

Työnantajien kansainvälisen rekrytoinnin ja monikulttuurisen johtamisen kyvykkyydet Suomessa

HUOM.

AVOIN DOKUMENTTI
KOMMENTOINTIA VARTEN –
KOMMENTIT HUOMIOIDAAN
LOPULLISESSA VERSIOSSA

TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA KYSELYN ANALYYSI -DRAFT 9.11.2023
MIKA RAUNIO

Työnantajien kansainvälisen rekrytoinnin ja monikulttuurisen johtamisen kyvykkyydet Suomessa

Avoin dokumentti on avoimen tieteen periaatteiden mukaisesti käsikirjoitusvaiheessa julkaistava tutkimusraportti, joka mahdollistaa eri tahojen osallistumisen tulkintojen ja analyysin kommentointiin ja kritiikkiin. Tavoitteena on lisätä tieteen läpinäkyvyyttä ja osallisuutta.

9.11.2023 järjestettävässä webinaarissa sekä tilaisuuden yhteydessä avatulla sivustolla esitetyt kommentit sisällytetään tämän raportin lopulliseen versioon tutkijoiden analyysin jälkeen ja suodattamana. Kommentoijien henkilöllisyyttä ei tuoda esiin missään vaiheessa raportointia.

Lopullinen raportti julkaistaan Siirtolaisuusinstituutin raportteja-sarjassa 2023.

Mika Raunio

Siirtolaisuusinstituutti raportteja

ISBN: xxxxxxx

ISSN: 2669-8706.

Sisällysluettelo

1 Työnantajat (työperusteisen) maahanmuuton ytimessä	3
2 Työnantajien kyvykkyudet ja luottamus palveluihin	5
2.1 Työnantajat ovat maahanmuuttopolitiikan keskiössä	5
2.2 Työnantajat ovat maahan tulon keskeisin kanava	7
2.3 Työnantajien kyvykkyudet aiempien selvitysten mukaan	8
2.4. Työnantajien konkarit ja noviisit vs. harkitsevat ja skeptiset	10
2.5. Työnantajien kyvykkyudet ja luottamus palveluihin	12
3 Kyselyn kohderyhmä on konkareita ja noviiseja	15
3.1. Kyselyn toteutus	15
3.2. Vastaajina Noviisit ja Konkarit	16
3.3 Rekrytinnin kohteena asiantuntijat, ammattilaiset sekä johtajat	17
4 Rekrytointi: yhteistyö ja kannustimet	20
4.1. Rekrytointi on usein yhteistyötä	20
4.2 Suomen tärkein maahan tulon kanava: onko kansainvälinen rekrytointi investointi vai kuluerä?	24
5 Etnisesti tai kulttuurisesti monimuotoisen organisaation johtaminen	26
5.1. Työnantajien kaksisuuntaisen kotouttamisen kyvykkyudet	26
5.2. Asenteen ja organisaatiokulttuurin muutos uudistaa strategista tasoa	28
5.3 Kansainvälisen organisaation urapolut ja kieli sopeutuvat moninaisuuteen	29
5.4 Yhteensopimattomia ja tarpeettomia käytäntöjä vai operationaalistamisen passiivisuutta?	31
6 Ulkoisten palvelujen tuntemattomuus ja laatu	33
6.1 Palvelukentän tuntemattomuus	33
6.2. Palvelukokonaisuuksien tunnettuus ja laatu	35
7 Yhteenveto ja kehittämissuhteet	39
7.1 Yhteenveto ja päätelmiä	39
7.2. Kehittämissuhteita	43
8 Lähteet	46

1 Työnantajat (työperusteisen) maahanmuuton ytimessä

Suomessa työvoiman kasvu on jo pitkään perustunut Suomeen eri syistä muuttaneisiin henkilöihin. Elinkeinoelämä ja Suomen hallitus ovat todenneet, että lähivuosina tarvitaan talouden kasvun ja yhteiskunnan palveluiden ylläpitämiseksi vielä suurempaa volyymia ja erityisesti työperusteista maahanmuuttoa (VNK 2021). Varsinainen työperusteinen maahanmuutto eli työhön perustuvan luvan puitteissa tapahtuva muuttoliike onkin ollut kasvussa viime vuosina. Työperusteiset luvat olivat vuonna 2022 suurin yksittäinen lupakategoria, jonka puitteissa maahan saavuttiin. Käytännössä siis työnantajat muodostavat maahanmuuton keskeisimmän kanavan, joka maahanmuuttoa Suomeen ohjaa. Työnantajilla on huomattava rooli myös siinä mikä on näiden tulijoiden koulutustausta ja lähtömaa. Työnantajien rooli korostuu myös siinä, miten *kaikkien eri kategorioiden* puitteissa maahan muuttaneiden työllisyystilanne kehittyy tai miten pääsy koulutusta vastaaviin tehtäviin toteutuu. Työnantajien kyvykkyys rekrytoinnissa ja työyhteisöjen johtamisessa siis hyvin merkittävältä osin määrittelee maahanmuuton onnistumisen ja vaikutukset suomalaisessa yhteiskunnassa.

Tässä tutkimuksessa nostetaan keskiöön työnantajien kyvykkyys muokata rekrytoinnin ja työnteon rakenteita ja käytäntöjä vastaamaan kansainvälisen rekrytoinnin ja monimuotoistuvan työvoiman tarpeita. Tässä roolissa työnantajat paitsi rakentavat kanavia maahanmuutolle, edistävät myös kahdensuuntaista kotoutumista, muokkaamalla vastaanottavan työelämän asenteita, rakenteita sekä toimintatapoja. Henkilöstöjohtamisen ja moninaisuuden johtamisen näkökulmasta kahdensuuntaisesta integraatiosta onkin puhuttu jo useamman vuosikymmenen ajan. Kahdensuuntainen kotoutuminen työelämässä toteutuu kirjallisuuden mukaan parhaimmillaan tilanteessa, jossa organisaatio näkee moninaisuuden lisäarvona toiminnalleen ja pyrkii samalla oppimaan tästä kohtaamisesta sekä strategisella että operationaalisella tasolla ja näin uudistamaan toimintatapojaan ja lisäämään kannattavuuttaan (esim. Golden & Ramanujam 1985; Noe, ym. 1997). Tässä raportissa halutaan nostaa tämän kyvykkyuden merkitys keskiöön, kun keskustellaan paitsi työnantajien roolista maahanmuutossa myös maahan muuttavan väestön kotoutumisen edistämisestä ja yhteiskunnan vastaanottokyvystä.

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi - ja nostaa keskusteluun - kansainvälisen rekrytoinnin ja monikulttuurisen johtamisen kyvykkyys Suomen työmarkkinoilla sekä keinot sen kehittämiseksi. Maahanmuuttopolitiikan näkökulmasta kyse on paljolti siitä, miten keskeisin maahanmuuton kanava toimii ja mitkä ovat työnantajien edellytykset edistää kaksisuuntaista kotoutumista. Työnantajien osaaminen on keskeinen osa maahanmuuton hallintaa. Lukuisia toimintatapoja ja käytäntöjä on jo olemassa tähän haasteeseen vastaamiseksi ja olennaista olisi ymmärtää, miten hyväksi todetut toimintatavat leviävät työmarkkinoilla laajasti eri toimijoiden käyttöön. Kyvykkyyden leviäminen on tärkeää, jotta yksittäisten menestystarinoiden sijaan voidaan edistää laaja ja vaikuttavaa muutosta työmarkkinoilla. Puutteellinen osaaminen voi johtaa myös rakenteelliseen syrjintään, jossa lähtökohtaisesti ei pyritä asettamaan mitään ryhmiä heikompaan asemaan suhteessa muihin, mutta ilman aktiivisia toimenpiteitä sen torjumiseksi näin käytännössä tapahtuu työvoiman monimuotoistuesssa.

Kyvykkyyden leviämisen kannalta on tärkeää, että ulkomailta tapahtuva rekrytointi ja monimuotoinen työelämä nähdään työnantajien näkökulmasta sellaisena toimintana, että sitä on mahdollista ja kannattavaa toteuttaa ja kehittää sekä oman osaamisen että palveluita tarjoavien toimijoiden kanssa tehtävän yhteistyön osalta. Kyse on eri toimijoiden osaamisen samanaikaisesta kehittämisestä niin yksityisellä kuin julkisella ja kolmannella sektorilla, sekä luottamuksen rakentamisesta tätä osaamista kohtaan. Toimijoiden välillä on oltava luottamusta, erityisesti työnantajien puolelta kansainvälisen rekrytointia ja/tai monikulttuurista johtamista tukevien palvelun tuottajien suuntaan.

Tässä raportissa tarkastellaan "*Työnantajien kansainvälisen rekrytoinnin ja monikulttuurisen johtamisen kyvykkyys -kyselyn*" tuloksia ja pääviestiä. Näitä tuloksia tarkennettiin kahdessa työnantajille ja palveluntuottajille järjestetyssä läsnä-työpajassa Helsingissä ja Tampereella. Kysely toteutettiin kevään ja kesän 2023 kuluessa ja työpajat elo-syyskuussa 2023. Tavoitteena on tuoda esiin työnantajan näkökulma kyvykkyyksistä, joiden puitteissa suomen työmarkkinat kansainvälistyvät ja niiden kahdensuuntaisen kotoutumisen käytännöt kehittyvät työnantajien ja palvelun tuottajien parissa. 9.11.2023 järjestettävä avoin webinaari tarjoaa mahdollisuuden kommentoinnille myös laajemmalle yleisölle. Raportti tarjoaa lähtökohdan tutkimuskysymysten syvemmälle tarkastelulle, hankkeen seuraavassa vaiheessa.

Kysely ja tutkimus on osa laajempaa *Moninaisuus, luottamus ja kaksisuuntainen kotoutuminen* hanketta (Mobile Futures), joka tutkii laajasti näitä kysymyksiä Suomessa paitsi työmarkkinoiden, myös lainsäädännön, tiedon ja median sekä arjen käytäntöjen näkökulmasta. Hanketta toteuttavat Åbo Akademi, Turun yliopisto, Oulun yliopisto sekä Siirtolaisuusinstituutti. Viimeksi mainittu vastaa työmarkkinoita koskevasta työpaketista ja sen osana myös tästä raportista.



2 Työnantajien kyvykkyydet ja luottamus palveluihin

2.1 Työnantajat ovat maahanmuuttopolitiikan keskiössä

Tutkimuksen lähtökohtana on maahanmuuton ja maahanmuuttopolitiikan muuttuminen *osaamisperusteiseksi* eli ensisijaisesti työ- ja koulutusperusteisten lupien puitteissa tapahtuvaksi ja tavoitteiltaan alueiden elinvoimaa tukevaksi. Kun maahanmuutto on tavoitteiltaan ja sisällöltään ensisijaisesti osaamisperusteista, työnantajien palvelukseen tai oppilaitokseen opiskelemaan tuleminen on tyypillinen maahan saapumisen peruste, vaikka ei toki aina ensisijainen syy. Tällöin politiikan keskeisiä toteuttajia ovat oppilaitokset ja erityisesti työnantajat sekä elinkeinoelämä laajemmin. Maahanmuuton hallinnan ja kotouttamisen käytäntöjen kannalta viranomaisen toiminta on tärkeää, mutta työnantajien osaaminen prosessien hallinnassa ja politiikan jalkauttamisessa on vähintään yhtä merkittävää. Käytännössä tämä näkyy osaamisena, joka mahdollistaa sujuvan ja vastuullisen rekrytoinnin suoraan ulkomailta sekä monikulttuurisen ja -etnisen työyhteisön johtamisen Suomessa, mukaan lukien jo maahan muuttaneiden rekrytoinnin.

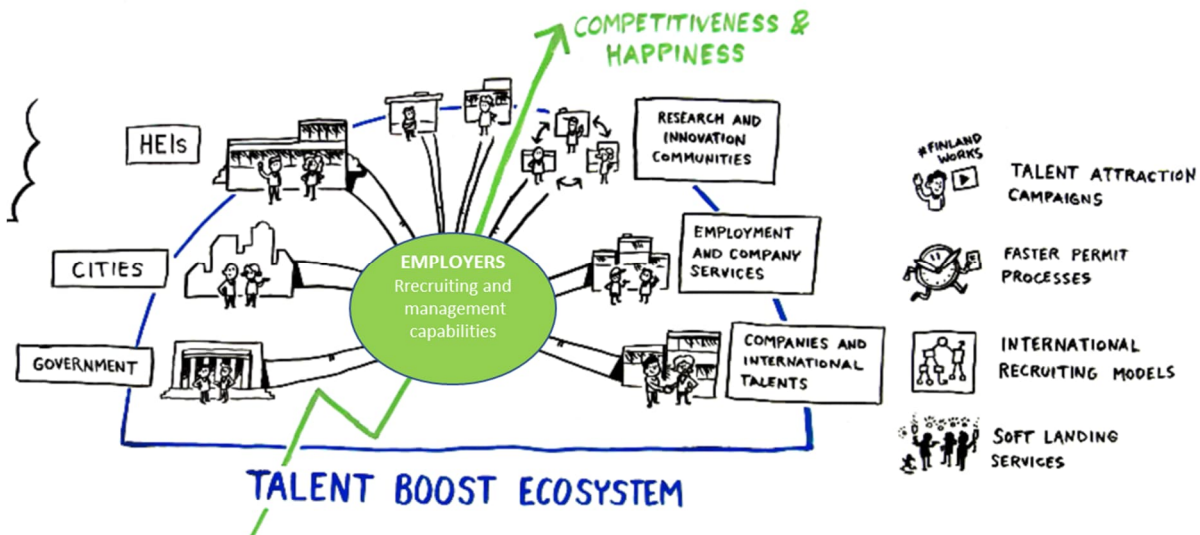
Työnantajien toiminta koskee paitsi ulkomailta saapuvaa työvoimaa, myös huomattavasti suurempaa osuutta työvoimasta eli kaikkia niitä, joiden etninen tai kulttuurinen tausta (tässä yhteydessä maahan muuttamisen johdosta) aiheuttaa jonkinlaista kitkaa työmarkkinoilla. Kitkaa voivat aiheuttaa niin työnantajan kuin työntekijänkin puuttuva osaaminen tai asenteet tai olemassa olevat tottumukset. Maahan muuttaneiden osalta erilaiset kotoutumista tukevat palvelut – kuten kielikoulutus tai osaamisen tunnistaminen – ovat pyrkineet vähentämään tätä kitkaa. Viime vuosina myös työnantajille suunnatut palvelut ovat pyrkineet samaan tavoitteeseen.

Maahanmuuttopolitiikan osaamisperusteiset tavoitteet ovat vahvistuneet ainakin 2006 vuoden kansallisesta maahanmuutto-ohjelmasta lähtien ja kiteytyneet erityisesti Sipilän hallituksen 2017 käynnistämässä Talent Boost-toimenpideohjelmassa sekä Marinin hallituksen laatimassa Koulutus- ja työperusteisen maahanmuuton tiekartassa 2021. Molemmat ovat luoneet selkeitä puitteita ja tavoitteita osaamisperusteiselle maahanmuutolle. Talent boost on luonut myös konkreettisia kansallisia ja alueellisia rakenteita ja palveluita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Talent Boost –toimintaohjelman mukaan kansainvälisten osaajien houkuttelu, asettautuminen, integroituminen ja osaamisen hyödyntäminen vaativat valtion, kaupunkien, oppilaitosten, yritysten ja muiden toimijoiden saumatonta ja pitkäjänteistä, ekosysteemistä yhteistyötä. Talent Boost –toiminnan tavoitteena on ollut ”tuottaa lisäarvoa, jota syntyy usean eri toimijan yhteisestä tarjoamasta asiakaslähtöisesti”. Aluetasolla toimenpideohjelmia toteutettiin alusta lähtien ”Talent Hub -palvelumallilla”. ”Talent Hubeilla tarkoitetaan alueellisia yhteistyömalleja, joiden kautta luodaan selkeitä, organisaatorajat ylittäviä palvelupolkuja kansainvälisten osaajien houkuttelun, rekrytoimisen, asettautumisen ja integroitumisen tueksi sekä yritysten ja kansainvälisten osaajien kohtaamiseksi. Talent Boost -toimintaa on käynnistynyt noin kymmenissä kaupungeissa (tai alueilla)”. (Talent Boost 2020.)

Politiikka ja siitä johdetut toimenpiteet eivät kuitenkaan rajoitu ”kansainvälisiin osaajiin”, vaan kohdistuvat työvoimaan laajemmin eri osaamistasoilla. Myös kotoutumista edistävien palvelujen suuntaaminen entistä voimakkaammin työperusteisille maahanmuuttajille sekä heidän puolisoilleen edustaa maahanmuuttopolitiikan osaamista painottavaa kehitystä. Konkreettiset muutokset jalkautuvat käytäntöön myös esimerkiksi keväällä 2022 käyttöön otetun omatoimisuutta korostavan Pohjoismaisen työvoiman palvelumallin myötä ja edelleen lähivuosina maahanmuuton vastuiden siirtyessä kunnille 2025. Orpon hallitusohjelma 2023 on ollut näiltä osin ristiriitaisempi.

Erityisesti Talent boost -toimintaohjelma on kuitenkin korostanut eri toimijoiden muodostamia alueellisia ”ekosysteemejä”, joiden yhteistyön kehittyminen on keskeinen osa toiminnan kehittymistä. Tässä raportissa alueelliset ekosysteemit nähdään selkeämmin työnantajan näkökulmasta ja palvelu- ja viranomaisprosesseja tulkitaan työnantajan osaamista ja prosesseja täydentävänä tai mahdollistavana toimintana, ilman osaamiseen liittyviä rajoituksia. (Kuva x)



KUVA 1. Talent boost ekosysteemin keskiöön palvelujen ja viranomaistoimenpiteiden käyttäjäksi on tässä raportissa asetettu työnantaja (Muokattu Talent Boost 2021)

2.2 Työnantajat ovat maahan tulon keskeisin kanava

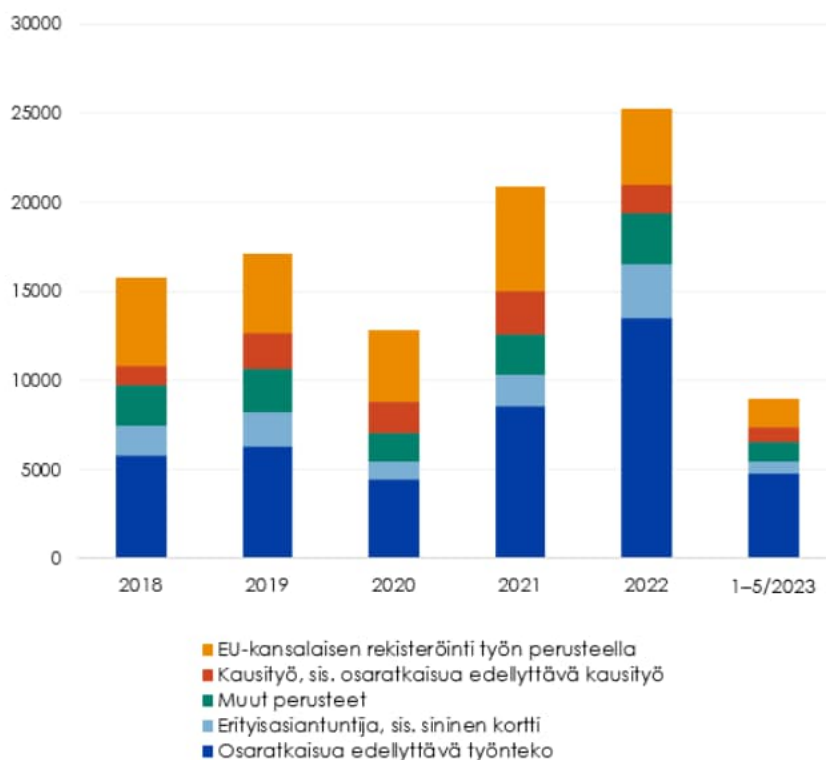
Käytännössä muutoksen voidaan nähdä toteutuneen konkreettisesti viimeistään 2020-luvulla, kun työperusteiset luvat ovat siirtyneet yleisimmäksi myönnetyksi lupakategoriaksi ja myös koulutusperusteiset luvat ovat voimakkaasti kasvaneet. (Kuva x) Työlupa edellyttää työpaikkaa Suomessa.

