työpaikalla ei kuitenkaan ole pelkästään kielellistä. Onnistunut viestintä edellyttää sekä sanallisen että sanattoman viestinnän yhdenmukaisuutta ja toisiaan täydentävää käyttöä. Ilmeet, eleet, äänensävy, kehon asento sekä puheen nopeus ja voimakkuus ovat yleisiä nonverbaalisen viestinnän keinoja, joiden merkitys korostuu erityisesti silloin, kun kielitaito on puutteellinen. Kulttuurierot voivat vaikuttaa myös näiden viestinnän muotojen tulkitaan, mikä tekee tietoisuuden lisäämisestä ja viestintätaitojen kehittämisestä entistä tärkeämpää. (Lahti 2014,156-159.)

Sujuva ja avoin vuorovaikutus on olennainen tekijä työyhteisön hyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta. Erityisesti monikulttuurisissa työpaikoissa viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Esimiehen rooli korostuu tässä yhteydessä, sillä hänen tehtävään on luoda selkeät pelisäännöt, edistää avointa keskustelukulttuuria ja varmistaa, että työyhteisössä vallitsee kannustava ja kunnioittava ilmapiiri. Mitä monimuotoisempi työyhteisö on, sitä tärkeämpää on viestinnän selkeys ja jatkuva oppimisprosessi, jossa virheistä voidaan oppia ilman pelkoa tuomitsemisesta. (Yli-Kaitala ym.2013,22.)

Työyhteisön suhteiden kehittymisen ja ryhmädynamiikan kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi. Erilaisuuden kunnioittaminen, yhdenvertaisuuden korostaminen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen ovat arvoja, joita jokaisen työyhteisön tulisi noudattaa. Esihenkilö voi tukea näiden arvojen toteutumista paitsi omalla esimerkillään, myös aktiivisesti kannustamalla kaikkia työntekijöitä osallistumaan työyhteisön vuorovaikutukseen ja kehittämiseen. (Yli-Kaitala ym.2013, 56-59.)

Kielitaidolla on merkittävä rooli maahanmuuttajien integroitumisessa suomalaiseen työelämään. Myös maahanmuuttajataustaiset työntekijät korostavat usein, että kielitaito on tärkein edellytys työelämään sopeutumiselle. Riittävä kielitaito on erityisen tärkeä työn turvallisuuden, vuorovaikutuksen ja perehdytyksen kannalta. On kuitenkin tärkeää pohtia, mitä "riittävä kielitaito" kussakin tilanteessa tarkoittaa. Harvassa työtehtävässä vaaditaan täydellistä

suomen kielen hallintaa, ja on tärkeää tunnistaa, että ammatillinen osaaminen koostuu useista tekijöistä, ei pelkästään kielitaidosta. Eri työtehtävät asettavat erilaisia vaatimuksia kielitaidon tasolle, joten on perusteltua määritellä tehtäväkohtaisesti, millainen kielitaito on todella tarpeen työn sujuvan hoitamisen kannalta. (Yli-Kaitala ym. 2013, 45-48.)

Tärkeää on, että työntekijän, työyhteisön ja erityisesti esihenkilöiden välillä on olemassa yhteinen, riittävän vahva kieli, jonka avulla työtehtävistä, ohjeista ja odotuksista voidaan viestiä ymmärrettävästi. Kielen oppiminen on prosessi, joka edellyttää jatkuvaa käyttöä arjen vuorovaikutustilanteissa. Samalla on kuitenkin huolehdittava siitä, että kaikki olennainen informaatio, erityisesti työturvallisuuteen, työnkuvaan ja oikeuksiin liittyvä tieto tulee ymmärretyksi molemmin puolin. Ymmärtävän ja sallivan ilmapiirin luominen tukee kielellistä kehitystä ja vahvistaa työntekijän osallisuuden tunnetta. Työyhteisön kannustava suhtautuminen kielen oppimiseen ja monikielisyyteen edistää paitsi yksilön kehittymistä, myös koko organisaation monimuotoisuutta ja oppimiskykyä. (Yli-Kaitala ym.2013 45-48.)

Monikulttuurisissa työyhteisöissä sanaton viestintä, kuten kehon kieli, ilmeet, eleet, katsekontakti ja äänen sävy, korostuu erityisesti silloin, kun yhteinen kielitaito on rajallinen. Näiden nonverbaalisten viestien merkitys voi kuitenkin vaihdella suuresti eri kulttuureissa, mikä saattaa johtaa väärinkäsityksiin ja viestintähaasteisiin. Esimerkiksi suora katsekontakti voi toisessa kulttuurissa viestiä luottamusta, kun taas toisessa sitä pidetään epäkunnioittavana. Työyhteisön jäsenten olisi hyvä olla tietoisia omasta viestintätyylistään ja pyrkiä ymmärtämään toistensa kulttuurisia taustoja. Esihenkilöillä on tärkeä rooli tämän tietoisuuden vahvistamisessa tarjoamalla koulutusta sekä tukemalla viestintää selkokielellä ja visuaalisilla apuvälineillä. (Thibault ym.2022,28.)

### 3.7.2 Monikulttuurisen työyhteisön perehdyttämisen haasteet

Työnantajalla on lainmukainen velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tämä velvollisuus kattaa työn, työolosuhteiden ja muun työympäristön lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. Työturvallisuuden varmistaminen edellyttää jatkuvaa työympäristön, työyhteisön tilan sekä työtapojen turvallisuuden tarkkailua ja arviointia. Työnantajan vastuuta työpaikalla kantavat esihenkilöt, joiden tehtävät tulee määritellä selkeästi ja yksityiskohtaisesti työpaikan koon, toimialan ja työtehtävien luonteen mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2023,11.)

Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että esihenkilöillä on riittävä pätevyys ja perehdytys omiin tehtäviinsä sekä asianmukaiset valmiudet vastualueidensa hoitamiseen. Perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi on suositeltavaa laatia kirjallinen opastussuunnitelma, jonka avulla voidaan systemaattisesti seurata perehdytyksen etenemistä. Suunnitelman tulee perustua

työn vaarojen selvittämisestä saatuihin tietoihin. Perehdytyksessä on tärkeää käsitellä ne vaaratekijät, joita ei ole voitu poistaa, ja ohjata työntekijöitä niiden tunnistamiseen sekä turvallisiin toimintatapoihin vaaratilanteiden ehkäisemiseksi. Koska työturvallisuuskäytännöt voivat vaihdella eri maissa, on erityisen tärkeää käydä turvallisuusohjeet läpi selkeästi ja ymmärrettävästi. Tarvittaessa ohjeistusta tulee täydentää visuaalisilla apuvälineillä ja muilla tuetuilla menetelmillä, jotta ohjeiden sisältö tavoittaa kaikki työntekijät riippumatta heidän kielitaidostaan tai kulttuuritaustastaan. (Yli-Kaitala ym. 2013, 26-27; Salpaus 2017, 12-13.)

Erityisesti maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden perehdytykseen on varattava riittävästi aikaa, jotta he voivat omaksua työpaikan toimintatavat perusteellisesti. Tärkeitä perehdytyksen osa-alueita ovat esimerkiksi, työturvallisuus ja työsuojelu, työaika- ja poissaolokäytännöt, palkkausperusteet ja työehtosopimus, sekä työterveyshuolto. Lisäksi työnantajan tulee varmistaa, että työntekijän henkilöllisyys on asianmukaisesti tarkistettu ja että hänellä on voimassa oleva oleskelulupa tai muu työntekoon oikeuttava asiakirja. Perehdytys ei ole kertaluonteinen tapahtuma, vaan jatkuva prosessi, johon kuuluu säännöllinen seuranta ja palautteen antaminen. Seurantakeskustelut auttavat varmistamaan, että työntekijä tuntee olonsa varmaksi työtehtävissään ja että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään. (Jabe 2017, 111.)

