

Monikielisyyden johtaminen työarjessa

Esihenkilöiden näkemyksiä henkilöjohtamisen
haasteista ja mahdollisuuksista

Jenni Koivumäki



Taustaa – miksi tämä aihe?

Työelämän monimuotoistuminen tätä päivää,
mutta myös tavoitetta

Kansainvälisten osaajien tarve

Monikielisyys käyttämättömänä resurssina

Opinnäytetyöntekijän oma työhistoria

Kysymykset:

Millaisia mahdollisuuksia ja haasteita esihenkilöt näkevät
maahanmuuttaneiden työllistymiselle sosiaali- ja
terveysalalla nyt ja tulevaisuudessa, jos heillä on monikielistä
osaamista?

Millaista kokemusta esihenkilöillä on monikielisistä
työntekijöistä?

Miten monikielisyys otetaan huomioon rekrytointiprosessissa
tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

4 kpl ryhmäkeskustelut, N=16 osallistujaa, sote-alan
esihenkilöt



Monikielisyyden historia

- Renessanssi: kirjapaino ja Raamatun käännökset
- Kielten "keksiminen" ja standardointi > suomen kieli Mikael Agricola 1500-luvulla > kieliaines MONIKIELISTÄ
- Nationalismin nousu Euroopassa 1700- ja 1800-luvuilla > yksikielisyyden hegemonia > selvärajaisina ja puhtaina (Dufva & Pentikäinen 2009, 11; Martin 2016.)
- Monikielisyys nähty yhteiskunnallisena haasteena > yhtenäinen kansakunta > jopa kieliriitoja ja -sotia. (Dufva & Pentikäinen 2009, 2.)
- Suomessa on kautta historian käytetty useita kieliä, kuten saame, viittomakieli, romanikieli, tataari ja venäjä sekä murteet.
- Kielellinen osaaminen on pääomaa koko yhteiskunnalle, yksilöstä puhumattakaan ja nykypäivänä kielivalikoima laajenee maahanmuuton kyljessä. (Pyykkö 2017, 3; Dufva & Pentikäinen 2009, 2; Martin 2016.)