Mukana ovat kausityöntekijät, jotka eivät lähtökohtaisesti edusta pysyvää maahanmuuttoa. Samat henkilöt palaavat kuitenkin usein toistuvasti kausityöhön. Lisäksi monet ukrainalaiset kausityöntekijät tulivat Suomeen pakoon Venäjän hyökkäyssotaa. Kausityövoima liittyy näin ollen kiinteästi muuttoliikkeeseen ja maahanmuuttoon eikä sitä ole tässä tarkoituksenmukaista eritellä muusta liikkuvuudesta.

Huomattavan poikkeuksen edellä kuvattuun kehitykseen muodostaa tilapäisen suojelun perusteella myönnetyt luvat, jotka sisältävät työoikeuden. Lupia myönnettiin ensimmäisen kerran vuonna 2022 ukrainalaisille sotapakolaisille Euroopan unionin yhteisen päätöksen mukaisesti. Lupia myönnettiin vuonna 2022 yhteensä eli 45 358. Luvat ovat suojeluun perustuvia, mutta sisältävät kuitenkin välittömän työntekooikeuden *toisin kuin aiemman suojeluun perustuvat* luvat. Osaltaan ukrainalaisten kohdalla toteutettu tilapäisen suojelun käytäntö osoittaa työvoimaperusteisen ja suojeluun perustuvan politiikan lähentymistä, kuten myös esimerkiksi keskustelu täydentävistä suojelun poluista (UNCHR 2019; Varjonen, ym. 2021).

Tilapäisen suojelun toteutunut käytäntö puolestaan vahvistaa varsinaisten työperusteisten kanavien merkityksen työvoiman saamisessa työmarkkinoille. Ukrainalaisten huomattava laajamittainen ja koko nettomuuton kaksinkertaistanut saapuminen ei ole johtanut nopeaan työvoimatarpeen tyydyttämiseen. Heinäkuussa 2023 saapuneita ukrainaista saapuneita työkäisiä oli yhteensä noin vajaat 35 000 henkilöä, joista 11 000 eli alle kolmasosa oli tulorekisterin mukaan työllistynyt. Yleisimmät alat olivat siivous sekä maa- ja metsätalous. (Datahuone 2023.) Aiemman tutkimuksen mukaan kaikista pakolaistaustaisista noin puolet työkäisistä on päässyt mukaan työmarkkinoille kymmenen vuoden maassa asumisen jälkeen (Larja & Sutela 2015.), joten tähän suhteutettuna ukrainalaiset ovat edellisten lukujen mukaan työllistyneet hyvin.

Ensimmäiset työperusteiset oleskelulupa- ja rekisteröintihakemukset 2018–2023



KUVA 2. Osaamisperusteinen maahanmuutto kasvaa. Työn ja koulutuksen perusteella myönnetyt ensimmäiset luvat muodostavat selvästi suurimman ja kasvavan osan kaikista myönnetyistä maahan saapumisen mahdollistavista luvista. Vuonna 2022 ukrainalaisille myönnetyt tilapäisen suojelun luvat muodostavat poikkeuksen. (Lähde: Maahanmuuttovirasto 2023)

2.3 Työnantajien kyvykkyudet aiempien selvitysten mukaan

Joitakin selvityksiä työnantajien osaamisesta on tehty liittyen kansainväliseen rekrytointiin sekä monietnisen tai -kulttuurisen työyhteisön johtamiseen. Ne piirtävät osaamisesta jakautuneen, hyvin vaihtelevan ja kokonaisuutena ehkä pääsääntöisesti heikohkon kuvan. Työterveyslaitoksen (THL) joitakin kertoja toistettu Monimuotoisuusbarometri selvittää työnantajien monimuotoisuuskysymyksiä laajasti, ei vain kulttuurin tai entisyyden osalta. Vuoden 2020 kyselyyn vastasi noin 250 työnantajaa.

- Joka kymmenes ilmoitti havainneensa omassa organisaatiossaan syrjintää rekrytointinissa, joka liittyi etniseen tai ulkomaalaiseen taustaan tai sukupuoleen.
- Joka kolmas organisaatio ilmoitti kehittäneensä myös syrjimättömiä rekrytointikäytäntöjä. Useimmiten todennäköisesti oli kokeiltu tai käytetty anonyymia rekrytointia, koulutettu rekrytoivia henkilöitä ja selkiytetty rekrytointiohjeistusta.
- Joka kymmenes kaikista vastaajista ilmoitti, että omassa organisaatiossa oli kokeiltu anonyymia rekrytointia liittyen ikään ja/tai sukupuoleen, mutta harvemmin etniseen tai kansalliseen taustaan.

Anonyymien rekrytointin ja muidenkin syrjimättömien rekrytointikäytäntöjen kehittämiseen vaikuttaa kuitenkin oleva kiinnostusta monissa suomalaisissa työorganisaatioissa. Tutkijat päättelevät, että

monimuotoisuus huomioidaan suomalaisten organisaatioiden rekrytointikäytännöissä vaihtelevasti, mutta kehitystä voidaan pitää myönteisenä. (Bergbom, Toivanen & Väänänen 2020.) On tärkeää huomata, että tässä moninaisuus painottui sukupuoleen ja ikään, ei etnisyyteen tai kulttuuriin.

Henkilöstöpalveluyritys Baronan selvityksen mukaan 2021 yli 40 % suomalaisista työnantajista on hyvin heikot valmiudet tai tahtotila rekrytoida kansainvälistä työvoimaa. Kyselyyn osallistui yli 500 yksityisen ja julkisen sektorin organisaatiota. (Barona 2021.)

Kauppakamarin kyselyssä syksyllä 2023 on tunnistettu saman suuntaisia haasteita. Kyselyyn vastasi 1154 yritystä eri puolilta Suomea. Kansainvälisiä osaajia viimeisen viiden vuoden aikana ilmoitti palkanneensa tai vuokranneensa 40 % vastaajista. Yrityksensä valmiudet rekrytoida tai vuokrata kansainvälisiä osaajia näki erittäin heikkona tai heikkona 39 % vastaajista, ei hyvänä eikä heikkona 31 % vastaajista ja hyvänä tai erittäin hyvänä 34 % vastaajista.

- Useimmin mainitut puutteet yritysten kyvykkyydessä rekrytoida kansainvälisiä osaajia olivat puutteellinen mahdollisuus tarjota kielikoulutusta tulijoille, (33 %) englannin kielen käyttäminen, vaikka sitä osataankin (28 %), osaajien löytäminen (24 %), osaamisen arviointi (22 %) sekä oleskelulupaprosessien heikko tuntemus (19 %) eli kieleen ja rekrytointiin liittyvät hyvin käytännölliset kysymykset.
- Työpaikkaohjuksen, tuen työn ulkopuolisissa asioissa (kuten asuminen, koulut, vapaa-aika, perhe jne.) tai mahdollisuutta tarjota englannin kielen koulutusta koki puutteelliseksi noin 15 % vastaajista.
- Sen sijaan kaksisuuntaisen kotoutumisen kannalta hienojakoisempaan vuorovaikutukseen ja osallisuuteen kuten integrointiin, diversiteettiin ja inklusioon sekä kulttuuristen konfliktien ratkaisuun liittyvät kyvyt nähtiin vain hyvin harvoin (8-6%) puuttuvina valmiuksina.

Yritysten asennetta kuvaavista kysymyksistä selvästi useimmiten valittu vaihtoehto on kansainvälisten osaajien rekrytoimisen näkeminen yrityksen kannalta positiivisena (61 %). Selvästi harvemmin, mutta toiseksi useimmiten, valittiin vaihtoehto, jonka mukaan ei ole merkitystä onko kyse kansainvälisen osaajan tai suomea tai ruotsia äidinkielenään puhuvan henkilön rekrytoinnista (27 %).

- Yhtä usein valittiin kuitenkin myös väite, jonka mukaan kansainvälinen rekrytointi vaatii liikaa aikaa ja vaivaa (27 %) ja lähes yhtä usein väite, että kansainvälisen rekrytointi on vaikeaa (25 %).
- Edelleen lähes yhtä usein vastattiin, että yritys on valmis muuttamaan yrityskulttuuriaan (24%) ja että he rekrytoivat mielellään kansainvälisiä osaajia (22%). Toisaalta myös, että voisivat rekrytoida jos se olisi mahdollista tehdä ilman riskiä määräaikaista (21 %).
- Muihin kysymyksiin yhtyi vastaajista alle 20 %. Vähiten kannatusta saivat väitteet, että kansainvälisten osaajien rekrytointi on yrityksen kannalta negatiivista (3%), se ei kannata, koska he kuitenkin lähtevät (3%), rekrytointi on helppoa (5%) tai että he toisivat lisäarvoa sinänsä kotimaisia kieliä puhuviin verrattuna (4%). Hyvin harvoin vastattiin myös suoraan, että yritys ei halua rekrytoida ulkomaalaisia (6 %).
- Työnantajien jakautumista kuvaa myös palvelujen tarjoamisen ja kaksisuuntaisen kotoutumisen näkökulmasta tärkeä kysymys halusta auttaa uutta kansainvälistä osaajaa myös työn ulkopuolella.

Työn ulkopuolisissa asioissa (kuten asuminen, koulut, vapaa-aika, perhe jne.) auttaa mielellään 14 % vastaajista, mutta 9 % koki, että ne eivät kuulu yrityksen vastuulle. (Kauppakamari 2023)

Selvitysten perusteella voidaan siis sanoa, että osaaminen ja kokemus on työnantajien parissa melko kahtia jakautunutta tai jopa pirstaleista. Huomattavalla osalla työnantajista ei ole juurikaan tai lainkaan osaamista tai mainittavaa kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista tai maahanmuuttajien työllistämisestä. Kaikilla ei ole edes halukkuutta tähän. Olennaista on myös huomio siitä, että vaikka asenne rekrytointia kohtaan on myötäsukainen, ”ulkomaalaisuus” ei ole itseisarvo vaan työvoima tai osaaminen, jota on käytännön syistä hankittava muualta kuin Suomesta. Rekrytointi on kuitenkin vaikeaksi koettu ja resursseja vaativa prosessi (vaikkakin kokonaistaloudellisesti kannatettava), jonka riskejä tulisi vähentää. Hyvin harvoin ilmiö nähdään kuitenkaan suorastaan negatiivisena tai sitä vastustetaan. Tässä raportissa esitellyssä kyselyssä keskitytään siihen työnantajien ryhmään, jolla osaamista ja kokemusta on. Näin on mahdollista arvioida osaamisen laatua ja edellytyksiä levittää tätä kyvykkyyttä laajasti työmarkkinoille.

2.4. Työnantajien konkarit ja noviisit vs. harkitsevat ja skeptiset

Edellisten selvitysten perusteella työnantajat voidaan jakaa selkeästi niihin työnantajiin, joilla on osaamista ja kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista tai ulkomaalaistaustaisten rekrytoinnista sekä niihin, joilla tällaista osaamista ja kokemusta ei vielä ole. Edelleen työnantajat voidaan jakaa ainakin neljään eri ryhmään, joiden kohdalla myös kansainvälisen rekrytoinnin ja monikulttuurisen johtamisen kehittämishaasteet ovat monilta osin hyvin erilaisia. Näistä kahdella ensimmäisellä on osaamista ja kokemusta ja kahdella viimeisellä ei ole (ainakaan mainittavasti). Kategoriat kuvaavat väljästi työnantajan kyvykkyyttä sekä tarvetta erilaisille julkisen ja yksityisen sektorin palveluille.

- Konkarit: Kokeneet ja usein kansainväliset työnantajat, joiden palvelutarve painottuu sujuviin lupaprosesseihin ja viranomaispalveluihin. Oma osaaminen on pitkälle kehittyntä ja asenteet positiivisia.
- Noviisit: Jonkin verran kokeneet, mutta vielä rekrytoinnin kansainvälistymistä ja monikulttuurisen organisaation johtamista opettelevat. Kehittämistarve painottuu käytäntöjen vakiinnuttamiseen organisaatiossa ja palveluja voidaan hyödyntää laajasti osaamisen kehittämisessä ja täydentämisessä.
- Harkitsevat: Työnantajat, joilla on vahva kiinnostus kansainvälistää rekrytointia tai rekrytoida ulkomaalaistaustaisia Suomesta. Kehittämistarve painottuu käytäntöjen luomiseen organisaatiossa sekä tarjolla olevien palvelujen kartoittamiseen. Asenne on positiivinen muutosta kohtaan.
- Skeptiset. Työnantajat, joilla on skeptinen asenne kansainvälistymistä kohtaan sen kustannusten ja hankaluuden vuoksi, mutta mahdollisesti myös jopa maahanmuuttajiin suhtautumisen vuoksi sinänsä. Kehittämistarve painottuu tiedon lisäämiseen sekä johdon ja henkilöstön asenteisiin.



KUVA 3. Työnantajienkansainvälistymisen kypsyystasot ja keskeiset palvelu- ja osaamistarpeet. (Muokattu Lovio & Samberg 2021.)

Nelijako perustuu Lovion ja Sambergin (2021) toteuttaman kansanvälistä rekrytointia tarkastelleen palvelumuotoiluhankkeen kolmijakoon. Osana kansallista Talent Boost –toimenpideohjelmaa toteutettu hanke jakoi työnantajat kolmeen ryhmään: 1) *skeptiset* työnantajat ovat ennakkoluuloisia aloittamista ja mahdollisesti myös ulkomaalaisia kohtaan, 2) kokemattomilla *noviiseilla* on korkea kynnys aloittaa rekrytointiin liittyvien epäselvyyksien ja riskien vuoksi ja 3) *kokeneemmillakin* riskialtis ja vaivalloinen odotusaika luovat haasteita, joita lisää vaivalloinen sopeutumis- ja integroitumisvaihe. He toteavat, että näitä haasteita ratkovia palveluita on kyllä olemassa, mutta ne eivät aina vastaa työnantajien tarpeisiin. (em. 2021.) Kolmijakoa on täydennetty neljännellä eli harkitsevilla, jotka eroavat skeptisistä siinä, että omaavat positiivisen asenteen ilmiötä kohtaan, vaikka kokemusta tai osaamista ei ole vielä ole mainittavasti tai lainkaan kertynyt.

Skeptisten ja harkitsevien kohdalla, jotka eivät ole vielä käytännössä monietnisen tai -kulttuurisen työyhteisön johtamista toteuttaneet tai kansainvälistä rekrytointia kokeilleet, on rakennettava luottamusta sekä omaa osaamistaan että palveluita kohtaan. Luottamusta tarvitaan luomaan uskoa yhtäältä siihen, että heidän oma osaamisensa riittää tai sitä voidaan kehittää ja toisaalta siihen, että viranomaisten ja palvelujen tarjoavien osaaminen ovat riittävällä tasolla, jotta muiden kuin kantasuomalaistenkin työllistäminen Suomesta on sujuvaa ja kannattavaa. Luottamus (*competence based trust*) mahdollistaa siirtymisen kyvykkyyksien kehittämiseen kokeilun ja oppimisen kautta. Luottamus tarjolla olevaan osaamiseen ja sen tukeen ovat ehtona kyvykkyyksien kehittämiselle. (Kuva 5) Tämä ryhmä ei siis kuulu tässä tarkasteltuun työnantajien joukkoon, mutta on tarkoituksenmukaista kuvata tässä koko työnantajien kirjo.

Vaadittu osaaminen ja tarpeet vaihtelevat myös toimialoittain melko paljon (esim. lähtömaiden ja vaadittujen tutkintojen tai todistusten vuoksi) ja usein puhutaankin työmarkkinoiden eri lohkoista. Tässä kyselyssä tarkastellaan työnantajia kokonaisuutena ennemminkin esitetyn nelijaon näkökulmasta. Osaamisia ei ole tarkoituksenmukaista tiedustella niiden kohdalla, joilla ei siihen tarvetta tai edes halua ole. Ne, jotka eivät ole vielä ulkomaalaistaustaista työvoimaa palkanneet tai rekrytoineet ulkomailta (skeptiset ja harkitsevat) jäävät siis tämän kyselyn ulkopuolelle ja kyse on niistä, joilla on jo ainakin jonkin verran kokemusta ilmiöstä (noviisit ja konkarit).

2.5. Työnantajien kyvykkyudet ja luottamus palveluihin

Työnantajien kyvykkyys toteuttaa kansainvälistä rekrytointia ja työllistää ja johtaa maahan muuttanutta työvoimaa voidaan jakaa työnantajien omaan kyvykkyuteen ja heille tarjolla oleviin julkisiin ja yksityisiin palveluihin liittyen...

- työvoiman rekrytointiin suoraan ulkomailta ja/tai
- Suomessa jo asuvien maahanmuuttajataustaisten henkilöiden rekrytointiin sekä
- monikulttuurisen tai -etnisen organisaation johtamiseen.

Näiden kokonaisuuksien kehitys tukee työperäisen maahanmuuton hallintaa, työmarkkinoiden kansainvälistymistä ja kaksisuuntaista kotoutumista muokkaamalla vastaanottavien työmarkkinoiden asenteita, rakenteita ja ennen kaikkea käytäntöjä. Työmarkkinoilla kyvykkyys muodostuu tämän kollektiivisen osaamisen, resurssien ja asenteiden, käytäntöjen sekä palvelujen ja viranomaistoiminnan muodostamasta kokonaisuudesta.

