



# Työntekijäkokemuksen parantaminen kielitietoisten toimintatapojen avulla

Heidi Swanljung

2023 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Työntekijäkokemuksen parantaminen kielitietoisten toimintatapojen avulla**

Heidi Swanljung  
Liiketalouden koulutus  
Opinnäytetyö  
Marraskuu 2023

Heidi Swanljung

**Työntekijäkokemuksen parantaminen kielitietoisten toimintatapojen avulla**

Vuosi 2023

Sivumäärä 35

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa yhteistyöorganisaation palveluyksikölle kehitysehdotus työntekijäkokemuksen parantamiseksi kielitietoisten toimintatapojen avulla. Yhteistyöorganisaatio oli yksityisellä sosiaali- ja terveysalalla toimiva yritys, jonka palveluyksikön pääsääntöisenä työkielenä oli suomen kieli.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjasi tutkimukseen kielitietoisuudesta ja kielitietoisista toimintatavoista sekä työntekijäkokemuksesta. Kielitietoisessa työyhteisössä huomioidaan mihin kaikkeen kieli vaikuttaa ja pyritään aktiivisesti poistamaan kieleen liittyviä esteitä työn tekemisen tapoja kehittämällä. Työelämän kielitietoiset toimintatavat ovat yksi keino edistää syrjimättömiä, yhdenvertaisempia urapolkuja ja rikastuttaa työyhteisöä moninaisuudella ja monikielisellä ammattitaidolla. Työntekijäkokemuksen viitekehyksenä oli työntekijän kokemuspolkua, mikä mahdollisti työntekijäkokemuksen tarkastelun laajana kokonaisuutena.

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2023 yhteistyöorganisaation palveluyksikön työntekijöiden puolistrukturoiduilla yksilöhaastattelulla sekä esihenkilöiden ryhmähaastattelulla. Kyseessä oli laadullinen tutkimus. Haastateltavat työntekijät edustivat työyhteisön eri ammattiryhmiä. Noin puolet haastateltavista ilmoittivat suomen kielen olevan heidän ensimmäinen kielensä/kotikielensä ja noin puolet haastateltavista ilmoittivat heidän ensimmäisen kielensä/kotikielensä olevan jokin muu kuin suomen kieli.

Opinnäytetyötutkimuksen aineisto analysoitiin laadullisin menetelmin, kielitietoisia toimintatapoja ja työntekijän kokemuspulun vaiheita tunnistuen. Tulokset osoittivat, että palveluyksikössä on jo paljon kielitietoisia rekrytointin, oppimisen, johtamisen ja viestinnän toimintatapoja, jotka vaikuttavat positiivisesti työntekijäkokemukseen. Samoin aineistosta tunnistettiin työntekijän kokemuspoluta haasteita, joiden ratkaisemiseksi kehitysehdotuksessa esiteltiin kielitietoisia toimintatapoja. Tuotoksena valmistui kehitysehdotus työntekijäkokemuksen parantamiseksi kielitietoisten toimintatapojen avulla. Näitä olivat saavutettava ja yhdenvertainen rekrytointi, kielitietoinen osaamisen kehittäminen, kielitietoinen viestintä ja psykologisesti turvallista ilmapiiriä tukevien toimintatapojen kehittäminen.

Kehitysehdotuksena rekrytointin saavutettavuuden ja yhdenvertaisuuden lisäämiseksi esitettiin organisaation yhtenäistä ohjeistusta yhdenvertaisuutta edistävästä rekrytointikäytännöistä sekä työkalua tueksi eri työtehtävissä tarvittavan kielitaidon määrittelyyn. Kielitietoisuuden osaamisen kehittämisen edistämiseksi kehitysehdotuksessa esitettiin datan ja kokemusten koostamista siitä, kuinka osaamisen kehittämisen mahdollisuudet jakautuvat työyhteisössä. Kielitietoista viestintää voidaan kehitysehdotuksen mukaan tukea koulutuksella ja/tai pelisäännöillä työyhteisön sisäiselle viestinnälle. Psykologisesti turvallista ilmapiiriä tukevien, kielitietoisten toimintatapojen edistämiseksi kehitysehdotus tarjosi työkaluja kuten käänteinen mentorointi ja palautekuluttuuriin kehittäminen.

Asiasanat: kielitietoisuus, työntekijäkokemus, työelämän yhdenvertaisuus, monikielisyyys

Heidi Swanljung

**Improving employee experience through language-aware practices**

Year	2023	Pages	35
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis project was to produce a development proposal for the service unit of the collaborating organization to improve employee experience through language-aware practices. The collaborating organization was a private company operating in the social and healthcare sector, with Finnish as the main working language in the service unit.

The theoretical framework of the thesis was based on research on language awareness and language-aware practices, as well as employee experience. In a language-aware workplace the work community pays attention to the impact language has in working life, and makes an effort to actively remove language related barriers by developing more inclusive working methods. Language-aware practices in the workplace are one way to promote equal and more inclusive career paths and enrich the work community with diversity and multilingual expertise. The framework for employee experience is based on the employee experience journey, which allows for a comprehensive examination of the employee experience.

The research data was collected in spring 2023 through semi-structured individual interviews with employees working at the collaboration organization's service unit, and through a group interview with supervisors. The interviewed employees represented different professional groups within the work community. Approximately half of the interviewed employees reported that Finnish was their first language, and approximately half reported that their first language is a language other than Finnish.

The data from the thesis research was analyzed using qualitative methods, identifying language-aware practices and stages of the employee experience journey. The results indicated that the service unit already has many language-aware recruitment, learning and development, leadership, and communication practices that positively influence employee experience. However, challenges were identified along the employee experience journey, for which the developmental proposal introduced language-aware practices as solutions. The output of the thesis was a developmental proposal to improve employee experience through language-aware practices including accessible and equitable recruitment, language-aware competence development, language-aware communication, and the development of practices supporting a psychologically safe workplace.

To improve the accessibility and equity of recruitment, the development proposal suggested the implementation of organizational guidelines promoting equity in recruitment practices, and a tool to support the definition of language skills required for specific positions. To promote the development of language-aware competence, the proposal suggested gathering data and employee experiences on how opportunities of competence development and learning are distributed within the work community. According to the proposal, language-aware communication can be supported through training and/or guidelines for internal communication within the service unit's work community. To promote language-aware practices supporting a psychologically safe environment, the proposal offered tools such as reverse mentoring and the development of the unit's feedback culture.

**Keywords:** language awareness, employee experience, equality in working life, multilingualism



## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Kielitietoiset toimintatavat työelämässä .....	9
2.1	Työtehtävässä vaadittava kielitaito .....	10
2.2	Kielitietoinen rekrytointi .....	11
2.3	Oppiminen ja työssä kehittyminen .....	13
2.4	Kielitietoinen viestintä .....	15
3	Työntekijäkokemus .....	16
3.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen .....	16
3.2	Luottamus työntekijäkokemuksen kulmakivenä .....	18
3.3	Positiivisen työntekijäkokemuksen kehittäminen .....	19
4	Kielitietoisien toimintatapojen vaikutus työntekijäkokemukseen .....	22
4.1	Tutkimuksen toteutus .....	22
4.2	Aineiston analyysi .....	24
4.3	Tulosten tarkastelu .....	25
4.4	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	30
5	Kehitysehdotus ja johtopäätökset .....	31
	Lähteet .....	36
	Kuviot .....	41
	Taulukot .....	42
	Liitteet .....	43

## 1 Johdanto

Kieli on väline esimerkiksi vuorovaikutukseen, tiedon jakamiseen ja työn tekemiseen. Kielitietoisuus on kielenkäytön havainnointia, kielenkäytön tilanteiden tiedostamista sekä kieleen liittyvien piirteiden ja sanaston tietoista ja aktiivista huomioimista. (Moate & Szabó 2018 & TTL 2023a.) Kielitietoisuus voi toteutua työelämän arjessa niin yksilön toiminnassa, kuin myös yhteisillä kielitietoisilla toimintatavoilla.

Työelämän kielitietoiset toimintatavat ovat yksi keino edistää syrjimättömiä, yhdenvertaisia urapolkuja ja rikastuttaa työyhteisöä moninaisuudella ja monikielisellä ammattitaidolla (TTL 2023c; Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022). Aktiivinen pyrkimys yhdenvertaiseen työelämään on tärkeää, sillä sekä yhteiskunnan syrjivät rakenteet että omaan toimintaamme vaikuttavat tiedostamattomat oletukset voivat estää ja hidastaa ihmisten työelämän osallisuutta ja uralla etenemistä (Kanninen, Virkola, Lilja & Rask 2022; TTL 2023c; Sherrer 2018). Vaikutusten ymmärtäminen ja niihin puuttuminen ovat ensimmäisiä askeleita yhdenvertaisempaan työelämään. Yhdenvertaisuus vaikuttaa yksilötasolla myös työntekijäkokemukseen (Accenture 2022; Gautier, Bova, Chen & Munasinghe 2022): Työympäristö, jossa voi työskennellä ilman pelkoa syrjinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta on välttämättömyys turvalliselle ja hyvälle työntekijäkokemukselle.

Kielitietoiset toimintatavat työympäristössä eivät muodostu tyhjiössä (Pukkila, Rinne, Lilja & Ikonen 2019) ilman aktiivista tarkastelua. Kielitietoiset toimintatavat työyhteisössä edellyttävät monikulttuurista kontekstia ja vuorovaikutusta (Pukkila ym. 2019) sekä yhdenvertaisuutta tukevien tai estävien toimintatapojen tunnistamista.

Opinnäytetyössä tarkastellaan sitä, miten kielitietoiset toimintatavat vaikuttavat työntekijäkokemukseen toimeksiantajaorganisaation palveluyksikössä. Hypoteesina on, että monikielisessä työyhteisössä on jo kielitietoisia toimintatapoja ja näitä tunnistamalla pystytään arvioimaan, miten erilaiset toimintatavat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyö toteutetaan puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja aineisto analysoidaan kvalitatiivisin menetelmin, tunnistuen kielitietoisia toimintatapoja.

Toimeksiantajaorganisaatiolle tehdään kehitysehdotus, josta käy ilmi jo nyt positiivisesti työntekijäkokemukseen vaikuttavia kielitietoisia toimintatapoja sekä ehdotukset kielitietoisuuden ja työntekijäkokemuksen vahvistamiseksi. Työntekijäkokemusta tarkastellaan työntekijän kokemuspolun (Fambition 2023) mukaisesti huomioiden esimerkiksi saapumiskokemus ja elämäntilannekokemus.



Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimii yksityinen sosiaali- ja terveysalan organisaatio ja organisaation yksi pääkaupunkiseudulla sijaitseva palveluyksikkö. Opinnäytetyö toteutetaan palveluyksikössä, jossa työskentelee useiden eri alojen ammattilaisia monipuolissa sosiaali- ja terveysalan tehtävissä. Yksikössä työskentelee noin 70 työntekijää. Palveluyksikön erityispiirteenä on erityisen kielellisesti ja kulttuurisesti moninainen henkilökunta.

Kielitietoisuus on osa kulttuurista osaamista ja myös kielellistä saavutettavuutta. Kielellisellä saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että riippumatta henkilön kielellisestä taustasta ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen on mahdollista. (Gavrilov 2021.) Kulttuurinen osaaminen (myös monikulttuurinen kompetenssi) on valmiutta ja kykyä toimia moninaisessa työyhteisössä (Inha 2016) - välttämätön taito työelämässä siis. Tästä syystä opinnäytetyöllä on mahdollisuus kehittää yhteistyöorganisaation työntekijäkokemusta.

## 2 Kielitietoiset toimintatavat työelämässä

Inklusiivisessa työyhteisössä kaikki yhteisön jäsenet kokevat osallisuutta yhteisöön (Sherrer 2018). Inklusiivisessa työyhteisössä kieleen, kielitaitoon ja kielenkäyttöön liittyvät kysymykset ovatkin keskiössä juuri esimerkiksi osallisuuden näkökulmasta (TTL 2023a). Yhdenvertainen pääsy työyhteisön kielen käytänteisiin mahdollistaa toimijuutta, osallistumista sekä oppimista (Mustonen & Puranen 2021; Honko & Mustonen 2020). Työelämässä myös osaaminen välittyy usein kielen kautta. Kielitietoisien toimintatapojen tarkoitus on poistaa osallisuuden ja ymmärtämisen esteitä ja mahdollistaa työyhteisön yhteistyö ja työn sujuvuus myös silloin, kun yhteisössä työskennellään eri kielillä tai yhteisön jäsenten kielitaito kehittyy (TTL 2023a).

Kielitietoisuuden tarkempi määrittelemineen vaatii useita näkökulmia. Kielitietoisuuden käsitettä (Language Awareness, LA) käyttivät ensimmäisenä Bolithon ja Tomlinson (1980), ja käsite tuli laajemmin tunnetuksi Eric Hawkinsin teoksen *Awareness of Language* (1984) myötä. (Hélot, Frijns, Gorp & Sierens 2018, 1-4.) Kielitietoisuutta koskevan tutkimuksen yhdistys The Association for Language Awareness, ALA, määrittelee kielitietoisuuden olevan ”eksplisiittistä tietoa kielestä sekä kielen tietoista havainnointia ja kielelle herkistymistä kielenoppimisessa, kielenopetuksessa ja kielenkäytössä” (Lilja, Luukka & Latomaa 2017; Languageawareness.com 2023). Muun muassa Peter Garrett (2017) pohtii teoksessaan *Routledge Handbook of Language Awareness*, että kielitietoisuus kuitenkin kattaa monimutkaisen joukon kognitiivisia ja sosiaalisia prosesseja, jotka liittyvät yksilöiden käsitykseen, havaintoihin ja pohdintaan kielestä ja sen eri ulottuvuuksista. Lilja ym. (2017) toteavat artikkelissaan *Kielitietoisuus eriarvoistumiskehitystä jarruttamassa* (2017), että ”kieli ei ole koskaan vapaata kieleen liittyvistä ideologioista tai kielen sosiaalisista merkityksistä”. Tällaisen kriittisen kielitietoisuuden näkökulman lisäksi kielitietoisuutta voidaan katsoa moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmista (Lilja ym. 2017) ja tähän keskitytään myös tässä opinnäytetyössä.