Kielitaito työelämässä

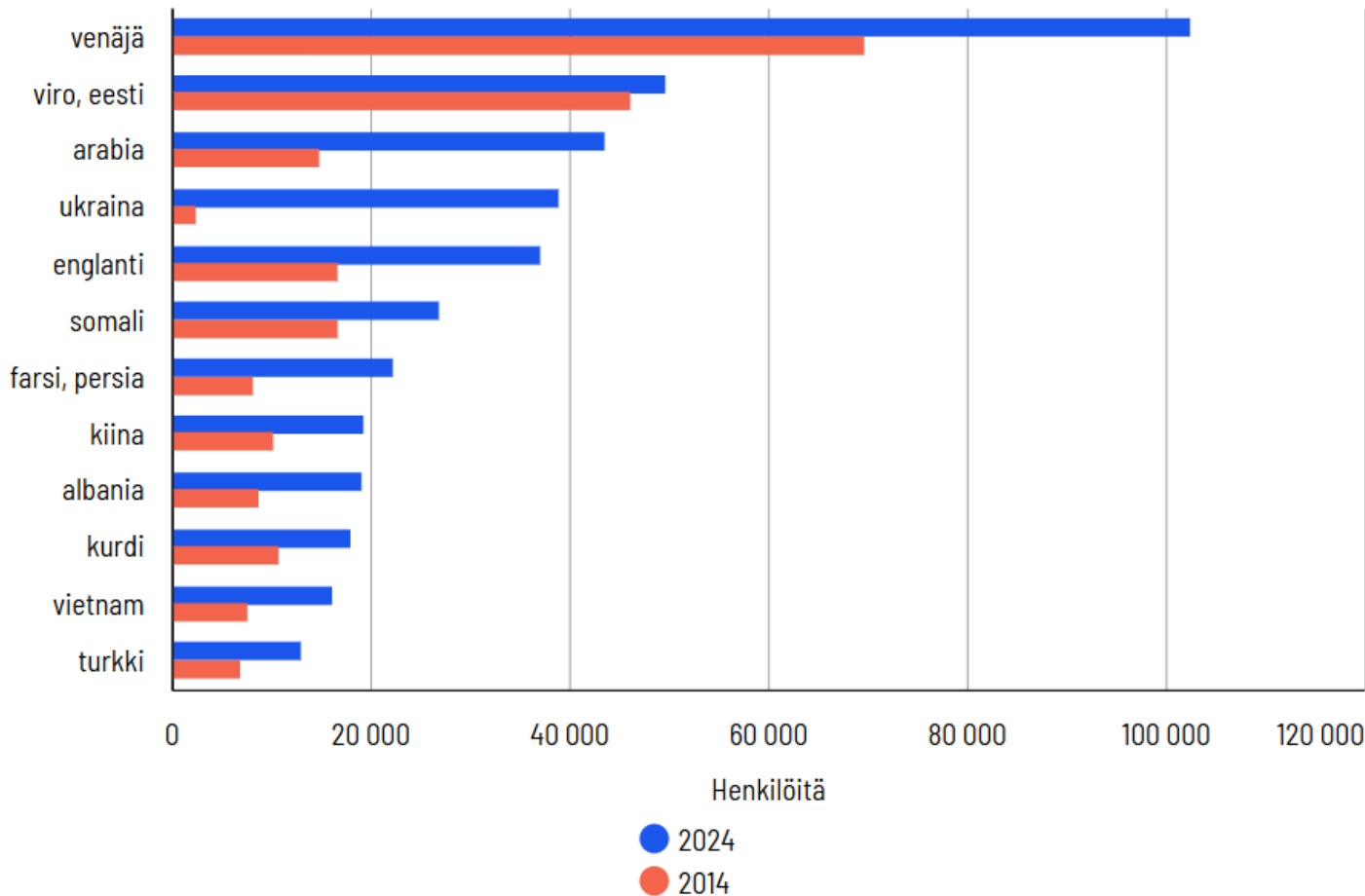
- **Kielitaito** on yksi tärkeimmistä tekijöistä maahanmuuttaneiden **työllistymisessä** ja kielitaito nähdään **avaimena** tasavertaisiin mahdollisuuksiin osallistua yhteiskunnan toimintaan. (Tarnanen & Pöyhönen 2011, 139–140.)
- Jopa 75–81 % Lähi-idästä, Afrikasta ja Aasiasta tulleista maahanmuuttaneista on käynyt yhden tai useamman suomen kielen kurssin, mutta **kielitaito jää usein keskitasolle**. (Tarnanen & Pöyhönen 2011, 140; Nieminen ym. 2015, 49; 82; Valtioneuvoston seloneko kotoutumisen edistämisen uudistamistarpeista 2021, 13; Rask ym. 2021, 15.)
- Tarvitaan **joustavia ja osuvia kriteereitä kielitaidon arviointiin** ja riittävän kielitaidon määrittelyyn ammattialoittain (Tarnanen & Pöyhönen 2011, 150.)
- Vain neljännes yrityksistä on valmis palkkaamaan henkilön, jonka suomen kielen taito ei ole sujuva ja jopa puolet rekrytoinneista vastaavista on sitä mieltä, että suomen kielen taidon pitäisi olla **lähes äidinkielen tasolla** työssä pärjätäkseen. (Rask ym. 2021, 15; Lehmuskangas ym. 2020.)

Kielitaito työelämässä

- On ennustettu, että **kiinan, espanjan ja portugalin** osaajille tulee olemaan kysyntää, kun Aasian ja Etelä-Amerikan merkitys maailmantaloudessa kasvavat. (Pyykkö 2017, 26; Latomaa ym. 2016, 19.)
- Euroopan osaamistarvetiedusteluissa on ilmennyt, että mm. **arabian, hindin ja venäjän** osaajia tarvittaisiin työmarkkinoilla. (Latomaa ym. 2016, 19.)
- On luonnollista, että kun työyhteisöön kuuluvilla on useita äidinkieliä, tarvitaan yksi yhteinen kieli, jolla kommunikoida ja usein se on **englanti**
- Yritysten kielitodellisuutta tutkittaessa on havaittu, että yrityksissä **elää useita kieliä rinnakkain**. (Maamies 2010; Latomaa ym. 2016, 17; Yanaprasart 2016, 91.)
- **Viralliset kielikelpoisuusvaatimukset vai arvot?** Erinomaisen suomen tai ruotsin kielen taidon edellyttämisen taustalla saattaa olla ennakoluuloja tai syrjintää. (Rask ym. 2021, 15.)
- Suomessa lainsäädäntö määrittelee sosiaali- ja terveysalan ammattihenkilöiden kielitaitoon liittyviä vaatimuksia (L559/1994, § 18a; L272/2005)

Tilastokeskuksen mukaan Suomen väestössä oli vuoden 2024 lopussa 610 148 äidinkieleltään vieraskielistä henkilöä. Vieraskielisten osuus väestöstä oli vuoden 2024 lopussa 10,8 %.