Työnantajan oma kyvykkyys voidaan jakaa kolmeen tasoon, niiden työnantajien kohdalla, joilla jo kokemusta ja osaamista on kertynyt ainakin jonkin verran. Eri tasot kuvaavat erilaista valmiutta muokata organisaation asenteita, toimintatapoja tai jopa rakennetta rekrytoidakseen kansainvälisesti ja työllistääkseen monimuotoista työvoimaa. Sippolan (2007) muotoilemaa jakoa soveltaen voidaan pelkistää erottaa kolme erilaisiin asenteisiin, tavoitteisiin ja toimintatapoihin perustuvaa lähestymistapaa suhtautua moninaisuuden johtamiseen (*diversity management*). Organisaation johtamisen strategiassa ja käytännöissä keskeinen ero muodostuu siitä, miten moninaisuuden rooli nähdään suhteessa liiketoimintastrategiaan ja/tai organisaation ydintoimintoihin sekä sen reaktiivisesta tai proaktiivisesta – passiivisesta tai ennakoivasta - roolista osana muutosta. Taustalla ovat Thomaksen ja Elyn (1996) kolme paradigmaa sekä laaja kirjallisuuskatsaus. Tässä Sippolan jaottelu on yksinkertaistettu ja muokattu kolmeen erilaiseen lähestymistapaan seuraavasti:

- Säilyttävässä lähestymistavassa organisaatio pyrkii pääasiassa säilyttämään vallitsevan tilanteen. Moninaisuudella ei nähdä yhteyttä organisaation (liiketoiminta)strategiaan. Tavoitteena ei ole monimuotoistaa organisaatiota yhdenvertaisuuden (equal opportunity) tai moninaisuuden johtamisen menetelmiä hyödyntäen. Passiivisuus voi tuottaa epätasa-arvoa työyhteisön monimuotoistuksessa. Henkilöstöjohtaminen on reaktiivista. Parhaimmillaan lainmukaiset ja muodolliset syrjintää torjuvat toimenpiteet ja julkilausumat tehdään näkyviksi, mutta organisaation käytännöt tai kulttuuri eivät mainittavasti muutu. Myös rekrytointi ja työntekijät nähdään ensisijaisesti kustannuksena, ei investointina. Toiminta on pääasiassa reaktiivista ja parhaimmillaankin vain vähän organisaation rakenteita muuttavaa.
- Sopeutuvassa lähestymistavassa organisaation hyötyminen monimuotoisuudesta tunnustetaan tai sitä jopa korostetaan. Yksilöllisiä eroja ja yksilöllisyyden arvostusta korostetaan, jotta moninaisuuden potentiaali voitaisiin maksimoida. Moninaisuuden tarkoitus on kannattavuuden ja tehokkuuden lisääminen ja se nähdään myös muun muassa kustannuksia vähentävänä, innovatiivisuutta ja luovuutta lisäävänä voimavarana. Monikulttuurisen ja hyvän ja vastuullisen työnantajan imago on tärkeä. Kulttuuriset erot tunnustetaan, mutta ne pyritään käytännössä *minimoimaan lyhyillä kurssituksilla ja tiedon lisäämisellä organisaatiossa*. Asenteita ja toimintatapoja pyritään muuttamaan ja lisäämään molemminpuolista ymmärrystä. Toiminta ei kuitenkaan riitä muuttamaan organisaation kulttuuria, rakenteita tai valtasuhteita. Kyse on käytännön henkilöstöjohtamisen ja organisaation tasolla reaktiivisesta ja vallitsevia valtasuhteita ylläpitävästä toiminnasta, vaikka strategisella tasolla tavoitteen asettelu voidaan tulkita proaktiiviseksi ja muutosta edistäväksi.

- Uudistava lähestymistapa korostaa oppimista organisaatiotasolla. Siinä tunnustetaan moninaisuudesta saatu hyöty ja kiinnitetään huomio työ- ja työntekijänäkökulmaan, siirrytään identiteetti-ryhmistä pyrkimykseen oppia mitä ovat tarvittavat muutokset rakenteissa, tehtävissä ja laajemmassa toimintaympäristössä sekä yhteistyösuhteissa ja pyritään aktiivisesti edistämään näitä muutoksia. On olennaista mitä ihmiset tekevät, ei keitä he ovat. Ihmisillä nähdään olevan strateginen rooli organisaation toiminnassa ja rekrytointi nähdään investointina, joka tuottaa arvoa organisaatiolle pitkällä aikavälillä. Käytännön henkilöstöjohtamista se ohjaa luomaan oppimismahdollisuuksia ja mahdollistavan ympäristön edistämällä tasa-arvoa ja moninaisuutta käytännössä tukevan toimintakulttuurin. Toiminta on ennakkoivaa ja pyrkii proaktiivisesti ohjaamaan muutosta.

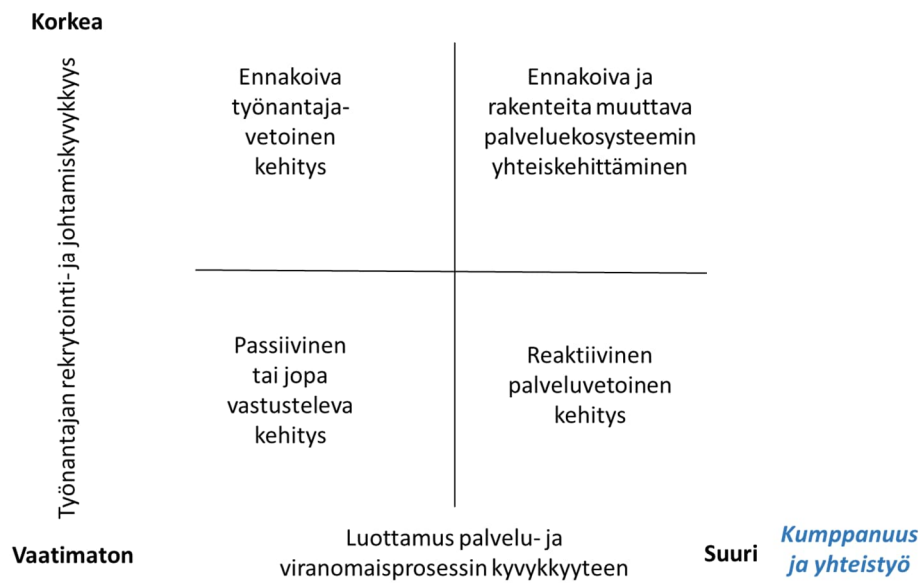
Eri tasojen avulla voidaan määritellä, miten merkittävästi organisaation toimintatavat ja vastaanottokyky kehittyvät asenteita, organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja muokkaamalla. Onko lähestymistapa säilyttävä, sopeutuva vai ennemminkin uudistava? Näin kuvattua työnantajien kyvykkyyttä voidaan tulkita myös kaksisuuntaisen kotoutumisen tukemisen näkökulmasta: Kuinka merkittävästi ja miten asenteita, toimintatapoja tai jopa rakenteita muutetaan vastaamaan tulijoiden monenlaisiin tarpeisiin ja tukemaan molemmin puoleisessa oppimisprosessissa? Miten luodaan edellytyksiä tulijoille, vaikka toki myös tulijoilta aina odotetaan tiettyä muutosvalmiutta.

Myös palvelujen ja viranomaisprosessien hyödyntämistä voidaan tarkastella työnantajan näkökulmasta. Niiden käytön voidaan nähdä perustuvan puolestaan luottamukseen; luottavatko työnantajat siihen, että tarjolla olevat palvelut ratkaisevat heidän ongelmansa ja tekevät prosessista kannattavan? Työnantajien on siis tunnettava palveluja riittävästi ja uskottava niiden kyvykkyyteen toteuttaa tarvittava toimenpide riittävän edullisesti ja laadukkaasti, jotta niitä hyödynnetään oman osaamisen täydentäjinä. Työnantajilla on oltava osaamiseen perustuvaa luottamusta palvelun tuottajia ja viranomaistahoja kohtaan (*competence based trust*). Suhtautuminen voi vaihdella epäluottamuksesta neutraaliin ja edelleen vahvaan luottamukseen ja jopa haluan tehdä läheistä yhteistyötä palveluntarjoajien kanssa.

- Epäluottamuksen myötä työntajalla on epäilevä suhtautuminen tai asenne voi olla jopa vastustavaa ja negatiivista. Se sisältää vahvan oletuksen siitä, että palvelut eivät kykene ratkaisemaan työntajajan ongelmaa tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä voi liittyä esimerkiksi tietämättömyyteen palveluista, niiden epäselvyyteen tai huonoihin kokemuksiin. Olennaista on kuitenkin palvelujen jääminen pois työnantajan valikoista pohdittaessa ratkaisuja työvoimapulaan tai muihin rekrytoinnin haasteisiin.
- Vahva luottamus on janan toisessa ääripäässä ja voi olla parhaimmillaan aktiivista yhteistyötä, jossa myös palveluntuottajan osaamista tai palvelukokonaisuutta laajemmin pyritään kehittämään haluttuun suuntaan. Luottamus voi perustua esimerkiksi omaan kokemukseen, luottamukseen omaan osaamiseen tehdä yhteistyötä tai nousta kentän hyvästä tuntemuksesta.

Yhdistämällä organisaation oma kyvykkyys luottamukseen, jota työnantajalla on keskeisiä palveluita ja viranomaisprosesseja kohtaan, voidaan muodostaa tarkastelukehikko sekä yksittäisen työnantajan että laajemmin toimialan tai alueen työmarkkinoiden kyvykkyydelle rekrytoida kansainvälisesti ja johtaa monikulttuurista työyhteisöä. Näistä kahdesta ulottuvuudesta muodostuu neljä yksinkertaistettua kategoriaa, jotka kuvaavat työnantajien kyvykkyyttä työmarkkinoiden uudistajina – tai säilyttäjinä. Tässä raportissa hyödynnetään tätä kehikkoa analyysin ja johtopäätösten osalta. (Kuva x.)

**Rakenteelliset
uudistukset**



KUVA 4. Työnantajien kyvykkydet ja luottamus alueellisen palveluekosysteemin kehityksen näkökulmasta

3 Kyselyn kohderyhmä on konkareita ja noviiseja

3.1. Kyselyn toteutus

Kysely oli kohdennettu niille työnantajille, joilla oli kokemusta kansainvälisestä rekrytoinnista ja/tai monietnisestä tai -kulttuurisesta johtamisesta, mikä rajaa potentiaalisten vastaajien määrää. Rajaus on kuitenkin tarkoituksenmukainen, koska omaa osaamista tai kokemusta palveluista ei ole mielekästä tiedustella niiltä, jotka eivät tällaista osaamista tarvitse.

Kyselyä levitettiin erityisesti HENRY ry:n kautta heidän jäsenistölleen, joka on osaltaan ohjannut vastauksia niin, että vastaajat ovat lähtökohtaisesti henkilöstöasioista kiinnostuneita ja aktiivisia henkilöitä. Myös Business Finlandin Talent Boost ja erityisesti Work-In-Finland palvelukokonaisuuden puitteissa levitettiin kyselyä erityisesti sosiaalisessa mediassa, samoin kuin Keskuskauppakamarin ja Tampereen kauppakamarin kautta. Levittämisen tapa vaikuttanee siis siihen, että vastaajiksi valikoituvat jossain määrin jo palveluja tuntevat ja asiasta kiinnostuneet vastaaja. Muutenkin kyselyyn vastaajat painottuvat niihin, jotka kokevat teeman olevan itselleen tärkeä. Näin ollen tulokset eivät missään tapauksessa edusta työnantajia yleensä, vaan tästä teemasta kiinnostuneita ja monilta osin jo sen käytäntöihin perehtyneitä työnantajia konkareista ja noviiseihin.

Kokonaisuutena vastanneet työnantajat edustavat siis kokeneita ulkomaalaistaustaisen työvoiman työnantajia, mutta vain osin kokeneita kansainvälisiä rekrytoijia. Vain noin kolmasosa vastaajista on rekrytoinut työvoimaa suoraan ulkomailta ja muut jo Suomessa asuvia ulkomaalaistaustaisia. Edellä esitetyssä luokittelussa vastaajat sijoittuvat näin ollen "Noviisien" ja "Konkarien" kategorioihin, joita myös tulokset siis koskevat.

Kyselyn tuloksia käytiin läpi kahdessa työpajassa, jotka järjestettiin Helsingissä 31.8. 2023 yhdessä Business Finlandin ja Ely-keskuksen Work-in-Finland palvelukokonaisuuden kanssa (Talent boost) sekä Tampereella 20.9.2023 joka järjestettiin yhdessä Tampereen kaupungin kansainvälisen osaamisen palvelujen kanssa International Housen tiloissa. Tilaisuudet kestivät kolme tuntia ja sisälsivät tiiviin esityksen tuloksista sekä tämän perusteella tehtyä ryhmätyöskentelyä sekä ryhmien tuottamisen tulosten yhteistä tulkintaa. Helsingin tilaisuuteen osallistui tutkimusryhmän ohella (Outi Kähäri, Mika Raunio, Marja Tiilikainen, Sari Vanhanen) 15

henkilöä ja Tampereen tilaisuuteen 10 henkilöä. Tulokset ja keskustelut dokumentoitiin ja niitä hyödynnetään tämän raportin tiedonlähteenä ja jatkojalostamisessa.

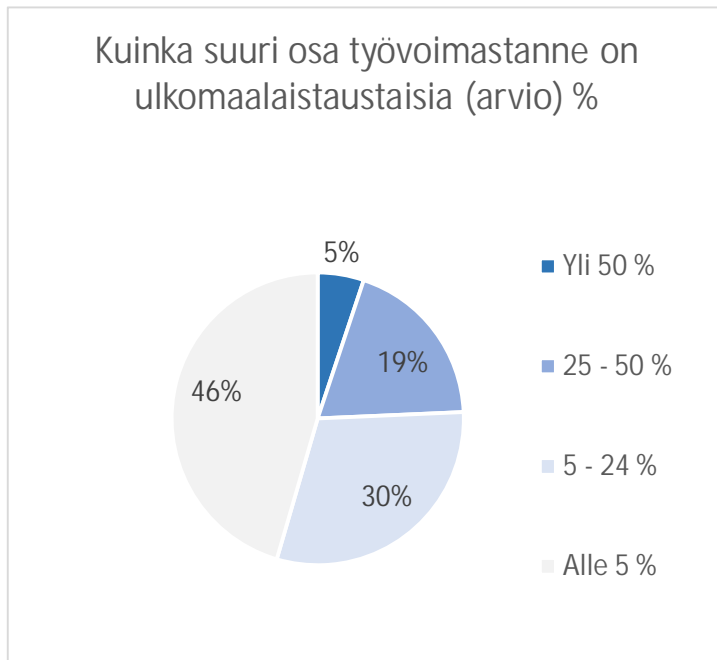
Kaikille avoin webinaari järjestettiin 9.11.2023, jossa osallistujilla on myös mahdollisuus kommentoida raportin alustavia huomiota, jotka on koottu tähän "avoimeen dokumenttiin". Tutkimuksen tuloksia ja näistä nousevia kehittämistarpeita ja -ehdotuksia työstetään vielä tulevissa työpajoissa, kun tutkimusmateriaalia kertyy ja kehittämissuhteet jalostuvat. Tutkimusprosessi on laajasti osallistava ja pyrkii muotoilemaan kehittämissuhteet yhdessä niiden tuottajien sekä käyttäjien kanssa.

Prosessiin liittyen muodostetaan myös verkosto asiantuntijoista ja kokemusasiantuntijoista, jotka haluavat osallistua toiminnan kehittämiseen ja kehittämissuhteiden muotoiluun.

3.2. Vastaajina Noviisit ja Konkarit

Vastaajina ovat tässä kyselyssä olleet työnantajat, joilla on jo kokemusta ulkomailta rekrytoinnista (34%) tai ulkomaalaistaustaisten työllistämistä Suomesta (83 %). Osa vastaajista on siis rekrytoinut ulkomaalaistaustaisia sekä Suomesta että suoraan ulkomailta. 16 % ilmoitti ulkomailta rekrytoinnin tulevaisuuden tavoitteekseen. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 97 kappaletta eli kyse on ennemminkin laajahkon laadullisen aineiston analyysistä, kuin tilastollisia tuloksia mahdollistavasta kyselystä. Prosenttijakaumien ohella käytetään näin ollen myös väljempää ilmaisuksia, kuten noin puolet tai neljäsosa, koska hyvin tarkkojen prosenttiosuuksien määrittely ei tällä aineistolla ole tarkoituksenmukaista.

Ulkomaalaistaustaisten osuus on monessa vastaajaorganisaatiossa korkea. Lähes neljäsosalla vastaajista työvoimasta on ulkomaalaistaustaisia neljäsosa tai enemmän ja suurimmalla osalla yli viisiprosenttia työntekijöistä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Ulkomaalaistaustaisen osuus työvoimasta (n=97)

Työnantajien profiili vastaa jossain määrin oletusta kansainvälisesti rekrytoivasta ja ulkomaalaistaustaisia työllistävästä työnantajasta. Työnantajat ovat kooltaan huomattavasti suurempia kuin työnantajat Suomessa keskimäärin. Pieniä alle 50 hengen työnantajia on vastaajista vain neljännes, kun Suomessa työnantajista valtaosa kuuluu tähän ryhmään.

Vastanneista noin puolet sijaitsee pääkaupunkiseudulla ja noin kolmasosa Tampereella ja Turussa ja muissa maakuntakeskuksissa. Vain viidesosa osa sijaitsee muualla. On kuitenkin hyvä huomata, että maakunnissa ja syrjäisilläkin

alueilla sijaitsee esimerkiksi merkittäviä teollisuuslaitoksia, jotka ovat alueen vähäisen työvoiman vuoksi jo pitkään hankkineet työvoimaa ulkomailta ja kerryttäneet tähän liittyvää osaamista ja verkostoja. (Taulukko 1.)

1 Toimiala		2 Työntekijöitä		3 Sektori		4 Sijainti		5 Virallinen kieli	
Teollisuus	30 %	Alle 10	8 %	Yksityinen	75 %	Pääkaupunki-seutu	50 %	Suomi	70 %
Palvelut	15 %	10-49	18 %	Julkinen	15 %	Tampere ja Turku	15 %	Ruotsi	7 %
Informaatio & viestintä	10 %	50-249	35 %	Kolmas	7 %	Maakuntakeskukset	20 %	Englanti	56 %
Tiede & tekninen	5 %	250-1000	17 %	Muu	3 %	Muut	15 %		
Terveys- & sosiaalipalvelut	5 %	Yli 1000	22 %						

Taulukko 1. Vastaajien profiili

Yli puolet vastaajista ilmoittaa organisaation kieleksi englannin, usein tosin suomen ohella. Työskentelyn englannin kielellä edustamassaan organisaatiossa ilmoittaa mahdolliseksi yli 80 % vastaajista.

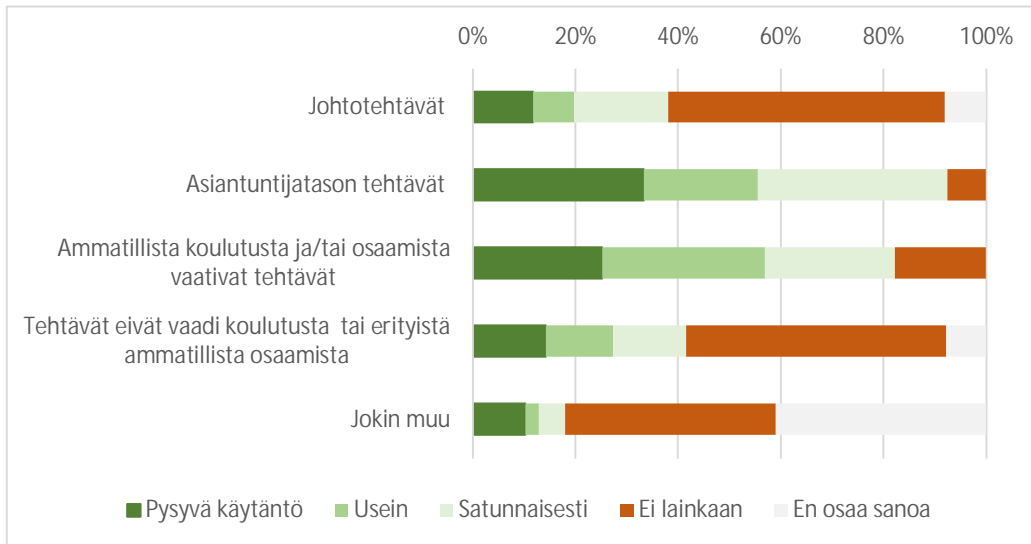
Vastaajista noin kolme neljäsosaa on henkilöstöalan ammattilasia eli vastaajat ovat myös kyselyn sisältöä hyvin tuntevia ja ymmärtäviä ammattilasia. Muut vastaajat pääasiassa johtajia.

3.3 Rekrytoinnin kohteena asiantuntijat ammattilaiset sekä johtajat

Rekrytoinnin kohteena olevat työntekijät ovat myös profiililtaan asiantuntijatyöhön painottuvia, mutta edustavat kuitenkin kaikkia eri osaamisen tasoja.