Kansainvälinen rekrytointi edellyttää huomiota koko työyhteisön hyvinvointiin, jotta lisäresursointi ei kuormita henkilöstöä tai aiheuta perehdytykseen liittyvää stressiä. Perehdytyksessä on tärkeää erottaa suoraan ulkomailta rekrytoidut ja työntekijät, jotka ovat jo aiemmin asuneet Suomessa. Suoraan ulkomailta muuttaneille suomalainen työelämä, organisaatiokulttuuri ja sen kirjoittamattomat säännöt voivat olla vieraita. Tästä syystä perehdytyksessä korostuvat vuorovaikutuksellinen kohtaaminen, kiinnostuksen osoittaminen työntekijän taustaan sekä kulttuurisesti sensitiivinen ohjaus. (Veijola&Pitkänen 2024 77-79.)

Monikulttuurisia valmiuksia kannattaa kehittää osana työyhteisön perehdytystä. Työyhteisön valmennuksella voidaan tukea koko henkilöstön sopeutumista erilaisiin kulttuuritaustoihin ja toimintatapoihin sekä vahvistaa kulttuurien välistä ymmärrystä. Perehdytysprosessia on tarkoituksenmukaista tarkastella kaksisuuntaisesti, jossa sekä uusi työntekijä, että työyhteisö oppivat toisiltaan ja sopeutuvat toisiinsa. Selkokielen käyttö ja kielitietoisuuden vahvistaminen ovat osoittautuneet toimiviksi käytännöiksi monikielisissä työympäristöissä. (Veijola&Pitkänen 2024 77-79.)

Kuvien ja pelillisten elementtien hyödyntäminen perehdytysohjeiden tukena on osoittautunut toimivaksi keinoksi lisätä ymmärrettävyyttä ja kiinnostavuutta. Näiden menetelmien rinnalla korostuu myös kirjallisen materiaalin saavutettavuus, erityisesti turvallisuuteen liittyvä perehdytysaineisto olisi tarkoituksenmukaista tarjota osittain myös englanniksi, jotta vältetään mahdolliset työturvallisuusriskit. Työnantajilla on lisäksi positiivisia kokemuksia erilaisten

mentorointi- ja kummitoimintojen hyödyntämisestä perehdytyksessä. Nämä henkilölähtöiset tukimuodot edistävät yksilöllistä oppimista, madaltavat kynnystä kysyä neuvoa ja tukevat uusien työntekijöiden sitoutumisessa osaksi työyhteisöä. (Veijola&Pitkänen 2024, 80-82.)

### 3.8 Monikulttuurisen työyhteisön voimavarat

Tutkimukset osoittavat, että monikulttuuriset tiimit voivat toimia merkittävänä kilpailuetuna ja menestystekijänä, kun monimuotoisuus tunnustetaan ja sitä johdetaan taitavasti. Erilaiset kulttuuritaustat tuovat uusia näkökulmia, edistävät luovuutta ja parantavat päätöksentekoa sekä ongelmanratkaisua. Parhaimmillaan monikulttuurisuus lisää työyhteisön joustavuutta ja kehityskykyä, mutta sen onnistunut hyödyntäminen edellyttää tehokasta viestintää ja kulttuurisen ymmärryksen vahvistamista. Ilman tietoista johtamista monimuotoisuus voi myös aiheuttaa haasteita, kuten viestintäongelmia tai väärinymmärryksiä. Oikein rakennettu ja johdettu monikulttuurinen tiimi on luovempi, tehokkaampi ja tuottavampi kuin homogeeninen työyhteisö. (Wallin 2013,68-73.)

Maahanmuuttajien työllistäminen on tuonut organisaatioihin merkittäviä myönteisiä vaikutuksia. Heidän esimerkinsä on vahvistanut työyhteisöä ja lisännyt ymmärrystä monimuotoisuuden merkityksestä. Erilaiset toimintatavat ovat laajentaneet työn tarkastelutapoja ja edistyneet luovien ratkaisujen syntymistä. Monikulttuurisuus on lisännyt ymmärrystä siitä, että työtä voidaan tehdä tehokkaasti eri tavoin. Maahanmuuttajat ovat osoittautuneet lojaaleiksi ja sitoutuneiksi työntekijöiksi, joiden innostus, asiakaslähtöisyys ja kunnioittava asenne ovat vahvistaneet organisaatioiden suorituskykyä. Lisäksi monikulttuurisuus tuo työyhteisöihin kielitaidon kehittymistä, kulttuurisen tuntemuksen syventymistä ja suvaitsevaisuuden lisääntymistä. Se vahvistaa yhteisöllisyyttä suomalaisessa työyhteisössä ja tuo mukanaan uusia taitoja ja näkökulmia, jotka tukevat organisaation innovatiivisuutta ja kilpailukykyä. (Vartia ym.2007, 52-53.)

Monikulttuurisuus hyödyttää koko työyhteisöä, sillä maahanmuuttajat tuovat mukanaan uusia oivalluksia, taitoja ja näkökulmia, jotka voivat korvata vanhentuneita toimintamalleja. Monikulttuurisuuden myötä organisaation palvelukyky, tehokkuus ja tuloksellisuus paranevat. Kun työyhteisö perehtyy monikulttuurisuuteen, se oppii ymmärtämään paremmin myös itseään ja kehittämään omia toimintatapojaan. Maahanmuuttajien lämmin ja positiivinen työskentelytapa voi rohkaista muita työntekijöitä arvioimaan kriittisesti omaa asennettaan ja toimintatapojaan. Lisäksi heidän osoittamansa kiitollisuus esimerkiksi koulutuksesta, työpaikan sosiaaliturvasta, työterveyshuollosta ja työturvallisuudesta toimii arvokkaana muistutuksena etuoikeuksista, joita usein pidetään itsestäänselvyksinä. (Lahti 2014, 61.)

Erilaiset taustat vahvistavat tiimien päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua, mikä voi parantaa organisaation kilpailukykyä. Kuitenkin huonosti johdettu monimuotoisuus voi aiheuttaa jännitteitä ja heikentää tuottavuutta. Henkilöstöhallinnon rooli on merkittävä monimuotoisuuden onnistuneessa toteutuksessa. Yhteiskunnallisella tasolla monimuotoisuus edistää tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta, ja se voi houkutella laajemman asiakaskunnan. Kuitenkin monimuotoisuuden hyödyt toteutuvat vain, jos sitä johdetaan johdonmukaisesti ja strategisesti. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että diversiteetin hallittu johtaminen ja sitä tukevan henkilöstöhallinnon rakentaminen vaatii investointeja, mutta sen hyödyt ylittävät kustannukset. (Lahti 2014,55-56.)

## 4 Haastattelut ja menetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, haastattelujen toteutustapa ja analysointiprosessi. Lisäksi kuvataan, miten aineisto teemoitettiin ja miten tulokset johdettiin esihenkilöiden kokemuksista.