Suurimmat vieraskieliset ryhmät Suomessa 2014 ja 2024



<https://stat.fi/julkaisu/cm1jg8tr20lco07vwvoif9s6i>

Lähde: Tilastokeskus, väestörakenne

Käsitteet

Maahanmuuttanut = ulkomailla syntynyt henkilöä, joka ei ole Suomen kansalainen, mutta asuu Suomessa ja on saanut oleskeluoikeuden Suomessa. (Kotoutumisen sanasto 2021.)

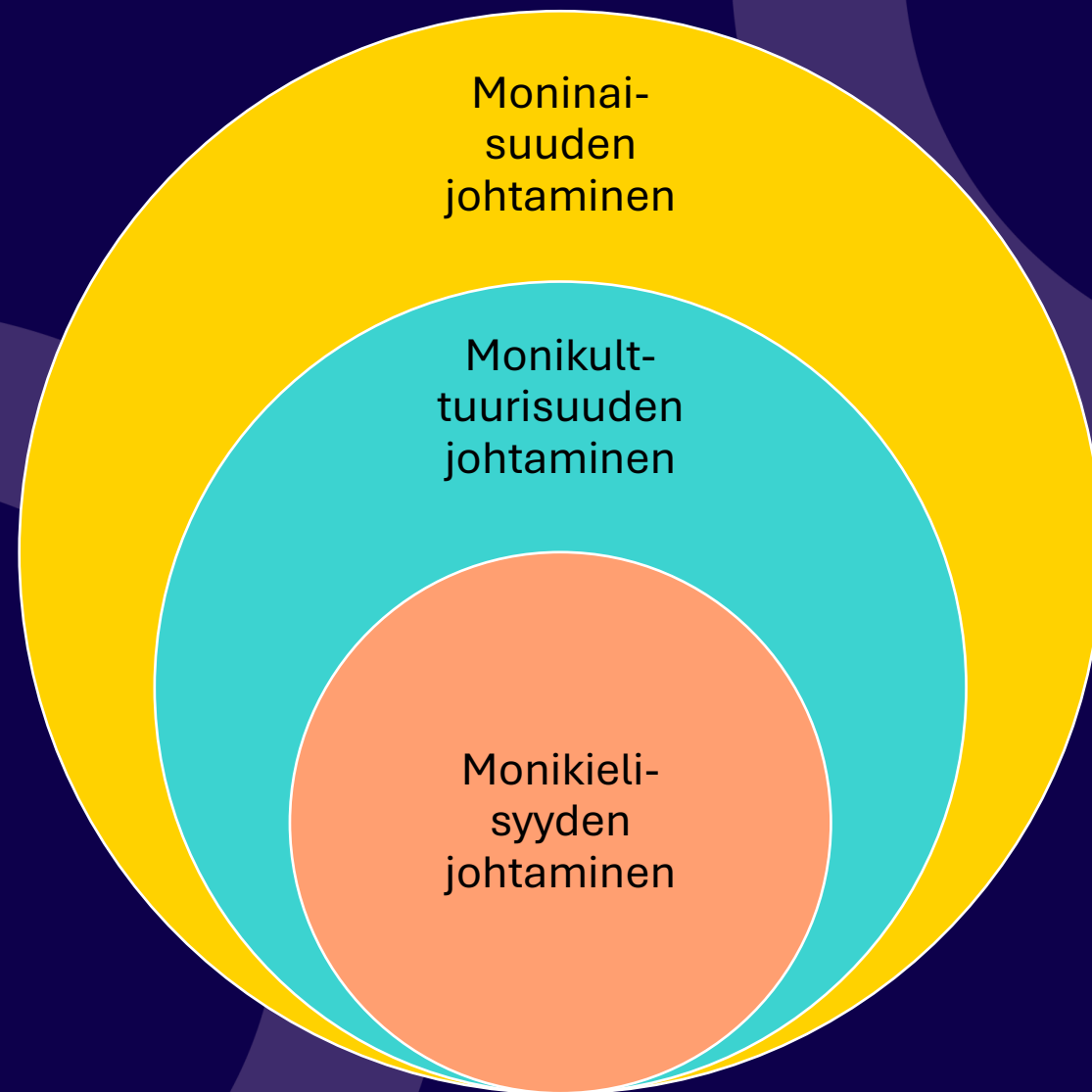
Monimuotoisuus tarkoittaa henkilön ikää, alkuperää, kansalaisuutta, kieltä, uskontoa, vakaumusta, perhesuhteita, terveydentilaa, vammaisuutta, seksuaalista suuntautumista tai muuta henkilöön liittyvää syytä (Yhdenvertaisuuslaki L1325/2014)

Monikulttuurisuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että yhteiskunnassa elää kulttuuriltaan toistaan poikkeavia ryhmiä rinnakkain. (Kemppainen 2006, 193; Huttunen, Löytty & Rastas 2005, 20.)