Kielitietoisilla toimintatavoilla voidaan varmistaa, että kielitaito ei muodosta estettä työntekijän osaamisen hyödyntämiselle ja osallisuudelle työyhteisössä. Kielitietoiset toimintatavat voivat näyttäytyä esimerkiksi kielen huomioimisena, luvan antona ja joustavuutena eri kielten käytössä, kieliyhteisöihin ja -ryhmiin kohdistuvien asenteiden havainnointina, työyhteisön pehdyttämisenä sekä avoimena ja kunnioittavana keskusteluna siitä, mihin kaikkeen kieli vaikuttaa. (Bolitho, Carter, Hughes, Ivanic, Masuhara, Tomlinson 2015; TTL 2023a.) Myös esimerkiksi pyrkimys mukauttaa käytettyä kieltä tilanteeseen sopivaksi (esimerkiksi selkokielisyys) on yleinen toimintatapa (TTL 2023b). Kielitietoisuus koko työyhteisössä edellyttää kielen merkitystä monipuolisesti huomioivaa toimintatapojen tarkastelua (Bolitho ym. 2015). Tietoisien ja aktiivisen tarkastelun lisäksi kielitietoinen työyhteisö kukoistaa vain, jos organisaation johto ja koko organisaatio on sitoutunut luomaan kielellisiä esteitä purkavia käytäntöjä. (TTL 2023a.)

Kielitietoisia toimintatapoja on tärkeää tunnistaa, jotta hyvät ja yhdenvertaisuutta tukevat toimintatavat tulevat läpileikkaavaksi osaksi työelämää. Usein kielitietoinen työskentely vaatii muutoksia työyhteisön toiminta- ja työskentelytapoihin (TTL 2023a), joiden esimerkkejä ja pohdittavia näkökulmia käsittelen seuraavaksi.

## 2.1 Työtehtävässä vaadittava kielitaito

Työntekijän kokemuspolut alkaa saapumiskokemuksesta (Fambition 2023) ja myös työntekijän kielitaitoon liittyvien ominaisuuksien arviointi alkaa rekrytoinnista. Kielitietoisien ja moninaisuutta edistävän organisaation ensimmäisiä edistämisen askelia onkin yhdenvertaiset ja syrjimättömät rekrytointikäytännöt (TTL 2023b). Tähän kuuluu myös kussakin työtehtävässä vaadittavan kielitaidon tason määrittely (TTL 2023a).

Työtehtävässä vaadittavaa kielitaidon tasoa määritellessä voidaan pohtia esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

Kuinka merkityksellistä sujuva suomen kielen taito on tehtävän suorittamisen kannalta?

Miten kielitaidon tasoa arvioidaan?

Mikä on riittävä kielitaidon taso, jolla kyseisessä tehtävässä pärjää?

Mikäli henkilö valitaan tehtävään, miten kielitaidon kehittymistä voidaan kyseisessä tehtävässä tukea?

Työvoimapolitiitisesta näkökulmasta eriarvoisuutta lisää myös ns. kohtaanto-ongelma. Kohtaanto-ongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa ”töitä on tarjolla, mutta työnhakijoilla ei ole riittäviä taitoja - - täyttämään näitä paikkoja” (Suomen henkilöstöasiantuntijat 2023). Joskus kohtaanto-ongelmaan sisältyy kieleen tai kulttuuriin liittyviä eriarvoistavia toimintatapoja:

Työmarkkinoilla tarkastellaan erilaisia kulttuurisia tekijöitä, jotka eivät välittömästi liity työnhakijan ammatilliseen osaamiseen, mutta estävät tai hidastavat työllistymistä. Tarpeettomat kielitaitovaatimukset ovat yksi osa tätä. Jotta kieli ei olisi ulossulkemisen keino, työtehtävien kielitaitovaatimuksia tulisi katsoa työn todellisten kielenkäyttötilanteiden perusteella. (Lilja ym. 2017.)

Useissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa edellytetään työnhakijalta jo vähintään sujuvaa suomen tai ruotsin kielen taitoa (TTL 2023a), sillä Valvira (2023) määrittää, että sosiaali- ja terveydenhuollon ammattihenkilöllä on oltava tehtävien hoitamisen edellyttämä riittävä kielitaito. Esimerkiksi valtion virkatehtävissä vaadittavaa kielitaitoa määrittää laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (423/2003), mutta loppupeleissä on työnantajan tehtävä arvioida, onko kielitaito riittävä kyseisessä työtehtävässä (Valvira 2023). Opinnäytetyön yhteistyöorganisaation palveluyksikössä useissa tehtävissä voidaan toimia kehittyvälläkin kielitaidolla (Esihenkilöhaastattelu 2023).

Suomea toisena kielenä puhuvien, esimerkiksi maahan muuttaneiden, työnhakijoiden varmistaminen ja osaamisen hyödyntäminen siis edellyttää, että haettavassa tehtävässä tarvittavaa kielitaidon tasoa arvioidaan kriittisesti ja tarvittaessa kohtuullistetaan (TTL 2023a), eli tarkastellaan missä tehtävissä riittävät suomen kielen alkeet ja onko edistyneempi kielitaito perusteltu vaatimus (OsaajaKS-hanke 2023). Keskeistä on arvioida esimerkiksi asiakasryhmän tarpeita, työyhteisön tarpeita ja sujuvan työn tarpeita kielen näkökulmasta. Tämän perusteella työnantajaorganisaatio voi antaa mahdollisuuden työskennellä myös kehittyvällä kielitaidolla. (TTL 2023a.)

## 2.2 Kielitietoinen rekrytointi

Kukaan ei ole immuuni tiedostamattomille ennakkoluuloille, ei myöskään rekrytoinnista vastaavat henkilöt. On syytä tunnistaa, että kielitaito voi heijastua myös tulkintoihin hakijan osaamisesta (mm. CIPD 2022). Yhdenvertaisuuden edistämiseksi hakijapäätökseen vaikuttavat arviointikriteerit on syytä määritellä etukäteen mahdollisimman selkeästi. Näiden arviointikriteereiden on perustuttava siihen, millaista osaamista, pätevyyttä ja kokemusta työtehtävistä suoriutuminen edellyttää. (TTL 2023b.) Aina ei ole selvää, mikä tekee työtä hakevasta henkilöstä ”sopivan” tehtävään (CIPD 2022). Hakijan sopivuus työyhteisöön on kuitenkin useissa organisaatioissa yhtä oleellinen kriteeri kuin pelkkä osaaminen, ja hakijan potentiaali sekä mahdollisuudet kehittyä vaikuttavat valintapäätökseen. Hakijoiden arviointi näiden jo ennalta määriteltyjen kriteereiden perusteella vähentää valintapäätöksen kannalta epäoleellisten tekijöiden, kuten asenteiden ja ennako-oletusten vaikutusta, ja näin myös helpottaa rekrytoijien työtä. (CIPD 2022 & TTL 2023b.)

Kun hakijapäätökseen vaikuttavat arviointikriteerit on määritelty, voidaan työpaikkailmoitus laatia kielitietoisten periaatteiden mukaisesti. Ilmoituksen selkeys ja ymmärrettävyys ovat

keskeisiä yhdenvertaisuuden toteutumisen kannalta rekrytoinnissa (TTL 2023b). Millä kielellä ilmoitus laaditaan, minkälaista kieltä ilmoituksessa käytetään ja onko ilmoituksessa käytetty monimuotoisuuslauseketta, voivat ohjata organisaatiota tavoittamaan monimuotoisempaa ja myös kielivähemmistöön kuuluvia hakijoita (Teräsaho & Rask 2022; TTL 2023b). Samat kielitietoiset piirteet työpaikkailmoituksessa voivat myös madaltaa hakemisen kynnystä sellaiselle ammattilaiselle, jonka kielitaito on matalampi (Teräsaho & Rask 2022).

On luonnollista, että työyhteisössä ja eri ammattikunnissa käytetään niille tyypillistä kieltä (TTL 2023b) ja rento, ammattityypillinen puhekieli on osa työympäristöä (Arola & Seppä 2019). Tehtäväkuvauksissa on kuitenkin syytä välttää yhteisö- tai toimialakohtaista kieltä, joka ei välttämättä ole kieltä oppivalle selkeää. Kielitietoisella rekrytointi-ilmoituksella on mahdollista varmistaa, että eri kielisillä ja eri taustaisilla hakijoilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet ymmärtää ilmoituksessa kuvatut vaatimukset ja tehtävän sisältö. (TTL 2023b.)

Työpaikkailmoituksen ja tehtäväkuvauksen kieltä arvioidessa voidaan pohtia esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

Onko tehtävässä vaadittavat taidot ja osaaminen kerrottu mahdollisimman selkeästi?

Onko tehtäväkuvaus ymmärrettävä myös organisaation ulkopuolisille henkilöille?

Yhdenvertaista rekrytointia tukevat myös monipuoliset rekrytointikanavat sekä hakemiseen käytettävien järjestelmien saavutettavuus (Huumonen 2020). Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että asiat ovat ymmärrettäviä ja käytettäviä kaikille potentiaalisille hakijoille (Gavrilov 2021; Kervinen & Niemi 2023). Rekrytointikanavien ymmärrettävyyttä ja käytettävyyttä arvioidessa voidaan pohtia esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä:

Missä kanavissa työstä on ilmoitettu?

Onko hakujärjestelmä ymmärrettävä ja käytettävissä esimerkiksi mobiililaitteella?

Onko tehtävää mahdollista hakea organisaatiossa jo työskentelevän suosittelijan kautta, vai vaaditaanko hakijalta kirjallisen hakemuslomakkeen täyttämistä? (TTL 2023b.)

Työntekijäkokemuksen ja kielitietoisien hakijavalinnan kannalta on tärkeää, että lopullinen rekrytointipäätös on läpinäkyvä (CIPD 2022). Läpinäkyvä päätös tarkoittaa, että hakijavalinnat on perusteltu selkeästi ennalta määriteltujen kriteereiden pohjalta ja mikäli tehty valinta perustuu positiiviseen erikoiskohteluun, valinnan vaikutukset henkilöstön monimuotoisuuteen ovat myös avoimesti kuvattu. (TTL 2023b.) Ns. neutraalius rekrytoinnissa ei ole enää riittävää

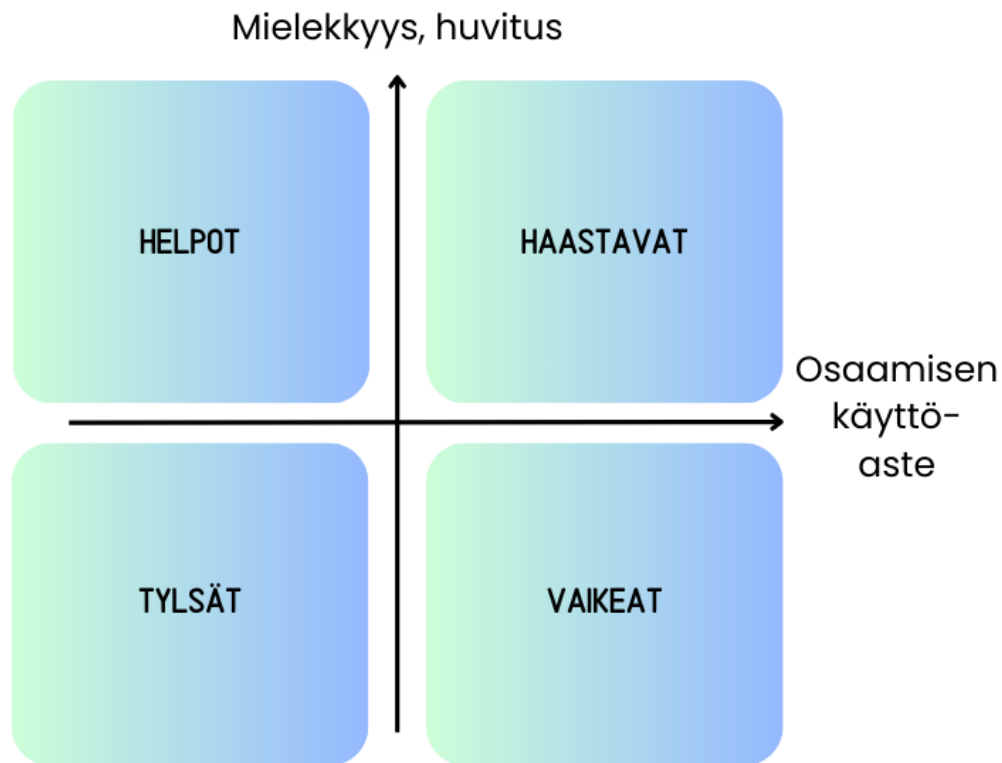
(Ferrara 2023) ja aktiivisesti kielitietoinen rekrytointi on erinomainen keino edistää työelämän yhdenvertaisuutta. Organisaatiossa voidaankin pohtia, rekrytoidaanko yhteisöömme nykyiseen kulttuurimme helposti solahtavia hakijoita vai sinne jotain uutta tuovia (TTL 2023b, Ferrara 2023).

### 2.3 Oppiminen ja työssä kehittyminen

Olipa kyse yhdessä oppimisesta, verkkokoulutuksesta tai oman osaamisen päivittämisestä, työntekijät, jotka oppivat työssään uutta ovat sitoutuneempia, tyytyväisempiä ja tuottavampia (Clark 2023; Huhta & Myllyntaus 2021). Jatkuvan oppimisen mahdollisuudet ja työssä kehittyminen ovat näin yhteydessä positiiviseen työntekijäkokemukseen (Huhta & Myllyntaus 2021).