### 4.1 Haastattelun teoria

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, joka luokitellaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Menetelmässä haastattelun teema-alueet ovat ennalta määriteltyjä ja kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voidaan muokata haastattelutilanteen ja vuorovaikutuksen mukaan. Teemahaastattelu mahdollistaa joustavan ja syvällisen keskustelun, jossa keskiössä ovat haastateltavien omat kokemukset, ajatukset ja merkityksenannot. Teemahaastattelu soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään yksilöllisiä kokemuksia ja ilmiöiden monitulkintaisuutta. Menetelmä korostaa haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta, jonka kautta merkitykset rakentuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus ja pätevyys rakentuvat tutkijan kriittisen ja itsearvioivan työtteen varaan. Luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta, ja sen vahvistaminen edellyttää tutkijalta kokonaisvaltaista, jatkuvaa arviointia läpi tutkimusprosessin. Tutkimukseen tulee suhtautua uteliaasti, mutta samalla terveellä skeptisyydellä. Luotettavuutta voidaan vahvistaa myös tutkimusprosessin huolellisella dokumentoinnilla. On tärkeää kuvata selkeästi, miten aineisto on kerätty, miten analyysi on toteutettu ja millä perusteilla valintoja on tehty. Tutkimuksen pätevyyttä tukee se, että valitut menetelmät ovat sopusoinnussa tutkimusongelman kanssa ja että tutkija tarkastelee koko tutkimusmatkaansa kriittisesti vaihe vaiheelta. Näin lukija voi arvioida, onko reitti ollut sopiva asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Saaranen-Kauppinen)

### 4.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä kevään 2025 aikana. Haastateltavina olivat Virekon keittiöpäälliköt, joiden tiimeihin oli vuosien 2023-2024 aikana rekrytoitu kansainvälisiä kokkeja. Haastateltavat edustivat eri yksiköitä ja toimivat maantieteellisesti eri puolilla Suomea, mikä mahdollisti monipuolisen näkökulman ilmiön tarkasteluun.

Haastatteluja varten laadittiin teemahaastattelurunko, jonka laatimisessa hyödynnettiin teko-älysovellusta (liite 1). Haastattelurunko toimi keskustelun tukena ja varmisti, että aihealueet käytiin läpi. Haastattelukysymykset oli suunniteltu paljastamaan tietoperustassa esiin nousseita teemoja, kuten kulttuurituntemus ja johtaminen, rekrytointi- ja perehdytysprosessit, viestintä- ja kielitaito, esihenkilötyön tuen tarve, työyhteisön toimivuus sekä monikulttuurisuuden tarjoamat edut ja haasteet. Näin haastattelu pyrki muodostamaan kokonaisvaltaisen kuvan monikulttuuristen työyhteisöjen johtamisesta. Haastattelun alussa kuitenkin kerrottiin, että runko toimii joustavana apuvälineenä ja että teemojen käsittelyssä sallitaan keskustelun laajeneminen haastateltavan kokemusten ja näkökulmien mukaan. Haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan analysointia varten. Haastattelut olivat kestoltaan 45min-60min.

Haastatteluaineisto litteroitiin purkamalla nauhoitteet tekstimuotoon Microsoft Wordilla. Litteroinnissa noudatettiin sanasanaista periaatetta, jonka avulla pyrittiin säilyttämään vastaajien ilmaisujen aitous. Litteroinnin jälkeen vastauksia korostettiin ja jäseneltiin opinnäytetyön teemoihin liittyen. Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita soveltaen. Tarkastelun lähtökohtana olivat esiin nousseet sisällöt, joita peilattiin ennalta määriteltyihin teemoihin: kulttuuritietoisuus ja johtaminen, perehdytys ja työn aloitus, viestintä ja kielitaito, työyhteisön toimivuus ja yhteistyö, monikulttuurisuuden voimavarat sekä esimiehen rooli ja tuen tarve. Analyysiprosessi eteni aineistolähtöisesti. Aluksi perehdyttiin haastatteluaineistoon kokonaisuutena, minkä jälkeen siitä etsittiin toistuvia aiheita, kokemuksia ja näkökulmia. Näistä muodostettiin laajempia teemoja, jotka jäsensivät opinnäytetyön tuloksia. Teemoittelun avulla haastattelujen tulokset saatiin esitettyä loogisesti ja selkeästi, ja ne kuvaavat esihenkilöiden kokemuksia.

Opinnäytetyön tulokset on sidottu tiettyyn ajankohtaan, organisaatioon ja tutkijan näkökulmaan, eikä sen tavoitteena ole yleistettävyyys, vaan syvällinen ymmärrys esihenkilöiden kokemuksista. Tuloksia on käsitelty eettisesti ja aineiston moninaisuutta kunnioittaen.

Oman työni arviointi on kulkenut mukana koko prosessin ajan. Olen tarkastellut kriittisesti valintojani, analysoinut niiden vaikutuksia ja tiedostanut, että oma kiinnostukseni aiheeseen on voinut heijastua tulkintoihini. Tätä vaikutusta olen pyrkinyt tasapainottamaan huolellisella ja monipuolisella aineiston käsittelyllä. Reflektio on ohjannut tutkimusprosessin kulkua ja auttanut säilyttämään läpinäkyvyyden ja eettisen otteen tutkimuksessa.

Opinnäytetyön vahvuutena voidaan pitää sen käytännölläisyyttä ja esihenkilöiden kokemuksiin perustuvia kehittämissuhteita. Ne tarjoavat arvokasta ja käytännölläistä tietoa organisaatioille, jotka kehittävät monikulttuurisia työyhteisöjään. Luotettavuutta tukee myös se, että keskeiset teemat ovat toistuneet aineistossa johdonmukaisesti

#### 4.2.1 Haastatteluaineiston tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset, jotka perustuvat Vireko Oy:lle toteutettuihin haastatteluihin. Aineisto koostuu kuuden esihenkilön kanssa tehdyistä teemahaastatteluista, jotka toteutettiin kuudessa eri Virekon yksikössä. Tulokset on jäsennetty analyysin pohjalta muodostuneiden pääteemojen mukaisesti: kulttuuritietoisuus ja johtaminen, perehdytys ja työn aloitus, viestintä ja kielitaito, työyhteisön toimivuus sekä monikulttuurisuuden voimavarat. Kunkin teeman alla käsitellään esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä monikulttuurisen työyhteisön johtamisesta käytännön työssä.

Teemojen yhteydessä esitetään suoria haastattelusitaatteja, jotka konkretisoivat esiin nousseita ilmiöitä ja tukevat aineistolähtöistä tulkintaa. Sitaattien avulla tuodaan esille haastatteluvien omat kokemukset ja näkemykset, mikä lisää tulosten läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Tulosten esittelyssä korostuvat sekä haasteet, kuten perehdytyksen ja viestinnän kysymykset, että voimavarat, kuten korkea työmoraali ja myönteinen asenne, joita kansainväliset työntekijät ovat tuoneet.

#### 4.2.2 Kulttuurituntemus ja johtaminen

Haastatteluaineiston perusteella keittiöpäälliköiden suhtautumisessa kansainvälisiin työntekijöihin korostui alkuvaiheessa epävarmuus. Tästä epävarmuudesta kertovat erityisesti pelot sekä erilaiset ennakkoluulot, jotka liittyvät kulttuurienvälisen vuorovaikutuksen alkuun, jossa ilmeni varovaisuutta ja epävarmuutta tuntematonta kohtaan. Haastatteluista kävi kuitenkin selvästi ilmi, että ajan ja kokemuksen myötä keittiöpäälliköiden asenteet muuttuivat myönteisemmiksi heidän tunnistessaan kansainvälisten työntekijöiden tuoman lisäarvon työyhteisölle. Tämä myönteinen muutos edisti monikulttuuristen tiimien sujuvaa yhteistyötä ja paransi yleistä työilmapiiriä. *”Minua jännitti turhan paljon semmoinen, että mitä jos ne ei osaakaan mitään. Olisi hirveästi helpottanut, jos olisi tiennyt minkälainen työkokemus heillä oikeasti on.”*

Keittiöpäälliköiden mukaan kulttuuritietoisuutta oli jaettu jossain määrin jo ennen kansainvälisten työntekijöiden saapumista. Lisäksi oli järjestetty yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joiden tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta kulttuurienvälisistä eroista. Myös tuleville työntekijöille oli annettu ennakkotietoa kohdepaikkakunnista, jotta esimerkiksi pienten paikkakuntien olosuhteet eivät tulisi yllätyksenä.

Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että osa keittiöpäälliköistä ei kokenut saaneensa riittävästi koulutusta kulttuuritietoisuuden kehittämiseen, vaan he toivoivat enemmän koulutuksellista tukea tähän liittyen. Keittiöpäälliköt pyrkivät johtamaan yksilöllisesti ja huomioimaan eri kulttuurien erityispiirteet samalla, kun yhteisistä pelisäännöistä pidettiin tiukasti kiinni. Erityisesti Aasiasta tulevien työntekijöiden mainittiin haastatteluissa olevan usein hyvin nöyriä ja välttelevän avointa kritiikkiä, mikä edellyttää esihenkilöiltä kulttuuristen sekä yksilöllisten erojen erityistä huomioimista. Tämän vuoksi haastateltavat esihenkilöt korostivat etukäteistiedon ja valmistautumisen merkitystä kansainvälisten työntekijöiden johtamisessa.

#### 4.2.3 Pehdytys ja työn aloitus

Haastattelujen vastausten perusteella pehdytysprosessi kansainvälisille työntekijöille vaatii sekä järjestelmällisiä että kulttuurisia tukitoimia. Erityisesti suomen kielen taidon puute, aikarajoitteet sekä materiaalien saatavuus nousivat haasteiksi, joihin tulisi kiinnittää huomiota pehdytyksen kehittämisessä.

Kielimuuri on ollut selkeästi suurin yksittäinen pehdytyshaaste. Monilla uusilla työntekijöillä ei ole ollut riittävää suomen kielen taitoa, mikä on vaikeuttanut erityisesti keittiötyöhön liittyvien ohjeiden, reseptien ja erikoisruokavalioiden ymmärtämistä. Alkuvaiheen tueksi on käytetty englanninkielistä materiaalia, mutta sen täydellinen kääntäminen ei ole osoittautunut tarpeelliseksi tai mahdolliseksi. Työntekijät ovat itse ilmaisseet halunsa oppia suomen kieltä ja kulttuuria, mikä tukee heidän integroitumistaan työyhteisöön.

Pehdytyksen onnistunut toteuttaminen vaatii enemmän aikaa ja suunnittelua kuin mihin monessa yksikössä on tällä hetkellä mahdollisuus. Useat haastateltavat toivat esiin tarpeen lisäresursseille sekä paremmalle suunnittelulle pehdytyksen toteuttamisessa. Pehdyttäjän rooli nähtiin tärkeänä tukena, mutta oppiminen itsessään tapahtuu työntekijän omassa aktiivisuudessa ja halussa omaksua uutta tietoa. Työntekijöiden erilaiset oppimistyylit tulisi myös huomioida, osa tarvitsee enemmän visuaalista tai kirjallista tukea.

Hyväksi käytännöksi mainittiin ennakkoviestintä, jossa tuleva esihenkilö tai keittiöpäällikkö otti yhteyttä työntekijään jo ennen tämän saapumista Suomeen. Yhteydenpito tapahtui useimmiten sähköpostitse, ja siinä kerrottiin työpaikasta, Suomesta ja tulevasta paikkakunnasta. Toiveena esitettiin yhteisen esittelypohjan laatiminen, jota voitaisiin täydentää yksikkökohtaisilla tiedoilla. Positiivisena käytäntönä mainittiin myös työntekijöiden itsestään kirjoittamat esittelykirjeet, joiden avulla työyhteisö sai ennakkoon tietoa uusista tulijoista.

Haastatteluaineistossa nousi esiin useita yksikkökohtaisesti kehitettyjä ratkaisuja, joilla pyrittiin tukemaan uusien kansainvälisten työntekijöiden pehdytystä ja integroitumista osaksi

työyhteisöä. Käytännöt olivat syntyneet yksikkökohtaisista tarpeista ja työyhteisön kokemuksista, ja niitä kehitettiin jatkuvasti arjen havaintojen pohjalta.

Työpaikan sisäisessä viestinnässä hyödynnettiin laajasti WhatsApp-ryhmiä, joiden kautta tiedotettiin ajankohtaisista asioista ja ylläpidettiin arjen sujuvuutta. Lisäksi englanninkielentaitoisten työntekijöiden rooli korostui erityisesti vertaistukena ja tulkkina, ja heidän osaamistaan hyödynnettiin perehdytyksessä silloin, kun kielimuuri koettiin haasteellisenä. Lisäksi tutorin tai nimettyjen perehdyttäjien rooli nähtiin erittäin tärkeänä erityisesti alkuvaiheessa työhön perehtymisessä. Työntekijän oma aktiivisuus ja kyky pyytää tarvittaessa apua korostuivat myös haastatteluissa.

Monessa yksikössä oli kiinnitetty huomiota siihen, että uusille työntekijöille tarjotaan mahdollisuus jakaa omaa kulttuuriaan ja osallistua suomalaiseen arkeen. Työyhteisöissä on järjestetty yhteisiä vapaa-ajan aktiviteetteja, kuten hiihtoa, kalastusta, marjastusta ja makkaranpaistoa. Tällaiset kokemukset ovat lisänneet vuorovaikutusta, yhteenkuuluvuutta ja auttaneet työntekijöitä sopeutumaan uuteen elinympäristöön. Lahjaksi annetut kalastusvälineet tai muu huomiointi on koettu lämpimänä eleenä. Myös yhteisiin Tyhy tapahtumiin osallistuminen on nähty hyvänä keinona tutustua työyhteisöön ja työkavereihin.

Haastateltavat korostivat, että yhteisöllinen ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus ovat ehkäisseet kulttuuristen konfliktien syntymistä. Esihenkilöt ovat tietoisesti pyrkineet rakentamaan työilmapiiriä, jossa kaikki työntekijät osallistuvat samoihin ryhmiin ja keskusteluihin. Kiinnostus työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään on osoitettu hienotunteisesti, mikä on vahvistanut ryhmähengen kehittymistä. *“Kun meille tulee uusia, niin kysytään vähän henkilökohtaisempia juttuja, kuten, miten menee, mitä kuuluu. Ei ehkä suomalaiselta kysyttäis samalla tavalla, mutta pieni huomiointi auttaa tosi paljon.”*

Työntekijän sijoittuminen pienelle paikkakunnalle voi aiheuttaa kulttuurishokin, erityisesti suurkaupungista muuttaville. Esihenkilöiden mukaan hiljaisuus ja rauhallisuus voivat olla yllättäviä ja jopa kuormittavia kokemuksia. Tämän vuoksi tietoa paikkakunnasta ja sen elinympäristöstä tulisi tarjota jo ennen Suomeen saapumista, jotta odotukset vastaavat todellisuutta ja sopeutuminen olisi sujuvampaa. *“Toinen työntekijä tuli Manilasta, miljoonakaupungista. Sitä ei ehkä voinut etukäteen edes ajatella, miten iso muutos se on tulla tänne.”*  
*“Hiljaisuus ja rauhallisuus on täällä valttia, mutta se voi olla ulkomailta tulevalle aikamoinen shokki.”*

#### 4.2.4 Viestintä ja kielitaito

Haastatteluaineiston perusteella yhteisen kielen puute muodostaa yhden keskeisimmistä haasteista monikulttuurisessa työyhteisössä. Haastatteluissa korostui, että viestintään liittyvät vaikeudet eivät johdu ainoastaan yksittäisten työntekijöiden kielitaidon puutteesta, vaan myös yksikkökohtaisista eroista, maantieteellisestä sijainnista, sekä erilaisista viestintäkulttuureista. Eroavaisuudet näkyvät esimerkiksi siinä, että joissain yksiköissä kansainväliset työntekijät ovat olleet mukana jo pitkään, kun taas toisille monikulttuurisuus on vielä uusi ilmiö. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, kuinka luontevasti yhteistä toimintakulttuuria ja viestintää voidaan rakentaa.