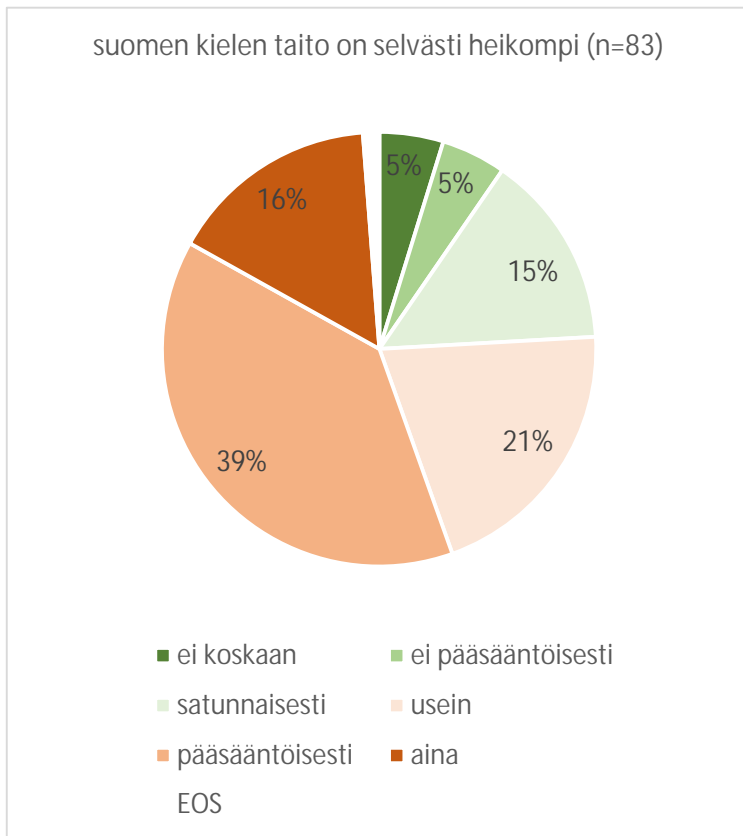
- Rekrytoinnin kohteena ovat vastaajilla olleet useimmiten asiantuntijat tai ammattilaiset (Kuva2). Asiantuntijoiden rekrytointi oli *pysyvä* tai *usein toistuva* käytäntö yli puolella vastaajista ja lähes kaikilla ainakin satunnainen.
- Myös ammatillista osaamista rekrytoi vähintään *usein* yli puolet ja vähintään *satunnaisesti* kaksi kolmasosaa vastaajista
- Vain noin neljäsosa vastanneista oli rekrytoinut *vähintään säännöllisesti*, työvoimaa tehtäviin, jotka eivät vaadi erityistä osaamista tai koulutusta.
- Johtotehtäviin oli vähintään säännöllisesti rekrytoinut noin viidesosa vastaajista.

Monet vastaajista ovat siis rekrytoineet henkilöitä eritasoisin tehtäviin.



KUVA 6. Millaista osaamista olette rekrytoineet (n=97)

Myös etätyön tekeminen nousi jossain määrin esiin. 20 % suoraan ulkomailta rekrytoivista ilmoitti tämän koskevan heitä. Etätyön tarjoamat mahdollisuudet on hyvä tuoda osaksi keskustelua, kun pohditaan puitteita, joita työnantajat tarvitsevat toteuttaakseen kansainvälistä rekrytointia.

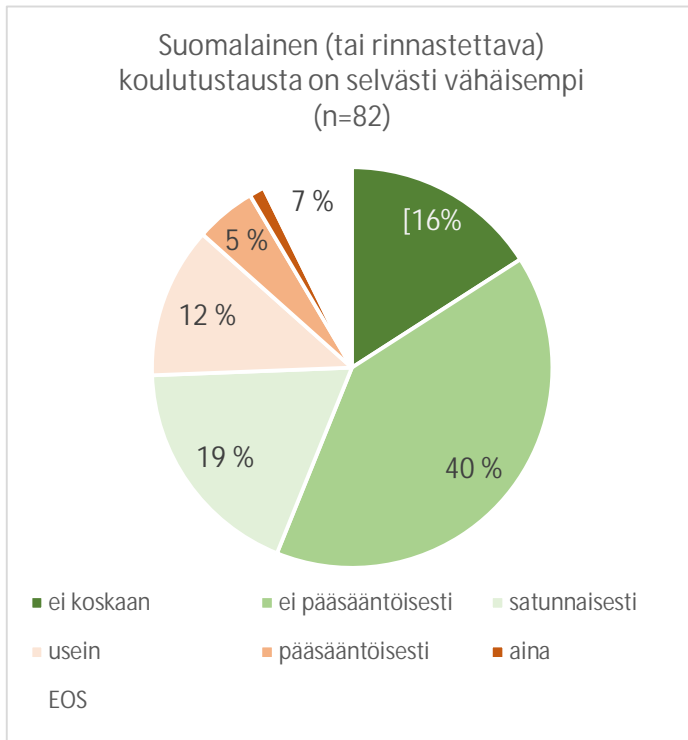


KUVA 7.

Rekrytoitavien koulutustausta on pääsääntöisesti sama kuin kantasuomalaisien kohdalla ja osaamiserot tulevat näkyviin kielenosaamisessa. (Kuvat 7 ja 8)

Osaamisprofiililtaan rekrytoitujen koulutustausta vastaa pääsääntöisesti muiden rekrytoitavien osaamista ja vain noin neljäsosalla vastaajista koulutustausta ei vastaa muiden rekrytoitavien koulutustaustaa.

Kielen osalta tilanne on hyvin erilainen eli suomen kieli on vähintään usein selvästi heikempi kuin muilla työntekijöillä noin kolmeneljännnesosalla vastaajista.



KUVA 8.

(TÄYDENNETÄÄN)

4 Rekrytointi: yhteistyö ja kannustimet

4.1. Rekrytointi on usein yhteistyötä

Suoraan ulkomailta tapahtuva rekrytointi on lupakategorioiden perusteella tärkein yksittäinen maahan tulon kanava, mutta kyselyn perusteella toistaiseksi vain melko harvat työnantajat ovat olleet mukana rakentamassa sitä. Suoraan ulkomailta tapahtuva rekrytointi voidaan nähdä lähtökohtaisesti uudistavana ja ennakoivana toimintatapana, koska se rakentaa ja uusintaa kanavia suomen ulkopuolisille työmarkkinoille. Se on viime vuosikymmenien aikana luotu rakenteellinen uudistus, jonka hallinta vaatii edelleen huomattavasti opettelua ja uutta osaamista, mutta myös uusia toimijoita kasvattamaan kanavia ja niitä käyttävien tulijoiden määriä.

Myös suomesta tapahtuvaa ulkomaalaistaustaisten rekrytointi on tärkeä prosessi paitsi osaamisen hyödyntämisen myös kaksisuuntaisen kotoutumisen edistämisen kannalta. Kansainvälistä rekrytointia ja suomesta tapahtuvaa rekrytointia onkin tarkoituksenmukaista tarkastella samassa yhteydessä, koska usein prosessit sisältävät saman tyyppisiä toimintoja ja osin päällekkäistä osaamista. Kyselyn tulokset rekrytoinnin kanavien osalta voidaan tiivistää seuraavasti (Kuva 9).

- Useimmiten pysyväksi käytännöksi tai usein käytetyksi kanavaksi valittiin ulkomailta rekrytoitaessa ilmoitukset kansainvälisillä rekrytointisivustoilla ja toiseksi esimiesten tai henkilöstön omat verkostot. Suomesta rekrytoivilla kärki oli vastaava, mutta kansainvälisten rekrytointisivustojen sijaan käytettiin työpaikkailmoituksia muulla kuin suomen kielellä.
- Kolmanneksi yleisimmän kanavan muodostivat yksityiset rekrytointipalvelut sekä ulkomailta suoraan että suomesta rekrytoitaessa.
- Suurin osa vastanneista mainitsi yhteistyön suomalaisten oppilaitosten kanssa *ainakin satunnaisesti* käytetyksi kanavaksi. Ulkomailta rekrytoitaessa noin kolmasosa vastaajista mainitsi myös yhteistyön ulkomailla sijaisevien oppilaitosten kanssa. Myös julkisen sektorin palvelut olivat käytössä ainakin satunnaisesti yli puolelle vastanneista ja kotimaasta rekrytoitaessa vielä useamman kohdalla.
- Vähiten käytettyjä olivat projektit yhdessä julkisen sektorin kanssa ja Suomesta rekrytoitaessa erilaiset tukityöllistämisen kanavat. Näitäkin kanavia oli käyttänyt kuitenkin selvästi yli kolmasosa vastanneista ainakin satunnaisesti.

Tiivistäen voidaan sanoa, että tyypillisimmät ja vakiintuneet kanavat sekä ulkomailta että Suomesta rekrytoitaessa painottuvat odotetusti työntajien omiin kanaviin ja yksityisten rekrytointipalvelujen käyttöön. Kuitenkaan mitenkään poikkeuksellista tai harvinaista ei ole myöskään muiden kanavien käyttö. Rekrytoinnin kanavat ovat siis moninaiset ja tämäkin vastaajaryhmän kohdalla samat kuin jo aiemmissa selvityksissä tunnistetut.

Suomesta tapahtuva maahan muuttaneiden rekrytointi tapahtuu pääsääntöisesti samankaltaisia perusprosesseja käyttäen kuin rekrytointi yleensä. Usein kanavat ovat samat kaikille, mikä viittaa ulkomaalaistaustaisten rekrytoinnin arkipäiväistyneen monien työntajien kohdalla. Näin todettiin myös useissa kommentteissa kysymykseen parhaista kanavista.

”Samat kanavat toimivat kuin muihinkin rekrytointeihin eli emme jaa rekrytointeja ulkomaalaistaustaisten ja kantasuomalaisten kesken”

”Rekrytointikanavat on tällä *hetkellä tehtävän* mukaan mietitty, ei kielen tai taustan.”

”Jos työtehtävä ei vaadi suomenkielentaitoa (koodaus, markkinointi, kv-myynti), niin emme erottele rekryvaiheessa, tavoitellaanko tehtävään ulkomaalaistaustaista vai kantasuomalaista henkilöä. Tuolloin laadimme ilmoituksen englanniksi (joskus myös suomenkielisen käännöksen siihen perään) ja levitimme sitä valituissa kanavissa kuten LinkedIn ja TheHub.io. Tällä tavalla meille on rekrytty viisi ulkomaalaistaustaista viimeisen 10 kk aikana. Osaaminen ja asenne ratkaisee.”

Eri kanavat palvelevat eri tarpeita. Suomesta rekrytoitaessa suorat kontaktit ja oppilaitosyhteistyö sopivat paremmin ainakin pienemmille yrityksille (alle 200 henkilöä) kuin ryhmärekrytointimallit, koska palkataan vain yksi tai kaksi henkilöä. Henkilöstövuokrausyritykset, joilla on suuret määrät hakijoita toimivat hyvin suurten määrien rekrytoinnissa. Ne auttavat tekemään myös ennakkokarsintaa ja hallinnoivat prosessia. Työnhakijat ovat myös tottuneet hakemaan työtä tunnettujen vuokratyrytysten kautta, mikä voi olla todennäköisempi kanava kuin yritys, joka ei ole brändinä tunnettu. Oppilaitokset ja niiden rekrytointimessuilla saadaan suoraan oikean koulutustaustan omaavia hakijoita ja verkosta löytyvien valikoitujen alustojen (esim. LinkedIn) kautta etsitään kokeneempia asiantuntijoita.

Mutta, vaikka monivalinnassa ja kommentteissakin korostuivat samojen kanavien käyttäminen kaikille, myös erilliset kanavat ovat selvästi olemassa. Vastaus kysymykseen ”*Onko ulkomaalaistaustaisille eri kanavat Suomesta rekrytoitaessa*”, oli ”ei koskaan” vain noin neljäsosalla (27%) ja ”ei pääsääntöisesti” noin kolmasosalla (33 %) vastanneista. Eli, maahan muuttaneet rekrytoitiin erillisten kanavien kautta vähintään satunnaisesti noin neljäsosassa tapauksista (satunnaisesti 13 %, usein 8%, pääsääntöisesti 6%, n=.85). Suomesta tapahtuvan rekrytoinnin kohdallakin kanavat ovat ainakin jossakin määrin erilliset kantasuomalaisille ja maahan muuttaneille. Kommenttien mukaan ainakin maahan muuttaneiden ”omat verkostot” nähtiin toimivana ja erillisenä kanavana joissakin tapauksissa.

”Sana kiertämään heidän omissa verkostoissaan. Koska toimii”.

”Omat verkostot ja julkiset hakukanavat”

”Tapping current foreign employees networks”

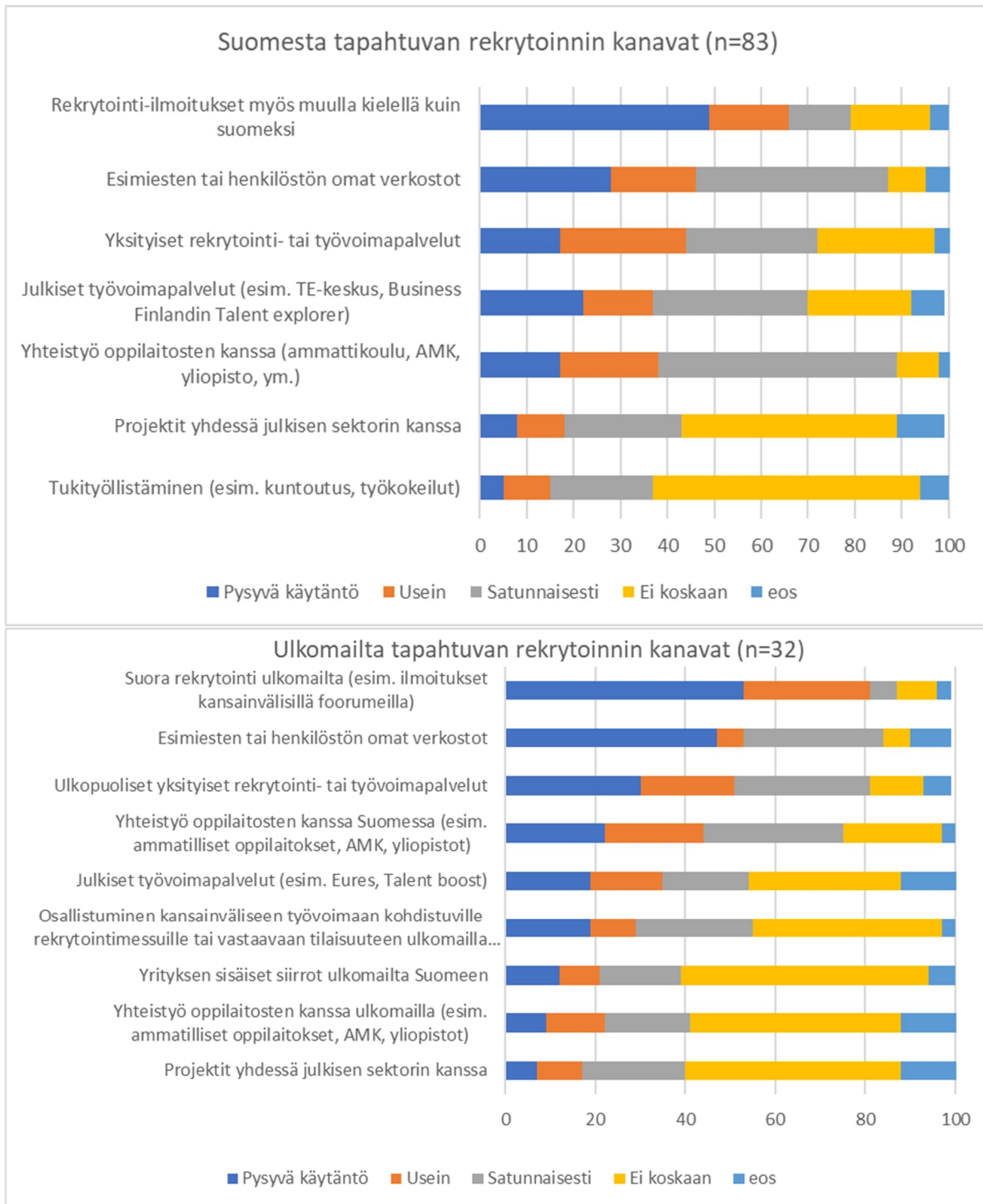
Rekrytointi voi olla reaktiivista, jossa vastataan välittömään työvoiman vaikeaan saatavuuteen tai proaktiivista – ennakoivaa – jolloin pyritään varmistamaan työvoiman saatavuus myös tulevaisuudessa.

Olennaista on myös se, pyritäänkö tekemään rakenteita muuttavia pysyviä järjestelyjä, vai onko rekrytointi yksittäiseen tilanteeseen liittyvä ad-hoc-toimenpide.

Olennainen huomio kanavista onkin se, että yhteistyö- tai kumppanuus on hyvin tyypillinen tapa kehittää organisaation kyvykkyyttä rekrytoinnissa. Luottamus ja usko kumppanien osaamiseen on siis tärkeä tekijä, kun rekrytointikanavien rakentaminen jatkuu ja laajenee. Työnantajilta vaadittava kyvykkyys puolestaan sisältää siis ainakin osaamista ja valmiuksia luoda kumppanuuksia tai muita yhteistyösuhteiden muotoja sekä julkisen sektorin että yksityisen sektorin palvelun tuottajien sekä oppilaitosten kanssa. Näiden kautta tai tuella kansainvälinen rekrytointi tai maahan muuttaneiden rekrytointi mahdollistuu yhä useammalle työnantajalle. Vastauksista käy ilmi, että vaikka pääosin yhteistyössä kyse on usein tai vain satunnaisesti tapahtuvasta toiminnasta, osalle työnantajista yhteistyöstä on muodostunut jo pysyvä käytäntö. Työmarkkinoilla pysyvät käytännöt voidaan nähdä merkittävänä uudistuksina rakenteellisten muutosten kannalta, mutta työnantajien usein mainitsema ”satunnaisen yhteistyön tarve” korostaa myös palvelu- ja koulutusrakenteiden joustavuuden tarvetta yhteistyön organisoinnissa.

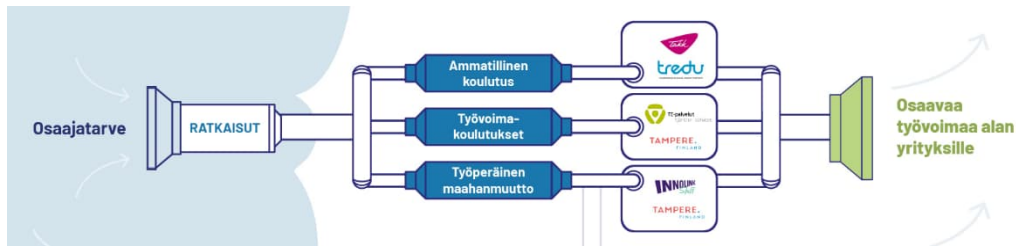
Parhaimmillaan sekä ulkomailta että Suomesta rekrytoinnin kanavia kehitetään osana samaa alueellista tai toimialakohtaista palvelu- ja koulutuskokonaisuutta, jossa on mukana niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita. Jälkimmäinen lähestymistapa tukee osaamisen ja resurssien kasautumista, mikä puolestaan tarjoaa lähtökohtia laadukkaampien palvelujen kehittämiseen (ks. Laatikko 2).