Monikielisessä työyhteisössä vaaditaan kielitietoisuutta myös, jotta koko henkilöstöllä olisi yhdenvertainen mahdollisuus kehittyä työssään. Kielitietoisuuden työyhteisön työntekijöiden osaamisen vahvistaminen voidaan nähdä prosessina, jossa keskitytään esimerkiksi työntekijöiden omien asenteiden ja arvojen tiedostamiseen (Pukkila ym. 2019), kielitietoisuuden toimintatapojen kehittämiseen sekä työyhteisötaitojen kehittämiseen ammatillisen osaamisen rinnalla. Kielitaito ei siis voi olla este osaamisen kehittämiselle tai muuten työssä kehittymiselle, työyhteisön tai organisaation kehittämistoimintaan osallistumiselle tai palkitsemiselle. Koska ammatillisesta kehittämisestä myös palkitaan, organisaatiossa on varmistettava, ettei palkitsemisen rakenteet suosi enemmistökieltä puhuvaa henkilöstöä. (TTL 2023a.)

Työntekijöiden rohkaiseminen ja tukeminen jatkuvaan oppimiseen luo positiivisia tuloksia ja lisäarvoa sekä työntekijöille että työyhteisölle. Kehittämällä itseään kehittää koko työtä. (Clark 2023.) Työtilanteessa, jossa työyhteisössä käytetään pääasiallisesti jotain muuta kuin työntekijän kotikieltä, kieli on ”sekä työn tekemisen väline että oppimisen kohde” (TTL 2023b). Samalla tavalla kuin työntekijän työssä oppimista ja kehittymistä tuetaan esimerkiksi substanssiosaamisen näkökulmasta, voidaan kieli nähdä myös osana ammattitaitoa. Työssä uutta oppiessa virheetön kieli ei ole yhtä tärkeää, kuin ymmärrettävyys. Kuten kotikieltään puhuvallakin henkilöllä, väärät sanavallinnat, pohtiminen ja epäröinti kuuluvat luonnolliseen puheeseen. (Tuni 2023.) Kun kieleen suhtaudutaan kehitettävänä osana ammattitaitoa, varmistetaan samalla, ettei kielitaito ole este työntekijän osaamisen hyödyntämiselle parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuvio 1: Työn hallinnan nelikenttä (Mönkkönen & Roos 2023)

Kuvion 1 työn hallinnan nelikenttä (Mönkkönen & Roos 2023) kuvaa sitä, miten työtehtävien vaativuus ja mielekkyyys vaikuttavat työntekijän osaamiseen. Helpot tehtävät ovat työtehtäviä, joissa työntekijän osaaminen on riittävää ja jotka tuntuvat mielekkäiltä. Tämä luo hallinnan tunnetta ja tehtävät sopivat esimerkiksi kieltä vielä oppivalle uudelle työntekijälle työsuhteen aluksi. Työtehtävät, joissa oma osaaminen riittää mutta joista ei tunnista mielekkyyttä, ovat tylsiä. Tällaisten työtehtävien tekeminen voi turhauttaa, sillä niiden merkitystä ei tunnista. (Mönkkönen & Roos 2023.)

Haastavat tehtävät ovat työtehtäviä, joita ei ehkä ole ennen tehnyt tai oma osaaminen on rajoilla. Tällaisten tehtävien parissa työntekijän ja koko työyhteisön osaaminen kehittyvät, mutta haastavia tehtäviä ei saa olla liikaa. Myös mikäli haastaviin tehtäviin ei ole riittävästi aikaa, työntekijä kuormittuu. Vaikeat tehtävät vaativat osaamista yhtä paljon kuin haastavat tehtävät, mutta vaikeiden tehtävien parissa mielekkyyks on hukassa ja työntekijän voimavarat eivät riitä. Tällaisten työtehtävien kanssa tarvitaan esimerkiksi lisää koulutusta tai muuta tukea, esimerkiksi vaikeiden työtehtävien kierrättämistä työyhteisössä. (Mönkkönen & Roos 2023.)

Sopivien työtehtävien löytäminen ja kielellisen osaamisen kehittyminen osana ammattitaitoa siis joko mahdollistavat tai estävät työntekijän hallinnan tunnetta. Hallinnan tunne on yksi

positiivisen työntekijäkokemuksen rakennuspalikoista (Mönkkönen & Roos 2023). Hallinnan tunne ei vaadi täyttä autonomiaa omassa työssä, vaan tasapainon työtehtäviin liittyvissä vastuussa ja vaikutusmahdollisuuksissa (Boss, Dahler, Ihl & Jayaraman 2021).

Käytännössä jatkuvan oppimisen tukeminen voi olla myös esimerkiksi ajallista tai rahallista tukea työyhteisössä käytettävien kielten opiskeluun, kannustamista yhteisten kielten käyttöön tai kannustamista ja luvan antoa eri kielten käyttöön rinnakkain. (TTL 2023b.) Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (423/2003) määrittää, että työnantajan tulee huolehtia henkilöstön riittävästä kielitaidosta tehtävien hoitamiseksi esimerkiksi koulutusta järjestämällä ja muilla tarpeellisilla henkilöstöpoliittisilla toimilla. Vaikka samat velvollisuudet eivät koske yksityistä sosiaali- ja terveysalaa, on ohjenuora hyvä.

Työssä kehittymisen ja työntekijäkokemuksen kannalta myös yhteisöllinen oppiminen voi olla merkityksellistä. Yhteisöllinen oppiminen korostaa tiedon rakentumista yhteisöllisessä vuorovaikutuksessa (Slavin 2014). Yhteisöllisen oppimisen vaikutukset tietysti vaihtelevat eri tilanteissa ja ympäristöissä (Little 2014) esimerkiksi tarpeiden, oppimistavoitteiden ja ryhmädynamiikan mukaan, mutta yhteisöllisellä oppimisella on silti keskeinen rooli missä tahansa työympäristössä (Clark 2023). Henkilöstö rakentaa yhdessä uutta tietoa ja ymmärrystä keskustelemalla, jakamalla ajatuksia ja haastamalla toistensa näkökulmia. Työnantajanäkökulmasta yhteisöllisen oppimisen tukeminen tarkoittaa tämän vuorovaikutuksen mahdollistamista niin, että henkilöstö voi saada tukea ja ohjausta vertaisiltaan. (Slavin 2014.) Erilaiset oppimisen muodot, kuten ryhmäprojektit, keskustelu, tiedon jakaminen, luova ongelmanratkaisu tai pelillistäminen ovat aktiivisia ja osallistavia oppimisen muotoja (Peda.net 2023), jotka voivat lisätä kielellisesti moninaisessa työyhteisössä motivaatiota ja sitoutumista oppimiseen. (Slavin 2014.)

## 2.4 Kielitietoinen viestintä

Useiden työntekijätutkimuksien, mm. State of the Global Workplace (2022) ja Oxfordin yliopiston Does Employee Happiness have an Impact on Productivity (2019) mukaan yksi syy kasvavaan työntekijöiden tyytymättömyyteen (Fontinelle 2022) on riittämättömäksi tai vääränlaiseksi koettu viestintä työnantajaorganisaatiossa.

Sisäisellä viestinnällä on organisaatiossa monipuolinen merkitys ja kielitietoista sisäistä viestintää tarvitaan työympäristöstä riippumatta - erityisesti kuitenkin monikielisissä työyhteisöissä. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan organisaation toimintaan, työntekijöiden osallistumiseen ja motivaatioon sekä organisaatiokulun kehittämiseen (Aula 2015). Viestintä on näin hyvin keskeisessä osassa työntekijäkokemusta (Ristimäki 2018; State of the Global Workplace 2022). Yhdessä tekemisen kulttuuri ja sujuva yhteistyö vaatii toimivaa viestintää ja vuorovaikutusta (Ristimäki 2018), mikä on saavutettavissa vain, jos sisäinen viestintä on saavutettavaa koko henkilöstölle. Kielitietoisuus näin jo itsessään auttaa henkilöstöä kehittämään tehokkaita

viestintätaitoja (Andrews 2014, 40). Kielitietoinen sisäinen viestintä on merkityksellistä myös siksi, että kaikilla työntekijöillä on oltava mahdollisuus saada organisaatioon ja omaan työhön liittyvää informaatiota selkeästi ja ymmärrettävästi (TTL 2023a).

Organisaatiossa, jossa ei toteuteta sisäistä viestintää useammalla kielellä, voidaan varmistaa, että kaikki organisaation yhteinen viestintä tapahtuu työyhteisön yhteisellä kielellä, jota kaikki työyhteisön jäsenet osaavat jollain tasolla. Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen on luonnollisesti myös tässä tapauksessa kiinnitettävä huomiota. (TTL 2023a.)

Organisaation ulospäin käyttämä kieli tai kielet puolestaan vaikuttavat siihen, kenet viestintä tavoittaa ja minkälaisena toimijana organisaatio näyttäytyy monikielisille osaajille. Suomen tai ruotsin lisäksi muiden kielten käyttäminen ulkoisessa viestinnässä esimerkiksi rekrytoidessa viestii monikielisyyden ja moninaisuuden arvostamisesta (TTL 2023a). Kielitietoinen ulkoinen viestintä vaikuttaa positiivisesti myös siihen, kuinka houkuttelevana organisaatio näyttäytyy monikielisille osaajille (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021).

Toinen näkökulma organisaation ja työyhteisön kielitietoiseen viestintään on suhteet asiakkaisiin (TTL 2023a). Toimeksiantajaorganisaation palveluyksikön asiakaskunnassa on useita eri kieliä puhuvia asiakkaita. Samoin kuin työkaverin kohtaaminen, myös asiakaskohtaaminen on inhimillistä vuorovaikutusta (Mönkkönen 2018, 2), jossa on otettava huomioon kieli ja sen saavutettavuus.

### 3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on kokemus ja käsitys, joka henkilölle muodostuu työtään, työnantajaansa ja työympäristöään kohtaan (Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2023). Työntekijäkokemus muodostuu työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa (Huhta & Myllyntaus 2021, 4), eli käytännössä eri vaiheista työntekijän kokemuspolulla (Fambition 2023). Tähän kokemuspolkuun kuuluvat esimerkiksi saapumiskokemus ja kasvukokemukset (Fambition 2023). Opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijäkokemusta näiden kokemuspolun kohtaamispisteiden kautta, koska niihin panostamalla on mahdollista vaikuttaa työntekijäkokemukseen laajemminkin (Fambition 2023, Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat 2023). Samalla työntekijäkokemus tulee huomioitua koko työsuhteen elinkaaren näkökulmasta (Huhta & Myllyntaus 2021, 4).

#### 3.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijöiden kohdatessa keskenään tai työnantajan edustajan kanssa jokainen tuo vuorovaikutukseen oman taustansa, uskomuksensa ja kulttuurinsa, joiden kautta tulkitsemme tilanteita. Vuorovaikutustilanteet ovat aina erilaisia, eli jokainen uusi kohtaaminen ja työtilanne voi tuoda henkilöstöstä esiin erilaisia tai uusia puolia. Lisäksi eri työroolimme ja työtehtävämme tietysti muokkaavat tapaamme toimia työympäristössä. (Mönkkönen & Roos 2023.)



Näistä vuorovaikutuksen hetkistä syntyy kohtaamispisteitä (Huhta & Myllyntaus 2021), jotka vaikuttavat kokemiimme ihmissuhteisiin työympäristössä (State of the Global Workplace 2023).

Kohtaamispisteiden positiivisuus ja hyvät kokemukset tuovat työntekijälle lisäarvoa, jonka Huhta & Myllyntaus (2021) kuvaavat näkyvän tyypillisesti kuvion 2 kuvaamalla neljällä tavalla: Erinomaisesta työntekijäkokemuksesta johtuvana liiketoimintahyötynä, vaikuttavuutena organisaation kehittämiseen, työntekijöiden hyvinvointina, työn imuna ja työtyytyväisyytenä sekä erottautumisella muista kilpailevista tekijöistä.



Kuvio 2: Kohtaamispisteiden tuoma lisäarvo työntekijälle (Huhta & Myllyntaus 2021, 4)

Työpaikalla viihtyminen ja hyvinvointi ovat ns. perusasioita, jotka kuuluvan hyvään elämään. Organisaation vastuu omien työntekijöidensä hyvinvoinnista on suurempi, kuin mitä työlainsäädäntö edellyttää, ja se on osa vastuullista ja kestäväää toimintaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4; Dery & Sebastian 2017.) Sen lisäksi, että hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt ovat innovatiivisia ja edistävät tiedon ja parhaiden käytäntöjen jakamista, hyvinvoiva työyhteisö myös innostaa ja sitouttaa. Kun työntekijöistä välitetään, he todennäköisesti sitoutuvat työhönsä vahvemmin (Huhta & Myllyntaus 2021, 4). Työssään onnelliset työntekijät tekevät työnsä tehokkaammin, vaihtuvuus pienenee ja asiakaskokemus paranee (Dery & Sebastian 2017). Työn imu puolestaan parantaa työn tulosta, mutta on yhteydessä myös moniin

yksilötasolla tärkeisiin vaikutuksiin kuten sopeutumiseen muutostilanteissa, työyhteisön ilma-  
piiriin, sekä innostukseen ja innovatiivisuuteen (mm. Huhta & Myllyntaus 2021, 4; Hakanen  
2018).

Erottautuminen muista kilpailevista työnantajista voi korostua eri työntekijöille eri tavoilla.  
Koska kilpailu työntekijöistä on yhä tiukempaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 4; Hakanen 2018),  
työntekijöille on pystyttävä antamaan muutakin kuin palkkaa. Vastuullisuuden arvostaminen  
yhteiskunnassa ja esimerkiksi sosiaalisen median mahdollistama läpinäkyvyys ovat muuttaneet  
työelämää niin, että työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on liiketoiminnallisestikin  
kannattava valinta (Palm 2022). Työntekijöiden henkilökohtaisia ja yhteisön tarpeita sekä ta-  
voitteita palveleva ja niihin vastaava työntekijäkokemus on kilpailuetu, johon panostamalla  
onnistuminen markkinoilla on mahdollista (Huhta & Myllyntaus 2021, 4).