Erityisesti kansainvälisten rekrytointien alkuvaiheessa englannin kielen käyttöön liittyi epävarmuutta sekä kansainvälisten työntekijöiden että muun henkilöstön keskuudessa. Tämä aiheutti ajoittain jännitteitä ja nosti kynnystä vuorovaikutukseen. Vaikka käytännön ohjeet on pyritty muotoilemaan ymmärrettäviksi, käy ilmi tarve lisäkoulutukselle ja suunniteluille tukitoimille, joiden avulla voidaan kehittää sekä kielitaitoa että viestintävalmiuksia arjen työssä.

Kielitaito vaikuttaa erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa, jolloin työyhteisön käytännöt ja sanasto eivät ole vielä tuttuja. Vaikka työntekijällä olisi perustason ymmärrys suomen kielestä, puhumisen aloittaminen voi olla vaikeaa, mikä heikentää osallistumista ja osallisuuden tunnetta. Haastatteluissa nousi esiin, että kiiretilanteissa siirrytään usein käyttämään englantia, vaikka tavoitteena olisi ollut tukea suomen oppimista työarjessa. Tämä herätti esihenkilöissä pohdintaa siitä, haittaako englannin käyttö suomen kielen oppimista, vai onko se välttämätön keino työn sujuvuuden varmistamiseksi.

Haastatteluissa nousi esiin useita käytännön ratkaisuja, joilla työyhteisöissä on pyritty tukemaan kielellistä ymmärrystä ja sujuvaa viestintää monikulttuurisessa ympäristössä. Käännöstyökalujen, kuten Google Translate -sovelluksen ja kamerakäännösten, käyttö oli yleistä ja koettiin hyödylliseksi erityisesti arjen nopeissa viestintätilanteissa. Lisäksi visuaalinen ja selkokielinen materiaali, esimerkiksi jätteen lajittelua ja työsuojelua koskevat ohjeet, oli auttanut ymmärtämistä vähäisemmällä kielitaidolla.

Selkokielen käyttö sekä paikallisille sanonnoille ominaisten ilmausten välttäminen edistivät selkeämpää vuorovaikutusta eri kielitaustaisten työntekijöiden kesken. Työkavereiden tarjoama käännösapu ja vertaistuki nousivat esiin tärkeinä tekijöinä etenkin kiireellisissä tilanteissa, jolloin nopea ymmärrys oli välttämätöntä.

Kokous- ja työmuistiot olivat tukeneet tiedon omaksumista, sillä niiden avulla työntekijät pysyivät palaamaan käsiteltyihin asioihin omaan tahtiin. Myös WhatsApp oli muodostunut

tärkeäksi ja viestintää helpottavaksi viestintäkanavaksi useissa yksiköissä. Viestit lähetettiin usein suomeksi, ja työntekijät käänsivät ne tarvittaessa itse, mikä tarjosi joustavuutta ja selkeyttä arjen viestintätilanteisiin.

Kielikoulutuksia oli tarjolla, mutta esimerkiksi WordDive-sovelluksen ei koettu yksin riittävän vastaamaan kaikkien tarpeisiin. Osa työntekijöistä oli etsinyt omatoimisesti muita oppimismenetelmiä kehittääkseen kielitaitoaan työelämän vaatimusten mukaiseksi.

Useissa yksiköissä kielitaitoon ei ole ollut tarjolla erillistä tukea, eikä myöskään kulttuurivalmennusta ole järjestetty. Näin ollen vastuu viestinnän onnistumisesta on jäänyt yksittäisten henkilöiden ja paikallisten käytäntöjen varaan.

Kieleen liittyvät haasteet kytkeytyvät tiiviisti kokemukseen osallisuudesta ja yhdenvertaisuudesta työyhteisössä. Esihenkilöiden näkökulmasta on tärkeää tukea sekä kielitaidon kehittämistä, että rakentaa ilmapiiriä, jossa kielen oppiminen on osa arjen normaalia vuorovaikutusta ei erillinen, vaatimuksia luova tekijä. Tavoitteena on luoda työyhteisö, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa osa joukkoa kielitaidosta riippumatta. *”Tärkeintä on, että työyhteisössä on turvallinen ilmapiiri. Kun esihenkilö on itsevarma ja avoin, se luo sellaisen tunteen, että täällä voi olla oma itsensä, vaikka ei vielä puhuisi täydellisesti suomea.”*

#### 4.2.5 Työyhteisön toimivuus ja yhteistyö

Haastatteluaineisto osoittaa, että monikulttuuristen työyhteisöjen toimivuuteen vaikuttavat merkittävästi paitsi esihenkilötyön ja perehdytyksen käytännöt, myös tiimien sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Esihenkilöiden kokemusten perusteella kulttuurierot ovat toisinaan aiheuttaneet väärinymmärryksiä tai jännitteitä tiimien arjessa, mutta avoimuutta, keskustelukulttuuria ja tasavertaista kohtelua korostamalla haasteita on pystytty ratkomaan rakentavasti.

Avoin ja sensitiivinen vuorovaikutus on olennainen osa toimivaa tiimityötä. Työyhteisöissä, joissa annetaan tilaa kysymyksille, keskustelulle ja erilaisille näkökulmille, on onnistuttu rakentamaan luottamusta ja ehkäisemään ennakkoluuloja. Erityisesti uudet työntekijät hyötyvät siitä, että heitä rohkaistaan esittämään kysymyksiä sekä ennen saapumistaan, että perehdytyksen aikana. Samalla myös olemassa oleville työntekijöille annetaan mahdollisuus käsitellä omia ajatuksiaan ja kysymyksiään uudesta tilanteesta keskustelujen kautta. Tämänkaltaisen molemminpuolisen viestinnän on koettu vahvistavan yhteisöllisyyttä ja vähentävän mahdollisia ristiriitoja ja ennakkoluuloja.

Monessa yksikössä on ollut käytössä tutortyyppinen ratkaisu, jossa uusi työntekijä saa tuekseen kokeneemman kollegan, jolla on vahva englannin kielen osaaminen. Tätä on pidetty toimivana keinona edistää sitoutumista työyhteisöön. Lisäksi hyviksi käytännöiksi on mainittu muun muassa se, että tiimi saa jo ennen uuden työntekijän saapumista perustietoa hänen taustastaan, kielitaidostaan ja mahdollisista erityistarpeista. Tämä on helpottanut vastaanottoa ja auttanut luomaan ennakoivasti myönteistä ilmapiiriä.