Toiminnan kehityksen kannalta erityisen kiinnostavaa onkin yhteistyö- ja kumppanuusrakenteiden luominen alueille, joiden tavoitteena on pitkän aikavälin ennakoiva rekrytointikanavien rakentaminen. Nämä uudenlaiset rakenteet voivat parhaimmillaan uudistaa paitsi yksittäisten organisaatioiden kykyä löytää soveltuvaa ja parempaa työvoimaa tulevaisuuden tarpeisiin, palvella myös laajasti koko teollisuuden alaa ja/tai aluetta koulutuksen, rekrytoinnin ja koko työmarkkinan toimintatapoja uudistamalla ja yhteen sovittamalla. Yksi esimerkki tällaisesta laajasta yhteistyöstä on Tampereella toimiva ”Konepajakoulu” (Laatikko 1). Työmarkkinoiden uudistamisessa näiden monenvälisten yhteistyörakenteiden organisointi ja siihen liittyvä osaaminen onkin kiinnostava kokonaisuus kyvykkyyden pitkän aikavälin kehittämisen kannalta.



KUVA 9. Kanavat työvoiman rekrytointiin suoraan ulkomailta sekä Suomesta.

LAATIKKO 1 Monenvälistä yhteistyötä kansainvälisessä rekrytoinnissa ja maahanmuuttajien koulutuksessa



Konepajakoulu on Tampereella teollisuuden tarpeisiin perustettu kokonaisuus, joka organisoii yhteistyötä lukuisten eri toimijoiden välillä sisältäen sekä maahanmuuttajien koulutuksen että kansainvälisten opiskelijoiden rekrytoimisen Suomeen koulutukseen. Usein yhteistyö onkin tarkoituksenmukaista organisoida teollisuudenaloittain, koska työmarkkinat toimivat monilta osin hyvin eri tavoin ja niillä on eri tarpeita riippuen työnteon luonteesta ja kansainvälistymisestä (ns. lohkoutuminen).

XX

XX (täydennetään) (Lähde: www.konepajakoulu.fi)

4. 2 Suomen tärkein maahan tulon kanava: onko kansainvälinen rekrytointi investointi vai kuluerä?

Vaikka työmarkkinoiden kehitys kansainväliseen rekrytointiin liittyen tapahtuu usein erilaisten yhteistyörakenteiden puitteissa, on yksittäisten työnantajien osaaminen kuitenkin kanavien rakentumisessa keskeisessä roolissa. Kansainvälinen rekrytointi vaatii erityisosaamista, jota kartoitettiin kysymällä, miten hyväksi tai heikoksi kansainvälistä rekrytointia tehneet työnantajat kokevat tämän osaamisen eri osa-alueet omassa organisaatiossaan.

Kuvasta x voidaan nähdä, että pääsääntöisesti kansainvälisesti rekrytoineet työnantajat ovat tyytyväisiä oman organisaationsa strategiaan sekä osaamiseen mukaan lukien usein hankalaksi todettujen lupaprosessien tuntemus. Osaamista on siis näissä organisaatioissa kyetty kehittämään vastaamaan tarpeeseen.

Selvästi harvemmin hyväksi koetaan sen sijaan kannustimet ja kustannustehokkuus toteuttaa kansainvälisiä rekrytointeja. Kannustimia ei välttämättä ole asetettu erityisesti kansainväliseen rekrytointiin, joka on kuitenkin usein työlästä ja erityisosaamista vaativaa. Kustannustehokkuutta ei nähdä pääsääntöisesti hyvänä. Myös Helsingin työpajassa nousi esiin huoli siitä, nähdäänkö työvoima investointina vai kulueränä, josta tulisi säästää. Ulkomailta tapahtuva rekrytointi on pääsääntöisesti kotimaasta tapahtuvaa rekrytointia kalliimpi vaihtoehto. Esimerkiksi ulkomaille ulottuva yksityiskohtainen, valikointia, arviointia ja/tai koulutusta sisältävä rekrytointiprosessi lisää kustannuksia. Poikkeuksena yksittäisten henkilöiden omien verkostojen kautta tapahtuva kontaktointi, jossa ei käytetä juurikaan erityisiä rekrytointipanostuksia.

Ensisijaisesti henkilöstöhallinnon osaamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat olevan siis kohdallaan, mutta kannustimet jalkauttaa toimintaa tai sen näkeminen kustannustehokkaana osana organisaation toimintaa ovat selvästi harvemmin valittuja vaihtoehtoja

Kustannustehokkuus ja motivaatio ovat merkittäviä, koska ne ovat useimpien ja erityisesti liiketoimintaperiaatteella toimivien organisaatioiden ytimessä, varsinkin kun pohditaan toimintatapojen

uudistamista. Edellinen on usein keskeinen lähtökohta uudistuksen tavoitteen asettelulle ja kannustimet totuttavan tason henkilöstölle – rekrytoiville esimiehille – ovat avain rakenteisiin ulottuvan muutoksen jalkauttamiseen käytännössä.

Kärjistäen kansainvälinen rekrytointi on uudistavaa ja rakenteita muuttavaa toimintaa, mutta vain melko harvojen toteuttamaa. Suomesta rekrytointi on tuttua useammalle, mutta on ennemminkin muutokseen (aktiivisesti) sopeutuvaa toimintaa, kuin rakenteita merkittävästi uudistavaa.

LAATIKKO 2. Kansainvälisen rekrytoinnin kanava

Kansainvälisen rekrytoinnin mallia on kehitetty Suomessakin vuosikymmeniä. Yksi pitkäikäisimmistä toimijoista on Barona, jonka taustalla on Olkiluodon ydinvoimalatyömaalle huomattavia määriä eri tasoisia ammattilaisia 2000-luvulla tuonut Opteam. Prosessit on kehitetty erilaisille osaamiselle ja esimerkiksi hoitajien kouluttamista ja rekrytointia Filippiineiltä on toteutettu jo kahden viime vuosikymmenen aikana. Palvelu sisältää myös erilaisia tuki- ja tietopalveluita, joiden avulla rekrytointi on mahdollista toteuttaa.

xx (täydennetään)

xx

xx

Lähde: www.barona.fi

BARONAN KANSAINVÄLISTEN REKRYTOINTIEN PROSESSI



barona

Kun tiedusteltiin mitä kansainväliseen rekrytointiin liittyvää osaamistanne tulisi erityisesti kehittää, vastaukset sisälsivät hyvin erityyppisiä tarpeita, kuten rekrytoivan esihenkilön osaamisen (esim. kanavien ja lupaprosessien parempi tuntemus) ja organisaation oman strategian ja käytännön prosessin sekä viranomaisien käytännöt (esim. veronumeron helpompi saaminen ilman pankkitunnisteita, kootut palvelut) ja oppilaitosten ja yritysten välisen yhteistyön ja selkeän ylemmän tahon, joka ottaisi toiminnasta suuremman vastuun.

5 Etnisesti tai kulttuurisesti monimuotoisen organisaation johtaminen

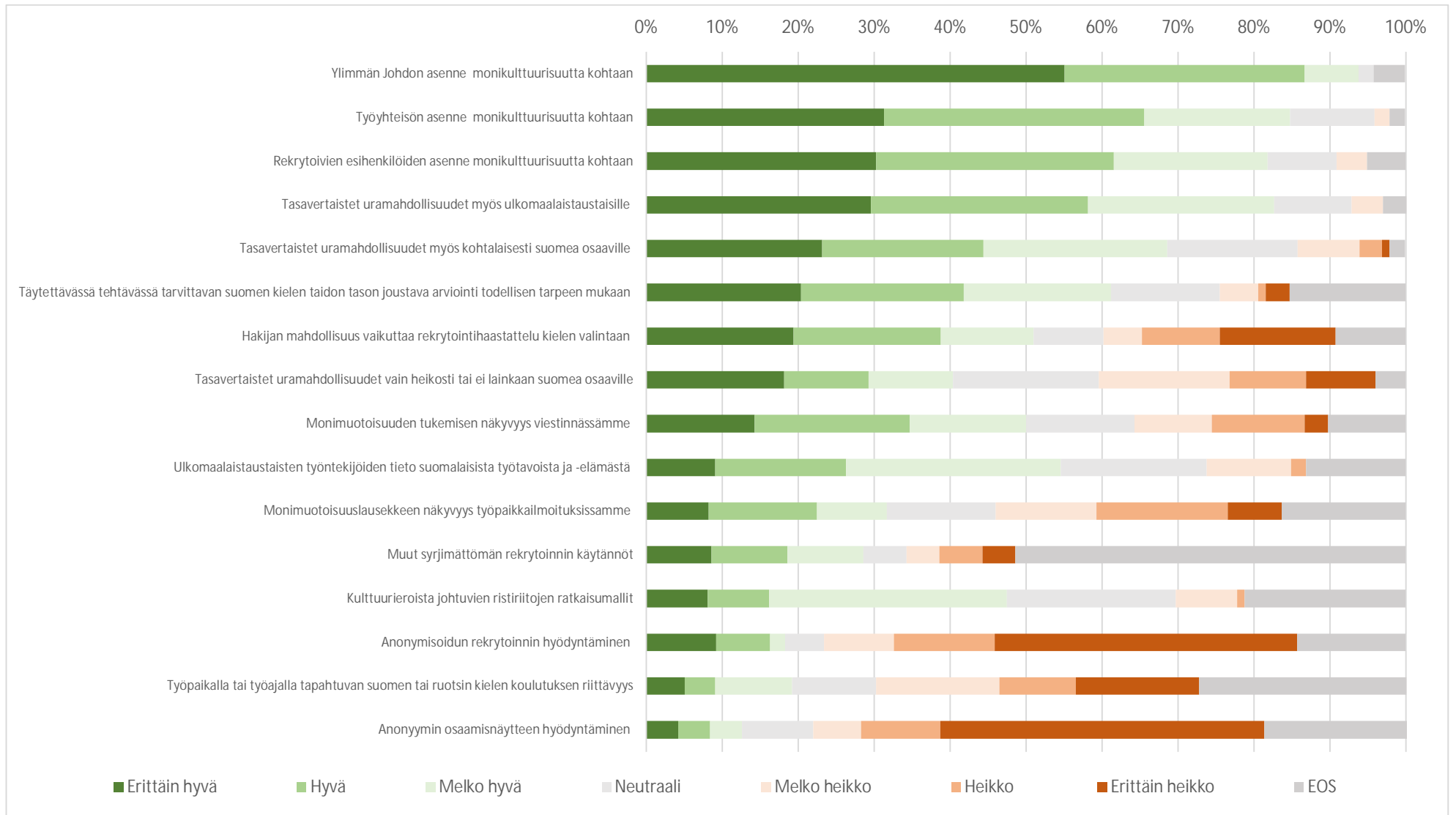
5.1. Työnantajien kaksisuuntaisen kotouttamisen kyvykkyydet

Rekrytoinnin ohella keskeinen osa organisaation kyvykkyyttä on moninaisuuden ja tässä erityisesti monikulttuurisen ja -etnisen työyhteisön johtaminen. Se koostuu yksinkertaistaen

- myönteisistä asenteista moninaisuutta ja erityisesti monikulttuurisuutta kohtaan,
- tasa-arvoisten urapolkujen tarjoamisesta kaikille työntekijöille sekä
- näitä arvoja ja tavoitteita toteuttavista käytännöistä.

Kuvan 10 kysymykset jaetaan kolmeen temaattiseen ryhmään näiden teemojen mukaisesti. Kärjistäen myös vastaajien arvioit niiden hyvydestä tai heikkoudesta organisaatiossa vaihtelevat samojen teemojen puitteissa melko selkeästi. *Asenteet ovat hyvin myönteiset monikulttuurisuutta kohtaan, uramahdollisuudet ovat kohtuullisen hyvät, ainakin jos puhuu kohtalaisesti Suomea tai Ruotsia, mutta monet monikulttuurisen organisaation johtamiseen liittyvät käytännöt koetaan vain harvoin hyvin toimiviksi.* Viimeksi mainitut käytännöt voidaan edelleen jakaa viestintään ja tasa-arvoisuuden edistämisen käytäntöihin, joista edelliset koettiin jossain määrin paremmin toimiviksi.

Avovastauksiin pyydettiin vapaamuotoisia vastauksia ”parhaista käytännöistä”, jotka tarkentavat vastaajien näkemyksiä toimintatavoista, joiden avulla organisaation kykyä toimia monikulttuurisena tai -etnisenä työnantajan voidaan parantaa. Kuvan 10 esittämä vastaus sekä saadut avovastaukset käsitellään yhdessä näiden teemojen mukaisesti sekä luvussa 2 esitetyn viitekehyksen puitteissa, jonka mukaisesti johtaminen voi olla passiivista ja säilyttävää, muutokseen aktiivisesti sopeutuvaa tai organisaatiota ennakoivasti uudistavaa.



KUVA 10. Kokeneet kansainvälistyjät omaksuvat moninaisuuden kulttuurin laajasti organisaatiossa, mutta yksittäisten toimintatapojen, kuten anonyymi rekrytointi, käyttöönotto ei ole laajalle levinnyt. (n=97)

5.2. Asenteen ja organisaatiokulttuurin muutos uudistaa strategista tasoa

Asenteita kysyttäessä korostuu hyvin positiivinen näkemys monikulttuurisuutta kohtaan. Lähes kaikki vastaajat näkevät asenteet vähintään melko hyvinä ja johdon osalta yli puolet jopa erittäin hyvinä. Myös rekrytoivien esihenkilöiden ja työyhteisön osalta asenteet nähdään pääasiassa vähintään melko hyvinä (Kuva 10.). Asennoituminen on tärkeä mahdollistava kokonaisuus, mutta ei vielä kerro mitään toiminnan sisällöstä tai mihin kohtaan toiminta asettuu passiivisen ja uudistavan lähestymistavan muodostamalla janalla. Näitä voidaan arvioida sen pohjalta, miten vastaajat näkevät parhaat käytännöt monikulttuurisen organisaation johtamisessa.

Avovastauksiin nostettujen parhaiden käytäntöjen kohdalla ei puhuta enää asenteista, vaan monimuotoisuusjohtamisen näkemysten mukainen tasa-arvoinen organisaatiokulttuuri on asetettu onnistumisen ytimeen. Monessa kommentissa korostuu toimintakulttuurin paikallistaminen eli "suomalainen" tapa tehdä asioita, joka on kaikille sama. Johtamisosaamisen kohdalla on tunnustettu myös tarve organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisuuteen eli se ei saa rajoittua henkilöstöosaston toimenpiteisiin, vaan johtamiseen kokonaisuutena.

"Maassa maan tavalla tai maasta pois". Mutta ei liian ankarasti. On läpikäytävä kulttuurieroja hyvässä ja rakentavassa hengessä. Jollei muuten, niin viimeistään (mieluummin ennen) läheltä-piti-kulttuurien-törmäys-tilanteissa."

Kaikkia henkilöitä johdetaan samalla tavalla. Se on tasapuolinen kaikille, opettaa käytännön tasolla myös suomalaista kulttuuria. Mallin pitää tietysti olla avoin eli avoimet keskustelut, yhteisiä infoja, ei suomista, yhtenevät vaatimukset kaikille jne. Tuleeko kulttuurillisia törmäyksiä? Mahdollisesti, mutta ne ovat pieniä, kun kaikki on avointa ja siten eri kulttuureista tulevat oppivat tämän maan työkuulttuuria.

"Meillä on kansainvälinen työyhteisö, tiimejä johdetaan suomalaisella tavalla kansainvälisyyden tasosta kyseisessä tiimissä riippumatta: matala hierarkia, itsenäisyyden vaatimukset työtehtävissä, avoimuus, osallistuminen."

"Kaikkia hakijoitahan pitää kohdella samalla tavalla riippumatta siitä, mikä heidän taustansa on. Meillä asiantuntijaorganisaatiossa ainoa merkitys on tehtävään vaadittavassa amk- tai yliopistotutkinnossa."

Lähtökohtana on moninaisuusjohtamisen tutut teemat eli työntekijöiden elämäkatsomuksen ja valintojen kunnioittaminen taustasta riippumatta ja ihmisten kohtaaminen yksilöinä, ei esimerkiksi kansallisuuden tai muun heidän edustamansa ryhmän kautta. Avoimessa ja keskusteleavassa organisaatiokulttuurissa muodostuu lähtökohtaisesti vähemmän haasteita ja ratkaisuja on helpompi löytää. Esiin nostetaan myös tulkinta, jonka mukaan erityisiä käytäntöjä moninaisuuden johtamiseen ei tarvita, koska avoimessa ja tasa-arvoisessa kulttuurissa epäoikeudenmukaisia tilanteita ei pääse juuri syntymään tai ne ratkaistaan nopeasti. Tiivistäen kuvattu "paraskäytäntö" on monilta osin erityisesti asiantuntijaorganisaatioista tuttu yksilöä korostava näkökulma. Lähtökohtaisesti kansainvälisen yrityksen organisaatiokulttuuri onkin tehty ennemmin kansainväliselle kuin tietyn maan kansalaisten edustajille sopivaksi, vaikka maakohtaiset kulttuurit ja tavat usein "paikallistavatkin" toimintaa ainakin jossakin määrin.

"Omassa työyhteisössämme on noin 40:ää eri kansallisuutta. Syntyperäisiä suomalaisia on noin 10 %. Kansainvälinen yrityksen käytännöt tukevat monin tavoin monikulttuurisuutta ja diversiteettiä. Monikulttuurisuus on meille arkipäivää, ja kaikki työntekijät arvostavat kansainvälisyyttämme."

Keskeinen haaste eli yhteisen kielen tarve on monissa kommentteissa ratkaistu organisaation kulttuuriin liittyvän englannin kielen laajamittaisella käytöllä. Vastaajista yli 50 % ilmoitti englannin ainakin toiseksi organisaation virallisista kielistä ja yli 80 % totesi, että englannin kielellä voi työskennellä organisaatiossa. Työnantaja voi noudattaa kielen osalta esimerkiksi ulkomaiselle emoyhtiölle tai muuten kansainväliselle

toimialalle ominaista organisaatiokulttuuria. Englannin kieli voidaan ottaa käyttöön osittain tai kokonaan myös muunlaisissa organisaatioissa tapauskohtaisesti.

” Yhteinen työkieli (englanti), joka avaa yhteisen työyhteisön jokaiselle ”

”Kaikkien huomiointi ja arvostaminen ja kielipolitiikka - pitää olla myös englanniksi viestintää ja kaikkien osattava sitä, jotta on yhteinen kieli”

”Eköhan se lähde siitä, että jos kieli on englanti niin kaikilla on samat mahdollisuudet. Mitä vähemmän kiinnittää koko monikulttuurisuus asiaan huomiota sitä enemmän kiinnittää erityistä huomiota, jos joku on muualta. Jos homma toimii ja hommat osaa, niin ihan sama mistä on, kun on yhteinen kieli.”

Olennaista on kuitenkin se, että organisaation kansalliset piirteet, jotka eivät ole liiketoiminnan kannalta keskeisiä mutta estävät työyhteisön sujuvan toiminnan, muokataan vastaamaan liiketoiminnan kehityksen ja työyhteisön sujuvan toiminnan vaatimuksia. Yhteinen kieli on keskeinen tekijä, mutta ei luonnollisesti voi kaikissa tapauksissa olla englanti. Esimerkiksi itse työtehtäviin tai dokumentointiin liittyvä suomen kielen tarve vaihtelee ja aina kaiken kääntäminen englanniksi ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista. Käytännössä kulttuurin vieminen käytäntöön eli vastaanottavuuden kehittäminen edellyttää kuitenkin toimenpiteitä organisaatioissa monella tasolla.