Myös työelämän uusista ilmiöistä monet ovat kytköksissä työntekijäkokemukseen. Esimerkiksi  
ns. Great Resignation -trendi näkyy suurena irtisanoutumisten kasvuna. Irtisanoutumisia on  
osaltaan arvioitu selittävän työntekijöiden, erityisesti nuoremman, työelämään saapuvan su-  
kupolven, tyytymättömyys työolojaan kohtaan sekä halu tehdä merkityksellistä työtä. (Fonti-  
nelle 2022.) Trendi on tunnistettu alun perin Yhdysvalloissa (Palm 2022), mutta se on rantau-  
tunut myös Suomeen. Esimerkiksi Barona vuonna 2023 toteuttaman Työelämä tutkimuksen  
(Barona 2023) mukaan jopa 45% alle 40-vuotiaista harkitsee vaihtoa toiselle alalle. Vuodesta  
2021 alkaen Suomessa on tunnistettu hakijapulaa (Jonk 2022). Työntekijät irtisanoutuvat löy-  
täessään jotain parempaa - yleensä etsittyään tätä ”parempaa” jo pidemmän aikaa (Fonti-  
nelle 2022). On työnantajan kannalta tärkeää, että he pysyvät työntekijöiden ”parempana”.  
Sen lisäksi, että positiivisen työntekijäkokemuksen tulisi olla arvoprioriteetti, se vähentää  
henkilöstökustannuksia, parantaa asiakaskokemusta ja siten myös liikevaihtoa (Huhta & Myl-  
lyntaus 2021, 4).

Kun kestävyys ja sosiaalinen vastuullisuus ovat todellisesti organisaation arjessa mukana, ve-  
tää organisaatio puoleensa sellaisia työntekijöitä, joille vastuullisuus on tärkeää (Palm 2022).  
Organisaatio siis kehittyi sitä onnistuneemmin, mitä selkeämmin ymmärretään mitkä asiat  
ovat henkilöstölle merkityksellisiä ja millaisia työhönsä liittyviä valintoja he tekevät tai tekisi-  
vät (Huhta & Myllyntaus 2021, 4).

### 3.2 Luottamus työntekijäkokemuksen kulmakivenä

Työyhteisössä koettu luottamus vaikuttaa positiivisesti työntekijäkokemukseen (Blomqvist  
2023). Blomqvist (2023) määrittelee luottamuksen olevan ”ihmisen halua ja kykyä asettua alt-  
tiiksi ja toimia tilanteissa, mihin sisältyy epävarmuutta ja riskiä”. Työyhteisössä tarvitaan luot-  
tamusta esimerkiksi siihen, että yhteistyö johtaisi tuloksiin (Mönkkönen & Roos 2023). Käytän-  
nössä tämä tarkoittaa, että luottamus vaikuttaa niin työyhteisössä tarvittavaan kommunikaati-  
oon, kuin myös sitoutumiseen (Blomqvist 2023). Luottamusta on erilaisia: työympäristössä

huomioidaan usein systeeminen luottamus, joka tarkoittaa luottamusta yhteisiin työelämän pelisääntöihin ja sovittuihin toimintatapoihin. Esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymiseen ja avun pyytämiseen tarvitaan kuitenkin suhdeluottamusta, jota syntyy vain silloin, kun tunnemme toisen ihmisen. (Hinkkanen 2022.) Luottamuksellinen työympäristö lisää tutkitusti työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja innovatiivisuutta (Blomqvist 2023).

Selkeät ja pysyvät toimintatavat sekä suhteellisen vakiintunut työyhteisö tuovat turvallisuutta ja jatkuvuutta (Mönkkönen & Roos 2023, 2). Kyky uudistua, muuttua vaihtuvien tilanteiden mukaan ja kehittyä auttavat kuitenkin uusiin tilanteisiin mukautumisessa (Mönkkönen & Roos 2023, 2) ja ylläpitävät näin myös luottamusta työyhteisössä.

Työyhteisötaidot ovat se tekemisen ja olemisen tapa, millä olemme osa työyhteisöä (Mönkkönen 2018, 7). Työyhteisötaidot ovat henkilökohtaisia, mutta myös työyhteisöllä on työyhteisötaidot. Mönkkönen & Roos (2023, 5) määrittelevätkin työyhteisötaitojen olevan yksilön ja työyhteisön ”kyvykkyyttä edistää työyhteisön hyvää vuorovaikutusta, sujuvaa yhteistyötä ja työn yhteistä vaikuttavuutta”.

Työyhteisötaitoihin kuuluu ymmärrys siitä, miten ihmisten erilaisuus vaikuttaa tapaani toimia heidän kanssaan. Moninaisessa työyhteisössä tarvitaan siis asia- ja substanssiosaamisen lisäksi taitoa kohdata (Wallin 2013, 4). Kun työympäristössä kohtaa eri tavalla puhuvan työkaverin tai asiakkaan, itsessään voi tunnistaa tarpeen asettaa hänet mielessään jonkinlaiseen luokkaan tai laatikkoon. Ajattelu-, puhe- tai toimintatapojen erilaisuus vaikuttaa myös tapaan olla vuorovaikutuksessa. (Mönkkönen & Roos 2023, 2.)

Nämä mieleemme laatikot muille ihmisille ovat eräänlaisia vallankäytön välineitä työyhteisössä. Uuteen työpaikkaan saapuessaan työntekijä oppii nopeasti työpaikan sosiaaliset säännöt, eli esimerkiksi minkälaisista asioista on sopivaa puhua, mitä käsitteitä tai minkälaista ammattisanastoa käytetään, mitä toivotaan ja minkälaista käytöstä ei arvosteta. Työyhteisötaitojen ja sujuvan yhteistyön kannalta on erityisen tärkeää tunnistaa kieleen liittyviä valta-asetelmia, jotta kielestä ei syntyisi hyvää kohtaamista estäviä valta-asetelmia. Erilaisuus tuo kohtaamiseen monenlaista arvoa: Kun huomioi toisen ja näkee kenties vaivaa ymmärtääkseen toisen esittämiä ajatuksia, erilaisuuden sijasta tunnistammekin samanlaisuutta. (Mönkkönen & Roos 2023, 1-5; Wallin 2013, 4.)

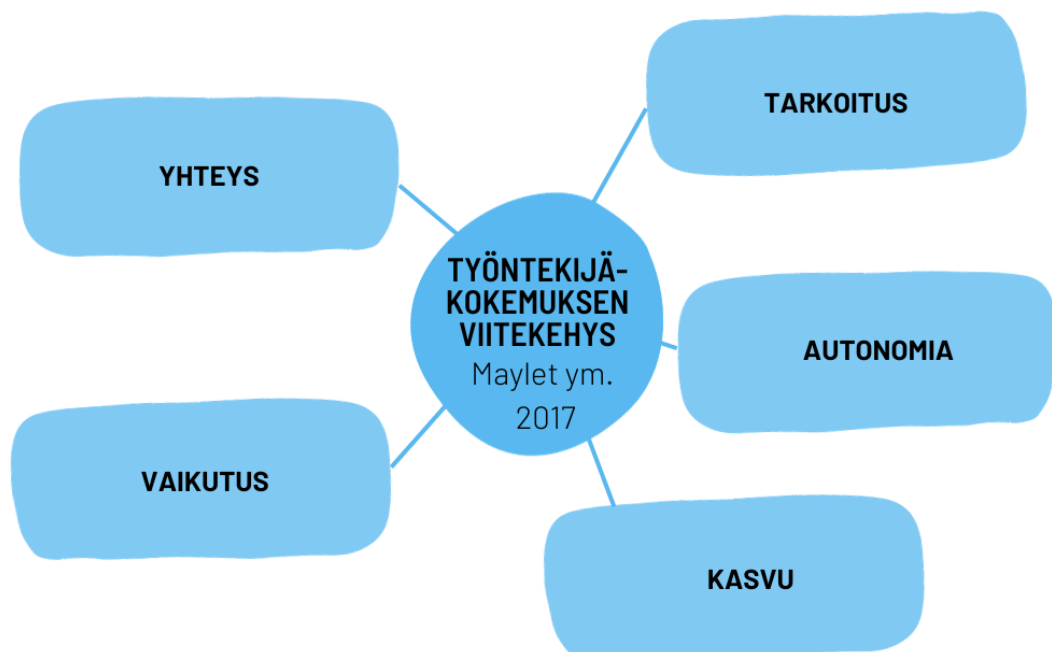
### 3.3 Positiivisen työntekijäkokemuksen kehittäminen

Jotta työntekijäkokemusta on mahdollista johtaa ja kehittää tavoitteellisesti, organisaatiossa on oltava yhteinen näkemys siitä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa (Huhta & Myllyntaus 2021). Erinomaiset kokemukset eivät yleensä synny sattumalta, vaan niiden saavuttaminen edellyttää tietoista suunnittelua ja strategiaa (Elo 2023), tavoitteellisuutta ja sujuvaa yhteistyötä. Kaikki työntekijän kokemuspolun kohtaamispisteet eivät myöskään ole saman arvoisia, vaan jotkut vaikuttavat työntekijään enemmän kuin toiset (Huhta & Myllyntaus 2021, 4). Voi

olla hyvinkin henkilö- tai tilannekohtaista, miten merkityksellisiä kielitietoiset toimintatavat ja niiden ympärille rakentuneet kohtaamispisteet työntekijälle ovat.

Työntekijäkokemuksen prosessien kehittämistä ennen organisaatiossa on ymmärrettävä strategia ja liiketoiminnan tarpeet, joiden avulla on mahdollista sanoittaa mitä työntekijäkokemus tässä työympäristössä tarkoittaa - mikä on mahdollista. Lisäksi positiivisen työntekijäkokemuksen johtaminen ei ole mahdollista, ellei organisaatiossa olla samalla sivulla siitä mikä työntekijäkokemuksen tila tällä hetkellä on. Vain osallistamalla ja henkilöstöä kuulemalla pystytään tunnistamaan jo olemassa olevia vahvuuksia ja sitä kautta myös kehitettäviä työntekijäkokemuksen osa-alueita. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4; Elo 2023.)

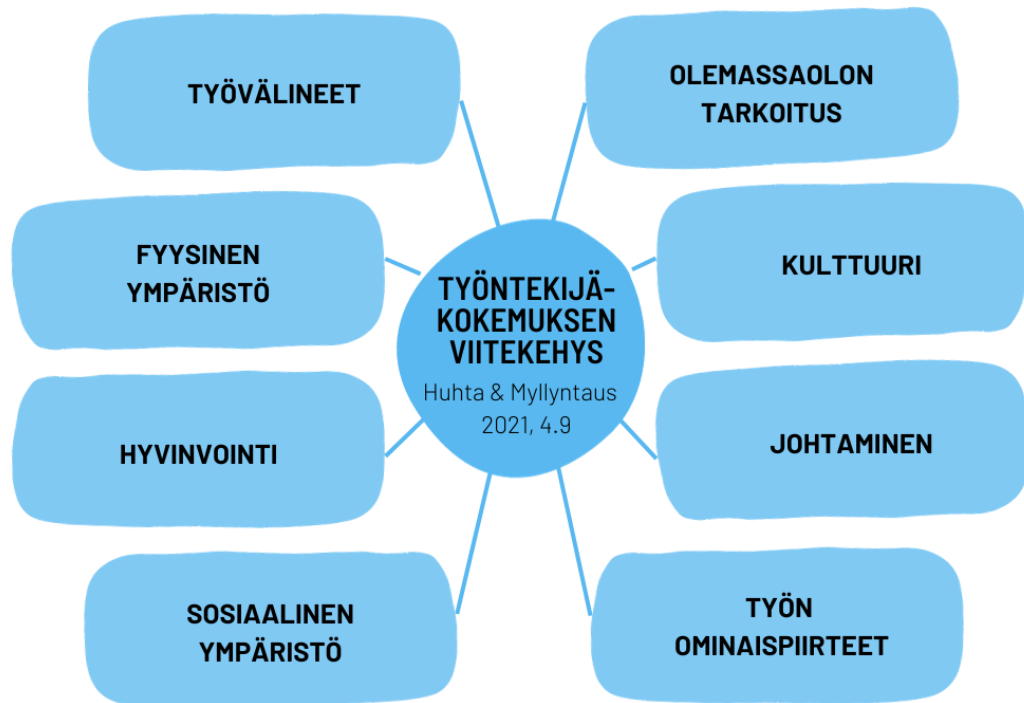
Maylett, Patterson & Wride (2017) esittelevät teoksessaan *The Employee Experience* viisi henkilöstön osallistamisen kulmakiveä: Tarkoitus (meaning), autonomia (autonomy), kasvu (growth), vaikutus (impact) ja yhteys (connection). Niin sanottu MAGIC -viitekehys (Kuvio 3) keskittyy siihen, miten työntekijäkokemukseen vaikutetaan positiivisesti osallistamisen ja näiden viiden toimintatavan kautta. Kuten Maylett ym. (2017) toteavat, osallisuus ei ole asia, joka toteutuu vain huikkaamalla henkilöstölle, että nyt me osallistamme teitä. Osallisuus ja sen kautta työntekijäkokemus kasvaa ja virkistyy osana organisaation kulttuuria, henkilöstön kunnioitusta ja molemminpuolista luottamusta.



Kuvio 3: Engagement MAGIC -viitekehys (Maylett ym. 2017)

Samaa mieltä ovat Huhta & Myllyntaus (2021, 4), jotka ovat kuvanneet kahdeksanosaisen työntekijäkokemuksen viitekehysten. Viitekehys (Kuvio 4) kuvaa abstrakteja, organisaation

ytimessä olevia kokemuksia sekä konkreettisempia kokemuksia, joita voidaan ”ratkaista rahalla”.