Monikielisyys on yhteiskuntien, instituutioiden, yhteisöjen ja yksilöiden taitoa toimia useammalla kuin yhdellä kielellä jokapäiväisessä elämässä. Toisaalta monikielisyys on poliittinen, sosiaalinen ja taloudellinen ilmiö, jossa erityisesti vähemmistökielten asema on usein uhattu. (Latomaa, Saukkonen & Sriebaliute-Norho 2016, 15; Dufva & Pietikäinen 2009, 2.)

Kielivarannolla tarkoitetaan kieliosaamisen kokonaisuutta Suomessa. Kokonaisuus sisältää kansalaisten kielitaidon, koulutusjärjestelmän tuottaman kielitaidon ja siihen liittyvän suunnittelun. (Suomen kielivarannon kehittäminen – Monikielisyys vahvuudeksi 2021.)

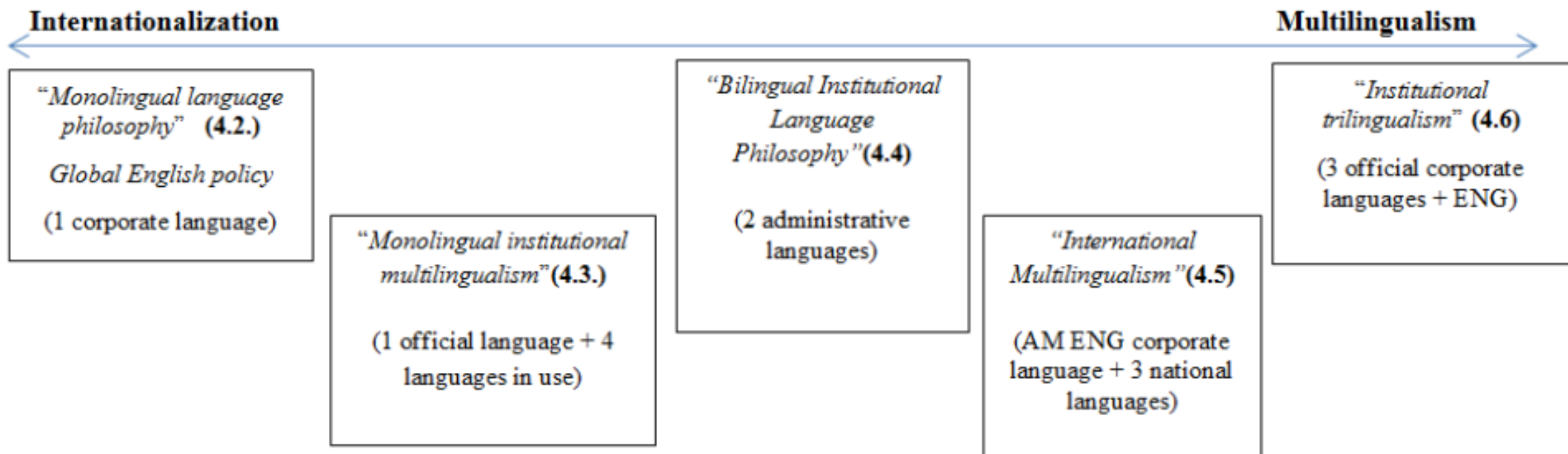
Kielitietoisuus lähtee ymmärryksestä, että ihmisellä on käytössään yksi tai useampi kieli. Maahanmuuttaneella käytössä on yleensä useampia kieliä, jopa kymmenen kieltä, jolla hän toimii joustavasti eri tilanteissa. Kielitaidottomuudesta ei voida puhua oikeastaan kenenkään kohdalla, sillä useimmiten ihmiset ovat kaksi- tai useaminkielisiä. (Latomaa ym. 2016, 15; Svalberg 2015, 6.)



Monikielisyyden johtaminen

- Maailman **globalistuminen, yritysten kansainvälisyys ja monikansallisuus sekä uudet teknologiat** ovat tuoneet mukanaan monikielisyyden lisääntymisen > **vuorovaikutus yli rajojen ja yli aikavyöhykkeiden** (Gunnarsson 2013, 163.)
- Työyhteisön kansainvälistyminen ja monikielistyminen asettavat uusia vaatimuksia johtamiselle, mutta toisaalta ne tuovat työyhteisöön **tietoa, taitoa ja näkemyksiä**. (Piekkari 2010; Minkkinen 2013, 197; Yanaprasart 2016, 91).
- Monikielisyyden johtaminen **ei ole vain kielten johtamista**, vaan kielen sosiaaliset merkitykset ovat paljon laajemmat ja monimuotoisemmat.
- Hyvä monikielisyyden johtaja huomioi **kielen strategisesti ja rakenteellisesti** esimerkiksi monikulttuuristen tiimien, organisaatiota läpileikkaavien työpajojen ja strategisen yhteistyön kautta > osaamisen ja tiedon jakaminen sekä yhdessä tekeminen nousevat keskiöön (Tange & Luring 2009, 229.)