Esihenkilöt korostivat, ettei työntekijöitä ole tarpeen erotella kulttuurin perusteella, vaan kaikkia pyritään kohtelemaan tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia johdettaisiin täysin samalla tavalla, vaan yksilölliset elämäntilanteet ja tarpeet pyritään ottamaan huomioon. Erityisesti kielitaito on vaikuttanut jonkin verran työn organisointiin ja viestinnän muotoihin, mutta tilanteet ovat olleet hallittavissa, kun niihin on varauduttu ennakolta. *“Meillä kaikille on sama linja, mutta totta kai otan huomioon, jos joku tarvitsee enemmän tukea. Se ei ole eriarvoistamista vaan inhimillistä johtamista.”*

Useissa puheenvuoroissa nousi esiin tarve vahvemmalle tuelle jo rekrytointivaiheessa. Esihenkilöiden mukaan työyhteisön valmentaminen kansainvälisen työntekijän saapumiseen alkaa jo ennen uuden työntekijän saapumista. Tärkeänä pidettiin selkeää viestintää työnkuvasta, työympäristöstä ja odotuksista jo rekrytointivaiheessa. Samoin toivottiin, että kokeneempien yksiköiden hyviä käytäntöjä jaettaisiin uusille yksiköille.

Lopuksi on syytä korostaa esihenkilön roolia ilmapiirin rakentajana. Asenteella, avoimella vastaanotolla ja johdonmukaisella viestinnällä on merkittävä vaikutus siihen, miten tiimi ottaa uudet jäsenet vastaan ja miten kulttuurierot kohdataan. Monikulttuurisen työyhteisön toimivuus rakentuu vuorovaikutukselle, jossa jokainen saa tulla kuulluksi ja kohdatuksi kieli- ja kulttuurieroista huolimatta.

#### 4.2.6 Monikulttuurisen työyhteisön voimavara

Vastaukset perustuvat keittiöpäälliköiden, haastatteluihin. Näiden kautta on saatu monipuolista ja käytännönläheistä tietoa kansainvälisten työntekijöiden roolista ja heidän työyhteisönsä tuomistaan voimavaroista. Haastatteluissa korostuivat erityisesti työntekijöiden korkea työmoraali, sitoutuneisuus ja myönteinen asenne työhön.

Esihenkilöt kuvasivat kansainvälisiä työntekijöitä tunnollisiksi, vastuullisiksi ja säännöllisesti työhönsä positiivisesti suhtautuviksi. He hoitavat tehtävänsä loppuun asti, noudattavat työpaikan sääntöjä ja ovat valmiita joustamaan työn tarpeiden mukaan. Useissa puheenvuoroissa mainittiin, että kansainväliset työntekijät arvostavat työtään, mikä näkyy positiivisena työtöteena ja haluna tarttua tehtäviin oma-aloitteisesti. Heidän sitoutuneisuutensa ilmenee myös

siinä, että suurin osa työntekijöistä on määräaikaisten työsuhteen jälkeen jäänyt työyhteisöön, ja on siirrytty toistaiseksi voimassa oleviin työsuhteisiin, ja myös perheet ovat tulleet Suomeen. *“Työyhteisö ei ole enää samanlainen kuin ennen. Monikulttuurisuus ei ole haaste, se on meidän vahvuutemme.”*

Yksi esiin noussut voimavara oli kansainvälisten työntekijöiden työskentelytavan tuoma kii-reettömyys ja rauhallisuus. Tämä on vaikuttanut myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiriin. Esihenkilöt kuvasivat tilanteita, joissa aiemmin kuormittaviksi koetut työtilanteet hoidettiin rauhallisesti kansainvälisen työntekijän toimesta. Tällainen toimintatapa on osaltaan rauhoittanut myös muuta henkilöstöä ja antanut esimerkkiä stressittömämpään työkuultuuriin. Kii-reettömyys ei haastateltavien mukaan viittaa välinpitämättömyyteen, vaan se edustaa luottamukseen perustuvaa, hallittua ja tietoisesti rauhallista työskentelyä. *“He tuovat sellaista rauhaa tekemiseen, ja asiat hoidetaan tunnollisesti ja loppuun asti. Se on sellaista hyvää perustehtämistä, mitä työelämässä arvostan.”*

Toinen esille noussut teema oli kansainvälisten työntekijöiden tuoma ilo, huumori ja lämpö työyhteisöön. Heidän myönteinen olemuksensa ja vuorovaikutustapansa ovat vaikuttaneet koko tiimin tunnelmaan. Esihenkilöiden mukaan työpaikalle on tullut enemmän naurua, iloa ja yhteisöllisyyttä. Tämä on tehnyt työilmapiiristä rennomman ja vähemmän kuormittavan, ja työntekijät ovat kertoneet kokevansa työnsä mielekkäämmäksi. Eräs esihenkilö kuvasi tilannetta näin: *“Meillä on nyt enemmän naurua ja sellaista hyvää fiilistä. Se, että joku tulee töihin hymyssä suin ja sanoo aamulla ‘good morning’, tarttuu muihinkin.”*

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että työnantajan suhtautuminen monikulttuurisuuteen on ollut kokonaisuudessaan myönteinen ja kannustava. Esihenkilöt kokivat, että organisaatio on tunnistanut työyhteisöjen moninaistumisen osaksi työelämän tulevaisuutta ja tarjonnut siihen myös työkaluja, kuten kielimateriaaleja, KV-työryhmiä ja osallistumismahdollisuuksia koulutuksiin.

*“Kyllä mun mielestä työnantaja ymmärtää sen, että monikulttuurisuus on uusi normi. Se ei ole enää poikkeus, vaan arkea ja se näkyy myös siinä, miten asiaan suhtaudutaan.”*

Vaikka koulutusten ja perehdytysmateriaalien saatavuudessa on ollut vaihtelua, esihenkilöt kokivat arvokkaaksi sen, että heille on annettu mahdollisuus toimia itsenäisesti ja räätälöidä toimintatapoja yksikkönsä tarpeisiin sopiviksi.

*“Mun mielestä oli tosi hyvä, ettei väännetty väkisin mitään samaa muottia kaikille. Me saatiin tehdä omannäköinen perehdytys, se oli oikeasti tosi iso plussa.”*

Organisaation tuki näkyi myös siinä, että esihenkilöiden kokemuksia kuunneltiin ja kehitysehdotuksia otettiin vastaan. Tämä loi perustaa jatkuvalla oppimiselle ja avoimelle vuorovaikutukselle eri tasojen välillä.

Kokonaisuutena haastatteluaineisto osoittaa, että kansainväliset työntekijät eivät ainoastaan sopeudu olemassa olevaan työyhteisöön, vaan vaikuttavat aktiivisesti sen dynamiikkaan ja toimintakulttuuriin. Heidän esimerkillinen työmoraalinsa, vuorovaikutustaitonsa ja asenteensa ovat paitsi arvokkaita yksilöllisiä ominaisuuksia, myös koko työyhteisön kehittymistä edistäviä tekijöitä. Monikulttuurisuus näyttäytyy tällöin voimavarana, jonka hyödyntäminen vaatii organisaatioilta rakenteellista kehittämistä, ennakoivaa johtamista sekä avointa ja oppimishaluista suhtautumista muutokseen. *”Ne ei valita ikinä siitä kiireestä. Ehkä siinä huomataan, että he ovat joskus tehneet kiireellisemmässäkin ympäristössä hommia, niin se on ehkä voimavara siinä, että muutkin tajuavat, ettei tässä välttämättä olekaan niin kiire.”*

#### 4.3 Kehitysehdotus

Haastattelujen perusteella esitetään kehitysehdotus, jonka tavoitteena on vahvistaa monikulttuuristen työntekijöiden perehdytystä, tukea esihenkilöitä sekä lisätä työyhteisöjen valmiuksia kohdata monikulttuurisuutta. Tärkeimpänä havaintona on, että perehdytys ja viestintä monikulttuurisessa työympäristössä vaativat nykyistä enemmän aikaa, suunnittelua ja organisaation tukea. Näihin tarpeisiin vastaa monikulttuurisuutta tukeva perehdytys- ja viestintäpaketti, joka voidaan ottaa käyttöön koko yrityksen tasolla.