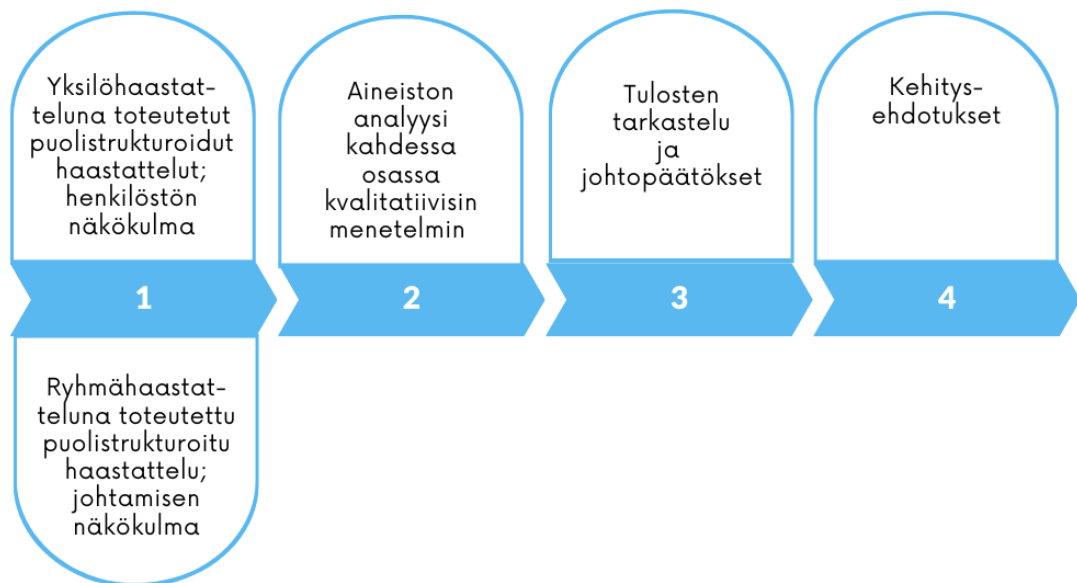


Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kahdeksanosainen viitekehys (Huhta & Myllyntaus 2021, 4)

Kuvioon 3 ja kuvioon 4 pohjaten voidaan todeta, että viitekehys auttaa työntekijäkokemuksen kuvaamisessa ja sitä kautta organisaation oman näkemyksen luomisessa. Onnistuakseen työntekijäkokemuksen kehittämisessä ja positiivisen työntekijäkokemuksen johtamisessa organisaation tulisi luoda oma viitekehyksensä (Huhta & Myllyntaus 2021, 4). Näin päästään lähemmäs sitä, miten moninaisesti työntekijäkokemus näkyy juuri oman organisaation henkilöstön arjessa ja miltä osallistumisen mahdollistaminen näyttää (Morgan 2017, 1). Kielitietoisuuden näkökulmasta erityisesti kulttuurin ja johtamisen selkeyttäminen ja kuvaaminen ovat tärkeitä. Kulttuurista konkreettisempia osia ovat hyvinvointi ja siihen panostaminen organisaatiossa sekä fyysinen ympäristö, sisältäen työskentely-ympäristön moninaisuuden (Huhta & Myllyntaus 2021, 4).

#### 4 Kielitietoisten toimintatapojen vaikutus työntekijäkokemukseen

Kuvio 5 avaa prosessia haastattelujen toteutuksesta aineiston analyysiin ja tulosten tarkastelusta kehitysehdotukseen työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Avaan prosessin vaiheita tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

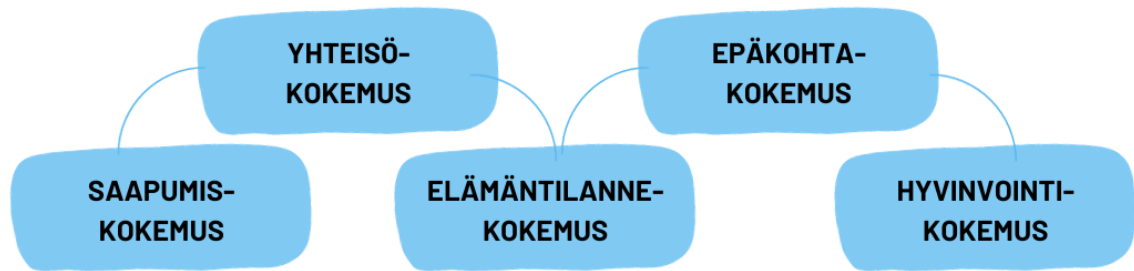


Kuvio 5: Opinnäytetyöprosessi

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin keväällä 2023 opinnäytetyön yhteistyöorganisaation palvelupisteen työntekijöille toteutetuilla haastatteluilla. Haastateltavat työntekijät työskentelivät kaikki toimeksiantajan palveluysikössä. Haastattelussa ei selvitetty työsuhteen muotoa tai sitä, kuinka kauan henkilö on työskennellyt työnantajalle. Haastateltavat olivat jokaisesta palveluyksikön eri ammattiryhmien tiimistä niin, että jokaisesta tiimistä oli vähintään kaksi haastateltavaa. Kymmenestä haastatellusta työntekijästä neljä kertoivat kotikielensä / ensimmäisen kielensä olevan suomen kieli ja kuusi kertoivat kotikielensä / ensimmäisen kielensä olevan muu kuin suomen kieli. Kaikki haastattelut toteutettiin paikan päällä työyhteisössä tai etänä Teams-alustalla.

Henkilöstön haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja puolistrukturoituja. Haastattelun kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykset koskivat kielitietoisia toimintatapoja ja työntekijäkokemusta, jota käytiin kysymyksissä läpi kuvion 6 kuvaamien työntekijän kokemuspulun (Fambition 2023) vaiheiden kautta.



Kuvio 6: Esimerkkejä työntekijän kokemuspulun vaiheista (Fambition 2023)

Tämän lisäksi toteutettiin puolistrukturoitu ryhmähaastattelu palveluysikön esihenkilöiden kanssa. Tällä tavoiteltiin työnantajanäkökulmaa. Esihenkilöiden ryhmähaastattelun kysymykset olivat samat, kuin työntekijöille toteutetussa haastattelussa, mutta muotoiltuna esihenkilön näkemyksiin palveluysikön toimintatavoista ja henkilöstön työntekijäkokemuksesta, eikä esihenkilön omasta kokemuksesta (Taulukko 1).

Taulukko 1: Henkilöstön haastattelukysymyksien muokaus esihenkilöiden haastattelukysymyksiksi

Minkälaisia oppimismahdollisuuksia työssäsi on? Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on esittää toiveita osaamisesi kehittämiseen liittyen?	➤	Minkälaisia oppimismahdollisuuksia henkilöstöllä on työssään? Minkälaisia tapoja ja mahdollisuuksia henkilöstöllä on esittää toiveita osaamisen kehittämiseen liittyen?
Miten toimit ja miten työyhteisössäsi toimitaan haastavassa tilanteessa tai väärinkäsityksessä? Kerro esimerkkejä.	➤	Miten työyhteisössä toimitaan haastavassa tilanteessa tai väärinkäsityksessä? Kerro esimerkkejä.
Miten kuvaillet työyhteisösi ilmapiiriä?	➤	Miten kuvaillette työyhteisön ilmapiiriä?
Miten sinua kuullaan ja osallistetaan muutoksissa?	➤	Miten henkilöstöä kuullaan ja osallistetaan muutoksissa?

Aineisto kerättiin haastatteluilla, joissa pystyttiin huomioimaan turvallinen tila ja laadukas vuorovaikutus. Aineisto valittiin kerätä haastatteluilla myös saavutettavuuden vuoksi,

huomioiden niin fyysinen saavutettavuus kuin myös haastattelun ymmärrettävyys. Henkilöstön haastatteluja toteutettiin yhteensä 10. Haastateltavat henkilöt ilmoittautuivat haastatteluihin vapaaehtoisuuteen perustuen niin, että he olivat halukkaita ja innostuneita osallistumaan opinnäytetyöhön. Haastateltavia henkilöitä ei ollut tarpeen valita työnantajan toimesta perustuen esimerkiksi tiettyyn työtehtävään tai kielitaitoon ja esihenkilöt viestittivät haastattelumahdollisuudesta henkilöstölle koko työyhteisön yhteisissä viestintäkanavissa. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä vieraili työyhteisön viikkopalaverissa kertomassa opinnäytetyöstä ja kutsussa henkilöstöä haastatteluihin.

Ensimmäisen neljän työntekijähaastattelun toteuttaminen sujui tutkimussuunnitelman mukaisessa aikataulussa. Tämän jälkeen haastatteluun osallistuvien henkilöiden löytäminen viivästytti aikataulua ja palveluyksikön esihenkilön kanssa sovittiin uudesta vierailusta työyhteisön palaveriin. Haastatteluihin toivottiin osallistuvan työntekijöitä kaikista ammattiryhmistä ja myös muita kuin suomen kieltä kotikielenään puhuvia työntekijöitä, ja tämän onnistuminen vaati järjestelyjä mm. erilaisten työnkuvien ja työn aikataulujen vuoksi. Toisen palaveriesittämisen jälkeen haastateltavaksi ilmoittautui lisää työntekijöitä ja lopulta 10 haastateltua työntekijää edusti työyhteisöä.

Aineisto litteroitiin M365-ohjelmiston Microsoft Officella ja tekijän mobiililaitteiden sanelu työkalua hyödyntämällä. Tämän jälkeen litterointi tarkistettiin ja korjattiin manuaalisesti.

#### 4.2 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin kvalitatiivisin menetelmin. Haastattelu ei ole mahdollistanut palveluyksikön arjen havainnointia, ja tutkimus perustuukin haastateltujen työntekijöiden ja esihenkilöiden käsityksiin ja kokemuksiin. Analyysissä on lähtökohtana haastateltujen yksilölliset kokemukset ja käsitykset, joita analyysissä tulkitaan suhteessa opinnäytetyön aiheeseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistoa analysoitiin kahdessa osassa. Ensin avointen kysymysten vastaukset pelkistettiin koskemaan tutkimuksen aihepiiriä kielitietoisuutta ja työntekijäkokemusta. Näin analyysin perustana pystyttiin pitämään nämä tutkimuskysymyksissä nimetyt teemat.

Analyysin toisessa vaiheessa vastauksista tunnistettiin ja eriteltiin minkälaisia kielitietoisia toimintatapoja haastatteluissa nousi esille. Jokainen esimerkki liittyy yhteen tai useampaan opinnäytetyössä esiteltyyn työntekijäkokemuksen kehitysalueeseen: Yleiset toimintatavat, rekrytointi, oppiminen, johtaminen ja viestintä. Lopuksi näitä tunnistettuja kielitietoisia toimintatapoja tarkasteltiin esimerkein työntekijän kokemuspohjalta.

Aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena, ei huomioiden vain yksittäisiä haastattelussa esille nousseita kokemuksia. Haastatteluaineistoa ei kvantifioitu, sillä aineiston tarkastelun



yhteydessä ei noussut esille sellaisia asioita, että tutkimuksen tai kehittämisidean kannalta olisi ollut oleellista ja perusteltua esitellä tilastollisesti kuvailevia lukuja.

#### 4.3 Tulosten tarkastelu

Taulukoissa 2 on esitelty haastattelujen aineistossa esille nousseita kielitietoisia toimintatapoja ja niihin liittyviä esimerkkejä ja taulukossa 3 vastaavasti aineistossa esille nousseita haasteita työntekijän kokemuspolutta ja niihin liittyviä esimerkkejä. Taulukoiden 2 ja 3 toinen solu kuvaa työntekijäkokemuksen kehittämisaluetta, jonka avulla aineistoa on teemoitettu. Kolmannessa solussa on kirjattu muita huomioita, esimerkiksi kokemuksia esimerkin vaikutuksesta työntekijän kokemuspolutta.

Taulukko 2: Kielitietoisten toimintatapojen tunnistaminen

Aineistossa esille nousseita kielitietoisia toimintatapoja tai niihin liittyviä esimerkkejä	Työntekijäkokemuksen kehittämisalue	Huomioita ja vaikutus työntekijän kokemuspolutta
Motivaation, kiinnostuksen ja potentiaalin huomioiminen rekrytointiprosessissa	Rekrytointi	Näiden huomioiminen esimerkiksi aikaisemman työkokemuksen tai kielitaidon rinnalla
Rekrytointiprosessin vaihtelevuus ja saavutettavuus	Rekrytointi Viestintä	Rekrytointia on toteutettu eri tavoilla eri toiminnan vaiheissa
Matala hierarkia ja keskusteluyhteys johdon kanssa	Johtaminen	Esihenkilöä voi lähestyä omalla tavallaan ja he ovat saavutettavissa
Joustavuus työntekijöiden henkilökohtaiset tilanteet huomioiden; esim. työaika, työtehtävät	Toimintatavat Oppiminen Johtaminen Viestintä	Aineistossa noussut esille esimerkiksi omien menojen mahdollisuus työpäivien aikana sovitusti, työtehtäviä muokattu esim. omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Tässä kuitenkin eroja, osa koki joustavuuden

		puuttuvan. Erilaisia kokemuksia siitä, miten joustavuus näkyy suhteessa kieleen; esim. muokataanko työtehtäviä kielitaidon perusteella
Mahdollisuudet työnkiertoon & työtehtävien/vastuiden muokkaamiseen	Toimintatavat Oppiminen	Erilaisia kokemuksia - ovatko pelisäännöt yhteiset?
Yhteinen keskustelu ja asioiden käsittely eri foorumeilla muutoksessa	Toimintatavat Viestintä	Yhteinen keskustelu mahdollistaa sen, että tieto muutoksesta on saavutettavaa.
Työssä tarvittavat ohjeistukset ja muu tarvittava tieto on saavutettavaa	Oppiminen Viestintä	Esimerkiksi ohjeistukset ja työyhteisön sisäinen raportointi on sekä kirjallista että suullista
Omaa osaamista on mahdollista kehittää työajalla. Koulutusten lisäksi kielitaito pääsee kehittymään työtä tehdessä.	Oppiminen	Kielen opiskeluun ei voi käyttää työaika, mutta yhdessä oppimiselle mahdollistetaan työssä aikaa.