Monikielisyy Yanaprasatin (2016)



Monikielisyyden johtamisen haasteet aiemman tutkimuksen valossa

Aikaa vievä,
hidaste

Lisäkustannukset,
tulkkaus ja
kääntäminen

Yksilöiden
kieliosaaminen
varioi

Vuorovaikutuksen
haasteet

Kielistrategian
puutteet

Tiedon puute

Valta-asetelmat

Monikielisyyden johtamisen haasteet - tutkimustulokset

— Tosi hienovarainen pitää olla ja herkkänä siinä, että tämä työntekijä, **joka osaa jotain enemmän kieliä kuin muut, että se hänen työ kuvansa pysyy ikään kuin raameissa, että hän tekee sitä työtä, mihin hänet on palkattu** (--). (Julkinen 9).

— Johtaminen on aivan eri asia kuin länsimaisten ihmisten, jotka on kasvanut tähän systeemiin niinku kaksivuotiaasta päiväkodista lähtien, **heidät on tietyllä tapaa opetettu niinku toimimaan tässä systeemissä** (Yksi 1).

— Monikulttuurisuus johtamista, se vaatii ei kielellisesti vaan ymmärrystä, mutta myös **moninaisuus ihmiset kohtaamista ja vuorovaikutustaitoja**, mikä on tosi oleellinen nykyään johtamisessa, se vaatii tosi paljon tuota ymmärrystä, että mistä nämä ihmiset voi tulla (Kolmas 2).

— Ohjeet hoitajille ja päätöksenteko ja konsultaatiot, niin siihen on kyllä törmännyt useamman kerran, että se vaikeuttaa huomattavasti ja potentiaalisesti **vaarantaa potilasturvallisuutta**, jos ei (--)
sitä riittävää kielitaitoa ole (Julkinen 4).

— Hän on viikonloppuna samoissa juhlissa, (--) hän **hoitaa siellä ohimennen asioita, mitä pitäisi hoitaa työaikana**. Sitten selviää niinku vasta seuraavalla viikolla tai 3 kuukauden päästä jollekin toiselle työntekijälle, jonkun toisen asiakkaan kautta, ja sitten me ollaan selvittelemässä tätä sotkua, että minkä takia niinku joku työntekijä tekee näin (Yksi 1).

Asiakastyön haasteet

Esihenkilötaidot

Kielen ja vuorovaikutuksen haasteet

Kulttuurintuntemuksen puute

Taloudelliset haasteet

Erilaiset työkulttuurit

Yhteiskunnan ja työelämän vastaanottavuus

Monikielisyyden johtamisen mahdollisuudet aiemman tutkimuksen valossa



Luottamuksen
rakentaminen



Työyhteisöön
kuuluminen,
inklusiivisuus,
yhteisöllisyys,
integroituminen



Taloudellinen
menestys



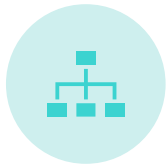
Innovatiivisuus,
innostus,
luovuus



Toisilta
oppiminen



Tilanteinen kieli



Organisaation
imago,
kiinnostavuus

Tulokset – monikielisyyden johtamisen mahdollisuudet

— *Ikääntyneet ihmiset (--) tarvitsevat ihan sote alalle ihmiset, jotka oikeasti puhua sitä kieltä, muuten kieli häviää ja ne rupeaa vastaamaan sulle persia, kun sinä puhuu suomea (Kolmas 2).*

— *Syytä niinku työyhteisössä keskustella (--), että mitä se monikielisyys tarkoittaa asiakastilanteissa, missä tilanteissa on toivottavaa käyttää ja mitä kieliä (Kolmas 4).*

— *On ollut useita kertoja todella suuri apu heistä, koska he näkevät sen asian ihan eri lailla ja tuntevat ehkä sen kulttuurin, mistä tämä asiakas tulee (Julkinen 3).*

— *Mutta ehdottomasti olen niinku sitä mieltä, että kielitaitoinen henkilöstö on voimavara. (Julkinen 9).*