Organisaation käyttöön laaditaan yhteinen perehdytyspohja, jota voidaan muokata yksikkökohtaisesti. Perehdytysmateriaalit laaditaan suomeksi ja englanniksi, ja niistä tehdään selkokieliset versiot. Materiaalissa hyödynnetään visuaalista tukea kuten kuvia ja mahdollisesti videoita tukemaan viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Erityistä huomiota kiinnitetään työturvallisuusohjeiden ja työtehtävien selkeyteen, jotta työntekijällä on alusta lähtien riittävät valmiudet turvalliseen ja sujuvaan työntekoon.

Työyhteisöjen valmiuksia kohdat kansainvälisiä työntekijöitä vahvistetaan työyhteisövalmennuksilla. Valmennuksissa käsitellään kulttuurierojen vaikutuksia, puretaan mahdollisia ennakkoluuloja ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja hyvää työilmapiiriä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä monikulttuurisuudesta ja rakentaa avoin ja hyväksyvä työyhteisökulttuuri.

Esihenkilöiden osaamista kehitetään tarjoamalla lyhyitä koulutuksia ja työpajoja. Koulutustenteemoina on muuan muassa kulttuurien välinen viestintä, perehdytyksen merkitys, yksilön tukeminen ja rekrytoinnin valmistelu. Koulutusten tavoitteena on antaa esihenkilöille konkreettisia työkaluja monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen ja tukea heidän valmiuksiaan erilaisten työntekijöiden tukemiseen.

Perehdytykseen nimetään kollega tukihenkilöksi, joka auttaa uutta työntekijää työtehtävien omaksumisessa ja arjen sujumisessa. Lisäksi mahdollistetaan suomen kielen koulutus

työajalla, jotta työntekijän kielitaito kehittyy työtehtävissä tarvittavalle tasolle. Tavoitteena on tukea sekä työntekijän oppimista, että itsenäistä toimintaa työyhteisön jäsenenä.

Kansainvälisten työntekijöiden kanssa vakinaistetaan säännölliset palaute ja kuulumiskeskustelut. Näillä varmistetaan työn ymmärrettävyys, seurataan sopeutumista ja kartoitetaan työntekijän hyvinvointia. Keskustelujen avulla voidaan tunnistaa mahdolliset haasteet varhaisessa vaiheessa ja etsiä ratkaisuja yhdessä työntekijän kanssa. Jatkuva ja säännöllinen vuorovaikutus vahvistaa työntekijöiden osallisuuden kokemusta ja tukee koko työyhteisön toimivuutta.

Ehdotettu kokonaisuus tarjoaa käytännön keinoja monikulttuurisen työyhteisön toimivuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Samalla se tukee esihenkilöitä johtamistyössä ja rakentaa pitkäjänteisesti vastuullista työympäristöä.

## 5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin, millaisia haasteita esihenkilöt kokevat monikulttuuristen tiimien johtamisessa, miten monikulttuurisuus näyttäytyy työyhteisön arjessa ja perehdytyksessä sekä millaisia tukitoimia esihenkilöt toivovat johtamistyöhönsä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa käytännönläheisiä kehittämissuhteita, jotka tukevat käytännön arkea, vahvistavat yhdenvertaisuutta ja parantavat esihenkilöiden valmiuksia monikulttuurisessa työympäristössä. Teoreettinen viitekehys, joka yhdistää monikulttuurisuuden johtamisen, kulttuurisen herkkyyden ja organisaatiokäyttäytymisen näkökulmia, tarjosi perustan sekä haastattelurungolle että tulosten tulkinnalle.

Haastattelutulokset osoittivat, että monikulttuurisen työyhteisön johtaminen vaatii esihenkilöiltä kulttuuritietoisuutta, kielitietoista viestintää sekä kykyä kohdata työntekijät yksilöllisesti. Kohtaamisen merkitys korostuu erityisesti perehdytyksen alkuvaiheessa, jolloin työntekijän kotoutuminen ja integroituminen työyhteisöön ovat vasta alkaneet. Esihenkilöiltä edellytetään empatiaa, kärsivällisyyttä ja taitoa tasapainottaa ohjaaminen ja itsenäisyyden tukeminen. Kohtaaminen ei ole vain yksilöiden välistä vuorovaikutusta, vaan se rakentaa koko työyhteisön ilmapiiriä ja vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen osallisuudesta.

Monikulttuurisuus näkyy työyhteisöissä paitsi haasteina, kuten kielimuurina ja kulttuurierojen aiheuttamina väärinymmärryksinä, mutta myös merkittävänä voimavarana. Kansainväliset työntekijät tuovat mukanaan korkean työmoraalin, rauhallisen työotteen ja myönteisen asenteen, jotka vahvistavat työyhteisön tehokkuutta ja ilmapiiriä. Tärkeää on, että organisaatio ja sen jäsenet ei näe monikulttuurisuutta ongelmana, vaan mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä.

Haastattelujen tulokset toivat esille, että toimivat rekrytointikäytännöt, joissa painotettiin avointa viestintää ja kerrottiin realistinen kuva työpaikasta ja paikkakunnasta, tukevat onnistumista aloitusta. Perehdytyksen onnistumisen edellytyksiä ovat selkeä rakenne, visuaaliset ja selkokieliset materiaalit, henkilökohtainen tuki, esimerkiksi pariperehdytys ja tutorkäytännöt sekä koko työyhteisön osallistuminen perehdytykseen. Parhaimmillaan perehdytys alkaa jo ennen Suomeen saapumista ja jatkuu suunnitelmallisesti osana arjen työtä.

Esihenkilöt toivat esiin tarpeen koulutukselle kulttuuri- ja kielitietoisuudesta sekä konkreettisille viestinnän välineille ja perehdytyskäytännöille. Lisäksi kaivattiin vertaistukea, kokemusten jakamista muiden esihenkilöiden kanssa sekä parempaa tukea rekrytointivaiheessa, erityisesti työntekijän kulttuurisen taustan tuntemisessa, sekä tietoa ammattiosaamisesta ennen työsuhteen alkua. Myös tiimit tarvitsevat tukea valmistautuakseen uudenlaiseen yhteistyöhön, tässä onnistumista on edistänyt esimerkiksi avoin yhteinen keskustelu ennen uusien työntekijöiden saapumista.

Johtamismalleista toimivimpia ovat ne, joissa yhdistyvät johdonmukaisuus, tasapuolisuus ja työntekijöiden yksilöllinen huomio. Esihenkilöt, jotka loivat avoimen ja turvallisen ilmapiirin, pystyivät parhaiten tukemaan tiimiään monikulttuurisissa tilanteissa. Opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että kohtaaminen, sensitiivinen, tasavertainen ja vuorovaikutteinen johtaminen muodostaa perustan koko monikulttuurisen työyhteisön toimivuudelle ja henkilöstön hyvinvoinnille.