” Riittävä resursointi, joka mahdollistaa organisaation tuen (esim. materiaalit eri kielillä, osaamisen kasvattaminen esihenkilöille ja työyhteisössä yms.) ja mm. tukihenkilö ulkomaalaistaustaiselle tarvittaessa (kummi tms.), joka auttaa pääsemään osaksi työyhteisöä. Vastuiden ja roolien selkeä jako.”

Strategisen tason näkemys asenteista sekä sen ilmentämä kulttuurin muutos viittaavat uudistavaan kyvykkyyteen ja kehityspolkuun, jossa lähtökohtana on kansainvälinen rekrytointi ja monikulttuurinen työyhteisö. Strategisen tason organisaatorakenne ja arvot on muokattu lähtökohtaisesti kansainvälistä työyhteisöä ja liiketoimintaa varten. Toistuvat kommentit suomalaisesta toimintatavasta, jota kaikki seuraavat tasa-arvoisesti herättää kuitenkin ajatuksia siitä, onko erilaisuus pyritty huomioimaan vahvuutena käytännön tasolla ja arjen toiminnassa. Tätä ei voida aineistosta luotettavasti päätellä, ja parhaimmillaan suomalainen tapa toimia viittaa positiivisiin tekijöihin, kuten täsmällisyyteen, matalaan hierarkiaan tai yksilön arvostamiseen (asiantuntija) organisaatioissa.

5.3 Kansainvälisen organisaation urapolut ja kieli sopeutuvat moninaisuuteen

Toinen kokonaisuus kyselyssä käsitteli tasa-arvoisia uramahdollisuuksia, joka on keskeinen mittari monikulttuurisen- tai etnisen organisaation johtamiskyvylle ja sen onnistumiselle. Uramahdollisuudet nähtiin pääsääntöisesti ainakin melko hyvinä maahan muuttaneille yleensä. Hieman yli kolmasosa vastanneista kuitenkin ilmoitti uramahdollisuuksien olevan vähintään melko heikot, *jos henkilö puhui suomea vain heikosti tai ei lainkaan.* (Kuva 10) Yhteinen englannin kieli toimii siis joissakin tapauksissa työntekijöitä tasa-arvoistavana, mutta usein tasa-arvon edellytys on myös paikallisen kielen osaaminen.

Eroja oli odotetusti sen mukaan, oliko organisaation työkieli englanti vai suomi. Englantia virallisena työkielenä (usein suomen ohella) käyttävistä yli 40 % ilmoitti tasaveroisten uramahdollisuuksien toteutumisen olevan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla ja 60 % vähintään melko hyvällä tasolla myös suomea *heikosti puhuville.* Vain noin 20 % ilmoitti tasa-arvon olevan melko heikko tai huonompi. Kysyttäessä tasa-arvoisten uramahdollisuuksien toteutumista vain ulkomaalaistaustaisuuden perusteella, liittämättä siihen kielitaitoa, jopa 40 % piti tasa-arvoisia mahdollisuuksia *erittäin hyvinä* ja 90 % vähintään melko hyvinä. Eli vaikka tilanne näyttää kokonaisuutena melko hyvältä, kielitaito kuitenkin vaikuttaa myös silloin, kun

organisaation virallinen kieli on (myös) englanti. Samoin pelkkä ulkomaalaistaustaisuus vaikuttaa myös niissä organisaatioissa, joissa kieli on (myös) englanti.

Jos verrataan englannin kieltä käyttäviä työnantajia ensisijaisesti suomen kieltä käyttäviin työnantajiin, jo pelkästään *ulkomaalaistaustaisen* kohdalla uramahdollisuuksien tasa-arvo nähtiin jälkimmäisissä selvästi heikompana. Luonnollisesti heikomman suomen kielen taidon omaavien kohdalla ero kasvoi edelleen. Toisaalta kielivaatimuksista joustamisen työtehtävissä näki toimivan vähintään melko hyvin 60 % kaikista vastaajista ja vain alle 10 % näki sen toimivan melko heikosti tai heikommin. Eli vaikka urapolkuja voi olla vaikea rakentaa, yksittäisten tehtävien kohdalla joustoa löytyy useammin.

Kielen osaaminen tai osaamisvaatimuksissa joustaminen on siis keskeinen osa työ- ja uramahdollisuuksien kehittämässä näillä työnantajilla. Kyselyn vastausten mukaan suomen tai ruotsin opiskelua työpaikalla tai työaikana tapahtui kuitenkin vain hyvin harvoin (Kuva 6). Parhaana käytäntönä mainittiin kuitenkin - tosin vain parissa kommentissa - työajalla tapahtuva suomen kielen opiskelu, johon työntekijä velvoitetaan, mutta toisaalta myös joustamista suomen kielen vaatimuksissa esitettiin.

”Uusi työntekijä pitää sitouttaa työyhteisöön heti alussa, ehkä työnantaja voisi järjestää myös kielenopiskelua työn ohessa, vaikkapa työpaikalla ja velvoittaa työntekijän opiskelemaan joka viikko muutaman tunnin.”

”Kieliopintoja kannattaisi tarjota aktiivisesti suomessa jo töissä oleville henkilöille, tätä voisi työnantaja tukea esim. tarjoamalla x tuntia vapaata/kk opintoja varten”

Uramahdollisuudet nähtiin siis pääsääntöisesti positiivisina, mutta ne kietoutuvat kielitaitoon ja etenkin suomen kielen taitoon, jonka opiskelua ei ainakaan tämän vastaajaryhmän edustamissa organisaatioissa juurikaan sisällytetä työaikaan.

Kielen oppiminen ja yhteinen kieli ovat osa laajemman kommunikaatiotaidon kehittämistä. Haasteet kommunikoinnissa eivät riipu vain kielitaidosta, vaan myös erilaisista tavoista tulkita ja ymmärtää asioita sekä kommunikoida. Ulkomaalaisten tiedot suomalaisesta työkuulttuurista koettiin olevan vähintään ”melko hyvä” vain noin puolessa työnantajaorganisaatioissa (Kuva 6). Tämä korostaa tarvetta panostaa tulijoiden tietoisuuteen paitsi organisaation myös laajemmin paikallisista toimintatavoista. Hyvinä käytäntöinä mainittiin perehdytys ja mukaan ottaminen käytännön asioiden hoitoon eli hyvin käytännölliset lattiatasen toimenpiteet missä tahansa organisaatiossa. Tiedon välittäminen tältä osin on siis hyvin käytännönläheinen ja arkinen toimenpide, jos kielitaito riittää kommunikointiin.

”Joustavuus ja kommunikointi eri tavoin. Palautteiden pyytäminen ja seurantakeskustelut, Hyvä perehdytys Kommunikoinnissa on aina kehitettävää.”

”Ulkomaalaistaustaisten mukaanotto ja asioiden hoito suomeksi, jolloin kielitaito vahvistuu.”

Urapolkujen kohdalla ei voida puhua uudistavasta kyvykkyydestä eli merkittävästä rakenteiden muuttamisesta, vaan ennemminkin sopeutuvasta lähestymistavasta, jossa ilmiön merkitys tunnistetaan ja tunnustetaan, mutta käytännöt eivät kaikilta osin taivu toteuttamaan ajateltua muutosta. Lähtökohtaisesti (myös) englannin kielellä toimivat organisaatiot tarjoavat selvästi useammin tasa-arvoisemmat urapolut myös ulkomaalaistaustaisille ja heikomminkin suomea puhuville, kuin suomenkieliset organisaatiot. Tulosten perusteella ei vaikuta siltä, että tässä joukossa etenkin suomenkielisissä organisaatioissa, olisi kyetty luomaan tasa-arvoiset urapolut kaikille tulijoille. Suomen kielen puutteellinen osaaminen on selvä ja usein ymmärrettävä hidaste uralle, mutta myöskään panostus kielen opiskeluun työaikana ei vaikuta olevan korkealla työnantajien keinovalikoimassa. Tässä on hyvä muistuttaa, että vastaajat ovat jo ainakin Suomesta ulkomaalaistaustaisia rekrytoineiden ja usein myös suoraan ulkomailta eli kysymys on heidän kohdallaan konkreettinen ja arkinen asia.

Urapolkujen tasa-arvo on keskeinen ilmiö, jonka kehitystä työmarkkinoilla on voimakkaasti edistettävä yhdessä käytettävän kielen, kielivaatimusten sekä kielen oppimisen käytäntöjen kanssa. Kun tavoitteena on kansainvälisten rekrytointien ja moninaisuuden lisääminen työmarkkinoilla politiikassa esitettyjen tavoitteiden mukaisesti eli oletuksena on tulijoiden pitkäaikainen sijoittuminen Suomeen, ei yksittäiset ja heikosti etenevät urapolut palvele tätä tavoitetta.

5.4 Yhteensopimattomia ja tarpeettomia käytäntöjä vai operationaalistamisen passiivisuutta?

Kolmannen kokonaisuuden muodostavat organisaation erilaiset konkreettiset käytännöt monikulttuurisen työyhteisön toiminnan sujuvoittamiseksi. Kysytyjen käytäntöjen kohdalla niiden tila arvioitiin usein selvästi heikommaksi kuin asenteet tai uramahdollisuudet organisaatiossa. Monikulttuurisuuden näkyvyys viestinnässä koettiin käytännön toimenpiteistä useimmin vähintään melko hyväksi. Näin vastasi noin puolet. Sen sijaan enää vain kolmasosa koki konkreettisemmin työelämää koskevien käytäntöjen toimivan vähintään melko hyvin (*monimuotoisuuslausekkeen näkyminen rekrytointi-ilmoituksissa tai muut syrjimättömyyden käytännöt*). (Kuva10.)

Edelleen vain noin viidesosa piti käytännön työkaluja, kuten viimeaikaisessa keskustelussa esiin nostettua anonyymia rekrytointia ja jopa suomen tai ruotsin kielen koulutusta työpaikalla vähintään melko hyvinä omassa organisaatiossaan. Anonyymin osaamisnäytteen osalta melko hyvänä tilanteen näki vain yksittäiset vastaajat. (Kuva 6.)

Näitä käytäntöjä ei – suomen tai ruotsin kielen opetusta lukuun ottamatta - nostettu esiin myöskään parhaiden käytäntöjen kommentoissa. Edellä mainitut konkreettiset yhdenvertaisuutta lisäävät toimintatavat koettiin myös usein heikoiksi tai erittäin heikoiksi organisaatiossa, tai ne ovat vastaajille vieraita. (Kuva 6). Se miksi käytännöt jäivät niin vähälle huomiolle, eivätkä ne ole osa muuten hyvin positiivisesti monikulttuurisuuteen suhtautuvia organisaatioita, voi johtua erilaisista syistä.

- Positiivisen tulkinnan mukaan moninaisuuteen positiivisesti suhtautuvassa organisaatiokulttuurissa ei edes tarvita erillisiä käytäntöjä moninaisuuden oikeudenmukaiseen johtamiseen, kuten myös avovastauksissa todettiin.
- Kriittinen näkökulma korostaa mahdollisuutta, että työnantajien parissa asenteet ja strategisen tason myötämielisyys ovat kyllä muuttuneet positiiviseksi kansainvälisen rekrytoinnin ja monimuotoisuuden suhteen, mutta tämä positiivisuus ei ole täysin välittynyt urapolkujen muutokseen tai juuri lainkaan arjen käytäntöihin, joilla tasa-arvoisuutta pyritään lisäämään ja kulttuurisista eroista johtuvia haasteita vähentämään.
- On myös mahdollista, että näitä käytäntöjä ei pidetä tärkeinä tai toimivina. Käytännöt eivät ole olleet hyvin toimivia, hyvä laatuista tai ne eivät muusta syystä vastaa työnantajien tarpeita, vaikka asenteet olisivat selvästi kansainvälistymisen ja monikulttuurisuuden puolella.

Viimeksi mainitun tulkinnan suuntaa viittaa myös Kauppakamarin (2023) kysely, jossa vastaavia käytännön tekijöitä (konfliktien ratkaisu, monimuotoisuuskoulutus, jne.) ei nähty kovinkaan usein tärkeinä puutteina. Toisin sanoen niitä ei koeta kovinkaan merkittäväksi toimivan monikulttuurisen organisaation kannalta, poikkeuksena kielikoulutus. Tässä kyselyssä esimerkiksi anonyymirekrytointi ja -osaamisnäyte koetaan selvästi useammin heikoksi kuin hyväksi toimintamalliksi organisaatiossa. Syitä voi olla anonyymin prosessin heikko sopivuus muuhun henkilöstöjohtamisen järjestelmään ja sen käytäntöihin. Tutkimuksissa on myös todettu, että anonyymisoitu rekrytointi voi vähentää monimuotoisuutta niissä organisaatioissa, joissa suhtaudutaan positiivisesti monimuotoisuuteen ja rekrytoinnissa positiivinen diskriminointi on ollut

vallitseva käytäntö. Tällöin anonyymien rekrytoinnin myötä vähemmän eri etnisten ryhmien edustajia (tai naisia) on tullut valituksi tehtäviin (Viite !)

Jatkossa onkin tarve kriittisesti analysoida erilaisten toimintamallien ja -tapojen yhteensopivuus työnantajien tarpeiden ja toimintatapojen kanssa. On selvitettävä tarkemmin toimenpiteiden tai käytäntöjen merkitys työelämälle ja organisaation toiminnalle. Kyselyjen perusteella ei voida päätellä mistä tarkalleen ottaen yhteensopimattomuus johtuu. Näiden käytäntöjen osalta soveltaminen vaikuttaa kuitenkin ennemminkin passiiviselta ja tilannetta ennallaan säilyttävältä kuin aktiivisesti sopeutuvalta, saati ennakoivasti toimintaa uudistavalta.

Tulokset voidaan tiivistää seuraavasti: Konkareita ja noviiseja edustavien työnantajien näkemykset organisaatioidensa kulttuurisen tai etnisen työyhteisön johtamisen kyvykkyydestä piirtävät seuraavanlaisen kuvan.

- Asenteet ovat hyvin myönteisiä erityisesti ylimmän johdon, mutta myös työyhteisön ja rekrytoivien esimiesten osalta. Strategisen tason näkemystä voidaan pitää kansainvälistä rekrytointia ja organisaation vastaanottokykyä uudistamaan pyrkivänä. Toisaalta usein toistettu näkemys kaikkien tasa-arvoisesta "suomalaiseen kulttuuriin" opettamisesta viittaa enemmän tulijoiden kuin organisaation toimintatapojen muutokseen.
- Uramahdollisuuksien tasa-arvo on kohtuullisen hyvä, ainakin jos työnantaja organisaation kielenä on englanti ja/tai tulijan suomen kielen taito on hyvä. Uramahdollisuudet ovat kuitenkin heikkomat kuin työntekijöillä yleensä, erityisesti jos organisaation kieli on suomi ja/tai tulijan suomen kielitaito on heikko.
- Yksittäisten käytäntöjen osalta kuva on epäselvempi. Vain harvoin anonyymisoitu rekrytointi tai työaikana tapahtuva kielikoulutus tai muita kysytyjä käytäntöjä tunnistettiin hyvin toimiviksi rutiineiksi organisaatiossa. Ainakin kysytyjen käytäntöjen kohdalla niiden omaksuminen voidaan kokonaisuutena nähdä ennemminkin melko passiiviseksi kuin aktiiviseksi toiminnaksi työmarkkinoilla. Kyselyn perusteella tästä on kuitenkin vaikeaa tehdä selkeitä johtopäätöksiä.

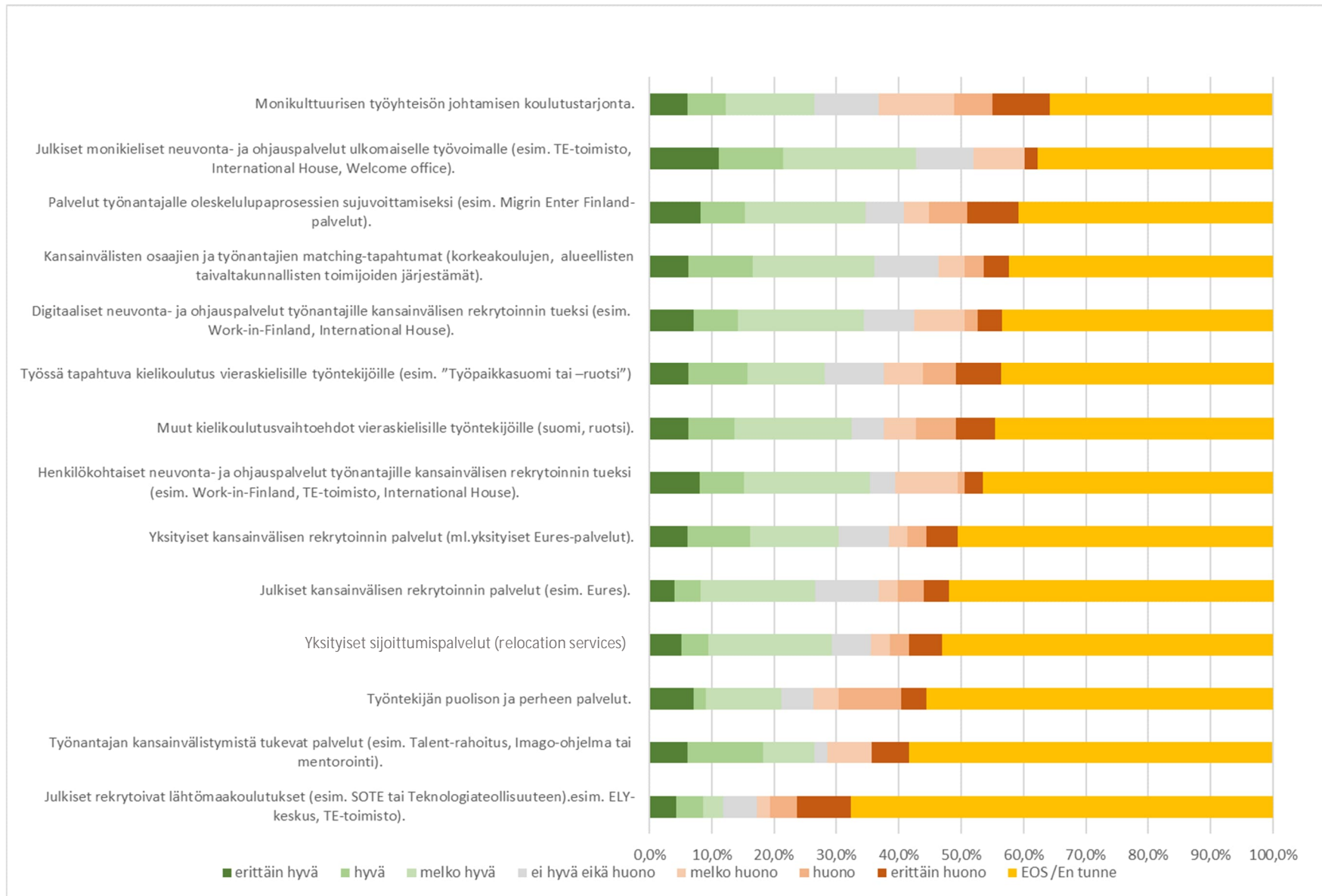
6 Ulkoisten palvelujen tuntemattomuus ja laatu

6.1 Palvelukentän tuntemattomuus

Ulkoisten palvelujen ja erityisesti julkisesti rahoitettujen palvelujen keskeisenä tavoitteena voidaan nähdä työmarkkinoiden kyvykkyyden muutos eli kyvykkyyden levittäminen työmarkkinoille laajasti yksittäisten edelläkävijöiden sijaan. Pääkysymys on siis, miten tehokkaasti ja kuinka moni työnantaja osaa tätä osaamista oman kyvykkyytensä kehittämiseksi hyödyntää. Toimivat palvelut auttavat lisäämään uskallusta kansainvälistymiseen, mutta tiedon puute tarjolla olevista palveluista, palvelujen ja prosessien epäselvyys tai hajanaisuus haittaavat niiden hyödyntämistä. Toimivat palvelut, joiden tukeen ja kykyyn tuottaa tarvittavat palvelut ja prosessit työnantajat voivat luottaa, lisäävät uskallusta toimia monikulttuurisena työnantajana ja työllistää esimerkiksi kielitukea tarvitsevia työntekijöitä tai jopa käynnistää suora rekrytointi ulkomailta. Yksi vastaajista kiteyttää toimivien palvelujen merkityksen työnantajille seuraavasti:

”Suomessa 98 % työnantajista työllistää alle 50 henkilöä. Tämä on kohderyhmä asennemuutokselle. Asennemuutos puolestaan edellyttää yksinkertaisempaa työllistämistä tukevaa infrastruktuuria, jotta työnantajat ovat halukkaampia ottamaan riskin ja tarjoamaan mahdollisuuden ihmisille, joilla on erilainen tausta, kielitaidosta riippumatta.” (käännetty englannista)

Tämän raportin vastausten tulkinnassa on hyvä muistaa, että valtaosa on yli viidenkymmenen hengen organisaatioita, joiden resurssit ovat tyypillisesti paremmat kuin pienemmissä organisaatioissa ja asenteet pääsääntöisesti hyvin positiivisia ilmiötä kohtaan. Seuraavassa käydään läpi sekä kysymyspatteristo että avokysymys, jossa tiedusteltiin palvelujen keskeisiä kehittämistarpeita. Tarjolla olevien palvelujen tunnettuutta ja laatua arvioidaan lyhyesti erityyppisten palvelukokonaisuuksien osalta. Vaikka painavia johtopäätöksiä ei laadun osalta voida tehdä vastausten määrän vuoksi. On kuitenkin tarkoituksenmukaista selvittää miksi muutamien palvelujen kohdalla korostuivat negatiiviset arviot.