Asiakastyössä käytettävät mahdollisuudet

Esihenkilötaidot

Kieliosaaminen osana ammattitaitoa ja osaamista

Kulttuurientuntemus

Taloushyödyt

Työntekijän osaaminen ja koulutus

Työyhteisöjen ja yhteiskunnan kehittyminen

Rekrytointi

- **Kielilaissa** (L 423/2003) säädetään virkojen kielitaitovaatimuksista
- **Rekrytoijat pitävät kielitaitoa tärkeänä** ja alle neljännes työnantajista on valmis palkkaamaan vieraskielisen henkilön, vaikka toisaalta vastaajista 88 % uskoi, ettei kotimaisten kielten täydellistä hallintaa edellytetä, ellei työtehtävän luonne sitä erityisesti vaadi. (Bergbom ym. 2020, 40; 53–54.)
- Riittävä kielitaito? Kielitaidossa ei ole kysymys vain siitä, miten täydellisesti kieltä osataan vaan siitä, miten **ekologinen ja tilanteinen kielitaito** henkilöllä on. (Minkkinen 2013, 199; Blommaert, Collins & Slembrouck 2005, 199; Yli-Kaitala ym. 2013, 45; Maamies 2010.)
- **Miten kielitaitoa arvioidaan** ja voidaanko sen kehittymistä tukea työn ohessa (Monimuotoinen työelämä – tietoa ja työkaluja julkishallinnolle n.d.)
- Rekrytoinnissa ja työhaastattelutilanteessa on tärkeää huolehtia siitä, **ettei horjuvaa kielitaitoa käytetä syynä hakijan hylkäämiseen**, jos taustalla tosiasiassa vaikuttavat syrjivät asenteet (Yli-Kaitala ym. 2013, 46; 48–49; Roberts 2007, 411.)
- **Naiset suuntautuvat yleisemmin sosiaali- ja terveystalalle**, jossa kielen merkitys työn sisältämän **vuorovaikutuksen ja suhdeperustaiseen työhön** liittyen on tärkeämpää kuin monilla muilla aloilla. **Miesten** osalta erityisesti **turvallisuuteen** liittyvät kielitaitovaatimukset esimerkiksi rakennusalaalla tärkeitä. (Bergbom ym. 2020, 61.)

Monikielisyys ja rekrytointi

— (--), miten niin kuin **valtaväestö myös ajattelee** siitä, kun vastaan tulee työntekijöitä, jotka on erinäköisiä, joka puhuu pikkuisen hassusti sitä suomen kieltä. (Julkinen 8).

— Mä jotenkin vahvasti meen se **osaaminen ja koulutus edellä**, etenkin kun on niinku pääosin rekrytoinut sellaisiin tehtäviin, (--) joihin vaaditaan tietty koulutus, että on niinku tuota sairaanhoitaja tai pitää olla (--) sosionomi amk tai sosiaalityöntekijä, niin silloin se kieli kielikysymys on niinku ihan toisarvoinen ainakin vielä toistaiseksi ollut (Julkinen 9).

— Erityisesti sote-alan työnantajat ehkä eivät ole vielä riittävästi hoksanneet, että jos tällainen henkilö on työyhteisössä, niin mitenhän se henkilö pystyy ymmärtämään toisen tai sen pöydän toisella puolella olevan henkilön tilannetta vähän eri tavalla ja vähän niinku **out of the box** (Julkinen 2).

— Onhan meillä määritelty, että minkä tasoinen se suomen kielen taito pitää olla. Riippuen sitä työtä, mitä työntekijä on hakenut, **sosiaalityöntekijälle riitä se taso 3, lääkärille se on se taso 5**, että jotenkin niinku meillähän on niinku se tieto (Julkinen 8).

— Tällä hetkellä tietysti työntekijäpula on niin suuri, että minulla on **mahdollisuus kaikki hakijat**, (--) **haastatella**, ettei tarvi kauheeta karsintaa tehdä (Julkinen 6).

— **Tällä hetkellä niin ei me siinä hakuvaiheessa varmaan sitä suuremmin huomioida** eli tuoda hakemuksissa ilmi tätä monikielisyyttä tai kulttuurin osuutta, mutta sitten siinä vaiheessa, kun niitä tällä hakemuksia tulee niin joo (Julkinen 6).

Asenteet

Koulutus ja osaaminen, hakijan ominaisuudet

Suomen kielen osaaminen

Esihenkilön rekrytointiosaaminen

Suomalaisen työ kulttuurin tuntemus

Yhdenvertaisuus

Johtopäätökset



Haasteet: osaamisvaatimukset suhteessa työkokemukseen, kieleen ja koulutukseen, sosiaali- ja terveysalan eettiset periaatteet, työntekijän rooli ja ammatillisuus, potilasturvallisuus, työkuultuurintuntemus



Mahdollisuudet: kehittymisen, innovoinnin ja oppimisen mahdollisuudet, ymmärrystä ja osaamista, jonka jakaminen työyhteisössä voisi edistää laajemminkin suvaitsevaisuutta ja toisten ihmisten ymmärtämistä, monikielisyys laadukkaan asiakastyön resurssina, erityisosaamisena