Taulukko 3: Haasteita työntekijän kokemuspölyllä

Aineistossa esille nousseita haasteita työntekijän kokemuspölyllä ja niihin liittyviä esimerkkejä	Työntekijäkokemuksen kehittämisalue	Huomioita
Työpaikkailmoitus ei vastaa työnkuvaa	Rekrytointi Viestintä	Työnkuva selkeytyy vasta haastatteluvaiheessa

Hakuprosessin vaihtelevuus ja läpinäkyvyys (haaste ja vahvuus)	Rekrytointi	Moninainen hakuprosessi voi olla saavutettavampi, mutta läpinäkyvyyteen syytä kiinnittää huomiota. Kokemukset hakuprosessista vaihtelivat.
Työnkierron mahdollisuuksien läpinäkyvyys; Viestittääkö uusista mahdollisuuksista avoimesti	Rekrytointi Oppiminen Viestintä	Noussut esille 3/6 haastattelussa, joissa haastatellun ensimmäinen kieli muu kuin suomi
Vaikuttamisen mahdollisuudet muutoksissa	Toimintatavat Oppiminen Johtaminen Viestintä	Yhteistä keskustelua käydään, mutta kaikilla ei kokemusta kuulluksi tulemisesta. Ehdotettu ulkopuolista fasilitoijaa esim. kehittämisen työpajoihin.
Etänä tehtävän työn lisääntyminen haastaa esim. psykologisesti turvallista ilmapiiriä, tunneviestien välittymistä (lisää kieleen liittyviä väärinymmärryksiä) ja avun pyytämistä	Toimintatavat Viestintä	Avun pyytäminen voi onnistua vain digitaalisilla työkaluilla (saavutettavuus vs. korkeampi kynnys pyytää apua)

Analysoin aineistosta esiin nousseita ja taulukoissa 2 ja 3 esiteltyjä kielitietoisia toimintatapoja ja niihin liittyviä esimerkkejä lisää Fambitionin (2023) työntekijän kokemuspolut avulla. Tekstissä esiin nostetut esimerkit ovat koottu haastateltujen suorista sitaateista niin, että samanlaisia teemoja on yhdistetty ja tiedot esimerkiksi haastateltujen työnimikkeestä, tiimistä tai kotikielestä eivät ole mukana.

### 1. Saapumiskokemus

Työntekijän saapumiskokemus alkaa muodostua jo ennen kuin hän hakee työpaikkaa palveluyksikössä. Esimerkiksi oma mielikuva työnantajasta tai ammatillisten kontaktien suositukset vaikuttavat siihen, että hän päättää hakea työtä. Rekrytointi- ja sopimusvaiheen sujuvuus ja

saavutettavuus vaikuttavat siihen, minkälainen saapumiskokemuksesta kokonaisuutena muodostuu. Kielitietoisuus tekee rekrytointi- ja sopimusvaiheesta sujuvampaa ja saavutettavampaa.

Motivaation, kiinnostuksen ja potentiaalin huomioiminen rekrytointiprosessissa tarkoittaa sitä, että yhteistyöorganisaatio ja palveluyksikkö arvostaa myös uusien työntekijöiden motivaatiota ja potentiaalia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että rekrytointiprosessin aikana ei arvioida vain aikaisempaa työkokemusta tai kielitaitoa.

**Esimerkki:** Rekrytointiin ja haastatteluvaiheeseen sisältyy kysymyksiä, joilla arvioidaan hakijan intoa ja halua oppia uutta, ei vain jo olemassa olevaa kielitaitoa.

Hakuprosessin monimuotoisuus ja rekrytoinnissa mahdollisesti vaikuttavat sosiaaliset suhteet tai kontaktit tarkoittavat sitä, että rekrytoinnin prosessit voivat vaihdella hakijoiden välillä. Rekrytoinnin avoimuus on avainasemassa erityisesti silloin, kun prosessit tai valintakriteerit muuttuvat.

**Esimerkki:** Avoimista työpaikoista on kerrottu omille kontakteille ja samalla suositeltu omaa kontaktia työnantajalle. Tämä on madaltanut kynnystä hakea paikkaa myös vielä kehittyvällä suomen kielen taidolla. Rekrytointiprosessi on silti edennyt tietyn kaavan mukaan, eikä aineistossa tullut esille, että työpaikka haettaisiin suoraan oman kontaktin kautta.

## 2. Yhteisökokemus

Työntekijän kokemuspolutta yhteisökokemuksella tarkoitetaan yhdessä työskentelyn olosuhteita ja kokemusta siitä, ovatko työn olosuhteet yhdessä työskentelyyn hyvät. Positiivista kokemuspolutta muodostumista tukee se, että tiimi on moninainen, myös kielellisesti, ja siinä vallitsee keskinäinen luottamus. (Fambition 2023.) Luottamuksen merkitystä positiiviselle työntekijäkokemukselle käsiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa ja toin esille myös sen, miten kielitietoiset toimintatavat osaltaan mahdollistavat luottamuksen syntymisen. Avoin, saavutettava ja kielitietoinen vuorovaikutus on osa tätä.

Palveluyksikön esihenkilöt pyrkivät edistämään avointa vuorovaikutusta koko henkilöstön välillä. Hierarkia on matala ja tämän koetaan tukevan tätä tavoitetta, läsnäolon ja tavoitettavuuden lisäksi tietysti.

Suhtautuminen johtoon, tai ns. työpaikan hierarkkisuus, oli kahden haastateltavan mukaan myös kulttuurinen asia, jota ei juurikaan huomioida työyhteisössä. Jos osa henkilöstöstä on

esihenkilön kanssa ”kaveritasolla”, mutta osa suhtautuu esihenkilöön vain työtä johtavana ja ohjaavana henkilönä, työyhteisössä voi syntyä myös haastavia tilanteita tai konflikteja.

**Esimerkki: Työntekijät voivat helposti ja avoimesti keskustella ideoistaan ja huolenaiheistaan esihenkilöiden kanssa. Samaan aikaan esihenkilöiden on kiinnitettävä huomiota siihen, että kaikki työn tekemisen kannalta oleellinen tieto saavuttaa henkilöstön riippumatta henkilökohtaisista työkaverisuhteista.**

### 3. Elämäntilannekokemus

Elämäntilannekokemus on Fambitionin (2023) työntekijän kokemuspolkukartan mukaan tärkeä, mutta harmillisesti usein laiminlyöty työntekijäkokemuksen osa. Elämäntilannekokemus perustuu siihen, että kukaan työntekijä ei ole ensisijaisesti työntekijä, vaan ihmisenä myös monia muita asioita. Työntekijöillä on henkilökohtaisia tarpeita ja jokaisen elämäntilanne on erilainen. Kun työtä on mahdollista sovittaa omaan tilanteeseen ja työ joustaa tarvittaessa, myös työntekijä on yleensä tarvittaessa valmis vastavuoroisesti joustamaan. Myös tämä työntekijäkokemuksen osa-alue kytkeytyy kieleen:

Kaikki haastateltavat toivat esille työnantajan ja työyhteisön joustavuuden, joka tukee hyvinvointia ja jolla on näin myös erittäin positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen (Fambition 2023).

Koska yhteistyöorganisaation palveluala on nopeasti muuttuva, myös palveluyksikössä on totuttu työtehtävien muuttumiseen esimerkiksi uusien lakien tai ohjeistuksien myötä. Työyhteisössä suhtaudutaan positiivisesti työtehtävien ja vastuiden muokkaamiseen muuttuvien tilanteiden myötä (Esihenkilöhaastattelu 2023). Mahdollisuudet työnkiertoon jakoivat haastateltavien parissa mielipiteitä: Toisaalta työnkierto uuteen rooliin tai esimerkiksi uuteen toimipisteeseen nähtiin työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavana vahvuutena. Toisaalta mahdollisuuksia ei koettu aivan yhdenvertaiseksi, sillä uusista tehtävistä viestintää ei nähty yhdenvertaisena ja uusien mahdollisuuksien koettiin sattuvan useammin toisten työntekijöiden eteen kuin toisten. Haastateltavat tunnistivat kuitenkin rakenteita (esimerkiksi kehityskeskustelut), jotka mahdollistavat työntekijän pyytää tai tarjoutua ottamaan vastaan uusia vastuita tai siirtymään erilaisiin tehtäviin organisaatiossa.

**Esimerkki: Vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin vuorotyössä, liukuva työaika osassa työrooleja, mahdollisuus panostaa tiettyihin työtehtäviin esimerkiksi oman kielitaidon tai mielenkiinnonkohteiden mukaan ja mahdollisuudet työnkiertoon esimerkiksi toisessa yksikössä tai tiimissä.**

Viimeiset haastatteluissa esille nousseet esimerkit kielitietoisista toimintatavoista sekä haasteista työntekijän kokemuspolulla yhdistyy useampaan kriittiseen hetkeen työntekijän kokemuspolulla - ainakin yhteisökokemukseen, hyvinvointikokemukseen, kasvukokemukseen, tilanteesta riippuen epäkohtakokemukseen sekä siihen, minkälaiset työkalut esihenkilöllä on käytössä näitä työyhteisössä.

Siinä missä muutokset mahdollistavat edellisissä kappaleissa mainittuja työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttavia asioita, muutokset vaativat myös tehokasta ja toimivaa viestintää ja johtamista. Haastateltavat toivat esille, että työtä määrittävät niin monet lait ja työtä ohjaavat linjaukset, että valtaosa omaan työhön liittyvistä muutoksista on asioita, joihin henkilöstö ei voi vaikuttaa. Niissä tilanteissa, joissa kyse on yhteisen työn tekemisen tavoista tai muista organisaation esittelemistä muutoksista, yhteistä keskustelua käydään eri foorumeissa. Näistä esimerkkeinä mainittiin tiimi- ja henkilöstöpalaverit sekä sisäiset viestintäkanavat kuten Teams.

Avoimeen vuoropuheluun kannustetaan, mutta kaikki haastatelluista työntekijöistä eivät kokeneet tiimi- ja henkilöstöpalavereissa olevan psykologisesti turvallinen ilmapiiri niin, että he haluaisivat tai pystyisivät osallistumaan keskusteluun. Tähän vaikutti myös ymmärrys, eli se miten nopeasti muutoksesta kerrotut uudet tiedot esitellään ja kuinka saavutettavalla kielellä asiat esitetään. Haastatteluissa kävi ilmi, että muuta kuin suomea ensimmäisenä kielenään puhuvat työntekijät saattavat keskustella tiimi- ja henkilöstöpalavereissa esitellyistä asioista jälkikäteen ja kysyä lisää tietoa vasta sitten, kun tilaisuus yhteiselle keskustelulle on jo ohi.

**Esimerkki: Säännöllisten kokousten ja keskustelujen organisaation eri tasoilla, esimerkiksi tiimi- ja henkilöstöpalaverien ja kehittämispäivien, tavoite on pitää koko henkilöstö ajan tasalla muutoksista ja niiden vaikutuksista. Tiedonsaanti tapahtuu useista kanavista: palavereista, kirjallisista tiedotteista ja työkalureilista.**

#### 4.4 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Eettisyys on huomioitu läpi opinnäytetyöprosessin ja sitä toteuttaessa on huomioitu ja noudatettu seuraavia eettisiä periaatteita:

Tutkimukseen osallistuneet toimeksiantajaorganisaation palveluyksikön työntekijät ilmoittautuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti, eikä heitä painostettu osallistumaan. Haastatteluihin osallistuneille on annettu kattavasti ja riittävästi tietoa tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä. Osallistujat ovat olleet tietoisia myös opinnäytetyön tietoturvasta ja he ovat antaneet informoidun suostumuksensa käsitellä haastatteluista saatua tietoa opinnäytetyössä.

Haastateltavien yksityisyys on säilynyt opinnäytetyön ajan ja tutkimuksessa on säilynyt luottamuksellisuus. Myös haastateltavien työntekijöiden anonymiteetti on säilynyt koko prosessin ajan, eikä haastattelujen tuloksia ole yksilöity.

Opinnäytetyön prosessin aikana ei ole käynyt ilmi, että haastatteluista tai muista tutkimuksen vaiheista olisi koitunut työyhteisössä haittoja. Opinnäytetyöstä on saatu erinomaista palautetta jo prosessin eri vaiheissa ja koska työ on toteutettu toimeksiantajaorganisaation tarpeesta, myös lopullisesta kehittämisideasta voidaan olettaa olevan hyötyä työyhteisölle. Opinnäytetyössä on pyritty objektiiviseen tiedonkeruuseen ja analyysiin, mikä on eettisesti tärkeää.

Tutkimuksen luotettavuus on kohtalaisen hyvä, mutta joitakin huomioita on syytä tehdä: Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastatteluilla, joihin on osallistunut kymmenen palveluyksikön työntekijää. Ainoa määrittävä tekijä on siis ollut työsuhte kyseiseen palveluyksikköön. Koska kymmenen haastateltua työntekijää ovat olleet vapaaehtoisia, eikä osallistumista ole määriteltä muilla tavoin, tuloksiin voi vaikuttaa mahdolliset vinoumat.

Haastateltaville esiteltiin opinnäytetyön aihe, tavoitteet, keskeisimmät käsitteet, työn etene-  
misen prosessi ja tietoturva ennen haastattelukysymyksiä. Vaikka haastattelun kysymykset  
ovat olleet puolistrukturoituja ja haastattelussa on käytetty avoimia kysymyksiä, haastatelta-  
via ei ohjeistettu kysymyksiin vastaamisessa edellä mainittuja yksityiskohtia tarkemmin. Mah-  
dollisilla eroilla tulkita keskeisiä käsitteitä tai opinnäytetyön aihetta voi olla vaikutusta luo-  
tettavuuteen.

Koska opinnäytetyön aineisto koostuu haastatteluissa esille tulleista kokemuksista ja tutki-  
mukseen ei kuulunut palveluyksikön arjen havainnointia, tulosten tarkastelu perustuu vain  
haastateltujen tullesiin työntekijöiden kokemuksiin ja käsityksiin.