KUVA 11. Arvio alvelujen tarjonta alueellanne. Tietämättömyys palveluista korostuu.(n=97)

Keskeisin huomio on työnantajien vähäinen tietämys tarjolla olevista julkisista ja yksityisistä palveluista yleensä. Tyypillisin vastaus oli "en osaa sanoa / en tunne" eli palveluiden laadusta alueella ei ole käsitystä tai niitä ei tunneta laisinkaan. (KUVA 11.) Tiedon puute heikentää siis paitsi osaamisen kertymistä työmarkkinoille, se samalla vähentää myös uskallusta lähteä uudistamaan toimintatapoja työnantajaorganisaatioissa. Tiedon puute on ongelma, jota kuvailtiin monin tavoin avovastauksissa. Osa kuvaili puutteen olevan hyvin yleisellä tasolla:

"Ei ole tietoa mistä lähtisi liikkeelle tai mitkä vaihtoehdot ovat."

"En edes tiedä kaikista palveluista, mitä on saatavilla. Pitäisi olla infopaketti, joka jaetaan yrityksille, josta selviää mitä kaikkia palveluita on käytettävissä, miten niitä voidaan käyttää jne."

Palvelujen ja prosessien epäselvyys ja hajanaisuus tekevät niistä osaltaan vaikeita arvioida ja hahmottaa, mikä haittaa myös niiden hyödyntämistä. Pienemmällä kaupunkiseuduilla voitiin nostaa esiin myös palvelujen puuttuminen, mutta useimmiten kyse oli epäselvyydestä. Epäselvyyttä ja sekavuutta kommentoitiin usein yleisellä tasolla, mutta myös osa vastaajista tunnisti myös rajatumpia tiedonvaihtoon ja -saatavuuteen liittyviä ongelmia.

Toisaalta spesifit ja yleiset haasteet kietoutuvat yhteen ja nostavat esiin neuvonnan hyvin laajan tietotarpeen, kun kysymykset kietoutuvat yleisempiin kunnallisiin palveluihin ja niiden ennustettavuuteen. Myös näkemyksiä palvelujen järjestämisestä nousi esiin, mukaan lukien pitkään keskusteluissa ollut ja joiltakin osin jo edistettykin "yhden luukun periaate". Palvelujen järjestämisessä myös yksityisen sektorin korostuneempaa roolia sekä kansainvälisyysasioihin erikoistumista ehdotettiin. Kommentit viittaavat monin eri tavoin siihen hajanaisuuteen, jota palvelujen käyttäjät ovat kokeneet.

"Mikään taho ei osaa neuvoa kokonaisuutta, kukaan ei osaa piirtää auki koko prosessia "Näin rekrytoit yliopistosta valmistuneen asiantuntijan organisaatioon, ei aikaisempaa Suomessa asumista ja muuttaa Suomeen perheen kanssa" tai " Näin hankit harjoittelijan ulkomailta". Jokainen taho tietään vain omat käytäntönsä - TE-toimisto, Migri, Poliisi, verottaja, kaupunki/kunta (esim.lasten päivähoit) jne. Pahimmillaan jää luuppiin, pitäisi olla ensin X jotta järjestyy Y ja ilman Y:tä ei saa X:ää. Kukaan ei myöskään pysty sanomaan, kauanko prosessiin menee aikaa, jos esim. perhe Brasiliasta muuttaa Suomeen, kauanko kestää, että lapset ovat päässeet kouluun, pienemmät lapset saaneet hoitopaikan. Ja miten puoliso saa työluvan? Tähän menee niin paljon aikaa yrityksen sisällä, että tarkkaan harkitaan, tehdäänkö".

"Kaikki nämä palvelut pitäisi saada saman katon alta, jotta mitään ei jäisi huomaamatta."

"Palvelut ovat liikaa julkispalveluvetoiset eli julkisella sektorilla ei olla niin tehokkaita kuin yksityispuolella. Palvelut pitäisi kilpailuttaa yksityisyritysten hoidettaviksi. Maksukieltolakiin pitäisi tehdä muutos ja mahdollistaa työntekijöille työllisyyspalvelujen ostaminen halutessaan omilla rahoillaan. Kts. Googlesta "Hallituksen esitys Laki yksityisistä rekrytointipalveluista".

6.2. Palvelukokonaisuuksien tunnettuus ja laatu

Kysytyistä palvelukokonaisuuksista parhaiten tunnettiin monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen tarjolla olevaa koulutus, jonka laadusta oli mielipide yli 60 % vastaajista. Palvelun laatua arvioitiin kuitenkin suunnilleen yhtä usein huonoksi kuin hyväksi eli kokemukset olivat hyvin kaksijakoisia. Negatiivisten

arvioiden osuus oli suurin kaikista kysytyistä palvelumuodoista. Kuitenkaan kehittämissuunnitelmissa näitä ei nostettu enää esille, mikä viittaa mahdollisesti siihen, että niitä ei koeta ensisijaisina tai erityisen tärkeinä osaamisalueina työnantajan näkökulmasta. (Kuva 11.)

Lähes yhtä usein tunnettiin julkiset monen kieliset neuvontapalvelut työntekijöille, mutta nämä palvelut arvioitiin pääsääntöisesti hyvin toimiviksi alueella (yli 40 % vastaajista vähintään melko hyväksi) ja vain noin 10 % arvioi laatua (melko) heikoksi. Vajaa 40 % vastaajista ei osannut arvioida laatua tai tuntenut palveluita.

Palvelua onkin viime vuosina huomattavasti kehitetty ja monet neuvontapisteet ovat toimineet jo viime vuosikymmenellä ja tarjoavat palvelua lukuisilla kielillä. Palvelu ei ole myöskään varsinainen työnantajille suunnattu palvelu, vaikka heidän toimintaansa tukeekin työntekijöiden parantuneen tiedonsaannin kautta. Toiminta voidaan siis suhteessa muuhun palvelukenttään tulkita hyvin onnistuneeksi ja myös työnantajien parissa näkyvyyttä saaneeksi.

Palvelut maahantuloon liittyvien lupien neuvonnassa ja ohjauksessa oli jotakuinkin yhtä tunnettu kuin monen kielinen neuvonta, mutta laatu koettiin selvästi useammin huonoksi, kuin edellisten kohdalla. Kehittämiskohteita kysyttäessä juuri lupiin liittyviin asioihin tulikin eniten kehittämissuunnitelmissa, tai nostettiin ongelmia esiin. Erityisesti maahanmuuttoviraston lupa ja palveluprosessit koetaan hankalina ja monia yksityiskohtia tunnistettiin haasteellisiksi.

”Yritimme auttaa ulkomaalaistaustaista työntekijäämme oleskeluluvan kanssa, mutta maahanmuuttoviraston kanssa se oli lähes mahdotonta. Jäi todella huono ja erittäin byrokraattinen kuva palvelusta. Siinä kohtaa sitä ei todellakaan voinut kutsua palveluksi. Kysessä henkilö, joka hankkinut ammatillisen koulutuksen Suomessa ja oli ollut meillä jo toista vuotta vakituudessa työsuhteessa. Henkilön oleskelulupa oli päättymässä ja koska ei ollut ymmärtänyt kaikkia maahanmuuttoviraston lähettämiä dokumentteja, niin siksi yritimme auttaa häntä.”

”Migri is a scary, difficult hassle to employers and employees alike. should be treated more as a service and re-designed as a service if we dont want employers to avoid it at all costs.

”Esim migrin yms kanssa en rupea säättämään. Maksan mielummin palkat lähtömaahan.”

”prosessi on edelleen hakijan näkökulmasta työläs ja hankala. Dokumentteihin vaaditaan organisaatiosta nimenkirjoitusoikeudellisen allekirjoitus, vaikka yksikön johtaja muutoin tekee ja allekirjoittaa työsopimuksen. Hankaloittaa johtamista ja johtajan ajankäyttöä.

”Tiedon saaminen ja löytäminen tarjolla olevista eri palveluista on haasteellista, niitä pitäisi markkinoida enemmän. Migriin Enter Finland palveluun pitäisi saada toiminto, jossa näkisi toimitetut tiedot ja asiakirjat myös jälkikäteen”.

”Enter Finland palvelussa rekisteröityminen Suomi.fi-tunnuksilla on suuri heikkous (koska tunnusten hallinta on hankalaa, kun niitä käytetään eri tarkoituksiin) Omalla nimellä ja pankkitunnuksilla rekisteröityminen pitäisi olla mahdollista.”

”Erittäin paljon kehitettävää olisi työlupa ym. asioissa millä työntekijöitä saataisiin Suomeen. Esim. ulkomaalaistaustaisen henkilön mahdollisuus tehdä etätöitä ulkomailla. A1 todistusta ei saa kovin helposti. Menee automaattisesti kuukausia kestävään käsittelyyn.”

Lupaprosessien kohdalla heikoksi arvioidut palvelut ovat jossakin määrin odotettavissa, koska prosessien hankaluus ja niiden vaatima asiantuntemus on selvästi tunnistettu monissa aiemmissä selvityksissä. Toisaalta usein hitautta aiheuttaa puutteelliset dokumentit tai hakijan osaamattomuus, eli ei voida suoraan tulkita, missä on vika, vaikka yhteensopimattomuus on ilmeistä.

Kielikoulutukseen liittyvät palvelut olivat myös tuttuja yli puolelle vastaajista. Näidenkin kohdalla palvelun koettu heikkolaatu korostui jossakin määrin enemmän kuin palvelujen yleensä. Kehittämiskohteita ei näiden osalta juuri nostettu esiin. (Kuva 11.)

- "Kielitaitoa pitää lähteä edistämään heti kun henkilö tulee Suomeen. TE-palveluihin yksilö hukkuu pitäisi olla oma yksikkö, joka vastaa pelkästään ulkomaisista hakijoista ja auttaa näitä löytämään urapolun."
- "Koulutusjärjestelmä Suomessa on epäoikeudenmukainen, koska myös oppisopimuskoulutuksessa tutkintokielenä vain Suomi."
- "Employment support financially to entrepreneurs to enable a part time work - part time language study system as is common in e.g. The Netherlands or Germany. "

Useimmat kysytyistä palveluista oli tuttuja yli puolelle vastaajista. Ne olivat myös selvästi useimmin hyvä- kuin heikkolaatuisiksi arvioituja, niiden osalta, jotka palvelut tunnistivat (Kuva 11.)

Selvästi vain alle puolet vastaajista tunnisti melko viimeaikaiset ja/tai hyvin spesifit palvelut kuten perheelle ja puolisolle suunnatut palvelut, joita arvioitiin jossain määrin muita useammin myös heikkolaatuisiksi. Ne nousivat esiin myös kehittämistarpeita kysyttäessä.

"Työntekijöiden ja heidän perheidensä kotoutumispalvelut. Erityisesti perheenjäsenten. Työnantajan on helppo huolehtia työntekijästä, mutta entä perhe? Jos Suomi haluaa huippuosaajia Suomeen, tulee pitää huolta myös heidän perheistään."

"Ulkomaalaistaustaisilla työntekijöillä jää useimmiten perhettä/lähipiiriä toiseen maahan ja nykyajan hybridityömallilla monesti toivotaan mahdollisuutta lomailta ja tehdä etätöitä toisesta maasta esim. loma-aikana."

"Haasteellista on myös se, että tietyt asettautumis- ja neuvontapalvelut ovat työntekijälle veronalaisia etuja, vaikka ko. palvelut sujuvoittavat myös viranomaisten tehtäviä."

Vähiten tunnettiin hyvin erikoistuneita palveluja, kuten työnantajien kansainvälistymiseen tarjolla olevat palvelut ja erityisesti lähtömaakoulutukset, jotka ovat erityisen uusi ja kapearajainen palvelu, ja näin ollen odotetusti myös vähiten tunnettu vastaajien keskuudessa.

Tuloksista voidaan tulkita, että ulkomaalaistaustaisen työvoiman suuri osuus on jossain määrin yhteydessä myös palvelujen tuntemukseen (osuus on yli 25 % työntekijöistä). Myös kokemus suorasta kansainvälisestä rekrytoinnista on yhteydessä joidenkin palvelujen tuntemukseen, mutta kovin merkittäviä tai tilastollisia yhteyksiä ei voida tunnistaa. Osaaminen karttuu kuitenkin tekemällä ja *kyvykkyyden ja luottamuksen rakentaminen voi olla pitkän oppimisen tulos. Kiinnostava tulkinta on se, että pitkään kokemus ei välttämättä ohjaa tutustumaan koko palvelukenttään ja tarjolla oleviin palveluihin laajasti.*

Tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Palvelut tunnettiin heikosti. Parhaimmillaan noin kolmasosa vastaajista ei tuntenut palvelukokonaisuutta alueellaan niin hyvin että, olisi kommentoinut sen laatua, ja heikoimmillaan kaksi kolmasosaa.
- Pääsääntöisesti heikoksi arvioitujen palvelukokemusten osuus oli melko pieni eli vain joka kymmenes vastaaja arvioi palveluita näin. Kuitenkin erityisesti monikulttuurista johtamiskoulutusta arvioitiin suunnilleen yhtä usein heikko kuin hyvä laatuiseksi.
- Luottamus palveluita kohtaan on siis pääsääntöisesti ainakin kohtalaisen hyvää useimpien kysytyjen kokonaisuuksien kohdalla, mutta keskeinen puute on vastaajien vähäinen tieto palveluista ja niiden sisällöistä, jotta niitä voisi arvioida.

7 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset

7.1 Yhteenveto ja päätelmiä

Seuraavassa ”konkareita ja noviiseja” edustavien työnantajien näkemykset tiivistetään ja tilannekuva määritellään esitetyn organisaatioiden kyvykkyyden ja palveluita kohtaan tunnetun luottamuksen viitekehyksen valossa ja esitetään niistä nousevat kehittämiskohteet kansainvälistä rekrytointia ja työmarkkinoiden vastaanottokykyä määrittelevän ekosysteemin vahvistamiseksi.

Rekrytointi kanavien kohdalla – niin Suomesta kuin ulkomailtakin rekrytoitaessa – on kiinnitettävä huomiota paitsi organisaatioiden omaan osaamiseen, myös siihen, miten tunnistaa ja luoda kumppanuuksia ja yhteistyösuhteita. Vaikka yleisimmät kanavat rekrytoida ovat organisaatioiden omia, hyvin usein toiminta on myös erilaisten yhteistyörakenteiden puitteissa tapahtuvaa.

Kansainvälisen rekrytinnin kohdalla on myös siihen hyvin positiivisesti asennoituvien organisaatioiden kohdalla tarkasteltava kannustimien riittävyttä rekrytointeja tekeville henkilöille sekä vallitsevaa näkemystä kansainvälisen osaamisen roolista osana liiketoimintaa. Viimeksi mainittu viittaa siihen, nähdäänkö kansainvälinen rekrytointi kulueraan vai organisaation ydintoimintaa tukevana investointina.

Organisaatioiden kulttuurisen tai etnisen työyhteisön johtamisen kyvykkyydestä saadut tulokset piirtävät seuraavanlaisen kuvan.

- Asenteet ovat hyvin myönteisiä erityisesti ylimmän johdon, mutta myös työyhteisön ja rekrytoivien esimiesten osalta. Strategisen tason näkemystä voidaan pitää kansainvälistä rekrytointia ja organisaation vastaanottokykyä uudistamaan pyrkivänä. Toisaalta usein toistettu näkemys kaikkien tasa-arvoisesta ”suomalaiseen kulttuuriin” opettamisesta viittaa enemmän tulijoiden kuin organisaation toimintatapojen muutokseen.
- Uramahdollisuuksien tasa-arvo on kohtalaisen hyvä, ainakin jos työnantaja organisaation kielenä on englanti ja/tai tulijan suomen kielen taito on hyvä. Uramahdollisuudet ovat kuitenkin heikommat kuin työntekijöillä yleensä, erityisesti jos organisaation kieli on suomi ja/tai tulijan suomen kielitaito on heikko. Uramahdollisuudet ovatkin keskeinen kehittämisen kohde yhdessä kieleen liittyvien

vaatimusten ja koulutusmahdollisuuksien kanssa. Uramahdollisuuksia voidaan pitää enemmän ja vähemmän aktiivisen sopeutumisprosessin tuloksena, jossa on vielä pitkä matka kuljettavana.

- Yksittäisten käytäntöjen osalta kuva on epäselvempi. Vain harvoin anonymisoitu rekrytointi tai työaikana tapahtuva kielikoulutus tai muita kysytyjä käytäntöjä tunnistettiin hyvin toimiviksi rutiineiksi organisaatioissa. Ainakin kysytyjen käytäntöjen kohdalla niiden omaksuminen voidaan kokonaisuutena nähdä ennemminkin melko passiiviseksi kuin aktiiviseksi toiminnaksi työmarkkinoilla. Kyselyn perusteella tästä on kuitenkin vaikeaa tehdä selkeitä johtopäätöksiä.