Rekrytointi: huomion kiinnittäminen monikielisyyteen, syrjimättömyys, yhdenvertaisuus, läpinäkyvyys, positiivinen erityiskohtelu, monimuotoinen rekrytointi



Kehitettävää: Lisää tutkittua tietoa monikielisyyden hyödyistä asiakastyössä, esihenkilöiden tiedon lisääminen monikielisyydestä ja monimuotoisuudesta, kielistrategia osana strategiaa, monimuotoisuus ja monikielisyys näkyviin työnantajamielikuvassa, henkilöstösuunnittelussa, rekrytoinnissa ja johtamisessa

Katsaus tulevaisuuteen

- Nykyään monikielisyys nähdään **rikkautena ja voimavarana** ja kielten kirjoon suhtaudutaan positiivisemmin > **sosiaalisena pääomana** (Dufva & Pentikäinen 2009, 2; 11, Kielipolitiikka 2021.)
- Suomi tarvitsee entistä vahvempia, muidenkin kuin kansalliskielten, **kieliosaajia**. Muutos asettaa vaatimuksia kielten opettamiselle, maahanmuuttaneiden kielitaidon tunnistamiselle ja tunnustamiselle. Kielten osaaminen on tekijä, joka ei liity vain kielikoulutukseen vaan koko yhteiskuntaan, tasa-arvoon ja tulevaisuuteen. (Pyykkö 2017, 5.)
- Monikielisyysosaamisen hyödyntäminen on vähäistä, vaikka **Suomessa puhutaan yli 500 kieltä!** Osaamisen huomioiminen tukisi samalla tulijoiden integroitumista suomalaiseen yhteiskuntaan. (Pyykkö 2017, 18–22.)
- Monikielisissä yhteisöissä kielessä on usein **aineksia useasta eri kielestä**. Kieliä voidaan käyttää **tilanteisesti ja joustavasti eri tarkoituksiin**. Monikielisessä yhteisössä kielet eivät elä rinnakkain vaan lomittain. (Latomaa ym. 2016, 22.)
- Monikielisillä työpaikoilla on havaittu, ettei täydellinen kotimaisten kielten hallinta ole välttämätöntä työstä suoriutumisen kannalta ja usein näissä organisaatioissa on kehitetty **monikielistä työyhteisöä tukevia käytäntöjä**. (Bergbom ym. 2020, 40; 53–54.)
- **Kieltä voi kehittää myös työpaikalla** ja usein se onkin yksi parhaista ympäristöistä kasvattaa kielitaitoa.
- Millaiseen kieleen olemme tottuneet tai millaista kieltä hyväksymme. **Murtaen puhuttu** suomen kieli voi mahdollistaa luontevan ja riittävän hyvän kommunikoinnin. (Yli-Kaitala ym. 2013, 46; 48–49; Roberts 2017, 111.)

Tekoäly – uhka vai mahdollisuus?

<https://www.youtube.com/shorts/JTN0sOpYa4w>

Air Pods Pro 3

jamk



Lähteet

- Bergbom, B., Toivanen M. & Väänänen, A. 2020. Monimuotoisuusbarometri 2020. Fokuksessa rekrytointikäytännöt ja monikulttuurisuus. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 29.3.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140584/Monimuotoisuusbarometri2020.pdf?sequence=8&isAllowed=y>.
- Blommaert, J., Collins, J. & Slembrouck, S. 2005. Spaces of multilingualism. *Language & Communication* 25. 197–216.
- Dufva, H. & Pietikäinen, S. 2009. *Moni-ilmeinen monikielisyys*. Puhe ja kieli, 29:1, 1–14 (2009). Jyväskylän yliopisto. Viitattu 17.6.2021. <https://journal.fi/pk/article/view/4789/4487>.
- Gunnarsson, B-L. 2013. Multilingualism in the Workplace. *Annual Review of Applied Linguistics*. (33). Cambridge University Press. 162–189.
- Huttunen, L., Löytty, O. & Rastas, A. 2005. Suomalainen vieraskirja. Tampere: Vastapaino.
- Jones, Rodney 2025. Mediated Multilingualism: Human-machine encounters and post-human entanglements. Luentodiat.
- Kempainen, R. 2006. Johtaminen monikulttuurisessa ympäristössä. Julkaisussa Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Toim. P. Juuti. Helsinki: Otava.
- Koivumäki, J-J. 2023. Monikieliset maahanmuuttaneet sosiaali- ja terveysalalla. Esihenkilöiden näkemyksiä henkilöjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789323/Opinnaytety_Koivumaki_Jenni-Josefiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Lomaa, S., Saukkonen, P., Sriebaliute-Norho, V. 2016. Monikielisyys on luovuutta! Tutkimus monikielisyyden ja taiteen yhdistämisestä. Cuporen verkkojulkaisu 36. Kulttuuripoliittisen tutkimuksen edistämissäätiö. Viitattu 29.3.2022. <https://www.cupore.fi/images/tiedostot/monikielisyysluovuutta.pdf>.
- Lehmuskangas, P., Kärpänoja, J., Roth, S., Sandqvist, S. & Hietikko, M. 2020. Selvitys maahanmuuttajien rekrytoinnista. Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Raportteja 09/2020. Viitattu 5.5.2022. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/178315/Selvitys%20maahanmuuttajien%20rekrytoinnista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Maamies, S. 2010. Yritysten monet kielet. Kielikello 3/2010. Viitattu 6.5.2020. <https://www.kielikello.fi/-/yritysten-monet-kielet>.
- Martin, M. 2016. Monikielisyys muutoksessa. *Kieli, koulutus ja yhteiskunta*, 7(5). Viitattu 5.4.2022. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-lokakuu-2016/monikielisyys-muutoksessa>.