## 5 Kehitysehdotus ja johtopäätökset

Opinnäytetyön aluksi hypoteesina oli, että monikielisessä työyhteisössä on jo kielitietoisia toi-  
mintatapoja ja näitä tunnistamalla tehdään näkyväksi myös sitä, miten kielitietoiset toiminta-  
tavat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tässä kehitysehdotuksessa tarjotaan vaihtoehtoja  
kehittää kielitietoisia toimintatapoja ja näin myös vahvistaa työntekijäkokemusta.

Kehitysehdotus koostuu tulosten tarkastelun yhteydessä yksilöityjen työntekijäkokemuksen ke-  
hitysalueista: Yleiset toimintatavat, rekrytointi, oppiminen ja viestintä. Tämä mahdollistaa  
sen, että kehitysehdotuksessa vastataan opinnäytetyössä esille nousseisiin haasteisiin ja työyhteisön todelliseen tarpeeseen.



Kuvio 7: Opinnäytetyön kehitysehdotukset

Työntekijän saapumiskokemuksen kannalta kielitietoinen rekrytointi on oleellinen kehitysalue. Selkeä ohjeistus yhdenvertaisuutta edistävästä rekrytointikäytännöistä (sis. esimerkiksi monimuotoisuuslauseke ja mahdollinen positiivinen erityiskohtelu sekä selkeä työnkuva) on ensimmäinen askel siihen, että hakuprosessi on saavutettava ja läpinäkyvä. Mikäli yhteistyöorganisaatio käyttää ulkopuolista rekrytoijaa, on sama ohjeistus syytä varmistaa myös heidän kanssaan.

Osa hakuprosessin läpinäkyvyyttä on myös työtehtävissä tarvittavan kielitaidon määrittely. Esimerkiksi OsaajaKS-yhteistyössä (2023) on kehitetty avoin työkalu, jonka tarkoituksena on tehdä ”työnantajalle mahdollisimman helpoksi määrittää se kielitaidon taso, jota mikäkin työnkuva vaatii”. Määrittelyssä hyödynnettävät lomakkeet on tuotettu moniammatillisessa yhteistyössä, ja saavutettavuuden vuoksi ne on tarkistanut myös selkokielen asiantuntija. Vastaavanlainen työkalu on mahdollista kuitenkin kehittää myös juuri yhteistyöorganisaation tarpeisiin. Esimerkiksi lomake- tai kyselymuotoinen ”ohje” työnkuvaan tarvittavan kielitaidon arvioimiseen mahdollistaisi rekrytoivalle taholle yhtenäisen suhtautumisen hakijoiden kielitaitoon.

Oppimisen näkökulmasta kehittämisidea kohdistuu siihen, että työnkierron ja muiden työtehtävien muuttumisen mahdollisuudet olisivat työntekijän kielitaidosta riippumatta läpinäkyviä ja yhdenvertaisia. Aineiston perusteella yksi mahdollisista esteistä tälle on se, jos kieltä opettelevan tai kieltä matalammalla tasolla osaavan työntekijän osaamista ei tunnisteta.



Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia tarkastellessa on hyvä koostaa sekä dataa että kokemuksia siitä, kuinka osaamisen kehittämisen mahdollisuudet jakautuvat työyhteisössä. Tämä opinnäytetyö ei tarjoa suoraa tietoa tästä, mutta aineistossa nousi esille yksittäisiä kokemuksia siitä, että osaamisen kehittämisen mahdollisuudet ovat saavutettavampia suomea ensimmäisenä kielenään puhuville työntekijöille. Palveluysikössä tai yhteistyöorganisaation tasolla voitaisiin tutkia onko työntekijöiden kielitaidolla vaikutusta siihen, kuinka osallisuus koulutuksista tai mahdollisuudet työkiertoon jakautuvat (TTL 2023c).

Oppimisen teemat kytkeytyvät vahvasti myös viestintään. Palveluysikön viestintä on jo hyvin kielitietoista ja monikielinen työyhteisö huomioidaan monilla tavoilla. Saavutettavaan viestintään panostetaan johdon ja esihenkilöiden tasolta, mutta myös työyhteisön sisäistä kielitietoisempaa viestintää voidaan kehittää.

Kielen oppiminen on osa ammatillista kehittymistä ja kielen opetteluun voidaan sanoittamalla tai konkreettisemmin resursoimalla antaa lupaa myös työaikana. Toinen esimerkki tällaisesta toiminta- ja työskentelytapojen kehittämisestä on mahdollistaa suomea toisena kielenään puhuvien työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen tukeminen mahdollistamalla työskentelyä myös muilla työyhteisön yhteisillä kielillä (TTL 2023a).

Työyhteisössä kieltä opettelevan työkaverin kanssa voi myös sopia, millä tavalla hän toivoo kieltään korjattavan vai toivooko hän tätä lainkaan (Tuni 2023). Mikäli yhdessä sovitaan, että kielen korjaaminen kuuluu yhteiseen vuorovaikutukseen keskusteluissa, kirjallisissa raporteissa tms., ei kaikkiiin lipsahduksiin suinkaan ole tarpeen tarttua. Tärkeintä on, että kielen käyttäjällä on mahdollisuus saada ilmaista itsensä ja ajatuksensa ilman keskeytystä tai kiirehdimistä (Mustonen & Puranen 2021). Tämän mahdollistaminen esimerkiksi fasilitoinnin keinoin on työtilannetta ohjaavan tai johtavan vastuulla. Myös puhujalle luonnollista ja autenttista puhetta kuuntelemalla ja keskusteluun osallistumalla esimerkiksi kokoustilanteissa voi oppia taitoja, jotka ovat kielen oppimisen ja ymmärtämisen kannalta keskeisiä (Mustonen & Puranen 2021).

Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen kielitietoisemmaksi ei siis ole aivan helppo tehtävä. Kehitysehdotuksessa työyhteisön jäsenille ohjataan tarjoamaan aiheesta koulutusta, tai yhteisistä pelisäännöistä voidaan sopia esimerkiksi työpajassa, johon osallistuu koko työyhteisö tai pienempi kehittämisryhmä.

Opinnäytetyössä esille nousseista haasteista viimeinen työntekijän kokemuspohjalla oli se, miten etänä tai digitaalisilla työkaluilla tehtävä työ haastaa psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Vaikka digitaaliset työkalut myös lisäävät saavutettavuutta ja mahdollisuuksia joustavampaan työn tekemiseen, ne myös vähentävät tunneviestejä ja vaikeuttavat näin kielen ymmärrettävyyttä. Tämä puolestaan lisää väärinkäsityksiä työyhteisössä (Esihenkilöhaastattelu 2023).

Tällaisten kielellisten esteiden ymmärtämiseksi on syytä kuulla työyhteisössä kielellistä vähemmistöä edustavien työntekijöiden kokemuksia. Kehittämisehdotuksen toimenpiteenä mainitsen käänteisen mentoroinnin, mikä tarkoittaa, että kokeneempi tai mahdollisesti johtavassa tehtävässä työskentelevä henkilö saa mentorikseen kokemattomamman tai kieltä vasta opettelevan työntekijän (TTL 2023c). Käänteinen mentorointi perustuu tasavertaiseen dialogiin (Kanniainen, Nylun & Kupias 2017) ja sen vahvuutena on kuulluksi tulemisen lisäksi se, että mentoroiva voi tehdä omaa osaamistaan uudella tavalla näkyväksi, tai toisaalta osoittaa minkälaisia kielellisiä haasteita työn arjessa on.

Kehitysehdotuksessa esitetään, että työyhteisössä keskustellaan myös psykologisesta turvallisuudesta. Psykologisesta turvallisuudesta puhutaan palveluyksikön työyhteisössä jonkin verran (Esihenkilöhaastattelu 2023), mutta aihe on haastava tuoda käytännön tasolle, sillä tutkimusta turvallisen ilmapiirin luomisesta on vain vähän. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen lähtee kuitenkin liikkeelle siitä, että keskustelu aloitetaan ja oppimalla lisää tiedostetaan myös, miten näinkin abstrakti asia kytkeytyy jokaisen työarkeen mm. tiimien suoriutumisen, tiedon jakamisen ja työtyytyväisyyden kautta (Viljanen 2022). Kielellä on suuri vaikutus turvallisuuden tai turvattomuuden muodostumisessa. Muodostamme toisiimme yhteyden vuorovaikutuksen avulla (Mönkkönen & Roos 2023) ja esimerkiksi väärinkäsitykset, epätasa-arvoistava kielenkäyttö, tai ulkopuoliseksi sulkeminen kielen tai ymmärryksen vuoksi ovat omiaan vähentämään psykologista turvallisuutta työympäristössä. Psykologisen turvallisuuden vahvistaminen kannattaa alkaa tutkimalla mihin tilanteisiin työpaikalla liittyy turvattomuuden kokemuksia – mitä ovat tilanteet, joissa kaikkien ääntä ei saada kuuluviin tai kaikkien osaamista ei saada näkyviin. (Viljanen 2022.)

Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä myös oikea-aikaisen ja rakentavan palautteen saaminen motivoi, auttaa kehittymään ja kehittää työilmapiiriä (Mäkelä 2022). Tähän vaikuttaa tietysti se miten palautetta annetaan ja miten sitä otetaan vastaan. Palautteen ei pitäisi olla vain systemaattista työn arviointia, vaan osa työyhteisön jatkuvaa vuorovaikutusta (Mönkkönen & Roos 2023, 2.). Vaikka toimiva palautekulttuuri ja avoin vuorovaikutus ovat koko työyhteisön asioita, esimerkillä johtaminen myös tästä näkökulmasta on tärkeää. Esimerkkiä ja palautekulttuurin aktiivista tarkastelua tarvitaan myös siksi, että palautteen antamisen tavat ovat myös kulttuurisidonnaisia (Mönkkönen & Roos 2023, 2). Erityisesti kiireisen työarjen keskellä on inhimillistä keskittyä omaan työsuoritukseen ja huomata toisten suoritus vasta silloin, kun jokin ei mene kuten pitäisi. Voidaan ajatella, että hyvin tehty työ on perusvaatimus, jolloin palautteessa keskitytään poikkeuksiin tai virheisiin (Mönkkönen & Roos 2023, 3). Kielitietoisten toimintatapojen, jatkuvan oppimisen ja työntekijäkokemuksen edistämiseksi myös positiivinen palaute ja onnistumisista yhdessä iloitseminen ovat työyhteisölle tärkeitä kokemuksia. Erityisesti koska henkilöstön suorituksesta voi tulla esihenkilölle tai muulle johdolle tieto vasta myöhemmin, palautteen antamiseen ja sen sisältöön työyhteisön parissa ja työntekijältä toiselle on kiinnitettävä vielä tarkemmin huomiota.

Näiden kehittämisideoiden huomioiminen voi kielitietoisuuden keinoin edistää organisaation tehokkuutta, sitoutumista ja yhteistyötä, ja ne voivat auttaa organisaatiota menestymään monimuotoisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä.

## Lähteet

### Painetut

Andrews, J. 2014. Developing Language Awareness in the Workplace. *Language Awareness*, 23:1-2, 40-55.

Aula, P. 2015. Sisäinen viestintä: Johdon työkalu, organisaation ääni ja ilmapiirin rakentaja. Talentum.

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P. Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus - Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7.

Garrett, P. & Cots, J. M. 2018. *The Routledge Handbook of Language Awareness*. Routledge, New York.

Hélot, C., Frijns, C., Gorp, S., Sierens, S. 2018. *Language Awareness in Multilingual Classrooms in Europe*. De Gruyter, Mouton.

Honko, M. & Mustonen, S. 2020. Miten monikielisyys ja kielitietoiset toimintatavat koetaan varhaiskasvatuksessa? *Varhaiskasvatuksen Tiedelehti*, 9 (2020): 2, s. 522-550.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kallio, K. 2023. *Moderni johtaja - Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen*. Helsingin seudun kauppakamari, 1. painos. Printo, Viro.

Kanniainen, M-R., Nylund, J., Kupias, P. 2017. *Mentoroinnin työkirja*. Helsingin yliopisto, henkilöstön kehittäminen ja työhyvinvointi -yksikön julkaisut 2017.

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E. & Rask, S. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä - Työsyrynnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20.

Little, B. 2014. *Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being*. Public Affairs.

Morgan, J. 2017. *Employee experience advantage*. Wiley, New Jersey.

Mustonen, S. & Puranen, P. 2021. Kielitietoiset käytänteet tukemassa maahanmuuttotaitaisten opiskelijoiden kiinnittymistä ammatilliseen koulutukseen. *Kasvatus*, 52 (2021):1, s.65-78.

Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä: asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Gaudeamus.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2023. Työyhteisötaidot digiajassa. Gaudeamus.

OsaajaKS-hanke. 2023. Osaamista Keski-Suomen työelämätarpeisiin, materiaalit. Gradia, Poke, JAMK.

Pitkänen, M. & Keskipetäjä, M. 2014. Työsyrynnän seuranta Suomessa. Työ ja yrittäjyys 53/2014. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Slavin, R. 2014. Cooperative learning and academic achievement: Why does groupwork work? *Anales de Psicologia*, 30, 785-791.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022b. Työnantajan monimuotoisuusopas: Monimuotoisuudesta menestystä - tietoa ja työkaluja työnantajalle. Nordic Diversity Trainers Oy. TEM oppaat ja muut julkaisut 2022:1 FI

Wallin, A. 2013. Monikulttuuriosaaminen - Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media.