Viimeksi mainittujen yksittäisten käytäntöjen kohdalla tulokset ovat melko tulkinnan varaisia. Esimerkiksi anonyymien rekrytoinnin tai anonyymien osaamisnäytteen sekä yleisemmin kulttuuristen konfliktien ratkaisuvälineiden kaltaisia toimintoja ei juurikaan mainittu hyvin toimivina käytäntöinä. Syitä voi olla useita. Esimerkiksi toimintaansa kansainvälisille työntekijöille sopivaksi muokanneen yrityksen saama hyöty anonyymiteetistä ei ole relevantti tai voi olla tutkimustiedon mukaan jopa negatiivinen (viite). Tai, anonyymien rekrytoinnin haasteeksi on koettu myös sen yhteensopimattomuus muun henkilöstöhallintajärjestelmän kanssa (viite), jolloin kyse olisi organisaatorakenteen muuttamisen vaikeudesta, ei niinkään itse menetelmän toimimattomuudesta. Konfliktien ratkaisun osalta puolestaan voidaan kokea, että avoin ja osallistavat kulttuuri, joka pyrkii oikeudenmukaisuuteen ei vaadi erityisiä käytäntöjä spesifisti kulttuuristen konfliktien ratkaisuun tai maahan muuttaneiden työyhteisön jäsenten kohdalla. Parhaissa käytännöissä ei myöskään nostettu esiin yksittäisiä käytäntöjä, kuten "anti-rasistiset-käytännöt" tai muita viimeaikaisessa keskustelussa näkyneitä käytänteitä.

Tuloksia voidaan tulkita positiivisesti niin, että painotus on syvällisemmin organisaatiokulttuurin ja rakenteellisten tekijöiden muokkaamiseen, jolloin käytänteitä ei niinkään tarvita. Kriittisen tulkinnan mukaan voidaan pohtia, onko strategisen ja kulttuuriin keskittyvän lähestymistavan jalkauttaminen tehty riittävällä tavalla ulottamalla se myös organisaation arkisiin käytäntöihin keskeisiltä osin. Näihin oletettiin aineisto ei kuitenkaan riitä vastaamaan, vaan ne jäävät tarkemman laadullisen tutkimuksen ratkaistaviksi.

Kokemukset ja näkemykset palveluista voidaan tiivistää seuraavasti:

- Parhaimmillaan noin kolmasosa vastaajista ei tuntenut palvelukokonaisuutta alueellaan niin hyvin että, olisi kommentoinut sen laatua, ja heikoimmillaan kaksi kolmasosaa. Pääsääntöisesti noin puolet vastaajista totesivat, että palvelut eivät olleet siinä määrin tuttuja, että he olisivat niiden laatua pyrkineet arvioimaan.

Tämä on olennainen huomio, koska palvelut voidaan nähdä keskeisenä työmarkkinoiden kyvykkyyttä tuottavana toimintana. Palveluja käyttämällä sekä kansainvälisen rekrytoinnin että monietnisen työyhteisön johtamisen edellytykset ja osaaminen työnantajien parissa paranevat. Palvelut kuten monikulttuurisen organisaation johtaminen tai kansainvälinen rekrytointi eivät ole myöskään mitään kovin viimeaikaisia palveluita, vaan ovat olleet työmarkkinoilla vuosikymmeniä. Uutuus voi selittää joidenkin palvelujen heikkoa tunnettuutta, mutta ei kategorisesti ja yleisesti lähes kaikkien kysytyjen. Tuloksista ei voida päätellä, missä määrin on kyse palvelujen näkymättömyydestä tai heikosta markkinoinnista ja missä määrin työnantajien aktiivisuuden puutteesta niiden löytämiseksi. Toinen huomion arvoinen ja lisäselvitystä vaativa kohta on syyt heikoksi arvioitujen palvelujen taustalla.

- Pääsääntöisesti heikoksi arvioitujen palvelukokemusten osuus oli melko pieni eli vain joka kymmenes vastaaja arvioi palveluita näin. Kuitenkin erityisesti monikulttuurista johtamiskoulutusta arvioitiin suunnilleen yhtä usein heikko kuin hyvä laatuiseksi.

Nykyisen rakenteellisen rasismien karsimisen ja DEI-käytäntöjä korostava politiikan aikaan tähän olisi kiinnitettävä huomiota. Myös kielikoulutusta arvioitiin heikkolaatuiseksi hieman useammin kuin muita palveluita. Palvelujen tunnettuuden ohella myös niiden laatuun olisi kiinnitettävä entistä tarkemmin huomiota, jotta ne ratkaisevat kansainvälistyvien työmarkkinoiden haasteita ja kannustavat työnantajia jatkossa hankkimaan tarvittavaa osaamista palveluja tukemana.

Luottamus palveluita kohtaan on siis pääsääntöisesti ainakin kohtalaisen hyvää useimpien kysytyjen kokonaisuuksien kohdalla, mutta keskeinen puute on vastaajien vähäinen tieto palveluista ja niiden sisällöistä, jotta niitä voisi arvioida.

Tuloksia voidaan jäsentää ja pelkistää kuvata kahden ulottuvuuden kautta: *työnantajien rekrytointi- ja johtamisosaaminen* sekä *työnantajien luottamus* tarjolla oleviin palveluihin rekrytointi- ja johtamisosaamisen tukena ja täydentäjinä. Yhdessä ne kuvaavat kyvykkyyttä toteuttaa muutosta paitsi työnantajaorganisaatiossa myös työmarkkinoilla laajemmin. Jos työnantajien kyvykkyys on korkealla tasolla, se voi uudistaa rakenteita, kohtuullinen kyvykkyys auttaa aktiivisesti sopeutumaan ja vähäinen kyvykkyys passiivisesti mukautumaan ja jopa välttelemään muutosta. Kyvykkyiden tasoilla on erilaisia seurauksia koko ekosysteemin kehittymiselle.

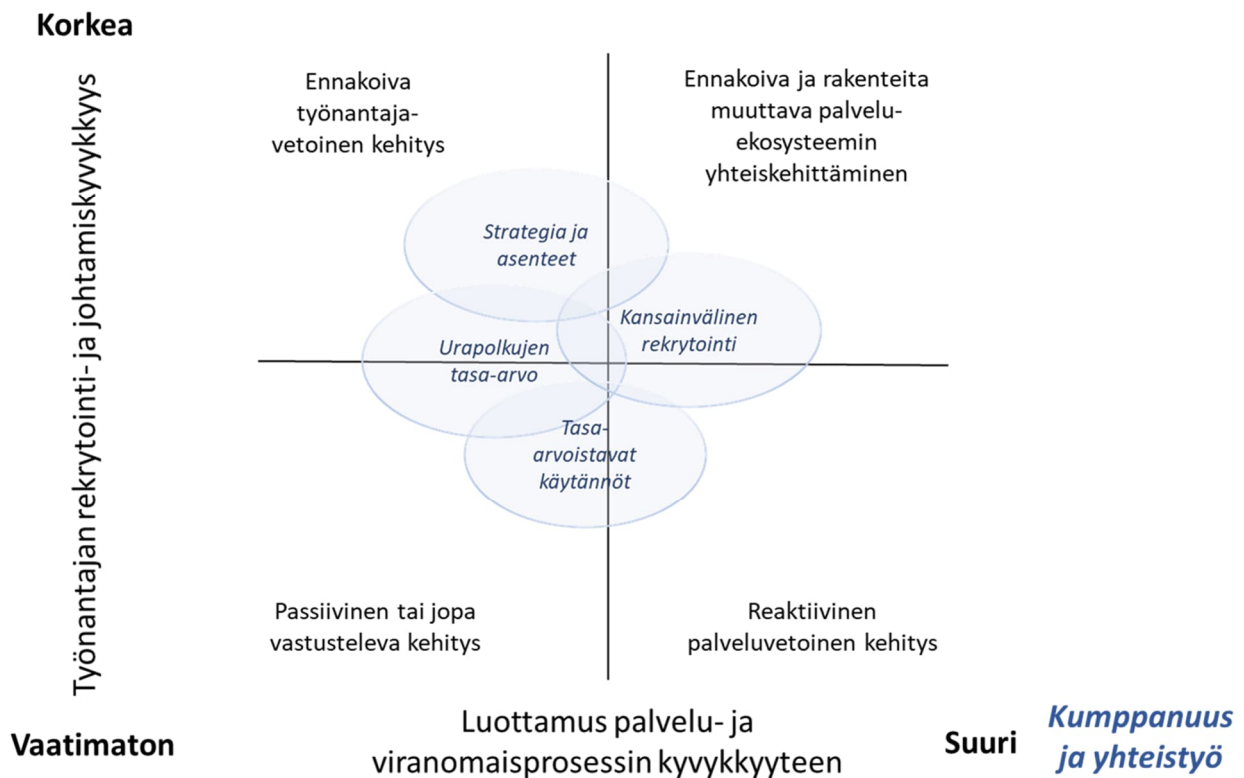
- Korkea osaaminen voidaan nähdä parhaimmillaan rakenteita muuttavana ja uudistavana kyvykkyytensä ja vaatimaton osaaminen passiivisena reagoitina lain vaatimiin muutoksiin tai jopa muutoksen vastustamisena.
- Korkea luottamus palvelujen ja viranomaisten kyvykkyytensä tukea tai täydentää osaamista kannustaa yhteistyöhön ja kumppanuuteen ja jopa prosessien yhteiskehittämiseen ja vaatimaton luottamus passiivisuuteen tai jopa yhteistyön aktiiviseen välttämiseen.

Kyvykkyudet työmarkkinoilla voidaan vastaajaryhmän osalta tiivistää ja viitteenomaisesti asetella kuvan x12nelikenttään seuraavasti.

- Strategisen tason näkemykset ja suopeat asenteet ovat selvästi pitkälle kehittyneet ja osin ne toimivat myös yhteistyössä muiden ekosysteemin jäsenten, kuten julkisen sektorin kanssa strategisten näkemysten levittämisessä. Strategisella tasolla rakenteellinen muutos on jo osin tapahtunut.
- Kansainvälinen rekrytointi on jo pitkään muokannut rakenteita ja monet yksityisen ja julkisenkin sektorin toimijat ovat olleet mukana tässä prosessissa. Vastaajien osalta noin kolmasosa oli toteuttanut kansainvälistä rekrytointia, mutta kokonaisvolyymiltaan rekrytointi on kuitenkin pysynyt melko vaatimattomana, vaikka merkittävän maahanmuuton kanavana muodostaakin. Yhteistyörakenteita on kuitenkin vasta muodostumassa palveluekosysteemin merkittäväksi muuttamiseksi.
- Urapolkujen tasa-arvo oli kohtuullisella tasolla, mutta riippuvainen suomen kielen osaamisesta. Tästä huolimatta vastaajien mukaan suomen kielen opetus työaikana oli hyvin vaatimatonta ja tähän liittyvien palvelujen käyttö vähäistä. Lisäämällä näiden palvelujen käyttöä, myös urapolkujen sujuvuutta voitaisiin ainakin jossakin määrin parantaa.
- Tasa-arvoistavat käytännöt jäivät melko epäselvään ja vaatimattomaan rooliin kyselyssä, eikä niiden hyödyntäminen palvelun tarjoajien taholta vaikuttanut erityisen aktiiviselta.

Kuvan 12 viitteenomainen tiivistys toimii ennemminkin keskustelun lähtökohtana kuin tarkkana analyysinä. Se kuitenkin suhteuttaa tunnistettujen kyvykkyyksien osa-alueiden tilanteen toisiinsa ja korostaa niiden muodostumista sekä työnantajien omasta kyvykkyydestä sekä tarjotuista palveluista.

Rakenteelliset uudistukset



KUVA 12. Tulosten viitteenomainen tiivistys: Työnantajien kyvykkyydet ja luottamus alueellisen palveluekosysteemin kehityksen muokkaajina

7.2 Kehittämisehdotukset

Kyselyn tuloksista ja työpajojen keskustelujen pohjalta voidaan muotoilla seuraavanlaisia alustavia kehittämisehdotuksia.

1. Organisaatioiden kyky integroida kansainvälinen rekryointi ja moninaisuuden johtaminen rakenteisiin

1.1 Kyselyssä ja työpajoissa nousi esiin käytännön kannustinten puuttuminen kansainvälisiä rekryointeja tekeviltä sekä kansainvälisen rekrytoinnin näkeminen kulueraanä ennemmin kuin investointina.

Kumpikaan ei kannusta muutokseen toimintatavoissa, joten vähintään näiden tarkistaminen organisaatiossa on tärkeää samoin kuin laajempi analyysi työmarkkinoiden osalta.

- Kansainvälisen rekrytoinnin kannustimet työnantajien toiminnassa, jotta rekrytointia tekevällä henkilöllä on riittävä motivaatio lähteä usein kotimaasta tapahtuvaa rekrytointia haastavampaan prosessiin.
- Kansainvälisen osaamisen rekrytoinnin näkeminen investointina organisaation osaamiseen, jotta rakenteiden ja toimintatapojen uudistamiseen on riittävä motivaatio organisaation eri tasoilla.
- Kustannukset eivät ole kuluera palvelun hankinnasta tai omasta rekrytointityöstä, vaan tuottava sijoitus tietyllä tunnistetulla aikavälillä, joka organisaatiossa on määritelty.
- Yhteistyö yksityisen ja julkisen sektorin kanssa on tyypillinen tapa toteuttaa rekrytointeja ja kehittää yrityksen kyvykkyyttä, joten näiden yhteistyömallien ja osaamisen yhteinen kehittäminen alueilla tai toimialoilla olisi tarkoituksenmukaista ottaa systemaattisesti mukaan kehittämistoimintaan. Elinkeinoelämällä ja palveluntarjoajilla tulisi olla tässä keskeinen rooli. (esim. "Konepajakoulu", Tampere)

1.2 Etätyö mainittiin vain harvoin kansainvälisen rekrytoinnin tapana, mutta siihen (ja puolison etätyöskentelyyn) liittävät haasteet nostettiin kyselyssä esiin ja trendin voidaan olettaa olevan kasvava tulevaisuudessa.

- Etätyön rooli ja tarpeet osana osaamisen houkuttelua ja kansainvälisestä työvoimasta käytyä keskustelua olisikin syytä selkeyttää ja tunnistaa mahdolliset lakimuutokset ja kehittämistoimenpiteet, joiden myötä se tukisi työmarkkinoiden kansainvälistymistä parhaalla mahdollisella tavalla.

1.3 Johtamisen ja organisaation muutoksen näkökulmasta työntajien asenteet vaikuttivat positiivisilta, mutta uramahdollisuuksien tasa-arvo ennemminkin kohtuulliselta ja käytännön tasa-arvoa toteuttavien toimintatapojen rooli organisaatiossa epäselvältä tai puutteelliselta.

- Uramahdollisuuksia heikensi - *myös englantia työkielenään käyttävissä organisaatiossa* - jo pelkkä ulkomaalaistaustaisuus, mutta etenkin suomen kielen heikko osaaminen. Kaikissa organisaatiossa urapolkujen tasa-arvon varmistaminen olisi oltava keskeinen kehittämisen kohde, jota tukevat sekä sujuvat kielen oppimisen mahdollisuudet työn ohessa sekä joustot kielivaatimuksissa.
- Tasa-arvoa lisäävien käytäntöjen vähäistä näkyvyyttä organisaatioiden toiminnassa tulee analysoida tarkemmin, jotta voidaan päätellä, onko kyse strategisen näkemyksen jalkauttamisen vaikeudesta vai tarjolla olevien ratkaisujen ja työntajien tarpeiden kohtaamattomuudesta.

2. Kohtamaattomuus palveluissa ja mahdollisesti niiden laadussa (*Luottamus* prosessin toimivuuteen).

2.1 Palvelujen tunnettuuden ja näkyvyyden parantaminen työntajien parissa. Kyselyssä korostui tarjolla olevan palvelukentän tuntemattomuus työntajille, joilla on jo kosketus työelämän monimuotoisuuteen tai jopa kansainväliseen rekrytointiin.

- Työntajien aktiivisuutta tiedonhankinnassa tulisi lisätä ja palvelutuottajien tarjonnan näkyväksi tekemistä tehostaa.
- Palvelujen tunnistamista helpottaa ja näkyvyyttä lisää paitsi viestinnän lisääminen, myös eri palvelujen roolien ja tehtävien selkeyttäminen työntajan näkökulmasta.
- Työntajien edellytyksiä tunnistaa, etsiä ja löytää palveluita tulisi vahvistaa. Palvelut on usein hyvin kuvattu ja dokumentoitu ja tieto saatavilla, jos tietoa osaa ja haluaa etsiä.

2.2 Palvelujen laadun varmistaminen ja kehittäminen. Joidenkin palvelukokonaisuuksien kohdalla nousi esiin myös kokemus laadun vaihtelusta, jonka syyt olisi pyrittävä tunnistamaan ja niihin vaikuttamaan.

- o Kulttuurisen monimuotoisuuden liittyvän koulutuksen ja palvelujen ja työelämän kohtaamattomuuden syiden parempi analyysi, koska esiin nousi myös tyytymättömyys laatuun.
- o Kielikoulutuksen laatua arvioitiin jossain määrin heikoksi ja myös käytännön työelämässä tapahtuvan kielikoulutuksen vähäisyys nousi esiin. Tulokset viittaavat kohtaamattomuuteen, joten olisi tunnistettava miten toimintaa voidaan kehittää, jotta se vastaa myös työntajien tarpeita.
- o Kansainväliset rekrytointipalvelut vaativat merkittävää osaamista sekä henkilökohtaista luottamusta työnantajan ja palvelun tarjoajan välillä eli ad-hoc tai teknologia-alusta pohjaiset ratkaisut eivät voi korvata asiantuntijuutta palvelutarjonnassa.

3 Laaja ja yhteiskunnan kannalta keskeinen ilmiö edellyttää systemaattista ja johdettua kehittämistä

- 3.1 Alueelliset ja/tai toimialakohtaisten osaamiskeskittymien kehittäminen kansainvälisen rekrytoinnin ja työelämän monimuotoistumisen vauhdittajaksi ja tueksi. Haasteiden systemaattisen luonteen ja laajuuden vuoksi on tarkoituksenmukaista arvioida tarvetta erityisten alueellisten ja/tai toimialakohtaisten osaamiskeskittymien entistä systemaattisemmalle kehittämiselle. Tässä osaamisen kehittäminen ja sen siirtäminen työelämään joko koulutuksen, kokemuksen tai palvelujen kautta kohdistuisi niin rekrytointiin, johtamiseen kuin muuhunkin prosessin hallintaan, jota kansainvälistyvä ja monimuotoistuva työelämä vaatii toimiakseen.
 - o Millaisia osaamiskeskittymiä työmarkkinoiden kansainvälisen rekrytointi ja monimuotoisuusjohtamisen kyvykkyyden vahvistamiseksi eri alueilla on ja miten ne ovat organisoituneet (esim. Talent boost ekosysteemit, Tampereen Konepajakoulu).
 - o Tarkastellaan miten osaamiskeskittymät kiinnittyvät laajempaan maahanmuuttoa ja kotouttamista edistävään tai hallinnoivaan järjestelmään ja selvitetään erityisesti sitä, miten elinkeinoelämä voisi ottaa keskeisempää roolia tässä osaamisen kehittämisessä.
- 3.2. Kansallinen virasto johtamaan osaamisperusteista maahanmuuttoa. Laajojen kokonaisuuksien hallinnan kohdalla nousee esiin myös kysymys, onko tarpeen perustaa kansalliselle tasolle oma virasto hoitamaan osaamisperusteista maahanmuuttoa ja orkestroimaan hajautettua palveluekosysteemiä alueilla. Nyt toiminta on hajautunut lukuisille ministeriöille ja toimijoille, mutta ei ole selvästi kenenkään päätehtävä, joten vaarana on toiminnan jääminen muiden prioriteettien alle ilman selkeää johtajuutta.

8. Lähteet (täydennetään)

Bergman ym. 2020

Barona 2021

Keskuskauppakamari 2023

Larja & Sutela 2015

Maahanmuuttovirasto 2023

Sippola 2007

Talent Boost 2020

VNK 2021

JNE.