Lähteet

- Minkkinen, E. 2013. Viestintä monikielisessä työyhteisössä – tapaustutkimus ulkomaalaisesta työharjoittelijasta suomalaisessa yrityksessä. Julkaisussa Haasteena näkökulma, Perspektivet som utmaning, Point of view as challenge, Perspektivität als Herausforderung. Toim. M. Eronen & M. Rodi-Risberg. VAKKI-symposiumi XXXIII 7.–8.2.2013. VAKKI Publications 2. Vaasa. 197–208.
- Nieminen, T., Sutela, H. & Hannula, U. 2015. Ulkomaista syntyperää olevien työ ja hyvinvointi Suomessa 2014. Helsinki. Viitattu 5.4.2022. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yyti_uso_201500_2015_16163_net.pdf.
- Piekkari, R. 2010. Suomi ja muut kielet monikielisessä työyhteisössä. Kielikello 3/2010. Viitattu 6.5.2020. <https://www.kielikello.fi/-/suomi-ja-muut-kielet-monikielisessa-tyoyhteisossa>.
- Pyykkö, R. 2017. Monikielisyys vahvuudeksi – toimenpide-ehdotukset suomen kansallisen kielivarannon kehittämiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:51. Viitattu 12.12.2022. https://minedu.fi/documents/1410845/5875747/Monikielisyys_tiivistelm%C3%A4.pdf/74e274e1-c76b-437d-95ba-f1a88f80adc0/Monikielisyys_tiivistelm%C3%A4.pdf.
- Rask, S., Teräsaho, M. & Nykänen, S. 2021. Kielitietoinen asiantuntijatyö ja sukupuolitietoinen viestintä keinoina edistää tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta työelämässä. Kieli, koulutus ja yhteiskunta 12 (2.) Viitattu 12.5.2022. <https://www.kieliverkosto.fi/fi/journals/kieli-koulutus-ja-yhteiskunta-maaliskuu-2021/kielitietoinen-asiantuntijatyo-ja-sukupuolitietoinen-viestinta-keinoina-edistaa-tasa-arvoa-ja-yhdenvertaisuutta-tyoelamassa>.
- Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi. Moninaisesti parempi-hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. Työpaperi 10/2021. Terveys ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.3.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Roberts, C. 2007. Multilingualism in the workplace. Julkaisussa Handbook of multilingualism and multilingual communication. Toim. P. Auer & L. Wei. De Gruyter Inc.
- Svalberg, A. 2016: Language Awareness research: Where we are now. *Language Awareness* 25 (1–2), 4–16.
- Tange, H. & Luring J. 2009. Language management and social interaction within the multilingual workplace. *Journal of Communication Management* 13(3). Emerald Group Publishing Limited. 218–232.
- Tarnanen, M. & Pöyhönen, S. 2011. Maahanmuuttajien suomen kielen taidon riittävyys ja työllistymisen mahdollisuudet. *Puhe ja kieli* 31:4. Viitattu 31.5.2022. <https://journal.fi/pk/article/view/4750/4468>. 139–152.
- Valtioneuvoston selonteko kotoutumisen edistämisen uudistamistarpeista 2021. Valtioneuvoston julkaisuja 2021: 62. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.12.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163237/VN_2021_62.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Yanaprasart, P. 2016. Managing Language Diversity in the Workplace: Between ‘One Language Fits All’ and ‘Multilingual Model in Action’. *Universal Journal of Management* 4 (3): 91–107.
- Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. 2009. Toim. A. Colliander, I. Ruoppila & L-K. Härkönen. Juva: PS-kustannus

jamk