#### Sähköiset

Accenture. 2022. Research of Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers. Viitattu 1.9.2023. <https://newsroom.accenture.com/news/new-accenture-research-finds-leaders-and-employees-hold-differing-views-on-progress-toward-equality.htm>

Arola, T. & Seppä, M. 2019. Kielitietoisella ohjauksella vauhtia ammattikielen oppimiseen. Viitattu 12.9.2023. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-helmikuu-2019/kielitietoisella-ohjauksella-vauhtia-ammattikielen-oppimiseen>

Bellet, C., De Neve, J., Ward, G. 2019. Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? Viitattu 12.9.2023. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3470734](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3470734)

Barona. 2023. Työelämä tutkimus 2023. Viitattu 12.7.2023. <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>

Bolitho, R., Carter, R., Hughes, R., Ivanic, R., Masuhara, H. & Tomlinson, B. 2015. Ten questions about Language Awareness. Viitattu 1.9.2023. [https://www.researchgate.net/publication/254921432\\_Ten\\_questions\\_about\\_language\\_awareness](https://www.researchgate.net/publication/254921432_Ten_questions_about_language_awareness)

Boss, V., Dahlander, L., Ihl, C., Jayaraman, R. 2021. When Autonomy Helps Team Performance - and When It Doesn't. Harvard Business Review. Accessed 10.10.2023.

<https://hbr.org/2021/12/when-autonomy-helps-team-performance-and-when-it-doesnt>

Clark, S. 2023. The connection Between Learning and Employee Experience - Survey by getAbstract. Viitattu 12.9.2023. <https://www.reworked.co/employee-experience/the-connection-between-learning-and-employee-experience/>

Dery, K. & Sebastian I. M. 2017. Building Business Value with Employee Experience - Research Briefing. Viitattu 20.7.2023. [https://cistr.mit.edu/publication/2017\\_0601\\_EmployeeExperience\\_DerySebastian](https://cistr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian)

Elo. 2023. Erinomainen työntekijäkokemus on avaintekijä strategian onnistumiselle. Viitattu 8.7.2023. <https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2023/erinomainen-tyontekijakokemus-on-avain-tekija-strategian-onnistumiselle>

Fambition. 2023. Opas työntekijäkokemukseen. Viitattu 15.5.2023. <https://www.fambition.fi/tietopankki/tyontekijakokemus-opas>

Fontinelle, A. 2022. What is the Great Resignation? Causes, Statistics, and Trends. Viitattu 10.7.2023. <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074>

Gautier, K., Bova, T., Chen, K., Munasinghe, L. 2022. How Employee Experience Impacts Your Bottom Line. Viitattu 1.9.2023. <https://hbr.org/2022/03/research-how-employee-experience-impacts-your-bottom-line>

Gavrilov, T. 2021. Mikä ihmeen kielellinen saavutettavuus? Viitattu 8.9.2023. <https://ydin-asia.humak.fi/blogit/mika-ihmeen-kielellinen-saavutettavuus/>

Hakanen, J. 2018. Työn imu. Viitattu 11.7.2023. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>

Huunonen, H. 2020. Anonyymi rekrytointi järjestössä - opimme sen tekemällä. Viitattu 12.9.2023. <https://sakkiry.fi/anonyymi-rekrytointi-jarjestossa-opimme-sen-tekemalla/>

Inha, K. 2016. Maailmankansalaisuuden ytimessä: Mitä globaaliosaaminen on ja mihin sillä pyritään. Viitattu 6.9.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Globaalikasvat-us-avaindokumenteissa\\_20.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/Globaalikasvat-us-avaindokumenteissa_20.pdf)

Jonk, S. 2022. The Great Resignation - miten varautua irtisanoutumisaaltoon Suomessa? Viitattu 12.7.2023. <https://barona.fi/yriyksille/blogi/the-great-resignation-miten-varautua-irtisanoutumisaaltoon-suomessa>

Kanninen, O., Virkola, T., Lilja, E., Rask, S. 2022. Tavoitteena syrjimätön työelämä: Työsyrynnän nykytila ja keinoja tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:20. Viitattu 15.4.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163880>

Kervinen, M. & Niemi, L. 2023. Saavutettavan kielen työkalupakki: Kieli ja saavutettavuus. Viitattu 1.9.2023. <https://www.saavutettavakieli.fi/kieli-ja-saavutettavuus/>

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat. 2023. Työnantajakuva ja työntekijäkokemus. Viitattu 27.4.2023. <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/tyonantajakuva-tyontekijakokemus>

Lee Yohn, D. 2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience - Harvard Business Review. Viitattu 30.4.2023. <https://hbsp.harvard.edu/product/H03AP8-PDF-ENG>

Laki julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta 6.6.2003/424. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030424>

Lilja, M., Luukka, E., & Latomaa, S. 2017. Kielitietoisuus eriarvoistumiskehitystä jarruttamassa. Viitattu 11.7.2023. <https://journal.fi/afinlavk/article/view/66742>

Moate, J. & Szabó, T. P. 2018. Mapping a language aware educational landscape. Viitattu 1.9.2023. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-toukokuu-2018/mapping-a-language-aware-educational-landscape>

Palm, M. 2022. Työntekijäkokemus on osa sosiaalista vastuullisuutta. Viitattu 10.7.2023. <https://www.johdonagendalla.fi/post/mirka-palm-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemus-on-osa-sosiaalista-vastuullisuutta>

Peda.net. 2023. Oppiminen ja opiskelutekniikat. Viitattu 12.9.2023. <https://peda.net/kan-kaanp%C3%A4%C3%A4/ky/opinto-ohjaus/ojo>

Pukkila, P., Rinne, S., Lilja, T. & Ikonen, T. 2019. Monikulttuurinen ohjauskompetenssi vahvistaa Ohjaamojen saavutettavuutta. Viitattu 3.4.2023. <https://unlimited.hamk.fi/ammattillisen-osaaminen-ja-opetus/monikulttuurinen-ohjauskompetenssi-vahvistaa-ohjaamojen-saavutettavuutta/#.ZCqHmHtOQ2w>

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi: Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. ISBN-978-952-343-636. THL.

Raunio, M. 2022. Osaamisperusteinen maahanmuutto ja alueellinen eriarvoisuus. Viitattu 11.7.2023. <https://siirtolaisuus-migration.journal.fi/article/view/120004>

Ristimäki, M. 2018. Parhaat panostavat viestintään. Viitattu 11.7.2023. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/parhaat-panostavat-sisaiseen-viestintaan/>

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M., Soikkanen, A. 2023. Työn uuden muodot ja työkyvystä huolehtiminen - terveyskäyttäytyminen etätyössä. Tutkimushankkeen loppuraportti, Työterveyslaitos. ISBN 978-952-391-078-2

Sherrer, K. 2018. What is Tokenism, and why does it matter in the workplace? Viitattu 5.9.2023. <https://business.vanderbilt.edu/news/2018/02/26/tokenism-in-the-workplace/>

Sjöblom, K., Mäkinen, J-P., Juutinen, S., Oksanen, A. & Mäkilä, A. 2022. Turvallisesti etänä - työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä. Loppuraportti. Työelämän tutkimuskeskus ja Tampereen yliopisto 2022. Työraportteja 115/2022. ISBN 978-952-03-2690-6

State of the Global Workplace - Report 2023. Viitattu 12.9.2023. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Suomen henkilöstöasiantuntijat. 2023. Työmarkkinoiden iso haaste - kohtaanto-ongelma. Viitattu 1.9.2023. <https://henkilostoasiantuntijat.fi/tyomarkkinoiden-iso-haaste-kohtaanto-ongelma/>

Suomen Parhaat Työpaikat. 2021. Raportti: Suomen Parhaat Työpaikat 2021. Viitattu 30.4.2023. [https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/11/Suomen\\_Parhaat\\_Tyopaikat\\_2021-raportti.pdf](https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/11/Suomen_Parhaat_Tyopaikat_2021-raportti.pdf)

Taloustutkimus. 2020. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoimisesta. Viitattu 30.4.2023. <https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/40158036/Selvitys+maahanmuuttajien+rekrytoimisesta/471b0885-695a-4c79-bcb3-e122f2b3ca48>

Tuni. 2023. Kielen oppiminen työpaikalla. Viitattu 20.7.2023. <https://sites.tuni.fi/opas-maahanmuuttajalaakareille-ja-tyoyhteisoille/opas/luku-3/kohta-3-3/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työelämän monimuotoisuusopas ja yritysvalmennukset helpottavat monimuotoisten työyhteisöjen rakentamista. Viitattu 11.4.2023. <https://tem.fi/-/tyoelaman-monimuotoisuusopas-ja-yritysvalmennukset-helpottavat-monimuotoisten-tyoyhteisöjen-rakentamista->



Työsuojelurahasto (tekstissä TSR). 2023. Kun työ tulee kotiin - miten tukea hyvinvointia etätyössä. Viitattu 29.4.2023. <https://uutiskirje.tsr.fi/a/s/199777693-7a015fb1b3e1d7f2689d6b3ef9273d5a/5411034>

Työterveyslaitos (tekstissä TTL). 2023a. Kielitietoisuuteen herääminen. Viitattu 3.4.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/kielitietoisuuteen-heraaminen>

Työterveyslaitos (tekstissä TTL). 2023b. Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Viitattu 3.4.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>

Työterveyslaitos (tekstissä TTL). 2023c. Syrjimättömien urapolkujen luominen. Viitattu 3.4.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/syrjimattomien-urapolkujen-luominen>

Valvira. 2023. Kielitaito. Viitattu 20.7.2023. <https://www.valvira.fi/terveydenhuolto/ammattioikeudet/kielitaito>

Viljanen, O. 2022. Miten luoda peloton ilmapiiri? Viitattu 1.9.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/miten-luoda-peloton-ilmapiiri>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

## Julkaisemattomat

Ferrera, F. 2023. Mitä on rasismi työelämässä? Seminaariluennon materiaalit; Yhdenvertainen työelämä - miten sitä rakennetaan 21.3.2023

Hinkkanen, N. 2022. Yhteisöllisyyden merkitys monipaikkaisessa työssä. Seminaariluennon materiaalit; HR-inspiraatiopäivä 22.11.2022

## Kuviot

Kuvio 1: Työn hallinnan nelikenttä (Mönkkönen & Roos 2023).....	14
Kuvio 2: Kohtaamispisteiden tuoma lisäarvo työntekijälle (Huhta & Myllyntaus 2021, 4).....	17
Kuvio 3: Engagement MAGIC -viitekehys (Maylett ym. 2017) .....	20
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen kahdeksanosainen viitekehys (Huhta & Myllyntaus 2021, 4) .	21
Kuvio 5: Opinnäytetyöprosessi .....	22
Kuvio 6: Esimerkkejä työntekijän kokemuspolut vaiheista (Fambition 2023) .....	23
Kuvio 7: Opinnäytetyön kehitysehdotukset .....	32

## Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstön haastattelukysymyksien muokkaus esihenkilöiden haastattelukysymyksiksi .....	23
Taulukko 2: Kielitietoisten toimintatapojen tunnistaminen .....	25
Taulukko 3: Haasteita työntekijän kokemuspolulla .....	26

## Liitteet

Liite 1: Haastattelupohja .....	44
---------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelupohja

Saapumiskokemus: Alkaa jo ennen työsuhteen alkua. Esim. aiempi mielikuva yrityksestä, rekrytointi- ja sopimusvaiheen sujuvuus, ensimmäiset työviikot & perehdytys

1. Kuvaile kokemuksiasi rekrytointi- ja sopimuskokemuskuvauksessa, ensimmäisillä työviikoilla sekä perehdytyksen aikana. (Tarvittaessa esimerkkejä/tarkentavat kysymykset a-d)
  - a. Miten ymmärrettävä työpaikkailmoitus oli sinulle?
  - b. Miten työtehtävääsi kuvattiin sinulle?
  - c. Kuvaile perehdytyskokemustasi.
  - d. Minkälaisia kieleen liittyviä onnistumisia saapumiskokemukseesi liittyi?

Kasvukokemus: Työntekijän mahdollisuus kasvaa ammatillisena ja ihmisenä. Kasvukokemus lähtee siitä, että jokaisen yksilölliset toiveet, tavoitteet, vahvuudet ja pelot nähdään kokonaisvaltaisesti.

2. Minkälaisia oppimismahdollisuuksia työssäsi on?
3. Minkälaisia mahdollisuuksia sinulla on esittää toiveita osaamisesi kehittämiseen liittyen? (Tarvittaessa esimerkkejä/tarkentava kysymys a-c)
  - a. Miten ymmärrettäviä työnantajan tarjoamat koulutukset/ohjeet ovat sinulle?
  - b. Minkälaisia asioita opit työkavereiltasi?
  - c. Minkälaisia kieleen liittyviä oppimismahdollisuuksia sinulla on?

Yhteisökokemus: Olosuhteet työskentelyyn ovat optimaaliset, tiimi on monimuotoinen ja siinä vallitsee keskinäinen luottamus. Psykologinen turvallisuus, yhdessä työskentelemisen tavat...

4. Miten kuvailet työyhteisöäsi?
5. Miten kuvailet työpaikkasi ilmapiiriä?

Elämäntilannekokemus: Kun työ joustaa elämän mukaan

6. Millä tavoin työnantaja / työpaikkasi ottaa huomioon tämänhetkisen elämäntilanteesi?

Epäkohtakokemus: Syntyy esim. epäselvistä odotuksista, pieleen menneestä vuorovaikutuksesta, vaikeista keskusteluista tai esim. epäonnistuneesta muutoksen johtamisesta. Miten vaikeat tilanteet otetaan puheeksi ja käsitellään, tasavertainen kohtelu...

7. Millä tavoin vaikeat tilanteet tai väärinkäsitykset käsitellään työyhteisössänne? (Tarvittaessa esimerkkejä/tarkentava kysymys a-b)
  - a. Kerro esimerkki tällaisesta vaikeasta tilanteesta tai väärinkäsityksestä.
  - b. Mistä ajattelet vaikean tilanteen / väärinkäsityksen johtuneen?
8. Miten olet havainnut tai kokenut yhdenvertaisuuden toteutuvan (tai ei toteutuvan) työyhteisössäsi?

Hyvinvointikokemus - Jaksaminen, merkityksellisyys, aktiivinen ja ennaltaehkäisevä johtaminen. Sosiaalinen tuki, hyvä johtaminen, innostava työ

9. Miten sinua kuullaan ja osallistetaan muutoksissa?
10. Viitaten tässä haastattelussa esille tulleisiin asioihin - minkälaiset (kielitietoiset) toimintatavat tukevat hyvinvointiasi?