Opinnäytetyö tarjoaa Virekolle konkreettisia kehittämissuhteita, joita voidaan hyödyntää perehdytyskäytäntöjen selkeyttämisessä, viestintäprosessien parantamisessa sekä esihenkilöiden koulutuksen suunnittelussa. Työn tulokset tukevat organisaation kehitystyötä ja tarjoavat arvokasta tietoa myös tulevia rekrytointeja ja tiimien tukitoimia varten.

Virekon näkökulmasta yhteistyö opinnäytetyön toteuttamisessa on ollut sujuvaa ja hyödyllistä. Työ on tuottanut uutta tietoa ja auttanut tunnistamaan kehityskohteita, joita voidaan nyt lähteä järjestelmällisesti viemään eteenpäin. Vireko suhtautuu myönteisesti koulutusyhteistyöhön ja näkee tämänkaltaiset projektit merkityksellisenä osana pitkäjänteistä, vastuullista työelämän kehittämistä.

## 6 Lähteet

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy.

Castaneda, A., Jokela, S., Kivi, N., Lähteenmäki, M., Nieminen, S., Miettinen, S., Mäkiopas, . & Santalahti, P. 2018. Pakolaisten mielenterveyden tukeminen Suomessa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 12.4.2025. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136193/7.8.PALOMA\\_KASIKIRJA\\_WEB.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136193/7.8.PALOMA_KASIKIRJA_WEB.pdf)

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L. 2009. Yksilöllisyys sallittu, moninaisuus voimaksi työpaikalla. Juva: PS-kustannus.

Honkanen, E., & Nuutila, L.2022. Tahdon töihin - Moniäänisiä näkökulmia maahanmuuttajien työllistymiseen. Haaga-Helia julkaisut. Viitattu 12.4.2025. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/tahdon-toihin/>

Hofstede, G.1993. Kulttuurit ja organisaatiot, Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY

Jabe, M., 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P., Vuorela, A.2015.Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: BookWell Oy.

Kauppinen, A., Puusniekka, A.2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.4.2025. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)

Koulutuskeskus Salpaus.2007. MAAHANMUUTTAJAT TYÖPAIKALLA Opas monikulttuurisiin kohtaamisiin. Osuma projekti. Viitattu 27.4.2025. [https://salpro.salpaus.fi/esitteet/ESITTEET\\_2010/Osuma%20opas%202.pdf](https://salpro.salpaus.fi/esitteet/ESITTEET_2010/Osuma%20opas%202.pdf)

Kupias, P., Peltola, R.2009.Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pitkänen, V., Veijola, R. 2024. Ulkomaalaisten työntekijöiden rekrytointi pullonkaulat ja hyvät käytännöt. E2 Tutkimus / KT. <https://www.kt.fi/sites/default/files/media/document/ul-komaalaisten-tyontekijoiden-rekrytointi-selvitys-e2-tutkimus-20240517.pdf>

Salo-Lee Liisa, Malmberg Raija & Halinoja Raimo. 1996. Me ja muut. Kulttuurien välinen viestintä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Thibault, C., Daniel, S., Salmani, S., Boopathi, N., & Taimela, I. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä tietoa ja työkaluja työnantajalle. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.4.2025. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEMoppaat\\_2022\\_1\\_Monimuotoisuudesta\\_menestysta\\_final.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEMoppaat_2022_1_Monimuotoisuudesta_menestysta_final.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2017. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Työturvallisuuskeskus. Työnantajan yleiset velvollisuudet perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 12.4.2025 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>

Työterveyslaitos. 2018. Moniosaa esimiehen opas. Työsuojelurahasto.

Vartia, M., Bergbom, B., Giorgiani, T., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., Salminen, S., 2007. Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., & Jylhä, E. 2019. Johtaminen keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Kerava: Otavan kirjapaino.

Vireko. 2024. Yritysesittely. viitattu 25.4.2025. <https://vireko.fi/>

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

Yli-Kaitala, K. Toivanen, M. Bergbom, B. Airila, A. Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka, opas esimiehelle. Tampere: Tammerint. Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

## Haastattelurunko: Monikulttuurisen työyhteisön johtaminen

### 1. Kulttuurituntemus ja johtaminen

- Ovatko kulttuuritaustaiset työntekijät vaikuttaneet tiimin toimintaan ja työilmapiiriin?
- Oletko saanut koulutusta tai muuta tukea kulttuuritietoisuuden kehittämiseen?
- Miten huomioit kulttuurierot johtamistyössäsi?

### 2. Perehdytys ja työn aloitus

- Millaisia haasteita olet kohdannut kansainvälisten työntekijöiden perehdyttämisessä?
- Miten perehdytysprosessia voisi kehittää paremmin tukemaan eri kulttuuritaustoista tulevia työntekijöitä?
- Onko käytössä materiaaleja tai käytäntöjä, jotka huomioivat kieli- ja kulttuurierot?
- Miten varmistat, että uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä?
- Kuinka perehdytysprosessissa huomioidaan monikulttuurisen työntekijän erityistarpeet?
- Onko perehdytykseen sisällytetty kulttuuritietoisuutta tai kielitukea?

### 3. Viestintä ja kielitaito

- Kuinka kielitaito vaikuttaa tiimin päivittäiseen työskentelyyn ja viestintään?
- Miten pyrit varmistamaan, että kaikki työntekijät ymmärtävät annetut ohjeet ja viestit?
- Onko organisaatiossa tarjolla kielikoulutusta tai muuta tukea kielitaidon kehittämiseen?
- Miten viestintää voisi parantaa monikulttuurisessa tiimissä?

### 4. Esimiehen rooli ja tuen tarve

- Minkälaista tukea olet saanut työnantajalta monikulttuurisen tiimin johtamiseen?
- Millaisia työkaluja ja resursseja kaipaisit esimiehenä monikulttuurisuuden johtamiseen?
- Oletko kokenut, että esimiehen roolia monikulttuurisessa ympäristössä arvostetaan ja tuetaan riittävästi?
- Millä tavoin työnantaja voisi parhaiten tukea sinua monikulttuurisen työyhteisön johtamisessa?

### 5. Työyhteisön toimivuus ja yhteistyö

- Miten kulttuurierot ovat vaikuttaneet tiimin yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen?
- Oletko kohdannut konflikteja kulttuuristen erojen vuoksi? Miten ne ratkaistiin?
- Millaisia käytäntöjä tiimissäsi on kehitetty edistämään avoimuutta ja yhdenvertaisuutta?

- Kuinka työntekijöiden välistä yhteistyötä voisi parantaa?

#### 6. Monikulttuurisuuden hyödyt ja haasteet

- Mitkä ovat suurimmat haasteet monikulttuurisen tiimin johtamisessa?
- Mitä positiivisia vaikutuksia monikulttuurisuus on tuonut työyhteisöön?
- Kuinka monikulttuurisuutta voitaisiin hyödyntää paremmin organisaation kehittämisessä?
- Onko sinulla esimerkkejä tilanteista, joissa monikulttuurisuus on ollut erityinen voimavara?

#### 7. Kehitysehdotukset

- Millaisia konkreettisia toimenpiteitä suosittelisit monikulttuurisen työyhteisön kehittämiseksi?
- Mitä työnantajan tulisi huomioida tulevissa rekrytoinneissa ja perehdytyksissä?
- Kuinka monikulttuurisen työyhteisön voimavaroja voisi hyödyntää tehokkaammin?

#### 8. Avoin palaute

- Onko jotain muuta, mitä haluaisit kertoa monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen liittyen?

(Näiden kysymysten tekemisessä on hyödynnetty ChatGPT:tä)

